

N.A.JO'RAYEVA

# TURIZMDA LIDERLIK

TOSHKENT



**O‘Z BEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA MAXSUS  
TA‘LIM VAZIRLIGI**

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

**N.A.JO‘RAYEVA**

## **TURIZMDA LIDERLIK**

**(Kredit-modul bo‘yicha)**

### ***DARSLIK***

O‘z bekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligi  
tomonidan

**71010401 – Turizm (faoliyt turlari bo‘yicha), 71010101 –  
Mehmonxona xo‘jaligini tashkil etish va boshqarish, 71010403 –  
ziyosat turizmi yo‘nalishi bo‘yicha magistratura ta‘lim  
yo‘nalishlarida tahsil olayotgan talabalar uchun darslik sifatida tavsiya  
etilgan.**

**TOSHKENT – 2022**

**UO‘K 978-3031-0531-3-9**

**KBK 65.050.9(2)**

**J 88**

**N.A.Jo‘rayeva. Turizmda liderlik. (Darslik). – T.:  
«Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2022, 164 b.**

**ISBN 978-9943-8907-0-1**

Mazkur darslikda Turizm sohasida liderlik fanining predmeti, obykti va metodi, Liderlik nazariyasining shakllanishi va rivojlanishi, boshqaruv maqsadi va funksiyalari, boshqarishning tashkiliy tuzilmalari, boshqarish usullari, boshqaruv qarorlari va uning mohiyati, liderlik tushunchasi. Liderlikning psixologik xususiyatlari ko‘lamni aniq tasavvur etish; jur‘atli, qat‘iyatli va mard bo‘lish; tirishqoqlik bilan ishlash va uzluksiz o‘qish; o‘zgalar fikrini tinglashga tayyor turish; holislik, beg‘arazlik, to‘g‘rilik; o‘z imkoniyatlarini to‘liq ishga sola olish; jamoani shakllantira olish; shaxsiy tarovati va sog‘lom bo‘lishi yoritilgan. Darslik namunaviy o‘quv dasturi (sillabus) asosida tayyorlangan bo‘lib, oliy o‘quv yurtlari talabalari, magistrantlari, aspirantlari va o‘qituvchilari, ilmiy xodimlar, rahbar va mutaxassislar uchun mo‘ljallangan.

В данном учебнике рассматриваются предмет, объект и метод лидерства в туризме, формирование и развитие теории лидерства, цели и функции менеджмента, организационные структуры управления, методы управления, управленческие решения и его сущность, понятие лидерства. Психологические особенности лидерства. иметь четкое представление о масштабе; быть смелым, решительным и смелым; упорный труд и постоянная учеба; быть готовым слушать других; беспристрастность, беспристрастность, честность; возможность использовать весь свой потенциал; уметь формировать команду; личного благополучия и здоровья. Данный учебник подготовлен на основе типовой учебной программы и предназначено для студентов, аспирантов и преподавателей вузов, научных сотрудников, руководителей и специалистов.

**UO‘K 978-3031-0531-3-9**

**KBK 65.050.9(2)**

**Taqrizchilar:**

- G.S.Sagdullayeva – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, turizm va servis kafedrasi katta o‘qituvchisi, PhD.;
- Ya.J.Nurillayev – Toshkent moliya instituti, Iqtisodiyot kafedrasi dotsenti, i.f.d.

**ISBN 978-9943-8907-0-1**

## KIRISH

So'nggi yillarda iqtisodiyotning modernizatsiyalash maqsadida qator islohotlar olib borilmoqda, shu jumaladan turizm sohasida ham. Xalqaro va ichki turizmni rivojlantirish, xizmat ko'rsatish, mehmonxonalar xo'jaligini boshqarish mamlakatimiz iqtisodiyotining muhim tarmoqlaridan biri sanaladi.

Mamlakatimizda yangi O'zbekistonni barpo etishdek ulug' maqsadga erishish yo'lida asosiy tayanchimiz bo'lgan azmu shijoatli yoshlarga e'tibor va g'amxo'rlik ko'rsatish, ularga barcha sohalarda o'z iqtidori va salohiyatini to'liq namoyon etishi uchun zarur sharoit va imkoniyatlar yaratib berish davlat siyosatining ustuvor yo'nalishi hisoblanadi.

Ayniqsa, umumiy o'rta, professional va oliy ta'lim muassasalarini tamomlab, mustaqil hayotga qadam qo'yayotgan yigit-qizlarni munosib ish va daromad manbayi bilan ta'minlash, ularga zamonaviy kasb-hunarlar, IT texnologiyalarni o'rgatish, tadbirkorlikka keng jalb etish, yoshlarning bo'sh vaqtini mazmunli tashkil etishga qaratilgan keng qamrovli chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda<sup>1</sup>.

Turizm sohasini rivojlantirish va unda kadrlarni yetkazib berish, yangi turistik yo'nalishlarni ochish bilan bir qatorda turistik biznes turizm bozorida uzoq yillar davomida o'z ining pozitsiyasini ushlab turishi muhim ahamiyat kasb etadi. Bizga ma'lumki, 2019-yil COVID-19 pandemiyasi sharoitidan iqtisodiyotning ko'plab tarmoqlari qatorida turizm sohasining rivojlanish tendensiyasida keskin tushish kuzatildi. Shunga qaramasdan uzoq yillar davomida o'zining doimiy mijozlariga va eng kuchli lider korxonagina pandemiya sharoitida ham o'zlarining turizm bozorida ulushini saqlab qolishga erishishdi. Bunga ularning mavjud muammolarga kreativ yechim topishi ijobiy natija berdi.

