O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY TA’LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI

SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS INSTITUTI

R.S. AMRIDDINOVA

MEHMONXONA XO‘JALIGIDA KORPORATIV MADANIYAT

O‘QUV QO‘LLANMA

SAMARQAND 2023

UO'K: 005.35:640.41(075.8)
A58
KBK: 65.290-2ya73
65.432ya73

R.S. Amriddinova. ***Mehmonxona xo‘jaligida korporativ madaniyat****: O‘quv qo‘llanma / Samarqand iqtisodiyot va servis instituti. – Samarqand.: “STEP-SEL” MChJ. Nashryoti, 2023 - 236 bet.*

O‘quv qo‘llanmada mehmonxonalarda korporativ madaniyatning mohiyati va ob’yektiv zarurati, xalqaro mehmonxonalarda korporativ madaniyatning qoidalari va uning turizm sohasi xodimlari uchun ahamiyati, korporativ madaniyatni shakllantirishda shaxs xulq atvorining ahamiyati, mehmonxonalarda korporativ madaniyat tushunchasi, xodimlarning mehnat munosabatlari etikasi, xodimlarining nutq madaniyati, rahbar va xodimlarning tashqi ko‘rinishi madaniyati, rasmiy ziyofatlarni tashkil etish madaniyati, xodimlar o‘rtasida nizolarni bartaraf etish yo‘llari, strategiyani qo‘llab-quvvatlovchi korporativ madaniyatni yaratish, mehmonxonalarning korporativ madaniyati rivojlanish darajasini tahlil qilish, mehmonxonalarning korporativ madaniyatini boshqarish kabi masalalar yo`ritilgan. Shuningdek, har bir mavzuni talaba tomonidan yaxshi o‘zlashtirishi bo‘yicha tayanch so‘z va iboralar, mustaqil ishlash uchun savollari berilgan.

O‘quv qo‘llanma oliy o‘quv yurtlarining turizm va mehmonxona xo‘jaligi ta’lim yo‘nalishlari bo‘yicha tahsil olayotgan barcha talabalarga mo‘ljallangan. Undan turizm va xizmat ko‘rsatish sohalarining boshqa ta’lim yo‘nalishlari, turizm kasb-hunar kollejlarining o‘qituvchilari va turizm sohasida faoliyat yuritayotgan mutaxassislar ham foydalanishlari mumkin.

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

Taqrizchilar:

i.f.n., dotsent **D.Q.Usmanova,**
i.f.f.d., dotsent **A.P.Maxmudova**

ISBN: 978-9943-9152-8-2

© R.S. Amriddinova. SamISI, 2023 y.
© “STEP-SEL” MChJ. Nashryoti. 2023y.

KIRISh

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

Turizmni rivojlantirishga intilayotgan har bir mamlakat nafaqat uning infratuzilmasini rivojlantirishi, balkim sifatli xizmat ko‘rsatishni ta’minlashi talab etiladi. Turistlarga sifatli xizmat ko‘rsatishning muhim

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

belgilaridan biri - bu xodimlarning mehmonxonalarda kasbiy etiketini shakllantirish hisoblanadi. Chunki, mijozlar bilan muloqotda bo‘lish, hamkorlar bilan muzokoralar olib borish, xodimlarning kiyinish nutq madaniyati kabi bir qancha omillar turizm industriyasi uchun muhim va zarur sifat belgisi hisoblanadi.

Turizm korxonalarining faoliyati mahalliy va xorijiy turistlarga xizmat ko‘rsatishga qaratilganligini inobatga oladigan bo‘lsak, turizm sohasida faoliyat yuritayotgan har bir xodim uchun turli madaniy an’analar va dunyoqarashlarga hurmat bilan munosabatda bo‘lish, shuningdek har bir inson bilan tortinmasdan muloqotga kirisha olishi o’ta muhimdir. Shunday ekan, turli tillarda bemalol gaplasha oladigan, o‘zining bilimdonligi va muomala madaniyati bilan mehmonlarda yaxshi taassurot qoldiradigan xodim har qanday turizm korxonasining faxri bo‘lib hisoblanadi. Shu nuqtai nazardan, unutmasligimiz kerakki, yuqoridagi talablarga javob beradigan mutaxassislarni tayyorlash va ularni sohaga jalb qilish bugungi kunning dolzarb masalalaridan biridir.

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

O‘quv qo‘llanma oliy o‘quv yurtlarining turizm va mehmonxona xo‘jaligi ta’lim yo‘nalishlari bo‘yicha tahsil olayotgan barcha talabalarga mo‘ljallangan. Undan turizm va xizmat ko‘rsatish sohalarining boshqa ta’lim yo‘nalishlari, turizm kasb-hunar kollejlarining o‘qituvchilari va sohada faoliyat yuritayotgan mutaxassislar ham foydalanishlari mumkin.

I BOB. «MEHMONXONA XO‘JALIGIDA KORPORATIV MADANIYAT» FANINING MAQSADI VA VAZIFALARI

1.1. “Mehmonxona xo‘jaligida korporativ madaniyat” fanining predmeti, ob’yekti, maqsad va vazifalari

Ta’kidlab o‘tish joizki, turizmning rivojlanishi birinchi navbatda, turizm industriyasining o’zagi bo‘lgan mehmonxonalarning rivojlanishi bilan ham bog‘liq. Chunki, mehmonxona biznesi turizmning ajralmas qismi bo‘lib, turistlarni qabul qiluvchi, turistlarning tunashga va dam olishga bo‘lgan ehtiyojlarini qondiruvchi, murakkab xizmatlarni amalga oshiruvchi eng muhim bo’lagi hisoblanadi.

Mehmonxona xo‘jaligini rivojlantirishga harakat qilayotgan har bir mamlakat nafaqat uning infratuzilmasini rivojlantirishi, balki sifatli xizmat ko‘rsatishni ta’minlashi ham talab etiladi. Turistlarga sifatli xizmat ko‘rsatishning muhim belgilaridan biri bu – xodimlarda kasbiy etiketni shakllantirish hisoblanadi. Jumladan, mijozlar bilan muloqotda bo‘lishi, hamkorlar bilan muzokoralar olib borishi, xodimlarning kiyinishi va ovqatlanish madaniyati kabi bir qancha omillar mehmondo‘stlik industriyasi uchun muhim va zaruriy sifat ko‘rsatkichlaridan biridir.

Mehmonxona faoliyati mahalliy va xorijiy turistlarga xizmat ko‘rsatishga qaratilganligini inobatga oladigan bo‘lsak, turizm sohasida faoliyat yuritayotgan har bir xodim uchun turli madaniy an’analar va dunyoqarashlarga hurmat bilan munosabatda bo‘lishi, shuningdek, har bir shaxs bilan tortinmasdan va ma’lum odob me’yorlari asosida muloqotga kirisha olishi juda muhimdir. Shunday ekan, turli tillarda bemalol gaplasha oladigan, o‘zining bilimdonligi va muomala madaniyati bilan mehmonlarda yaxshi taassurot qoldiradigan xodim har qanday mehmonxonaning faxri

bo’la oladi. Shu nuqtai nazardan, unutmasligimiz kerakki, yuqoridagi talablarga javob beradigan mutaxassislarni tayyorlash va ularni sohaga jalb qilish bugungi kunning dolzarb masalalaridan biridir.

Ushbu fan mehmonxonalarda ishbilarmonlik etiketining asosiy tushunchalarini yoritishga qaratilgan.

Mehmonxona xo‘jaligida korporativ madaniyat fanini o‘qitishdan maqsad – mehmonxona xo‘jaligida korporativ madaniyatni shakllantirishda shaxs xulq atvorining ahamiyati, xodimlarning mehnat munosabatlari etikasi, korxona strategiyasini qo‘llab-quvvatlovchi korporativ madaniyatni yaratish yo‘llarini o‘rgatishdan iborat.

Har bir kasb egasi birinchi navbatda, o‘zi yashayotgan jamiyat a’zosi va davlat fuqarosi sifatida u kasbiy etiket qoidalaridan tashqari umumfuqarolik etiket qoidalarini bilishi shart. Shu sababli ushbu fanda talabalar faqat mehmonxonalarda kasbiy etiket bilan bog‘liq bilimlarni o‘rganadi.

Fanning predmeti bo‘lib,

- kasbiy guruh a’zolarining bir - birlari bilan munosabat qilish qoidalari;
- korporativ madaniyat turlari va kategoriyalari hamda ularning sifatli xizmat ko‘rsatishdagi ahamiyati;
- mehmonxonalarda munosabat vositalari va qoidalari hamda so‘zlashish va bahslashish etiketi;
- mehmonxonalarda aholiga va turistlarga xizmat ko‘rsatish qoidalari;
- xizmat ko‘rsatish sohasida mutaxassis – rahbar xodimlarning muomala qilish etiketi; ularning kasbiy kiyimlari va kiyinishlariga qo‘yiladigan talablar;

- ovqatlanish madaniyati va xalqaro madaniyat.

Ko‘rsatilganlardan tashqari talabalar quyidagi umumfuqarolik madaniyat qoidalarini mustaqil o‘zlashtirishlari lozim:

- oila a’zolari va qavmi – qorindoshlari bilan munosabat qilish qoidalari;

- ko‘chada, jamoat joylarda o‘zini tutishi, salomlashishi va gaplashish qoidalari;

- sharqona korporativ madaniyat qoidalari va boshqalar.

O‘quv fanining asosiy vazifasi uning predmeti bilan bevosita bog‘liq bo‘lib, korporativ madaniyatni shakllantirishda shaxs xulq atvorining ahamiyati, mehmonxonalarda korporativ madaniyat tushunchasi, xodimlarning mehnat munosabatlari etikasi, xodimlarining nutq madaniyati, rahbar va xodimlarning tashqi ko‘rinishi madaniyati, rasmiy ziyofatlarni tashkil etish madaniyati, xodimlar o‘rtasida nizolarni bartaraf etish yo‘llari, strategiyani qo‘llab-quvvatlovchi korporativ madaniyatni yaratish, mehmonxonalarning korporativ madaniyati rivojlanish darajasini tahlil qilish, mehmonxonalarning korporativ madaniyatini boshqarish bo‘yicha bilim va ko`nikmalarini shakillantirishdan iborat.

Fan bo‘yicha talabalarning bilimi, ko‘nikma va malakalariga qo‘yiladigan talablar:

korporativ madaniyatni shakllantirishda shaxs xulq atvorining ahamiyati, korxona va tashkilotlarda korporativ madaniyat tushunchasi *haqida tasavvurga ega bo‘lishi*;

xodimlarning mehnat munosabatlari etikasi, xodimlarining nutq madaniyati, rahbar va xodimlarning tashqi ko‘rinishi madaniyati, rasmiy ziyofatlarni tashkil etish madaniyati, xodimlar o‘rtasida nizolarni bartaraf

etish yo‘llarini *bilishi va ulardan foydalana olishi*;

strategiyani qo‘llab-quvvatlovchi korporativ madaniyatni yaratish, mehmonxonalarning korporativ madaniyati rivojlanish darajasini tahlil qilish, mehmonxonalarning korporativ madaniyatini boshqarish bo‘yicha ko‘rsatmalar bo‘yicha *ko‘nikmalarga ega bo‘lishi kerak*.

Bo‘lajak mutaxassislarning ijtimoiy va siyosiy dunyoqarashini, ma’naviy qiyofasini, hamda mutaxassisligi bo‘yicha muvaffaqiyatli faoliyat ko‘rsatishlari uchun zarur bo‘lgan nazariy bilimlarini va amaliy ko‘nikmalarini shakllantirish uchun bakalavriat davrida 40 dan ortiq fan materiallarini o‘zlashtirish kerak. O‘quv rejada fanlar gumanitar va ijtimoiy-iqtisodiy, matematika va tabiiy ilmiy, umumkasbiy hamda maxsus fanlar guruhlariga bo’linib ko‘rsatiladi.

Gumanitar va ijtimoiy-iqtisodiy fanlar guruhi bo‘lajak mutaxassislarning ijtimoiy - siyosiy dunyoqarashini hamda ma’naviy qiyofasini shakllantirish uchun xizmat qiladi.

Matematika va tabiiy ilmiy fanlar guruhi yoshlarning har tomonlama kuchli va aqliy qobiliyatini rivojlantirish uchun turtki bo‘ladi.

Umumkasbiy hamda maxsus fanlar guruhi yoshlarda mutaxassisligi bo‘yicha zaruriy nazariy bilimlar va amaliy ko‘nikmalar majmuini shakllantiradi.

Tabiatda birorta voqea-hodisa o‘z-o‘zidan sodir bo‘lmaydi yoki paydo bo‘lmaydi. Voqealarning sodir bo‘lishi yoki paydo bo‘lishi bir-biri bilan bog‘liq jarayondir.

Fanlar ham o‘z-o‘zidan vujudga kelmaydi, bir fan boshqa fandan ajralib chiqishi yoki bir nechta fanlar o‘rtasida paydo bo‘lishi ham mumkin. Shuning uchun “Mehmonxonalarda korporativ madaniyat” fani o‘quv

rejaning boshqa fanlaridan ajratilgan holda o‘qitiladi deyish xato bo‘ladi, chunki u dinshunoslik, falsafa, psixologiya (ruhshunoslik), sotsiologiya, madaniyatshunoslik, iqtisodiy geografiya va ekologiya, turistlarga xizmat ko‘rsatish va tashkil etish kabi fanlar bilan o‘zaro bog‘liqdir.

Har bir inson odamlar orasida voyaga yetadi, yashaydi va o‘zining butun hayot faoliyati davomida har xil toifadagi ko‘plab insonlar bilan muloqatda bo‘ladi. Bu esa insonning o’z kundalik hayotiy ehtiyojlarini qondirish zaruratidan kelib chiqadi.

«Axloq» - arabcha so‘z bo‘lib, “xulq-atvor”, “yurish-turish”, “tarbiya”, “odob” degan ma’nolarni anglatadi.

“Axloq” - inson va jamiyat o‘rtasidagi ob’yektiv aloqadorlik tufayli kelib chiqadigan, shaxsiy va umumiy manfaatlarni muvofiqlashtirib turish asosida har bir shaxsning hayoti va faoliyatini boshqaradigan, tartibga soladigan muayyan xulq-atvor, odob, xatti-harakat me’yorlarning majmuidir.

Axloqshunoslik esa axloqning kelib chiqishi, mohiyati, xususiyatlari, jamiyat rivojidagi o‘rni, taraqqiyot qonuniyatlarini o‘rganuvchi va haqiqatliligi amalda isbotlangan bilimlar majmuidan iborat fandir.

Axloqshunoslik fani umumiy etika nazariyasi, tarixiy etika, me’yoriy-qadriyatlar etikasi, kasb etikasi va axloqiy tarbiya nazariyasi kabi tarkibiy qismlardan tashkil topgan:

✓ Umumiy etika nazariyasi axloqning tabiati, mohiyati, xususiyati, tarkibiy qismlari va uning jamiyat taraqqiyotida tutgan o‘rnini o’rgatuvchi fandir.

✓ Tarixiy etika axloqning kelib chiqishi, uning tarixiy taraqqiyot qonuniyatlari, rivojlanish bosqichlari va tamoyillarini tadqiq etadi.

✓ Me’yoriy-qadriyatlar etikasi aniq axloq normalari, axloqiy majburiylik talablari, axloqiy meros sifatida shakllanib, avloddan-avlodga o‘tib kelayotgan axloqiy qadriyatlar tizimini o‘rgatadi.

«Mehmonxonalarda korporativ madaniyat» fani esa yuqoridagi fanlar bilan bog‘liq holda mehmonxona xo‘jaligida ularni tatbiq etish va qo‘llash uchun bevosita xizmat qiladigan fandir. Shuning uchun ushbu fanni yuqori darajada o‘zlashtirishlari uchun talabalar tomonidan «Etika» (axloq-odob qoidalari, jamoat joylarida o‘zini tutish qoidalari), «Estetika» (go‘zallik tushunchasi, nafosatshunoslik), «Jamiyatshunoslik» (jamiyat tushunchasi, turli jamiyatlarning o‘ziga xos jihatlari), «Dinshunoslik» kabi ijtimoiy fanlar hamda «Xalqaro turizm», «Mehmonxona xizmatlarini tashkil etish», «Mehmonxona ta’minoti», «Mehmonxonada xavfsizlik», «Turizm infratuzilmasi» va «Mehmonxona xo‘jaligida xodimlarni boshqarish» kabi fanlardan yetarli bilim va ko‘nikmalarga ega bo‘lishlik talab etiladi.

1.2. Korporativ madaniyat tushunchalarining paydo bo‘lish tarixi

“Etiket” tushunchasi fransuzcha «etiquette» so‘zidan olingan bo‘lib, rus tilida etiketka, o‘zbek tilida esa yorliq degan ma’noni bildiradi.

Hozirgi vaqtda barcha tillarda etiket so‘zi qabul qilingan. Etiket tushunchasining o‘ziga yarasha kelib chiqish tarixi mavjud bo‘lib, Frantsiya qiroli Lyudovik XIV tantanali qabul marosimlaridan birida mehmonlarga «o‘zini tutish qoidalari» deb yozilgan kartochka beradi. Kartochka esa etiketka deb nomlangan. Vaqtning o‘tishi bilan etiketka so‘zi etiket so‘ziga va unda yozilgan qoidalar esa etiket qoidalariga aylangan hamda bugungi kungacha uning ma’nosi o‘zgartirilmasdan ishlatiladi. Masalan, rus tili

lug’atida etiket - bu qandaydir jamiyatda o‘zini tutish (yurish-turishning) belgilangan tartibi va muomala qilish shakli deb ta’riflangan. O‘zbek tili izohli lug’atida «etiket»ga biror jamiyatda, ijtimoiy guruh va sh.k.da qabul qilingan o‘zaro muomala, odob-axloq; marosim tartibi, qoidalari deb ta’rif berilgan[2].

Odatda Frantsiya va Angliyani etiketning klassik mamlakatlari deyishadi. Lekin bu etiket qoidalari ilk bor Frantsiya va Angliyada vujudga kelgan degan so‘z emas. Agar etiket to‘g‘risidagi ma’lumotlar paydo bo‘lish tarixi XIV va XV asrlarga mansubligi hisobga olinsa, ularni etiket makoni deb aytib bo‘lmaydi, chunki etiket faqat ma’naviy yuksak jamiyatda vujudga kelishi mumkin.

Mamlakatlarning rivojlanish tarixidan ma’lumki, Angliya shu davrlarda mustamlakachilik urushlarini olib borgan, bir urushni tamom qilgandan darrov ikkinchi urushga kirishgan. U XVI asrning o‘rtalarigacha varvarlar (vaxshiylar) mamlakati sifatida tanilgan. Frantsiya esa Angliya qaramida bo‘lgan va nodonlar mamlakati hisoblangan, chunki fransuzlar harbiy xizmatdan boshqa hech narsani tan olishmagan, ilmni hurmat qilishmagan, olimlarni esa e’tiborga loyiq bo‘lmagan odamlar deb hisoblashgan. Demak, deyarli ikki yarim asr davomida ikkala mamlakatda ham qo‘pollik, unga sajda qilish va behurmatlik hukmronlik qilgan. Albatta bunday mamlakatlarda etiket to‘g‘risida gap bo‘lishi ham mumkin emas. O‘sha zamondagi Germaniyada murosasiz va shafqatsiz Gussitlar urushlari avjiga chiqqan vaqt edi. O‘sha asrlardagi Yevropa mamlakatlari ichida urushlardan faqat Italiya istisno bo‘lgan. Italiyaliklarning feodal urf-

[2]Ўзбек тилининг изоҳли луғати. “Ўзбекистон миллий энциклопедияси” Давлат илмий нашриёти. Тошкент. 61 бет.

odatidan Yevropa mamlakatlari ichida yangi zamon ruhiga o‘tishi XIV asrdan boshlandi va Italiya jamiyati ma’naviy qiyofasining yaxshi tomonga o‘zgarishiga olib keldi. Agar XV asrdagi Italiyani boshqa Yevropa mamlakatlari bilan solishtirilib qaralsa, unda jamiyatning bilimlik darajasining yuqoriligi, ma’naviy va moddiy boyligi va hayotning farovonligi ko’zga tashlanadi. Demak, Yevropa mamlakatlari ichida birinchi bo‘lib Italiyada madaniyatli jamiyat shakllanib boshlangan. Shuning uchun ham Italiya birinchi etiket makoni deb hisoblanishiga haqli.

Albatta, endi dunyoga kelgan yosh go‘dakning hech narsadan xabari bo‘lmaydi. U jamiyatda o‘zini tutish va yurish-turish qoidalarini o‘zining ulg‘ayishi va yashashi davrida o‘zlashtiradi. Ma’lumki, bu o‘ta ko‘p vaqtni talab qiladi. Shuning uchun ham ulg‘ayotgan jamiyat a’zolariga etiket qoidalarini oson yo‘l va qisqa vaqt ichida yetkazish maqsadida ularni umumlashtirish bo‘yicha urinishlar azaldan boshlangan. Masalan, etiket bo‘yicha birinchi kitob eramizdan oldin Misrda 2350-yillarda yozilgan bo‘lib, «O‘zini tutish bo‘yicha yo‘riqnoma» deb nomlangan.

O‘rta asrlarda eng mashhur bo‘lgan etiket bo‘yicha kitob «Klerikalis intizomi» nomi bilan Ispan ruhoniysi Pedro Alfanso tomonidan yozilib, 1204-yilda nashr qilingan. U dindorlar va monarxlar uchun mo‘ljallangan bo‘lib, unda asosan o‘zini tutish qoidalari hamda suhbat olib borish va mehmonlarni kutib olish tartibi o‘zining ifodasini topgan. Kitobning mashhurligi shundan iboratki, keyinchalik uning asosida Angliya, Gollandiya, Frantsiya hamda o‘sha vaqtdagi Italiya va Germaniyaga qarashli hududlarda etiket bo‘yicha qo‘llanmalar nashr qilingan. Rossiyada birinchi bo‘lib, etiket bo‘yicha o‘quv qo‘llanmalari nashr qilindi. Petr birinchi tomonidan tashkil qilingan aristokratlar (oqsuyaklar) maktabi

tinglovchilari uchun yozilgan «Yoshlar ko‘zgusi yoki turmush muomalalari bo‘yicha ko‘rsatma» («Юности честное зеркало или показания по житейскому обхождению») Rossiyada mashhur etiket bo‘yicha kitoblardan biri bo‘lgan. Bu kitob XVIII asrda bir necha marta qayta nashr qilingan, unda asosan jamiyatda muomala qilish, ovqatlanish stoli atrofida o‘zini tutish, pichoq va panshaxalardan foydalanish, tanishlar bilan uchrashganda qancha masofada bosh kiyimini olish va egilib salom berishda tananing qanday holatda bo‘lish qoidalariga e’tibor berilgan. Shu yyerda shuni ta’kidlab o‘tish o‘rinliki, aristokratik g‘arbiy Yevropada saroy etiket qoidalarining qat’iyligi ba’zan kulgili va bir vaqtning o‘zida yig‘latib-kuldiradigan tragekomik vaziyatlarning kelib chiqishiga sababchi bo‘lgan. Masalan, etiketga rioya qilish tarixida shunday bir voqea sodir bo‘lgan: Frantsiya qiroli Lyudovik XIII mamlakat ruhoniysi (kardinal) Rishalye yoniga ish yuzasidan gaplashish uchun kirgan. Kardinal o‘rnidan turaolmaydigan holatda kasal bo‘lib yotgan bo‘ladi. Shunda qirol Lyudovik XIII ruhoniyning yonida yotib muloqot qiladi, chunki o‘sha vaqtdagi etiket qoidalariga ko‘ra yotgan fuqarolari bilan qirol o‘tirib yoki oyog’ida tik turib gaplashishga haqi bo‘lmagan.

O‘rta asrlar etiket qoidalari birinchi navbatda cherkovlarda, keyinroq esa Frantsiya, Angliya va boshqa Yevropa mamlakatlarining qirollari saroylarida o‘rnatilgan. Shuning uchun ham bo‘lsa kerakki, Frantsiya va Angliyani etiketning klassik mamlakatlari deb atashadi. Bundan ko‘rinib turibdiki, etiket qoidalari avvallari din xodimlariga va aristokratlarga nisbatan umumlashtirilgan.

Aristokratlar etiket qoidalari, bundan oldin ko‘rsatilganidek, asta sekinlik bilan okean orqasidagi mamlakatlarga, masalan, o‘sha zamondagi

Amerikaga, tarqalib boshlagan. Amerika Qo‘shma Shtatlarining bo‘lajak birinchi prezidenti Jorj Vashington hali 14 yoshidayoq «Yaxshi xulq qoidalari» nomli kitob yozgan va unda 110ta etiket qoidalari o’z ifodasini topgan. Ularning ichida hatto «Stol atrofida o‘tirganingda qo‘shilma», «Panshaxa bilan tishingni kavlama», «Odamlar oldida burgalarni o‘ldirma» kabi maslahatlar ham keltirilgan bo‘lgan.

Etiket qoidalarining jamiyatdagi, millatlar va mamlakatlararo munosabatlardagi ahamiyati hisobga olingan holda qator Yevropa mamlakatlarida etiket maktablari, Amerika Qo‘shma Shtatlarida esa hatto etiket instituti, tashkil qilingan. Angliyalik yozuvchilar o‘zlarining asarlarida etiket masalalariga ham katta e’tibor berishgan.

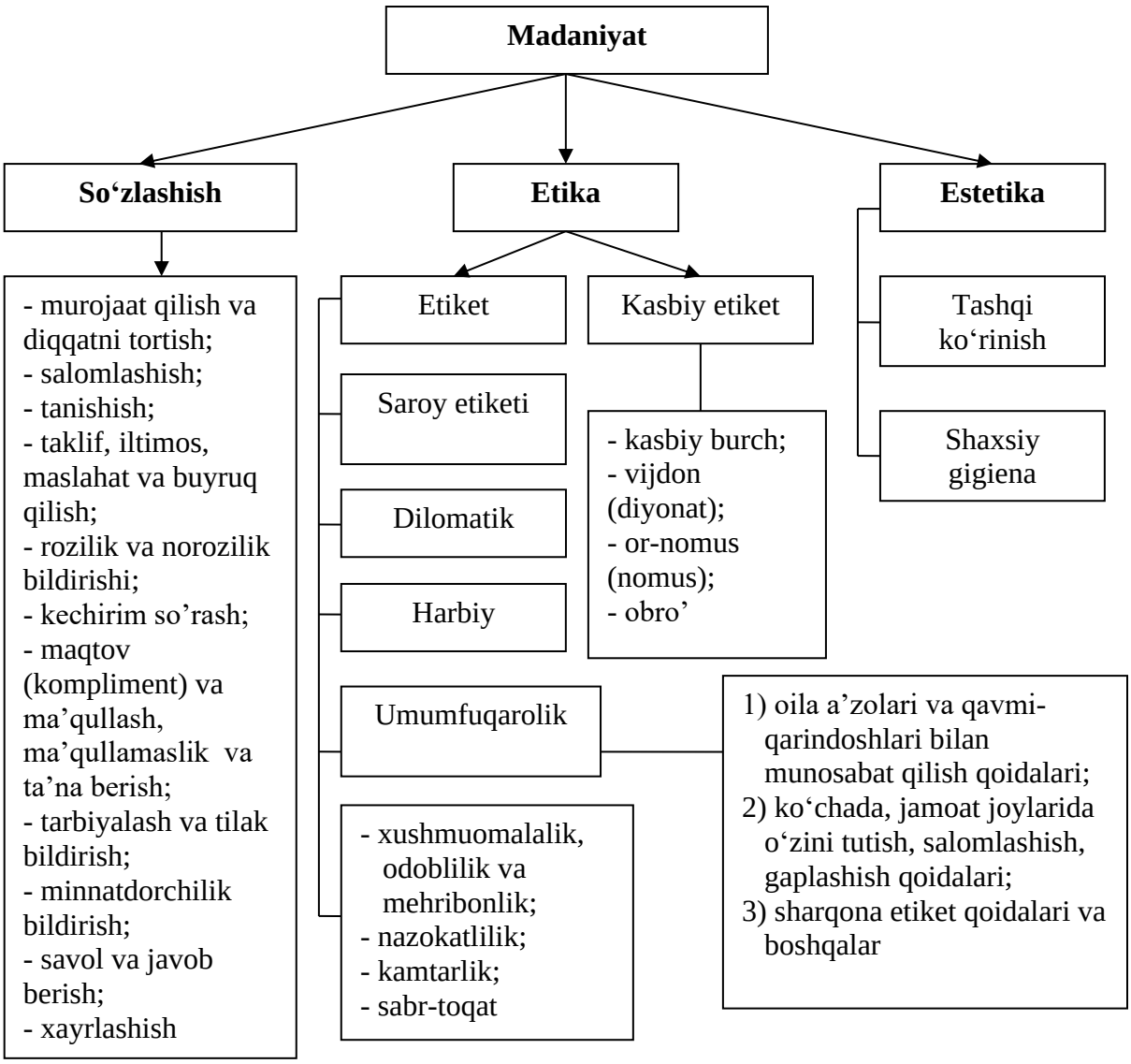
Hammaga ma’lumki, amalda hatto bir kishining xulq-atvoriga qarab uning mamlakati va xalqining madaniyati to‘g‘risida xulosa chiqarishadi. Shu sababdan ham oxirgi-yillarda qator mamlakatlarda etiket bo‘yicha nasihatlar nashr etilib, ularga itoat qilish turistlardan talab qilinadi. Masalan, turistlik bo‘yicha Yevropa bosh boshqarmasi chet ellarga boruvchilar uchun 9 banddan iborat etiket qoidalarini ishlab chiqqan. Uning birinchi bandidayoq shunday deyilgan: «Eslaringizdan chiqarmangizlar, siz o‘z mamlakatingizda millionlab vatandoshlaringiz ichida faqat bitta oddiy fuqaro, shu vaqtda siz chet elda «ispansiz» yoki «fransuzsiz». Sizning mamlakatingiz to‘g‘risidagi fikr sizning xatti-harakatingiz bilan bog‘liq».

Qo‘llanish sohasiga qarab etiket bir nechta turlarga bo‘linadi. Ular asosan quydagilardan iborat:

- ✓ saroy etiketi;
- ✓ diplomatik etiket;
- ✓ harbiy etiket;

✓ umumfuqarolik etiketi.

Saroy etiketi – bu davlat saroylarida o‘rnatilgan muomala qilishning qat’iy itoat qilinishi kerak bo‘lgan tartibi va shakli. Saroy etiketi avvallari podsho va qirollar saroyida o‘rnatilgan bo‘lib, hozirgi vaqtda davlatlar saroylarida unga qat’iy rioya qilinadi. Albatta, hozirgi zamon saroy etiketi eski saroy etiketidan shaklan va mazmunan farq qiladi.



1.1-rasm. **Madaniyatning tarkibiy qismlari**

Diplomatik etiket bu diplomatlarning (elchilarning) va boshqa davlat rasmiy shaxslarining turli diplomatik qabul marosimlarida, rasmiy tashriflarida va muzokaralarda bir-birlari bilan uchrashuvida o‘zini tutish

qoidalaridir. Diplomatik etiket qoidalarining aksariyati harbiy va umumfuqarolik etiket qoidalariga to‘g‘ri keladi. Lekin diplomatiyada, ya’ni davlatlararo munosabatda, etiket qoidalariga o‘ta qat’iy rioya qilinadi, chunki ulardan cheklanish yoki ularga rioya qilmaslik davlat yoki uning rasmiy vakillari obro‘lariga putur yetkazishi, ba’zi bir hollarda davlatlararo munosabatlarning murakkablanishiga olib kelishi mumkin. Masalan, diplomatiya tarixida shunday bir hodisa ro‘y bergan: Rus diplomati Pavel Levashevning «Yevropa davlatlari hamda ular vazirlarining birinchiligi va raisligi» deb nomlangan diplomatiyaga bag‘ishlangan ilmiy asarida (1792-yil) Usmonli turk imperiyasida elchilarni qabul qilish marosimi haqoratomuz ekanligi va uzoq vaqtni talab qilishi hamda elchini qabul qilishdan oldin ob-havoning qanday bo‘lishidan qat’iy nazar, ko‘chaning o‘rtasida otga minib o‘tirish, go‘yoki uni tabriklashlari uchun, talab qilingan, keyin elchining o‘rtasida eski va chirigan taburet qo‘yilgan uyga olib kirishganligi hamda unga elchi o‘tirishi kerak bo‘lganligi, hamda ikki soat atrofida unga aloqasi bo‘lmagan ishlar to‘g‘risida gapirishganligi haqida ma’lumotlar berilgan. Shu muallifning bergan boshqa ma’lumotiga qaraganda, Xitoy imperatoriga to‘qqiz marta yergacha bosh egishga elchilarni majbur qilishgan. Ruslarning rasmiy elchisi Xitoy imperatori oldida an’anaviy bo‘lgan to‘qqiz marta bosh egishni o’zi uchun haqoratli deb topib, undan bosh tortganda, Xitoy saroyi o‘zini elchi tomonidan haqorat qilindi deb o’ylagan. Natijada elchi tashrifining oqibati yomon bo‘lgan.

Harbiy etiket deganda armiyada qabul qilingan va harbiylarning barcha faoliyat turlarida itoat qilinishi uchun majburiy bo‘lgan qoidalar tushuniladi.

Umumfuqarolik etiketi – bu fuqarolarning bir-birlari bilan turli vaziyatlarda va joylarda uchrashuvida rioya qilinishi kerak bo‘lgan qoidalar, an’analar va rasm-rusmlar majmui. Fuqarolik etiketining turlari ham juda ko‘p, masalan, salomlashish, gaplashish, boshqalarni qabul qilish, ya’ni rahbar etiketi, ovqatlanish, kiyinish, xayrlashish, ko‘chada yurish, jamoat joylarida o‘zini tutish, telefonda gaplashish etiketi qoidalari va boshqalar.

Kasbiy etiket – bu kasbi bo‘yicha birlashgan guruhlar a’zolarining bir-birlariga nisbatan, rahbar xodimlar va ularga bo‘ysunadigan kishilar o‘rtasidagi hamda o‘z kasbiy burchiga nisbatan o‘zini tutish va xatti-harakat qilish qoidalarini o‘z ichida oladi.

Ko‘rsatilganlardan tashqari kasbiy etiket qoidalari, kasbiy ish kiyimlariga, o‘zlarining tashqi ko‘rinishlariga va so‘zlashishlariga qo‘yiladigan estetik talablarni ham o’z ichiga oladi.

Kasbiy etika - har bir kasb-hunarga xos axloqiy norma, printsip va sifatlarni o‘rganadi hamda hayotga tatbiq etadi.

Axloqiy tarbiya nazariyasi - axloqning jamiyat talabi, ehtiyoji va manfaatlaridan kelib chiqqan holda uni hayotga tatbiq etishning vosita va uslublarini o‘rganadi va o‘rgatadi.

Jamiyatda mutloq, abadiy va o‘zgarmas axloq yo‘q. Axloq tarixan o‘zgaruvchan va nisbiy mustaqillikka ega bo‘lgan ijtimoiy hodisadir.

Yillar o‘tishi bilan ishlab chiqarish, fan va texnika rivojlanib, ijtimoiy mehnat taqsimoti yanada chuqurlashadi. Bu jarayonning uzluksiz davom etishi esa o‘z navbatida, har biri muayyan ijtimoiy funktsiyani bajaradigan yangidan-yangi faoliyat sohalari paydo bo‘lishiga sabab bo‘ladi. Ularning sohiblari esa shunga ko‘ra muayyan ijtimoiy burchlarni bajara boshlaganlar. Mazkur burch va majburiyatlar muayyan axloqiy qoidalar hamda xulq-atvor

normalarida o‘z aksini topdi. Shunday qilib, kasb axloqining paydo bo‘lish uzluksiz mehnat taqsimotining mahsuli, uning axloqiy dasturi, axloqiy bahosi sifatida faoliyat ko‘rsata boshladi.

Jamiyatning har bir kasb-hunarga, ixtisosga beradigan axloqiy bahosi ikki asosiy omil bilan: birinchidan, mazkur kasb-hunar vakillarining jamiyat rivojlanishi uchun nimalar berishi bilan; ikkinchidan - jamiyatning ma’naviy ta’sir ko‘rsatish ma’nosida ularga nimalar berishi bilan belgilanadi.

Ana shu axloqiy baho omillariga ko‘ra, kasb axloqini har bir kasb-hunarning ijtimoiy hayotda tutgan o‘rni va vazifalariga qarab bir necha turga ajratish mumkin:

- o‘qituvchilik ixtisosiga qarab - pedagog axloqi;
- tibbiyot ixtisosiga qarab - shifokor axloqi;
- huquqni muhofaza qilish ixtisosiga qarab - yurist axloqi;
- xizmat ko‘rsatish ixtisosliga qarab - xizmat ko‘rsatish etikasi va hokazo.

Kasb axloqi – jamiyat tomonidan qabul qilingan axloq qoidalarini kishilarning ixtisoslariga nisbatan amalda tatbiq qiluvchi aniq kasbiy burch, sha’n, or-nomus, qadr-qimmat kabi xatti-harakatlarning majmui, umumiy axloqning kishilar kasb-koridagi o‘ziga xos ko‘rinishidir.

Etiket - inson va jamiyat tashqi madaniyatining asosiy qismi.

Madaniyatning rivojlana borishi bilan birga xulq, axloq qoidalari – etiket ham shakllanib bordi. Etiketning paydo bo‘lishi qadim zamonlarga borib taqaladi.

Etiket insonlarning o‘zaro muomalasidan paydo bo‘ladigan axloq qoidalarning o‘zaro yig‘indisidir. Jamoat joylaridagi xulq-axloq, muomala

va salomlashish shakllari, yon-atrofdagilar bilan muomala, odat va kiyinish, mehmon kutish qoidalari shu jumladandir. Etiketga tartibga keltirilgan madaniy axloq talablari kiradi.

Tarixan u ishlab chiqilgan nazokat qoidalarida namoyon bo‘lgan. Har xil qatlam namoyondalari o‘rtasidagi va mansabdorlar bilan muomala qilish qoidalarini bir tizimga terib qo’ygan. Bundan tashqari har xil doiradagi axloq qoidalarini tartibga keltirgan. Misol uchun – saroy etiketi, diplomatik etiket va boshqalar.

Etiketni bir joyda qotib qolgan deb tushunish kerak emas: etiket madaniyati jamiyat bilan birga rivojlanib boradi. Hozirgi zamon jamiyatida etiket ijtimoiy hayotning borishi va demokratik jarayonlarni aks ettiradi, yanada erkin hamda tabiiy bo‘lib boradi. Hozirgi vaqtda etiket barcha insonlarga nisbatan e’tiborli va hamjihat bo‘lish ma’nosiga ega bo‘lib bormoqda.

Etiket - har bir xalqning ibtidoiy jamoa davridan boshlab to hozirgacha bo‘lgan urf-odat va an’analarni o‘z ichiga oladi. Etiket: yaxshi xulq; jamoatchilik joylarida o‘zini to‘g‘ri tuta olish; tashqi qiyofa; muomala madaniyatlarini nazarda tutadi. Etiket – insoniyat tarixining turli bosqichlarida, har xil xalq, ijtimoiy guruh va qatlamlarida amal qilingan axloqiy me’yor, urf-odat, xatti-harakatlarni anglatadi.

Kasbiy etika qonun-qoidalari kabinetlarda emas, balki, ish jarayonida shakllanadi. Kasbiy-axloqiy etiket normalarini ishdagi ijodkorlikdan ajratib bo‘lmaydi, ayniqsa pedagogik ish jarayonida. Shuning uchun kasbiy omilkorlik, o‘z ishini yaxshi bilish, qaysi kasbdan qat’iy nazar axloqiy normalarning boshlanishidir.

Bob bo‘yicha xulosa qilib aytadigan bo‘lsak, «Mehmonxonalarda korporativ madaniyat» fani turizm «Mehmonxona xo‘jaligini tashkil etish va boshqarish» magistratura mutaxassisligi talabalari uchun hamda ayni vaqtda turistik va joylashtirish vositalarida xizmat ko‘rsatuvchi xodimlar uchun nazariy bilim beruvchi fanlardan biri hisoblanadi va ushbu o‘quv qo‘llanma etiket haqida va uning tamoyil tushunchalarini beruvchi vosita bo‘lib xizmat qiladi.

***Tayanch so‘z va iboralar*:** etiket qoidalari, o‘quv fanining asosiy vazifasi, axloq, axloqshunoslik, normativ-qadriyatlar etikasi, umumiy etika, tarixiy etika, etiket, saroy etiketi, diplomatik etiket, harbiy etiket, umumfuqarolik etiketi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Fanning predmetini nimalar tashkil etadi?
2. Umumfuqarolik etiket qoidalariga nimalar kiradi?
3. O‘quv fanining asosiy vazifasi nimalardan iborat?
4. «Axloq» va «Axloqshunoslik» tushunchalar izohi.
5. Etiket tushunchasining ma’nosi.
6. Etiket tushunchasining kelib chiqish tarixi haqida nima bilasiz?
7. Qo‘llanish sohasiga qarab etiket nechta turlarga bo‘linadi?
8. Saroy etiketi tushunchasi
9. Diplomatik etiket tushunchasi
10. Umumfuqarolik etiketi tushunchasi.

II BOB. KORPORATIV MADANIYATNI SHAKLLANTIRISHDA SHAXS XULQ ATVORINING AHAMIYATI

2.1. Shaxs xulq-atvori nazariyasi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Temperament tushunchasi lotincha “temperamentum” - qismlarning tegishli nisbati, mutanosiblik degan so‘zdan kelib chiqdi.

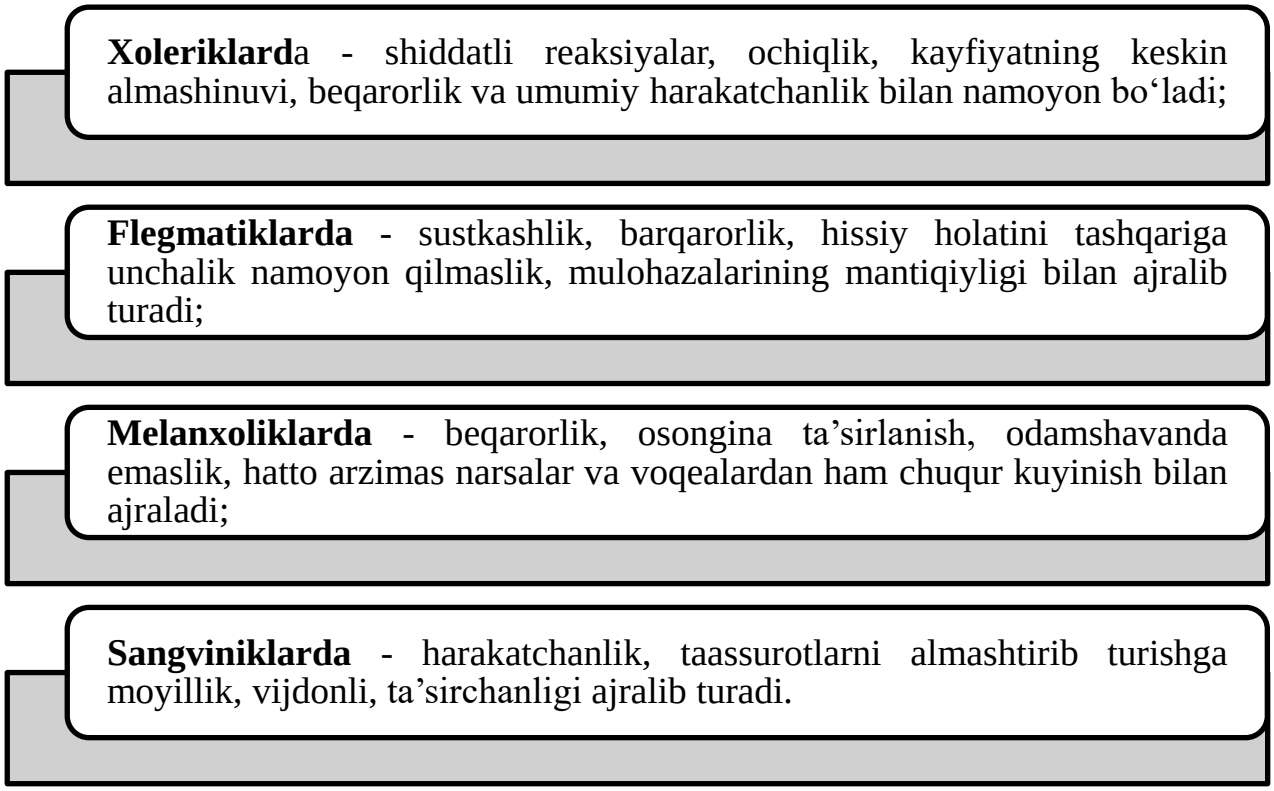
Temperamentning eng mashhur turlari (sangvinik, melanxolik, flegmatik va xolerik) miloddan avvalgi asrda Gippokrat tomonidan joriy

qilingan bo‘lib, ularning nomlari hanuzgacha saqlanib qolgan, lekin mazmuni o‘zgargan.

Temperament- shaxsning o‘ziga xos xususiyatlari majmuidan iborat bo‘lib, uning faoliyatining dinamik va hissiy tomonlarini, shuningdek xulq-atvorini aks ettiradi va ular quyidagicha namoyon bo‘ladi (2.1-rasm):

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

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



*2.1-rasm.***Temperamentning turlari.**

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

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

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

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

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

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

Keyinchalik insonning ehtiyojlaridan kelib chiqib, uning xulq-atvorini tushuntirib beradigan nazariyalar ko‘proq rivoj topdi. Bunday nazariyalarning mualliflari mashhur A.Maslou, E.Kait, D.Mak Klelland, F.Gersburg va boshqa bir qator olimlardir.[3]

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

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

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

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

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

Shaxs ehtiyojlarining xilma-xilligi uning faoliyatining sababini tashkil etadi. Sabab - insonning nima uchun harakat qilishini ko‘rsatuvchi, faoliyatga ichki undovchi narsa bo‘lib, u muayyan ehtiyojlarni qondirish

bilan bog‘liqdir. Misol: yaxshi haq olib ishlamaydigan mutaxassis xodimning daromadliroq yangi ish izlashi muqarrardir. Bunday hatti-harakatning sababi ishdan qoniqmaslik, bajarayotgan vazifalariga qiziqishining pasayganligi, ehtimol, rahbar bilan munosabatlarining buzilishi, jamoadagi sharoitning o‘zgarganligi va hamkasblari bilan munosabatlarida keskinlikning kuchayganligi va boshqa sabablar bo‘lishi mumkin.

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

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

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

Shaxsning xulq-atvorini belgilab beradigan uchinchi tarkibiy qism boshqaruv tizimi yoki “men- obraz”dir. Uning mohiyati har bir kishining

o‘ziga xosligini, betakrorligini, o‘z “men”ini his qilishini, shaxs o‘zini o‘tmishda, hozirgi vaqtda va kelgusida qanday holda ko‘rishini anglab yetishidan iboratdir. Mazkur tushuncha shaxsning o‘zi haqidagi, o‘z qiziqishlari, mayllari, mo‘ljallari, o‘zini-o‘zi hurmat qilishi, o‘ziga bo‘lgan ishonchi haqidagi tasavvurini o‘z ichiga oladi. Bu tushunchaning operatsion yoki amaliy mohiyati shundan iboratki, bizning atrofdagi olam bilan bo‘ladigan barcha munosabatlarimiz o‘z “men”imizni ko‘rish asosida, atrofdagilarning reaksiyasi shaxsning o‘z reaksiyasi bilan qanday mos kelishi faktidan kelib chiqib tashkil etiladi.

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

Inson ongida o‘z obrazini, o‘zining real “men”ini himoya qilishning ruhiy mexanizmi mavjud bo‘ladi. Ular shaxsning ruhiy muvozanatini

saqlash va uning ruhiy “shinamligi” uchun zarur bo‘ladi. Shu bilan birga mazkur mexanizmlar tanqidiy mulohazalarni idrok etishni qiyinlashtirishi mumkin, chunki ular yaratilgan ichki obrazni, shaxsning o‘zi haqidagi tasavvuri birligini buzadi.

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

Qorishtirish - salbiy impulsni yoki noqulay his-tuyg‘uni javob hatti-harakati uchun qulay bo‘lmagan bir ob’ektdan boshqasiga, ancha qulay ob’ektga ko‘chirish uchun qayta mo‘ljallash nazarda tutiladi.

Proyeksiya - o‘zining salbiy his-tuyg‘ularini, istaklarini, xususiyatlarini boshqa shaxsga ongsiz ravishda to‘nkash. Odatda mazkur mexanizmning ta’siri ayniqsa, o‘zining kamchiliklarini tushunishga qobiliyatsiz bo‘lgan (o‘zi o‘ziga oshirilgan baho berish) shaxslarga xosdir. Bundan tashqari, elatlararo munosabatlarda mazkur mexanizmning ta’siri natijasida bir guruh shaxslarga o‘zlari anglab yetmagan salbiy xususiyatlar taqalishi mumkin, bu hol muomala jarayonini qiyinlashtiradi.

Ideallashtirish - Ayrim shaxslarda ba’zan o‘zi haqida o‘zining “men”i to‘g‘risida ideallashtirilgan tasavvur shakllanadi, ular o‘zlarini mukammal shaxs deb biladilar, o‘z kamchiliklarini ko‘rmaydilar. Bunday “men-obraz”sining yaratilishi turli xil shaxslararo murakkabliklarga olib kelishi mumkin. Bu konsepsiyaga amal qilib shaxs atrofdagilarga mutlaqo to‘g‘ri kelmaydigan talablar qo‘yishi mumkin. Misol: “Men”ni ideallashtirilgan kishi hamisha uni e’tirof etishlarini istaydi, doimo o‘zini

maqtab yurishlarini xohlaydi. Tanqid qilinishiga har qanday sha’mani u haqorat deb hisoblaydi.

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

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

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

Jamoa - ijtimoiy tashkilot bo‘lib, uning uchun birgalikdagi ijtimoiy ahamiyatli faoliyat xosdir.

Shu bilan birga jamoa- bu birgalikda mehnat qiladigan shaxslar guruhi bo‘lib, unda kishilar bir-birlari bilan shunday o‘zaro harakat qiladilarki,

bunda har kim boshqa shaxsga murojaat qiladi, ayni vaqtda uning ta’sirini ham his etadi.

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

Jamoaning ikkinchi funksiyasi shaxsning yashashi uchun zarur bo‘ladigan ijtimoiy muhit yaratishdir. Bundan tashqari jamoada shaxsning o‘z-o‘zini namoyon etishi jarayoni sodir bo‘ladi. Korxonaning muvaffaqiyatli faoliyatida jamoaning roliga ilgaridan baho berib kelingan va ko‘pgina ilg‘or kompaniyalarning diqqat-markazida turadi.

Chunonchi, T.Piters va R.Usterman muvaffaqiyat prinsiplarini shakllantirishda jamoada qulay vaziyat yaratishni qo‘llab-quvvatlash uchun kuch-g‘ayrat va imkoniyatlarni ayamaslik kerakligini tavsiya etadilar. “Jamoa” tushunchasining o‘zi umumlashtiruvchi hisoblanadi, chunki yirik jamoalarda kishilarning yoshi, kasbiy qiziqishlari va hokazolar bo‘yicha turli guruhlarni topish mumkin. Jamoani tavsiflash uchun ba’zan uni belgilovchi alomatlarni ajratib ko‘rsatish mumkin:

1. *Jamoadagi barcha a’zolar maqsadlarining birligi*- ya’ni, bular qadriyatli yo‘nalishlar bo‘lib, jamoadagi shaxslarni birlashtiradi. Agar biz korxona va tashkilotning ishlab chiqarish jamoasi haqida gapiradigan

bo‘lsak, u holda maqsadlar tashqaridan beriladi. Bunda boshqaruv topshiriqlaridan biri maqsadni to‘g‘ri shakllantirishdan iboratdir. Agarda rasmiy tuzilma haqida gap boradigan bo‘lsa, unda maqsad aynan shu jamoani hosil qiluvchi asos bo‘ladi, bunga dam olishni, topshiriqlarni birgalikda bajarish kiradi.