Taqdim qilinayotgan mazkur "Turizmda liderlik" darsligi talabalarga Liderlik tushunchasi, uni turizm sohasida o'ziga xosligi, turizm bozoriga yangi turizm yo'nalishlarini ishlab chiqish va turizm bozorida uzoq yillar

---

<sup>1</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni, PF-6260-son, 13.07.2021 yildagi

davomida rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish, o'z pozitsiyasini saqlab qolish bozordagi lider korxonalar bilan bog'liqdir.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoyev 2016-yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari hamda 2017-yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasida, "hayotning o'zi va xalqning talablari bizning oldimizga amaliy yechimini topish lozim bo'lgan yangi va yanada murakkab vazifalarni qo'ymoqda. Bu o'rinda asosiy muammo, quyidagilardan iborat, birinchidan, ayrim idoralar va ularning rahbarlari real hayotdan va xalq ehtiyojlaridan ma'lum darajada uzilib qolmoqda, ikkinchidan, tarmoq va hududlarni rivojlantirish konsepsiyalari va dasturlarini ishlab chiqishda yuzaki yondashuvga yo'l qo'yilmoqda"<sup>2</sup> deb ta'kidladi.

"2019-2025-yillarda O'zbekiston Respublikasida turizm sohasini rivojlantirish konsepsiyasi"<sup>3</sup>da turizmni rivojlantirish bo'yicha quyidagilar belgilandi:

- turizm faoliyati sohasidagi normativ-huquqiy bazani takomillashtirish, turizmni rivojlantirish uchun qulay sharoitlar yaratishga qaratilgan xalqaro me'yor va standartlarni implementatsiya qilish;
- turizm infratuzilmasini rivojlantirish hamda maqbul va qulay turizm muhitini yaratish;
- transport logistikasini rivojlantirish, ichki va tashqi yo'nalishlarni kengaytirish, transport xizmatlari sifatini oshirish;
- turizm bozorining turli segmentlariga yo'naltirilgan turizm mahsuloti va xizmatlarini diversifikatsiya qilish;
- respublika ichida turizm xizmatlariga bo'lgan ehtiyojni qondirishga yo'naltirilgan turizm faoliyati subyektlarining faolligini rag'batlantirishni ta'minlovchi ichki turizmni rivojlantirish;

---

<sup>2</sup> Шавкат Мирзиёев. Танқидий таҳлил, катъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиши керак. Ўзбекистон Республикаси Президентининг мамлакатимизни 2016 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг асосий якунлари ва 2017 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг кенгайтирилган мажлисидаги маърузаси. –Тошкент "Ўзбекистон", 2017 йил 16 январ.

<sup>3</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni, PF-5611-son, 05. 01.2019.

- O'zbekiston Respublikasi turizm mahsulotini xalqaro va ichki turizm bozorlarida targ'ib qilish, mamlakatning sayohat va dam olish uchun xavfsiz sifatidagi imidjini mustahkamlash;

- turizm tarmog'i uchun kadrlar tayyorlash, qayta tayyorlash va mulukasini oshirish tizimini takomillashtirish.

Turizm sohasini rivojlantirish uchun qo'yilgan maqsadlarni amalga oshirish uchun kadrlarni boshqarish, jamoada ishlash ko'nikmalarini rivojlantirish zarur. Bugungi yosh avlodga liderlik xususiyatlarini shukllantirish "Turizmدا liderlik" fani oldiga muhim vazifalarni qo'yadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining xalqimizga qilingan murojaatnomasida<sup>4</sup> "...boshqaruv idoralari faoliyatini tubdan takomillashtirish talab qilinadi. Idoralar faoliyati aniq va to'liq belgilanmagani sababli faoliyatlarida bir-birini takrorlash holatlari mavjud. O'rta bo'gin rahbarlari masalani hal qilish uchun tashabbus ko'rsata olmaydi. Bunga sabab ularning yo bilimi, malakasi yo'q, yo qat'iyati yetmaydi. Afsuski bunday rahbarlar aholi kutayotgan hayotiy muammolarni hal qilish o'rniga natijasiz choralar bilan ovora bo'lishmoqda"

Respublikamizda turizm bozorining xodimlari va iste'molchilar o'rtasidagi munosabatlarining samarali joriy etilishi birinchi navbatda inson resurslaridan samarali foydalanishga bog'liq. Boshqaruv va bozordagi muammolarni optimal hal etishi, jamoda faol harakat, xodimlarni mativatsion ruhda boshqarish, eng muhimi turizm bozorida o'z pozitsiyasiga ega lider korxonalar va lider xodimlar sonini oshirish "Turizmدا liderlik" fanini mukammal egallash orqali erishish mumkin.

<sup>4</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси (president.uz)

## **I-BOB. LIDERLIKNI JORIY ETISH**

- 1.1. Siz bilan tanishamiz!**
- 1.2. Siz uchun liderlik nima?**
- 1.3. Lider va menejer.**
- 1.4. Liderlikning turlari.**

### **1.1. Siz bilan tanishamiz!**

Mamlakatimizdagi ulgʻayib kelayotgan yoshlar jamiyatning eng muhim strategik resursi hisoblanadi. Ularni ish bilan taʼminlash va kelajakda malakali mutaxassis boʻlib yetishi zarur. Shu sababli yoshlarni har tomonlama intellektual, kreativ va tadbirkorlik salohiyatini roʻyobga chiqarish, innovatsion gʻoyalar, loyihalar va texnologiyalarni ishlab chiqishga joriy qilish, iqtidorli talabalar, yosh olimlar va tadbirkorlarning innovatsion faoliyatini ragʻbatlantirish, ilm-fan, taʼlim va ishlab chiqarish integratsiyasini kuchaytirish uchun zarur shart-sharoitlar yaratilmoqda. Xususan, joriy yilda yoshlarni ilm-fanga keng jalb qilish, ular ilgari suradigan tashabbuslarni qoʻllab-quvvatlash mexanizmini joriy etish boʻyicha Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining koʻplab qarorlari qabul qilinib, uning samarasi sifatida Oʻzbekiston Respublikasi Innovatsion rivojlanish vazirligi huzurida Yoshlar akademiyasining tashkil etilganligi ana shu yoʻlda qilingan muhim harakatlarning samarasidir<sup>5</sup>. Bugungi kunda dunyo boʻylab yangi turdagi kasblar jaddalik bilan oʻzgarib bormoqda. Shu bilan birga mamlakatimizda ham ijtimoiy-iqtisodiy hayotda amalga oshirilayotgan islohotlar va tub oʻzgarishlar natijasida kadrlarning malakasi ularning bilim salohiyatiga boʻlgan talab ham oʻzgarib bormoqda, yaʼni professional kadrlarga boʻlgan talab ortib bormoqda. Tadbirkorlik va davlat idoralarning boshqaruvida sezilarli darajada yosh rahbar kadrlar

---

<sup>5</sup>Ўзбекистон Республикасининг инновацион вазирлигининг 2022 йил 1 чорак иш режаси I сони

faoliyat yuritish salmog'i ortmoqda. Ularning boshqaruvidagi doimiy yangilikka intilishi, inson resurslarini (Human Resources) boshqarishning yangicha metodlaridan foydalanishi amalda yaxshi natijarni ko'rsatmoqda.

Boshqaruv, ayniqsa insonlarni boshqaruvi murakkab kasblardan biri hisoblanadi, u nafaqat iqtisodiy, ijtimoiy va psixologik bilimlarni nazariy jihatdan, balki amaliy jihatdan ham o'zlashtirgan holda yetarli tayyorgarlikka ega bo'lishlikni talab etadi. Bunda umumiy, texnik, idtIsodiy-ijtimoiy va tashkilotchilik qobiliyatlariga ega bo'lish bilan birga, rahbar barcha muammo va vaziyatlarni tushunishi orqali ko'p vaziyatlarda, sharoitlarda o'z o'mini ko'rsata olishi kerak.

Tashkilot yoki korxonaning kelajagi uchun ham, davlatni taraqqiy ettirish uchun sidqidildan xizmat qilishga intilayotgan har bir yosh rahbarning bilim va tafakkuri, tashkilotchiligi, izlanuvchanligi, odobi, axloqi jamiyatda yangi iqtisodiy munosabatlarni qaror toptirish, ma'naviy va moddiy ne'matlar yaratishga qaratilgan. Bugungi kunda yoshlarimiz Vatani va xalqi uchun yonib yashash hissi bilan harakat qilishi lozim. Ma'lumki, bugungi kundagi rahbar o'z ining ijtimoiy-psixologik tuzilishi va ma'naviy qiyofasi tubdan farq qiladi<sup>6</sup>. Umumiy jihatdan liderlarning tarkibiy qismini ko'rib chiqamiz.

Liderlik xususiyatlari o'z ichiga jamoaga yoki bozorga ta'sir qilish, maqsad va vazifalarini aniqlagan, xatti-harakatlariga mas'uliyat bilan yondashuvchi, jamoa bilan birdamlikda ishlovchi, ish jarayonini, an'analarni o'z gartiruvchi, umumiy maqsadlar sari intiluvchi va o'z izdoshlarini tarbiyalovchi shaxslargina liderlik xususiyatlariga ega bo'ladi.

Rahbarning xulqi, madaniyati va axloqi xodimlarga ta'sir etishning muvaffaqiyatini belgilaydigan omillardan biri hisoblanadi.

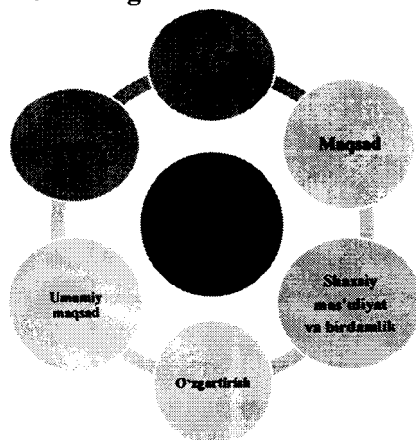
Bizga ma'lumki, rahbarlik odobining mohiyati, asosiy mazmuni uning faoliyati uchun zarur bo'lgan axloqiy fazilatlarda ifodalanadi.