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

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

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

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

Rasmiy jamoalar (jamoalarning tuzilmalari) ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish uchun rahbariyat irodasi bilan tashkil etiladi. Bu jamoalarning

vazifasi mazkur tashkilotdagi mehnat taqsimotiga muvofiq muayyan ishlarni bajarishdan iboratdir.

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

Ikkilamchi jamoalar - bo‘lim miqyosida harakat qiladi. Bunday jamoa barcha a’zolarining bevosita ta’sir ko‘rsatish darajasi ancha pastroq bo‘ladi (masalan, firma a’zolarining soni 100-200 kishi bo‘lsa, ayrim xodimlar bir birlarini mutlaqo tanimasliklari, bilmasliklari mumkin), lekin firmaga mansublik har bir shaxs uchun katta ahamiyatga ega bo‘ladi.

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

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

yetakchilarni hisobga olmaslik barcha umidlarni chippakka chiqarishi mumkin va tashkilot boshqarib bo‘lmaydigan bo‘lib qoladi.

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

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

Bundan tashqari, odamlar ko‘pincha norasmiy guruhlardagi o‘zlariga ma’qul keladigan kishilarga yaqinroq bo‘lish uchun murojaat qiladilar. Amerikalik olimlar tajribasining ko‘rsatishicha, odamlar ishda o‘zlaridan bir necha metr narida bo‘lgan sheriklari bilan emas, balki yonlarida o‘zlaridan bir yarim metr narida turgan hamkasblari bilan hamkorlik qilishga intiladilar. Odamlar kim ularini ko‘proq qanoatlantirsa, omilkor bo‘lsa, himoya va hurmat qilsa, o‘shanday kishilarga ko‘proq intiladilar.

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

-paydo bo‘lish;

-shakllanish;

-barqarorlashish;

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

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

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

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

Mazkur bosqich jamoani boshqarish uchun ayniqsa murakkabdir. Bir tomondan, kichik guruhlarning tashkil etilishi ob’ektiv jarayon bo‘lib, rahbar bunga xalaqit bera olmaydi. Ikkinchi tomondan, birmuncha tabaqalanish, ayniqsa kuchli norasmiy yetakchilar mavjud bo‘lgan sharoitda, jamoa oldida turgan asosiy maqsadlarning bajarilishini qiyinlashtirishi mumkin. Shu sababdan rahbarning bu bosqichdagi vazifasi norasmiy guruhlar o‘rtasidagi kuchlar nisbatini to‘g‘ri taqsimlashdir. Bunda

har guruhga yoki ayrim bajaruvchiga topshiriqlar beriladi, ular rag‘batlantiriladi va har kimga alohida- alohida yondashiladi.

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

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

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

2.2. Shaxsning guruhlardagi xulq-atvori

Xodimni boshqarish sohasidagi o‘zaro bog‘liq harakatlar zanjirida xodimni ishga olishdan tortib uning korxonadan ketishiga, qadar menejerlar vaqtining 50-80% guruhlardagi faoliyat turlariga sarflanadi. Har qanday rahbar ishining samaradorligi guruhlardagi ishning o‘ziga xos xususiyatlarini tushunish va menejerlar guruhining a’zosi sifatida to‘g‘ri harakat qilish va o‘zining guruhdagi ishini boshqarish bilan chambarchas

bog‘liqdir. Keyingi yillardagi tadqiqotlar guruhlarda amal qiladigan va ish ko‘rsatkichlariga ta’sir ko‘rsatadigan ayrim kuchlarga aniqlik kiritdi.

Mazkur bo‘lim materiallarining anchagina qismi M.A.Rober va F.Tilman ishlanmalaridan, shuningdek Xendi ishlaridan olingan bo‘lib, ularda guruhlarda olib boriladigan ishlar yuzasidan ilmiy izlanishlarga qisqacha sharh berilgan. Shu bilan birga Xendi umuman guruhlar bo‘yicha obzor berib qolmasdan, balki korxonalarda faoliyatning joriy masalalarini hal qilish uchun tuziladigan menejerlar guruhlariga doir tartibga solingan sharh beradi.

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

Menejerlik guruhlarining samarali ishlashiga ta’sir qiluvchi omillarni qarab chiqishga o‘tishdan oldin umuman korxonalarda muayyan muammolarni hal qilish uchun tuziladigan guruhlarga taalluqli ko‘pchilik g‘oyalar, qoidalarni sanab o‘tamiz. Bunga aniqlik kiritish uchun M.Sherifning klassik eksperimentini ko’rib chiqamiz. M.Sherif guruhni bitta qorong‘i xonaga joylashtirib, hammaning e’tiborini tushib turgan yorug‘lik dog‘iga qaratadi. So‘ngra guruhning har bir a’zosidan yorug‘lik qaysi yo‘nalishda tushayotganligi va qanday masofada kelayotganligi so‘ralgan. Garchi yorug‘likning o‘rni almashtirilmagan bo‘lsa ham bu savolga yakka tartibdagi javoblarda muayyan farqlar bo‘lgan. Biroq, har kim o‘z javobini ayrim holda aytganda guruh yorug‘likning yo‘nalishi va

masofasi haqida juda tez bir fikrga kelgan va guruhiy qarorga erishilgan, lekin bunda ko‘p hollarda bu fikrlar oldingisidan birmuncha farq qilgan. Shunday qilib, yuqoridagilardan kelib chiqqan holda aytish mumkinki,

- kishilar guruhlarda doimiy ravishda bir birlari bilan bog‘liq ravishda yashaydilar;
- bir guruhning a’zolari umumiy me’yorlarga ega bo‘ladilar va umumiy maqsadlarni qo‘llaydilar;
- guruhlar bir xil vazifalarni bajarmasliklari mumkin. Ularning hammasi ma’lum darajada ixtisoslashgan. Haqiqatda ularning ixtisoslashuvi insonlarning ehtiyojlariga bog‘liq bo‘ladi;
- shaxslar ko‘pgina guruhlarda ishtirok etadilar. Guruh inson hayotining tabiiy va muqarrar bir qismi hisoblanadi. Guruhlar doimiy muvaqqat va tasodifiy bo‘ladi;
- ayrim guruhlar erkin bo‘ladi. Ularga insonlar o‘z xohishlari bo‘yicha kiradilar. Boshqalar majburiy xarakterda bo‘ladi (masalan, biz dunyoga kelib oila, etnik guruh yoki millat tanlamaymiz);
- ishchi guruhlari rasmiy va norasmiy bo‘lishi mumkin. Rasmiy guruhlar tashkiliy tuzilishi bilan ajralib turadi. Bu yerdagi ijtimoiy munosabatlar shaxssiz xususiyatga ega bo‘ladi va oldindan belgilangan rollar orqali amalga oshiriladi. Bular tashqi muhit madaniyat bilan belgilanuvchi me’yorlarga muvofiq rasmiylashish tendensiyasiga ega bo‘ladi. Norasmiy guruhda shaxsiy ijtimoiy munosabatlar mavjud bo‘ladi, ular ichki muhit bilan belgilanadigan rollarda amalga oshiriladi. Bu rollarning mazmuni guruh ichidagi o‘zaro hamkorlikning natijasidir;
- guruhning me’yorlariga ta’sir ko‘rsatish hamisha qiyin bo‘ladi. Buni ichdan turib amalga oshirish oson va tashqaridan turib bajarish juda qiyin.

Agar bu ta’sirni amalga oshiradigan kishi yetarli darajada guruhning ishonchi va hurmatiga sazovor bo‘lmasa, shunday bo‘ladi;

- barcha guruhlar o‘z a’zolari guruh me’yorlariga muvofiq kelishlari uchun ularga tazyiq o‘tkazadilar. Bu a’zolarning xulq-atvor me’yorlari, nutqi ish unumdorligi, rahbariyatga, ishlab chiqarishga ishdan tashqari vaqtda mehnat qilishga va shu kabilarga munosabati guruh me’yorlariga muvofiq bo‘lishi lozim;
- guruhlar umuman ayrim a’zolarga nisbatan kamroq g‘oyalar taklif qiladi, biroq guruh yaxshi g‘oyalar beradi: bu g‘oyalar yaxshi ishlangan, har tomonlama baholangan, ular uchun javobgarlik yuqori darajada bo‘ladi;
- guruhlar ayrim guruh a’zolariga nisbatan ancha tavakkalchilik bilan qarorlar qabul qiladilar;
- guruhlar o‘rtasida va guruh ichida kelishmovchiliklar bo‘lishi tabiiy holdir. Kelishmovchiliklar shaxsiy, shaxslararo, guruhlararo, ijtimoiy bo‘lishi mumkin. Kelishmovchiliklar oqibatida kichik guruhlar paydo bo‘ladi, boshqacha fikrlovchilar guruhdan chiqib ketadi, “hamma baloga giriftor odam” tanlanadi, guruhda tashkiliy o‘zgarishlar sodir bo‘ladi, yangi rahbar keladi yoki almashtiriladi, guruh tarqalib ketadi.

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

2.3. Guruhning umumiy maqsadlari

Ma’lumki, shaxsning xulq-atvori uning o‘z ehtiyojlarini qondirish maqsadida vaziyatni o‘zgartirishga qaratilgan harakatidir. Xulq-atvorning maqsadi vaziyatni o‘zgartirishdir. Maqsadga erishilmasa va vaziyatni

o‘zgartirishga muvaffaq bo‘linmasa, yangi hatti-harakatlarga olib keluvchi yangi holat boshlanadi. Endi shunday bir holatni olib ko‘ramiz. Bunda ikki kishi o‘zlarini shunday tutadilarki, go‘yo ular birgalikda maqsadlariga erishadilar. Masalan, ixtirochida g‘oya bor, lekin pul yo‘q. Ikkinchi kishida mablag‘ boru, lekin hech qanday g‘oya yo‘q. Ularning ehtiyojlari, sabablari va maqsadlari mutlaqo boshqa-boshqa bo‘lishi mumkin. Lekin ularning xulq-atvori darajasida o‘zaro bog‘liqlik bor. Ularning uchrashuvi keskinlikni kamaytiradi. Bu ular uchun omadli kun bo’ladi.

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

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

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

Shunday qilib, aytish mumkinki, guruh - bu kishilarning o‘zaro harakati natijasida vujudga keladigan majmuidir. Bu kishilar o‘zaro har kimning keskin holatini kamaytirib, har kimga o‘z maqsadlariga erishish imkonini beradilar. Ammo bular korxonada muayyan vazifalarni hal qilish uchun tashkil etiladigan rasmiy guruhlarning ishida samaraga erishish uchun

yetarli bo‘lmaydi. Demak, bu o‘zlarini ayrim umumiy maqsadlarga ega bo‘lgan guruh deb qabul qiladigan kishilarning yig‘indisidir.

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

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

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

2.4. Guruhning samaradorligi va uni boshqaruvchi omillar

Guruhning samaradorligi - deganda guruhning umumiy maqsadlarini amalga oshirish darajasi tushuniladi. Ayrim tadqiqotchilar bunga guruh

a’zolarining bu yerda bo‘lishdan qanoat hosil qilishini ham qo‘shadilar. Bu bilan shaxsning alohida ehtiyojlari guruh faoliyatining ijtimoiy ahamiyati bilan qo‘shilib ketadi.

1. Ma’lumotlarning birinchi qismi kishi diqqatini guruh ishlayotgan muhitga qaratadi. Unda guruh faoliyatining erkinligi birmuncha cheklangan bo‘ladi, chunki har qanday korxonaning ish yuritish usullari, yig‘ilishlar o‘tkazish kommunikatsiya aloqalari va shu kabi muayyan me’yorlari bo‘ladi. Guruh yetakchisining korxona doirasida o’z o‘rni bo‘lib, u guruhning samaradorligi, unumdorligi, ma’naviy va jismoniy holatiga ta’sir ko‘rsatadi.

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

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

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

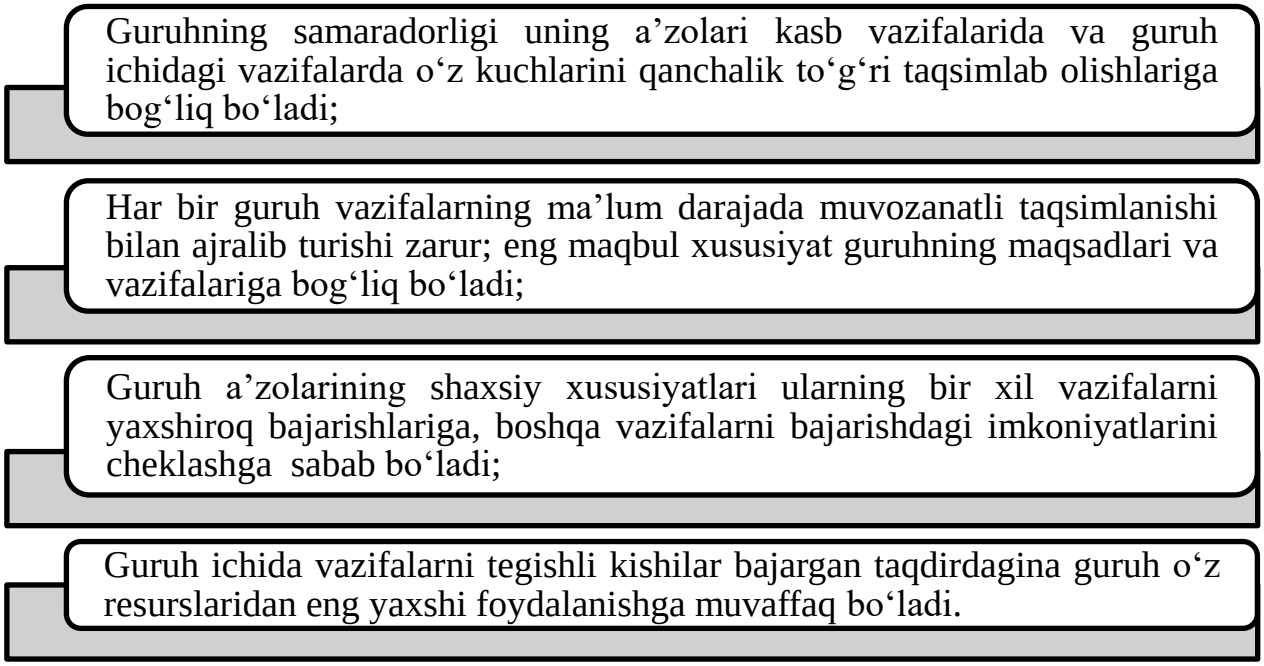
4. Guruhning soni yutuqlar va kamchiliklar o‘rtasidagi “o‘rta miyonalik”ni aks ettirish ifodasidir. Bir tomondan guruh qancha katta bo‘lsa, shuncha xilma-xil bilim va malaka talab qilinadi. Ikkinchidan, katta guruh uning har bir a’zosining ishtiroki va ta’sir ko‘rsatishini cheklab qo‘yishi mumkin.

Qaysi guruhni katta va qaysinisini kichik guruh deyish mumkin? Garchi izlanayotgan ta’rif bilan jamoaning funksional vazifasi o‘rtasida mustahkam bog‘lanish bo‘lsa ham, ko‘pgina olimlar 20-yillarda rossiyalik pedagog olim Makarenko aytgan fikrga qo‘shiladilar. Uning fikricha, kichik guruh (bunga menejerlik guruhi to‘g‘ri keladi) taxminan yetti kishidan iborat. Guruhning hajmi ortib borgan sari uni kichik guruhlarga bo‘lish tendensiyasi paydo bo‘ladi. Guruh yaxshiroq natija berishi uchun muayyan darajada tajribaga ega bo‘lishi lozim. Bundan tashqari, guruhga a’zolar kerak bo‘ladi, ular guruh oldiga qo‘yilgan xilma-xil vazifalarni bajarishga hissa qo‘shadilar.

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

Guruhda bir xil tipdagi ko‘plab kishilarning bo‘lishi muvozanatning buzilishiga olib keladi. Odamlar soni yetarli bo‘lmasa topshiriqni bajarmay qolish xavfi tug‘iladi. Kichik jamoada bir kishi bir necha vazifani o‘ynaydi.

Tez-tez o‘zgarish sodir bo‘lib turadigan jamoalarda odamlarning to‘liq bo‘lishi ayniqsa muhimdir, holbuki ancha barqaror guruhlarda odamlar soni unchalik to‘liq bo‘lmasligi ham mumkin. Shu munosabat bilan R.M.Belbin taklif qilgan menejerlik guruhini tashkil etish haqidagi tamoyillar ancha qiziqarlidir(2.2-rasm):



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

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

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

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

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

Rahbar bilan guruh o‘zaro muomalani o‘rganishlari kerak, bu esa oson vazifalardan emas.

Oqibatlari:

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

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

Jarayonlar va tadbirlar. Bu yerda gap muammolarni guruh bo‘lib, muhokama etish haqida boradi, buning natijasida guruh muayyan qaror qabul qiladi. Guruh bo‘lib qaror qabul qilish jarayoni bir necha fazada davom etadi. Masalan, dastlab guruh a’zolaridan biri muammoni o‘rtaga qo‘yadi, shunga qarab haqiqiy axborot to‘planadi. Faqat shundan keyingina fikrlar ilgari suriladi. Qaror qabul qilishning birorta tadbiri kelishib olinishiga qadar axborot va aytilgan fikrlarga asoslangan usullarga baho beriladi. Ya’ni jarayon quyidagicha izchillikda davom etadi(2.3-rasm):



Bunday usulni demokratik boshqaruv uslubi rahbari muvaffaqiyat bilan qo‘llashi mumkin. Binobarin, u faqat kommunikatsiya tarmoqlarini diqqat bilan nazorat qilib qolmay, shu bilan birga jarayonda guruhning barcha a’zolari ishtirok etishini, jarayonning buzilmasligini, guruh a’zolari oldingi bosqichni tamomlamay turib, yangi bosqichga o‘tmasliklarini kuzatib boradi.

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

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

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

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

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

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

“Doira” - eng “sekin” amalga oshadigan model hisoblanadi, biroq guruh a’zolari tomonidan ishlab chiqilgan qarordan qoniqish “yulduz” modeliga nisbatan ancha yuqori bo‘ladi.

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

Qaror qabul qilish uchun u yoki bu modelni tanlash rahbariyatning tatbiq etadigan uslubi sifatida vazifaning xiliga, uni hal qilish uchun ajratilgan vaqtga bog‘liq bo‘ladi, ya’ni vaziyatli yondashuvni talab qiladi.

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

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

Guruh a’zolarining asoslanishini yaxshilash mumkin, buning uchun ular kutiladigan natijani bilishlari va uning haqiqiy ekanligiga ishonch hosil

qilishlari lozim bo‘ladi. Shuningdek, kutiladigan natijalarga nisbatan ishning qanday bo‘lishi haqida axborotga ega bo‘lish zarur:

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

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

2.5. Xodim mehnat faoliyatining asoslab berilishi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mehnatni asoslash va rag‘batlantirish faqat bir-biriga mos kelib, bir-birini kuchaytirib qolmasdan, shu bilan birga biri ikkinchisiga qarshi turishi ham mumkin. Masalan, yetarli darajada moddiy qoplash imkoniyati bo‘lmasdan turib pul daromadlarini o‘stirish faqat mehnat asosini oshirib qolmasdan, balki uni pasaytiradi ham. Mehnatni rag‘batlantiruvchi

omillarni har qanday isloh qilish, agar bunga insonning xulq-atvor reaksiyasi hisobga olinmasa, kutilgan natijalarni bermaydi.

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

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

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

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

Rus olimlaridan A.G.Yadov, A.G.Zdravomislov, V.P.Rojin, L.S. Blyaxman, N.F.Naumov, I.F.Belov va boshqalarning tadqiqotlarida faqat

asoslash ehtiyojlari emas, balki uni shakllantirish va faoliyat ko‘rsatish jarayoni ham qarab chiqiladi, mehnat faoliyatining ma’no hosil qiluvchi sabablari ajratib ko‘rsatiladi, shaxslar tipologiyasi beriladi.

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

I tip - mehnatning ko‘proq mazmuniga va ijtimoiy ahamiyatga e’tibor beradigan xodimlar;

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

III tip - turli ma’naviy qadriyatlarni yuqori baholovchi xodimlar.

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

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

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

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

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

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

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

Biz mehnat bozorida ishchi kuchining bahosi sifatidagi ish haqining mohiyatini belgilar ekanmiz, bu bilan mehnatga haq to‘lashni tashkil etish asosida ham belgilagan bo‘lamiz - bu xodimning iste’mol byudjetidir. Ish haqining moddiy-buyum ifodasi - iste’mol buyumlari (oziq-ovqat va

noishlab chiqarish tovarlari), xizmatlari, soliqlar va boshqa to‘lovlarni o‘z ichiga oladi, ular ishchi kuchining takror hosil bo‘lishi, ham xodimning, ham uning oila a’zolarining jismoniy va ma’naviy ehtiyojlarini qondirishni ta’minlaydi.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- boshlang‘ich baza - ish haqining davlat tomonidan belgilangan eng kam miqdoridan kam bo‘lmaydi;
- ishlarning mazmuni va xususiyati, ishlarning xilma-xilligi (kompleksliligi), xodimlarga rahbarlik qilish, mustaqillik darajasi, javobgarlik darajasi (mehnat sharoitlari, og‘irligi, mintaqaviy xususiyatlari, alohida va jamoa natijalarining sifat ko‘rsatkichlari ish haqining boshqa elementlari bilan hisobga olinishi lozim) kabi omillar asosida hisobga olinadi;
- YATS bilan xodimlarning barcha toifalarini qamrab olish va ularni bajariladigan ishlarni umumiyligi bo‘yicha guruhlarga ajratish.

Tarif setkasi normativlar yig‘indisidan iborat bo‘lib, ularning yordamida ish haqining darajasi tartibga solib turiladi. Bular tarif setkasi va tarif-malaka ma’lumotnomalaridir. Tarif setkasi birinchi razryadli tarif setkasi, tarif setkasining diapozoni, tarif razryadlari, tarif koeffitsentlarining mutlaq va nisbiy ortib borishi kabi mezonlar bilan tavsiflanadi. Hozirgi

paytda O‘zbekistonda YATS diapozoni 1:5.99 bo‘lgan 22 razryadli tarif setkasidan iborat.

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

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

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

Bozor iqtisodiyotiga o‘tish sharoitida an’anaviy tizimlardan tashqari xorijiy tajribani ham hisobga olgan holda quyidagi tizimlar tatbiq etiladi, chunonchi: foydada ishtirok etish, hissadorlar sarmoyasida qatnashish, transport xarajatlariga haq to‘lash yoki rahbar xodimlarga transport vositalarini biriktirib qo‘yish, tibbiy xizmat ko‘rsatish dasturi, ta’lim dasturi, turli xil sug‘urtalar, imtiyozlar va kompensatsiyalar (ular rasman

mehnat natijalari bilan bog‘lanmagan), imtiyozli qarz olish tizimi va shu kabilar. Bu tizimlardan ko‘plari mehnatning nufuzini, shaxsning tashabbuskorligini, ijodiy faolligini, ya’ni uning asoslash o‘zagi turli tomonlarini rag‘batlantirishga qaratilgan. Masalan, *foydada ishtirok etish tizimidan* foydalanishda foydaning ulushi belgilanadi, undan rag‘batlantirish fondi shakllanadi. Ana shu fonddan foydaga haqiqatda ta’sir ko‘rsata oladigan xodimlar toifalari rag‘batlantiriladi. Ko‘pincha bular boshqaruv xodimlari bo‘lib, ularning foydaning mazkur qismidagi ulushi rahbarning shajaradagi mavqei (darajasi) bilan tartibga solib turiladi va uning daromadiga (tayanch ish haqiga) foiz hisobida belgilanadi.

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

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

Qo‘shimcha to‘lovlar rejalari ko‘pincha savdo korxonalari xodimlarining sotishni ko‘paytirish sohasidagi faoliyati bilan bog‘liqdir: firmaning sovg‘alari, amaliy xarajatlarga qarz berish, shaxsiy chiqimlarni qoplash (bular ish bilan bog‘liq bo‘lgan safar xarajatlari, bunda faqat

xodimning o‘ziga emas, balki safar vaqtida unga hamrohlik qilgan xotiniga yoki do‘stiga ham haq to‘lash) kiradi. Bu bevosita xarajatlarga soliq solinmaydi va shuning uchun ham jozibalidir.

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

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

Bizning tajribamizda mehnatning nufuzini oshiradigan, xodimning maqomini, uning jamoatchilik tomonidan e’tirof etilishi kabi tizimlardan yetarli darajada foydalanimayapti. Bunday usullar asosan tijorat korxonalarida ko‘proq tarqalgan. Umuman mehnatni asoslashdagi kamchiliklar va xususan ish haqini tashkil etishdagi kamchiliklar

respublikadagi mehnatni asoslash jarayoni xususiyatlariga ta’sir etmasdan qolmaydi.

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

Ishlovchi fuqarolarning bugungi kunda Toshkent Davlat Iqtisodiyot Universiteti “Mehnat iqtisodi va sotsiologiyasi” kafedrasi olimlari tomonidan o‘tkazilgan sotsiologik kuzatuvlar natijasiga binoan, 25% ga yaqini kun kechirish uchun zarur miqdordan kam ish haqi olmoqda. Bu hol ayniqsa byudjet sohasiga xosdir. Aholi ayrim qismlarining kam daromad olishi faqat iqtisodiyotning ahvoliga bog‘liq emas, balki ma’lum darajada aholining turli guruhlar o‘rtasida daromadlarning nihoyatda notekis taqsimlanishidir. Statistika ma’lumotlariga qaraganda, daromadlarning kattagina qismi aholining nisbatan kichikroq guruhlari o‘rtasida taqsimlanadi.

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

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

-ish haqining nihoyatda past ekanligi;

-ish haqining haddan tashqari mintaqaviy va tarmoq jihatidan tabaqalashuvi;

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

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

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

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

Tayanch so‘z va iboralar: xulq- atvor, shaxsning tabiiy xususiyatlari, ekstraversiya, introversiya, temperament, xolerik, sangvinik, flegmatik, melanxolik, shaxsning ehtiyoji, “men obrazi”, jamoa, intizom, birlamchi jamoalar, norasmiy jamoalar, norasmiy yetakchi, guruh, guruh

samaradorligi, direktiv model, demokratik model, mehnat tangligi, mehnatga haq to‘lash, minimal ish haqi, tarif, razryad, yagona tarif setkasi(YATS).

Nazorat va muhokama uchun savollar

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

III BOB. MEHMONXONA XO‘JALIGIDA KORPORATIV MADANIYAT TUSHUNCHASI

3.1. «Xodimlar», «kadrlar», «mehnat resurslari» kabi boshqaruv ob’ektlari

Iqtisodiy hayot sub’ekti sifatidagi inson to‘g‘risidagi tasavvurlarning uzoq vaqt mobaynida rivojlanishi natijasida bir qator tushunchalar: «ish kuchi», «mehnat resurslari», «mehnat potensiali», «inson omili», «inson kapitali» tushunchalari vujudga keldi. Jadvalda ushbu tushunchalar paydo bo‘lish vaqtiga va faol ishlatila boshlashi bo‘yicha xronologik izchilligiga muvofiq tarzda keltirib o‘tilgan (3.1-jadval).[4]

Boshqaruv amaliyotida «xodimlar», «kadrlar», «mehnat resurslari» kabi boshqaruv ob’ektlarini ko‘rsatish mumkin. Ushbu tushunchalarni aniqlashtirishga harakat qilamiz.

Mamlakatimiz va xorij olimlarining fikrlarini tahlil qilgan holda quyidagi xulosalarni keltirish mumkin: ***Xodimlar*** - so‘zi yig‘ma ma’noga ega, malakaviy xususiyatlar bo‘yicha birlashgan, korxona, tashkilot, muassasalarning shaxsiy tarkibini anglatadi. ***Kadrlar*** - korxonalar, tashkilotlarlar, muassasalar yoki malakali guruhlarning asosiy tayyorlangan ishchilar tarkibini tashkil qiladi. Demak, har ikki tushunchani ham ekvivalent deb qabul qilsak bo‘ladi. «Inson resurslari» yoki «mehnat resurslari» ma’nosini yuqoridagi tushunchalardan ko‘ra kengroq ma’noda yoritish mumkin bo‘ladi.

Mehnat resursi - mehnatga qobiliyatli yoshdagi aholining (ayollar 16-55 yoshda, erkaklar 16-60 yoshda) sonida o‘z ifodasini topadi. Bu yoshdagi

[4] Abdurahmonov K.X. Mehnat iqtisodiyoti. Darslik. - Toshkent.:Mehnat. 2009. – 512 b.

nogironlik va boshqa sabablar bilan ishlamaydiganlar mehnat resursiga kirmaydi. Demak, mehnat resursi aholining ma’lum chegaralangan yoshdagi ishlay oladigan faol qismi tushuniladi.

3.1 - jadval

Iqtisodiy hayot sub’ekti to‘g‘risidagi tasavvurning rivojlanishi

Kategoriya	**Vatanimiz fanidagi faol foydalanish davri**	**Inson haqidagi tasavvurning aks ettirilishi**	**Vujudga kelish omillari**
Ish kuchi	XIX asr va hozirgi davr	Inson-mehnat jarayonidagi unumli foydalanishi mumkin bo‘lgan qobiliyatlar va sifatlar egasi sifatida	Ishlab chiqarishning shaxsiy omilini bel-gilash va hisobga olish zarurligi
Mehnat resurslari	XX asr 20-yillari va hozirgi vaqt	Inson-tashqi bosh-qaruvning passiv ob’ekti, rejalash-hisoblash birligi sifatida	Iqtisodiyotni markaz-lashgan boshqaruv sha-roitida ishchi kuchini takror ishlab chiqarish ko‘rsatkichlarini o‘l-chash zarurligi
Mehnat potensiali	XX asr 70 -80 yillari va hozirgi vaqt	Inson - mehnat soha-sidagi o‘z ehtiyojlari va qiziqishlari bilan ajralib turuvchi sub’ekt sifatida	Shaxsiy omil bilan bog‘liq imkoniyatlarni faollashtirish va samarali foydalanish zarurligi
Inson omili	80 - yillar oxiri, 90 - yillar boshi va hozirgi vaqt	Inson-ijtimoiy ishlab chiqarishning asosiy harakatlantiruvchi kuchi, uning unumdorligini oshi-rish vositasi	Ijtimoiy-siyosiy shart-sharoitlar, shaxsiy omil samaradorligini oshirish zarurligi
Inson kapitali		Inson-eng samarali qo‘yilmalar ob’ekti va ularni bilimlar majmuiga aylanti-	Insonnning asbob yasash qadriyatini va inson iqtisodiyotiga

	90 - yillar boshi va hozirgi vaqt	ruvchi va bundan ke-yin undan foyda-lanishni maqsad qilib qo‘ygan sub’ekt sifatida	sarflangan inves-titsiyalarning ishlab chiqarish xususiyatini e’tirof etish

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

3.2. Korxona va tashkilot xodimlari an’anaviy uch toifaga bo‘linishi

Tashkiliy maqsadlarga erishish korxona va tashkilot xodimlari bo‘lgan insonlarning birgalikda ishlashini nazarda tutadi. Har bir korxona va tashkilot, u xoh mas’uliyati cheklangan va bor-yo‘g‘i besh kishi ishlaydigan shirkat bo‘lsin, xoh yuzlab xodimlari bor universitet, zavod bo‘lsin, mazkur o‘zaro harakatni muvofiqlashtirishga, muayyan ichki tartib o‘rnatilgan bo‘lishiga ehtiyoj sezadi. Mazkur tartib tashkiliy tuzilish va tashkiliy madaniyat shaklida namoyon bo‘ladi.

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

Tashkiliy tuzilish deganda avvalo an’anaviy ravishda mehnat taqsimotiga asos qilib olingan tamoyil tushuniladi. Ayrim tashkilotlar

vazifalarning funksional bo‘linmalar o‘rtasida taqsimlanishi tamoyili bo‘yicha tuzilgan, bunda har bir bo‘linma faoliyatining biror yo‘nalishiga - ishlab chiqarishga, xizmat ko‘rsatishga, moliyaga, xarid qilishga, xodimga javobgardir. Bunday tashkil etish *funksional* tashkil etish deyiladi.

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

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

Bajariladigan vazifalari nuqtai nazaridan korxona va tashkilot xodimlari an’anaviy ravishda uch toifaga bo‘linadilar - *rahbarlar, mutaxassislar va ijrochilarga.*

Rahbarlar tashkilot resurslarini tassarruf qiladilar va ulardan foydalanish to‘g‘risida qarorlar qabul qiladilar. Rahbarlarga turistik korxona direktori, mehmonxona bosh menejeri, institut rektori, jamoa uyushmasi raisi va shu kabilar kiradi.

Mutaxassislar ma’muriy hokimiyatga ega bo‘lmaydilar, lekin muayyan sohada ekspert hisoblanadilar va rahbarlarga qarorlar qabul qilishda yordam ko‘rsatadilar. Mutaxassislarga turoperator, bosh oshpaz,

bosh konstruktor, maslahatchi-shifokor, o‘quv kafedrasining mudiri va shunga o‘xshash xodimlar kiradi.

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

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

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

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

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

Ta'riflarga qaraganda, ko‘p yillar mobaynida qaror topadigan tashkiliy madaniyat korxona va tashkilotni mustahkamlaydigan barqaror jihat hisoblanadi. Biroq u o‘zgarishlarga ham uchrab turadi. *Birinchidan,* tashkiliy madaniyat tashqi muhitda ro‘y beradigan o‘zgarishlar ta'siri ostida tabiiy yo‘l bilan rivojlanib boradi. *Ikkinchidan,* tashkiliy madaniyat

rahbariyat yoki xodimlarning boshqa nufuzli guruhi tomonidan ongli ravishda o‘zgartirilishi mumkin. Bu jarayon nihoyatda murakkab va sermehnatki, u insonlarni boshqarayotganlardan haddan tashqari rahbarlik fazilatlarini, qat’iyat, sabr-toqat, strategik tafakkurni talab qiladi. Tashkiliy madaniyatni o‘zgartirishga doir urinishlarning ko‘pchiligi mag‘lubiyat bilan tugagan, biroq ko‘plab korxona va tashkilotlarning rahbarlari yana bunday urinishlar qilib ko‘radilar, chunki madaniyat natijalarga nisbatan betaraf hisoblanmaydi. Muayyan sharoitlarda korxona va tashkilotning maqsadiga erishishga imkon beradigan madaniyatlar ham mavjud va aksincha, bunga to‘sqinlik qiladigan madaniyatlar ham bor. Tashkiliy madaniyatlarni o‘zgartirish uchun ko‘p yillar va hatto o‘n yillar kerak bo‘ladi.

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

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. «Xodimlar», «kadrlar», «mehnat resurslari» kabi boshqaruv ob’ektlarini izohlang.
2. Korxona va tashkilot xodimlari an’anaviy uch toifaga bo‘linishi: rahbarlar, mutaxassislar va ijrochilarini tushuntiring.
3. Tashkiliy madaniyatning mohiyatini tushuntiring.
4. Mamlakatimizda turizm sohasiga berilayotgan e’tiborning mohiyatini tushuntiring.

IV BOB. MEHMONXONA XO'JALIGI XODIMLARINING MEHNAT MUNOSABATLARI ETIKASI

4.1. Etika, etiket tushunchalari va etiket turlari

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

Etiket - fransuzcha "etiquette"so'zidan olingan bo'lib, tom ma'noda "etiketka" yoki "birkani" anglatadi. Keng ma'noda esa "o'zini tutish, axloq, odob, xushmomalalik qoidalari" tushuniladi. Etiket iborasining o'ziga xos kelib chiqish tarixi bo'lib, u Fransiya qiroli Lyudovik XIV davri bilan bevosita bog'liq. Avvallari Fransiyada tovarning nomi yozilgan qog'oz yopishtirilib qo'yiladigan qoziqcha etiket deb nomlangan. Keyinchalik shu nom bilan tovar nomi yozilgan qog'ozning o'zi yuritila boshlangan. Fransiya qiroli Lyudovik XIV tantanali qabul marosimlaridan birida mehmonlarga "Xulq–atvor", ya'ni axloq qoidalari deb yozilgan "etiketka" deb nomlangan kartochka tarqatadi. Vaqt o'tishi va Fransiyada monarxiyaning mustahkamlanishi bilan etiketka so'zi etiket iborasiga, unda yozilgan qoidalar esa axloq va odob qoidalari deb yuritila boshlangan. Bugungi kunda etiket iborasi deyarli dunyoning barcha tillarida ishlatiladi. Masalan, rus tili lug'atida etiket –jamiyatda o'zini tutishning (yurish – turish) belgilangan tartibi va muomala qilish shakli deb ta'riflanadi.

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

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

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

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

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

Jamiyatdan ajralgan holda odam bir o’zi hech qachon va hech qayerda yashay olmaydi. Agar u boshqa odamlar bilan munosabat o’rnatmasa, o’z fikrlarini boshqalarga izhor qilmasa, xursandchilik va qayg’u – g’amlarini boshqalar bilan baham ko’rmasa, uni hech qanday boylik ham, metin sog’liq ham baxtli qila olmaydi. Lekin jamiyatda yashash qator rasm–rusumlarga rioya qilishni talab etadi, chunki odamlarning o’zaro munosabatda bo’lishi, yurish–turish madaniyati insonlar tomonidan ming yillar davomida shakllangan ma’lum bir qoidalarga asoslanadi. Madaniyatli odam uchun etiket qoidalarini faqat bilish kifoya qilmaydi, ularni yoshlikdan butun umri davomida o’rganishi va rioya qilishi kerak.[5]

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Odamlarning jamiyatda tinch–totuv yashashi va turli sohalarda muvaffaqiyatli faoliyat ko’rsatishining nigizida ming yillar davomida shakllanib jamiyatda qabul qilingan urf–odat qoidalari (bir–birlari bilan muloqotga tushish, yurish–turish va turli vaziyatlarda o’zini tutish) hamda rasm–rusumlarga rioya qilish yotadi. Bugungi kunda har bir soha xodimlari hayotida etiket qoidalari katta o’rin tutadi. Ularni o’rganib, egallab olish, birinchidan, xizmat ko’rsatish xodimlari uchun madaniyat belgisi hisoblanadi, ikkinchidan, ularga rioya qiladigan kishilarning faoliyatida muvaffaqiyatni ta’minlaydi. Shu sababli ham o’zini madaniyatli deb

hisoblaydigan har bir kishi etiket qoidalarini yoshligidan boshlab butun umri davomida o’rganishadi. Hozirgi kunda etiket qoidalari boshlang’ich maktabdan boshlab o’rgatiladi.

4.2. Xizmatlar sohasi xodimlari imiji va ijobiy taassurot qoldirish yo‘llari

Imij - lotincha “imago” so’zidan olingan bo’lib, tom ma’noda “timsol, o’xshash” degan ma’noni anglatadi. Keng ma’noda esa “qandaydir shaxs, firma, tovar to’g’risida jamoat ongida shakllangan tassavvur, qiyofa yoki timsol” tushuniladi.

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

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

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

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

hamkor tanish bo’lsa, “Yana bir bor ko’rishganimdan juda ham xursandman” va hokazo;

– suhbat o’tkazilayotgan joyda suhbatdosh hamkordan tashqari boshqa kishilar ham bo’lishi mumkin. Bunday vaziyatda siz nafaqat suhbatdoshingizda balki, boshqa kishilar fikrida ham o’zingiz to’g’ringizda ijobiy taassurot qoldirishga harakat qilishingiz kerak. Suhbatdoshda va boshqalar fikrida yaxshi taassurot qoldirishning samarali usullaridan yana biri ochiq chehra bilan muloqotga kirishishdir. Shuning uchun ham salomlashish, hol–ahvol so’rashda va minnatdorchilik bildirishda suhbatdoshning ko’ziga qarab, kulib gapirish lozim. Salmoqli va ma’noli so’zlarni tanlab, kulib gapirish rahbar xodimning dadil va serg’ayratligidan darak beradi;

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

– xizmatlar sohasi xodimlari to’g’risida ijobiy taassurot shakllanishining deyarli 80–90% uning tashqi qiyofasi hissasiga to’g’ri keladi, chunki soqol–mo’ylovlarining olinishiga, sochlarining taralishiga, kiyimiga, uning tozaligiga va kiyilishiga katta ahamiyat beriladi. Etiket qoidalariga ko’ra xizmatlar sohasi xodimlari soqol–mo’ylovlari qirtishlangan, sochlari esa qisqa olingan, taralishi yuz tuzilishiga mos kelgan, taqinchoqlari (soat, bilaguzuklari va uzuklari) o’ziga yarashgan

bo’lishi shart. Ayollar taqinchoqlarining rangi va kattaligi bo’yicha boshqalarning diqqatini tortmaydigan va husniga husn qo’shadigan bo’lishi lozim.

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

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

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 etadi. Bunday yomon odatlar quyidagilar bo’lishi mumkin:

- vaziyatni hisobga olmasdan keraksiz gaplarni gapirish;
- ko’cha va jargon so’zlarni ishlatish;
- doimo miyig’ida kulaverish;
- yonida o’tirganlarga va suhbatdoshlarga qo’li bilan teginaverish;
- qo’lini doimo cho’ntakka solib yurish;
- saqich chaynash;
- dazmollanmagan kiyimlarda va tozalanmagan tuflida yurish;
- ish va suhbatlarga sport kiyimlarini kiyib kelish;

– to’xtovsiz sigaret chekish;

– ertalabdan pivo yoki aroq ichib ishga kelish;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3. Mehmonxonalarda o‘zaro munosabatlarda insoniy fazilatlar

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

Mehmonxona rahbar va xodimlari o’z faoliyatlari yuzasidan respublikaning boshqa joylariga va chet davlatlarga ham borishlari mumkin. Chet mamlakatlarga borganda ham shu mamlakatning qonunlariga va xalqining urf–odat qoidalariga rioya qilishlari hamda hamkorlari bilan munosabatda etiket qoidalaridan foydalanishlari lozim. Hamkorlar bilan munosabat qilishning universal qoidalaridan asosiylari quyidagilar hisoblanadi: tabassum, xushmuomalalik, sabr–toqatlilik va kamtarlik.

Tabassum. Insonlar chehrasining holatiga qarab uch xilga bo’lish mumkin: *beparvo chehrali, serjahl chehrali va tabassum chehrali.*

Chehradagi *beparvolik* insonga xos eng yomon xususiyatlardan biri hisoblanadi. Beparvolik hamkor yoki suhbatdoshga, uning gaplariga va fikriga hech qanday qiziqish yo’qligidan darak beradi. Buni tajribasiz va mohir bo’lmagan yoki qo’yilgan masalaning mohiyatini yaxshi tushunmaydigan kishilarning suhbati davrida yoki ularning o’tkazayotgan majlislarida kuzatish mumkin. Bundan tashqari beparvo chehra sohibining manmanligidan darak beradi, o’zini hamkoriga yoki suhbatdoshiga nisbatan ustun tutish belgisi hisoblanadi. Albatta, bunday kishilar suhbatidan ijobiy natija kutish qiyin.

Serjahl chehra sohibi nimadandir yoki kimdandir norozilik yoki jahli chiqib turganlik belgisi hisoblanadi. Bunday vaqtlarda madaniyatli hamkor yoki suhbatdosh undan kayfiyatingiz qanday deb so’ramasligi kerak. Odamlar jahlining chiqishiga va chehralarining o’zgarishiga olib keluvchi sabablar juda ham ko’p. Uning asosiy sabablaridan biri hamkor yoki suhbatdoshning madaniyatsizligi, sabr–toqatsizligi va etiket qoidalariga rioya qilmasligi hisoblanadi. Albatta, badjahlli chehra muammo yechilishini qiyinlashtiradi va ikkinchi tomonning ham kayfiyatini buzadi. Madaniyatli

xodim birinchidan, o’zining badjahl holatini hamkoriga yoki suhbatdoshiga bildirmaslikka harakat qiladi, ikkinchidan, bildirmaslikning iloji bo’lmasa, kechirim so’rab, o’zining holatini aytishi va xafa bo’lmasligini hamkoridan yoki suhbatdoshidan so’rashi lozim.

Tabassumli chehra sohibi hamkorlarini va barcha suhbatdoshlarini o’ziga moyil qiladi hamda ularning diqqatini tortadi, ishonchli harakat qilishga va ishonchli gaplashishga imkon beradi. Tabassum dunyo mavjudodlaridan faqat insonga tortiq qilingan va katta ruhiy kuchga ega bo’lgan qobiliyat bo’lib, o’zaro va xalqaro munosabatlarda hamkorlik ko’prigi sifatida xizmat qiladi. U katta masofa va qiyinchiliklarni “bosib o’tib”, o’z sohibiga faqat foyda keltiradi, muammolarning yechilishini osonlashtiradi. Shu sababdan bo’lsa kerakki, xalqimizning “Yuzingizdan tabassum arimasin” degan maqoli bejiz aytishmaydi.

Yuqorida keltirilgan ma’lumotlardan ko’rinib turibdiki, mehmonxonada xizmat ko’rsatuvchi xodim muomalasidagi chehrasining holati unga foyda keltirishi yoki qarshi “ishlashi” mumkin. Lekin foyda keltirar ekan deb, har joyda va har qanday vaziyatda ham doimo jilmayish kerak emas, chunki ba’zi bir vaziyatlarda u o’rinli bo’lmasligi mumkin. Shuni yodda tutish kerakki, boshqa barcha vaziyatlarda tabassum hamkor va suhbatdoshlarga kuchli ijobiy ta’sir ko’rsatadi va ularning kayfiyatini ko’taradi.

Xushmuomalalik. Mehmonxona rahbar va xodimlari uchun o’zaro hamda xalqaro munosabat qilishning universal vositalaridan yana biri xushmuomalalik hisoblanadi. Xushmuomalalik – bu nafaqat mijozlarni, balki, hamkorlar, boshqa insonlarni ham hurmat qilish belgisi va madaniyatli kishilar o’rtasidagi muomala qilishning odatga aylangan usuli

sifatida qaraladi. Xushmuomalalik o’zgalarga va o’ziga hurmat bilan qarash, hamkorlar va suhbatdoshlar manfaatini hisobga olish hamda ularning hurmatga sazovorligini tasdiqlashning elementar qoidasidir.

Xushmuomalalik munosabatga aloqador kishilarning kayfiyatiga ijobiy ta’sir ko’rsatadi, natijada tomonlarning bir–biriga bo’lgan hurmati oshadi, bu esa o’z navbatida masalalarning ijobiy hal bo’lishiga, ish yuzasidan aloqalarning yanada mustahkamlanishiga imkon beradi. Shu sababli bo’lsa kerak, M.Servantes “Biror bir narsa xushmuomaladek shuncha arzon turmaydi va shunday qimmat baholanmaydi” – degan edi.

Ma’lumki, xushmuomalalik haqiqiy va soxta bo’lishi mumkin. Soxta xushmuomalalik – bu ikki yuzlamalik va madaniyatsizlik belgisidir. Haqiqiy xushmuomalalik kishilarning ichki madaniyati va his tuyg’ularidan kelib chiqadi va boshqacha muloqotga tushishga yo’l qo’maydi. Shuning uchun ham madaniyatli xodimlar mijozlar bilan, hamkorlari bilan, ko’chada, jamoat joylarida, oila a’zolari va o’rtoqlari bilan ham bir xil haqiqiy muomalada bo’ladi. Madaniyatli odamning xushmuomalaligi uning kayfiyatiga bog’liq bo’lmaydi.

Xushmuomalalik bir nechta shakllarda bo’lishi mumkin, masalan ochiq chehra bilan muomala qilish, hurmat–ehtirom bilan (katta yoshdagilar va boshliqlarga nisbatan) muomala qilish, vazminli muomala qilish (notanish kishilar bilan), xolis hurmat yuzasidan xushmuomalalik qilish. O’ta xushmuomalalikning ham chegarasidan chiqmaslik kerak, chunki o’ta xushmuomalalik xushomadgo’ylikka va laganbardorlikka aylanib ketishi mumkin.

Dunyo xalqlarining o’zaro munosabat qilish poydevorini xushmuomalalik, ya’ni shirinsuxanlik tashkil qiladi. Shu sababli ham

shirinsuxanlik chet mamlakatlar xalqlari va millatlar urf–odatlariga hamda vatandoshlarga bo'lgan hurmat belgisi, odob bilan munosabatda bo'lishning asosiy qoidalaridan biri hisoblanadi. Xushmuomalali kishilar doimo hurmat–izzatda bo'ladilar.

Sabr–toqatlilik. Mehmonxona xodimlari o'zlarining faoliyati davomida har xil tabaqali va tabiatli kishilar bilan, turli millat va din vakillari bilan muloqotga tushishlari, birga faoliyat ko'rsatishlari va birga yashashlari ham mumkin. Hatto shunday holatlar bo'ladiki, umuman yoqtirmaydigan, madaniyatsiz, o'ta tajang, o'zini tuta olmaydigan kishilar bilan muloqotga tushishga to'g'ri kelishi mumkin. Bunday kishilar bilan muloqotda bo'lishda ularning muomala qilish tarziga va hatti–harakatlariga ko'p e'tibor bermasdan, etiket qoidalariga ko'ra harakat qilish lozim, chunki, sabr–toqat qilgan kishi albatta o'z maqsadiga erishadi va uning ishi ijobiy yakunlanadi.

Kamtarlik. Kamtarlik etiketning eng asosiy va qadimiy qoidalaridan biri hisoblanadi. Kamtarlik – bu shaxs tomonidan jamiyat va fuqarolar oldidagi burchi, vazifalari hamda huquqlarini anglab yetishidir. Quyida kamtar xodimlarga xos asosiy fazilatlar keltirilgan:

- kamtar, madaniyatli rahbar va xodim boshqa xodimlarga nisbatan lavozimi yoki obro'yi yuqori ekanligini ta'na qilmaydi;

- turli vaziyatlarda ko'proq huquqga ega bo'lishni talab qilmaydi;

- o'zining xohishi bo'yicha jamiyat talablariga to'liq bo'ysunadi va amaldagi etiket qoidalariga ko'ra hatti–harakat qiladi;

- o'zini va jamiyat a'zolarini hurmat qiladigan inson o'zining shaxsiy ehtiyojlarini boshqa oddiy fuqarolarning moddiy sharoitiga qarab chegaralaydi;

- hamkorlarga va suhbatdoshlarga nisbatan ularning jamiyatdagi o’rnidan, qaysi millat va elatga mansubligidan, yoshidan, jinsidan qat’iy nazar, katta hurmat–ehtirom va xushmuomalalik bilan muloqot qiladi;

- jamoa oldidagi xizmatiga, hatti–harakatiga, gapiradigan gaplariga tanqidiy nuqtai–nazarda qaraydi.

4.4. Mehmonxona xodimlarining tashqi ko‘rinishi, kiyimlari va ularning xodimlar imijini shakllantirishdagi ahamiyati

Birinchi taassurot tashqi ko’rinish elementlari holatining majmui bo’yicha shakllanadi. Tashqi ko’rinish deganda xizmatlar sohasi xodimlariga birinchi qarashdayoq ko’zga tashlanadigan elementlar holatining majmui tushuniladi. Agar xodim tashqi ko’rinishi yaxshi bo’lsa, u va mehmonxona to’g’risida faqat ijobiy fikr shakllanadi, agar yomon bo’lsa salbiy fikr paydo bo’ladi. “Kiyimiga qarab kutib oladi, aqliga qarab kuzatib qo’yadi” degan xalq maqoli buni yaqqol tasdiqlaydi. Tashqi ko’rinish bo’yicha 10–15 soniya davomida shakllangan taassurot madaniyatli xodimga butun umri davomida xizmat qiladi.

Tashqi ko’rinish qator elementlardan tashkil topadi. Ulardan chehra, soch, soqol, mo’ylov, ustki ish kiyimi, oyoq kiyimi, galstuk, paypoq va turli taqinchoqlar tashkil qiladi.

Insonning tashqi ko’rinishini shakllantiruvchi elementlarni ikki guruhga bo’lish mumkin. Birinchi guruhga chehra, soch, soqol, mo’ylov va tirnoqlarni, ikkinchi guruhga esa ustki kiyimini (kostyum), ko’ylak, bo’yinboq’ni, oyoq kiyimi, paypoqni hamda taqinchoqlarni kiritish mumkin. Tashqi ko’rinishning birinchi guruh elementlari insonning tashqi

qiyofasini belgilaydi va ikkinchi guruh elementlari bilan bir qatorda ularning kasbiy imijini shakllantirishda katta rol o’ynaydi.

Agar siz hamkorlaringizda, hamkasblaringizda va boshqa suhbatdosh-laringizda o’zingiz to’g’ringizda yaxshi taassurot qoldirmoqchi bo’lsangiz, tashqi qiyofangiz, kiyimingiz va kiyinishingiz to’g’risida o’ylab ko’rishingiz shart.

Soqol–mo’ylovlari olingan yoki nafis shaklga keltirilgan qiyofaga ega bo’lish, qaddi–qomatiga, yuz tuzilishiga to’g’ri keladigan, bichilishi, tikilishi va rangi bo’yicha bugungi kun modasi talablariga javob beradigan kiyimni kiyib ishlash, xushmuomalali muloqot qilish xodimlarning mijozlarga, hamkasblarga, hamkorlariga va suhbatdoshlariga ko’rsatadigan hurmat belgilaridan biri hisoblanib, o’ziga nisbatan ishonch hosil qilishga yordam beradi.

Soch tabiatdan belgilangan funksiyasini bajarishdan tashqari insonlar tashqi qiyofasining bezagi sifatida ham qaraladi, chunki parvarish qilingan soch insonlarning ijobiy imijini shakllantirish uchun xizmat qiladi.

Erkaklarning sochlari kalta, mo’ylovi esa qirtishlab olingan bo’lishi lozim. Sharqona etiket qoidalariga ko’ra soqol va mo’ylovlar qo’yilgan holda ham biznes bilan shug’ullanish mumkin. Bunday hollarda soqol–mo’ylovlar kalta olingan va ularni yuzga yarashadigan ma’lum bir shakl berilgan bo’lishi lozim. Soch va soqol–mo’ylovlar doimo parvarish qilinishi kerak: muntazam ravishda boshni yuvish, soch, soqol va mo’ylovlarni kalta kesib, shaklini tekislab yurish kerak. Bundan tashqari soqol – mo’ylovlarni olishda hidi uncha baland bo’lmagan odekalonlardan foydalanish tavsiya etiladi.

Xodimlar qaysi jinsga mansubligidan qat’iy nazar, tirnoqlarini doimo nazorat qilib borishlari lozim. Yevropa biznes–etiket qoidalariga ko’ra erkaklar ham o’z tirnoqlarini manikyur qilishlari mumkin, lekin sharqona etiket qoidalari tirnoqni doimo qisqa qilib olib yurishni va bo’yamaslikni tavsiya qiladi.

Bugungi kunda jamiyatimizda faoliyat olib boradigan ayollarning soni ham oshib bormoqda. Shu boisdan ham ushbu mavzuda nafaqat erkaklarning balki, ayollarning ham tashqi qiyofasi, ish kiyimlar va kiyinishiga qo’yiladigan talablarni ko’rib chiqamiz.

Ayollar uchun soch – bu go’zallik timsoli bo’lib, husniga husn qo’shishdan tashqari, yuz tuzilishidagi kamchimliklarini bildirmaydi. Shu sababli ham yuziga va qaddi–qomatiga yarashadigan soch turmagi ayollarning kasbiy imiji uchun xizmat qiladi.

Yevropa biznes–etiket qoidalariga ko’ra ayollarning sochlari yelkasigacha tushgan yoki undan kaltaroq qilib kesilgan, uzun ham bo’lishi mumkin. Sochni kesmaslik sharqona qoidalarga ham to’g’ri keladi. Ayollar sochining parvarishiga qo’yiladigan asosiy talablardan biri uni muntazam ravishda yuvib turishi va jilo berishi hisoblanadi, yani ayollarning sochi doimo tovlanib turishi lozim. Albatta, sochning tabiiy rangini saqlashga harakat qilish kerak. Agar sochni boshqa rangga bo’yash zarur bo’lsa, rang faqat husnga husn qo’shadigan bo’lishi maqsadga muvofiqdir. Bunda soch ham butkul bir xil rangga bo’yalishi kerak. Har xil ranglarga bo’yalgan soch sohibasiga jiddiy qarashmaydi.

Ayollar har kuni tirnoqlarini yaltiramaydigan lak bilan bo’yab turishlari, tirnoqlar tagini tozalashlari va tirnoqlar atrofidagi o’simtalarni

olib tashlashlari lozim. Albatta, ayollar tashqi qiyofasining shakllanishida uning qulog’iga taqiladigan taqinchoqlarning ham ahamiyati judda katta.

Ish kostyumi va uning kiyilishiga qo’yiladigan talablar. Xizmatlar sohasida to’plangan tajriba shuni ko’rsatadiki, aksariyat mehmonxonalarda maxsus ish kiyimlari joriy etilgan. Erkaklar uchun asosiy shaxsiy ish kiyimi kostyum hisoblanib, u kundalik va tantanali vaziyatlarda kiyiladiganlarga bo’linadi.

Kostyum materiali, rangi, sifati va kiyilishiga qatiy talablar qo’yiladi. Rahbar va xodimlar albatta ularga rioya qilishlari lozim: kostyum matosi sifatli, g’ijimlanmaydigan, rangi bo’yicha ko’zga yaqqol tashlanmaydigan va atrofdagilar diqqatini tortmaydigan bo’lishi kerak. Bunday talablarga to’q - ko’k, to’q - kulrang va kulrangli jun gazlamasi va gabardin javob beradi.

Kostyumlar bir yoki ikki bortli bo’lishi mumkin. Bir bortlisi amerikacha, ikki bortlisi esa yevropacha kostyum deb aytiladi. Bir bortli kostyumda tugmalari bir tomoniga, ikki bortli kostymda esa ikki tomoniga ham qadalgan bo’ladi. Bir bortli kostyum klassik ahamiyat kasb etsa, ikki bortli kostyum esa uning sohibi to’g’risida zamonaviy ishbilarmon degan fikrni shakllantiradi. Ko’cha-kuyda yurishda, bir joyda kostyumda turishda, ish vaqtida va boshqa vaziyatlarda uning ma’lum bir tugmalari o’tkazilgan bo’lish kerak. Kostyumda yurganda yoki bir joyda oyoqda tik turganda ikki tugmali bir bortli amerikacha kostyumning yuqori tugmasi, uch tugmali komtyumning esa o’rtadagi tugmasi, ikki bortli yevropacha kostyumning esa hamma tugmalari o’tkazilgan bo’lishi shart. Barcha rasmiy marosimlarda, prezidiumga chiqib o’tirganda, ma’ruza qilishda (turli maqsadlarda), teatr, mehmondorchilik va restoranda o’tirganda,

kostyumning borti nechta bo’lishidan qat’iy nazar, uning yuqori tugmasi o’tkazilgan bo’lishi lozim. Kresloda o’tirib ishlashda yoki ovqatlanish paytida (restorandan tashqari) kundalik kostyumning tugmasi o’tkazib qo’yilmasligi ham mumkin. Issiq iqlim sharoitida yoz paytida, shu jumladan O’zbekiston sharoitida kostyum yechilib, ilgakka osilib qo’yilishi ham mumkin. Kostyum nimcha (jiletka) bilan ham kiyiladi. Nimchali (jiletkali) kostyum uchtalik yoki troyka deb nomlanadi. Agar kostyum jilet bilan kiyiladigan bo’lsa, jilet o’zining uzunligi bo’yicha ko’ylakni va shim kamarini to’liq yopib turgan bo’lishi shart.

Erkaklarning kundalik kostyumi albatta ko’ylak, bo’yinboq’(galstuk) va tufli bilan kiyiladi. Ularni tanlash va kiyishga ham qator talablar qo’yilgan. Biznesmenlar o’z faoliyatida bu talablarga ham qat’iy rioya qilishlari lozim.

Erkak rahbarlar ko’ylagi va bo’yinboq’i. Yuqorida ta’kidlaganimizdek, mehmonxona rahbar va xodimlarining ko’rsatib o’tilgan ish kostyumlari ularga munosib bo’lgan ko’ylak va bo’yinboq’ bilan kiyiladi. Maxsus kiyimlar joriy etilgan mehmonxonalarda kostyum bilan kiyish uchun yengi uzun manjetli va ko’krak cho’ntagi bo’lmagan oq va och havo rangli ko’ylak tavsiya qilinadi. Umuman olganda, ko’ylakning rangi mehmonxonalarda qabul qilingan firma ish kiyimining ruxsat berilgan rangiga bog’liq bo’ladi. Ba’zi bir mehmonxonalarda yo’l–yo’l ko’ylak kiyib ishlashga ham ruxsat beriladi. Faqat shuni e’tiborga olish kerakki, oq ko’ylak kiyimga va ish sharoitiga tantanalik kasb etsa, och havo rang ko’ylak esa ishga mansubligini ko’rsatadi.

Ko’ylak yoqalarining uchlari tugmaga o’tkaziladigan yoki o’tkazilmaydigan bo’lishi ham mumkin. Albatta, birinchi turdagi ko’ylaklar

nazokatli ko’rinadi. Ularni ish hamda sport kostyumlari bilan ham kiyish mumkin. Guldor, rasmli va rangdor ko’ylak hamda bo’yinboq’ rahbar xodimlar to’g’risida faqat yengiltaklik imijini shakllantirish uchun xizmat qiladi.

Ta’kidlanganidek, bo’yinboq’ rahbar va xodim kostyumi ansamblini shakllantiradigan asosiy elementlardan biri hisoblanadi. Uning rangi kostyum va ko’ylak ranglariga qarab tanlanadi. Bundan tashqari, uning uzunligiga, kengligiga hamda bir xil rangliligiga ham e’tibor beriladi.

Bo’yinboq’ ko’zga yaqqol tashlanadigan rangli yoki guldor bo’lmasligi kerak. Uning rangi kostyum rangidan biroz ochiqroq, ko’ylak rangidan esa biroz to’qroq bo’lishi, uzunligi bo’yicha esa uning uchi shim kamari taqasining ustiga tushib turishi lozim. Bo’yinboq’ kostyum yoqalari o’rtasida ko’rinib turgan ko’ylak yuzasini yopmasligi kerak, shuning uchun ham rahbar xodimlarga bir tonli va kengligi 7 – 9 sm bo’ladigan bo’yinboq’lar tavsiya etiladi.

Tufli, paypoq, kamar va aksessuarlar. Tuflining rangi xodim kostyumining rangiga qarab tanlanadi. Bundan oldin tavsiya etilgan ish kostyumlari asosan qora rangli tufli bilan kiyiladi. Tufli tabiiy charmdan tikilgan bo’lishi kerak. Butun ish davrida yarqiratib tozalangan tuflida yurish tavsiya etiladi. Qo’ng’ir rangli kostyumda va tuflida ishga kelish yengiltaklik belgisi hisoblanadi. Ish joyida har qanday ehtimolga qarshi tuflini tozalash uchun krem va cho’tka bo’lishi kerak.

Kostyumga tanlangan tufli paypoq bilan kiyiladi. Paypoq rangi esa kostyum rangiga qarab tanlanadi. Paypoqning rangi kostyum rangidan biroz ochiqroq bo’lishi lozim. Paypoq uzunligi bo’yicha boldirni yopib turishi va

o’tirganda oyoqning ochiq joyi ko’rinmasligi kerak. Oq paypoqda ishga kelish rahbar xodimlar uchun yengiltaklik hisoblanadi.

Kostyum shimining kamari ham tabiiy charmdan tayyorlangan va qora rangli bo’lishi kerak.

Xizmatlar sohasi xodimlarining qo’lidagi taqinchoqlari ham katta ahamiyatga ega. Erkaklar barmoqlarida uylanganlik to’g’risidagi uzukdan tashqari yana bitta uzuk taqishi mumkin. U ham bo’lsa rangi va o’lchami bo’yicha yaqqol ko’zga tashlanadigan bo’lmasligi kerak.

Soat ham asosiy aksessuarlardan biri hisoblanib, xodimning imijini shakllantirishda katta ahamiyatga ega. Rahbar xodim soati qimmatbaho va sifatli bo’lishi shart. Soat uchun tabiiy charmdan tayyorlangan yoki oqartirilgan temir tasmali soat tavsiya qilinadi.

Ruchka erkak rahbar uchun yozuv quroli sifatida xizmat qilishidan tashqari, asosiy aksessuarlardan biri hisoblanib, uning imijini shakllantirishda yoki mustahkamlashda katta ahamiyatga ega. Rahbar avtoruchkasi qimmatbaho va sifatli, takrorlanmas bo’lishi shart.

Ko’krak cho’ntagi ro’molchasi rahbar kostyumiga tugallanganlik ko’rinishini beradi va shu sababli kostyum uchun asosiy qo’shimcha elementlardan biri hisoblanadi. Lekin nufuzli korxonalarda ko’krak cho’ntagi ro’molchasi bilan ishga kelish amalda qabul qilinmagan. U asosan ishdan keyin tashkil qilinadigan uchrashuvlarda taqilishi mumkin.

Ayollar ish kiyimlari. Ayol kishi qayerda yashashi, qayerga borishi va faoliyatning qaysi turi bilan shug’ullanishidan qat’iy nazar go’zal bo’lishi kerak. Ayollar go’zalligini yanada nafislashtirishda ularning ish kiyimlari katta ahamiyatga ega.

Yevropa mamlakatlarining mehmonxonalarida rangi va bichilishi hamda turi bo'yicha qabul qilingan ish kiyimlarda faoliyat ko'rsatiladi. Ularning ba'zilarida ish kiyimi sifatida ayol biznesmenlar uchun faqat kostyum, ba'zilarida esa ko'ylak yoki yubka qabul qilingan bo'lsa, qolganlarida esa ish kiyimining uchala turiga ham ruxsat berilgan.

Yevropa biznes-etiket qoidalariga ko'ra ayollar garderobida quyidagi ish kiyim turlari bo'lishi tavsiya etiladi:

- minimum bitta klassik kostyum;
- yuqori sifatli uzun yengli ko'ylak yoki bluzka;
- tufli;
- xushbichimli pidjak;
- taqinchoqlar.

Shuni yodda tutish kerakki, atrofdagilarda o'zi to'g'risida yaxshi taassurot qoldirishni istaydigan har bir ayol qaysi korxonada, qaysi kiyim turini kiyib ishlash qabul qilinganligidan qat'iy nazar, kiyiladigan kiyim turlari va taqinchoqlarni to'g'ri tanlay olishi kerak.

Kostyum kiyib faoliyat qilishga ruxsat berilgan mehmonxonalarda ayollarning asosiy ish kiyimi kostyum hisoblanadi. Ayollarning kostyumini tanlashda uning materialiga, rangiga va bichilishiga katta e'tibor berish lozim. Kostyumlari g'ijimlanmaydigan materialdan tikilgan bo'lishi kerak. Ayollar uchun yevropa etiket qoidalariga ko'ra yuqori sifatli qora, to'q - ko'k, kulrang, kul – jigar rangli kostyumlar va pidjak tavsiya qilinadi.

Ayollar kostyumi bluzka bilan kiyiladi. Uning rangi monoton bo'lib, kostyum rangiga to'g'ri kelishi kerak. Qora va to'q - ko'k kostyum oq, ochiq rangli kostyumlar esa qora yoki ochiq rangli bluzkalar bilan kiyiladi.

Agar mehmonxonada qora yoki to’q - ko’k rangli uzun ko’ylak yoki yubka ish kiyimi sifatida qabul qilingan bo’lsa, ko’ylak oq–qora rangli sharf, yubka esa yengi uzun oppoq bluzka yoki yengi uzun oq ko’ylak bilan kiyiladi.

Amalda qabul qilingan biznes–etiket qoidalariga ko’ra yoqasi chuqur o’yilgan uzun ko’ylak (dekolte) kiyib ishga kelish mumkin emas. Xuddi shuningdek, kalta bluzkaga o’xshagan kiyimlarni kiyib ishlash umuman man qilingan. Yubka uzunligiga yagona talab qo’yiladi, u ham bo’lsa uzunligi tizza ko’zidan baland, oyoq boldirining o’rtasidan past bo’lmasligi kerak. Demak, biznes faoliyatida kalta yubka kiyib ishlashga ruxsat berilmaydi.

Ayollarning ishda kiyishi kerak bo’lgan oyoq kiyimiga ham qat’iy talab qo’yiladi: birinchidan, oyoq kiyimi tabiiy charmdan tikilgan, rangi esa qora, to’q ko’k, jigar – kulrang va tabiiy charm rangi tusida bo’lishi mumkin; ikkinchidan ayol xodimlar oyoq kiyimlarining rangi ham kostyum, ko’ylak yoki yubka rangiga qarab tanlanadi. Yevropa biznes tajribasida ayol rahbarlar uchun poshnasining balandligi 5,0 dan 7,5 sm gacha bo’lgan tufli tavsiya qilinadi.

Ayollar imijini shakllantirishda taqinchoqlarining ahamiyati juda ham katta. Shu sababli ham taqinchoqlar katta mahorat bilan tanlanishi kerak. Bundan oldin ta’kidlanganidek, birinchidan, ular o’z sohibining husnini yanada go’zallashtirishi, ikkinchidan esa suhbatdoshning diqqatini yaqqol tortmasligi kerak. Katta va yartiroq taqinchoqlar suhbatdoshning diqqatini darrov o’ziga tortadi, natijada suhbat ob’ektiga kam e’tibor beriladi, hatto masala yechilmay qolishi ham mumkin.

Ayollar uchun atir va labbo’yoq’i ham katta o’ringa ega. Atir yoqimli va uning hidi baland bo’lmasligi, pomada esa, xuddi taqinchoqlardek, yarqiragan va yaqqol ko’zga tashlanadigan bo’lmasligi kerak.

4.5. Mehmonxonalarda salomlashish qoidalari

Har bir jamiyat o’zining urf–odatlari, rasm–rusumlari va ramzlari dunyosida yashaydi. Ular salomlashishga ham tegishli bo’lib, qadimiy urf–odatlardan biri hisoblanadi. Bugungi kunda ba’zi millat va elatlar salomlashishning biz uchun an’anaviy bo’lmagan shakllaridan foydalanishadi. Masalan, Afrikada yashaydigan zuluslar bir–biri bilan “Men seni ko’rayapman” so’zlarini ishlatib salomlashishsa, laplandlar faqat burunlari bilan ishqalashadi, samoanslar esa bir–birini hidlashadi. Agar siz bugungi kunda “Bugun siz ovqatlandingizmi?” yoki “Sizning mollaringiz omonmi?” degan so’zlarni eshitsangiz, albatta hayron bo’lar edingiz! Aynan qadimiy Xitoy, Mongoliya va misrliklar bir–birlari bilan uchrashishganida xuddi shu so’zlar orqali salomlashishgan. Salomlashish qoidalari ham jamiyatning o’zgarishi bilan shaklan va mazmunan o’zgarib, rivojlanib boradi. Ba’zi bir Yevropa mamlakatlari xalqlariga mansub bosh kiyimini yechib yoki ozgina ko’tarib salomlashish shakli qadimiy rimliklar urf–odatlari bilan bog’liq hisoblanadi.

Salomlashishda qo’l ushlab ko’rishish ham ajdodlarimizdan qolgan meroslardan biri hisoblanadi. Qadimda qo’l ushlab salomlashish qo’lida quroli yo’qligini bildirgan. Hozirgi vaqtda salomlashishda qo’l berib ko’rishish barcha xalqlarda standart an’anaga aylangan.

Salomlashish boshqalarga nisbatan hurmat, xayrixohlik, salomlashmaslik yoki pala–partish salomlashish esa ota–onaga, hamkor va hamkasblarga, tanish–bilishlariga, qarindosh urug'larga, o'rtoqlariga va umuman jamiyat a'zolariga nisbatan behurmatlik, o'ta madaniyatsizlik belgisi hisoblanadi. Yevropa va sharqona etiket qoidalari bo'yicha ham qo'l berib ko'rishiladi. O'zbekistonda qishloq joylarda nafaqat tanishlar bilan, notanish kishilar bilan ham salomlashish etiketi qabul qilingan, chunki qishloq joylarda ko'chalarda uchraydigan odamlarning soni kam bo'ladi. Lekin notanish kishilar bilan salomlashishda qo'l berib ko'rishish odatga aylanmagan. Shahar joylarda hamma bilan salomlashishning imkoniyati yo'q, shuning uchun shahar joylarda faqat tanish–bilishlar, hamkor va hamkasblar bilan salomlashish qabul qilingan.

O'zaro salomlashish (so'rashish) va ko'rishish qoidalari biz o'zbek xalqi uchun oddiy tuyulishiga qaramasdan ular muayyan bilim va yetarli darajada diqqat-e'tiborni talab qiladi. "Assalomu alaykum" bilan boshlanuvchi salomlashishning birinchi qoidasi shundan iboratki, u har qanday vaziyatda sizning iltifotli va xayrixohligingizni ko'rsatadi. Sizning kayfiyatingiz yoki boshqa kishiga nisbatan salbiy munosabatingiz salomlashishning qanday bo'lishiga ta'sir qilmasligi kerak.

Salomlashish inson uchun eng yuqori qadriyat belgisidir. O'zaro munosabatlar jarayonida salomlashish, bir-biriga qo'l berish, kuchoq ochish jarayoni turli vaziyatlarda yuz berishi mumkin. Quyida jadvalda turli vaziyatlarda salomlashish qoidalarini keltirib o'tamiz (4.1-jadval).

4.1-jadval

Turli vaziyatlarda salomlashish qoidalari

Xodimlarning uchrashish vaziyati va varianti	**Quyidagilarda birinchi bo‘lishi lozim**		
	salomlashish	**qo‘l berish**	**taqdim qilish**
1. Erkak kishi uchun	+		+
Ayol kishi uchun		+	
2. Yoshi katta odam uchun		+	+
Yoshi kichik odam uchun	+		
3. Lavozimi bo‘yicha katta odam uchun		+	+
Lavozimi kichik odam uchun	+		
4. Guruh yonidan o‘tib kelayotgan kishi uchun	+		
Guruhda turgan kishi uchun		+	+
5. Xonaga kirayotgan kishi uchun	+	+	
Xonadagi kishi uchun			+
6. Ketayotgan odamni quvib yetgan odam uchun	+		
Quvib yetilgan odam uchun			
7. Xonaga kirayotgan delegatsiya boshlig‘i uchun	+		+
Xonada bo‘lgan delegatsiya rahbari uchun		+	
«+» belgisi ma’lum vaziyatda harakatni amalga oshirayotgan xodim uchun bajarishi lozim bo‘lgan ishlar			

Qo’l berib salomlashishda ham ma’lum bir etiket qoidalariga rioya qilinadi. Ular quyidagilardan iborat: salomlashayotgan kishilar tabassum bilan bir–birining yuziga qarab, barmoqlar (qo’l uchi) bilan emas, kaftlarini ushlab salomlashishlari kerak. Qo’l kaftlarini ushlab salomlashishda ham qo’lning uzatilish holatiga e’tibor berilishi shart, chunki yevropacha etika qoidalariga ko’ra qo’l kafti polga nisbatan vertikal holda uzatilsa, salomlashayotgan kishining siz bilan teng, agar salomlashishda qo’lning kafti yuqoriga qaratilgan bo’lsa, uning sohibi sizga bo’yso’nishga tayyor

ekanligini bildiradi; agar siz bilan salomlashayotgan kishilardan biri salomlashish uchun qo’lining kaftini pastga qaratib uzatib, qo’lingizni qattiq qissa, salomlashayotgan kishining men sendan ustunman va sen menga bo’yso’nishing kerak degan maqsadini anglatadi. Sharqona etika qoidalariga ko’ra ikki qo’l kaftlari ham yerga nisbatan vertikal holatda alik olayotgan kishiga uzatilishi kerak.

Salomlashish va tanishish odamlar o’rtasidagi munosabatlarning boshlanishi hisoblanib, ularning bir–biriga bo’lgan hurmatini bildiradi. Shuning uchun, har bir holatda salomlashayotgan kishiga nisbatan xushmuomalada yoqimli so’zlar orqali o’zlarining yaxshi niyatlarini tilashadi. Masalan, greklar “sog’ bo’ling”, arablar “senga tinchlik”, ruslar “salomat bo’ling” yoki “sog’ bo’ling”, hindular “hammasi yaxshi”, o’zbeklar “assalomu–alaykum” kabi so’zlar orqali tilaklarini bildirishadi.

Hozirda, ayniqsa yoshlar o’rtasida, salomlashishning “salyut”, “salom” va yelkasiga qo’l bilan qoqib qo’yish kabi shakllari ham ishlatilmoqda. Lekin ular etiket qoidalari statusiga ega emas va salomlashishning jargon (qo’pol) shakli hisoblanadi. Shu sababli ham o’zini madaniyatli deb hisoblaydigan xodim ularni ishlatmaslikka harakat qilishi kerak.

Xizmat etiketi, shu jumladan biznes–etiket doirasida salomlashadigan va tanishadigan kishilarning jinsi, yoshi va lavozimini hisobga oladigan qator etiket qoidalari shakllangan. Bu qoidalar, bundan oldin ta’kidlanganidek, kishilarning bir–biriga bo’lgan munosabati va kayfiyatiga bog’liq bo’lmaydi.

Qo’l berib ko’rishish salomlashishning keng tarqalgan usuli hisoblanadi. Salomlashishda qo’l berib ko’rishish nafaqat erkaklar o’rtasida,

ayol va erkaklarning bir–biri bilan uchrashuvlarida va xayrlashishlarida ham keng qo’llaniladi.

Mehmonxonalarda shunday vaziyatlar bo’ladiki, bir jinsli, teng yoshli va lavozimli ikki kishi uchrashganida birinchi bo’lib kim salomlashishi kerak degan savol ayniqsa, yoshlar o’rtasida tez–tez tug’ilib turadi. Amaldagi etiket qoidalariga ko’ra bunday vaziyatda kimning madaniyat darajasi yuqoriroq bo’lsa, u birinchi bo’lib salomlashadi.

4.6. Mehmonxona rahbari, uning xodimlarni qabul qilish etiketi

Rahbar xodimlar yuqori tashkilot yoki jamoa tomonidan mutaxassislar o’rtasidan tanlanadi. Ularni tanlashda bilim saviyasi, kasbi bo’yicha tajribasi, tashkilotchiligi va mehmonxona xodimlari o’rtasidagi obro’-e’tibori hisobga olinadi. Bozor iqtisodiyoti davrida korxonaning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishida rahbar xodimlarning bilim darajasi, tajribasi, tashkilotchiligi va obro’sidan tashqari, hamkasblari bilan muomala qilishi hamda o’zini tuta olishi madaniyati katta ahamiyatga ega, chunki mehnat faoliyati bilan shug’ullanadigan har bir odam o’z vaqtining deyarli 3/1 qismini korxonada o’tkazadi. Ish vaqtining samarali o’tishi va xodimlarning kayfiyati korxona rahbarining rahbarlik qilish madaniyatiga va san’atiga bog’liq bo’ladi.

Qo’yilgan maqsadlarga erishish uchun mehmonxona rahbari xodimlarini jipslashtira olish, ular faoliyatini maqsadli yo’naltira olish qobiliyatiga ega bo’lsagina har qanday og’ir mehnat ham xodimlar tomonidan jon–dil bilan va sifatli bajariladi.

Demak, rahbar etiketi deganda unga bo’yso’nadigan xodimlar va atrofdagilar bilan hurmat bilan muloqotda bo’lishi va suhbatlar o’tkazish qoidalari tushuniladi. Shuning uchun rahbar xodim amaldagi etiket qoidalarini yaxshi bilishi va bu sohada boshqalarga o’rnak bo’lishi kerak. Yuqorida ta’kidlanganidek, rahbar tashkilotchi ham bo’lishi lozim. Muomala qilish qoidalariga rioya qiladigan va to’g’ri foydalanadigan, o’z xodimlarini hurmat qiladigan yuqori madaniyatli mutaxassis rahbarligida ishlash, xodimlarning o’z burchlariga e’tiqod bilan qarash tuyg’usini shakllantiradi, kasbiga bo’lgan g’ururini yana ham oshiradi. Chunki bunday rahbar tomonidan boshqariladigan jamoada har bir xodimning o’z ishiga ijodiy yondashishiga, ularning sog’lig’iga, mehnat unumdorligiga va xizmat sifatining oshishiga ijobiy ta’sir ko’rsatuvchi muhit vujudga keladi. Bugungi bozor iqtisodiyoti sharoitida jamoa a’zolari bilan muomala qilish madaniyatiga quyidagi jamiyat talablari qo’yiladi:

Samimiylik. Rahbar xodim o’zining qo’lostida ishlaydigan xodimlar bilan, shu jumladan oila a’zolari va do’stlari bilan ham samimiy munosabatda bo’lishi kerak. Rahbarning xodimlar bilan qalbaki munosabatda bo’lishi, ular obro’sining tushib ketishi natijasida mehmonxonada muammoli vaziyatlarning kelib chiqishiga hamda ko’rsatilayotgan xizmat sifatining keskin pasayib ketishiga olib keladi;

Xayrixohlik. Rahbar o’zining xodimlariga xayrixohlik bilan qarashi, ularning fikr-mulohazalariga quloq solishi, mehmonxona oldidagi muammolarni hamjihatlikda hal qilishda faol ishtirok etishi lozim. Aks holda jamoa va rahbar o’rtasida nizoli vaziyatlar kelib chiqishi mumkin;

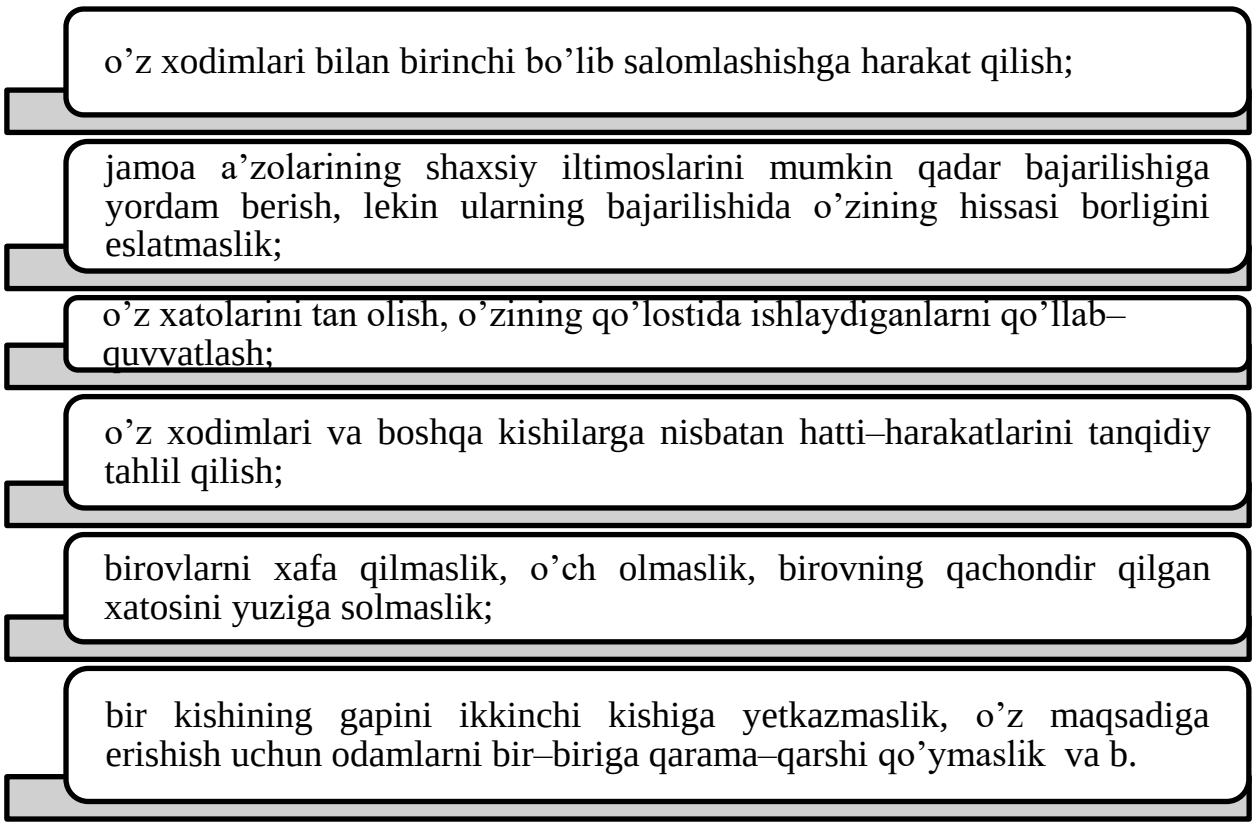
Rostgo'ylik, ya'ni haqqoniylik. Rahbar o'zining qo'lostida ishlaydigan xodimlariga bir ko'z bilan qaraydigan, ularni tabaqaga ajratmaydigan va doimo haqqoniy gapiradigan bo'lishi lozim;

O'z so'zining ustidan chiqa olishi rahbarning asosiy axloqiy burchlaridan biri bo'lib, jamoa a'zolariga bergan va'dasining ustidan chiqa olishidir. Rahbar va mutaxassislarning bu qoidaga amal qilishi jamoa bilan jipslashib, qo'yilgan maqsad sari intilish imkonini beradi;

Ma'lumki, rahbarning ishchanligi va shaxsiy fazilatlari uning rahbarligidagi jamoa a'zolari bilan ishlashda namoyon bo'ladi. Rahbarning asosiy vazifalaridan biri jamoada nizoli vaziyatlar chiqishining oldini olish, agar bunday holatlar sodir bo'lsa, vaziyatdan chiqish choralarini ko'rishi hisoblanadi. Buning uchun rahbar o'zining qo'l ostida ishlayotgan kishilarni hurmat qilishi, ular bilan do'stona munosabatda bo'lishi, har bir jamoa a'zosining qo'shgan hissasini xolisona, moddiy va ma'naviy baholashi, xodimlarning hatti–harakatlarini boshqarishning huquqiy mexanizmidan foydalana olish qobiliyatiga ham ega bo'lishi kerak.

Yuqorida ta'kidlanganlardan tashqari rahbar xodimlarga insoniy fazilatlar bilan bog'liq talablar ham qo'yiladi. Ular quyidagilardan iborat(4.1-rasm).

Rahbar o'zining ish faoliyati yuzasidan nafaqat o'z qo'l ostida ishlaydigan xodimlar bilan, balki boshqa kishilar bilan ham muomalaga tushishga majbur bo'ladi. Buning uchun har bir rahbar tashrif buyuruvchilarni qabul qilishi va ular bilan gaplashishda insoniyatga xos bo'lgan etiket qoidalariga rioya qilishi shart.



4.1-rasm. **Rahbar xodimlarga insoniy fazilatlar bilan bog’liq qo’yiladigan talablar.**

Rahbarning huzuriga tashrif buyuruvchilarni, shu jumladan mehmonxona xodimlarini qabul qilish madaniyati nafaqat xushmuomalali bo’lishni, balki qabulxonasi va tashrif buyuruvchilarni qabul qilish shakllarini ham o’z ichiga oladi. Chunki mehmonxona rahbari qabulxonasi va o’tirish xonalarining shinamligiga, dizayniga hamda rahbar ismi–sharifining va qabul vaqtining aniq ko’rsatilganligiga qarab rahbarning umumiy madaniyati, ishni tashkil qilinganlik darajasi to’g’risida ham xulosa chiqaradi. Shuning uchun rahbarning qabulxonasi va o’tiradigan xonalari yaxshi bezatilgan, shu bilan birga shinam, uning ismi–sharifi va qabul qilish vaqti chiroyli qilib yozilgan va tashrif buyuruvchilarga ko’rinadigan joyda osib qo’yilgan bo’lishi shart.

Madaniyatli rahbar tashrif buyurgan shaxsni, uning kimligidan, yoshidan qat’iy nazar, o’rnidan turib kutib olishga va birinchi bo’lib salom berishga harakat qiladi. Agar tashrif buyuruvchi shaxs ayol kishi, yoshi yoki martabasi ulug’ kishilardan bo’lsa, o’tirishga yordam beradi.

Etiket talablariga ko’ra madaniyatli rahbar xodim vaqtini tejash maqsadida bir necha kishini birdaniga qabul qilmaydi, chunki tashrif buyuruvchilarning aksariyati boshqalar, ayniqsa begona kishilar bor joyda o’zini noqulay sezishi, aytishi kerak bo’lgan gaplari va fikrini oxirigacha ayta olmasligi mumkin. Bundan tashqari tashrif buyuruvchilarning shaxsi bilan bog’liq gaplarni eshitish birga kirgan boshqa kishilar uchun noqulay bo’ladi.

Madaniyatli rahbar yozib qo’yilgan qabul vaqtida biron kishini ma’lum sababga ko’ra qabul qila olmasa, undan kechirim so’rab, qabul qila olmaslik sabablarini va qaysi kun, soatda qabul qilishini aytadi.

Rahbarning madaniyatlilik belgilaridan yana biri kayfiyati yomon va tajang bo’lib turgan bo’lsa ham o’z xodimlari va boshqa kishilarni ochiq chehra bilan kutib olishi, birinchi bo’lib salomlashishi kerak. Aks holda rahbarning yomon kayfiyati xodimlarning mehnat intizomiga va xizmat sifatiga salbiy ta’sir ko’rsatishi mumkin.

Agar biror sababga ko’ra tashrif buyurgan shaxs rahbarning ismi–sharifini eslay olmasdan qiynalib yoki gapni boshlay olmasdan uyalib turgan bo’lsa, birinchi holda o’zining ismi–sharifini huzuriga kelgan mehmonga yana bir bor aytishi, o’zi xushmuomalalik bilan gapni boshlashi, masalan hol–ahvolini, sog’lig’ini so’rashi mumkin.

Yuqori madaniyatli rahbar tashrif buyurganlarga nisbatan tajanglik qilmaydi, ularning gaplarini bo’lmasdan, luqmalar tashlamasdan oxirigacha

eshitadi. Keyin xushmuomalalik bilan suhbat mavzusiga nisbatan o’zining fikrini bildiradi.

Etiket qoidalariga amal qiladigan har bir rahbar xodim qabuliga tashrif buyurganlar bilan suhbat paytida stolini taqillatib yoki telefonda uzoq gaplashib o’tirmaydi. U suhbatdoshining gaplarini diqqat bilan tinglaydi va so’zlashish davrida butun e’tiborini suhbatdoshga qaratadi. Telefonda gaplashishga majbur bo’lganda ham suhbatdoshidan kechirim so’raydi va telefonda qisqa gapiradi. O’zi rahbarlik qilayotgan mehmonxona xodimlari tashrif buyurganida, ularning ismi–shariflarini tilga olib gaplashadi. Bundan tashqari, tashrif buyuruvchilarning ba’zi bir kamchiliklariga sabr–toqat bilan qarab, ularni hisobga olgan holda muloqot qiladi.

O’zini madaniyatli deb hisoblaydigan rahbar qabuliga kelgan kishilar bilan gaplashishda gap mavzusiga taalluqli bo’lmagan qog’ozlarni o’qib, boshqalarga telefon orqali qo’ng’iroq qilib, gaplashib o’tirmaydi. Baland ovoz bilan gaplashmaydi va ularning kayfiyatiga salbiy ta’sir qiladigan imo–ishoralarni hamda qo’pol so’zlarni ishlatmaydi. O’z xodimlari bilan bo’ladigan suhbatning buyruq shakliga aylanishiga yo’l qo’ymaydi, topshiriqlarni ham iltimos shaklida beradi. Suhbatning oxirida, agar masala yechilmagan bo’lsa, tashrif buyuruvchiga natijasini yetkazish shaklini va vaqtini aytadi. Suhbatning oxirida rahbar o’rnidan turib, yaxshi tilaklar tilab, tashrif buyuruvchi bilan xayrlashadi.

Tayanch so‘z va iboralar: etika, etiket, biznes –etiket, umumfuqarolik etiketi, saroy etiketi, diplomatik etiket, harbiy etiket, xizmat etiketi, imij, imijga salbiy ta’sir qiluvchi omillar, ish kostyumi, ayollar ish kiyimlari, salomlashish qoidalari, xodimlarni qabul qilish etiketi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Jamiyatda shakllangan etiket qoidalariga misollar keltiring.
2. Biznes –etiket deganda nimani tushunasiz?
3. Xodim ijobiy taassurot qoldirishi uchun qanday qoidalarga rioya qilish lozim?
4. Imijga salbiy ta’sir qiluvchi omillarni sanab bering.
5. Hamkorlar bilan munosabat qilishda tabassum, xushmuomalalik, sabr–toqatlilik, kamtarlik kabi fazilatlarning ahamiyatini tushuntiring.
6. Yaxshi taassurot qoldirish uchun tashqi qiyofa, kiyim va kiyinishning o‘rni va roli.
7. Ish kostyumi va uning kiyilishiga qo’yiladigan talablarni izohlang.
8. O‘zaro salomlashish qoidalarini tushuntiring.
9. Turli vaziyatlarda salomlashish qoidalari tartibini keltiring.
10. Rahbar etiketi deganda nimani tushunasiz?

V BOB. MEHMONXONA XO'JALIGI XODIMLARINING NUTQ MADANIYATI

5.1. Madaniy nutqning asosiy kommunikativ sifatlari

Nutq odobi mehmonxona xodimining umumiy axloqini belgilovchi asosiy mezondir. **Nutq madaniyati** - deganda aytilishi zarur bo‘lgan xabarlarni suhbatdoshni hurmat qilgan holda, uning ko‘ngliga mos, adabiy me’yordagi ifodalar bilan yetkazish tushuniladi. Har qanday noxush xabarni ham suhbatdoshga beozor yetkazish mumkin. Buning uchun inson tilni, adabiy til me’yorlarini, ayniqsa, turizm va mehmonxona biznesi sohasida xorijiy til me’yorlarini mukammal bilishi lozim. Muloyim, yoqimli va odobli so‘zlash ham o‘z-o‘zidan paydo bo‘lmaydi. Unga yoshlikdan ongli mashqlar qilish, tilning lug‘at boyligini egallash, bu borada nutqi ibratli insonlarga taqlid qilish ulardan o‘rganish orqali erishish mumkin.

Lug‘aviy so‘z boyligi, grammatik to‘g‘ri, badiiy ifodalangan, mantiqiy tuzilgan, maqsadli imo-ishoralardan iborat nutq madaniy nutq hisoblanadi. “Nutq madaniyati” tushunchasi og‘zaki va yozma nutqqa tegishlidir. Har ikkisi ham mazmunli, tushunarli, ifodali va zamonaviy bo‘lishi kerak. Xodimning yozma nutq madaniyati quyidagi hujjatlar bilan ishlashda namoyon bo‘ladi:

- mijozlarga, hamkor firmalarga xat yozishda;
- hisobotlarni rasmiylashtirishda;
- kundalik buyurtma xatlarda va sh.k.

Til shunday ma’no-mazmunni anglatadiki, uning mavjud bo‘lishi va ifodalanishi nutq orqali amalga oshadi. Til bir tomondan nutq hosil qilinadigan va tushuniladigan qurilma sifatida talqin qilinsa, ikkinchi tomondan, mutaxassislar nutq faktlaridan xulosa qiladigan qoidalar tizimi,

birliklar majmuasidir. Bu tushunchalarning har ikkalasi ham o‘zaro bir-biriga bog‘liqdir, chunki til qurilma sifatida mohiyatni anglatadi, bu mohiyatni unda mavjud bo‘lgan qoida va birliklar orqali bilish mumkin. Nutq, birinchidan, fikr-mulohaza bildirish jarayoni, ikkinchidan, u til qurilmasi faoliyati natijasidir. Til va nutq haqida bildirilgan bunday fikrlarga asoslanib xulosa qilish mumkinki, ular o‘zaro bog‘liq, bir-birini taqozo etuvchi hodisalardir va ayni paytda, ular o‘rtasida muayyan farqlar ham mavjudki, bularni alohida eslab o’tish lozim bo‘ladi.

Til potensial hodisa bo‘lib, insonlar ongida bolalikdan o‘zlashtirilgan gapirish qobiliyati va nutq orqali ifodalangan fikrni tushunish vositasi sifatida mavjud bo‘ladi. Nutq esa mavjud imkoniyatni voqealantirish va so‘zlashuv qobiliyatini aniq muhitda amalga oshirish jarayonidir. Nutq har bir alohida kishini individ va shaxs sifatida xarakterlovchi eng samarador vositalardan biridir. Insonlar muloqoti nutq orqali amalga oshiriladi. Uning yordamida kishilar o‘z fikrini, hissiyotlarini, kayfiyatini istaklarini ifodalaydi. Nutq individual hodisa bo‘lsa-da, aksariyat hollarda biz bir-birimizni tushunamiz. Tushunish so‘zlashish faoliyatida ayrim o‘ziga xos va umumiy xususiyatlarning mavjudligi tufayli yuz beradi. Bunday xususiyatlar muayyan til jamoasi ishlatadigan birliklar (fonemalar, morfemalar, so‘zlar, gaplar) va ulardan foydalanish qoidalarining umumiyligidadir. Umumiy birliklar va qoidalar til tizimiga mansub bo‘lib, ularning individual nutqda ishlatilishi nutqning tuzilmaviy asosini tashkil qiladi. Aynan shu asosda nutqning muloqot jarayonidagi vazifasi amalga oshiriladi. Gapirish va tushunish jarayoni kishilar orasida fikr almashinuvini, hissiyotlarini bildirish, axborot uzatish ehtiyoji tufayli ro‘y beradi va bularning hammasi ijtimoiy munosabatlarga asoslanadi. Nutqning

aynan mana shu ijtimoiy asosini til tizimi tashkil qiladi. Demak, nutq umumiy va ijtimoiy xususiyatga ega bo‘lgan tilga nisbatan individual munosabatdagi hodisadir.

Nutq – til imkoniyatini namoyon etish, ovozli yoki yozuvli shaklga ega insonlar o‘rtasidagi muloqot vositasidir. Nutqda til imkoniyatlaridan foydalanish insonga ma’lum mavzudagi aniq bilimlar majmuini yorqin ifodalash imkonini beradi. Nutqning tushunarliligi, aniqligi va ifodaliligi so‘zlarni to‘g‘ri tanlash, iboralar tuzilishi kabi ko‘pgina omillarga bog‘liq bo’ladi.

Nutq har tomonlama yaxshi bo‘lishi uchun o‘z oldiga ma’lum talablarni qo‘yadi. Bu talablar nutqning to‘g‘riligi, aniqligi, mantiqiyligi, ta’sirchanligi, tozaligi va maqsadga muvofiqligidir.



5.1-rasm. **Nutqqa qo'yiladigan talablar.**

Nutqning to‘g‘riligi. «To‘g‘rilik deganda, – deb yozadi V.G. Kostomarov – nutq madaniyatining zarur va birinchi sharti sifatida adabiy tilning ma’lum paytda qabul qilingan me’yoriga qat’iy va aniq muvofiq

kelishini, uning talaffuz, imloviy lug‘at va grammatik me’yorlarini egallashni tushunish lozim bo‘ladi». Nutqning to‘g‘riligi uning eng muhim aloqaviy fazilatidir. Nutq to‘g‘ri bo‘lmasa, boshqa kommunikativ sifatlari ham buziladi. Nutqning tuzilishi to‘g‘ri bo‘lmasa, uning mantiqiyligi, aniqligi, maqsadga muvofiqligiga ham putur yetadi. Nutq to‘g‘ri bo‘lishi uchun, asosan ikki me’yorga – urg‘u va grammatik me’yorga qattiq amal qilishni talab qiladi. So‘zlardagi urg‘uning ko‘chishi bilan ma’no ham ba’zan o‘zgarib ketishi mumkinligini esdan chiqarmaslik lozim. Bu ham nutqning buzilishiga olib keladi.

Nutqning aniqligi – bu so‘zning o‘zi ifodalanayotgan voqelikka mos va muvofiq kelishidir. Aniqlik nutqning muhim fazilatlaridan biri sifatida qadimdan ma’lum. Aristotel: «Agar nutq noaniq bo‘lsa, u maqsadga erishmaydi», - degan. Agar xodim o‘zi fikr yuritmoqchi bo‘lgan nutq predmetini yaxshi bilsa, unga mos so‘zlar tanlasa va o‘zi tanlagan so‘zlar ma’nolariga mos vazifalar yuklatilsa, nutq aniq bo‘ladi.

Nutqning mantiqiyligi to‘g‘rilik va aniqlik bilan chambarchas bog‘langanligidadir. Chunki grammatik jihatdan to‘g‘ri tuzilmagan nutq ham fikrni ifodalash uchun noto’g’ri tanlangan lug‘aviy birlik ham mantiqning buzilishiga olib kelishi tabiiydir. Mantiqiy izchillikning buzilishi suhbatdoshga ifodalanayotgan fikrning to‘liq borib yetmasligiga, ba’zan umuman anglashilmasligiga olib keladi. Nutqni tuzishdagi e’tiborsizlik natijasida ba’zan, hatto mantiqsizlik yuz beradi.

Nutqning maqsadga muvofiqligi deganda yaxlit bir fikrlar rivoji izchil bo‘lgan, har bir so‘z, ibora aniq maqsadga muvofiq ravishda ishlatiladigan nutqni tushunish mumkin.

Nutqning tozaligi. - deganda, eng avvalo uning adabiy tilning lisoniy me’yoriga muvofiq kelishi yo kelmasligi tushuniladi. Darhaqiqat, yaxshi ideal nutq hozirgi o‘zbek adabiy tili talablariga mos holda tuzilgan bo‘lishi, turli til, g‘ayri adabiy til unsurlaridan xoli bo‘lishi kerak. Bu masalaning lisoniy tomoni bo‘lib, nutqiy tozalikning nolingvistik jihatlari ham undan kam bo‘lmagan ahamiyatga ega. *Parazit so‘zlar* deb ataluvchi lug‘aviy birliklar ham til madaniyati uchun yotdir. Ular, asosan so‘zlashuv nutqida ko‘p ishlatilib, xodimning o‘z nutqini kuzatib bormasligi, e’tiborsizligi natijasida paydo bo‘ladi va bora-bora odatga aylanib qoladi. Masalan, ayrim insonlar o‘zlari sezmagan holda «demak», «xo‘sh» kabi so‘zlarni qaytarishga o‘rganib qolganlar.

Nutqning ta’sirchanligi - deganda, asosan og‘zaki nutq jarayoni nazarda tutilgan va shuning uchun uning suhbatdosh tomonidan qabul qilinishidagi ruhiy vaziyatni e’tiborga olish ham muhimdir. Ya’ni xodim mijozlarni hisobga olishi –ularning bilim darajasidan tortib, millati, hatto yoshigacha o‘z nutqining mijozlar tomonidan qanday qabul qilinayotganini nazorat qilishi lozim bo‘ladi. Professional bilimga ega bo‘lgan insonlar oldida sodda tilda gapirish maqsadga muvofiq bo‘lmagani kabi oddiy, yetarli darajada ma’lumotga ega bo‘lmagan suhbatdoshlar oldida ham ilmiy va rasmiy tilda gapirishga harakat qilish kerak emas. Xullas, xodimdan vaziyatga qarab ish tutish talab qilinadi va ifodalamoqchi bo‘lgan fikrni to‘laligicha mijozlarga yetkazishga harakat qilish vazifa qilib qo‘yiladi. Ta’sirchan nutq deganda qanday nutqni tushunmoq kerak? Unga B.N.Golovin shunday ta’rif beradi: «Ta’sirchan nutq deb nutq qurilishining suhbatdosh va o‘quvchi e’tibori va qiziqishini qozonadigan xususiyatlariga aytiladi. O‘z navbatida shu xususiyatlarga ega bo‘lgan nutq ta’sirchan

sanaladi». Omma tushunadigan tilda gapirish, ularni ishontira olish xodim oldiga qo‘yiladigan asosiy shartlardan hisoblanadi. Nutqdagi fikrlarni birinchi va ikkinchi darajali tarzda tuzib, ularni o‘zaro bog‘lash lozim.

Rahbar va xodimlarning o‘z nutqiga munosabati ham muhimdir, chunki shundagina quruq rasmiyatchilikdan qochish bo‘ladi. Xodim va mijozlar o‘rtasidagi aloqa yaxshi bo‘ladi. Xodim fikrlarining o‘zi yoki mijozlar hayotidan olingan misollar asosida isbotlashga harakat qilsa, mavzuga doir sub’ektiv fikr-mulohazalarini bildirsa, nutq ham ishonarli, ham ta’sirli bo‘ladi.