<sup>6</sup> <https://cyberleninka.ru/article/n/yosh-rahbarlarda-boshqaruv-mahoratini-hosil-qilishning-o-ziga-xos-ijtimoiy-psixologik-xususiyatlari/viewer> "Science and Education" Scientific Journal / ISSN 2181-0842 November 2021 / Volume 2 Issue 11



## 1.1-chizma

### Liderlikning tarkibi nimalardan iborat<sup>7</sup>



Manba: The Leadership Experience, Fourth Edition Richard L. Daft Instructor Edition ISBN-13: 978-0-324-56830-1 ISBN-10: 0-324-56830-4, 2005 year ma'lumotlari asosida muallif tomonidan chizilgan.

Rahbarlik odobi yuksak ma'naviy, madaniy, axloqiy me'yor, talab va tamoyillar bo'lgan erkinlikka asoslanadi. Rahbar nafaqat o'zi erkin bo'lishi, balki sherigining, o'zi ishlayotgan jamoa a'zolarining ham erkinligini hurmat qilishi lozim. Jamoani boshqaruvchi vazmin, har qanday vaziyatda ham o'z ini biladigan, odobli va xushmuomala bo'lishi zurrur. O'z xatti- harakatini nazorat qila oladigan, kayfiyati va sezgilarini biladigan, yurish turishida bo'ysunuvchilarga o'mak ko'rsatadigan bo'lishga majburdir. Agar rahbar insonlarda o'ziga nisbatan iliqlik, izzat-hurmat hissini uyg'otmoqchi bo'lsa, u salbiy xislatlardan, ya'ni buyurish, ko'rsatma berish ohanglaridan voz kechib, maslahat solishi, ulardan fikr olishi kerak. Shunda uning umumiy ishga ko'proq nafi tegadi. Bundan tashqari, rahbarning egallab turgan

<sup>7</sup> The Leadership Experience, Fourth Edition Richard L. Daft Instructor Edition ISBN-13: 978-0-324-56830-1 ISBN-10: 0-324-56830-4, 2005 year. Ma'lumoti asosida avtor tomonidan tarjima qilingan.

vazifasiga nisbatan tashkilotchilik, ishchanlik va tashabbuskorlik qobiliyatlari muhim o‘rin tutadi.

Xodimlarni ishga qabul qilish jarayonida ularning xulqi, kreativ fikrlari, psixologik holatini har bir soha vakillari uchun muhim ahamiyat kasb etadi. Turizm sohasida transport, rekreatsion, axborot va boshqa xizmat ko‘rsatish sohasida ishlovchi xodimlarning qobiliyatlari alohida e‘tibor qaratish zarur. Har bir jamoada qisqa vaqt ichida qaysi xodimlarda liderlik xususiyati yuqori ekanligini tahlil qilish va aniqlash imkoniyati bo‘ladi.

## 1.2. Siz uchun liderlik nima?

Siz Lider deganda kimlarni tushunasiz? Ular qanday xususiyatga ega bo‘lishadi? mana shunday savollarga menejment, inson resurslarini boshqarish, menjment va boshqa boshqaruv haqidagi fanlar turlicha javob berishadi. Har bir yosh avlodda Lider bo‘lish istagi mavjud bo‘lsa-da, ammo har birida haqiqiy liderlik hususiyati bo‘lmasligi mumkin. Yuroqri malakali xodimlar qisqa vaqt ichida jamoada liderlarni ajrata biladi. Liderlar jamoada yaqqol boshqalardan ajralib turishadi.

*Lider* bu jamoani yoki bir guruhni umumiy maqsad sari erishish uchun harakat qilishga undovchi shaxs. Turzim biznesida yoki mexmonxona xodimlarini boshqarishda ishchilar va hamkasblarni kompaniya barqaror rivojlantirish strategiyasi amalga oshirish uchun jamoa bilan birgalikda harakatlanadi, monitoring qiladi va so‘nggi natija uchun kurashadi<sup>8</sup>.

Quyida, Liderlik haqida bilishimiz kerak bo‘lgan ma‘lumotlar va u biznes sohasiga, turizm biznesiga qanday foyda keltirishi haqida ba‘zi misollarni keltirib o‘tamiz.

Lider atamasi ko‘pincha siyosiy liderlar, milliy yetakchilar, diniy rahnamolar, ya‘ni murakkab vaziyatlarda tarixni o‘zgartira olgan, o‘z

<sup>8</sup> <https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275>

orqasidan ommani ergashtirgan holda ularni g'oyalarga ishontira olgan shaxslarga nisbatan qo'llaniladi<sup>9</sup>. Liderlik qadimdan insoniyatni e'tiborini tortib kelgan tushuncha hisoblanadi. XX asrning boshlarigacha siyosiy liderlar bo'yicha tadqiqot olib borilgan. N. Makiavellining XVI asrda yozilgan mashhur "Hukmdor"<sup>10</sup> asari ham liderlik va hukumronlikka bag'ishlangan. Hozirgi paytda ham menejmentning nazariyotchilari Makiavellining g'oyalarini tijorat tashkilotlaridagi hokimiyatning namoyon bo'lish va liderlik jarayonlarini tushuntirishda qo'llaydi.

Liderlikni tadqiqot qilish bir necha bosqichlarni o'tgan. Birinchi bosqich olimlari samarali liderga ega bo'lishi lozim bo'lgan xususiyatlarni aniqlashga urinishlari bilan tavsiflanadi. Biroq bu nazariya amaliyotda yetarli natijalar bermadi. Tadqiqotlarning ko'rsatishicha, bir xil muvaffaqiyatga erishgan liderlar turli hususiyatlari bilan ajralib turgan. Bundan tashqari liderlik xususiyatlarining ro'yxati juda uzun bo'lib, amalda hech bir inson bu xususiyatlarga to'liq ega bo'lishi mumkin emas.

Liderlik haqidagi fikrlar uzoq yillardan buyon turlicha fikrlar bilan shakllanib kelmoqda. Boshqaruvchilik san'ati, bizni boshqarishdagi lider korxonalar, jamoadagi liderlar, oilada liderlar va boshqa turdagi liderlar haqidagi ayrim ma'lumotlarni keltirib o'tamiz.

Liderlik – kuch ishlashga asoslanmagan hokimiyat hisoblanadi. Liderlar qayerdan vujudga kelishini hech kim bilmaydi, lekin tashkilotda liderlar yuzaga kelishi bilan ishlar yurishib ketadi<sup>11</sup>. Sifatni boshqarish tizimlarida ham liderlik tizimning asosiy yurituvchi mexanizmi sifatida qaratiladi. Sifat menejmentiga oid adabiyotlarda<sup>12</sup> ham liderlik tashkilot tizimining barcha komponentlari uchun zarurligi ta'kidlanadi.

<sup>9</sup> Альтман Г.Х. Звездные часы лидерства. Лучшие стратегии управления в мировой истории. - Пер. с. Немец. - М.: А.Ю. "Интер экспорт", 1999- 272 с.

<sup>10</sup> Макиавелли Н.Государь М.: Планета, 1990 –178 с.

<sup>11</sup> Тинч Н., Диванна М.А.. Лидеры реорганизации (из опыта американских корпораций) Перс. Анг. М.: Экономика, 1990 – 204 с.

<sup>12</sup> Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга- Книга 1 - Перс.с. англ. //Тольятти: 1998-332 с

Liderlik biznesdagi muvaffaqiyat kaliti bo'lib, barcha innovatsion o'zgarishlarni amalga oshirishda yuqori rahbariyatdan liderlik sifatleri talab etiladi. Liderlik tashkilot faoliyatini yurituvchi kuch, global ko'lumdagi raqobatbardoshlikni ta'minlovchi vosita bo'lishiga qaramay<sup>13</sup>, menejmentda liderlik salohiyatidan to'liq foydalanilmay kelinmoqda. Faqat ayrim kompaniyalar, xususan ba'zi yaponiyalik kompaniyalar bu ko'rsatkichga yaqinlashgan.

Shunday qilib liderlik falsafa, menejment tizimi va joylardagi ish jarayonida uchraydigan tushuncha hisoblanadi. Umumiy holda liderlik barcha tizimlar bilan ishlaydi va barcha jarayonlarda insonlar bilan munosabatlarni amalga oshirishda qo'llaniladi.

Liderlik bu alohida shaxs, shu bilan birga guruhga ta'sir ko'rsata olish qobiliyati bo'lib, barchaning harakatlarini tashkilot maqsadlariga erishishga yo'naltiradi. Liderlik so'zining ma'nosi **ingilizcha "lider"** so'zidan olinib, **tarjima qilinganida "rahbar", "qo'mondon", "yo'lboshchi", "yetakchi"** degan ma'noga ega. Ma'lum muammoni yechishda guruh liderni ilgari suradi. Lidersiz hech bir guruh faoliyati yuqori natija ko'rsata olmaydi. Liderni ma'lum maqsad uchun kishilar guruhini birlashtira oladigan shaxs sifatida qarash mumkin. "Lider" tushunchasi "maqsad" tushunchasi bilangina ahamiyat kasb etadi. Lekin bu maqsadga o'zining harakatlari bilangina erishish liderlikka xos emas. Liderlikning tarkibiy qismlaridan biri liderga ergashuvchilarining mavjud bo'lishidir. Liderning asosiy vazifasi insonlarni o'zining orqasidan ergashtirgan holda yagona maqsad doirasidagi vazifalarni yechish uchun guruh a'zolari o'rtasida samarali munosabatlarni o'rnatishdir.