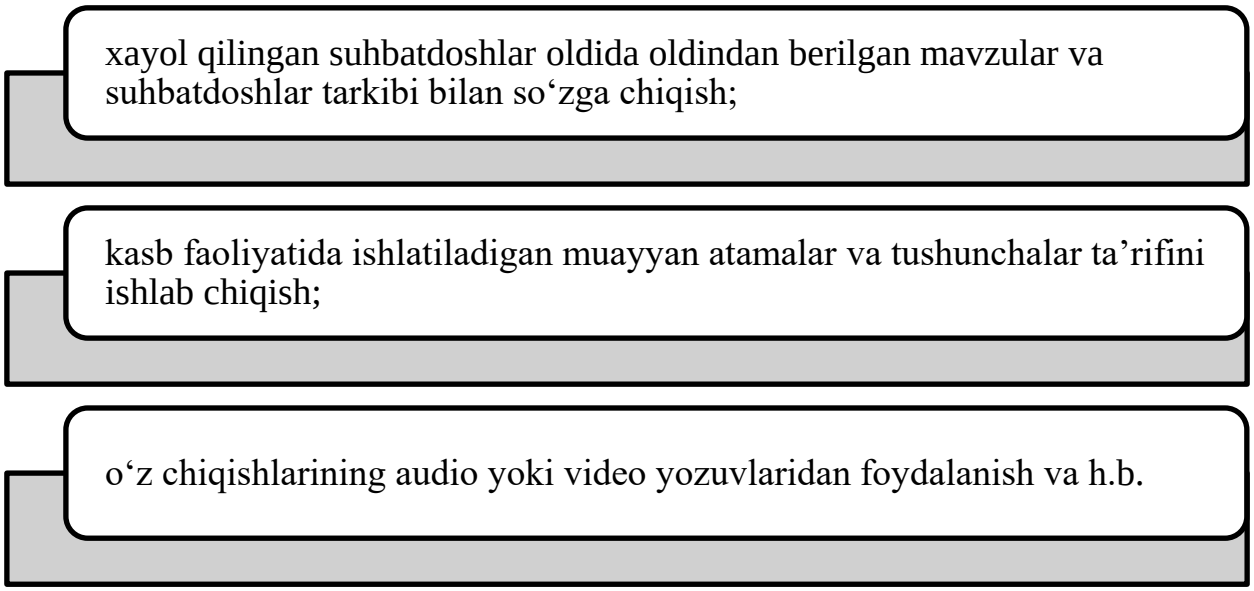
5.2. Mehmonxona rahbarining hamkorlar bilan suhbat o‘tkazishga qo‘yiladigan talablar

Hozirgi zamon rahbar va xodimlarning kasb faoliyati uning notiqlik san’ati ko‘nikmalarini, ya’ni turli shakllardagi nutqning (u xoh xizmat kengashidagi axborot berish bo‘lsin, xoh konferensiyalar va seminarlardagi ma’ruza, munozaralardagi, taqdimotlardagi chiqishlar va shu kabilar bo‘lsin) tuzilishi, uni tayyorlash malakalarini va turli shakllardagi nutqlarni suhbatdoshlarga yetkazish ko‘nikmalarini egallash lozimligini talab qiladi. Odamlarda nutq so‘zlash ko‘nikmalari tarbiya, ma’lumotning umumiy darajasi, insonning muayyan shaxsiy sifatlari bilan bog‘liq bo‘ladi. Shunga qaramasdan notiqlik san’ati ko‘nikmalari notiqlik san’atining asosiy qoidalarini bilgan holda to‘plangan kasb tajribasi jarayonida hosil bo‘ladi. Bu qoidalarni bilish rahbarga o‘z nutqini ancha qulayroq shaklda – suhbatdoshlarning samarali qabul qilishi nuqtai nazaridan ham, shuningdek suhbatdoshlarning nutq so‘zlayotgan rahbarning kasbiy sifatlariga ijobiy baho berish orqali ham taqdim etishiga imkon tug‘diradi.

Notiqlik san’atining quyida tasvirlanadigan asosiy qoidalari universal hisoblanadi, ya’ni ular omma orasida nutq so‘zlashning imkoni tug‘ilgan ko‘p vaziyatlarda tatbiq etiladi. Notiqlik san’atining barcha qoidalarini xronologik tartibda bir necha shartli guruhlarga bo‘lish mumkin:

- notiqlik san’ati ko‘nikmalarini oldindan ishlab chiqish;
- nutq so‘zlashga bevosita tayyorgarlik ko‘rish;
- nutq so‘zlash vaqtida o‘zini tutish.

Notiqlik san’ati ko‘nikmalarini oldindan ishlab chiqish suhbatdoshlar bilan ishlashga umumiy hozirlikni qo‘llab-quvvatlash imkonini beradigan bir necha sun’iy usullarni nazarda tutishi mumkin(5.2-rasm):

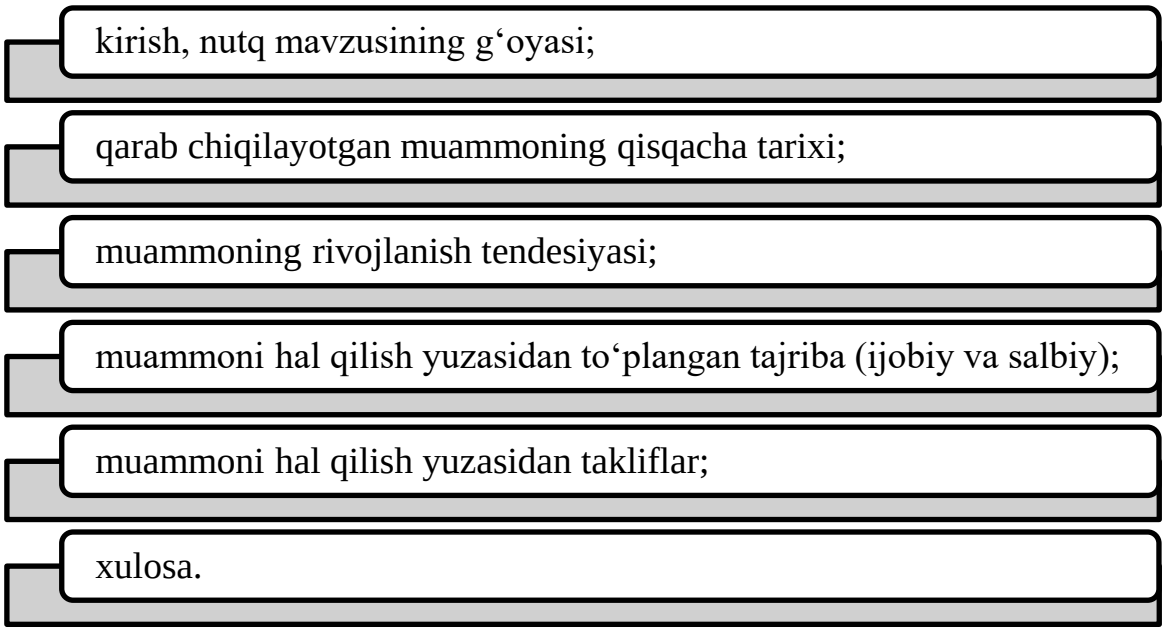


5.2-rasm. **Suhbatga tayyorgarlik ko’rish usullari.**

Nutq so‘zlashga bevosita tayyorgarlik ko‘rish notiqlik san’ati ko‘nikmalari va qoidalarini ishlab chiqishning ancha muhim bosqichi hisoblanadi. Ko‘pincha mazkur bosqichda vaqt yetishmasligi yoki o‘z kuchiga ortiqcha ishonish tufayli unchalik e’tiborga olinmaydi. Shuni esda tutish kerakki, ko‘pincha rahbar va xodimning kasbiy sifatlari haqida uning

so‘zlariga qarab xulosa chiqariladi. U o‘z navbatida o‘z-o‘zini namoyon qilish vositasi bo‘lib xizmat qiladi, o‘zini ko‘rsatish imkoniyati hisoblanadi.

Umumiy holatlarda nutqning quyidagi tizimi tavsiya etilishi mumkin bo‘lib, unga mavzularga, nutqning reglamenti va suhbatdoshlarning hozirligiga qarab tuzatishlar kiritilishi hamda muayyan mazmun bilan to‘ldirilishi mumkin(5.3-rasm):



5.3-rasm. **Nutqning tizimi.**

So‘zga chiqish uchun tayyorgarlik ko’rish jarayonida og‘zaki nutqning yozma matnidan farq qilishini esdan chiqarmaslik kerak. Agar rahbar tayyor matndan foydalanadigan bo‘lsa, u holda suhbatdoshlar bilan o‘zaro munosabatlarda qo‘shimcha muammolar keltirib chiqaradi. Ayni vaqtda og‘zaki nutq uni yozma nutqdan farqlaydigan bir qator ustunliklarga ega bo‘ladi:

- nutqning ohangdorligini o‘zgartirish;

-asosiy fikrlarni ajratib ko‘rsatish mumkinligi, suhbatdoshlarning diqqat-e’tiborini nutqning ayrim elementlariga qaratish;

-nutqning ifodaliligini oshirishning uslubiy shakllaridan (ritorik savollar, dialog shakllari va shu k.) foydalanish.

Nutq so‘zlash vaqtida o‘zini tutish nutqning maqsadlariga erishishni, tayyorlagan nutq rejasini amalga oshirishni ta’minlashi (zarur bo‘lganda unga tuzatish kiritishi), og‘zaki nutqning avvaldan o‘ylab qo‘yilgan afzalliklardan foydalanishga imkon berishi lozim. Ayni vaqtda rahbarning o‘zini tutishi axborotni yaxlit idrok etishga xalaqit bermasligi kerak. Uning xulq-atvori tabiiy bo‘lishi, nutq muammosiga va suhbatdoshlar tarkibiga mos kelishi zarur.

Rahbar o’tkazish vaqti avvaldan aniq bo’lgan suhbat va uchrashuvlarga amaldagi etiket qoidalariga ko’ra kechikmasdan 4–5 daqiqa oldinroq kelib, o’zining tashqi qiyofasini yana bir marta qayta nazardan o’tkazishi, bo’yinbog’larini (galstuk) to’g’rilashi, maxsus joyda sochlarini tarashi, kostyum tugmalarini o’tkazishi kerak bo’ladi.

Uchrashuv yoki suhbat xonasiga dadil qadamlar tashlab kirish, yuzida tabassum bilan salomlashish va qo’lini qattiq siqib ko’rishish tavsiya qilinadi, chunki bunday hatti–harakatlar odamning o’ziga ishonishidan va uchrashuvning ijobiy o’tishidan darak beradi. Bu esa rahbarlar, ayniqsa yosh rahbarlar uchun, birinchi yoki bo’lajak hamkorlar bilan uchrashishda katta ahamiyatga ega. Buning asosiy sababi shundan iboratki, bo’lajak hamkor yoki suhbatdosh to’g’risida ijobiy yoki salbiy fikr uchrashuvning birinchi 15 soniyasi davomida shakllanadi. Shu sababli ham madaniyatli va o’zini faqat ijobiy tomondan ko’rsatmoqchi bo’lgan rahbar yoki xodim qayerda, kim bilan qaysi vaziyatda uchrashishidan qat’iy nazar, yuqorida

ko’rsatilgan amaldagi xalqaro etiket qoidalariga qat’iy rioya qilishlari lozim. Amaldagi etiket qoidalariga ko’ra bironta sabablar bo’yicha uchrashuv yoki suhbatga kechikib kelish yoki umuman kela olmaslik zaruriyati tug’ilganda, albatta, uning tashkilotchilarini xabardor qilib, qancha vaqtga kechikishini ham aytishi lozim. Kechikib kelganda ham o’tirganlardan kechirim so’rab, kechikish sababini tushuntirishi lozim.

Amaldagi etiket qoidalari odamlarning bir–birlari bilan muloqotga tushishida va salomlashishida qator qoidalarga rioya qilishni taqozo etadi. Bu qoidalar suhbat davrida suhbatdoshning yuziga qarab gaplashish, suhbatdosh fikrini tinglash, o’tirish hamda imo–ishoralarni o’z ichiga oladi.

Suhbatlashish davrida suhbatdoshning yuziga qarab gapirish bu oddiy bir harakat emas, katta bir san’at hisoblanadi, chunki ba’zi bir qarashlar suhbatdoshni o’ta noqulay holatga tushirib qo’ysa, ba’zi qarashlar esa suhbatdoshni muloqotning ijobiy kechishiga moyil qiladi. Xalqaro tajribada suhbatdosh yuziga qarashning uch xil turi shakllangan:

- bir guruh suhbatdoshlar bilan muloqotga kirishishda ular yuzlariga qarash (kasbiy qarash);

- kundalik munosabatlarda bir–birlarining yuziga qarash (oddiy qarash);

- jiddiy yoki juda yaqin qarash (tikilib qarash).

Bir–birlarining yuziga qarab suhbatlashish o’z fikrini bayon qilishda salmoqli so’zlarni gapirish uchun dalda beradi. Suhbatdoshning yuziga qarashda etiket qoidalari bir nuqtaga qarab qolishni yoki boshidan oyog’igacha qarashni tavsiya qilmaydi, chunki suhbatlashish davrida noqulay vaziyat paydo bo’libgina qolmay suhbatdoshga salbiy ruhiy ta’sir ko’rsatishi mumkin. Bunday qarashlar suhbatdoshning etiket qoidalarini

bilmasligi yoki kamsitish maqsadida qilgan harakati natijasida sodir bo’ladi. Amaldagi etiket qoidalari suhbatdosh yuzining faqat bir nuqtasiga tikilib qolmasdan butun yuzi bo’yicha ko’z yugurtirishni tavsiya qiladi.

Bir guruh suhbatdoshlarning yuziga birdaniga qarash usuli majlislar va yig’ilishlar o’tkazishda hamda taqdimot qilishda katta samara beradi. Bunday vaziyatlarda etiket qoidalari avval o’tirgan kishilarning ko’zlariga qarashni, keyin esa ularning peshonasiga qarab gapirishni taqozo qiladi. Qarashning bu usulida hamma o’tirganlarda suhbatdosh aynan shu kishiga qarab gapirayotganlik fikri paydo bo’ladi va natijada hammaning fikri gapirayotgan kishiga tomon jalb qilinadi. Bu esa nutq so’zlayotgan kishiga butun auditoriyani nazorat qilishga imkon beradi.

Kundalik uchrashuvlarda suhbatdoshning avval ko’ziga qarash va keyin uning butun yuzi bo’yicha ko’z yugurtirib turish (ko’zidan peshonasiga, peshonasidan burniga, burnidan lablariga, lablaridan qo’loqlariga qarash) tavsiya qilinadi. Kundalik uchrashuvlarda ham suhbatdoshning yuziga tikilib qarash taqiqlanadi. Qarash nazokatli va suhbatdoshga ozor yetkazmaydigan bo’lishi kerak. Bu qarashlarning universal usuli bo’lib, har qanday vaziyatda ham undan foydalanishga harakat qilish kerak. Bu usul ikki kishining bir–biri bilan qarama–qarshi o’tirib suhbatlashishida samarali hisoblanadi.

Jiddiy, ya’ni o’ta yaqin tikilib qarash usulida iyagidan pastga qarashga ruxsat berilmaydi. Shu sababli ham biznesmenlar faoliyatida qarashlarning bu usulidan foydalanish mumkin emas. Ushbu usuldan og’a-inilarning va bir–birlariga o’ta yaqin kishilarning uzoq vaqt o’tgandan keyin uchrashuvlarida foydalaniladi.

Rahbarlar uchrashuvlarida har bir suhbatdosh egallab turgan lavozimiga va yoshiga qarab joylashtiriladi. Suhbat davrida stol atrofida o’tirishda ham qator etiket talablariga rioya qilinishi kerak: birinchidan, stulning suyanchig’iga suyanib tik o’tirishni, ikkinchidan, oyoqlarini tik va yelka kengligida ushlab turishni, uchinchidan, butun suhbat davrida ikkala qo’lning ham tizza ustida bo’lishini talab qiladi. Agar qo’lni tizza ustida ushlab turish qiyinroq bo’lsa, uni stol ustida ushlab turish ham mumkin. Lekin amaldagi etiket qoidalariga ko’ra stolga tirsagi bilan suyanib o’tirish qat’iy man qilinadi. Qo’llarni stolga qo’yib o’tirganda ham qalam, ruchka yoki ko’zoynak bilan o’ynab, ularni yoki stolni chertib, taqillatib o’tirish, marjon yoki sumka bog’isini o’ynash, suhbatdoshga teginish, uning yelkasiga yoki tizzasiga qo’lini qo’yish, yelkasiga qoqish, yengi yoki pidjak tugmalarini ushlab, ko’rib o’tirish ham tavsiya qilinmaydi. Stolda yoni bilan o’tirish suhbatdoshga nisbatan o’ta hurmatsizlik belgisi hisoblanadi.

Agar suhbatdoshning gaplari sizning fikringizga umuman to’g’ri kelmasada etiket qoidalari uning gaplarini luqma tashlamasdan va bo’lmasdan oxirigacha eshitishni va aksincha, sizning fikringiz bilan uyg’unlik joyini topishni talab qiladi. Suhbatdosh gapini tamomlagandan keyin siz suhbat mavzusiga nisbatan shoshmasdan va dalillar asosida xushmuomalalik bilan o’zingizning fikringizni bildirishingiz mumkin. O’z fikrini bildirishdan oldin suhbat tashkilotchisidan ruxsat va boshqa ishtirokchilardan kechirim so’rash lozim. Etiket qoidalariga rioya qilmasdan suhbatdosh gapirayotganda luqma tashlayverish, savollar berish va qo’li hamda gavdasi bilan imo–ishoralar qilaverish – bu tajanglik, madaniyatsizlik va hurmatsizlik belgisi hisoblanadi. Bundan tashqari suhbatdoshning gapirayotganida qo’li va butun gavdasi bilan nojo’ya

harakatlar qilish nafaqat tarbiyasizlikni, asabning tajangligini ham bildiradi. Suhbat davrida sigaret chekish va saqich chaynash ham mumkin emas.

Suhbat davrida, qo'li, barmoqlari va ko'zlari bilan hech qanday harakat qilmaslik kerak. Har bir so'zsiz harakat va imo–ishora mazmunga ega bo'lib, suhbatdoshlar tomonidan osongina anglab tushunib olinadi (8.1.-jadval).

Yana shunga e'tibor berish kerakki, suhbat tamom bo'lganidan keyin suhbatdoshlarga rahmat aytmasdan va xayrlashmasdan chiqib ketish etiket qoidalariga to'g'ri kelmaydi. Agar juda ham shoshilinch vaziyat bo'lsa, boshqalardan kechirim so'rab, xayrlashib chiqib ketish mumkin. Lekin etiket qoidalariga ko'ra boshqa korxonalardan kelgan suhbatdoshlarni binodan chiqish eshigigacha, agar bino ko'p qavatli bo'lsa, liftgacha bir–biriga yaxshi tilaklar tilab, kuzatib qo'yishi lozim. Bu yerda yevropa va sharqona etiket talablari bir–birlariga to'liq mos keladi.

Suhbat uchun qulay va ishonchli sharoitni yaratish. Suhbatning muvaffaqiyatli borishida va tugashida uning tashkilotchilari tomonidan suhbatdoshlar uchun qulay va ishonchli sharoitlarning yaratilishi o'ta muhim ahamiyatga ega. Bunday sharoitni yaratishda suhbat ishtirokchilari ruhiyatiga salbiy ta'sir ko'rsatadigan omillar bartaraf qilinishi va ijobiy ta'sir qiladigan sharoit yaratilishi lozim. Suhbat ishtirokchilari ruhiyatiga suhbat o'tkaziladigan xonaning estetik bezatilishi katta ta'sir ko'rsatadi. Shu sababdan ham suhbat va yig'ilishlar nafis bezatilgan va bugungi kun dizayni talablariga to'liq javob beradigan xonalarda tashkil qilinishi kerak. Bundan tashqari xona keng va shipi baland bo'lishi lozim. Past shipli xonada odam o'zini noqulay his qiladi.

5.1.-jadval

Suhbat jarayonidagi imo–ishoralar mazmuni[6]

	Imo–ishoralar holati	Mazmuni
1.	Qo’l kaftini ochiq holda yuqoriga qaratib ushlab turish	Samiymiylik, ochiq ko’n-gillilik
2.	Kostyumning tugmalari chiqarilgan (yoki yechib qo’yilgan)	Ochiq ko’ngillilik, do’stona kayfiyat
3.	Kostyumning hamma tugmalarini o’tkazish	Rasmiylik, masofani sezmoq
4.	Qo’llarni ko’krakka qovushitirib ushlab o’tirish	O’zini himoya qilish
5.	Mushtlar siqilgan, barmoqlar bilan biron narsani ushlab turishi natijasida, hatto bo’g’inlari oqarib qolishi	O’zini himoya qilish
6.	Qo’l barmoqlari erkin holda	Osoyishtalik, tinchlik
7.	Stulning chetida engashib o’tirish, boshni ozgina qiyalatib qo’lga suyanib o’tirish	Qiziqib qolganlik
8.	Bosh ozgina chakkaga qiyshaygan	Diqqat bilan eshitish
9.	Iyak qo’lning kaftiga, ko’rsatkich barmoqqa suyab o’tirish, qolgan panjalar esa iyakning pastida turishi	Tanqidiy baholash
10.	Iyakni qisib qo’yish (ko’pincha ko’z qisilib turadi)	Qaror qabul qilish
11.	Butun kaft bilan iyakni ushlab turish	Qaror qabul qilish
12.	Ko’zoynakni sekinlik bilan olish va oynasini diqqat bilan artish yoki tozalash	Vaqtni yutish, qat’iy qarshilik ko’rsatishga tayyorlanish
13.	U yoqdan bu yoqqa yurib turish	Mashaqqatli qaror qabul qilish
14.	Ikki ko’z orasidagi masofani chimchilab turish	Zo’r berib o’ylash
15.	Eshitishda og’izni qo’l bilan yopib turish	Shubha qilish, gapirayotgan odamga ishonmaslik
16.	Og’izni qo’l bilan yopib gapirish	Aldayotganlik
17.	Sizga qaramaslikka harakat qilish	O’zining pozisiyasini yashirish
18.	Sizdan boshqa tomonga qarab turish	Shubhalanish
19.	Gapirayotganda ozgina o’zining burniga yoki ko’z qovog’iga teginish (odatda bosh barmoq bilan)	Aldayotganlik
20.	Suhbatdosh qo’li bilan burniga, ko’z qovog’iga yoki qulog’iga tegish	Gapirayotgan kishiga ishonmaslik
21.	Xona egasi stoli ustidagi qog’ozlarni yig’ishtirishni boshlash	Suhbatning tamom bo’lganligini bildiradi

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

22.	Oyoqlari yoki gavdasi chiqish tomonga qarab turish	Ketish xohishi
23.	Katta barmoqdan tashqari qo’l cho’ntagda	Ustunlik, o’ziga ishonish
24.	Gapirayotganda siqilgan mushtlari bilan imo–ishora qilish	O’zining qat’iyligini namoyish qilish, po’pisa qilish
25.	Qo’llar yashirilgan (cho’ntakka, orqa tomoniga)	O’zining aybini sezish yoki vaziyatning juda ham jiddiy qabul qilinishi
26.	Stulda otga mingandek chappa qarab o’tirish	Agressiv holat
27.	Ko’z qorachiqlari kengaygan	Qiziqish yoki hayajonlanish
28.	Ko’z qorachiqlari toraygan	Yashirayotganlik, o’zining pozisiyasini yashirish

Ishlash uchun qulay va bir–birlariga ishonchli sharoitni yaratishda, bundan oldin ta’kidlanganidek, suhbatdoshlar chehrasidagi tabassumning ahamiyati ham katta. Chehradagi tabassum odam qalbining ko’zgusi bo’lib, suhbatdosh ko’nglining ochiqligini, beg’arazligini va xursandligini bildiradi. Suhbatning ijobiy o’tishiga tabassumdan tashqari boshqa hech qanday omil ijobiy ta’sir ko’rsata olmaydi. Lekin tabassum miyig’idan kulishga almashtirilmasligi kerak, chunki butun dunyo xalqlari tasavvurida u qalbda yomon iz qoldiradigan omil hisoblanadi va shu sababli ham amaldagi etiket qoidalariga ko’ra miyig’ida kulish boshqalarga nisbatan behurmatlik va ularning ustidan kulish belgisi deb qaraladi.

Amaldagi xalqaro tajriba shuni ko’rsatadiki, suhbat ishtirokchilarining kayfiyatini yaxshilash va suhbatning ijobiy o’tishiga suhbat yoki tanaffus vaqtida mehmonlarga kofe, choy, meva sharbatlari yoki mineral suvlarni taklif qilish ham katta ta’sir ko’rsatadi va bu mehmondo’stlikning bir ko’rinishi hisoblanadi.

O’z fikrlarini yetkazishda adabiy o’zbek tilining suhbatdoshlar qulog’iga yoqadigan ma’noli va chiroyli so’zlaridan foydalanish kerak. Umuman, suhbat davridagi xushmuomalalik etiket talablari asosida borishi

shart. Suhbat davrida hech qanday qo’pollikka o’rin bo’lmasligi kerak. Etiket talablariga ko’ra suhbat davrida sodir bo’lishi mumkin bo’lgan salbiy ta’sirning oldini olish maqsadida faqat yengil darajadagi kayfiyatni ko’taradigan neytral hazillarga ruxsat beriladi.

Suhbat davrida yaxshi muhitning shakllanishida hozirgi xalqaro etiket qoidalariga ko’ra tengqurlarning muloqot qilishida murojaat qilishning “sen” shaklidan foydalanish tavsiya qilinadi. Chunki murojaat qilishning ushbu shaklidan foydalanish tengqurlarni bir–biriga yanada yaqinlashtiradi va suhbatning ijobiy borishiga imkon tug’iladi.

Qulay va ishonchli sharoitlarni yaratishda amalda shakllangan imo–ishoralardan to’g’ri foydalanish ham muhimdir. Masalan, suhbatning boshlanishida yoki kechish jarayonida suhbatdoshlar tomonidan bo’yinbog’larni bo’shatib, kostyum tugmalarining yechish yoki kostyumni umuman yechib qo’yilishi suhbatning erkin borishidan, kostyum tugmalarining o’tkazilgan holda turishi esa suhbatning rasmiyligidan darak beradi.

Nafaqat suhbat sharoiti ishonchli bo’lishi balki, suhbat mavzusi predmeti ham ishonchli bo’lishi shart. Buning uchun suhbat davrida o’z fikrlarini tasdiqlaydigan ma’lumot va dalillardan hamda ularni namoyish qilish texnik vositalaridan foydalanish zarur.

Suhbat davrida suhbatdoshlarning asabiga tegadigan omillar bo’lmasligi uchun mobil telefonlar o’chirilib qo’yilishi lozim.

5.3. Xizmat yuzasidan xatlar yozish va elektron vositalar orqali muloqot qilish

Mehmonxona xodimlari o‘zlarining faoliyati davrida xizmat yuzasidan turli xil xatlar va kelgan xatlarga javoblar yozishadi. Bundan tashqari o‘z hamkorlari va mijozlari bilan telefon orqali muloqot qilishadi. Xatlar yozishda va telefon orqali gaplashishda ham xodimlar madaniyatli kishilar sifatida jamiyatda hamda xalqaro tajribada qabul qilingan qoidalarga rioya qilishlari shart.

Mehmonxona biznesi shunday faoliyatki, unda ko‘p masalalar hamkorlar, mijozlar o‘rtasida aloqa o‘rnatilgandan keyin xatlar va telefon orqali hal qilinadi. Bundan tashqari, yuzma–yuz uchrashuvlarni tashkil qilishda ham xat va telefonning ahamiyati katta.

Xat yozishda ham, telefonda gaplashishda ham xalqaro va jamiyatda qo‘llaniladigan etiket qoidalariga rioya qilinishi zarur. Ushbu mavzuda xizmat xatlarini yozishga qo‘yiladigan asosiy talablarni ko‘rib chiqamiz.

Mehmonxona rahbar va xodimlari o‘z faoliyatlari davrida har xil mazmunda hamkorlarga, yuqori tashkilotlarga va boshqa yuridik va jismoniy shaxslarga turli xil xatlarni yozishlari mumkin. Masalan, murojaat xatlari, olingan xat–xabarlarga beriladigan javob xatlari, taklifnomalar, shikoyatnomalar, rezyume va tavsiyanomalar kabi xatlar.

Yoziladigan xatlarning turlaridan va mazmunidan qat’iy nazar, ularda xatni o‘qiydigan kishiga ko‘rsatilayotgan hurmat xatining matni yozilgan qog‘oz va konvertdan boshlab, unda yozilgan matn mazmuni uni qog‘ozda joylashtirish tartibi, adresatga murojaat qilish shaklidan yaqqol ko‘rinib va sezilib turishi kerak.

Xizmat yuzasidan yoziladigan rasmiy xatlarga qo‘yiladigan talablar xatlar yozish bo‘yicha amaldagi standartlarga asos qilib olingan. Ularga ko‘ra xatlar yuridik shaxsning ramzi tasvirlangan, uning to‘liq nomi, pochta va telegraf manzillari, telefoni, faksi, elektron manzili va bank rekvizitlari to‘liq ko‘rsatilgan blankada yozilishi maqsadga muvofiqdir. Blanka qog‘ozlari juda ham yuqori sifatli, toza, oq va yaxshi kesilgan bo‘lishi kerak. Blanka qog‘oziga qo‘yiladigan bunday talablar xatni olib o‘qiydigan shaxsga ko‘rsatilayotgan hurmat belgisini bildiribgina qolmasdan, xat yozgan shaxs to‘g‘risida ma’lumotlar olish va kelajakda u bilan hamkorlik aloqalarini mustahkamlash hamda javob xatlarini yozish uchun ham asos bo‘lib xizmat qiladi. Muhim ahamiyatga ega bo‘lgan xatlar buklanmasdan sifatli qog‘ozlardan tayyorlangan katta konvertlarga solib yuboriladi. Katta konvert faqat xatning muhimligini bildiribgina qolmasdan, adresatga bo‘lgan izzat–hurmatni ham bildiradi.

Nutq madaniyati talablari adresatga murojaat qilishda ham, gaplarni tuzishda ham, matnni blankada joylashtirishda ham, xatni yozib tugallashda ham o‘z ifodasini topishi shart. Xat yuborilayotgan yuridik tashkilot rahbarining yoki jismoniy shaxsning ism-sharifi blanka qog‘ozining o‘ng tomonidan korxona yoki shaxs rekviziti pastda ko‘rsatiladi. Keyin esa blankaning o‘rtasida yoki chap tomonidan boshlab, xushmuomalali mazmunda adresatga murojaatnoma yoziladi, masalan, “Hurmatli Ziroat Fattayevna!”. Murojaat so‘zlaridan keyin undov belgisi qo‘yilib, xat matni abzatsdan katta harf bilan boshlanadi.

Xatni yozishda blankaning chap tomonidan 2,5 sm, o‘ng tomonidan esa 1 sm masofa qoldirishi shart, chunki yuborgan xatlar adresatda hisobga olingandan keyin papkaga solib saqlanadi, papkaga tikilgan xatning matni

bemalol ko‘rinib turishi kerak. Bu ham adresatga bo‘lgan hurmatni bildiradi. Adresatning xatni qiynalmasdan o‘qishi uchun matn 1,5 – 2,0 intervalda yoziladi. Birinchi abzatsdan keyingi abzatslar ulardan oldingi qatorning beshinchi harfini tagidan boshlanishi va so‘zlarni bir qatordan ikkinchiga bo‘g‘in orqali ko‘chirmaslikka harakat qilishi kerak.

Xat matnlarini tuzishga qo‘yiladigan eng asosiy talablardan biri – xat faqat adabiy tilda, u qaysi tilda bo‘lishidan qat’iy nazar, grammatik va orfografik xatolarsiz, shevalardan va jargon so‘zlardan foydalanmasdan yozilishi kerak. Aks holda sizning bilimdonligingiz va madaniyatingiz to‘g‘risida, ayniqsa bo‘lajak hamkorlar hamda mijozlarda salbiy fikrlar paydo bo’lishi mumkin.

Ta’kidlanganlardan tashqari xizmat yuzasidan yoziladigan xatlarda ishlatiladigan so‘zlar ravon, fikrlarni aniq ifodalaydigan, ya’ni har xil ma’nolar bermaydigan bo‘lishi kerak. Tuzilgan gaplar qisqa bo‘lishi lozim, chunki murakkab gaplarni boshidan oxirigacha o‘qib yetguncha, boshida berilgan ma’lumotlar esdan chiqib ketishi mumkin. Yana bir narsani doimo yodda tutish kerakki, xatlarda maxsus va murakkab atamalarni ishlatmaslikka harakat qilish kerak, chunki ularning mohiyatini hamma ham bir xil mazmunda va to‘liq tushunavermaydi. Shuning uchun xizmat yuzasidan yoziladigan xatlarda hamma uchun tushunarli bo‘lgan atama va so‘zlardan foydalanish lozim. Yuqorida xizmat yuzasidan yoziladigan xatlarga qo‘yiladigan talablar bo‘yicha shuni ta’kidlash mumkinki, xizmat xatlarining matni xushmuomalali va hurmat tarzida yozilishi, uni o‘qiydigan kishilarning kayfiyatini buzmasligi, yozgan va o‘qiydigan kishilar uchun tushunarli bo‘lishi hamda mamnuniyat bilan o‘qilishi kerak.

Xizmat yuzasidan, ayniqsa hamkorlarga, yoziladigan xatlar hamkorlik qilganligi va kelajakda hamkorligi davom etishi to‘g‘risida minnatdorchilik bildirish bilan tugallanishi lozim. Yana bir muhim omil esdan chiqmasligi kerakki, xatni yozgan kishining imzosi va ismi–sharifi oxirgi gapning pastida o‘ng tomonda ko‘rsatiladi va hurmat belgisini ifodalaydigan so‘zlar bilan tugallanadi, masalan, “Hurmat bilan Tohir Arslonov”.

Boshqa yuridik va jismoniy shaxslardan sizga kelgan rasmiy xatlarning barchasi ro‘yxatdan o‘tkazilishi, zarur bo‘lsa, unga tegishli rezolyutsiya qo‘yilishi va xatlar papkalarga tikilib, saqlanishi kerak. Amaldagi qoidalar bo‘yicha rezolyutsiya kelgan xat matnining ustida emas, boshqa qog‘ozda yozilishi kerak, chunki kelgan xat ustida yozish xatni yozgan shaxsga nisbatan hurmatsizlikni bildiradi.

Barcha kelgan so‘rov xatlarga mehmonxonada qabul qilingan tartib va muddatda javob berilishi shart. Amaldagi qoidalarga ko‘ra javob berish muddati 3 kundan oshmasligi kerak. Bundan faqat so‘rovi mukammal ko‘rilib va o‘rganib chiqishni talab qiladigan xatlar istisno. Baribir shu 3 kun muddat ichida so‘rovga qachon javob berilishi ko‘rsatilib, javob xati yozilishi kerak bo’ladi.

5.4. Telefon orqali suhbatlashishning o‘ziga xos qoidalari

Telefon hamkor, hamkasblar va boshqalar bilan gaplashish vositalarining eng asosiysi hisoblanadi. Oxirgi yillarda respublikada mobil telefon tarmoqlarining keskin rivojlanishi va vaqt bo‘yicha to‘lov miqdorlarining yildan–yilga arzonlashib borishi, biznes masalalarini qisqa

muddatda hal qilishda ayniqsa, mobil telefonlarining aloqa vositasi sifatida ahamiyati oshib bormoqda.

Telefonda gaplashish hamkor va hamkasblarning bir–biri bilan suhbatlashishning bir shakli hisoblanadi. Lekin bu shaklning yuzma–yuz suhbatlashishdan farqi shundaki, suhbatdoshlar bir–birining yuzlarini ko‘rmaydilar. Shu boisdan ham yuzma–yuz gaplashishda qanday talablar qo‘yilsa, telefon orqali gaplashishda ham xuddi shunday talablar qo‘yiladi. Suhbat davrida bir–biriga qarashlar va chehra holatiga qo‘yiladigan talablar bundan istisno. Bundan tashqari telefon orqali suhbatlashishga qo‘yiladigan eng asosiy etika talablaridan biri siz telefon qilmoqchi bo‘lgan hamkoringiz yoki hamkasbingizning vaqti, ish rejasi buzilmasligi va sizning gaplaringiz qanday ta’sir qilishi mumkinligini hisobga olish lozim, chunki hamkorlarning ishi juda ham ko‘p, vaqti esa tig’iz bo‘ladi. Shuning uchun, to‘satdan qilinayotgan telefon jamlangan fikrlarning bo‘linib ketishiga, ish rejasining buzilishiga, boshqa ishlar uchun vaqt tig’izligiga olib kelishi mumkin. Siz qo‘ng‘iroq qilgan masalangiz bo‘yicha rad yoki qo‘pol javobni olishingiz ham mumkin, chunki hamma hamkorlar ham madaniyatli emas. Natijada, nafaqat siz gaplashmoqchi bo‘lgan insonning, o‘zingizning ham kayfiyatingiz buzilishi mumkin. Shu sababli, gaplashmoqchi bo‘lgan hamkor bilan oldindan qo‘ng‘iroq qilish yoki uchrashish to‘g‘risida kelishib olish kerak bo’ladi.

Etika qoidalari qo‘ng‘iroq qilgan kishidan birinchi bo‘lib salomlashishni, nima sababdan qo‘ng‘iroq qilayotganligini aytishni va ushbu masala bo‘yicha telefonda gaplashish yoki shaxsan uchrashish uchun qachon vaqti bo‘lishi mumkinligini, suhbat qancha vaqtni olishini va gapning oxirida vaqtini olganligi uchun kechirim so‘rashni talab qiladi.

Telefon orqali suhbatlashish muddatini aniqlash muhim ahamiyatga ega, chunki siz qo‘ng‘iroq qilayotgan hamkoringiz siz belgilagan gaplashish muddatiga qarab vaqt ajratadi va rejalariga o‘zgartirishlar kiritadi, yoki kechirim so‘rab, hozir vaqti yo‘qligini, qachon qayta telefon qilish kerakligini aytadi.

Ma’lumki, telefon orqali suhbatlashishda masalaning hal bo‘lishi ko‘p vaziyatlarga bog‘liq bo‘ladi, chunki telefonda gaplashish qandaydir ma’lumotlarni berish va olish bilan bog‘liq. Shu sababli ham avvaldan notanish tashkilot va kishilarga, mijozlarga qo‘ng‘iroq qilishda salomlashgandan keyin qo‘ng‘iroq qilgan kishi o‘zining ismi–sharifini, lavozimini aytishi lozim. Bundan tashqari ma’lumotlar boshqa kishilarga tushmasligi uchun ma’lumot berishdan oldin sizni qiziqtirayotgan masalani kim hal qilishi mumkinligini so‘rab, faqat yordam bera oladigan kishiga to‘liq ma’lumot berish mumkin. Agar boshqa tashkilotdan sizga qo‘ng‘iroq qilishgan bo‘lsa, siz ham uning masalasini kim yechishi mumkinligini aytishga harakat qiling. Bundan tashqari yana shuni esdan chiqarmaslik kerakki, siz qo‘ng‘iroq qilayotgan hamkor oldida boshqa kishilar bo‘lishi va shu sababli u sizning savollaringizga ochiq javob berishga qiynalib qolishi mumkin. Shu boisdan ham ochiq suhbatlashishga imkoniyat yoki vaqt bo‘lmasa, kechirim so‘rab, keyinroq telefon qilishni aytishingiz kerak bo’ladi.

Suhbatdoshning telefonda ko‘p vaqtini olmasligi va ish rejasini buzmasligi uchun telefon orqali gapirish kerak bo‘lmagan gaplarni oldindan rejalashtirib, ularning muhimlik darajasini hisobga olgan holda so‘zlashish predmetining ketma–ketligini aniqlash lozim.

Yana bir muhim jihat shundan iboratki, kelishilgan vaqtdan erta ham, kech ham qo‘ng‘iroq qilish mumkin emas. Qayta qo‘ng‘iroq qilishda ham yana salomlashib, ism–sharifi aytilib, shu vaqtda qo‘ng‘iroq qilish to‘g‘risida kelishilganligini eslatib o‘tish kerak.

Sizga boshqa kishilar qo‘ng‘iroq qilganda u gapirayotgan gaplarga qiziqish bilan qarashni, agar ularning qo‘ng‘iroqlari jamlangan fikrlaringizni va rejalashtirilgan ish tartibingizni buzgan bo‘lsa ham suhbatdoshlarga xayrixohlik bilan qarashni hamda shirinsuxan so‘zlar bilan gaplashishni talab qiladi.

Telefon orqali suhbatlashishda ham qator qoidalarga amal qilishi kerak. *Birinchidan,* telefon orqali baland ovoz bilan gapirilmaydi, agar eshitish yomon bo‘lsa, suhbatdoshga eshitilmayapti, qattiqroq gapiring, qayta telefon qiling deyish mumkin emas, chunki bunday gaplaringiz yoningizda o‘tirganlarga yoqmasligi mumkin;

Ikkinchidan, kim birinchi bo‘lib qo‘ng‘iroq qilgan bo‘lsa, gapni birinchi bo‘lib tamom qiladi, chunki siz boshlagan gaplarni suhbatdoshingizga “tamom qiling” deb aytishingiz etiket qoidalariga zid bo‘ladi;

Uchinchidan, siz bilan boshqa kishi gaplashayotganda telefon uzilib qolsa, qayta telefon qilishni kutish kerak, kim birinchi bo‘lib qo‘ng‘iroq qilgan bo‘lsa, u qayta telefon qilishi kerak.

Chet ellik hamkorlarga va mijozlarga qo‘ng‘iroq qilishda ham ma’lum bir qoidalarga rioya qilinadi. Chet mamlakat mehmonxonalarida xodimlar doimo telefon oldida bo‘lishadi va darrov javob berishadi. Shuning uchun u taraf telefonining ikki marta jiringlashigacha kutish kerak. Agar shu vaqtning ichida javob berilmasa, siz qo‘ng‘iroq qilgan kishi o‘z joyida yo‘q yoki o‘ta band bo’ladi. Chet ellik hamkorlarning uyiga qo‘ng‘iroq qilishda

u tomonda telefonning besh marta jiringlashigacha kutish lozim, chunki sizning tanishingiz boshqa xonada bo‘lishi va telefonni kelib olguncha ancha vaqt ketishi mumkin.

Yuqorida ta’kidlanganidek, telefonda gaplashish, ma’lumotlar berish – olish bilan bog‘liq. Shuning uchun, maxsus bloknotda kim bilan, qaysi sanada va nima to‘g‘risida gaplashganligi hamda nima to‘g‘risida kelishilganligi yozib borilsa, maqsadga muvofiq bo‘ladi.

Tayanch so‘z va iboralar: nutq madaniyati, til, nutqqa qo'yiladigan talablar, notiqlik san’ati, nutq so‘zlash vaqtida o‘zini tutish, suhbat xonasi, suhbat jarayonidagi imo–ishoralar mazmuni, suhbat uchun qulay va ishonchli sharoit yaratish, xat yozish, telefon orqali suhbatlashish.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Nutq madaniyati deganda nimani tushunasiz?
2. Til nima va uning nutqdan farqini tushuntiring.
3. Nutqning to‘g‘riligi, aniqligi, mantiqiyligi, ta’sirchanligi, tozaligi, tushunarliligi va maqsadga muvofiqligini izohlang.
4. Notiqlik san’atining qoidalarini xronologik tartibda qanday guruhlarga bo‘lish mumkin?
5. Og‘zaki nutq va yozma nutqning bir-biridan farqini tushuntiring. Siz uchun qay bir nutq qulay?
6. Uchrashuv yoki suhbat xonasiga qo‘yiladigan talablar qaysilar?
7. Amaldagi etiket qoidalari odamlarning bir–birlari bilan muloqotga kirishishda va salomlashishida qator talablarga rioya qilishni taqozo etadi. Ular qaysilar?

8. Suhbat jarayonidagi imo–ishoralar mazmunini guruhda muhokama qiling.

9. Suhbat uchun qulay va ishonchli sharoitni yaratish deganda nimani tushunasiz?

10. Xizmat yuzasidan xatlar yozish va elektron vositalar orqali muloqot qilishga qo‘yiladigan talablarni izohlang.

11. Telefonda gaplashishning o‘ziga xos qoidalarini tushuntiring va guruh bilan amalda qo‘llang.

VI BOB. ISHBILARMONLAR TASHQI QIYOFASI VA UNGA QO‘YILADIGAN TALABLAR

6.1. Mehmondo‘stlik sohasi ishbilarmonlarining tashqi ko‘rinishlari

Ishbilarmonlik faoliyatining o‘ziga xos xususiyati uning ishtirokchilarining tashqi ko‘rinishiga juda jiddiy talablarni qo’yadi. Ishbilarmon kishi uchun tashqi ko‘rinish muvaffaqiyat uchun birinchi qadamdir, chunki kostyum potensial sheriklar uchun koddir, bu hurmat va ishonchlilik darajasini ko‘rsatadi.

Ishbilarmonning tashqi qiyofasi toza, didli va aqlli bo‘lishi kerak, shunchaki tashqi ko‘rinish atrofdagi mijozlar va sheriklar tomonidan yaxshi qabul qilinadi. Va bu yyerda asosiy narsa - ta’mning murakkabligi emas, balki odamning tashqi ko‘rinishi guvohlik beradigan odamlarga nisbatan hurmat.

Biroq, tadbirkorlar, boshqa har qanday kasbiy guruhlar singari, kiyim-kechak borasida ma’lum bir stereotipga ega. Har qanday xalqaro ko‘rgazma yoki yarmarkada ishtirok etib, aksariyat stend egalarining kostyum, ko‘ylak yoki galstuk rangini tanlashdagi qarashlarining o‘xshashligi hayratga soladi.

Endi ko‘pchilik tadbirkorlar moda dizaynerlarining maslahatlarini tinglashmoqda. Ularning fikriga ko‘ra, shkafni tayyorlashning asosiy printsipi kiyimning ko‘p qirraliligi. Shkafda talab qilinmagan narsalar ko‘p bo‘lsa, shkaf to‘g‘ri tuzilmagan.

Moda masalalarida hozirgi ish dunyosi konservativdir. Ish paytida siz ochiq rangdagi kostyumlar kiymasligingiz kerak, ish joylarida ziyofatlarga qaraganda yengil tonlarda kiyim kiyishingiz kerak, yozda esa sovuq mavsumlarga qaraganda yengilroq bo‘lishi kerak.

Ko‘pincha oq ko‘ylak yoki boshqa har qanday ochiq ranglar tanlanadi. Bog‘lamning rangi ham muhim rol o‘ynamaydi. Umumiy qabul qilingan qoidalarga ko‘ra, galstuk ko‘ylak va kostyum bilan ohangda bo‘lishi kerak, ammo quyuqroq yoki yengilroq, shuningdek, qarama-qarshi tonlarda galstuk va kostyumni tanlashingiz mumkin.

Yaqinda "firma" orasida an’anaviy quyuq ko‘k liboslar bilan bog‘lab turadigan qizil soyalar mashhur bo‘lganiga qaramay, endi bu naqshlar naqsh va naqshsiz juda yorqin emas. Bundan tashqari, tor galstuk shakli juda moda bo‘lsa, juda keng bo‘lib kulgili ko‘rinadigan bo‘lsa, hozir qanday bog‘lanishlar moda ekanligini bilib olishingiz kerak.

Pidjakning yengidan bir necha santimetrga chiqadigan ko‘ylak kostyumlari nafis ko‘rinishga ega, ammo yengi qisqa ko‘ylaklarni ish sharoitida kiyish tavsiya etilmaydi.

Agar avvallari biznes bilan yurtimizda faqat erkak kishilar shug‘ullanib kelishgan bo‘lsa, bugungi kunga kelib, biznes bilan shug‘ullanadigan kishilarning sotsial holati keskin o‘zgarmoqda: ularning soni ayol biznesmenlar hisobidan ortib bormoqda. Shu boisdan ham ushbu bobda nafaqat erkaklarning, ayol biznesmenlarning ham tashqi qiyofalari, ish kiyimlarga va kiyinishiga qo‘yiladigan talablar ko’rib chiqiladi.

Biznesmenlar uchun soch o‘zining tabiatdan belgilangan funktsiyasini bajarishdan tashqari ular tashqi qiyofasining bezagi sifatida ham qaraladi, chunki parvarish qilingan soch biznesmenning ijobiy imijini shakllantirish uchun xizmat qiladi.

Erkak biznesmenlarning sochlari kalta, mo‘ylovi esa qirtishlab olingan bo‘lishi lozim. Sharqona etiket qoidalariga ko‘ra soqol va mo‘ylovlar qo‘yilgan holda ham biznes bilan shug‘ullanish mumkin. Bunday hollarda

soqol-mo‘ylovlar kalta olingan va ularni 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 loson 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. Yevropacha 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 katta ahamiyatga ega. Soch 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.

Yevropacha biznes etiket qoidalariga ko‘ra ayol biznesmenlarning sochlari yelkasigacha 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 ranga bo‘yash zarur bo‘lsa, rang faqat husnga husn qo‘shadigan bo‘lishi

shart. Bunda ham soch butkul bir xil rangga bo‘yalishi kerak. Har xil ranglarga bo’yalgan soch sohibiga jiddiy biznesmen sifatida qarashmaydi.

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.

Ish safari bilan ketayotganda, menejer ko‘pincha kunini qanday o‘tkazishini, qabul qilingan chora-tadbirlarga muvofiq mehmonxonaga qaytib, kiyim-kechakni almashtirishni bilmaydilar. Aynan shunday holatlar uchun har doim siz bilan to‘q kulrang yoki to‘q ko‘k rangli kostyum bo‘lishi kerak.

Poyabzal qora rangda bo‘lishi kerak, garchi yozda bu juda muhim emas, ammo hech qanday holatda sandal kiymaslik kerak. Iloji bo‘lsa, poyabzal rangini kostyum rangiga moslashtirish kerak.

Paypoq kulrang yoki quyuq, och jigarrang kostyumgacha - jigarrang bo‘lishi kerak. Bunday holda, galstuk va paypoq ranglarida bir-biriga uyg‘un bo‘lishi kerak.

Bizning vaqtimizda qo‘lqoplar va shlyapalar asosan sovuqdan himoya qilish uchun palto yoki plash bilan kiyiladi, ammo shunga qaramay shlyapa tashqi kiyim bilan uyg‘un bo‘lishi kerak.

Bahor va yozda shlyapalarni yengil ranglarda, qishda va kuzda esa qorong’i ranglarda kiyish kerak. Qora shlyapalarni kostyum va qora palto bilan bir qatorda, velyur bilan ishlangan kiyimlarni kiymang.

Bizning ishbilarmonlarimiz hamda xalqaro yarmarka va ko‘rgazmalar ishtirokchilari ushbu qoidalarni tushunishlari kerak, chunki chet elga chiqishda u yyerda mavjud bo‘lgan kiyim-kechak to‘g‘risidagi qoidalarga xushmuomalalik bilan moslashish kerak.

Bundan tashqari, siz sheriklarning tashqi ko‘rinishi boyligi bilan bostirishga urinmasligingiz kerak, bu sizning kuchli kreditga loyiqligingizni ko‘rsatadi. Ko‘pincha katta oltin zanjirlar, bilaguzuklar, uzuklar, ko‘zingizni qamashtiradigan soatlar yoki haddan tashqari rangli galstuk sizning jiddiyligingizga shubha tug’diradi. Ammo, shuningdek, ishbilarmonlardan hashamatni namoyish etish talab etiladigan mintaqalar mavjud, masalan, Arab Sharqi (gullab-yashnashning yaqqol dalili sifatida platinadan yasalgan monogramlar, qimmatbaho toshlar bilan plashlar, olmosli soatlar, qimmatbaho mashinalar va boshqalar). Afsuski, hattoki eng muvaffaqiyatli ishbilarmon ham xitoylik millionerlar yoki neft shayxlari bilan uchrasha olmadi va ular kabi bo‘lishga urinishlar faqat zarar keltiradi, chunki biznesda boylikka taqlid qilish jiddiy gunoh uchun olinadi. Ammo hamma narsaga qaramay, okean ortidan topilganiga qaramay, Rossiyadan yangi boyliklar boylarni ortda qoldirishga intilishmoqda, shu bilan birga ular o‘zlarini, aniqrog‘i chet elliklarni ayamaydilar. Albatta, bu bizning ishbilarmonlarning ishonchini oshirmaydi, va aksincha, ularning yaxlitligiga shubha tug’diradi.

Arablarning g‘ayritabiiyligi ularning bejirim hashamatlari uchun bemalol kechiriladi, chunki bu ularning qabul qilingan ko‘rinishi va xatti-harakatlariga mos keladi. "Rossiyadagi yaxshi ishbilarmon" stereotipi butunlay boshqacha: katta boylikka ega bo‘lmagan, tezda o‘rganish

qobiliyati, tabiiy iste’dodi va o‘z mamlakatining keng imkoniyatlari ba’zi harakatsizlik, kapital va bilimning yetishmasligini qoplaydi.

Shunday qilib, chet ellik sheriklar bilan birinchi va keyingi muzokaralar uchun siz unga mukammal darajada dazmollangan hamda tozalangan kostyum va ko‘ylak va galstuk taqishingiz kerak.

Yaponiyalik etiketlarga ko‘ra, muzokaralar paytida kamzulingizni yechish yoki bog‘ich tugunini yechish taqiqlanadi, bundan tashqari, sheriklaringiz delegatsiyasi rahbari norasmiy muzokaralar boshlanganini aytadi. Hatto "Tailand sessiyasini biling" degan maxsus atama ham mavjud, bu "aloqasiz uchrashuv" degan ma’noni anglatadi.

Yevropaliklar va amerikaliklar orasida ko‘proq liberal urf-odatlar hukm so’radi. Ammo ularga muzokaralarda faqat ko‘ylakda, yengil va yorqin rangdagi kostyumlarida qatnashish qat’iyan man etiladi.

Ammo biznesning shunday sohalari borki, ularda isrofgarchilik buyumlari savdo belgisi va ma’lum ustaxonaga tegishli bo‘lganlik belgisi sifatida ruxsat etiladi. Masalan, rasmlar sotuvchisi ipakdan tikilgan rangli kostyumlar va bo‘yinli sharflarni kiyishi mumkin va rok festivalining tashkilotchisi yoki rok xonandasining menejeri qulog‘iga sirg‘a va ulama soch turmagi kiyishi odatiy holdir.

Xorijlik ishbilarmonlar har bir kichik narsani diqqat bilan kuzatib, tegishli xulosalar chiqaradilar. Ishbilarmonning yalang oyoqlarini ko‘rsatadigan qisqa yoki egilgan paypoqlar dahshatli taassurot qoldiradi. Va Yaponiyada paypoq shunchaki toza va teshiksiz bo‘lishi kerak, chunki u yyerda restoran yoki uyga kirishda siz poyafzalingizni yechishingiz kerak.

Yarim yirtilgan tug’ma, doimiy ravishda ko‘zoynakni galstuk yoki eski ro‘molcha bilan artish odati, shuningdek, singan va changli poyabzal

ishbilarmon kiyim taassurotini abadiy yo‘q qiladi. Kiyimdagi toza va poklik haqidagi umumiy taassurotga intilish kerak.

6.2. Tashqi qiyofani shakllantirishda kiyimning ahamiyati

Kiyimlarning aniqligi ko‘pincha ishdagi tashkiliylik, boshqalarning vaqtini qadrlash qobiliyati bilan bog‘liq. Noqulaylik - bema’nilik, unutuvchanlikning sinonimi. Ish kostyumi erkak yoki ayol bo’lsin, taniqli biznesmenning kiyimi hisoblanadi, shuning uchun mijoz bilan uchrashuv yoki rasmiy ziyofatda jinsi yoki sport poyafzali kiyishga yaramaydi.

Ish kostyumlarini kiyishning ba’zi qoidalari:

- Ish paytida kiyimlaringiz bilan ajralib turmang. Ish kostyumining rangi, ayniqsa qishda va erta bahorda, juda yengil bo‘lmasligi kerak. Eng keng tarqalgan ranglar quyuq ko‘k, quyuq kulrang, qora.
- Kostyum kiyganda ko‘ylak uzun yengli bo‘lishi kerak. Ko‘ylak yengi kostyum yengidan 1,5-2 sm gacha ko‘rinadigan bo‘lishi kerak. Ko‘krak cho‘ntagi bo‘lmagan ko‘ylakni tanlash yaxshidir.
- Agar kostyum kiysangiz, har doim galstuk taqing. Galstuk rangi kostyumdan ochroq va ko‘ylakdan to‘qroq bo‘lishi kerak.
- Hech qachon kostyumni sport poyabzali yoki sport sumkasi bilan birlashtirmang. Bu narsalar maqsadlariga mos kelmaydi.

Bir nechta bog‘liq maslahatlar. Har doim kiyimingizni tartibda saqlang. Xuddi shu narsa poyabzal, paypoq, qo‘lqop uchun ham amal qiladi. Rasmiy sharoitda ko’ylagining tugmalari hammasi o‘tkazilgan bo‘lishi kerak. Kechki ovqat paytida yoki teatr stulida o‘tirish paytida kostyumning tugmalarini to‘liq ochish mumkin. Tik turganda kostyumning yuqoridagi

tugmalarini o‘tkazish kerak. Modaga mos kelishi shart emas. Ishbilarmon o‘zi bilan ikkita ro‘molcha olib yurishi kerak. Birinchi ro‘molcha ishbilarmonlarning shimining cho‘ntagida bo‘lishi kerak. Ikkinchi ro‘molcha – har doim mutlaqo toza bo‘lib, kostyumning ichki cho‘ntagida.

Biz ayolning ishbilarmon imijining bir nechta xususiyatlarini ajratib ko‘rsatamiz:

- Ishbilarmon ayolning kundalik kiyimlari – ko‘ylak yoki ish kostyumi (jun, tvid, kanvas).
- Ishbilarmon ayolning kiyimi suhbatdoshni suhbatdan chalg‘itmasligi kerak. Shuning uchun, mini, chuqur kesilgan yoqalar, yorqin ranglar tavsiya etilmaydi. Eng muvaffaqiyatli ranglar - quyuq ko‘k, ochiq jigarrang, badan rangi, quyuq jigarrang, kulrang, ochiq ko‘k. Qizil ko‘ylak faqat tantanali tadbirlarda kiyilishi kerak.
- Kunduzi va yozda ochiq rangli, kechqurun va qishda - quyuq ranglarda kiyinish yaxshiroqdir.
- Agar ayol yubka yoki ko‘ylakni tanlagan bo‘lsa, unda biznes etikasining ajralmas qoidasi har qanday ob-havoda kapron paypoqlarning mavjudligidir. Eng qo‘pol va eng ko‘p uchraydigan xato ularning yozda yo‘qligidir.
- Parfyumni ishlatishda oltin qoida – bu me’yor. Meri Ann Sabat, Business Etiquette muallifi, yozadi: "Agar siz kechqurun atiringizni hidlasangiz, bilingki, hamma allaqachon bo‘g‘ilib qolgan."

Bundan oldin ta’kidlanganidek, biznesmen to‘g‘risidagi birinchi tasavvur tashqi ko‘rinish elementlari holatining majmui bo‘yicha shakllanadi. Tashqi ko‘rinish deganda biznesmenlarga birinchi qarashdayoq ko‘zga 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. “Kiyimiga qarab kutib oladi, aqliga qarab kuzatib qoʻyadi” degan xalqning maqoli buni yaqqol tasdiqlaydi. Tashqi koʻrinish boʻyicha 10-15 sek. davomida shakllangan taassurot madaniyatli biznesmenga butun umri boʻyicha xizmat qiladi.

Tashqi koʻrinish qator elementlardan tashkil topadi. Ularni chehra, soch, soqol, moʻylov, ustki ish kiyimi, oyoq kiyimi, galstuk, 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), koʻylak, galstukni, oyoq kiyimi va paypoqni hamda taqinchoqlarni kiritish mumkin. Tashqi koʻrinishning birinchi guruh elementlari biznesmenning 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 toʻgʻringizda yaxshi tasavvur qoldirmoqchi boʻlsangiz, tashqi qiyofangiz, kiyimingiz va kiyinishingiz toʻgʻrisida oʻylab koʻrishingiz shart.

Soqol-moʻylovlari olingan yoki nafis shaklga keltirilgan qiyofaga ega boʻlish, qaddi-qomatiga, yuz tuzilishiga toʻgʻri keladigan, bichilishi, tikilishi va rangi boʻyicha bugungi kun modasi talablariga javob beradigan kiyimni kiyib ishlash, xushmuomalali muloqot qilish biznesmenlarning

hamkasblariga, hamkorlariga va suhbatdoshlariga ko‘rsatadigan hurmat belgilaridan biri hisoblanadi va biznesmen to‘g‘risida ishonch hosil qilishga yordam beradi.

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

6.3. Ishbilarmonlar tomonidan ish kiyimlarini tanlash jarayoni

Ish kostyumi va uning kiyilishiga qo‘yiladigan talablar. Biznes sohasida to‘plangan tajriba shuni ko‘rsatadiki, aksariyat biznes korxonalarida maxsus ish kiyimlari joriy etiladi. Erkak biznesmenlar uchun asosiy shaxsiy ish kiyimi kostyum hisoblanadi. U har kuni ishga va tantanali vaziyatlarda kiyiladiganlarga bo‘linadi.

Kostyum materialiga, rangiga, sifatiga va kiyilishiga qat’iy talablar qo‘yiladi. Biznesmenlar albatta ularga rioya qilishlari lozim: kostyum juda ham sifatli, g‘ijimlanmaydigan, rangi bo‘yicha ko‘zga yaqqol tashlanmaydigan va atrofdagilarning diqqatini tortmaydigan bo‘lishi kerak. Bunday talablarga to‘q ko‘k, to‘q kulrang va kulrangli jun gazlamasi hamda gabardin javob beradi.

Yuqori imijga ega bo‘lgan biznesmenning almashtirib kiyishi uchun eng kamida uchta kostyumi bo‘lishi lozim. Ulardan biri albatta yoz vaqti uchun mo‘ljallangan bo‘lishi lozim. Biznesni endi boshlaydigan va hali mablag‘i uncha ko‘p bo‘lmagan biznesmenning hech bo‘lmaganda bitta sifatli kostyumi bo‘lishi shart.

Biznesmenlar kostyumi bir yoki ikki bortli bo‘lishi mumkin. Bir bortlisi amerikacha, ikki bortlisi esa yevropacha kostyum deb yuritiladi. Bir bortli kostyumda tugmalari bir tomoniga, ikki bortlida esa ikki tomoniga ham qadalgan bo‘ladi. Bir bortli kostyum klassik ahamiyat kasb esa, ikki bortli kostyum esa uning sohibi to‘g‘risida modali biznesmen imijini shakllantiradi.

Qaysi kostyum tanlanishidan qat’iy nazar, biznesmenning ko‘chada yurishida, bir joyda kostyumda turishida ish davrida va boshqa vaziyatlarda uning ma’lum bir tugmalari o‘tkazilgan bo‘lish kerak. Kostyumda yurganda yoki bir joyda oyoqda turganda ikki tugmali bir bortli amerikacha kostyumning yuqori, uch tugmali komtyumning esa o‘rtadagi tugmasi o‘tkazilgan bo‘lishi lozim. Ikki bortli yevropacha kostyumning esa hamma tugmalari o‘tkazilgan bo‘lishi shart. Barcha rasmiy vaziyatlarda, prezidiumga chiqib o‘tirganda, doklad qilishda (turli maqsadlarda), teatr, mehmondorchilik va restoranda o‘tirganda, kostyumning borti nechta bo‘lishidan qat’iy nazar, uning yuqori tugmasi o‘tkazilgan bo‘lishi lozim. Kresloda o‘tirib ishlashda yoki ovqatlanish davrida (restorandan tashqari) kundalik kostyumning tugmasi o‘tkazib qo‘yilmasligi ham mumkin. Issiq iqlim sharoitida yoz paytida, shu jumladan O‘zbekiston sharoitida kostyum yechilib, ilgakka osilib qo‘yilishi ham mumkin.

Biznesmen kostyumi nimcha (jiletka) bilan ham kiyiladi. Nimchali (jiletkali) kostyum uchtalik yoki troyka deb nomlanadi. Agar kostyum jilet bilan kiyiladigan bo‘lsa, jilet o‘zining uzunligi bo‘yicha ko’ylakni va shim kamarini to‘liq yopib turgan bo‘lishi shart.

Erkak biznesmenlarning kundalik kostyumi albatta ko‘ylak, galstuk va tufli bilan kiyiladi. Ularni tanlash va kiyishga ham qator talablar qo‘yilgan. Biznesmenlar o‘z faoliyatida bu talablarga ham qat’iy rioya qilishlari lozim.

Erkak biznesmenlar ko‘ylagi va galstugi. Yuqorida ta’kidlanganidek, biznesmenlarning ko‘rsatib o‘tilgan ish kostyumlari ularga munosib bo‘lgan ko‘ylak va galstuk bilan kiyiladi. Firma kiyimlari joriy etilgan biznes korxonalarida, bundan oldin ta’kidlanganidek, kostyumlar bilan kiyish uchun yengi uzun manjetli va ko‘krak cho‘ntagi bo‘lmagan oq va och havo rangli ko‘ylak tavsiya qilinadi. Umuman olganda, ko‘ylakning rangi biznes korxonasida qabul qilingan firma ish kiyimining ruxsat berilgan rangiga bog‘liq bo‘ladi. Ba’zi bir biznes korxonalarida yo‘l-yo‘l ko‘ylak kiyib ishlashga ham ruxsat beriladi. Faqat shuni e’tiborga olish kerakki, oq ko‘ylak kiyimga va ish sharoitiga tantalik kasb esa, och havo rang ko‘ylak esa ishga mansubligini ko‘rsatadi.

Ko‘ylaklar yoqalarining uchlari tugmaga o‘tkaziladigan yoki o‘tkazilmaydigan bo‘lishi ham mumkin. Albatta, birinchi turdagi ko‘ylaklar nazokatli ko‘rinadi. Ularni ish hamda sport kostyumlari bilan ham kiyish mumkin.

Guldor, rasmli va rangdor ko‘ylak hamda galstuk biznesmenlar to‘g‘risida faqat yengiltaklik imijini shakllantirish uchun xizmat qiladi.

Biznesmenlar ko‘ylaklarini kiyishga ham qator talablar qo‘yiladi. Bu yyerda ulardan faqat ikkitasi keltiriladi: birinchidan, mayka bilan kiyilishi kerak, chunki mayka ko‘ylak va kostyumni yomon hiddan, badanni esa ko‘ylak materiali bilan bezovta bo‘lishdan saqlaydi, shuningdek, mayka ustidan kiyilgan ko‘ylakning shakli uzoq va yaxshi saqlanadi; ikkinchidan, ko‘ylakning yoqasi ish kostyumi pidjagi yoqasidan 1.0 – 1.5, ko‘ylak

yengining manjetkasi esa kostyum yengidan 1.5 – 2.0 sm chiqib turishi lozim.

Ta’kidlanganidek, 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.

Galstuk ko‘zga yaqqol tashlanadigan rangli yoki guldor bo‘lmasligi kerak. Uning rangi kostyum rangidan biroz ochiqroq, ko‘ylak rangidan esa biroz pastroq bo‘lishi lozim. 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 kerak, shuning uchun ham biznesmenlarga bir tonli va kengligi 7-9 sm bo‘ladigan galstuklar tavsiya qilinadi.

Ayol biznesmenlar ish kiyimlari. Ayol kishi qayyerda yashashi, qayerga borishi va faoliyatning qaysi turi bilan shug‘ullanishidan qat’iy nazar go‘zal bo‘lishi kerak. Albatta, bu talab birinchi navbatda ayol biznesmenlarga taalluqlidir. Ayol biznesmenlar go‘zalligini yanada nafislashtirishda ularning ish kiyimlari katta ahamiyatga ega.

Yevropa mamlakatlarining aksariyat kompaniyalarida rangi va bichilishi hamda turi bo‘yicha qabul qilingan ish kiyimlarida faoliyat ko‘rsatiladi. Ularning ba’zilarida ish kiyimi sifatida ayol biznesmenlar uchun faqat kostyum, ba’zilarida esa ko‘ylak yoki yubka qabul qilingan bo‘lsa, qolganlarida esa ish kiyimining uchala turiga ham ruxsat berilgan.

Yevropacha biznes etiket qoidalariga ko‘ra biznesmen ayollar garderobida quyidagi ish kiyim turlarining bo‘lishi tavsiya etiladi: minimum

bitta klassik kostyum; yuqori sifatli uzun yengli ko‘ylak yoki bluzka; tufli; xushbichimli pidjak; taqinchoqlar.

Shuni esdan chiqarmaslik kerakki, atrofdagilarda o‘z to‘g‘risida yaxshi taassurot qoldirishni istaydigan har bir ayol biznesmen qaysi korxonada, qaysi kiyim turini kiyib ishlash qabul qilinganligidan qat’iy nazar, kiyiladigan kiyim turlarini va taqinchoqlarni to‘g‘ri tanlay olishi kerak. Agar biznesmen ayolning o‘zi tanlay olmasa, bundan oldin ta’kidlanganidek, imijmeykerlarga murojaat qilish lozim.

Ayol biznesmenlar ish kiyimlarini tanlashga va kiyilishiga qo‘yiladigan talablar. Kostyum kiyib faoliyat qilishga ruxsat berilgan biznes korxonalarida ayol biznesmenlarning asosiy ish kiyimi kostyum hisoblanadi. Ayol biznesmenlarning kostyumini tanlashda uning materialiga, rangiga va bichilib-tikilishiga katta e’tibor berilishi lozim. Ularning kostyumlari g’ijimlanmaydigan materialdan tikilgan bo‘lishi kerak. Ayol biznesmenlar uchun yevropacha etiket qoidalariga ko‘ra yuqori sifatli qora, to‘q ko‘k, kulrang va kul-jigar rangli kostyumlar va pidjak tavsiya qilinadi.

Biznesmen ayollar kostyumi bluzka bilan kiyiladi. Uning rangi monoton bo‘lib, kostyum rangiga to‘g‘ri kelishi kerak. Qora va to‘q ko‘k kostyum oq, ochiq rangli kostyumlar esa qora yoki ochiq rangli bluzkalar bilan kiyiladi.

Agar biznes korxonada qora yoki to‘q ko‘k rangli uzun ko‘ylak yoki yubka ish kiyimi sifatida qabul qilingan bo‘lsa, ko‘ylak oq-qora rangli sharf, yubka esa yengi uzun oppoq bluzka yoki yengi uzun oq ko‘ylak bilan kiyiladi.

Amalda qabul qilingan biznes etiket qoidalariga ko‘ra yoqasi chuqur o‘yilgan uzun ko‘ylak (dekolte) kiyib ishga kelish mumkin emas, chunki bunday ko‘ylak yoqasidan byustgalterning yelka bog‘lamlari ko‘rinib turadi. Xuddi shuningdek, tagidan qorni ko‘rinib turadigan kalta bluzkaga o‘xshagan kiyimlarni kiyib ishlash biznes faoliyatida umuman man qilingan.

Ma’lumki, yubka uzunligi u sohibining ichki ma’naviyati va faoliyatining yo‘nalishi bilan bog‘liq bo‘ladi. Lekin biznesda ishda kiyiladigan yubka uzunligiga yagona talab qo‘yiladi, u ham bo‘lsa, uning uzunligi tizza ko‘zidan baland, oyoq boldirining o‘rtasidan past bo‘lmasligi kerak. Demak, biznes faoliyatida kalta yubka kiyib ishlashga ruxsat berilmaydi.

Yana shuni e’tiborga olish kerakki, kiyiladigan uzun ko‘ylak yoki yubka gavdaga yopishib turadigan, ya’ni tor bo‘lmasligi kerak, chunki tor kiyim tagidan ich kiyim shakli, ba’zan rangi yaqqol ko’zga tashlanib turadi.

Biznesmen ayollarning ishda kiyishi kerak bo‘lgan oyoq kiyimiga ham qat’iy talab qo‘yiladi: birinchidan, oyoq kiyimi natural charmdan tikilgan, rangi esa qora, to‘q ko‘k, jigar- kulrang va natural charm rangi tusida bo‘lishi mumkin; ikkinchidan ayol biznesmenlar oyoq kiyimlarining rangi ham kostyum, uzun ko‘ylak yoki yubka rangiga qarab tanlanadi. Yevropacha biznes tajribasida ayol biznesmenlar uchun poshnasining balandligi 5.0 dan 7.5 sm gacha bo‘lgan tufli-kemacha tavsiya qilinadi. Har qanday vaziyatda ham uy va sport oyoq kiyimlarini kiyib biznes faoliyatini ko‘rsatish man etiladi.

Ayol biznesmenlar imijini shakllantirishda ishining tez va ijobiy bo‘lishida taqinchoqlarining ahamiyati juda ham katta. Shu sababli ham

taqinchoqlar katta mahorat va zehn bilan tanlanishi kerak. Bundan oldin ta’kidlanganidek, birinchidan, ular o‘z sohibining husnini yanada go‘zallashtirishi, ikkinchidan esa suhbatdoshning diqqatini yaqqol tortmasligi kerak. Katta va yarqiroq taqinchoqlar suhbatdoshning diqqatini darrov o‘ziga tortadigan bo‘ladi, natijada suhbat ob’yektiga kam e’tibor beriladi, hatto masala yechilmay ham qolishi mumkin.

Biznesmen ayollar uchun duxi va labiga surtiladigan pomada ham katta ahamiyatga ega. Duxi yoqimli va uning hidi suhbatdosh duxisi yoki odekolonining hididan baland bo‘lmasligi, pomada esa, xuddi taqinchoqlardek, yarqiragan va yaqqol ko‘zga tashlanadigan bo‘lmasligi kerak.

6.4. Tantanali va bayram tadbirlarida kiyiladigan ishbilarmonlik kiyimlari

Tantanali vaziyatlarda kiyiladigan erkak biznesmenlar kiyimlari. Biznesmenlarning kundalik ish kiyimi tantanali vaziyatlarda kiyiladigan kiyimdan farq qiladi, chunki tantanali qabullarga asosan maxsus taklifnomalar bo‘yicha taklif qilinadi. Ularga taklif qilinayotgan tadbirlarga kiyib kelish kiyimiga qo‘yiladigan talablar ko‘rsatiladi. Agar siz taklif bo‘yicha tantanada ishtirok etishga rozilik bergan bo‘lsangiz, unda ko‘rsatilgan talablarga ko‘ra kiyinib borishingiz kerak. Agar taklifnomada ingliz tilida “black tie” iboralari yozilgan bo‘lsa, u rasmiy galstukda yoki smokingda kelish kerakligini bildiradi.

Agar erkak biznesmenlar Yevropa mamlakatlarida “Kechqurungi kokteyl yoki kechki ovqatga” taklif qilinsa, odatda unga qora kostyum, bir

xil rangli (asosan oq) ko‘ylak, galstuk, yarqiragan holgacha tozalangan qora tufli kiyishib kelishadi.

Agar erkak biznesmen “Smokingli rasmiy qabul”ga taklif qilingan bo‘lsa, smoking (qora movutdan tikilgan, qaytarma shoyi yoqali kostyum), podtyajkali kamarsiz shimda va yarqiragan holgacha tozalangan qora tuflida yoki botinkada kelishi lozim.

Agar erkak biznesmen kishi “Frakli jiddiy rasmiy qabul”ga taklif qilingan bo‘lsa, u frakda (oldingi etagi qisqa, orqa etagi uzun erkak kiyimi), tik yoqali va zaponkali kraxmallangan oq ko‘ylakda, pike (g‘ijim qilib to‘qilgan matodan tayyorlangan) galstukda, yarqiragan holgacha tozalangan qora tuflida yoki botinkada hamda oq qo‘lqopda kelishlari shart.

Tantanali vaziyatlarda kiyiladigan ayol biznesmenlar kiyimlari. Ushbu bandda yuqorida ko‘rsatib o‘tilgan qabul turlarida ayol biznesmenlarning kiyinishiga qo‘yiladigan talablar ko‘rib chiqiladi. “Kechqurungi kokteyl” yoki “Kechki ovqat” qabulida ishtirok etishga rozilik bergan ayol biznesmenlar quyidagicha kiyinishlari lozim: kaltaroq qora ayollar ko’ylagi yoki kecha kostyumi.

Agar ayol biznesmen “Smokingli rasmiy qabul”ga taklif qilingan bo‘lsa, u albatta uzun yoki kalta kech ko‘ylakda va unga mos keladigan tuflida kelishi lozim.

“Frakli jiddiy rasmiy qabul”da ishtirok qiladigan ayol biznesmenlar balda kiyiladigan ko‘ylakda va uzun oq qo‘lqopda kelishi kerak.

6.1.-jadval

Dress-kodlarning qisqacha izohi

Dress-kodlar nomlari	**Tadbirlar:**	**Erkaklar:**	**Ayollar:**
White Tie (WT, Formal, Full Dress) —"oq galstuk".	diplomatik ziyofat, xayriya bali, mukofotlarni topshirish marosimi, to‘y marosimi, yuqori lavozimli amaldor bilan kechqurun va boshqalar. Odatda soat 20-00 dan keyin kuchga kiradi.	qora frak, oq kamar, oq jilet, oq qo‘lqop, cho‘ntak soatlari, qora rangli charm poyabzal. Qabul qilinmaydi: to‘q rangdagi jilet.	endi to‘piqlar, qo‘lqoplar, paypoqlar, yopiq mato stilettoslari, mo‘ynali kiyimlar yoki bolero, zargarlik buyumlari, kichkina sumka. Qabul qilinmaydi: bo‘shashgan sochlar, zargarlik buyumlari, soatlar, yalang‘och qo‘llar.
Black Tie (BT, Semi-formal, Smoking) - "qoragalstuk".	rasmiy kechki ziyofat, teatrda yoki operada premera, xayriya oqshomi, to‘y va boshqalar. Odatda soat 20-00 dan keyin kuchga kiradi.	qora smoking, qora kapalak shaklidagi buyinbog‘, qo‘lqop, qora laklanmagan boylanadigan poyabzal.	tizzadan pastda kokteyl yoki kechki uzun ko‘ylak (uzun kiyim faqat erkak kishi bilan birga borganida kiyiladi), bezaksiz mato poyabzal yoki libosga mos keladigan ipak matobilan bezatilgan, yarim qimmatbaho toshlardan yasalgan zargarlik buyumlari yoki qimmatbaho zargarlik buyumlari.
Black Tie Invited - "Qora galstuk" - “Qora galstuk maqsadga muvofiq”	kechki ziyofat, korporativ ziyofat, ko‘p sonli mehmonlar bilan oilaviy bayram va boshqalar.	klassik smokinglar, yupqa taglikli qora tuflilar.	kokteyl yoki kechki libos, bayramona shim yoki yubka kostyumi, baland poshnali poyabzal.
Creative «Black Tie» - "Qora galstuk" - ijodiy yondashuv bilan "qora galstuk".	kechki ovqat, korporativ ziyofat, ko‘p sonli mehmonlar bilan	o‘rtacha yorqin jiletli smoking, galstugisiz qora ko‘ylakli	uzun yoki kalta ko‘ylak, kechki libos, etnik aksessuar, baland poshnali poyabzal.

	oilaviy bayram va boshqalar.	smoking, klassik poyabzal.	
Cocktail Attire - Kokteyl kiyimi - mehnat libosi.	kechki ovqat, spektakl premerasi, film yoki ko‘rgazma, korporativ ziyofat, ko‘plab mehmonlar ishtirokidagi oilaviy bayram va boshqalar.	galstukli klassik qora kostyum, klassik poyabzal.	tizzadan yuqorisiga va undan yuqori kokteyl ko‘ylaklari, shim kostyumlari, shuningdek etaklari bilan tepalari, baland poshnali poyabzal yoki sandal. Zargarlik buyumlariga qimmatbaho va sun’iy toshlarga ham ruxsat beriladi, lekin ularning hammasini kiymang, o‘zingizni bitta yoki ikkita buyum bilan cheklab qo‘yganingiz ma’qul.
Business best (VV) - "eng qattiq biznes <mahsulot>".	mas’ul ish uchrashuvi, muzokaralar.	ish kostyumi (odatda quyuq ko‘k, ingichka tasma ruxsat etiladi), oq ko‘ylak, galstuk, cho‘ntak ro‘molchasi, klassik derbi yoki qora oksford.	kulrang, ko‘k yoki bej rangli shim yoki yubka kostyumi, yengil ko‘ylak, qora poyabzal yoki past poshnali kostyumning rangi dagi poyabzal (3-5 sm).
After Five (A5) - "beshdan keyin".	17: 00dan keyin boshlanadigan har qanday kechki tadbir.	kostyum, ixtiyoriy ravishda qimmat, klassik jinsi shimlar, baxmal shimlar, sifatli trikotaj kiyimlar, klub ko‘ylagi, galstuk ixtiyoriy, klassik poyabzal, mokasinlar.	kokteyl ko‘ylaklari, skrininglar bilan tikilgan kechki liboslar, yuqori va yubka, yubka yoki shim bilan oqlangan kostyum, baland poshnali poyabzal.
After 5 Casual (A5C) - 5 tasodifiy (A5K) dan keyin	17: 00dan keyin boshlanadigan har qanday kechki	dizaynerlarning yoki taniqli brendlarning kiyim-kechaklari,	kostyum, oqlangan ko‘ylak, shim, jinsi shimlar, kozok va

kechqurun ko‘rinishi.	tadbir, korporativ partiya.	galstuksiz aqlli ko‘ylakli oddiy kostyum, shim yoki jinsi ko‘ylak, jumper yoki hırka, klassik poyabzal va mokasin poyabzal.	boshqalar, baland poshnali poyabzal.

6.5. Erkak va ayol ishbilarmonlarining tashqi ko‘rinishi, kosmetikasi, aksessuarlari va ularga qo‘yiladigan etika talablar

Tuflining rangi biznesmen kostyumining rangiga qarab tanlanadi. Bundan oldin tavsiya etilgan biznesmenlarning ish kostyumlari asosan qora rangli tufli bilan kiyiladi. Tufli natural charmdan tikilgan bo‘lishi kerak. Butun ish davrida yarqiratib tozalangan tuflida yurish tavsiya etiladi. Biznes tajribasida qo‘ng’ir rangli kostyumda va tuflida ishga kelish yengiltaklik belgisi hisoblanadi. 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 rangi esa kostyum rangiga qarab tanlanadi. Paypoqning rangi kostyum rangidan biroz pastroq bo‘lishi lozim. Paypoq uzunligi bo‘yicha boldirni yopib turishi va 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 yengiltaklik hisoblanadi.

Kostyum shimining qamari ham natural charmdan tayyorlangan va qora rangli bo‘lishi kerak.

Biznesmenlar tajribasida qo‘lidagi taqinchoqlar ham katta ahamiyatga ega. Erkak biznesmenlar panjalarida uylanganlik to‘g‘risidagi uzukdan tashqari yana bitta uzukka ruxsat beriladi. U ham bo‘lsa, rangi va o‘lchami bo‘yicha yaqqol ko‘zga tashlanadigan bo‘lmasligi kerak.

Soat ham biznesmenning asosiy aksessuarlaridan biri hisoblanadi va uning imijini shakllantirishda katta ahamiyatga ega. Biznesmen soati qimmatbaho va sifatli bo‘lishi shart. Biznesmenlar soati uchun natural charmdan tayyorlangan yoki oqartirilgan temir tasma tavsiya qilinadi.

Ruchka erkak biznesmen uchun yozuv quroli sifatida xizmat qilishidan tashqari, asosiy aksessuarlardan biri hisoblanib, uning imijini shakllantirishda yoki mustahkamlashda katta ahamiyatga ega. Uning uchun biznesmen avtoruchkasi qimmatbaho va sifatli, original bo‘lishi shart.

Ko’krak cho‘ntagi ro‘molchasi biznesmen kostyumiga tugallangan ko‘rinish beradi va shu sababli kostyum uchun asosiy qo‘shimcha elementlardan biri hisoblanadi. Lekin nufuzli biznes korxonalarida ko‘krak cho‘ntagi ro‘molchasi bilan ishga kelish amalda qabul qilinmagan. U asosan ishdan keyin tashkil qilinadigan uchrashuvlarda taqilishi mumkin.

Poyabzal:

- charmdan, ammo timsohdan, ilondan, zamsh va velyurdan emas;
- klassik past poshnali, hamma joyi yopiq oyoq kiyim;
- qora rang;
- to‘pig‘i balandligi – ixtiyoriy;
- ortiqcha bezaklarsiz.

Soch turmagi moda bo‘yicha bo‘lishi mumkin, ammo ma’lum cheklovlar mavjud:

- bo‘shashgan sochlarning uzunligi yelka chizig‘idan past bo‘lmasligi kerak;

- agar sochlar uzun bo‘lsa – ularni yig’ishtirish maqsadga muvofiq.

Makiyaj:

- bo‘yanish majburiy emas, lekin taqiqlanmagan;

- ortiqcha bo‘lmasligi kerak, “ko‘rinadigan” bo‘lmasligi kerak;

- parfyumeriya, atirlar va kosmetika vositalari boshqalarga noqulaylik tug‘dirmasligi kerak;

- atirni ozgina sezish kerak va faqat yaqinlashganda

Aksessuarlar

Qo‘l sumkasi - A4 formatda, teridan qilingan (silliq, ilon yoki timsoh terisidan emas) qilingan, katta hajmdagi bo‘lmasligi kerak.

Daftar, tashrif qog‘ozi uchun papka, ko‘zoynak uchun quti va boshqalar – qimmat bo‘lishi kerak, didga ko‘ra farqlanishi kerak, ortiqcha miqdorda "bezatuvchi" elementlar bo‘lmasligi kerak.

Zargarlik buyumlari - to‘plamni tuzish tavsiya etiladi. Bezaklar sonining ortiqcha bo‘lishiga yo‘l qo‘ymaydi. Toshlar, metallar va boshqa materiallar bir-biriga uyg‘un bo‘lishi kerak, ya’ni, bir xil turda bo‘lishi. Faqat nikoh yoki fotiha uzuklariga ruxsat beriladi.

Paypoq (tayt) – yilning istalgan vaqtida talab qilinadi, faqat badan rangi, naqshdor va "to‘rli" paypoqlarga ruxsat berilmagan.

Shunday qilib, ishbilarmonlik dunyosidagi ayol qiyofasi:

- ayolning tashqi ko‘rinishi "qichqirmaydigan" bo‘lishi kerak;

- qat’iy ishbilarmonlik kostyumi, u brosh, marjon, kashta yoki applikatsiya bo‘lsin, yorqin ranglar bilan bezatilgan bo‘lishi mumkin. Ammo buni haddan ortiq bo‘lmasligi kerak - katta zargarlik buyumlari,

yorqin kosmetik vositalar suhbatdosh-erkakning e’tiborini chalg‘itadi va suhbatdosh-ayolni hayajonga soladigan elementlar bo‘lmasligi kerak;

- ayolning pardozi - yorqin bo‘lmasligi kerak;

- kostyumning yubkasi tizzadan yuqori bo‘lmasligi kerak;

- tualet suvining xushbo‘y hidi ozgina bo‘lishi kerak;

- do‘konga yugurish va unga to‘liq sumkalar bilan muzokaraga borishdan qochish kerak;

- sumka - ishlab chiqarish vositasi. Ish hujjatlarini hamda xaridlarni sumkada olib yurishning hojati yo‘q. Buning uchun kichkina "ish" sumkasi yoki charm papka olib yurish kerak bo‘ladi.

Bob bo‘yicha qo‘yidagi umumiy xulosa kelish mumkin:

- Ishbilarmonlar muhitida insonlarning tashqi qiyofasi, ya'ni kiygan kiyimi, aksessuarlar va xattoki soch turmagi hamda duxi hidlar katta ahamiyat kasb etib, mehmondo‘stlik indusriyasida investitsiyalarni jalb qilish va hamkorlar ishonchini oshirishga imkon beradi:

- Mehmondo‘stlik industriyasida har bir kishining tashqi ko‘rinish, ayniqsa ish kiyimlarning tarkibi va holati, ular tomonidan ko‘rinadigan xizmatlar sifatidan dalolat berish mumkin:

-Mehmondo‘stlik industriyasida turli bayram va xalkaro darajadagi tantanali tadbirlarda qoida sifatida qabul qilingan, katьiy belgilangan dress-kodlar tizimi haqida ma'lumotlarga ega bo‘lish katta ahamiyatga ega.

***Tayanch so‘z va iboralar*:** tashqi ko‘rinish; ko‘rinish elementlari; qiyofa; kiyim va kiyinish, sotsial holat; bezak; erkak biznesmen tashqi ko‘rinishi; ayol biznesmen tashqi ko‘rinishi; kostyum va kostyum materiali; bir va ikki bortli kostyum; tugmalar; kostyum shimi; nimcha (jiletka), ko‘ylak rangi; ko‘ylak yoqasi uchi; kiyilishi; galstuk; uzunligi, kengligi,

rangi, tufli, paypoq, kamar, uzuk, soat, ruchka, ro‘molcha, “Kechqurungi kokteyl” yoki “Kechki ovqat”, “Smokingli rasmiy qabul”, “Frakli jiddiy rasmiy qabul”

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Tashqi ko‘rinish deganda nimani tushunasiz?
2. Tashqi ko‘rinish qanday elementlardan tashkil topadi?
3. Tashqi qiyofa deganda nimani tushunasiz?
4. Biznesmen to‘g‘risida yaxshi taassurot qoldirishda tashqi qiyofaning, kiyim va kiyinishning qanday ahamiyati bor?
5. Biznesmenlar uchun sochning qanday ahamiyati bor?
6. Ayol biznesmenlar sochlariga va ularni parvarish qilishga qanday talablar qo‘yiladi?
7. Kiyilishiga qarab biznesmen kostyumi qaysilarga bo‘linadi?
8. Kostyum materiallariga qanday talablar qo‘yiladi?
9. Bir va ikki bortli kostyumlar bir-biridan nima bilan farq qiladi?
10. Kostyum tugmalarining o‘tkazilib yurilishi vaziyatlarga bog‘liqmi?
11. Biznesmenlar ko‘ylagi qanday bo‘lishi kerak?
12. Ko‘ylakni kiyib yurishga qanday talablar qo‘yiladi?
13. Galstuk qaysi ko‘rsatkichlari bo‘yicha tanlanadi?
14. Galstukrangiga, uzunligiga va kengligiga qanday talablar qo‘yiladi?
15. Biznesmenlar tuflisi qanday tanlanadi?
16. Biznesmen tuflisi bilan kiyiladigan paypoq qanday bo‘lishi kerak?
17. Qo’lga taqiladigan uzuk va soatlarga qanday talablar qo‘yiladi?
18. Ruchkaning biznesmen uchun qanday ahamiyati bor?
19. Ish kiyimining ayol biznesmenlar uchun qanday ahamiyati bor?

VII BOB. MEHMONXONALARDA RASMIY ZIYOFATLARNI TASHKIL ETISH

7.1. Mehmonxonalarda rasmiy ziyofatlar va uning biznesmenlar uchun ahamiyati

Mehmondo‘stlik biznes faoliyatining asosiy elementlaridan biri bo‘lib, biznes aloqalari mustahkamlanishining va biznesmen ishi tez bitish garovi hisoblanadi. Bunday deyishning boisi shundaki, birinchidan, aksariyat biznes masalalari bugungi kunda ovqatlanish stoli atrofida hal qilinadi; ikkinchidan, hamkorlar bilan tanishishda, bitimlar tuzilgandan keyin yoki tuzilish arafasida hamda hamkorlar xayrlashishida ovqatlanish stoli atrofida uchrashiladi. Bundan tashqari o‘zbeklarning “Yegan og’iz uyalar” degan dono gapi bor. Bu degani biznesmenni mehmon qilgan korxonadan kelgan kishilarni javob tariqasida mehmon qilish kerak degan ma’noni bildiradi. Mehmondo‘stlik ba’zi bir millatlarga xos asosiy xususiyatlardan biri hisoblanadi. O‘zbeklar ana shunday xalqar turkumiga kiradi. Bunday millatlar vakili bo‘lgan biznesmenlar o‘zlarining faoliyatiga aloqador bo‘lgan kishilarni hech qanday sababsiz ham mehmonga taklif qilishadi.

Yuqorida ta’kidlab o‘tilgan fikrlardan ko‘rinib turibdiki, mehmondo‘stlik qilish sabablari juda ham ko‘p va biznesmen faoliyatiga xos xususiyatlardan biri hisoblanadi, chunki mehmondo‘stlik qilishning biznesmenlar uchun ahamiyati juda ham katta: birinchidan, ovqatlanish davrida bo‘lajak hamkorlar bir-birlarining fe’l-atvorlarini, muomala qilish uslubini o‘rganishadi; ikkinchidan, bo‘lajak hamkorlar o‘rtasida shaxsiy aloqalarning mustahkamlanishiga imkon beradi; uchinchidan, bir-birlarining tashqi ko‘rinishiga, stol atrofida o‘tirishiga va o‘zini tutishiga,

ovqatlanishiga, muomala qilishiga va yurish-turishiga qarab bo‘lajak hamkor mansub bo‘lgan millatning va biznesmenning madaniyati to‘g‘risida ma’lum bir fikrlar shakllanadi va ular kelajakda hamkorlik ishlarini olib borishda fundament bo‘lib xizmat qiladi.

Rus xalqining “Ovqatlandi va yuragi yumshadi” degan ajoyib bir maqoli bor, chunki yaxshi kompaniyada ovqatlanishda odam bahra oladi, ko‘ngli yoyiladi, bir-birlariga bo‘lgan izzat-hurmati oshadi, bir-birlariga ishonch paydo bo‘ladi, uning natijasida dil yumshaydi. Shu sababdan ham hamkorlik masalalari tez yechiladi. Agar siz mehmondo‘stlik davrida bo‘lajak hamkorlaringiz va o‘rtoqlaringizda o’zingiz, millatingiz hamda davlatingiz madaniyati to‘g‘risida ijobiy taassurot qoldirmoqchi bo‘lsangiz mehmondo‘stlik qoidalarini yaxshi bilishlaringiz shart.

Mehmondo‘stlikning etik poydevorini mehmonlarni mansabiga, jinsiga va yoshiga qarab ovqatlanish stoli atrofida o‘tirg‘izish, stol atrofida o‘zini tutish, taomni bevosita iste’mol qilish, taom iste’mol qilish instrumentlaridan va salfetkalardan foydalanish hamda mehmonlarga xizmat ko‘rsatish qoidalari tashkil qiladi. Ushbu bobning kelgusi bandlarida ko‘rsatilgan qoidalarning asosiylari ko‘rib chiqiladi.

7.2. Chaqirilgan joyga borish va ziyofat stoli atrofida o‘tirishning umumiy qoidalari

Mehmondo‘stlik qoidalariga nafaqat mehmonchilikka borganda va mehmon chaqirganda, har kunlik ovqatlanishda ham itoat qilinishi shart. Agar siz o‘zingizni ham mehmon, ham mezbon va restoranning oddiy bir mijozi o‘rnida ko‘rsangiz, ushbu band materiallarini o‘zlashtirish juda ham osonlashadi.

O‘zbekiston Respublikasi va chet mamkatlar xalqlari tajribasida qabul qilingan qoidalarga ko‘ra mehmondo‘stlik asosan restoranlarda (ovqatlanish sohasining boshqa korxonalarida ham) va uy sharoitlarida tashkil qilinadi. O‘zbekistonda mehmondo‘stlik qilishda ham milliy an’analar bilan boyitilgan yevropacha etiket qoidalariga rioya qilinishi lozim. Ulardan eng asosiysi – restoranga yoki uyga mehmondo‘stlikka chaqirilishingizdan qat’iy nazar, kechikmasdan (uncha erta ham emas) taklif qilingan vaqtga yetib kelish lozim, chunki kechikib kelish madaniyatsizlik hisoblanadi. Erta kelish esa mehmon, uy egasi va bekasini tashvishga solib qo’yishi mumkin. Uyga mehmonga borishda uy bekasiga sovg‘a sifatida gul olib borish tavsiya qilinadi.

Agar siz mehmon sifatida restoranga chaqirilgan bo‘lsangiz, yana bir narsa esingizda bo’lsinki, garderob yonida yoki zalga kirishdan oldin osib qo‘yilgan ko‘zgu oldida tashqi ko‘rinishingizni yana bir marta nazoratdan o‘tkazing. Lekin bu ko‘zgu oldida sochlarni tarash, makiyajni to‘g‘rilash, kiyimni tozalash, labiga pomada surtish, atir-upa sepish qat’iy man etiladi. Ko‘rsatilgan kamchiliklar restoran sanitariya qismining maxsus xonasidagi oyna oldida amalga oshiriladi.

Chaqirilgan mehmonlar ziyofat zalidan tashqarida to’plangandan keyin hammasi birga zalga kirishlari kerak. Ammo etiket qoidalariga ko‘ra ziyofat zaliga birinchi bo‘lib ayol emas, erkak mehmon kirishi lozim. Uy sharoitida tashkil qilingan mehmondorchilikka borganda ham bu qoidalarga rioya qilishi shart.

Restoranda mehmondo‘stlik qilishga ziyofatga chaqirgan kishi stol egasi hisoblanadi. Amaldagi etiket qoidalariga ko‘ra stol egasi mehmonlardan oldin kelib o‘tirish stollarini tanlashi va chaqirilgan

mehmonlarning ziyofat stoli atrofida o‘tirishini aniqlab chiqishi kerak. Agar tanlangan stollar katta zalda bo‘lsa, devorlar yonidagi va zalning o‘rtasidagi joylar faxriy hisoblanadi. Hurmatli mehmonlar devor yonidagi stolda yuzi zalning o‘rtasiga, zal o‘rtasidagi joyda joylashgan stol atrofidagilar esa zalga kirish eshigiga qarab o‘tirishlari lozim. Bundan tashqari eng hurmatli va aziz mehmonlar stol yoki uy egalarining o‘ng va chap qo‘llari tomonidagi joyga o‘tirg’iziladi, chunki bu joylar nufuzli hisoblanadi. Odatda, restoranda yoki uy sharoitida mehmondo‘stlik qilishda stol va uy egalari rafiqalari bilan birga o‘tirishadi: erkak kishi rafiqasining o‘ng tomonida. Bunday vaziyatda ayol kishining, ya’ni stol yoki uy bekasining chap qo‘li tarafidagi joyga erkak mehmon, stol yoki uy egasining o‘ng qo‘li tomonidagi joyda ham erkak mehmon o‘tirishi kerak.

Uy sharoitida mehmondo‘stlik qilishda uy bekasi uy egasidan alohida joyda, lekin qarama-qarshi o‘tirishi ham mumkin. Bunday vaziyatda uy bekasining chap qo‘li tomonidagi joyda eng hurmatli erkak mehmon, o‘ng qo‘li tomonida esa hurmatli ayol mehmon uchun joy ajratiladi. Stol yoki uy egasining chap qo‘li tomonidagi joyda hurmatli ayol mehmon, o‘ng qo‘li tomonidagi joyda esa hurmatli erkak mehmon o‘tirishi kerak.

Stol hamda uy egalarining va bekalarining chap hamda o‘ng qo‘llari tomonidagi boshqa joylarga qolgan erkak hamda ayol mehmonlar aralash o‘tirg’iziladi. Bunda ayol mehmon erkak mehmonning o‘ng qo‘li tomonidagi joyga o‘tirishi lozim, chunki taom iste’mol qilish jarayonida erkak kishi ayol kishiga xizmat qilishi kerak. Bundan tashqari ziyofat zaliga kirgandan keyin har bir erkak mehmon o‘zining o‘ng qo‘li tomonida o‘tirishi kerak bo‘lgan ayol mehmonga o‘tirish uchun yordam berishi shart. Ayol mehmon o‘z stuliga o‘tirgandan keyingina erkak kishi o‘z joyiga

o‘tiradi. Uy sharoitida mehmondo‘stlik qilishda umumiy joylarga yoshi ulug’lar o‘tirgandan keyin oxirida yoshlar o‘z joylariga o‘tirishadi. Mehmonlarning o‘tirish joylarini rejalashtirish juda ham jiddiy masala. Har bir mehmonning o‘tirish joyini aniqlashda shunday yondashish kerakki, u o‘tirgan joyidan mamnun bo‘lishi lozim.

Amalda shunday vaziyatlar bo‘lishi mumkinki, mehmondo‘stlikka bir nechta biznes korxonasidan mehmonlarni taklif qilishi lozim bo‘lib qoladi. Agar har bir korxonadan 2 va undan ko‘p vakillar kelgan bo‘lsa, har bir vakil alohida boshqa korxona vakillari bilan aralashtirib o‘tirg‘iziladi. Demak, biznesda mehmondo‘stlik tanish-bilish tamoyiliga asoslanmaydi.

Rasmiy va jiddiy qabullarda mehmonlarning ziyofat stoli atrofida o‘tirish joylari mehmonning lavozimini, yoshi va jinsini hisobga olgan holda qog‘ozda yozib ko‘rsatilib qo‘yiladi va har bir mehmon o‘zining ismi-sharifi yozilgan joyga o‘tiradi.

Shunday qilib, biznesmenlar uchun mehmon va mezbon sifatida mehmondo‘stlikka ishtirok etayotgan kishilarni ziyofat stoli atrofida o‘tirish va o‘tirg‘izish qoidalari ko‘rib chiqildi.

Biznesmenlar aksariyat hollarda o‘z faoliyati bo‘yicha boshqa mintaqalarga va davlatlarga safarga chiqishadi. Safar davrida borgan joylardagi restoranlarda ovqatlanishadi. Umumiy ovqatlanish korxonalariga faqat ovqatlanish uchun borganda ham amaldagi etiket qoidalariga rioya qilishlari shart.

Ovqatlanish zaliga kirishdan oldin, yuqorida ta’kidlanganidek o‘zining tashqi qiyofasini nazardan o‘tkazish va undagi kamchiliklarni tuzatishi lozim. Agar biznesmen ovqatlanish uchun ayol kishi bilan birga kelgan bo‘lsa, ovqatlanish zaliga birinchi bo‘lib erkak kishi kirib, o‘tirish

stolini aniqlashi kerak. Albatta, bo‘sh stolda o‘tirishga harakat qilish lozim. Agar tanlangan stol katta (4 – 6 joylik) bo‘lsa, stolning bir tomonida o‘tiriladi. Bunda ayol kishi erkak biznesmenning o‘ng tomonidagi joyda, agar stol kichik (2 – 3 joyli) bo‘lsa, qarama-qarshi o‘tirishlari lozim. Agar biznesmen ovqatlanish uchun bir necha kishi bilan kelgan bo‘lsa, o‘tirishda lavozimini, yoshini va jinsini hisobga olish kerak.

Agar ovqatlanish uchun erkak yoki ayol biznesmen bir o‘zi kelgan bo‘lsa, ayol kishi yakka erkak o‘tirgan stolga, erkak esa yakka ayol kishi o‘tirgan stolga, yoki alkogolli ichimliklar ichib o‘tirgan kompaniya stoli atrofida borib o‘tirishi amaldagi etiket qoidalariga zid keladi.

7.3. Ziyofat stolini bezatish qoidalari

Ma’lumki, mehmondo‘stlikka kelgan kishilar bundan oldingi bandda ko‘rsatilgan tartibda o‘z joylarini oldindan bezatilgan ziyofat stollari atrofida egallaydi. Bezatilgan ziyofat stoli deganda ustiga dasturxon to‘shalgan, zaruriy barcha idish-tovoqlar, ichimlik ichish idishlari, ovqatlanish instrumentlari, ziravorlar, salfetkalar va gullar qo‘yilgan stol tushuniladi.

Restoranlarda ziyofat stollarini maxsus bilimga ega bo‘lgan va dizayn talablaridan xabardor mutaxassis xodimlar bezatadi. Lekin mehmondo‘stlik doimo restoranlarda tashkil qilinmaydi, u ofislarda, uyda va sayr qilib dalaga chiqqan joylarda ham tashkil qilinishi mumkin. Ofislarda, dalaga sayr qilish joylarida va uy sharoitida mehmon kutadigan biznesmenlar aksariyat hollarda stolni o‘zlari bezatishadi. Shu sababli ham har bir biznesmen ziyofat stolini bezatishdan xabardor bo‘lishi shart. Ko‘rsatilgan

sabablarga ko‘ra ziyofat stollarini bezatish bo‘yicha qisqacha ma’lumot berish maqsadga muvofiq deb topildi.