Zamonaviy menejmentda liderlikni tavsiflashda yagona yondashuv mavjud emas:

1) Liderlik hukmronlikning bir turi bo'lib, uning asosiy xususiyati yuqoridan pastga yo'naltirilganligidir. U bir yoki bir nechta shaxslar

<sup>13</sup> Эллиот Жан. Лидерство в менеджменте: ключ к хорошей организации. Хростоматия "Управления обучением // AAThe Open University. МИМ "ЛЧНК" 1994

tomonidan amalga oshiriladigan hokimiyat sifatida namoyon bo'ladi (J. Blondel);

2) Liderlik – qaror qabul qilish bilan bog'liq boshqaruv statusi, ijtimoiy mavqe bo'lib, rahbarlik lavozimidir. Jamiyat a'zolari turli ijtimoiy rollar va statusga shaxslardan iborat bo'ladi. Rahbarning ijtimoiy statusi uning lideri ko'rinishidagi ijtimoiy rolni bajarilishini taqozo etadi. (L. Daunton);

3) Liderlik – boshqalardan ta'sir etish bo'lib, bu ta'sir quyidagi shartlarga javob berishi kerak. (V.Kas, L. Edinger) doimiy ta'sir etish, xodimlarga yoki jamoaga haqiqiy ta'siri etish;

4) Liderlik – guruhdagi tabiiy-ijtimoiy-psixologik jarayon bo'lib, shaxsning shaxsiy obro'sining guruh a'zolariga ta'sir etishga asoslangan. Ta'sir g'oyalar, og'zaki va yozma murojaat, ishontirish, ruhiy ta'sir, shaxsiy namuna, majburlash orqali amalga oshirilishi mumkin;

5) Liderlik – norasmiy hodisa bo'lib, guruhning ruhiy psixologik umumiylikining ramzi hisoblanadi va guruh a'zolarining harakatlari uchun namuna vazifasini o'raydi. Krichevskiyning fikriga ko'ra, liderlik o'z - o'zidan paydo bo'ladi, ya'ni psixologik holat hisoblanadi, rahbarlik esa ijtimoiy xususiyatga ega bo'ladi.

Xulosa qilib aytqanimizda, Biznes sohasida liderni jamoani boshqara olish, jamoani eshita olish, uning fikrlarini hisobga olishi, strategik maqsadni aniq bilishi va tahlil qila oladigan shaxsning jamoada bo'lishi deyishimiz mumkin. Turizmدا liderlik tushunchasini jamoadagi liderlik qilishdan tashqari turizm bozorida uzoq muddatli strategiyani amalga oshirish kerak.

### 1.3. Lider va menejer



#### LIDER va MENEJERning qanday farqli jihatlari bor?

Eng avval ish jarayonida Lider va Menejrlarni jamoada o'z iga xos jihatlarini o'rganib chiqamiz zarur.

Menejer – tashkilot boshqaruvchi xodimi sifatida, jamoani ish jarayonini boshqarishi uchun javobgardir. Lider esa shunday xodimki, jamoani boshqaradigan va yo'naltiragin shaxs. Lider va menejer atamalari haqida gapirganda doim farqli jihatlari o'rganiladi va tahlil qilianadi<sup>14</sup>.

Menejerlar o'z xodimlariga buyuradi, boshqaruv maqsadlariga asosan ishlaydi, harakatlari rejaga asoslanadi, tizimga tayanadi (qoidalar va ko'rsatmalar), nazorat qiladi, harakatlarni quvvatlaydi, professional salohiyatga ega, qaror qabul qiladi, ishni to'g'ri bajaradi, xodimlar o'rtasida hurmatga sazovor bo'ladi.

Liderlar esa o'z xodimlariga mativatsiya beradi, harakatlar asosi istiqbolni ko'ra oladi, U innovator, insonlarga tayanadi, inson his-tuyg'ularidan foydalanadi, shuningdek xodimlariga ishonadi, yangi loyihalarni amalga oshirish uchun tashabbus bilan chiqadi va hodimlarga ishonch bildiradi. (1.2-chizma)

Tashkiliy tuzilmada menejer firma va uning manfaatdor tomonlari, ya'ni xodimlar, mijozlar, yetkazib beruvchilar, aksiyadorlar, hukumat, jamiyat va boshqalar o'rtasidagi muhim bo'g'indir. U asosiy boshqaruv funktsiyalarini bajaradigan kishidir.

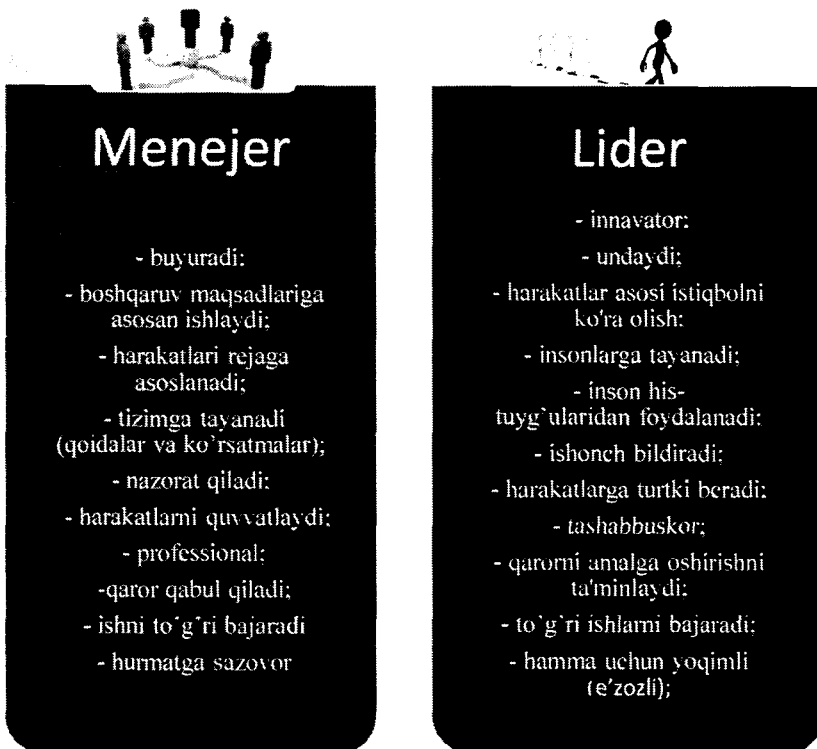
Aksincha, rahbar – bu o'z xodimlarini tashkilot maqsadlariga erishishda ixtiyoriy ravishda ishlashga ilhomlantiradigan, rag'batlantiradigan va ta'sir qiladigan kishi. Ikkalasi bir xil narsa emas,