Ziyofat stoli nafis bezatilgan bo‘lishidan tashqari uning ustiga to‘shaladigan dasturxon, qo‘yiladigan idish-tovoqlar, ichimlik idishlari, ovqatlanish instrumentlari va xizmat ko‘rsatishda foydalaniladigan barcha inventar va instrumentlar toza yuvilgan bo‘lishi va sanitariya talablariga to‘liq javob berishi shart.

Ustiga qo‘yiladigan idish-tovoqlar, ichimliklar idishlari va boshqa inventarlarning bir-birlariga tiqilib qolmasligini bartaraf qilish maqsadida bezatish uchun kengroq standart stol tanlanadi. Uning ustiga to‘shaladigan dasturxon kraxmallangan va juda ham yaxshi dazmollangan bo‘lishi kerak.

Ziyofat stoli quyida ko‘rsatilgan tartibda bezatiladi. Avval polga qimirlamaydigan qilib o‘rnatilgan va tozalangan stol ustiga dasturxon solinadi. Uning markaziy taxi stolning markaziy o‘qiga to‘g‘ri kelishi, uchlari esa stol qopqog‘idan 25 – 30 sm pastga tushib turishi lozim. Furshet stolini bezatishda dasturxonning pastga tushib turgan uchidan polgacha (yergacha) bo‘lgan masofa 5 – 10 sm dan ko‘p ham kam ham bo‘lmasligi kerak.

Stol atrofidagi joylar mehmonlar uchun tor bo‘lib qolmasligini hisobga olib, har bir mehmonga mo‘ljallab 60 – 70 sm joy ajratiladi va shunga qarab stullar o‘rnatiladi. Qo’yilgan har bir stul o‘rtasining qarshisida stol chekkasidan 2 sm joy qoldirib, ustidan taom solingan idish qo‘yiladigan katta yassi lagan va uning ustidan diametri 20 sm. lik gazak uchun lagan qo‘yiladi. Uning chap tomonidan 5 – 15 sm masofada pirojka tarelkasi joylashtiriladi. Uning markaziy o’qi ustiga taom idishi qo‘yiladigan

laganning markaziy o‘qiga yoki stol chekkasidan 2 sm masofaga to‘g‘rilab o‘rnatiladi.

Keyin gazak yoki pirojka likopchasining ustiga har xil shaklda buklangan mato salfetka qo‘yiladi.

Ustiga taom solingan idish qo‘yiladigan yassi laganning o‘ng taomnida 0,5 sm masofada tig‘i laganga qaratilgan holda pichoqlar va chap tomonida xuddi shunday masofada tishi osmonga qaratib sanchiqlar joylashtiriladi. Pichoq sanchqi va qoshiqlar soni ziyofat stoliga beriladigan taomlar turi va sonlariga bog‘liq bo‘ladi. Pichoq va sanchiqlar o‘z navbatida quyidagi tartibda qo‘yiladi: tarelkaning o‘ng tomonidan go‘sht va baliq taomlari uchun pichoqlar, keyin esa gazaklar uchun pichoq, chap tomonida esa ketma-ket (tarelkadan boshlab) go‘sht, baliq taomlarini va gazaklarni iste’mol qilish sanchiqlar qo‘yiladi. Agar birinchi taom stolga tortilishi kerak bo‘lsa, gazak va baliq taomini iste’mol qilish pichoqlari o‘rtasiga osh qoshig‘i, agar bulon yoki pyuresimon sup berilishi nazarda tutilgan bo‘lsa, osh qoshig‘ining o‘rniga desert qoshig‘i joylashtiriladi.

Ziyofat stoli ustiga qo‘yiladigan desert priborlar soni mehmonlarga beriladigan faqat desert taomlar soniga bog‘liq bo‘ladi va ular ham stol ustida joylashtiriladi. Agar desert (shirin taom) sifatida mehmonlarga faqat kompot taklif qilinadigan bo‘lsa, uning uchun desert qoshiq ustiga taom solingan idish qo‘yiladigan yassi laganning orqa, ya’ni qarama-qarshi, tomonida stol chekkasiga parallel holda dastasi o‘ng tomonga qaratilib qo‘yiladi. Agar mevalar ham berilsa, ularni iste’mol qilish uchun zarur bo‘lgan disert qoshiq va sanchiqi ham kompot yoki muzqaymoq qoshig‘ining orqa tomonida birin-ketin holda joylashtiriladi: desert

sanchqisi chap tomonda bandi (dastasi) bilan chap qo‘l, desert pichoq esa dastasi (bandi) bilan o‘ng qo‘l tomonga qo‘yiladi.

Ikkinchi go‘sht va baliq taomlari, gazaklar, birinchi va shirin taomlar uchun priborlar qo‘yilgandan keyin ichimliklar uchun quyidagi tartibda idishlar qo‘yiladi: mehmonning chap qo‘li tomonidan unga qaratib birinchi qatorda aroq uchun ryumka, keyin vino uchun ryumka, mineral va meva suvlari uchun fujer, ikkinchi qatorda ko‘rsatilgan tartibda oq osh vinosi uchun reynvey ryumkasi, qizil osh vinosi uchun laft ryumkasi va shampan vinosi uchun bakal. Mehmonning chap qo‘li tomonidan sanchiqilar qarashisida tuz va ziravorlar solingan pribor qo‘yiladi.

Mehmoning chap qo‘li tomonida ziyofat stoli chekkasidan 4 sm qoldirib, ustiga kofe yoki choy uchun chashka qo‘yilgan likopcha joylashtiriladi. Likopcha ustidagi chashka dastasi (bandi) mehmonning chap qo‘li tomoniga qaratilgan bo‘lishi kerak. Likopchaning ustiga chashkaning o‘ng tomonidan desert qoshig’i joylashtiriladi.

Kofe yoki choy likopchasining o‘ng tomonida shirin qandolat pishiriqlarni iste’mol qilish uchun zarur bo‘lgan desert qoshiq yoki sanchqi qo‘yiladi.

7.4. Ovqatlanish va ziyofat stoli atrofida o‘tirish va o‘zini tutish qoidalari

Restoranga ovqatlanish uchun borgan va ziyofat stollari atrofida o‘tirishda xo‘rranda va mehmonlar uchun amalda qator etik qoidalari shakllangan. Ushbu qoidalarning o‘quvchi-kitobxon va talabalar tomonidan tez va oson o‘zlashtirilishi uchun har bir biznesmen o‘zini oddiy xo‘rranda va mehmondo‘stlikka kelgan mehmon o‘rniga qo’yishi lozim.

Mehmondorchilikda ham, restoranda ham erkak kishilar stol atrofidagi o‘z joylariga ayol kishilar o‘tirgandan keyingina o‘tirishlari mumkin. O‘tirganda tizzalar tik va yelka kengligida bo‘lishi shart. Qo‘llarini yoki tirsaklarini ovqatlanish yoki ziyofat stoli ustiga qo‘yib o‘tirish madaniyatsizlik belgisi sifatida qaraladi. Shu boisdan ham taom iste’mol qilinib boshlanmaguncha qo‘llar tizza ustida ushlab turilishi shart. Amaldagi etik qoidalarga ko‘ra stulda engashmasdan tik o‘tirish lozim. Uning uchun xo‘rranda yoki mehmonning orqasi stulning suyanchig‘iga bir tekis tegib turishi kerak.

Oyoqlarni uzatib, cxalqanchasiga o‘tirish ham yevropacha xalqaro va sharqona etiket qoidalari bo‘yicha qat’iy man qilinadi. Xuddi shuningdek, yonidagi ayol kishi tomon orqasi bilan o’girilib o‘tirish ham mumkin emas.

Stol atrofida o‘tirganda, qayyerda bo‘lishidan qat’iy nazar, sochlarini tarash, atir-upa sepish va lablarini bo‘yash, tishlarini kovlash ham man etiladi, chunki bunday xatti-harakatlar nafaqat yevropacha xalqaro, sharqona etiket qoidalariga ham to‘g‘ri kelmaydi. Yana bir narsa esdan chiqmaslik kerakki, restoranda yoki mehmondo‘stlikda stol atrofida o‘tirishda amaldagi etik qoidalarga ko‘ra xizmat qiluvchi xodimlarni baland ovoz chiqarib chaqirish yoki baland ovoz bilan, ayniqsa masofada, taom va ichimliklarga buyurtma berish ham mumkin emas. Ular faqat ovozsiz imo-ishoralar yordamida chaqiriladi yoki kelishi kutib turiladi.

Mehmondorchilikda yoki restoranda ovqatlanish stoli yoki ziyofat stoli atrofida o‘tirganlardan biri aksirganda, uning tanish yoki notanish bo‘lishidan qat’iy nazar, unga “sog‘ bo‘ling” tilagani bildirmaslik kerak va eshitmaganlikka solib suhbatni davom etkazish lozim. Sharqona etiket qoidalari ham shuni talab qiladi.

Stol atrofida o‘tirganda taomni keltirishmaguncha gaplashib o‘tirish mumkin. Bunda ham ma’lum bir qoidalarga rioya qilinishi lozim. Bu yyerda ularning faqat asosiylariga e’tibor beriladi. Stol atrofida baland ovoz bilan yoki shivirlab gaplashish mumkin emas, chunki sizning baland ovozingiz boshqa kishilarga halaqit berishi yoki yoqmasligi mumkin; shivirlab gapirish esa odam psixikasiga baland ovozdan ham yomon salbiy ta’sir qiladi.

Bundan tashqari suhbat mavzusi stol atrofida o‘tirganlarning hammasi uchun qiziqarli bo‘lishi shart. Hech qachon munozarali masalalar va taomlarning narxi to‘g‘risida stol atrofida gap ketmasligi kerak, chunki munozara vaqtida birovlarning ko‘ngliga ozor berilishi, taomlar va ichimliklar narxi to‘g‘risidagi gaplar esa sizlarni mehmondorchilikka chaqirgan kishiga yoqmasligi mumkin.

Bu yerda banda qo‘yilgan masaladan ozgina chetlanib quyidagi etiket qoidasiga kitobxonlar diqqatini tortmoqchimiz: shunday vaziyatlarning guvohi bo’lamizki, mehmon bo‘lib kelgan kishilar taklif qilgan kishining imkoniyatlarini hisobga olmasdan xohlagan taomlariga va ichimliklariga buyurtma berisha beradi. Amaldagi xalqaro va sharqona etiket qoidalalariga ko‘ra buyurtma berish mehmonchilikka chaqirgan kishiga havola qilinishi kerak, chunki u o‘zining iqtisodiy imkoniyatini va mehmonlar xohishini hisobga olib buyurtma beradi.

Band mavzusiga qaytib, shuni ta’kidlash lozimki, yonidagi kishining u tarafidagi mehmon bilan gaplashishi zarur bo‘lsa, etiket qoidalari bunday vaziyatda qo’shnining orqa tomonidan engashib, aytmoqchi bo‘lgan gaplarini sekin gapirishni va suhbatni cho‘zmaslikni tavsiya qiladi.

Gapirishda ham suhbatdoshning diqqatini o‘ziga tortish maqsadida unga qo‘l bilan teginish mumkin emas.

Restoranda va mehmondo‘stlikda boshqa stollar atrofida o‘tirgan kishilar bilan gaplashish zarur bo‘lib qolganda quyidagicha harakat qilish lozim: yonida o‘tirgan kishilardan kechirim so‘rab va o‘rnidan turib, boshqa stol atrofidagi kishi yoniga borib, uning yonidagilardan kechirim so‘rab, gapiradigan gaplarini gapirishi va tezda joyiga kelib o‘tirishi kerak; qayta kelib o‘tirishda ham yonida o‘tirganlardan yana bir bor kechirim so‘rashi lozim.

7.5. Restoran va ziyofatlarda sigaret chekish etiketi

Chekish – bugungi kunda dunyo xalqlari boshiga kelgan balo (ofat) hisoblanadi. U millat ham, jins ham, yosh ham, kasb ham tanlamaydi. Sigaretni, ayniqsa O‘zbekistonda, yoshlar ham, qariyalar ham, erkaklar ham, ayollar ham chekishadi. Buning ustiga u ish joylarida ham, ko‘chada ham, jammoat joylarida ham, ovqatlanish korxonalarida ham chekilaveradi. Shunday ekan, ushbu bandda biznesmenlar uchun restoranlarda va mehmondo‘stlikda chekish bo‘yicha xalqaro etiket qoidalarini yana bir bor eslatib o‘tish lozim deb topildi.

Chekish bo‘yicha umumiy tavsiya shundan iboratki, restoranlarda va boshqa kishilar uylarida, jamoat joylarida, ko‘chada chekishdan vaqtincha voz kechish kerak, chunki sigaret tutuni chekmaydigan kishilar sog‘lig‘i uchun zarari juda ham katta; agar chekmay turish iloji bo‘lmasa, faqat shu maqsadda ruxsat berilgan joylarda chekish mumkin.

Sigaretning odam organizmi uchun zararligini hisobga olgan holda Yevropaning qator mamlakatlarida, masalan, Germaniya va Frantsiyada,

restoranlarda chekish man qilinmoqda va sigaret chekuvchilar uchun alohida zallar va joylar ajratilmoqda. Biznesmen vatandoshlar, esingizdan chiqmasinki, chet mamlakatlarda boshqa kishidan, agar u taklif qilmasa, so‘rab, sigaret chekish qoidasi qabul qilinmagan.

Restoranga borgandan keyin bu yyerda chekish mumkinmi yoki mumkin emasligini bilish kerak. Agar ovqatlanish stoli ustida kuldon bo‘lmasa yoki chekish mumkin emaslik belgisi qo‘yilgan, yoki “chekish mumkin emas” deb yozib qo‘yilgan bo‘lsa, siz uchun qancha qiyin bo‘lmasin, chekishdan vaqtincha voz kechib turish kerak. Agar ovqatlanish zalida chekishga ruxsat berilgan bo‘lsa, stol ustiga kuldon qo‘yilgan bo‘ladi. Ba’zi bir restoranlarda chekish uchun maxsus xonalar ajratib qo‘yilgan bo‘lishi ham mumkin.

Ovqatlanish zalida sigaret chekishga ruxsat berilgan restoranlarda ham sigaret chekish uchun erkak kishi avval ayol kishilardan, keyin o‘zidan yoshi ulug’lardan ruxsat olishi kerak. Agar ayol kishi sigaret chekmoqchi bo‘lsa, u uchun faqat yoshi ulug’larning ruxsati kifoya qiladi. Maxsus ajratilgan xonaga sigaret chekish uchun chiqishda ham, chekuvchining jinsidan qat’iy nazar, kechirim so’rab, stol atrofida o‘tirganlardan chiqish uchun ruxsat olishi kerak.

Agar siz ziyofat berishda ziyofat stoli atrofida mehmonlarning sigaret chekishga roziligingizni bildirish uchun stol ustiga kuldonlar qo‘yish kifoya qiladi. Mehmondorchilikda sigaret chekadigan erkak ham, ayol ham avval uy bekasidan, keyin qolganlardan bundan oldin ko‘rsatilgan tartibda ruxsat so’rashlari lozim. Stol atrofida o‘tirganlardan biron kishi sigaret chekib boshlagandan keyin erkak kishilar chekish uchun faqat yonida o‘tirgan ayol kishilardan ruxsat so’rashi kifoya qiladi. Agar mehmondorchilik ziyofati

hovlida yoki dalada tashkil qilinsa, ovqatlanish stolidan biroz nariroq joyda sigaret chekuvchilar uchun ustiga kuldon o‘rnatilgan stol qo’yilishi kerak.

Restoranlarda chekuvchilar uchun alohida ovqatlanish zali tashkil qilingan Yevropa mamlakatlariga guruh bo‘lib safarga borganda barcha guruh a’zolari oldida katta muammo paydo bo‘lishi mumkin, chunki chekuvchilar va chekmaydiganlar bir joyda ovqatlanishlari uchun sigaret chekmaydiganlar chekuvchilar bilan birga chekish ruxsat berilgan zalga yoki sigaret chekuvchilar chekmaydiganlar bilan birga chekish ruxsat berilmagan zalga kirishlari kerak. Birinchi vaziyatda chekuvchilar sigaret chekishdan vaqtincha voz kechishga, ikkinchi vaziyatda esa chekmaydiganlar sigaret tutuniga chidab turishga majbur.

Ba’zi bir Yevropa mamlakatlarida joylar faqat sigaret yoki faqat trubka, yoki sigaret va trubka chekish uchun ajratilgan bo‘lishi mumkin. Bunday mamlakatlarning sigaret chekish joyida trubka chekish yoki trubka chekish joylarida sigaret chekishda katta jarima to‘lash xavfi mavjud.

Ushbu bobda mehmondo‘stlik industriyasida qo‘shimcha xizmatlarga kiritilgan xizmat turi hisoblangan rasmiy va norasmiy ziyofatlarni tashkil etish va o‘tkazish bilan bog‘liq. Ma'lumotlar keltirilib, ishbilarmon muhitida chaqirilgan va chaqirilmagan joyga borish, maxsus joylarni (restoran, banketxonalar, ko‘ngilochish joylar va xokazolar) yoki uyda tashkil etilgan ziyofatlarga borish, ziyofat stoli atrofida o‘tirish tartibi va qoidalari, mezbonlar tomonidan ziyofat vaqtida, qayerda tashkil etilganligi qarab sigaret chekish qoidalariga amal qilish zarurati haqida xulosa qilish mumkin.

Tayanch so‘z va iboralar: ovqatlanish stoli; mehmondo‘stlik sabablari; mehmondo‘stlikning ahamiyati; mehmondo‘stlik etik poydevori;

mehmondo‘stlik qoidalari; ko‘zgu va maxsus xona; ziyofat zaliga kirish; mezbon; faxriy joy; chap va o‘ng qo‘l; aralash o‘tirish; tanish-bilish tamoyili; rasmiy va jiddiy qabul; faqat ovqatlanish; ayol va erkak kishi; qo‘l va tirsak; tizza; cxalqanchasiga o‘tirish; aksirish; bezatilgan ziyofat stoli; ofis, uy sharoiti, sayr joyi; dasturxon; lagan va likopchalar; salfetka; pichoq va qoshiq; desert pribor; ichimliklar idishi; baland ovoz va shivirlash; suhbat mavzusi; mehmonchilikka chaqirgan kishi; yonidagi kishining u tarafidagi va boshqa stol atrofidagi mehmon bilan gaplashish; balo (ofat); umumiy tavsiya; Yevropa mamlakatlari; kuldon; chekmaslik belgisi; ruxsat olish; ziyofat stoli va chekish; chekuvchilar uchun alohida zal; sigaret va trubka.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Mehmondo‘stlik etik poydevorini qaysi qoidalar tashkil qiladi?
2. Mehmondo‘stlik qayerlarda tashkil qilinishi mumkin?
3. Nima uchun mehmondo‘stlikka o‘z vaqtida borish kerak?
4. Restoranda ziyofat joyi qanday tanlanadi?
5. Restoran hamda uy sharoitlarida mehmondo‘stlik qilishda, uy egalari va bekalariga nisbatan qaysi joylar faxriy hisoblanadi va eng hurmatli mehmonlar qanday o‘tirg‘iziladi?
6. Restoran va uy sharoitlarida mehmondo‘stlik qilishda faxriy joylardan boshqa joylarga mehmonlarni o‘tirg‘izish tartibini bilasizmi?
7. Biznesmenlar oddiy safar vaqtida umumiy ovqatlanish korxonalarida ovqatlanishida qaysi etik qoidalarga rioya qilishlari lozim?
8. Stol ustiga to‘shaladigan dasturxon va qo‘yiladigan idish-tovoqlar, ovqatlanish priborlariga qanday talablar qo‘yiladi?

9. Ziyofat stoli atrofida har bir mehmon uchun ajratiladigan joyning kengligi qancha bo‘lishi kerak?

10. Ziyofat stoli ustida laganlar, ikkinchi go‘sht va baliq taomlari, gazaklar va birinchi taom uchun sanchqi, pichoq va qoshiqlar stolning qayeriga va qanday qo‘yiladi?

11. Ziyofat stoli ustida desert taomlar va issiq ichimliklar uchun pribor va idishlar qayyerda va qanday joylashtiriladi?

12. Alkogolli va alkogolsiz ichimliklar uchun idishlar ziyofat stolining qaysi joyiga va qanday tartibda qo‘yiladi?

13. Ovqatlanish yoki ziyofat stoli atrofida birinchi bo‘lib kim o‘tiradi: erkakmi yoki ayol kishimi?

14. Restoranga mehmondorchilikka taklif qilinganda buyurtmani kim berishi kerak?

15. Yoningizdagi kishi qo‘shnisi va boshqa stol atrofidagi kishilar bilan gaplashishda qaysi etiket qoidalariga rioya qilishi lozim?

16. Nima sababdan ba’zi Yevropa mamlakatlarida sigaret chekuvchilar uchun restoranlarda alohida ovqatlanish zallari va chekish joylari tashkil qilinmoqda?

17. Chekish uchun ruxsat berilgan restoranlarning ovqatlanish zallarida sigaret chekish uchun erkak va ayol kishilar kimlardan ruxsat olishlari mumkin?

18. Restoranlarida chekuvchilar uchun alohida ovqatlanish zali tashkil qilingan Yevropa mamlakatlariga borganda yuzaga kelgan vaziyatlardan qanday chiqishlari mumkin?

VIII BOB . XODIMLARI O`RTASIDA NIZOLARNI BARTARAF ETISH

8.1. Mehmonxonalarda nizo va uning kelib chiqish sabablari

Nizo o‘zbek tilining izohli lug‘atida quyidagicha talqin qilinadi: **“***Nizo* **–** bu o‘zaro kelishmovchilik yoki qarama-qarshilik, dushmanlik, adovat orqasida tug‘ilgan holat, munosabat; ixtilof, nifoq**”.**

Boshqarish jarayonida nizo – bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar o‘rtasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligi tufayli vujudga keladigan vaziyatdir.

Xizmat ko’rsatish jarayonidagi nizolar kishilar kayfiyatiga salbiy ta’sir qiladi va ularning ish qobiliyatini pasaytiradi, jamoadagi *“ruhiy iqlim”*ni yomonlashtiradi, kadrlar qo’nimsizligini ko‘paytiradi. Shuning uchun bu masalalarga doimo e’tibor berish, mehnat jamoalarini boshqarishni, kadrlar turg‘unligini ta’minlovchi shartlardan biridir. Mehmonxonada nizoli vaziyatlarning oldini olish uchun barcha imkoniyatlardan foydalanish lozim.

Nizo qanday xarakterga ega bo‘lmasin va u qay darajada katta bo‘lmasin, barcha hollarda nizoning sabablari hamda uni vujudga keltirgan holatlar diqqat bilan tahlil qilinishi, rahbar har bir aniq vaziyatning tagiga adolat va ob’ektivlik bilan yetishi, tegishli xulosalar chiqarishi kerak.

Sotsiologik tadqiqotlarning ko‘rsatishicha, “*ruhiy iqlim*” yaxshi bo‘lgan hamda intizom ancha yuqori bo‘lgan joyda faqat iqtisodiy ko‘rsatgichlar yuksak emas, balki nizolar ham anchagina kam, xodimlarning o‘z mehmatidan katta qoniqish olayotgan ko‘zga tashlanib turadi. Xodimlar noroziligi yuksak talabchanlik va ishlab chiqishning ba’zi jihatlarini

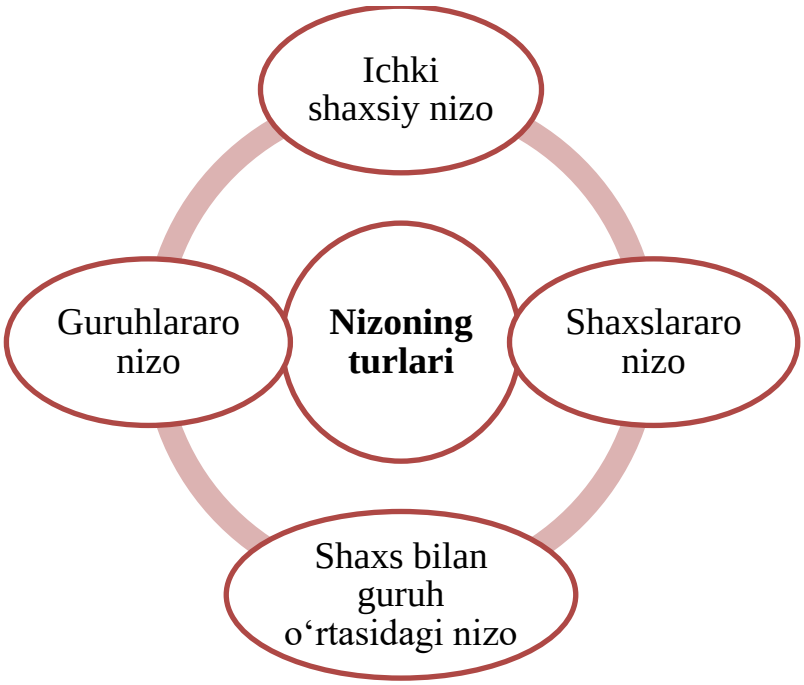
yaxshilash, bu bilan mehnat unumdorligini oshirish istagining natijasi sifatida ijobiy sabablarga ham ega bo‘lishi mumkin.

Jamoa a’zolarining prinsipialligi hamda kamchiliklar bilan murosa qilmaslik istagi jamoaning yuksak faolligi va tashabbusi tufayli yuzaga keladi.

Mehmonxonalarda nizoli vaziyatlar turli sabablarga ko‘ra vujudga kelishi mumkin. Ulardan:

- Mehnatni tashkil qilishdagi kamchiliklarni;
- Haq to’lashning takomillashtirilmagani;
- Yomon mehnat sharoitlarini;
- Mehnat haqidagi qonunlarni buzishni;
- Rahbarlikning qoniqarsiz saviyasini;
- O‘zaro munasabatlar madaniyatining past soviyasini va hokazolarini ko‘rsatish mumkin.

Jamoa a’zolari orasida nizolarning quyidagi turlari mavjud(8.1.-rasm):



8.1.-rasm. **Nizolarning turlari.**

Ichki shaxsiy nizo bir kishining o‘ziga bir – biriga zid topshiriqlar berilib, rahbarning pirovard talabi bir–biriga mos kelmaydi, bajaruvchi bunday holda nima qilishini bilmay xunob bo‘lgan hollarda vujudga keladi.

Shaxslararo nizo hayotda eng tarqalgan nizolardir. Bunday nizolar, masalan:

Oilada:

- er bilan xotin o‘rtasida;
- ota bila farzand o‘rtasida;
- ona bilan farzand o‘rtasida;
- farzand bilan farzand o‘rtasida va hokazo.

Korxonalarda:

- xodim bilan xodim o‘rtasida;
- xodim bilan rahbar o‘rtasida;
- rahbar bilan rahbar va hokazolar o‘rtasida bo‘lishi mumkin.

Shaxslar o‘rtasidagi nizo ko‘p hollarda ularning u yoki bu masalaga bo‘lgan nuqtai nazarlarining mos tushmasligi, xodimlar bilan rahbar o‘rtasida esa ish sharoitini qoniqarsizligi kabilar yuzasidan vujudga kelishi mumkin. Bir lavozimga ikki nomzod qo‘yilganda ham shu turdagi nizolar kelib chiqish hollari bo‘ladi.

Shaxslar to‘qnashuvi ham shaxslararo nizo tufayli bo‘lishi mumkin. Zero, har xil toifa fe’ldagi odamlar hama vaqt ham bir-birlarini tushunavermaydilar. Garchi bir ko‘rinishda bizga shundoq tuyulsa- da, shaxslararo nizolarning 75-80% moddiy manfaatdorlik zamirida sodir bo‘ladi.

Shaxs bilan guruh o‘rtasidagi nizolar, odatda ayrim shaxsning u yoki bu narsaga nisbatan bo‘lgan fikrining yoki manfaatiga mos tushmaslik

oqibatida vujudga keladi. Rahbarning biror-bir bo‘lim xodimlariga nisbatan qo‘llagan noo‘rin jazosi rahbar bilan guruh o‘rtasidagi to‘qnashuvga olib kelishi mumkin.

Alohida shaxsning guruh bilan to‘qnashuvi ham alohida shaxs va guruh o‘rtasidagi kelishmovchilik oqibatida bo‘ladi. Bu yerda bir guruh xodimlarning fikri alohida xodimning fikriga mos tushmayapti. Bunday holat ham nizo kelib chiqishi uchun sabab bo‘ladi.

Avvalgi mavzularda ta’kidlanganidek, har bir ishlab chiqarish va xizmat ko’rsatish jamoasida xodimlarning o‘zaro munosabati *rasmiy va norasmiy* doirada amalga oshadi. Har ikkala guruh doimo bir-biriga ta’sir qilib turadi va shu jarayonda nizoli holatlar ham vujudga kelib turadi.

Guruhlararo nizolarga:

- bo‘limlar bilan bo‘limlar o‘rtasidagi;
- ma’muriyat bilan kasaba uyushmasi o‘rtasidagi;
- bo‘limlar bilan ma’muriyat o‘rtasidagi;
- bo‘limlar bilan kasaba uyushmasi o‘rtasidagi nizolar misol bo‘la oladi.

Bu turdagi nizolar ayniqsa bir yo‘nalishdagi boshqaruv guruhlari bilan shtabli boshqaruv guruhlari o‘rtasida sodir bo‘ladigan nizoli vaziyatlarda yaqqolroq ko‘rinadi.

Shtabli boshqaruv guruhlarida band bo‘lganlar, odatda bir yo‘nalishdagi boshqaruv guruhlarida band bo‘lganlarga qaraganda yosh va iqtidorli kishilar bo‘ladilar. Ular ko‘pincha *“ko‘cha”* so‘zlari bilan muomala qilishni xush ko‘radilar. Bu esa guruhlar o‘rtasidagi muomalani jiddiylashtiradi. Bir yo‘nalishdagi rahbarlar axborotlarni olish nuqtai

nazaridan shtabli rahbarlarga tobe’ ekanliklarini pesh qilib, ular bergan tavsiyalarini rad etishlari mumkin

Ekstremal sharoitda bir yo‘nalishdagi rahbarlar shtabli rahbarlar tomonidan qilinadigan tavsiyalarining shunday variantini ataylab tanlaydilarki, bu variant pirovard natijada mazkur ishning barbod bo‘lishiga sabab bo‘ladi. Bu harakat mutaxassislarni “*o‘z o‘rniga qo‘yish*” yoki o‘ch olish maqsadida qilingan harakat bo‘ladi. Bundan g‘azablangan shtabli rahbarlar bir yo‘nalishdagi rahbarlarni axborotga kiritib borishini yanada qiyinlashtirib ularni o‘zlariga tobe’ligini kuchaytiradi.

Bunday hollarda nizoli vaziyat yuzaga keladi va bora-bora u pishib o‘zaro to‘qnashish sodir bo‘ladi. Bir korxona doirasidagi bo‘limlarning maqsadlari bir-biriga mos tushmasligi sababli ham nizolar chiqib turadi. Guruhlararo nizolar o‘z tabiatiga ko‘ra aralash nizolardir, chunki ularning vujudga kelishi barcha yuqoridagi nizo turlarining ta’siri ostida bo‘ladi.

Mavhumligiga qarab, nizolar ***ochiq*** *va* ***yopiq*** ko‘rinishlarda bo‘lishi mumkin.

Ochiq nizolar odatda qarama-qarshi tomonlarning ko‘z oldida, to‘g‘ridan-to‘g‘ri vujudga keladi. Bunday nizolar rahbariyat nazorati ostida turganligi sababli korxona uchun unchalik xavf tug‘dirmaydi va ularni boshqarish oson kechadi.

Yopiq nizolar o‘ta xavfli. Bunday nizolar asta sekin, belgilangan fursatda “portlaydigan mina”ga o‘xshatsa bo‘ladi. Agar nizo hali “etilmagan” yoki ular odamlar nigohidan yashirilsa, boshqacha qilib aytganda nizo kishilar “ichida” bo‘lsa, bu nihoyat xavfli va uni boshqarish juda qiyin.

Yopiq nizolar ko’pincha fitna, ig‘vo, hiyla-nayrang shaklida rivojlanish oqibatida vujudga keladi. Ular oraga nifoq solish, buzg‘unchilikka qaratilgan bo’lib, yolg‘on, buhton gaplar muxoliflar uchun asosiy qurol vazifasini bajaradi.

Ochiq nizolar ko‘pincha nido, chaqiriq shaklida rivojlanishi oqibatida vujudga keladi. Ular ochiqdan-ochiq chaqiriq, tovush chiqarishda o‘z ifodasini topadi. Bunda bir guruh xodimlar o‘zlariga qarama-qarshi bo‘lgan rasmiy yoxud norasmiy guruhlarning manfaatini o‘zining manfaati tomon burishga harakat qiladi.

Xarakteriga qarab nizolar ***obektiv*** va ***subektiv*** nizolarga bo‘linadi.

Obektiv nizolarga mehmonxonaning rivojlanish jarayonida yuzaga chiqadigan real kamchiliklar va muammolar bilan bog‘liq nizolar kiradi. Bu nizolar amaliy nizolar bo‘lib, ishlab chiqarish va xizmat ko’rsatishni rivojlantirish, rahbarlik usulubini takomilashtirish, mehmonxonada normal *“ruhiy iqlim”*ni yaratish uchun xizmat qiladi.

Subektiv nizolar kishilarning u yoki bu voqelikka bo‘lgan shaxsiy fikrlarning turlichaligi oqibatida vujudga keladigan nizolar. Bu nizolar tabiati bo‘yicha his- tuyg‘uga, hissiyotga berilish, qiziqqonlik oqibatida yuzaga keladi. Odatda, bunday nizolar bir-birini ruhan ko‘ra olmaydigan, tushunmaydigan yoxud tushunishni xohlamaydigan kishilarning qarama-qarshi fikrlari oqibatida vujudga keladi.

Oqibat natijasiga qarab**,** nizolar ***konstruktiv*** va ***destruktiv*** nizolarga bo‘linadi.

Konstruktiv nizolar mehmonxonada maqsadga muvofiq o‘zgartirishlar qilinishini, oqibatda esa nizo chiqadigan ob’ektni (sabab) bartaraf etishni nazarda tutadi. Agar nizo hech qanday asosga ega bo‘lmasa, unda bu nizo

destruktiv nizo deb yuritiladi. Bunday nizolar xodimlar o‘rtasida munosabatlarni barbod etadi, so‘ngra xizmat ko’rsatish jarayonini, boshqaruvchilarni izdan chiqarish payida bo‘ladi.

Shuni nazarga tutish kerakki, har qanday konstruktiv nizo, agar o‘z vaqtida oldi olinmasa, destruktiv nizoga aylanadi, ya’ni kishilar bir-biriga nisbatan nafratlarini namoyish etish, har bir so‘zdan ilgak topish, atrofdagilarning qadir-qimmatini yerga urish, o‘zining fikrini zo‘rlab tirkash, yetilgan muammolarni hal qilishdan bosh tortish harakatida bo‘laveradilar.

Aksariyat hollarda konstruktiv nizolarni destruktiv nizolarga aylanishi nizoda qatnashuvchilarning shaxsiy xislatlari bilan bog‘liq bo‘ladi. Mutaxassislar kishilar o‘rtasida ortiqcha nizolarni tarqatishga sababchi bo‘luvchi olti toyifadagi “nizoli” shaxslarni ajratishadi:

Namoyishkorona shaxs. Bular har doim diqqat markazida bo’lishga intiladilar. Har qanday ehtirosli bahslarning tashabbuskoridirlar.

Kibr-havoli shaxs. Bular: o’zlari haqida yuqori fikrda bo’ladilar; o’zgalarning fikri bilan hisoblashmaydilar; o’zlarining hatti-harakatiga tanqidiy nuqtai nazardan qaramaydilar; jizzaki, terisi yupqa, salga xafa bo’ladilar; atrofdagilarga zahrini sochadilar.

*Jilovsiz shaxs***.** Bular: o’z-o’zini judaham sust nazorat qiladilar; beixtiyor harakatlari bilan ajralib turadilar; tajovuzkor bo’ladilar; hech ham tushunib bo’lmaydigan kishilardir.

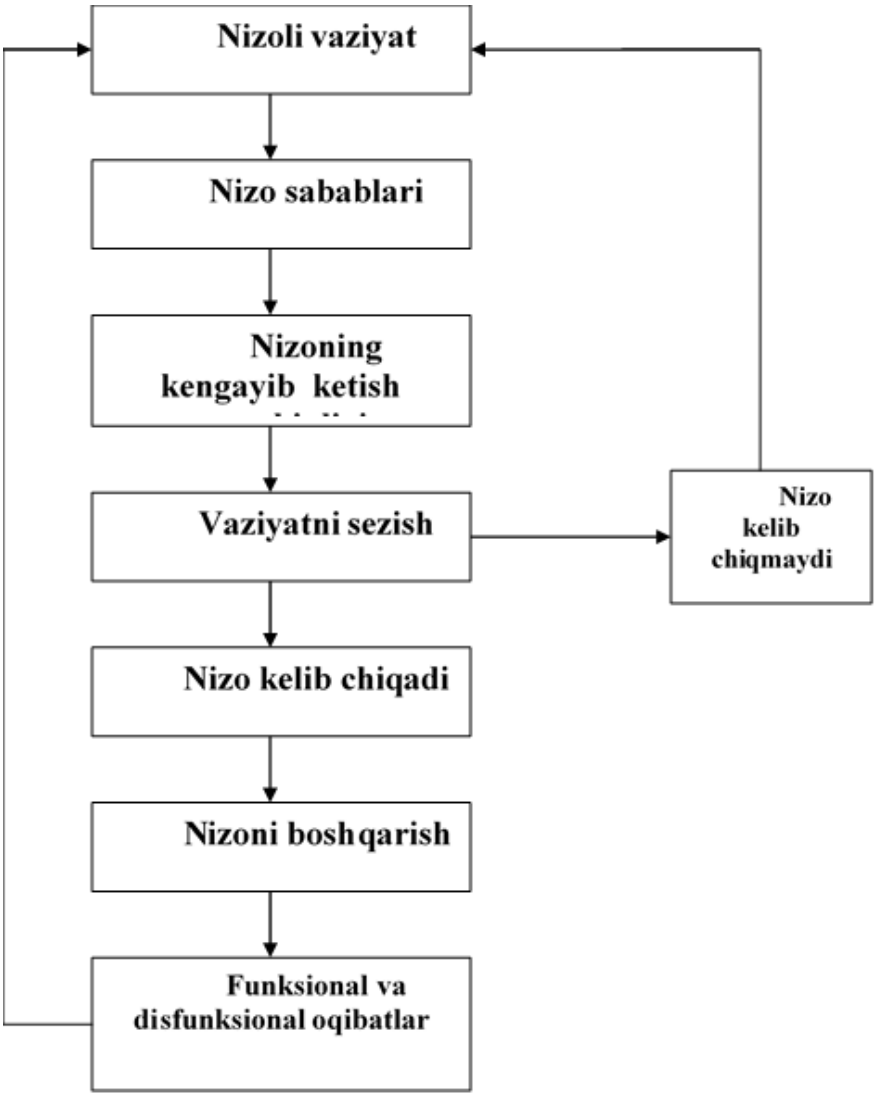
O’ta aniq shaxs. Bular: ortiqcha talabchan bo’ladilar; har doim shubhada bo’ladilar; vahimachi bo‘ladilar; ikir – chikirga beriluvchan bo’ladilar.

*Maqsadga yo'naltirilgan shaxs***.** Bular: nizoni o'zlarining shaxsiy manfatlarini amalga oshirishda qurol sifatida ko'radilar; o'z manfaati yo'lida atrofdagilarga qalloblik qiladilar, nayrang ishlatadilar.

Nizosiz shaxslar. Bular o'zlarining harakatlari bilan ko'ngilni topishi bilanoq yangi nizolarni ijod etadilar.

8.2. Nizolarning rivojlanish bosqichlari

Nizoning kelib chiqishi va to‘qnashishning sodir bo‘lishi bir butun jarayon bo‘lib, bu jarayon quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi (8.2. rasm.)



8.2.-rasm. **Nizoning kelib chiqish va to'qnashish jarayoni modeli.**

Bu jarayonning *birinchi bosqichida* nizo chiqishi uchun vaziyat tug‘iladi, yani tomonlar manfaatlarining qarama-qarshiligi obektiv ravishda namoyon bo‘ladi. Ammo ochiqdan-ochiq to‘qnashuv sodir bo‘lmaydi. Bunday holat har ikkala tomonni tashabbusi bilan yoki “merosdan“ qolgan nizoning ta’siri ostida vujudga kelishi mumkin.

Nizoli vaziyatning obektiv ravishda vujudga kelishiga bevosita qarama-qarshi turuvchi tomonlarning o‘zlari yoki ularning muxoliflari sababchi bo‘lishi mumkin. Ular turlicha darajaga(rang) ega bo‘lgan tomonlaridir. Masalan: shaxslar; guruhlar; tashkilotlar; dialog chog‘ida o‘z-o‘zidan qaror qabul qiluvchi shaxslar. Nizoning rivojlanishida va sodir bo‘lishida ularning ta’siri deyarli bo‘lmaydi.

Nizoli vaziyatning boshqa bir unsuri - bu ayni shu vaziyatni keltirib chiqaruvchi 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 egallashda urinadilar.

Nizoli vaziyatning tashqi unsurlari mavjud. Bular quydagilardir:

- Haddan tashqari hissiyotga berilish;
- Fikrini a’niq izhor eta olmaslik;
- Bir-birini tushunishni xohlamaslik;
- Asosga ega bo‘lmagan noshukurlik va h.

Nizo sabablari (2 – bosqich) va uning kengayish ehtimolini (3-bosqich) o‘z vaqtida sezish, (4-bosqich) nizoning yuzaga chiqmaslikka olib keladi. Agar jarayonga e’tiborsizlik bilan qaraladigan bo‘lsa, u holda nizoning kelib chiqishi tabiiy (5-bosqich). Endi uni boshqarish (6-bosqich) zaruriyati tug‘iladi.

Boshqarishning samaradorligiga qarab, nizoning oqibatlari ***funksional*** va ***disfunksional*** ko‘rinishlarida bo‘lishi mumkin (7-bosqich).

Nizoning yettita *funksional oqibati* ma’lum. Bu oqibatlar nizoni boshqarishning ijobiy samara berganligini ifodalaydi.

Masalan, *birinchi oqibat***:** Nizoni hal qilishda har ikkala tomon uchun ma’qul qaror qabul qilinishda namoyon bo‘ladi. Qarama-qarshi tomonlar nizo yechimiga teng manfaat nuqtai nazaridan yondashilganidan mamnun qoladilar. Bunday oqibat o‘z navbatida nizo yechimi bo‘yicha qabul qilinadigan qaror to‘siqlarini, ya’ni qarama-qarshi tomonlarining bir-biriga bo‘lgan adovatni, xusumatni, dushmanlikni, adolatsizlik kabi g‘arazli to’siqlarni yumshatishga yoki butunlay yo’qotishga imkon beradi.

Funksional oqibatning boshqa ko‘rinishida qarama-qarshi tomonlarning ko‘proq hamkorlik qilishga, hattoki kelgusida ham o‘rtada nizo chiqarmaslikka bo‘lgan moyilliklari namoyon bo‘ladi.

Funksional oqibat qarama-qarshi tomonlarning o‘zaro sir saqlashlari, go’yo “aytiladigan fikr ular manfaatlariga zid keladi”, degan gumon bilan atayin aytilmay qolgan fikrlarda ham o‘z aksini topishi mumkin. Aslini olganda, bunday oqibat ham qaror qabul qilish sifatini oshirishga undaydi, chunki bunday holat qarshi tomonning yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan nizo sabablari va ob’ektlarini yanada chuqurroq tahlil qilishga, unga “tashhis” qo’yishga undaydi.

Funksional oqibat ochiqdan-ochiq ko‘rinishdagi nizoliklarda namoyon bo‘lishi mumkin. Ular turli nuqtai nazarlar mohiyatini ochishda, qo’shimcha axborotlarni olishda, muqobil yechimlarni topishda tomonlar uchun imkon beradi.

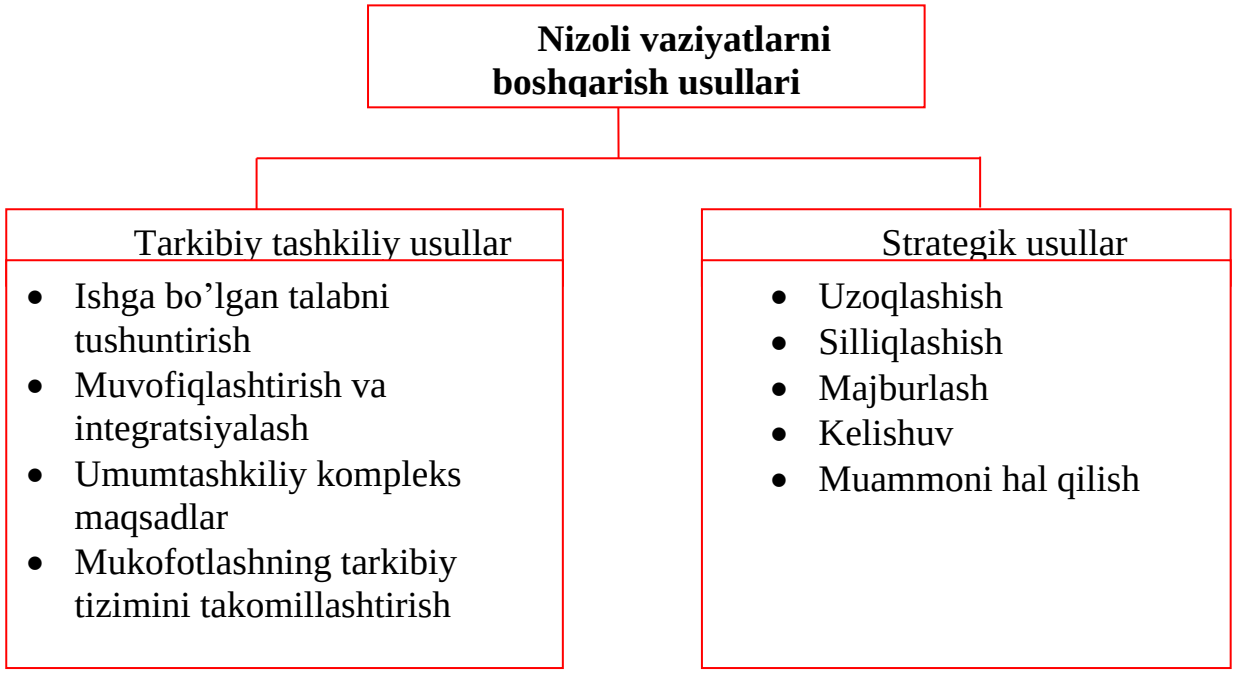
Agar nizolarni boshqarishning samarali yo’llari topilmasa, u holda maqsadga erishishga xalaqit beruvchi quyidagi ko’rinishdagi ***disfunksional oqibatlar*** yuzaga kelishi mumkin, ya’ni:

- qoniqmaganlik, mamnun bo‘lmaslik,norozilik;
- yomon ruhiy holat;
- qo‘nimsizlikning oshishi;
- mehnat unumdorligining pasayishi;
- kelajakda hamkorlikning susayishi;
- o’zining guruhiga ko‘proq sadoqat va boshqa guruhlar bilan raqobatni susaytirish;
- qarshi tomonni faqat “dushman” deb gumonsirash,o‘zining maqsadini ijobiy, qarshi tomonning maqsadini esa faqat “salbiy” deb o‘ylash;
- hamkorlikka chek qo‘yish va qarama-qarshi tomonlar bilan nizoga chiqish;
- o’zaro munosabat va hamkorlikni susaytirib, adovatni, hukumatni kuchaytirish;
- urg‘uni o‘zgartirish: diqqat-e’tiborni ko‘proq real muammoni yechishga emas, balki nizo jarayonida “g‘olib” chiqishga qaratish.

Bu oqibatlar faqat salbiy tomonga ishlaydi va nizo yetilmagan bo‘lsa-yetiltirishga, to‘xtab turgan bo‘lsa-qo‘zg‘atishga, jiddiy bo‘lmasa-jiddiylashtirishga, to‘qnashish ehtimol bo‘lib turgan bo‘lsa uni amalga oshishiga xizmat qiladi.

8.3. Nizolarni samarali boshqarish usullari

Nizoli vaziyatlarni boshqarishning bir qator samarali usullari mavjud. Ularni quyidagi ikki yirik guruhga bo‘lish mumkin:



8.3.-rasm. **Nizoli vaziyatlarni boshqarish usullari.**

Rahbar nizoli vaziatlarning kelib chiqish sabablarini faqat kishilar harakatlaridagi tafovutlardan deb bilmasligi kerak. Albatta, bu ham qandaydir aniq holatda nizoli vaziyatning vujudga kelishida muhim omil vazifasini bajarishi mumkun. Ammo u ta’sir etuvchi omillarning faqat bittasidir. Shu sababli, rahbar, eng avvalo nizoni keltirib chiqaruvchi omillarning tahlilini qilishi, so‘ngra esa u yoki bu usulini qo’llash bo‘yicha qaror qabul qilishi kerak.

Tarkibiy-tashkiliy usullarga quyidagilar kiradi:

Ishga bo‘lgan talabni tushuntirish usuli. Bu usul disfunksional usulga mutlaqo zid bo‘lib, bunda har bir xodim va bo‘limlardan qanday natija kutilishi tushuntiriladi. Bu yerda ularga quyidagilar eslatiladi:

- erishishi lozim bo‘lgan natija ko‘lami;
- kim axborotni topshiradi va kim uni qabul qiladi;
- ma’ suliyat, javobgarlik va vakolat tizimi;
- aniq siyosat, tartib-qoidalar va h.k.

Rahbar bu masalalarni o‘zi uchun aniqlantirish maqsadida emas, balki har bir vaziyatda, har bir xodim va bo‘lim qay tarzda ish tutishini, ularni nima kutishini tushuntirib berishi lozim.

Muvofiqlashtirish va integratsiyalash usuli. Bu usul *og‘zaki buyrug‘ (amr) zanjiri* deb yuritiladi.

Boshqarishda vakolatlar iyerarxiyasini, yani mansablarga ko‘ra darajama-daraja bevosita itoat etish, bo‘ysunish tartibini o‘rnatish kishilarning o‘zaro harakatlari, mehmonxona ichidagi axborotlarni oqimimni, qarorlar qabul qilishni tartibga tushiradi, muvofiqlashtiradi.

Agar ikki yoki undan ko‘proq bo‘ysunuvchilar o‘rtasida u yoki bu masala yuzasidan qarama-qarshilik, kelishmovchilik chiqib qoladigan bo‘lsa, bunday ixtilofni ularning tegishli boshliqlarga aytirib hal qilish mumkin. Bu yerda yakka hokimlik prinsipi juda ham qo‘l keladi.

Nizoli vaziyatlarni boshqarishda:

- boshqarish iyeraxiyalarini;
- funksiyalararo aloqani ta’minlovchi xizmat bo‘limlarini;
- funksiyalararo guruhlarni;
- maqsadli guruhlar va bo‘limlararo majlislarni *integratsiyalash* ham juda katta rol o’ynaydi. Masalan, mehmonxonadagi o‘zaro bir – biri bilan

uzviy bog‘langan bronlashtirish va qabul qilish bo‘limi ortasida nizoli vaziyat yetilganligi payqab qolinsa, shu zamonoq uni oldini olish yoki bartaraf etish uchun buyurtmali sotish muvofiqlashtiruvi oraliq xizmat organi tuziladi.

Aynan shu organ bronlashtirish bo‘limi bilan qabul qilish bo‘limiga qo‘yilgan talab, aytaylik, nomerlarning to‘liq bandligi, baho, nomerlarni to’lish grafigi va hokazo aniqlanadi va shu tarzda qaysi bo‘lim haq, qaysi biri nohaqligi o‘rgatilib, nizo chiqish oldi olinadi.

Umumtashkiliy (kompleks) maqsadlar. Bu usulning mohiyati – barcha qatnashchilarning harakatini butun kuchini bosh maqsadning amalga oshishiga safarbar qilish. Masalan, qabul qilish bo‘limining uchala smenasi o‘rtasida nizoli vaziyat sodir bo‘ladigan bo‘lsa, uning oldini olish uchun darrov smenalar maqsadlari asosida bo‘limning umumiy maqsadi aniqlab olinadi. Endi har bir smenaning ma’muri bevosita smena manfaati nuqtai nazarida emas, balki bo‘limning umumiy maqsadi nuqtai nazaridan qaror qabul qiladi.

Mukofotlanishning tarkibiy tizimi. Disfunksional oqibatlardan xoli bo‘lish hamda kishilarning hatti-harakatlariga ijobiy ta’sir o‘tkazish tufayli, kelib chiqishi mumkun bo‘lgan nizolarning oldini olish va ularni boshqarish uchun mukofotlanish tizimi keng qo‘llaniladi. Umumtashkilotning kompleks maqsadlariga erishishda jonbozlik ko‘rsatgan, muammoning yechimiga kompleks yondashib yon tarafdagilarga yordam ko‘rsatishga harakat qilganlar albatta tashakkurnoma, mukofot, xizmat lavozimini ko‘rsatish kabilar bilan taqdirlanishlari lozim. Bu o‘rinda faqat mukofotlash emas, balki g‘ayriqonuniy ish tutgan, yoki umumkorxona manfaatiga zid hatti–harakat qilgan xodim va bo‘limlarga tegishli jazolarni belgilash ham

kelib chiqishi mumkin bo‘lgan nizolarni oldini olishda hal qiluvchi rol o‘ynashini ta’kidlash mumkin.

Nizoli vaziyatlarni oldini olish yoki ziddiyatni yumshatishning beshta strategik usuli ma’lum.

Uzoqlashish. Komil inson janjaldan uzoqlashishga harakat qiladi. Kelishmovchilik avjiga chiqqanda ham u muhokamaga qatnashmaydi. Bunday usul nizoli vaziyatning yechilishiga manfaatdor bo‘lmagan va o‘zaro munosabatlarning yaxshiligicha qolishini istashgan hollarda tomonlar tarafidan qo‘llaniladi. Bunday holatli ziddiyat hali yetilmagan yoki ziddiyatga chiquvchilarning lavozim darajalari yaqin bo‘lgan hollarda kuzatiladi.

Agar ziddiyat sub’ektiv sabablar tufayli bo‘lgan bo‘lsa, u holda uzoqlashish strategiyasi ma’qul strategiyadir. Chunki u tomonlarga tinchlanishga, vaziyat ustida yana bir bor fikr–mulohaza yuritib, fahm–farosatni anglab olish oqibatida esa qarama–qarshilikka borishga, uni davom ettirishga hech qanday asos yo’q degan xulosaga kelishiga imkon beradi. Agar ziddiyat obektiv sabablar tufayli yuzaga kelgan bo‘lsa, uzoqlashish strategiyasi har ikki tomonni mag‘lubiyatga olib boradi. Chunki uzoqlashish davrida vaqt cho‘ziladi, nizoli vaziyatni chiqaruvchi sabablar chuqurlashadi.

Silliqlashish. Bu usul kishilarni yaxshilikka undash yo’li bilan nizoni bartaraf qilishga qaratilgan. Ziddiyatli vaziyatda qarama–qarshi tomonlar bir–biri bilan xushmuomilali bo‘lishga, arzimagan narsaga achchiqlanish, umumiy, bir vaqtning o‘zida birga suzayotgan qayiqni “qaltis tebratish” yaramasligiga chaqirishadi.

Bunday usul ikkala tomondan bittasining lavozim darajasi yoki mavqei yuqori bo‘lgan va u mazkur ziddiyat bo‘yicha o‘zini bahslashishga tushishni lozim deb bilmagan hollarda qo‘llaniladi. Bunda ziddiyatga tushishdan voz kechgan tomon muxolifiga o‘z istagiga erishishga imkon bersa–da, ikkala tomon o‘rtasidagi dahshatli “yog‘in” so‘nadi va kelajakda ham yaxshi munosabat saqlanib qolishga erishiladi. Shu tariqa ishonch orqali vaziyat silliqlashadi.

Majburlash – bu tomonlardan birini xohish–irodasini, so‘zini majburan zo’rlab qabul qildirishdir. So‘zini o‘tkazmoqchi bo‘lgan tomon qarshi tomonning fikri bilan hisoblashmaydi, uni inkor etadi. Bunday strategiyani qo‘llaydigan tomon tajavuskorlik bilan o‘z xohishini qarshi tomonga majburlab o‘tkazadi. Bu usulni ko‘proq rahbarlar qo’l ostida ishlaydiganlarga nisbatan qo‘llashadi.

Majburlash strategiyasi tashabbusni bug‘adi, mehmonxonada “ruhiy iqlim”ning beqarorligiga olib keladi. Ayniqsa, bu usul yuqori malakali, nisbatan yosh mutaxasislarga nafrat uyg‘otadi.

Kelishuv. Nizoli holatdan muvaffaqiyatli chiqishning eng muhum sharti – bu murosaga kela olishdir. Kelishuv bilan nizolarni hal etish bu yuqori baholanuvchi strategik usul bo‘lib bunda ikkala tomonni qanoatlantiruvchi yechimga kelinadi.

Muammoni hal qilish. Bu usul barcha tomonlarning qanotlantiruvchi yechimni topish uchun nizoni chaqiruvchi sabablarni chuqur tahlil qilish va barchaning fikrlarini inobatga olishda asoslanadi. Bu usul tarafdorlari o‘z maqsadiga boshqalar maqsadi orqali emas, balki nizoning eng oqilona yechimini topish evaziga erishishni xohlaydilar.

Mehmonxonada rahbariyat va xodimlar o‘rtasida yuzaga keluvchi nizo “butun jamoaga” emas, balki “tanlangan” odamlargagina yomon ta’sir etishi mumkin. Bunday nizoni bir yo’la, katta hajmda uddalash, bartaraf etish mumkin emas. Bu nizoni bartaraf etishda rahbar oqilligi, adolatligi, madaniy saviyasi bilan hamkorlikka intilish kerak. Ya’ni, ushbu nizoli vaziyatda hokimlik mavqeida emas, balki teng huquqiylik asosida yechimni topishi lozim. Masalan, bu jarayonda quydagilar juda muhumdir:[7]

- tomonlarning bir–birini tan olishi;
- gapni bo‘lmay tinglash;
- o’zga kishi tushuna olishni namoyish qilish;
- nizo jarayonidagi holatni o‘zga kishi qanday qabul qilishini anglash;
- muhokama qilinayotgan mavzuni aniq tasavvur qilish;
- mavzuga nisbatan umumiy qarashlarni hosil qilish;
- murosa qilinayotgan oqibatni aniqlash;
- nizo mazmunini yozib chiqish (tahlil) qilish;
- nizoni bartaraf etish uchun hamkorlikda yagona yo’l tanlash;
- hamkorlikda umumiy xulosaga (murosa) kelish.

Bunday yo’l mashaqqatli, ammo oqilona yo’ldir. Buning uchun tajriba kerak. Hozirgi sharoitda rahbar faqat o‘z sohasini yaxshi bilibgina qolmay, balki yaxshi tashkilotchi, ruhshunos (psiholog) va tarbiyachi bo‘lmog‘i lozim. Buning uchun rahbar xodim sotsiologiya, psixologiya, pedagogika, kasbiy etika fanlarini mustaqil egallashi kerak. Buni hayotimizdagi jiddiy

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

o‘zgarishlar, inson omilining faollashuvi, jamoalarni o‘z-o‘zini boshqarish sharoitida ular bilan ishlashni taqozo etadi.

Tayanch so‘z va iboralar: nizo, boshqarish jarayonida nizo, ichki shaxsiy nizo, guruhlararo nizo, shaxslararo nizo, shaxs bilan guruh o‘rtasidagi nizo, ochiq va yopiq nizolar, obektiv va subektiv nizolar, konstruktiv va destruktiv nizolar, olti toyifadagi “nizoli” shaxslar, nizolarning rivojlanish bosqichlari, nizoning funksional va disfunksional oqibatlari, nizolarni samarali boshqarish usullari, uzoqlashish, silliqlashish, majburlash, kelishuv, muammoni hal qilish.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Boshqarish jarayonida nizo nima?
2. Mehmonxonalarda nizolar qanday sabablarga ko‘ra vujudga kelishi mumkin?
3. Ichki shaxsiy nizo, shaxslararo nizo, shaxs bilan guruh o‘rtasidagi nizo va guruhlararo nizolarga misollar keltiring.
4. Nizoning kelib chiqishi va to‘qnashishning sodir bo‘lishi qaysi bosqichlarni o‘z ichiga oladi?
5. Nizoli vaziyatning tashqi unsurlari qaysilar? Ularni tahlil qiling.
6. Nizoning funksional va disfunksional oqibatlarini tushuntiring.
7. Sizningcha, nizoli vaziyatlarni boshqarish usullarining qay biri samaraliroq?

XIX BOB. STRATEGIYANI QO‘LLAB-QUVVATLOVCHI KORPORATIV MADANIYATNI YARATISH

9.1. Korporativ madaniyat manbalari va korporativ madaniyat kuchi

Kompaniyaning korporativ madaniyati tashkilotdagi qadriyatlar, maslaklar, an’analar, tashkilotdagi ichki muhit va ish stiliga bog‘liq bo‘ladi. Korporativ madaniyatning asosi kompaniyaning falsafasi va maslaklari bo‘lib, ishni qanday yuritish lozimligini va nima uchun boshqacha emas, balki aynan shunday yuritish lozimligi sabablarini ko‘rsatish hisoblanadi. Korporativ madaniyat asosida yotuvchi kompaniya maslaklari va ish amaliyoti turli xil manbalar asosida shakllanishi mumkin. ular ayrim shaxslar, ishchi guruhlar, kompaniyaning turli xil bo‘limlari yoki bo‘linmalari bo‘lishi mumkin.

Korporativ madaniyat tamoyillari xulq-atvori va maqsadlari kompaniya stiliga mos keluvchi yangi komanda a’zolarini to‘plash, yangi xodimlarni firaning asosiy tamoyillari bilan sistematik tanishitirish yo‘li bilan amalga oshirilishi mumkin.

Korporativ madaniyat kompaniyadagi o‘zaro munosabatlarning bir marta belgilab qo‘yiladigan, doimiy shakli emas. Iqtisodiyotda ro‘y berayotgan o‘zgarishlar va inqirozlar ko‘p hollarda yangi ish yuritish usullari va yangicha xulq-atvor standartlarni izlab topishga majbur qiladi.

Kompaniya yetakchilari va rahbariyatini almashtirish ham firma madaniyatining paydo bo‘lishiga sabab bo‘lishi mumkin. Korporativ madaniyat konsepsiyasidagi o‘zgarishlar ko‘p hollarda kompaniyaning yangi biznes sohasiga kirib borishi, yangi bozorlarni egallashi va uning tez

suratlarda o‘sishi va xodimlar sonining o‘sishi bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin.

Menedjerlarning ko‘pchiligi z tajribalaridan kelib chiqqan yoki matbuotda keltirilgan misollarga asoslangan holda korporativ madaniyat korporativ strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirishga ta’sir ko‘rsatuvchi muhim omil bo‘lishi mumkin deb hisoblaydilar. IBM kompanyaisining ijrochi direktori lavozimida otasiga nisbatan ko‘proq muvaffaqiyat qozongan kichik Tomas Uotson 1962 yilda Kaliforniya universitetida so‘zlagan nutqida korporativ strategiya va korporativ madaniyat o‘rtasidagi aloqa birinchi qaragandagiga nisbatan juda kuchli ekanligini ta’kidlagan.

Firma strategiyasida belgilab qo‘yilgan maqsad va maslaklar hamda amaliyot ichki firma madaniyatining asosiy tamoyillariga mos kelishi yoki ular bilan keskin farqlanishi mumkin. Odatda ikkinchi holatda belgilangan strategiyaga amal qilish qiyin kechadi, xizmatchilarni o‘z salohiyatidan to‘liq foydalanishga undovchi kompaniya strategiyasi va madaniyati o‘rtasida kuchli aloqa esa mazkur strategiyani amalga oshirish samaradorligini ancha oshirishi mumkin.

Uzoq muddatli rejalar va kompaniya madaniyati o‘rtasida mutanosiblik mavjud bo‘lgan hollarda kompaniya yaxshi natijalarga erishishi mumkin.

Kuchli korporativ madaniyat va uning firma strategiyeyasi bilan aloqasi xodimlar ishini yaxshilash maqsadida ularni boshqarishning kuchli vositasi hisoblanadi.

Agar firma madaniyati strategik muvaffaqiyatga erishish uchun zarur bo‘lgan faoliyat tamoyillariga zid keladigan bo‘lsa, unga o‘zgartirishlar kiritish va buni juda tez amalga oshirish kerak, chunki firma madaniyati va strategiyasi o‘rtasidagi uzoq muddatli va chuqur ziddiyatlar mnedjerlarning

tanlangan strategiyani amalga oshirish bo‘yicha hatti-harakatlarini susaytirishi va hattoki yo‘qqa chiqarishi mumkin.

Korporativ strategiya va madaniya o‘rtasida kuchli aloqaga xodimlarni boshqarishning amaliy usuli yordamida amalga oshirshi mumkin bo‘lib, u kompaniya strategiyasiga mos ravishda samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi. Bunga ikki xil yo‘l bilan erishish mumkin:

- Madaniyatning to‘liq mos kelishini hisobga olgan holda yaratilgan ish sharoitlarini kompaniya ichida xodimlar vazifalarini qanday tushunishi va bajarishini belgilab beruvchi o‘zaro munosabatlar qoidalari ta’milaydi. Korporativ madaniyat yuqori darajada tashkil etilgan kompaniyalar xodimlari ularning nimani qanday bajarshini aniqlash uchun vaqtni behuda sarflashlariga hojat qoldirmaydi – korporativ madaniyat har bir xodimning odatlari va xulq-atvorini aniq belgilab beruvchi ichki qoida va ko‘rsatmalarga ega. Korporativ madaniyat yaxshi rivojlanmagan tashkilotlarda strategiya va madaniyat o‘rtasida aloqa bo‘lmagan hollarda aniq ko‘rsatmalarning yo‘qligi va noaniqlik muhiti xodimning ishonchi komil emasligiga va uning xatti-harakatlarining bekor ketishiga olib keladi.

- Yuqori darajada tashkil etilgan madaniyat strategiyani qo‘llab-quvvatlaydi hamda ishni turmush tarziga aylantiradi, xodimlarni tarbiyalaydi va motivlashtirali; u o‘z tuzilmasi, normlari va qadriyatlar tizimiga ega bo‘lib, xodimlarning korporatsiya ideallariga moyilligini ta’minlaydi. Natijada xodimlar nimani qilish va nimani qilmaslik kerakligini yaxshi tushunadilar hamda firmaning yuqori natijalar vakatta muvaffaqiyatlarga erishishi uchun katta kuch sarflaydilar.

Quyida keltirilganlar ham firma strategiyasini amalga oshirishda rahbariyat uchun muhim vazifa hisoblanadi: strategik rejani qo‘llash va

hayotga tatbiq etish uchun korporativ madaniyat korporatsiyaning strategik liniyasiga hamnafas bo‘lishi lozim. Korporativ strategiya bilan strategik yo‘nalishning eng yuqori samaradorlik ko‘rsatkichlarini ta’minlovchi darajada faoliyat ko‘rsatuvchi ishchi muhit eng optimal sharoit hisoblanadi. Bir jurnalistning to‘g‘ri qayd etganidek: “Yaponiya korporatsiyalariga amerikaning avtomobil bozorini egallab olishga faqat amalga oshirilayotgan strategiyaning o‘zigina yordam bergani yo‘q. Aynan yuzaga kelgan madaniyat ishchilari avtomobillarni yig‘ish, site’molchi uchun ko‘proq mos keluvchi konstruksiya materiallarini ishlab chiqishga ilhomlantiradi. Korporativ madaniya tufayli Toyota ishchilarning ko‘plab ratsionalizatorlik takliflaridan foydalanishga erishdi. Ikki yil ichida takliflar soni 10 mingtadan milliontagacha o‘sdi va kompnaiyaga 250 mln dollar hajmida foyda keltirdli”.[1]

9.2. Kuchli va zaif korporativ madaniyat

Turli kompaniyalada korporativ madaniyat kompaniya faoliyat va xulq-atvor normalariga turlicha ta’sir ko‘rsatadi. Kompaniyalarda madaniyat quyi tizimlarga bo‘lingan, umumiy qadriyatlar, xulq-atvor qoidalari va an’analar bo‘lmagan hollarda korporativ madaniyat kuchsiz va tarqoq bo‘lishi mumkin. Bu holda jamoa a’zolari odatda kompaniya g‘amxo‘rliklarini o‘zlariga yaqin olmasdan, uni o‘z bo‘limiga, hamkasblariga, kasaba uyushmalari va rahbariyatga kun kechirish uchun mablag‘ toishga xizmat qiluvchi manba sifatida ko‘rib chiqadi, odatda kompaniya missiyasi va vazifalari ularning ehtiroslari uyg‘onishiga sabab bo‘lmaydi.

Kuchli madaniyat strategiyaga mos kelgan hollarda katta ahamiyatga va qiymatga ega bo‘ladi va aksincha.

Biroq korporativ madaniyat faoliyat aniq belgilangan tamoyillarga asosan amalga oshirilayotgan, menedjerlar esa ko‘p vaqtini xodimlarga ushbu tamoyillarning mohiyatini tushuntirishga sarflayotgan hollarda kompaniya faoliyatga yetarlicha jiddiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin. Bunday kompaniyalarda odatda bir qator asosiy tamoyillar mavjud bo‘lib, menedjerlar qaror qabul qilishda bunday tamoyillarni qo‘llash zarurati va ahamiyatini alohida ko‘rsatib o‘tadilar. Bunday kompaniyalarda xulq-atvor normalari va qadriyatlar shu darajaga yetadiki, ular hattoki yangi ijrochi direktor tayinlanganda ham, garchi vaqt o‘tishi bilan yangi rahbariyat yetarlicha e’tibor qatratmaydigan bo‘lsa umuman yo‘q bo‘lib ketadigan bo‘lsada, hech ham o‘zgarmaydi.

Kompaniya strategiyasini amalga oshirishga katta ta’sir ko‘rstauvchi korporativ madaniyatni yaratishga uchta omil xizmat qilishi mumkin.

1. Haridorlar ehtiyojlarini qondirish, raqobatchilik va strategiya sharoilariga mos kelish nuqtai nazaridan to‘liq asoslangan asosiy qadriyatlar va xulq-atvor normasi belgilovchi, tamoyillarni o‘rnatuvchi kuchli liderning mavjudligi;

2. Kompaniya rhbariyatining belgilangan an’analarga mos arvishda harakat qilish va bunda qaror qabul qilish korporativ madaniyat tamoyillari asosida o‘tishi;

3. Haridorlar, kompaniya xodimlari va aksiyadorlar to‘g‘risida doimiy g‘amxo‘rlik qilish.

Kompaniyaning ma’lum bir biznes sohasida uzoq muddat liderlik qilishi, xodimlar sonining kamligi, kompaniya rahbariyatining uzoq vaqt

o‘zgarmasligi ham korporativ madanyaitning kuchli an’analarini yaratishga xizmat qiladi.

9.3. Yaxshi rivojlanmagan yoki nosog‘lom va moslashuvchan korporativ madaniyat

Nosog‘lom korporativ madaniyatning kompaniya faoliyatiga salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin bo‘lgan bir qator o‘ziga xos xususiyatlari mavjud. Ulardan biri firmada rahbariyatning ta’sirchan a’zolariga o‘z siyosatini yuritish va zarur o‘zgarishlargaqarshilik qilish imkonini beruvchi siyosiy muhitning yaratilishidir. Kompaniyalarda bunday qarorlarning aksariyati shaxsiy munosobatlar asosida qabul qilinadi, bunda kompaniya manfaatlari shaxsiy foyda oldida ikkinchi o‘ringa tushib qoladi.

Nosog‘lom korporativ madaniyatning ikkinchi xususiyati turli xil innovatsiyalarga shubha bilan qarash, ba’zida esa umuman dushmanlarcha munosabatda bo‘lish hisoblanadi. Shunday qilib, ehtiyotkorlik va riskli operatsiyalardan bosh tortish kareraning o‘sishida tadbirkorlik ruhi va fan va texnikaning yangi yutuqlarini joriy qilishga qaraganda ko‘proq ahamiyat kasb etadi.

Bu xususiyat uzoq vaqt mobaynida o‘z tarmog‘ida karvonboshi bo‘lgan, byurokratiya apparati rivojlanib ketgan kompaniyalar uchun ko‘proq harakterilidir. Bunga misol qilib General Motors, IBM, Sears, Eastman Kodak kompaniyalarini keltirish mumkin. Hozirgi kunda bu kompaniyalar ularga o‘z vaqtida muvaffaqiyatga erishish imkonini beruvchi korporativ madaniyat tamoyillarini qayta tiklashga harakat qilmoqdalar.

Uchinchi xususiyat rahbar lavozimlarga kompaniya strategiyasi, xodimlarni rag‘batlantirish usullari, korporativ madaniyatni yaratishga

qaraganda kompaniyaning tashkiliy tuzilmasi, byudjeti, xodimlarni nazorat qilish tizimiga ko‘proq e’tibor qaratuvchi menedjerlarni tayinlashdir. Bunday rahbarlik usuli kompaniyaning muayyan ustunliklarini yo‘qotishga olib kelishi mumkin.

Agarda bunday kompaniyadar rahbariyat darajasiga ko‘tarilsa, bu yerda strategik o‘zgarishlarni boshqarish uchun tadbirkorlik mahorati va zarur kunikmalarning yetishmasligi ko‘rish mumkin, bu esa, o‘z navbatida firmaning uzoq muddatli rejalarining buzilishiga asoslarni hozirlaydi.

Va nihoyat to‘rtinchi xususiyat bu – o‘zgalar tajribasidan foydalanish va uni qo‘llashni istamaslik. Ko‘pincha kompaniyalar uzoq vaqt mobaynida tarmoqda yetakchilik qilishi natijasida ularga xuddi barcha savollarga javobni biladiganday tuyula boshlaydi. Fikrlash doirasining cheklanishi va ustunlik sindromi odatda kompaniyada so‘nishdan darak beradi. 1970 yillarning oxiri 1980 yillarning boshlarida bunday kompaniyalarga Kotter and Heskett cite Avon, BankAmerica, Citicorp, Coors, Ford, General Motors, Kmart, Kroger, Sears, Texako va Xerox misol bo‘la olgan.

Korporativ madaniyatning bunday jihatlarini yo‘qotish –odamlarning mavjud qadriyatlar, odat va an’analar, shuningdek, eski va oldindan tanish bo‘lgan usullarga emotsional bolanib qolganligi va moyilligi natijasida juda murakkab jarayon hisoblanadi.

Ba’zida rahbarlar ayrim menedjerlar guruhi, bo‘lim va bo‘linmalar qadriyatlari va xulq-atvor normalarida muvaffaqiyatga erishgan bo‘lsada, vaqt o‘tishi bilan bu butun tashkilot ta’siri ostida yo‘qolib ketavergan. Tashkilotchining o‘pchilik qismi tomonidan qo‘llab-quvvatlanish yangi korporativ madaniyat uchqunlarini so‘ndirishi va kompaniyannig taraqqiyotiga to‘sqinlik qilishi mumkin. Rahbariyat tashkilotchilik

sxemalarini yangilashi, yangi trategiyalarni e’lon qilishi, chetdan menedjerlarni taklif etishi, yangi texnologiyalarni joriy qilishi va yangi korxonalarni ochishi, biroq xodimlarning yangi rivojlanish yo‘nalishlariga ishonqiramasligi va ana’anaviy ish usullarining o‘zgarishiga jiddiy qarshilik ko‘rsatishi sababli amal qilayotgan xulq-atvor qoidalari va madaniyat normalarini o‘zgartirishda muvaffaqiyatsizlikka uchrashi mumkin.

Bozorda ro‘y berib turuvchi muntazam o‘zgarishlar sharoitlarida yangi ishlab chiqarish usullarini tezlik bilan joriy qilish vas trategiyani almashtirish kompaniyalarning uzoq vaqt mobaynida egallab turgan yetkachilik o‘rinlarini saqdab qolishning muhim sharti hisoblanadi. Biroq buning uchun kompaniyaning yangi bozor sharoitlariga moslashishiga yordam beruvchi korporativ madaniyat talab qilinadi.

Moslashuvchan madaniyatning ikkita o‘ziga xos jihati mavjud.

1. Doimiy biznes tamoyillariga va tashkilotning haqiqiy kapitali-iste’molchilar, kompaniya xodimlari, aksiyadorlar, ta’minotchilarga muayyan strategiya yoki ishbilarmonlik amaliyotiga nisbatan ko‘proq e’tibor qaratuvchi rahbariyatning mavjudligi;

2. Zarur hollarda aksiyadorlar manfaatlarini qondirish maqsadida tavakkalchilik qilish, tajriba o‘tkazish, yangilik kiritish, strategiyani o‘zgartirishga qodir menedjerlarning mavjudligi.

Moslashuvchan madaniyat sharoitlarida barcha firma a’zolari kompaniya rahbariyati firmaga foyda keltiruvchi har qanday imkoniyatdan foydalana olishiga ishonchi komil bo‘ladi.

Bunda ular o‘zlarini kompaniya qabul qiluvchi barcha qarorlarga aloqador hisoblaydi va firmaning gullab-yashnashini ta’minlash uchun qo‘lidan keladigan barcha ishni qilishga harakat qiladi. Menedjerlar odatda

kompaniya xodilaridan kelib tushuvchi barcha takliflarni qabul qilib, yangi g‘oyalarni ochiq muhokama qiladilar va kompaniyaning yangi raqobatli afzalliklarini yaratish bo‘yicha tavakkalchilikni o‘z zimmalariga oladilar. Tadbirkorlik rag‘batlantiriladi va mukofotlanadi. Strategiyalar va an’anaviy faoliyat yuritish usullariga bozor tez o‘zgaruvchan sharoitlarga moslashtirish uchun zarur o‘zgarishlar kiritiladi. Moslashuvchan madaniyatli kompaniya rahbariyati bu o‘zgarishlarni ular haqiqatdan ham zarur bo‘lgan hollardagina, biznes yuritishning asosiy tamoyillargia amal qilgan holda kiritadi. Moslashuvchan madaniyat yangi va foydali g‘oyalarni rivojlantirishga qodir menedjer va xodimlarni xizmat pillapoyasidan olg‘a qadam tashlashlariga xizmat qiladi. Moslashuvchan korporativ madaniya strategini amalga oshirishda rahbariyatning eng ishonchli hamkori hisoblanadi.

Moslashuvchan madaniyat sharoitlarida kompaniya rahbariyati firma faoliyatining barcha ishtirokchilari – iste’molchilar, xodimlar, aksiyadorlar, ta’minotchilar haqida g‘amxo‘rlik qiladi va iloji boricha ularning ehtiyojlarini to‘liq qondirishga arakat qiladi. Ishtirokchilarning hes qaysi toifasi esdan chiqarilmasligi kerak; bunday barcha uchun adolatli munosabat qaror qabul qilishning eng asosiy tamoyillaridan hisoblanadi.

Korporativ madaniyat moslashuvchanligi uchun yuqori bo‘lmagan kompaniyalarda o‘zgarishlarga qarshilik qilish norma bo‘lib qolaveradi va menedjerlar ko‘pincha konservativ usulni ma’qul ko‘radilar. Ular ko‘pincha faqat o‘z bo‘linmalari manfaatlarin himoya qiladilar, turli xil risklardan o‘zlarini olib qochadilar va an’anaviy ish usullarini afzal ko‘radilar.

9.4. Strategiya va madaniyat o‘rtasida mutanosiblikni yo‘lga qo‘yish.

Firmaning korporativ madaniyatning ajralmas qismlari va xususiyatlariga zid kelmaydigan strategiyasini tanlash uchun javobgarlik aynan strategiyani ishlab chiqaruvchilar zimmasida yotadi. Strategiya aniqlanishi bilan uni amalga oshiruvchi menedjerlar korporativ madaniyatni tanlangan strayegiyaga mos holga keltirish va uni keyinchalik xuddi shu holda ushlab turish haqida qayg‘urishlari lozim.

Korporativ madaniyatni firma strategiyasiga mos holga keltirish juda murakkab vazifadir. Buning uchun birinchi navbatda amaldagi madaniyatning qaysi jihatlari strategiyani qo‘llab -quvvatlashi, qaysilari esa qo‘llab-quvvatlamasligini aniqlash lozim. Shundan so‘ng menedjerlar barcha manfaatdor tomonlar bilan madaniyatning o‘zgartirish lozim bo‘lgan jihatlari to‘g‘risida ochiq-oydin gaplashib olishlari kerak. Suhbat korporativ madaniyatni o‘zgartirish bo‘yicha ko‘zga ko‘rinuvchi harakatlar bilan mustahkamlanishi lozim. Hamma uchun tushunarli bo‘lgan xatti-harakatlar strategiyaga ko‘proq mos keluvchi yangi madaniyatni yaratishga imkon beradi.

Mukofotlash tadbirlari, xulq-atvor etalonlari va boshqa ramziy belgilar korporativ madaniyatni yaratish bo‘yicha menedjerlar ishining muhim qismi hisoblanadi.

Kompaniyaning oliy rahbariyati strategiyaga yo‘naltirilgan korporativ madaniyatni yaratishda shaxsan ishtirok etishi zarur.

Strategiya va madaniyatni birlashtirishdan maqsad uzoq muddatli harakterga ega. Yangi maslaklar xizmatchilar ongidan o‘rin egallashi uchun uzoq vaqt kerak bo‘ladi. Tashkilot qanchalik katta, yangi maslaklar

qanchalik chuqur bo‘lsa, strategiya va madaniyat o‘rtasida kuchli aloqa o‘rnatishga shunchalik ko‘p vaqt talab qilinadi. Yirik kompaniyalarda korporativ madaniyatdagi o‘zgarishlar muddati kamida 3-5 yilni tashkil etadi. Haqiqatda ham amal qilayotgan korporativ madaniyatni o‘zgartirish yangi tashkil etilgan tashkilotda yangi maslaklarni yaratishga qaraganda ancha qiyin kechadi.

Tayanch so‘z va iboralar: korporativ madaniyat, qadriyatlar, an’analar, ish yuritish usullari, kompaniya yetakchilari, yangi bozorlarni egallash, firma strategiyasi, strategik muvoffaqiyat, ziddiyatlar, xulq-atvor, nosog‘lom korporativ madaniyat, moslashuvchan madaniyat.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Korporativ madaniyat manbalari va korporativ madaniyat kuchi deganda nimani tushunasiz?
2. Kompaniya strategiyasini amalga oshirishga katta ta’sir ko‘rstauvchi korporativ madaniyatni yaratishga qanday omillar xizmat qiladi?
3. Yaxshi rivojlanmagan yoki nosog‘lom korporativ madaniyatga nimalar kiradi?
4. Moslashuvchan korporativ madaniyatning o‘ziga xosusiyatlari nimalardan iborat?
5. Strategiya va madaniyat o‘rtasida mutanosiblik qanday ta’minlanishi lozim?

X BOB. MEHMONXONA XO‘JALIGINING KORPORATIV MADANIYATI RIVOJLANISH DARAJASINI TAHLIL QILISH

10.1. Korporativ madaniyatning rivojlanish darajasi bo‘yicha korxonalarning qiyosiy reyting bahosi

Korporativ madaniyat va uning mehmonxona iqtisodiy samaradorligiga ta'sirini o'rganish bir qator menejmentga oid fanlar, xususan, strategik va innovatsion menejment, xodimlar faoliyatini boshqarish, sifat va ishlab chiqarish jarayonlari doirasida mashhur bo‘lgan ilmiy yo'nalish hisoblanadi. Natijada, ishlab chiqarishni boshqarish, sifat menejmenti, xarajatlarni boshqarish ma'lum funktsiyalarni bajaradigan aniq xodimga qisqartiriladi va boshqaruv natijasi uning malakasi, to'plangan tajribalari, tushunchasi va mehnatga munosabatiga bog'liq. Tashkilotning korporativ madaniyati shaxsiy va kasbiy vakolatlarni rivojlantirishga, ijodiy salohiyatni ochib berishga yordam beradi va xodimlarni rag'batlantirishning kuchli omili hisoblanadi. Shunday qilib, xodimlar orqali korporativ madaniyat korxonaning ijtimoiy-iqtisodiy tizim sifatida o'zini o'zi tashkil etishini ta'minlaydi[8].

Zamonaviy menejment tushunchalari tomonidan tan olingan korporativ madaniyat va korxona faoliyatining asosiy ko'rsatkichlari o'rtasidagi bog'liqlik uni o'rganish uchun keng va samarali usullardan foydalanishning dolzarbligini belgilaydi. Korporativ madaniyatning rivojlanish darajasini tashhis qilish va baholash bo'yicha mavjud amaliyotlarni tahlil qilish ularni qo'llashning afzalliklari va cheklovlarini aniqlashga, ma'lum bir korxonaning korporativ madaniyatini o'rganishga yangi integratsiyalashgan

[8] Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст]: / СПб.: СПбГУ ИТМО, 2008.

yondashuvlarni ishlab chiqish zarurligini aniqlashga ushbu ilmiy sohadagi mavjud tendentsiyalar va ehtiyojlarni hisobga olgan holda imkon beradi.

Korporativ madaniyatni o'rganishda asosiy nuqta uni tashhis qilish va o'lchash metodologiyasini aniqlashdir. An'anaga ko'ra, ma'lum bir korxonaning korporativ madaniyatini o'rganishda uchta guruh usullari qo'llaniladi[9]:

- empirik usullar (kuzatish, idrok etish, ma'lumot to'plash);
- tizimli tahlil usullari (umumiy tizim nazariyasi va tashkil etish nazariyasi usullaridan, tizimli va sinergetik yondashuvlardan foydalanish);
- matematik, iqtisodiy va statistik modellashtirish usullari (chiziqli dasturlash usuli, ustuvorlik usuli).

Korporativ madaniyatni o'rganishning turli usullaridan foydalanish tashkilotning aksariyat xodimlarining xatti-harakatlariga va uning iqtisodiy faoliyati samaradorligiga ta'sir qiluvchi qadriyatlar, me'yorlar, qoidalar va taxminlar haqida tasavvurga ega bo'lishga imkon beradi. Korporativ madaniyat bo'yicha tadqiqotlar XX asrning 60-yillarida Qo'shma Shtatlarda o'tkazila boshlandi va 80-yillarning oxiriga kelib, korporativ madaniyat AQSh va G'arbiy Evropada tashkiliy boshqaruv muammolari orasida asosiy o'rinlardan birini egallay boshladi.

Bunday qiziqish, birinchi navbatda, yapon ishlab chiqaruvchilarining ilm-fanni ko'p talab qiladigan mahsulotlarning xalqaro bozoridagi ta'sirining kuchayishi bilan bog'liq edi. 70-yillar va 80-yillarning boshlarida Amerika iqtisodiyotidagi tanazzul fonida yapon kompaniyalarining muvaffaqiyati asosan korporativ madaniyatni belgilaydigan yapon mentaliteti, milliy

[9] Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст]: / СПб.: СПбГУ ИТМО, 2008.

madaniyati va an'analarining o'ziga xos xususiyatlari bilan izohlandi. Shunday qilib, korporativ madaniyat korxonalarning raqobatbardoshligini oshirishning nomoddiy omili sifatida qarala boshlandi. Ichki va xalqaro raqobatning kuchayishi, bozor tuzilmasining o'zgarishi va iqtisodiy tebranishlarga qo'shimcha ravishda, AQSh va G'arbiy Evropada korporativ madaniyatni o'rganishga bo'lgan yuqori qiziqish tashkilotlarning samaradorligini oshirish g'oyasi axloqiy qadriyatlarni yaratish, jamoani birlashtiruvchi boshqaruv mafkurasi bilan bog'liq edi.

Korporativ madaniyatni o'rganish jarayonida uning mohiyati va tadqiqot yo'nalishini tushunishda farq qiluvchi uchta maktab shakllandi[10]:

- xulq-atvor maktabi: ish jarayonida xodimlarning xatti-harakatlarining umumiy qadriyatlari, tushunchalari, qoidalari va normalarini yaratish naqshlarini izlash va tahlil qilish (R.M.Sayert va J.G.March; D.Xempton).
- samaradorlik maktabi: korporativ madaniyatning tashkilotlar faoliyatiga ta'siriga urg'u berish (T. Deal va A. Kennedi; Tomas J. Peters va Robert Waterman va boshqalar).
- modellashtirish maktabi: korporativ madaniyatni mustaqil o'rganish ob'ekti sifatida o'rganish, uni shakllantirish modellarini ishlab chiqish, baholash usullari, korporativ madaniyat turlarini tasniflash (E. Sheyn, Ch. Handy, K. Cameron va R. Quinn va boshqalar).

Ushbu maktablar vakillari tomonidan korporativ madaniyatni o'rganish va tavsiflash miqdoriy va sifatli tadqiqot usullaridan foydalangan holda amalga oshirildi. Ushbu bo'limda ularning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash uchun zamonaviy jahon ilmiy amaliyotida qabul qilingan

[10] Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст]: / СПб.: СПбГУ ИТМО, 2008.

korporativ madaniyatni o'rganishning eng keng tarqalgan usullari qiyosiy tahlil qilinadi. Ushbu tahlil Rossiya korxonalarida korporativ madaniyatni tashhis qilish uchun ko'rib chiqilayotgan usullardan foydalanish imkoniyati haqidagi savolga javob beradi.

An'anaviy ravishda korxonalarning korporativ madaniyatini o'rganishning miqdoriy va sifat usullari ajralib turadi. Sifatli usullar tavsifiy tadqiqotlarga asoslanadi va hujjatlarni tahlil qilish, shu jumladan chuqur suhbatlarni kuzatish orqali tashkilotda to'plangan birlamchi ma'lumotlar asosida amalga oshiriladi. Qoida tariqasida, ushbu usullar xodimlarning kompaniya haqidagi fikrini, uning rivojlanish istiqbollarini va ularning kasbiy o'sishini, motivatsiya darajasini, tashkilot ichidagi rasmiy va norasmiy munosabatlarni ochib beradi. Xodimlar ishni yaxshilash, ichki nizolarni hal qilish bo'yicha takliflar berish imkoniyatiga ega, ammo olingan ma'lumotlar miqdoriy hisoblanmaydi.

Korporativ madaniyatni o'rganishning miqdoriy usullari uning holatini o'lchash mumkin bo'lgan baholashni olish uchun turli so'rovlar o'tkazishga asoslangan. Ushbu usullar o'rganilayotgan korxonaning korporativ madaniyati to'g'risida statistik ma'lumotlarni olish uchun ishlatiladi.

Zamonaviy tadqiqot amaliyotida an'anaviy ravishda korporativ madaniyatni tashxislash uchun ma'lumotlarni to'plashning ikkita asosiy usuli qo'llaniladi: ideografik (sifat) va rasmiylashtirilgan (miqdoriy). Ideografik yondashuv - bu korxonaning korporativ madaniyatini diagnostika qilishning sifatli usullaridan foydalanish. Ushbu yondashuv monografik kuzatish (tadqiqot), eksperiment (fokus-guruh) va ekspert (chuqur) suhbatni o'z ichiga olgan korxona hujjatlarining mazmunini tahlil qilish kabi vositalardan foydalanishga asoslangan.

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, ushbu vositalar korporativ madaniyatning quyidagi elementlarini o'rganishda samaralidir:

- tashkilotda o'rnatilgan aloqa qoidalari va tili;
- urf-odatlar, an’analar va marosimlar shakllangan;
- tashkilot tarixi va mafkurasi;
- o'rnatilgan boshqaruv amaliyoti;
- muloqot tili.

Ideografik usullardan foydalanganda tadqiqotchilar voqelikni modellashtirishi, odamlarning xulq-atvorining shakllangan modellarini va ularning chuqur munosabatlarini aniqlashi, jamoada o'zaro ta'sir qilish va qaror qabul qilish tamoyillarini, shuningdek, guruh fikrlash yo'nalishini va darajasini tushunishi muhimdir. xodimlarning o'z lavozimlariga muvofiqligi.

Keling, korporativ madaniyatni ideografik o'rganishning asosiy vositalarini batafsil ko'rib chiqaylik:

a) korxona hujjatlarining mazmunini tahlil qilish - ish jarayonlarini tartibga soluvchi hujjatlarni o'rganish (nizomlar, tartiblar, rejalar, dasturlar, buyruqlar, farmoyishlar, eslatmalar, lavozim tavsiflari va boshqalar). Albatta, korporativ madaniyat rasmiy hujjatlardan ko'ra menejerlar va xodimlarning g'oyalari va qadriyatlari, kasbiy axloqi, norasmiy aloqalarida ko'proq aks etadi, ammo bu ma'lumot manbasini e'tiborsiz qoldirmaslik kerak.

Tashkilot hujjatlarini tahlil qilishning asosiy afzalliklari shakllangan korporativ madaniyatning huquqiy va me'yoriy asoslari haqida tasavvurga ega bo'lish, shuningdek, istalgan tanlangan vaqt davri uchun ob'ektiv ma'lumotlarni olishdir. Bu usulning kamchiliklari qatoriga olingan

ma’lumotlarning bir tomonlama (rasmiy) xarakteri, uning to‘liq emasligi, barcha ichki tashkiliy jarayonlarning rasmiy hujjatlarda aks ettirilmaganligi kiradi. Bundan tashqari, bunday tahlil hujjatlarni to'plash, o'rganish va tahlil qilish uchun juda ko'p vaqt talab etadi.

b) monografik tadqiqot - tadqiqotchini jamoa a'zosi, jalb qilingan kuzatuvchi yoki maslahatchi sifatida korporativ madaniyatga chuqur singdirish orqali tashkilotda shakllangan qoidalar, an'analar, marosimlar va boshqaruv amaliyotlarini kuzatish. Bunday kuzatish jarayonida tadqiqotchi tashkilot a'zolarining qadriyatlari, munosabatlari, o'rnatilgan xulq-atvor namunalarini aniqlaydi va kuzatish natijalarini qog'oz va elektron qurilmalarga yozib oladi.

Korporativ madaniyatga haqiqiy sho'ng'ish uning jonli ko'rinishlarini ko'rish va his qilish, tashkilotning retrospektiv rivojlanishi haqida tasavvurga ega bo'lish va o'rganilayotgan jarayonlarda ishtirok etish imkonini beradi. Ko'pincha korporativ madaniyat jamoaning ko'pchiligi tomonidan qo'llaniladigan maxsus lug'atda, kiyim uslubida, norasmiy muloqot qoidalarida, ish vaqti va makonidan foydalanish tamoyillarida namoyon bo'ladi. Korporativ madaniyatning muhim ifodasi bu maxsus marosimlarni o'tkazish bo'lib, ular yordamida guruh o'zining alohida mavqeini, boshqa ijtimoiy yoki professional guruhlardan farqlarini ta'kidlaydi. Marosimlar, shuningdek, xodimlarning ijtimoiy va kasbiy birdamligini mustahkamlashga hissa qo'shadigan o'zaro e'tirof va hurmat ifodasidir.

Tadqiqotchilarning ta'kidlashicha, marosimlar ko'plab tashkilotlarda xodimlarga kompaniya qadriyatlari muhimligini eslatish va tashkilotning

har bir a'zosiga ularni o'rganish va qabul qilishga yordam berish uchun juda muhim hisoblanadi.

v) fokus-guruh - tashkilot xodimlari o'rtasida tadqiqotchini qiziqtirgan jarayonlar, ob'ektlar yoki hodisalarni sub'ektiv idrok etishlarini aniqlashga qaratilgan guruh suhbati. Individual intervyudan farqli o'laroq, fokus-guruh suhbatdosh/respondent va respondent/respondent darajasida o'zaro aloqani o'z ichiga oladi. Shu sababli, tadqiqot jamoa ichidagi yashirin muammolar, munosabatlar, xatti-harakatlar va muloqot amaliyotlarini ochib beradi.

Fokus-guruh usulidan foydalangan holda tadqiqot o'tkazish tamoyillarini hisobga olgan holda, uning xarakterli xususiyatlarini ajratib ko'rsatish mumkin:

- tadqiqotda ishtirok etayotgan barcha respondentlar tadqiqotchini qiziqtirgan jarayon yoki masaladagi qandaydir umumiy xususiyatga yoki ishtirokiga qarab tanlanishi va aniqlanishi kerak;
- fokus-guruhni shakllantirishdan oldin tadqiqotchi qiziqtirgan masala bo'yicha xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning mavjud tajribasi bilan tanishishi va bir qator farazlarni ilgari surishi kerak;
- o'tkazilgan tahlillar va ilgari surilgan farazlar muallifni qiziqtirgan masalalarga yo'naltirilgan tadqiqot stsenariysini ishlab chiqishga imkon beradi;
- Fokus-guruh texnikasi tadqiqotda barcha ishtirokchilar teng huquqli bo'lsagina samarali bo'ladi. Qasddan noxolis natijalarga erishmaslik uchun tashkilotni boshqarishdagi ishtirokchilar guruhiga kiritishni istisno qilish kerak.

d) ekspert (chuqur) suhbat - oldindan tayyorlangan stsenariy bo'yicha yopiq muhokama shaklida xodim bilan o'tkaziladigan individual suhbat.

Suhbatning o'rtacha davomiyligi savollarning soni va ishlab chiqish darajasiga qarab 40 daqiqadan 2 soatgacha o'zgarib turadi.

Qoidaga ko'ra, ekspert suhbatlari respondent uchun qulay sharoitda o'tkaziladi, tadqiqotchi bilan uzoq suhbatlashishga yordam beradi. Bitta tadqiqot doirasida ekspert suhbatlari respondentlarning javoblari takrorlanmaguncha davom etadi, ammo bitta tadqiqot doirasida ekspert suhbatlari soni cheklanmasligi mumkin.

Tadqiqotchilarning ta'kidlashicha, chuqur suhbatlar odatda tashkilot xodimlari bilan aloqa o'rnatish va ichki hujjatlarni tahlil qilish natijasida olish qiyin bo'lgan yuqori sifatli ma'lumotlarni to'plash vositasiga aylanadi. Qoida tariqasida, chuqur suhbatlar davomida tadqiqotchi xodimlarning kompaniya, uning salohiyati va resurslardan foydalanish to'g'risidagi fikrini o'rganadi, xodimlarning motivatsiyasi darajasini, ichki ziddiyatlar, rivojlanishdagi qiyinchiliklarni ochib beradi va takomillashtirish bo'yicha takliflar oladi.

Shunday qilib, ekspert suhbatini o'tkazish sizga quyidagilarga imkon beradi:

- xodimlarning muayyan xatti-harakatlarining sabablari va asosiy motivlarini tushunish;
- xodimlarning shaxsiy sharoitlari bilan bog'liq va ularning jamoadagi namoyon bo'lishiga va ishbilarmonlik fazilatlariga ta'sir qiluvchi nozik mavzularga tegish;
- xodimlar bir-biridan uzoqda ishlaydigan va kamdan-kam hollarda bir joyda to'planadigan jamoada korporativ madaniyatni o'rganing.

Chuqur suhbatlarning kamchiliklari orasida tadqiqotchilar respondentlarni keng qamrab olishning mumkin emasligini, olingan

baholarning sub'ektiv xarakterini, tadqiqotning davomiyligi va mashaqqatliligini, natijalarni qayta ishlash va sharhlashning murakkabligini ta'kidlaydilar. Shunday qilib, ekspert suhbati har doim ham korporativ madaniyatni o'rganish uchun ma'lumotlarni to'plash uchun mos vosita emas.

10.2. Mehmonxona xo‘jaligi xizmatlarining sifatini baholash va mijozlar hamda xodimlarning mamnunlik darajasiga ta’sir etuvchi omillarni aniqlash[11]

O‘zbekiston milliy mehmonxona xo‘jaligining rivojlanishiga, ayniqsa, hozirgi kunda uning xalqaro mehmonxona biznesiga qo‘shilish munosabati bilan katta ahamiyat berilmoqda, chunki bu xo‘jalik mahalliy aholining ish bilan bandligini ta’minlashda muhim rol o‘ynaydi va milliy iqtisodiyotning boshqa tarmoqlariga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Qator mamlakatlarda mehmonxona biznesi davlat byudjetiga valyuta kelib tushishining muhim manbai hisoblanadi.

Ta’kidlash joizki, bugungi kunda O‘zbekiston iqtisodiyotining ko‘plab tarmoqlari xorijiy investorlar va xorijdagi hamkorlar bilan muvaffaqiyatli hamkorlik qilmoqda, buning natijasida O‘zbekistonga kelayotgan sayyohlar va dunyoning turli mamlakatlari vakillarining o‘sishini kuzatish mumkin. Natijada mehmonxona xizmatlarini takomillashtirishga ehtiyoj kuchaymoqda.

O‘zbekistonda 2020 yil yakunlariiga ko‘ra mehmonxona va shunga o‘xshash joylashtirish vositalarida 25372 nomer, 50112 joylar mavjud bo‘lib, ularda joylashtirilgan shaxslar 702,8 ming nafarni tashkil etgan.

[11] М.Х.Хамитов. Меҳмонхона хўжалигида сервис фаолиятини ривожлантириш механизмини такомиллаштириш. Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертацияси (қўлёзма нусхаси). С.: 2022 й.

Joylashtirilgan shaxslarning 560,3 ming nafari O‘zbekiston fuqarolari, 142,5 ming nafari esa xorijiy davlat fuqarolari tashkil etadi. Tunab qolishlar esa 1758,8 ming birlikni tashkil etgan.

Ixtisoslashtirilgan joylashtirish vositalarida 16488 nomer, 57875 joylar mavjud bo‘lib, ularda joylashtirilgan shaxslar 285,6 ming nafarni tashkil etgan. Joylashtirilgan shaxslarning 277,5 ming nafari O‘zbekiston fuqarolari, 8,1 ming nafari esa xorijiy davlat fuqarolari tashkil etgan, tunab qolishlar esa 2947,4 ming birlikni tashkil etgan[12].

Mehmonxona xizmatlariga bo‘lgan talabning oshishi, raqobatbardosh mehmonxonalarning ko‘payishi davrida, ularni nafaqat shinamlik darajasi balki, taklif etayotgan servis xizmatlari darajasiga qarab ham tasniflash mumkin.

Servis faoliyatining maqsadi odamlarning ijtimoiy va individual ehtiyojlarini qondirish, xizmat ko‘rsatish faoliyatining natijasi esa shahar va qishloq aholisining hayot sifatini yaxshilashdan iborat.

Servis xizmat darajasini tavsiflashdan oldin, xizmatlarning asosiy xususiyatlariga e’tibor qaratish lozim. Xizmatlarning asosiy xususiyatlaridan biri, bu ularning nomoddiy ekanligidadir. Mehmonxonalar nafaqat toza to‘shak va yaxshi ovqatlanishni taklif qilishadi, balki mehmonxonalar mehmondo‘stlik tajribasiga hissa qo‘shadigan nomoddiy servis xizmatlarni taklif qilishadi.

Xizmatlar sohasida iqtisodiy samaradorlik mamlakat miqyosida faoliyat olib borayotgan servis korxonalarining hudud aholisiga xizmat ko‘rsatish, ishlab chiqarish-xizmat ko‘rsatish jarayonida iqtisodiy samaraga

[12] “2020 йилда Ўзбекистон Республикасида туризм ва дам олиш ривожланишининг асосий кўрсаткичлари” статистик бюллетени маълумотлари.

erishishni talab qiladi. Xizmatlar sohasida iqtisodiy samaradorlik ijtimoiy mehnatning umumiy samaradorlik elementi hisoblanadi va muayyan mezon va ko‘rsatkichlar orqali ifodalanadi.