<sup>14</sup> <https://keydifferences.com/difference-between-leader-and-manager.html>

ammo samarali rahbar bo'lgandagina muvaffaqiyatli menejer bo'lishi mumkin.

## Menejer va liderdan farqli jihatlarini ko'rib chiqish kerak

### 1.2-chizma



Shu nuqtayi nazardan, siz bilishingiz kerak bo'lgan narsa shundaki, Liderlik mahoratdir va bu qobiliyatga ega bo'lgan odam lider sifatida tanilgan. Boshqa tomondan, menejment intizomdir va bu intizomning amaliyotchisi menejer sifatida tanilgan.

Shu sababli liderni boshqa guruhga o'tkazish yoki liderni yuqoridan rahbar sifatida tayinlash yetarli samara bermaydi. Xulosa

sifatida aytish mumkinki, lider jamoaga juda kuchli darajada bog'lanadi. Lider guruhga mos kelishi, ikkinchi tomonidan guruh qiziqishlarini ifodalay olishi zarur. Mazkur shart bajarilgandagina, jamoa lider orqasidan ergashadi. Boshqalar tomonidan sifatleri tan olingan, ulardan ustun xususiyatlarga ega va ishnochni yoqlay oladigan shaxsgina liderlikka mos kelishi mumkin.

**Liderlik nazariyalarining asosiy mazmuni.** Tashkilot rivojlanishida rahbarning liderlik salohiyati muhim ahamiyatga ega. Boshqaruv sohasida liderlik muammosi hamma vaqt dolzarb bo'lib kelgan. Nima uchun inson lider bo'lib yetishadi? Bu masala qadimdanoq muhim izlanishlarga sabab bo'lgan. Falsafa, siyosatshunoslik, psixologiya, menedjment kabi fanlarda liderlik tadqiqot obyekti sifatida qatnashadi. Olib borilgan ilmiy tadqiqotlar natijasida liderlikni belgilashning turli nuqtai-nazarlarga asoslangan bir qator yondashuv va nazariyalari ishlab chiqilgan bo'lib, ularni o'rganish asosida liderlikning mazmun-mohiyatini to'laroq tushunish mumkin.

Dastlabki qarashlar liderning asosiy belgilarni aniqlashga qaratilgan bo'lib, umumiy holda shaxsiy sifatlarga asoslangan yondashuvni ifodalaydi. Rahbarlik, liderlikni tadqiqot obyekti sifatida o'rganish XX asrning boshlariga, boshqaruv bo'yicha bilimlarning ilmiy shakllanish davriga to'g'ri keladi. Biroq, 1930 – 1950-yillardagina liderlik keng miqyosda va tizimli ravishda o'rganildi. Bu ilk tadqiqotlar samarali rahbarning shaxsiy sifatleri yoki xususiyatlarini aniqlashni maqsad qilib qo'ygan edi. Shaxsiy sifatlar nazariyasi yoki buyuk insonlar nazariyasiga asosan, yuqori salohiyatga ega eng yaxshi rahbarlar uchun umumiy bo'lgan xususiyatlar to'plami mavjud hisoblanadi. Bu g'oyani rivojlantirigan holda aytish mumkinki, agar bu xususiyatlar aniqlansa, har bir shaxs o'zida bu sifatlarni rivojlantirishi, tarbiyalashi va samarali lider bo'lib yetishishi mumkin. Bu xususiyatlarga tafakkur



va bilim darajasi, jalb etuvchi tashqi ko'rinish, rostgo'ylik, tashabbuskorlik, ijtimoiy va iqtisodiy bilimlarga ega bo'lish hamda o'z iga yuqori darajada ishonish kabilarni kiritish mumkin.

Turli sharoitlarda liderlik darajasiga erishish uchun o'ziga xos bo'lgan turlicha qobiliyat va sifatlarga ega bo'lish muhim ahamiyatga ega.