Servis xizmatlarining samaradorligini yoritishga qaratilgan yondashuvlar ko‘pgina mualliflar tomonidan ko‘rib chiqilgan. Masalan, G.Avanesov[13] quyidagilarni alohida ajratib ko‘rsatadi:

– harajatlarga-xomashyoga oid yondashuv (iqtisodiy samaradorlik);

– maqsadga yo‘naltirilgan (natijaviy samaradorlik). Bu, raqobat kurashida faoliyatini saqlab qolish, yetakchilikka erishish, iqtisodiy salohiyatining yuksalishi, ishlab chiqarish va sotish hajmining o‘sishi, harajatlarning minimallashuvi va daromadlarning maksimallashishi shaklida namoyon bo‘ladigan erishilgan natijalarga asoslangan holda baholanadi;

– erishilgan natijalarga asoslangan holda kompleks iqtisodiy tahlil asosida baholash bo‘lib, omillarning o‘zgarishini hamda foydalanilmayotgan imkoniyat va zahiralardan foydalanishni ko‘zda tutadi;

– boshqaruv tizimining samaradorligi.

Xizmatlar samaradorligini iqtisodiy ko‘rsatkichlar, tashkiliy ko‘rsatkichlar, ijtimoiy-guruhli ko‘rsatkichlar, individual-psixologik ko‘rsatkichlar tizimi orqali ham ifodalash mumkin.

Xizmat ko‘rsatishning sifati - bu xizmatning iste’mol xususiyatlarining amaldagi me’yoriy-texnik hujjatlar talablariga va xizmatni qabul qilishda kelishilgan ma’lum bir iste’molchining xohishlariga javob beradigan muayyan ijtimoiy ehtiyojga mos keladigan darajasi, tartibi,

[13] Пардаев М.Қ., Халиқулов А.Н. Иқтисодиёт субъектларида омилли таҳлилни такомиллаштириш. Монография. Т.: “Наврўз” нашриёти – 2014. – 240 бет.

uni amalga oshirishning optimal ijtimoiy-iqtisodiy natijalari bilan belgilanadi.

Mehmonxona mijozlari o‘z harididan qoniqish hosil qilishi mehmonxona rahbariyati uchun muhim masala hisoblanadi. Agarda mijoz mehmonxonada o‘tkazgan vaqtidan qoniqish hosil qilmasa, mehmonxonalar faoliyatidagi sifat va narx siyosati, malakali xodimlarni ishga olish, moliyaviy muammolarni hal qilish kabi boshqa jarayonlar ahamiyatli bo‘lmay qoladi. Mijozga e’tiborli munosabatda bo‘lish, uning kayfiyati va xohish istaklarini tushunishi mehmonxonaning asosiy prinsiplari bo‘lishi zarur.

Servisning tabaqalanishi - Service differentiation - raqobatchilarnikiga qaraganda yuqoriroq sifatli va rang-barangroq xizmat darajasini taklif etish bilan belgilanadi[14].

Servis xizmatlarni ko‘rsatishda ularning nafaqat soni, balki sifati ham muhim hisoblanadi. Shu sababli ko‘pgina mehmonxonalarda mehmonlar jo‘nab ketishayotganlarida qabul va joylashtirish xizmatiga topshiriladigan kichik so‘rovnomalarni to‘ldirish so‘raladi va keyin ularni nazorat qilish jarayonida marketing xizmati o‘rganib chiqadi. Sifatni boshqarish esa mehmonxona korxonasida xizmatlar tashkil etilishi va ko‘rsatilishini nazorat qiluvchi avtomatlashtirilgan axborot tizimlari bo‘lishini nazarda tutadi.

Turizm va mehmonxona faoliyatining murakkabligi xizmat ko‘rsatish sifatini baholashning yagona ko‘rsatkichini belgilashni qiyinlashtiradi. Bundan tashqari, bir qator iqtisodiy, tashkiliy, texnik va boshqalarning

[14] И.С.Тухлиев, М.Э.Пўлатов, А.Ш.Бердимуродов. Туризм атамаларининг изоҳли луғати. – Самарқанд, “Наврўз”, 2021, 248 бет.

ta’siri, har xil turdagi turistik faoliyatda xizmat ko‘rsatish sifatini bir xil ko‘rsatkich bo‘yicha o‘lchashga imkon bermaydi. "Xizmat ko‘rsatish sifati" va "xizmat sifati" tushunchalari bir-biri bilan chambarchas bog‘liq, chunki ikkalasi ham mehmonxona, pansionat yoki sanatoriy bo‘ladimi, turistik ob’ektlarning faoliyati va yangi xizmatlarni ishlab chiqish imkoniyatlariga bog‘liq bo‘ladi.

Shuni ta’kidlash kerakki, mahalliy olimlar orasida mamlakatimizda xizmatlar va turizm xizmatlar sifatini oshirish muammolari bilan Pardayev M.Q.,Muhamedov M.M.,Tuxliyev I.S.,Mirzayev Q.J. Navzuzzoda B.N. Ruzmetov B. ,Eshtayev A.A.,Aliyeva M.va boshqalar shug‘ullangan. Biroq, bu sohada hali ham ko‘plab yaxshi o‘rganilmagan muammolar mavjud, xususan, mehmonxona xizmatlar sifati va samaradorligini baholash va shu asosda mehmonxona xo‘jaligi uchun samarali boshqaruv tizimlarini shakllantirish bilan bog‘liq muammolar. Shu bilan birga, servis xizmat ko‘rsatish turistik xizmatlarning o‘ziga xos xususiyatlari bilan bevosita bog‘liq bo‘lib, servis darajasi qanchalik yuqori bo‘lsa, turistik xizmatlarning sifati shunchalik yuqori bo‘ladi. Turizm industriyasi xizmatlarining barcha turlari orasida mehmondo‘stlik xizmatlari (yashash va ovqatlanish) turistlar tomonidan servis darajasini idrok etishga katta ta’sir ko‘rsatadigan omil hisoblanadi.

J.Uokerning ta’kidlashicha, mehmondo‘stlik iqtisodiyotining boshqa sohalaridan sezilarli farqi shundaki, tarmoqning asosiy maqsadi mehmonlarning «guest satisfaction», ehtiyojlarini qondirish yoki mehmon qoniqishi, bu jarayonni birlashtirgan "efemer mahsulot" deb ataladigan mahsulotni olish, uni ishlab chiqish va iste’mol qilish[15].

[15] .Уокер, Дж. Р. Введение в гостеприимство [Текст] / Дж. Р. Уокер. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 735 с.

Xizmatlarning yuqori sifatiga erishishning ajralmas qismi nazorat tizimining mavjudligi hisoblanadi. Boshqarish tizimini yaratishda uzluksizlik tamoyiliga ham rioya qilishni hisobga olish kerak. Xizmat sifatini nazorat qilish tizimi tom ma’noda texnologik siklning barcha bosqichlarida va har tomonlama har daqiqasi nazoratini ta’minlashni talab qiladi. Bundan tashqari, nazorat funksiyasi takrorlanadigan jarayon bo‘lib, xizmatlar sifatini ta’minlash uchun boshqa barcha harakatlarning moslashuvchanligi va sozlanishini bevosita ta’minlashi lozim bo‘ladi.

Servis xizmatlarining bevosita sifatini yoritishga qaratilgan yondashuvlar ko‘pgina mualliflar tomonidan uning nazorat qilish jarayoni quyidagi bosqichlardan iborat ekanligi ko‘rib chiqishgan.

Xizmat ko‘rsatish sifatini o‘lchash ko‘lamini aniqlash bosqichida. Birinchi qadamni qo‘yish uchun ish hajmi, mehnat sharoitlari, xodimlarni tayyorlash darajasi bilan aniq belgilangan sifat bilan bog‘liq bo‘lgan standartlash-tirishning barcha shakllarini qo‘llash kerak, ular real va erishish mumkin bo‘lgan keyingi barcha yaxshilanishlarning asosi bo‘lishi kerak.

Xizmat ko‘rsatish sifati darajasini tekshiradigan savollarni belgilash bosqichida. Bu yerda mijozlar bilan aloqada bo‘lgan soxa va mijozlar bilmaydigan ichki xizmatlar yoki mehmonxona korxonasini boshqarish va xizmat ko‘rsatish sohasi o‘rtasida farqni aniqlash kerak. Mehmonlarning xizmat ko‘rsatish madaniyati va sifati haqidagi fikrlari so‘rovnomalar asosida o‘rganilishi mumkin. Mehmonxona xo‘jaligining xizmat ko‘rsatish sohasi, jumladan omborxonalar, sanitar-texnik xizmatlar va boshqalar, maxsus sifat varaqlari (ichki ishlab chiqarish standartlari) yordamida sifati nazorat qilinadi.

Nazorat qilish, harakat qilish, baholash bosqichida. Bunda so‘rovnomalar va xizmat ko‘rsatish sifatini tekshirish varaqalari, xizmat ko‘rsatuvchi xodimlarni o‘qitish dasturlarini ishlab chiqish uchun asos bo‘lishi kerak. Mehmonxona xodimlarining ishi mijozlarni maksimal darajada qondirish talabiga asoslangan xizmat ko‘rsatish madaniyati va sifatini oshirishga qaratilishi kerak. Boshqa tomondan, xizmat sifatini ta’minlash dasturi bo‘limlar o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlarni yaxshilashga yordam beradi.

Nazorat doirasini tanlashda mavjud xodimlarning sifat xususiyatlarini - uning jinsi va yoshi tarkibini, kasbiy darajasini va boshqalarni hisobga olish tavsiya etiladi. Mehmonxonada o‘tkaziladigan nazorat shakllari orasida quyidagilarni ta’kidlash kerak: bo‘ysunuvchilarning ishini nazorat qilish, hujjatlarni tahlil qilish, mehmonlarning fikrlarini onlayn o‘rganish, yozma hisobotlarni so‘rash, rejalashtirilgan yig‘ilishlarni o‘tkazish, xodimlarni attestatsiyadan o‘tkazish.

Mehmonxona tashqi va ichki nazoratni amalga oshiradi. Bunda xizmat sifati to‘g‘risidagi ma’lumotlar auditoriya bilan muloqot qilishning turli usullari yordamida olinadi, xususan: telefon orqali suhbatlar; anketalar; pochta orqali yuborilgan intervyular; shaxsiy, guruhli intervyular.

Anketa usuli yordamida mehmonxona maqsadli guruhlarning afzalliklarini to‘liq o‘rganishi mumkin. Mehmonxonalarda servis xizmat ko‘rsatish darajasi to‘g‘risida ma’lumot to‘plash uchun bir qator usullar qo‘llaniladi, masalan, shikoyat va takliflarni tahlil qilish, servis xizmat ko‘rsatish bo‘yicha audit guruhlari va boshqalar.

Aynan mehmonxonalar faoliyatiga xos bo‘lgan “ekspert baholash” usuli bo‘lib, u ekspertlar guruhi - o‘rganilayotgan masalalarda eng malakali

odamlar bilan bog‘lanishni nazarda tutadi. Bunday tadqiqotni o‘tkazishda tanlan-gan ishonchli mutaxassislar tadqiqot xatini to‘ldiradilar.

Ta’kidlash joizki, servis xizmat ko‘rsatish sifati darajasini aniqlash uchun mutaxassislarga murojaat qilish xorijiy mehmonxonalar uchun mutlaq norma hisoblanadi. Masalan, xalqaro mehmonxona korporatsiya-larida xizmat ko‘rsatish sifatini nazorat qiluvchilar mavjud bo‘lib, ular nazorat varaqlari bilan qurollangan holda ma’lum bir mehmonxona majmuasini professional talablari nuqtai nazardan baholaydilar.

Xorijda “sirli haridor” usuli keng qo‘llaniladi. Bu usulda professional yoki professional bo‘lmagan tester, oddiy mehmon niqobi ostida mehmonxonaga joylashadi va ushbu xonani mehmonxona e’lon qilgan darajaga muvofiqligini mukammal tekshiradi. Ushbu tekshirishni mehmonxona egalari taqiqlash mumkin, agar sezib qolsa, bu usul ayniqsa mehmonxona zanjirlarida keng qo‘llaniladi. Bunda tarmoq talablarini va uning standartlarini biladigan professional testerlar sirli haridor sifatida faoliyat ko‘rsatadi.

Bugungi Internet asrida reklama qilingan sifat darajasining amaldagi darajasiga muvofiqligi haqidagi ma’lumot nafaqat mehmonxona menejerlariga, balki mehmonxona mijozlariga ham kerak bo‘lishi mumkin. Bunday tajriba, Xitoyda keng qo‘llaniladi, mustaqil tekshiruvchilarning sayohat portali orqali mijoz niqobi ostida mehmonxonaga tashrif buyurgan-dan so‘ng, batafsil hisobot tayyorlaydi va uni turistik veb-saytga joylashti-radi.

Bu usul orqali tanlangan sinovchilarning nufuzli sharhlariga asoslanib, minglab xitoylik turistlar tunash va qolish uchun joy tanlashadi. Qoidaga ko‘ra, ushbu hisobot mehmonxonaning shartlari, joylashuvi, ovqatlanishi,

xizmat ko‘rsatish va narx siyosati haqida ko‘plab fotosuratlar va ekspert xulosalaridan iborat. Bu kabi ommabop saytga minglab tashrif buyuruvchilar tomonidan o‘qiladigan hisobot e’lon qilinmaguncha, bunday inspektorning mehmonxonaga joylashib olganini mehmonxona xodimlari va rahbariyat ham sezmaydi.

Hozirgi paytda O‘zbekistonning deyarli barcha mexmonxonalarida joylarni bron qilish bo‘yicha xizmatlar ko‘rsatilmoqda. Ammo, respublika miqyosida mehmonxonalarda joylarni bron qilish bo‘yicha yaxlit tizim haligacha shakllanmagan. Hududiy turizm bozorida faoliyat yurituvchi mexmonxonalarda joylarni band qilish bo‘yicha turli xil dasturiy ta’minotlardan foydalanilayotganligi, joylarni online-bron qilishning yaxlit tizimini shakllantirishda asosiy to‘siq hisoblanadi.

Bundan tashqari, bugungi kunda O‘zbekistonda mavjud Markaziy Osiyo hududlarida turistik xizmatlarni online shaklida amalga oshiruvchi OrexCA.com-online tizimi doirasida joylarni bron qilish aloqalari va munosabatlari amal qilmoqda. Mehmonxonalarda joylarni bron qilish “Oriental Express CA” MCHJning mexmonxonalar kompleksi tashkilotlari bilan tuzilgan shartnomalari asosida amalga oshiriladi hamda “Oriental Express CA” MCHJ turistik xizmatlar iste’molchilari va turistik tashkilotlar o‘rtasida vositachi vazifasini bajaradi. Mehmonxonalarda joylarni bevosita online-bron qilishning yaxlit tizimi mavjud emasligi, ushbu aloqalarning qamrov darajasini kengaytirishga asosiy to‘siq hisoblanadi[16].

Ushbu mulliflar yondoshuvlariga qo‘shilgan xolda Samarqand turizmi hamda mexmondustlik sohasidagi servis xizmatlarining sifatini va bu

[16] Алимова М.Т. Ҳудудий туризм бозорининг ривожланиш хусусиятлари ва тенденциялари (Самарқанд - вилояти- мисолида). Докторлик диссертацияси.С.: 2017.

xaqidagi mijozlarning fikirlarini chuqur o‘rganish maqsadida viloyatda mavjud mehmonxonalarning ko‘rsatilayotgan xizmatlarining taxlilini amalga oshirdik.

Kompleks turistik servis xizmatlar iste’molini baholash uchun ko‘rsatilayotgan mehmonxona xizmatlaridan mijozlarining mamnunlik darajasini aniqlashni lozim topdik.

Mijozlarining mamnunlik darajasini bitta ko‘rsatkichda bevosita o‘lchash mumkin emas (Mm). Metodologik yondashuvlardan biri asosida amalga oshiriladigan iqtisodiy o‘lchash bu integral (jamlanma) ijtimoiy-iqtisodiy indikatorni tuzishdan iborat bo‘ladi[17].

Mehmonxona xo‘jaligini ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish darajasi bo‘yicha me’zonlar sifatida guruhlash uchun nazariy tomondan asoslangan va amaliy jihatdan mijozlarni mamnunlik darajasini baholash uchun quyidagi ko‘rsatkichlardan foydalanishni tavsiya qilamiz:

- xonaning shinamligi;
- narxi va to‘lovning qulayligi;
- mehmonxona xizmatlarining sifati;
- kelganda ro‘yxatga olish va chiqib ketish rasmiylashtirish;
- oziq-ovqat va ichimliklarning sifati;
- servisli xizmat ko‘rsatish;
- bronlashtirish tizimining mavjudligi.

Shu tarzda, mehmonxona xo‘jaligidagi shart-sharoitlarini baholashning integral ko‘rsatkichi (Mm) quyidagi formula bilan hisoblandi:

$$Mm = X + Nt + Mq + R + Oi + Sx + B \quad (1),$$

X – xonaning shinamligi (26%)

[17] Гранбсрг Л.. Основы региональной экономики. - М.: ГУ ВШЭ, 2000. -495 с.

Nt – narxi va to‘lovning qulayligi (24%)

Mq – mehmonxona xizmatlarining sifati (19%)

R- kelganda ro‘yxatga olish va chiqib ketishni rasmiylashtirish (11%)

Oi – oziq-ovqat va ichimliklarning sifati (10%)

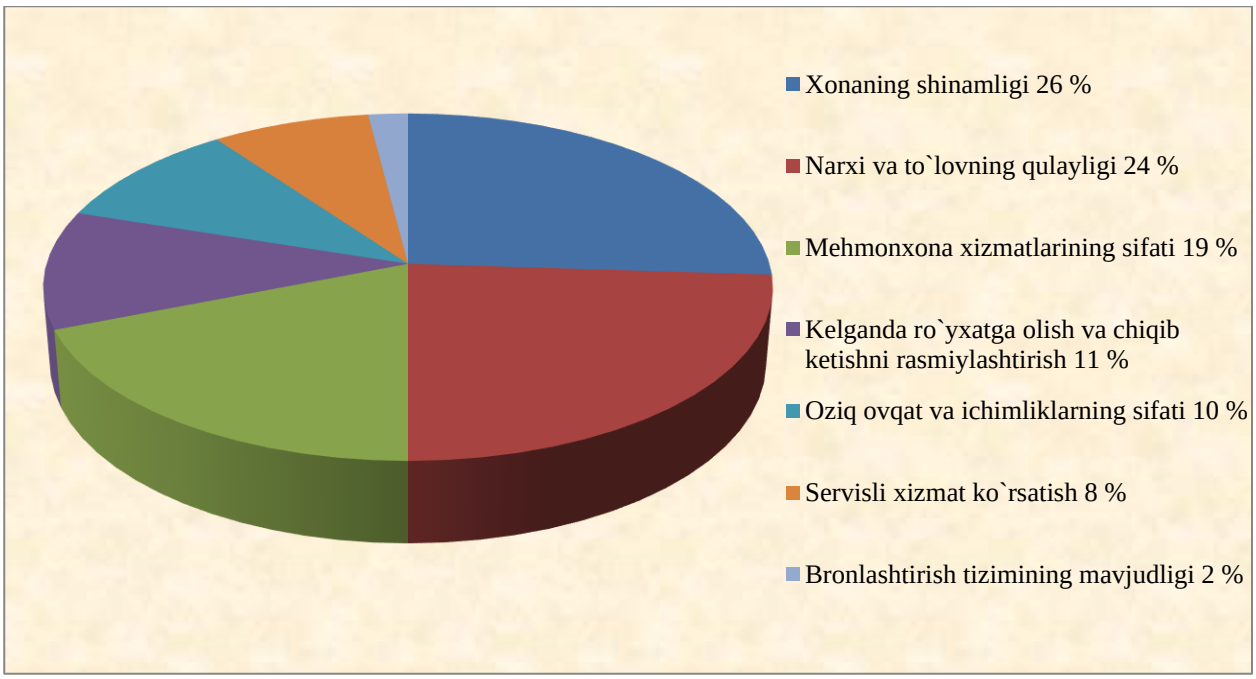
Sx- servisli xizmat ko‘rsatish (8%)

B- bronlashtirish tizimining mavjudligi (2%)

Ko‘rsatkichlar parametrlarini saralab olishda muhim o‘rinni iqtisodiy vazifalarni yechishda qabul qilinadigan, ularning har birining nisbiy ahamiyatini aniqlash lozim bo‘ldi. Biroq, shuni qayd qilish kerakki, saralab olingan omillarning turli xil ta’siri natijasida ular yetarli bo‘lmasligi mumkin, shuning uchun baholashda turli ko‘rsatkichlardan yoki ahamiyatlilik darajasi bo‘yicha koeffitsiyentlardan foydalanish zaruriyati tug‘ildi. Shu maqsadlarda har bir guruhdagi ko‘rsatkichlar uchun mos ravishda ahamiyatlilik koeffitsiyentidan foydalandik.

Ahamiyatlilik koeffitsiyenti taqqoslab baholanadigan hududning tanlab olingan u yoki bu ko‘rsatkichning muhimlilik darajasini ekspert so‘rov usuli bilan aniqlandi. Ekspert sifatida turizm va madaniy me’ros vazirligi Samarqand viloyati boshqarmasi xodimlari va viloyat hokimiyatining turizmni rivojlantirish masalalari bo‘yicha bo‘linma mutaxassislari qatnashdilar.

Integral ko‘rsatkichni joriy qilish yordamida mehmonxona xizmatlarining turli jihatlarini tahlil qilish orqali mijozlarining mamnunlik darajasiga ta’sir etuvchi omillarning ahamiyati aniqlandi (10.1-rasm).



10.1-rasm. **Mehmonxona mijozlarining mamnunlik darajasiga ta’sir etuvchi omillarning ahamiyati (%)**

Ushbu usul Samarqand shahrining eng yuqori toifadagi mehmonxonalar “Grand Samarkand Superior”, “Bo‘stonsaroy” va “Asia Samarkand” mehmonxonalar tarmog‘ida ishlatilgan, rasmdan ko‘rinib turibdiki, mamnunlik darajasiga ta’sir etuvchi 7 ta asosiy omildan iborat bo‘lib, xonaning shinamligi (26%) hamda narxi va to‘lovning qulayligi (24%) nisbiy ahamiyatining 50% ni tashkil qilmoqda. Mehmonxona xizmatlarining sifati (19%) kabi omil muhimlikning deyarli beshdan birini, qolgan qismini esa kelganda ro‘yxatga olish va chiqib ketishni rasmiylashtirish, oziq-ovqat va ichimliklarning sifati, servisli xizmat ko‘rsatish, bronlashtirish tizimining mavjudligi omillari uchdan birini tashkil qilmoqda.

Mamnunlik darajasiga ta’sir etuvchi omillarning qolgan qismini: kelganda ro‘yxatga olish va chiqib ketishni rasmiylashtirish, oziq-ovqat va ichimliklarning sifati, servisli xizmat ko‘rsatish va bronlashtirish

omillardan foydalanish samaradorligini oshirish uchun mehmonxonalarda avtomatlashtirilgan axborot tizimlarini joriy qilishni tavsiya qilamiz. Avtomatlashtirilgan axborot tizimlari nomerlarni bronlash, doimiy mijozlar, mehmonlarning talablari va ular to‘lashi lozim bo‘lgan haq haqidagi ma’lumotlarni kiritish, saqlash va zarur holda tez qidirib topishga yordam beradi. Muayyan sanada tashrif buyurgan mehmonlar ro‘yxatini kompyuter xotirasidan topish hech qanday muammo tug‘dirmaydi.

Bronlash stoli fayllari avtomatlashtirilgan axborot tizimining muhim tarkibiy qismi bo‘lib, ular ushbu ish uchun mas’ul bo‘lgan ma’mur (administrator) yordamchisiga bronlashtirilmagan nomerlar miqdori va ularning tafsilotlari: xonalar soni va shinamligi, derazadan ochiladigan manzara, narxi va h.k. haqida axborot olish imkonini beradi.

Avtomatlashtirilgan axborot tizimi mehmonxona faoliyatiga joriy etilgunga qadar rezervlash bilan shug‘ullanuvchi xodim bunday axborotni yig‘ishi va undan foydalanishi ancha og‘ir ish bo‘lib, juda ko‘p vaqtni olar edi.

Avtomatlashtirilgan axborot tizimi kompyuter dasturlari to‘plamidan ibo-rat bo‘lib, ular yordamida boshqarish ofislari va yordamchi bo‘limlar ishi uchun dolzarb ahamiyatga ega bo‘lgan axborotni yig‘ish va undan foydalanish mumkin.

Bu to‘plam tarkibida quyidagilar ayniqsa muhimdir, chunki ular mehmon-xona ma’murlarni quyidagi yo‘nalishlar bo‘yicha kerakli axborot bilan ta’minlaydi:

- bronlash xizmatini boshqarish;
- mehmonlarga servis xizmat ko‘rsatishni boshqarish;
- mehmonlar bilan hisob-kitob qilishni boshqarish;

- mehmonxonani boshqarishning umumiy masalalari.

Ushbu tadqiqot natijalari mehmonxona xo‘jaligidagi mehmonxona mijozlarining mamnunlik darajasiga ta’sir etuvchi omillarning ahamiyatini taxlil qilish va aniqlangan kamchiliklarni o‘z vaqtida bartaraf etish usuli mijozlarning takroriy kelishini taminlaydi va kelajakda mehmonxonani do‘stlari, tanishlari va boshqalarga tavsiya qilish ehtimolini oshiradi. Bundan tashqari, ushbu omillarning ahamiyatini aniqlash usuli mehmonxona xo‘jaligidagi o‘zga sohalarini takomillashtirish uchun ham ishlatilishi mumkin, bu esa qo‘shimcha daromad o‘sishi imkoniyatiga olib keladi.

Tayanch so‘z va iboralar: korporativ madaniyat, xodimlar faoliyatini boshqarish, strategik va innovatsion menejment, boshqaruv natijasi, integratsiyalashgan yondashuv, empirik usullar, tizimli tahlil, matematik modellashtirish, xalqaro bozordagi ta’sir, xulq atvor maktabi, samaradorlik maktabi, modellashtirish maktabi, korporativ madaniyatning huquqiy va m’yoriy asoslari.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Korporativ madaniyat va korxona faoliyatining asosiy ko'rsatkichlari o'rtasidagi bog'liqlik nimalardan iborat?
2. Ma'lum bir mehmonxona xo‘jaligining korporativ madaniyatini o'rganishda qanday usullar qo'llaniladi?
3. Korporativ madaniyatni o'rganish jarayonida uning mohiyati va tadqiqot yo'nalishini tushunishda farq qiluvchi qanday maktablar shakllangan?

4. Korporativ madaniyatni ideografik o'rganishning asosiy vositalarini tushuntirib bering.

5. Mamnunlik darajasiga ta’sir etuvchi omillarning mazmuni va mohiyatini tushuntirib bering.

XI BOB. MEHMONXONA XO‘JALIGINING KORPORATIV MADANIYATINI BOSHQARISH BO‘YICHA KO‘RSATMALARI

11.1. Mehmonxona xo‘jaligida korporativ madaniyatni boshqarishning mavjud yondashuvlari

Adabiyotda korporativ madaniyatni boshqarish va madaniyatni o'zgartirish strategiyasi bo'yicha ko'plab yozuvchilar madaniyatni nazorat qilish mumkinligiga ishonishadi. Bir qator tadqiqotchilar madaniyatni boshqarish mumkin emas, deb hisoblashadi. U ishlatilishi yoki o'zgartirilishi mumkin, ammo bu tashkilot uchun juda muhim va oson hisoblanmaydi.

Har qanday adaptiv ta'lim singari, korporativ madaniyat ham rivojlanadi. Korporativ madaniyatni rivojlantirish jarayoni uchta o'zaro bog'liq bo'lgan kichik jarayon sifatida ifodalanishi mumkin: shakllantirish, qo'llab-quvvatlash va o'zgartirish. Keyin tadbirkorlik tuzilmasining korporativ madaniyatini boshqarish tadbirkorlik tuzilmalarining ishlab chiqarish va tashkiliy samaradorligini oshirish maqsadida korporativ madaniyatni shakllantirish, saqlash va o'zgartirish bo'yicha tashkiliy va boshqaruv faoliyati sifatida belgilanishi mumkin.

Korporativ madaniyatni boshqarishning asosiy maqsadlari quyidagilardan iborat:

1) iqtisodiy natijalarga erishish: mehnat unumdorligi, faoliyat rentabelligi, mahsulot sifati va boshqalarni oshirish;

2) tashkiliy samaradorlikni oshirish (strategiyani amalga oshirish darajasi);

3) kompaniya xodimlarining sodiqligini oshirish.

Madaniyat tushunib bo'lmaydigan, nomoddiy kategoriya sifatida har qanday tashkilotda mavjud bo'lib, o'z-o'zidan yoki maqsadli ravishda shakllanadi. O'z-o'zidan, tashkilot madaniyati har doim tashkilot ichida va tashqarisida mavjud bo'lgan muammoli vaziyatlarga reaktsiya sifatida paydo bo'ladi, bu unga o'zgaruvchan sharoitlarga moslashish va o'z maqsadlariga erishish imkonini beradi. Tashkilot rahbariyati tomonidan madaniyatni shakllantirish va qo'llab-quvvatlash jarayoniga, uning o'z-o'zidan rivojlanishiga e'tiborning etishmasligi, ya'ni tashkilot hayotidagi ijtimoiy-madaniy omilning tizimni tashkil etuvchi rolini tushunmasdan muammolarni "kelishicha" hal qilish, oxir-oqibatda individual maqsadlar va tashkiliy maqsadlar o'rtasidagi nomuvofiqlik eng muhim tashkiliy qarama-qarshilikning kuchayishiga olib keladi.

Shu bilan birga, madaniyatning shakllanishi va rivojlanishini malakali boshqarish uning rivojlanishining tabiiyligini butunlay yo'q qilishga qaratilgan bo'lmasligi kerak, uning vazifasi oldindan aytib bo'lmaydigan oqibatlarga olib keladigan bunday rivojlanishning o'z-o'zidan paydo bo'lishini iloji boricha cheklashdir.

Besh yil davomidagi 200 ta kompaniyaning tadqiqotlari natijalariga ko'ra, ongli va ongsiz shakllangan korporativ madaniyat nisbati taxminan quyidagicha bo‘lgan:

Rossiya kompaniyalari (G'arb hamkorlarining sezilarli ta'sirisiz rus boshqaruvi) — mos ravishda 20:80;

G'arb kompaniyalari (xorijiy va rus menejmenti) -70:30;

G'arb kompaniyalari (faqat xorijiy menejment va ancha kuchli korporativ an'analar) — 50:50;

Sharq kompaniyalari — 90:10.

Tushuntirish oddiy: G'arb kompaniyalari Rossiyanikiga qaraganda ancha oldin korporativ madaniyat masalalarini ishlab chiqishni va uni korxonalarda joriy qilishni boshladilar. Rossiyaga kapital olib kelish, o'z filiallarini ochish, ular o'z madaniyatini ularga olib kelishga intilishadi.

Korporativ madaniyatni shakllantirish jarayoniga bir nechta yondashuvlar mavjud:

- ichki - ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish bilan bog'liq missiyani tanlash, ijtimoiy missiyani aniqlash, ishga qabul qilish tamoyillari, tashkilotning ichki madaniyatini uning a'zolari ehtiyojlarini qondirishga yo'naltirish;

- kognitiv (bilim berish) - mansabni rejalashtirish va xodimlarni rivojlantirishga, shu jumladan ierarxiyaning eng past darajalariga, tashkilot faoliyatini takomillashtirish bo'yicha takliflar tizimining mavjudligiga, strategik yo'nalishga, norasmiy etakchilik modellariga e'tibor beradi;

- ramziy - tashkilotda maxsus til, ramziy harakatlar, maxsus marosimlar, tashkilotning qat'iy tarixi, afsonalar, ramziy shaxslar (odamlar) va boshqalar mavjudligini nazarda tutadi;

- xulq-atvor (rag'batlantirish) - tashkilotlarning alohida e'tiborini xodimlarni rag'batlantirish tizimiga qaratadi.

Ko'rinib turibdiki, ushbu yondashuvlardan alohida foydalanish korporativ madaniyatni boshqarish bilan bog'liq barcha muammolarni hal qilmaydi. Madaniyatni boshqarishga ta'sir qiluvchi ko'plab omillarni hisobga oladigan, turli xil yondashuvlar elementlaridan (missiyani shakllantirish, bilimlarni boshqarish, xodimlarni rag'batlantirishning oqilona va shaffof tizimini yaratish) foydalanishni o'z ichiga olgan kompleks yondashuv zarur.

Tashkilotning rivojlanish bosqichidan qat'i nazar, uning yuqori rahbariyati madaniyatni ikki yo'l bilan boshqarishi mumkin bo'lgan nuqtai nazar mavjud. Birinchisi, tashkilot a'zolarining ko'pchiligida ishtiyoq uyg'otishi kerak bo'lgan yuqoridan ko'rinishga o'xshaydi. Rahbar jamoani ilhomlantirib, o'zi ishonadigan tashkilotning asosiy qadriyatlarini amalga oshiradi. Madaniyatni boshqarishning bunday usuli ommaviy bayonotlar, nutqlar va shaxsiy misol orqali amalga oshirilishi mumkin.

Ikkinchi usulni qo'llash tashkilotning quyi bo'g'inlaridan boshlanadi. Bunday holda, tashkilotdagi haqiqiy hayotning tafsilotlariga katta e'tibor beriladi. Madaniyatni boshqarish shundan iboratki, sirt sathining atributlarini doimiy manipulyatsiya qilish orqali chuqurroq darajada ta'sir ko'rsatadi.

Korporativ madaniyatni boshqarishning asosiy tamoyili sifatida madaniyatning boshqaruv tizimining barcha elementlariga muvofiqligini ajratib ko'rsatish mumkin. Amalda, bu tamoyil strategiya, tuzilma va boshqaruv tizimining boshqa elementlariga o'zgartirishlar ishlab chiqish yoki kiritishda ularni mavjud madaniyat doirasida amalga oshirish darajasini baholash va kerak bo'lganda uni o'zgartirish dasturini ishlab chiqish kerakligini anglatadi. Ammo shuni yodda tutish kerakki, madaniyat boshqaruv tizimining boshqa elementlariga qaraganda ko'proq inertdir, shuning uchun uni o'zgartirish bo'yicha harakatlar boshqa barcha transformatsiyalardan oshib ketishi kerak. Bunday holatning sababi "madaniy orqada qolish" ning mavjudligi. Bu kontseptsiyani V.Ogborn kiritgan va madaniy elementlarning notekis rivojlanishini bildiradi, ularning ba'zilari boshqalarga qaraganda tezroq rivojlanadi. Xususan, V.Ogbornning

fikricha, madaniyatning nomoddiy unsurlari moddiy narsalarga qaraganda sekinroq rivojlanadi va birinchisi odatda “kech qolgan”dek ko‘rinadi.

Madaniy jarayonlar dinamikasini sinergetik talqin qilish ularning to'lqinli tabiatini tushuntiradi. Madaniy tizimning evolyutsiyasi tashkiliy "uyg'unlik" va tartibsizlik davrlarining o'zgarishi, anarxiyaga qadar davom etadi. Unda bir vaqtning o'zida ko'plab jarayonlar sodir bo'ladi, ularning har biri tashqi va ichki omillar ta'sirida bo'lgan katta va kichik hodisalar majmuasidir.

Ularning ba'zilari ongli ravishda rejalashtiriladi va amalga oshiriladi, boshqalari tashqi muhit ta'sirining natijasidir. Bir qator madaniy tadbirlarni ma'lum vaqt oralig'ida kuzatib borar ekanmiz, ularda ozmi-ko'pmi barqaror tendentsiya va naqshlarni ko'rish mumkin, buning natijasida madaniy to'lqinlar va tsikllar shakllanadi.

11.2. Balanslangan ko'rsatkichlar kartasiga asoslangan korporativ madaniyatni boshqarish

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, menejerlar har doim ham kompaniyaning korporativ madaniyatini boshqarishning uslubiy vositalariga ega emaslar. Korporativ madaniyatni boshqarish jarayonida korxonaning nomoddiy aktivi sifatidagi mohiyatidan kelib chiqadigan asosiy qiyinchiliklarni ajratib ko'rsatish kerak:

- korporativ madaniyat elementlarini tanlash jarayoni murakkab;

- korporativ madaniyatni tavsiflovchi nomoliyaviy ko'rsatkichlarni arifmetik tarzda umumlashtirish qiyin;

- turli korxonalarning korporativ madaniyati elementlarining rivojlanishini sifat jihatidan tavsiflovchi ko'rsatkichlarni taqqoslash jarayoni murakkab;

- korporativ madaniyatni boshqarish jarayoni yetarlicha rasmiylashtirilmagan.

Ushbu qiyinchiliklar korporativ madaniyatni boshqarishning quyidagi muammolariga olib keladi:

- korporativ madaniyat elementlarining o'zgarishi ularni amalga oshirishi kerak bo'lgan xodimlar tomonidan tushunmovchilik yoki qarshiliklarga sabab bo'ladi;

- boshqaruv tizimlarining korporativ madaniyatga nisbatan betarafligi (korporativ madaniyatdagi o'zgarishlar rejalashtirish va hisobot tizimlarining mazmunida, shuningdek motivatsiya tizimida aks etmaydi);

- xodimlarning shaxsiy maqsadlari va xodimlarni rag'batlantirish tizimini kompaniyaning korporativ madaniyati boshqaruvidan ajratish.

Korporativ madaniyatni boshqarishning maqsadi korxonaning strategik maqsadlariga erishish, raqobatbardoshlik va korxona qiymatini oshirishga qaratilgan kuchli, samarali korporativ madaniyatni yaratishdir.

Ko'rinib turibdiki, tadbirkorlik tuzilmasining korporativ madaniyatini samarali boshqarish Kaplan va Norton (Balanced Scorecard, - balanslangan ko'rsatkichlar kartasi - bundan keyin BSC) baholash ko'rsatkichlarining kompleks tizimini joriy etishga imkon beradi.

Balanslangan ko'rsatkichlar kartasiga asoslangan korporativ madaniyatni boshqarish korporativ madaniyatni kompaniyaning strategik raqobatbardosh ustunligi omiliga aylantirishi mumkin, korporativ madaniyatni boshqarishning korxonaning barcha sohalariga

integratsiyalashuviga, kompaniyaning qiymatini shu jumladan, korporativ madaniyatni adekvat baholashga yordam beradi.

Muallifning korporativ madaniyatni BSC asosida boshqarishni zarur deb bilishining sabablari shundaki, BSC ham moliyaviy, ham moliyaviy bo'lmagan samaradorlik ko'rsatkichlarini o'z ichiga oladi, shuningdek, kompaniya ishining ichki va tashqi ko'rinishini aks ettiradi. Maqsadlar va ko'rsatkichlarning tegishli tanlovi bilan BSC kompaniyaning asosiy strategik yo'nalishini tushuntiradi va uni o'lchanadigan tarzda taqdim etadi. BSC shuningdek, maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan tadbirlarni o'z ichiga oladi.

Empirik tajribani umumlashtirish asosida Kaplan va Norton balanslangan ko'rsatkichlar kartasini ishlab chiquvchilar to'rtta asosiy istiqbolda ishlashni taklif qilishdi - "Moliya", "Mijozlar", "Ichki biznes jarayonlari" va "O'rganish va o'sish".

Strategik maqsadlar mavjud qarash va strategiya asosida ishlab chiqiladi va kompaniyaning hal qiluvchi hamda asosiy maqsadlari maqomiga ega. Maqsadlarga erishish jarayonini rejalashtirish va ta'minlash uchun ularning har biri uchun tegishli moliyaviy va nomoliyaviy ko'rsatkichlar ishlab chiqiladi, ularga ko'ra, o'z navbatida, maqsadli va haqiqiy qiymatlar aniqlanadi. Ishlab chiqilgan maqsadlarga erishish strategik chora-tadbirlarni amalga oshirishni ta'minlashga qaratilgan. Har bir strategik tadbir uchun uni amalga oshirish muddatlari, byudjet va aniq javobgarlik belgilanadi. Ushbu asosiy maqsad va ko'rsatkichlar to'plami muayyan tarmoq yoki korxonaning o'ziga xos xususiyatlariga moslashtirilishi mumkin.

BSC asosidagi korporativ madaniyatni boshqarish ushbu jarayonni strategik va operatsion rejalashtirish tizimiga, kompaniyaning xodimlarni boshqarish tizimiga integratsiyalashuvini ta'minlaydigan fikrlash modelini shakllantirish uchun mo'ljallangan. BSC individual istiqbollarni alohida ko'rib chiqishdan qochadi va muvozanatli yondashuvni amalga oshirishni o'z ichiga oladi.

Tayanch so‘z va iboralar: korporativ madaniyat, tadqiqotchi, korporativ madaniyatni rivojlantirish jarayoni, iqtisodiyo natijalarga erishish, tashkiliy samaradorlikni oshirish, kompaniya xodimlarining sodiqligini oshirish, individual maqsadlar, xulq atvor, tashkilotning rivojlanish bosqichlari, korporativ madaniyatni boshqarishning asosiy tamoyillari.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Korporativ madaniyatni boshqarishning asosiy maqsadlari nimalardan iboart?
2. Ongli va ongsiz shakllangan korporativ madaniyat nisbatini tushuntirib bering?
3. Korporativ madaniyatni shakllantirish jarayoniga yondashuvlarni tushuntirib bering.
4. Korporativ madaniyatni boshqarish muammolarini tushuntirib bering?
5. Balanslangan ko'rsatkichlar kartasiga asoslangan korporativ madaniyatni boshqarishni tushuntirib bering.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O‘zbekiston Respublikasining «Turizm to‘g‘risida»gi Qonuni. -T.: 2019.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2016-yil 2 dekabrdagi «O‘zbekiston Respublikasining turizm sohasini jadal rivojlantirishni ta’minlash chora-tadbirlari to‘g‘risida»giPF-4861-sonliFarmoni
3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 3 fevraldagi «O‘zbekiston Respublikasi turizm salohiyatini rivojlantirish uchun qulay sharoitlar yaratish bo‘yicha qo‘shimcha tashkiliy chora-tadbirlar to‘g‘risida»gi PF-5326-sonli Farmoni
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 16 avgustdagi «2018-2019-yillarda turizm sohasini rivojlantirish bo‘yicha birinchi navbatdagi chora-tadbirlar to‘g‘risida»gi PQ-3217-sonli Qarori
5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 7 fevraldagi «Ichki turizmni jadal rivojlantirishni ta’minlash chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi PQ-3514-sonli Qarori
6. Korporativ boshqaruv kodeksi. Xalq so‘zi. 2016yil.11 mart. №49.
7. 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.
8. Gurevich, P. S.Etiket: uchebnik dlya bakalavrov / P. S. Gurevich. - 2-ye izd., pererab. I dop. - M.: Izdatelstvo Yurayt, 2017. -516 s. - Seriya: Bakalavr. Uglublennыy kurs.
9. Дроздков А.В. Деловой этикет: учебное пособие / А.В. Дроздков.- Омск: СибАДИ, 2012.
10. Золотая книга этикета (авт.сост. В.Ф.Андреев). Второе издание, исправленне и дополненное. – М.: Вече, 2005. – 400 с., илл. 16
11. Капкан, М. В. Деловой этикет: учеб. пособие / М. В. Капкан, Л. С. Лихачева; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 168 с.
12. Ляпина И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: учеб. Для нач. Проф. Образования/ под ред. Канд. Пед. Наук А.Ю.Ляпина. – М.: ПрофОбрИздат, 2001. – 208 с.

13. Особенности делового этикета в туриндустрии: учебно-методическое пособие / сост. Н. А. Лукянова. – Омск: Изд-во СибГУФК, 2013. – 72 с.

14. Расулов А.Г. Дипломатический протокол, церемониал, этикет (основы, история, практика). Учебное пособие. Изд. «АРТФЛЕХ». 2014. - 320 с.

15. Скворсова В.Н. Профессионалная этика и этикет: учебное пособие / Том. Политехн. Ун-т. – Томск, 2002. – 107 с.

16. Солоницына А.А. “Профессионалная этика и этикет”. Учебник. Владивосток, - Изд-во Далневост ун-та, 2005 г. 125 ст.

17. Тухлиев И.С. Ҳайитбоев Р., Сафаров Б.Ш., Турсунова Г.Р. Туризм асослари, Дарслик, Тошкент, 2014. - 389 б.

18. Худайшукуров Т., Курбонов Ж.М., Қурбонова Р. “Хизматлар соҳаси бизнес-этикети”маърузалар матни. СамИСИ, Самарқанд. 2014.–236 бет

19. Этикет/ авт.сост. Любов Орлова. – Минск: Харвест, 2011. – 480 с. – (полный справочник)

20. Этикетнинг олтин китоби / тузувчи ва нашрга тайёрловчи: Сабрина. – Т.: “Янги аср авлоди”, 2013. – 424 б.

21. Abdurahmonov Q.H. va boshqalar. Personalni boshqarish: Darslik. - T.: O‘qituvchi, 2008.

22. Агамирова Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе. Учебное пособие. - М. Дашков и К, 2006.

23. Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учебное пособие. 3-я редакция. Иван.гос.энер.ун-т. - Иваново, 2005. – 69 с.

24. Кибанов А.Я, Д.К.Захаров, В.Г.Коновалова. Этика деловых отношений: Учебник/. Под ред. А.Я.Кибанова – М.: ИНФРа – М.:, 2005

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

26. Nazarov A.Sh. Mehnatni tashkil etish va me’yorlash: Darslik. – T.: TDIU, 2004 - 9-10 b.

27. Narziqulov N.R., Muhammedova O.H., Boqiyeva I.A., Inson resurslari iqtisodiyoti: O‘quv qo‘llanma. – T.: 2004. – 192 b.

MUNDARIJA

KIRISh 3
I BOB. «MEHMONXONA XO‘JALIGIDA KORPORATIV MADANIYAT» FANINING MAQSADI VA VAZIFALARI 5
1.1. “Mehmonxona xo‘jaligida korporativ madaniyat” fanining predmeti, ob’yekti, maqsad va vazifalari 5
1.2. Korporativ madaniyat tushunchalarining paydo bo‘lish tarixi 10
II BOB. KORPORATIV MADANIYATNI SHAKLLANTIRISHDA SHAXS XULQ ATVORINING AHAMIYATI 21
2.1. Shaxs xulq-atvori nazariyasi 21
2.2. Shaxsning guruhlardagi xulq-atvori 36
2.3. Guruhning umumiy maqsadlari 39
2.4. Guruhning samaradorligi va uni boshqaruvchi omillar 41
2.5. Xodim mehnat faoliyatining asoslab berilishi 49
III BOB. MEHMONXONA XO‘JALIGIDA KORPORATIV MADANIYAT TUSHUNCHASI 64
3.1. «Xodimlar», «kadrlar», «mehnat resurslari» kabi boshqaruv ob’ektlari 64
3.2. Korxona va tashkilot xodimlari an’anaviy uch toifaga bo‘linishi 66
IV BOB. MEHMONXONA XO’JALIGI XODIMLARINING MEHNAT MUNOSABATLARI ETIKASI 71
4.1. Etika, etiket tushunchalari va etiket turlari 71
4.2. Xizmatlar sohasi xodimlari imiji va ijobiy taassurot qoldirish yo‘llari 76
4.3. Mehmonxonalarda o‘zaro munosabatlarda insoniy fazilatlar 81
4.4. Mehmonxona xodimlarining tashqi ko‘rinishi, kiyimlari va ularning xodimlar imijini shakllantirishdagi ahamiyati 86
4.5. Mehmonxonalarda salomlashish qoidalari 95
4.6. Mehmonxona rahbari, uning xodimlarni qabul qilish etiketi 99
V BOB. MEHMONXONA XO’JALIGI XODIMLARINING NUTQ MADANIYATI 106
5.1. Madaniy nutqning asosiy kommunikativ sifatlari 106

5.2. Mehmonxona rahbarining hamkorlar bilan suhbat o‘tkazishga qo‘yiladigan talablar 111
5.3. Xizmat yuzasidan xatlar yozish va elektron vositalar orqali muloqot qilish 122
5.4. Telefon orqali suhbatlashishning o‘ziga xos qoidalari 125
VI BOB. ISHBILARMONLAR TASHQI QIYOFASI VA UNGA QO‘YILADIGAN TALABLAR 131
6.1. Mehmondo‘stlik sohasi ishbilarmonlarining tashqi ko‘rinishlari 131
6.2. Tashqi qiyofani shakllantirishda kiyimning ahamiyati..... 137
6.3. Ishbilarmonlar tomonidan ish kiyimlarini tanlash jarayoni 140
6.4. Tantanali va bayram tadbirlarida kiyiladigan ishbilarmonlik kiyimlari 146
6.5. Erkak va ayol ishbilarmonlarining tashqi ko‘rinishi, kosmetikasi, aksessuarlari va ularga qo‘yiladigan etika talablar 150
VII BOB. MEHMONXONALARDA RASMIY ZIYOFATLARNI TASHKIL ETISH 155
7.1. Mehmonxonalarda rasmiy ziyofatlar va uning biznesmenlar uchun ahamiyati..... 155
7.2. Chaqirilgan joyga borish va ziyofat stoli atrofida o‘tirishning umumiy qoidalari 156
7.3. Ziyofat stolini bezatish qoidalari 160
7.4. Ovqatlanish va ziyofat stoli atrofida o‘tirish va o‘zini tutish qoidalari 163
7.5. Restoran va ziyofatlarda sigaret chekish etiketi 166
VIII BOB . XODIMLARI O`RTASIDA NIZOLARNI BARTARAF ETISH 171
8.1. Mehmonxonalarda nizo va uning kelib chiqish sabablari 171
8.2. Nizolarning rivojlanish bosqichlari 178
8.3. Nizolarni samarali boshqarish usullari 182
XIX BOB. STRATEGIYANI QO‘LLAB-QUVVATLOVCHI KORPORATIV MADANIYATNI YARATISH 189
9.1. Korporativ madaniyat manbalari va korporativ madaniyat kuchi 189
9.2. Kuchli va zaif korporativ madaniyat 192

9.3. Yaxshi rivojlanmagan yoki nosog‘lom va moslashuvchan korporativ madaniyat..... 194

9.4. Strategiya va madaniyat o‘rtasida mutanosiblikni yo‘lga qo‘yish. .. 198

X BOB. MEHMONXONA XO‘JALIGINING KORPORATIV MADANIYATI RIVOJLANISH DARAJASINI TAHLIL QILISH 200

10.1. Korporativ madaniyatning rivojlanish darajasi bo‘yicha korxonalarning qiyosiy reyting bahosi 200

10.2. Mehmonxona xo‘jaligi xizmatlarining sifatini baholash va mijozlar hamda xodimlarning mamnunlik darajasiga ta’sir etuvchi omillarni aniqlash..... 208

XI BOB. MEHMONXONA XO‘JALIGINING KORPORATIV MADANIYATINI BOSHQARISH BO‘YICHA KO‘RSATMALARI 223

11.1. Mehmonxona xo‘jaligida korporativ madaniyatni boshqarishning mavjud yondashuvlari..... 223

11.2. Balanslangan ko'rsatkichlar kartasiga asoslangan korporativ madaniyatni boshqarish 227

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO’YXATI 231

R.S. Amriddinova.

MEHMONXONA XO‘JALIGIDA KORPORATIV MADANIYAT

O‘quv qo‘llanma

Muharrir: Z.N. Bobodustov
Musahhih: M.O. Mardiyeva
Texnik muharrir: D. Hamrayev

O‘quv qo‘llanma Samarqand iqtisodiyot va servis instituti Kengashida 2023 yil 31 martda muhokama qilingan va nashrga tavsiya etilgan (8-son majlis bayonnomasi).

“STAP-SEL” MChJ. Nashriyoti,
Samarqand - 2023

ISBN: 978-9943-9152-8-2

Tasdiqnona № 033337 (27.07.2022)

Bosishga ruxsat etildi: 24.03. 2023 y.
© “STAP-SEL” MChJ. Nashriyoti,

31.03.2023 yilda chop etildi.
Qog‘oz bichimi A5, 60x84 1/16, Ofset qog‘ozi.
“Times New Roman” garniturasi.
Nashr bosma tabog`i 14,75
Buyurtma № 0013A/23. Adadi 100 nusxa

Samarqand iqtisodiyot va servis institutining matbaa bo`limida chop etildi.
LICENSE № 025316.
REESTR № X-119112.
Manzil: Samarqand shahar, Shoxrux ko`chasi 60-uy.