Xulq-atvorga asoslangan yondashuv rahbarlik uslublari yoki xulq-atvor uslublarini tasniflashga asos yaratdi. Bu liderlikning murakkab jihatlarini tushuntirib berishga katta hissa qo'shadi. Shaxsiy sifatlarga asoslangan nazariyadan farqli ravishda bu yondashuvda liderlikni o'rganish uchun asosiy e'tibor rahbar xulq-atvoriga qartildi. Xulq-atvorga asoslangan yondashuvga ko'ra rahbarning samaradorligi uning shaxsiy xususiyatlari bilan emas, balki o'z xodimlariga nisbatan munosabati, xatti-harakatlari bilan aniqlanadi. Xulq-atvorga asoslangan yondashuvga ko'ra asosiy e'tibor rahbarning amaldagi xatti-harakatlariga qaratilgan bo'lsa-da, bu yondashuvning asosiy kamchiligi shunda ediki, unga asosan liderlikning yagona, optimal uslubi mavjud degan g'oya ilgari surilgan. Bu yondashuvni qo'llagan holda olib borilgan tadqiqotlarga ko'ra bir guruh belgilab beruvchi yagona uslub mavjud emasligini ta'kidladi.

**Vaziyatli yondashuv.** Shaxsiy sifatga asoslangan yondashuv ham, xulq-atvorga asoslangan yondashuv ham shaxsiy sifatlar yoki liderlik xulq-atvorlari hamda samaradorlik o'rtasidagi mantiqiy bog'liqlikni aniqlashga imkon bermadi. Biroq bu holat lider salohiyatini belgilashda shaxsiy sifatlar va xulq-atvorning ahamiyatini pasaytirmaydi. Oxirgi yillarda o'tkazilgan tadqiqot natijalariga ko'ra, lider salohiyatini belgilashda qo'shimcha omillarni ham e'tiborga olish muhimdir. Bu vaziyat omillariga liderning qo'l ostidagi xodimlarning ehtiyojlari va shaxsiy sifatlari, topshiriqlarning

xususiyatlari, tashqi muhit talabi va ta'siri, shuningdek liderning axborot bilan ta'minlanganlik darajasi kiradi.

Shu sababli zamonaviy liderlik nazariyalaridan vaziyatli yondashuvning ta'siri kuchaydi. Iqtisodchi olimlar aniq vaziyatlar uchun qaysi xulq-atvor uslublari va shaxsiy sifatlar ko'proq mos kelishini aniqlashga harakat qilishmoqda. Ularning tadqiqotlari ko'rsatishicha, turli vaziyatlar mos tashkilot tuzilmalarni taqozo etgani kabi liderlik usullari ham aniq vaziyatdan kelib chiqqan holda tutilishi lozim. Ya'ni rahbar lider turli vaziyatlarga moslashgan holda o'zini turlicha holatda tuta bilishi kerak.

#### 1.4. Liderlikning turlari

Boshqaruv jarayonida rahbarlik uslublarining o'rni muhimdir. Agarda tashkilotda rahbarning o'z i shaxsiy namuna ko'rsata olmasa, u jamoa orasida obro' topa olmaydi. Boshqarish san'atini bilmagan rahbar, qabul qilingan qarorlar samarasini ta'minlay olmaydi. Shunday qilib, boshqaruv faoliyatida rahbarlik uslubining tutgan o'rni va ahamiyati juda katta bo'lib, ishlab chiqarish natijasi, samaradorligi rahbarning bilimi va ko'nikmalari, boshqaruv jarayoni texnologiyasi, mehnat intizomi va eng avvalo u qo'llayotgan uslubi bilan belgilanadi. Rahbarning boshqaruv uslubi ishlab chiqarishni boshqarish funksiyasi orqali korxonada faoliyatining pirovard natijasiga ta'sir ko'rsatadi. Demak, bularning barchasi tashkilot faoliyatini boshqarishning yagona mexanizmi bo'lib hisoblanadi.

**Avtoritar uslub** – bu yakka hokimlik asosida boshqarishdir, ya'ni hukmronlikni o'z qo'lida ushlab turuvchi va amalga oshiruvchi birgina odam bo'ladi. Bunday rahbarlar boshqarish guruhining diqqat markazida va faoliyatida turadi. Barcha hukmronlik uning qo'lida bo'ladi. U qo'l ostidagilarni o'ta passiv, agar qo'l ostidagilarning fikrini eshitishga to'g'ri kelsa, u buni o'z obro'yiga putur

yetkazayapti deb tushunadi. **Avtoritar uslubdagi** rahbarlarga quyidagi xislatlar xususiyatlidir<sup>15</sup>:

- yakka hokimlik bilan qaror qabul qiladi;
- ma'muriyatchi, qo'l ostidagi xodimlarning ishiga doim aralashib turadi;

- barcha katta-kichik muammolarni qo'l ostidagilar bilan maslahatlashmasdan, gohida tazyiq o'tkazish, hukmronlik qilish yo'li bilan yakka o'zi hal qiladi;

- o'z qo'l ostidagi xodimlarning faoliyati uchun hamma javobgarlikni o'z zimmasiga oladi, butun axborotni o'zi orqali o'tkazishga harakat qiladi.

**Demokratik uslub** shu bilan tavsiflanadiki, bunda rahbar o'z faoliyatida guruh a'zolariga tayanib ish yuritadi. Demokratiya xalq hukmronligini odamlar manfaatini aks ettiradi. Bunday rahbarlar jamoa a'zolari o'rtasidagi bevosita fikr almashishni ma'qullaydilar, ularning fikrini tinglaydi, ular bilan doimo maslahatlashib ish olib boradi. Rahbarning bunday usuli xodimlarning shaxsiy tashabbusini, ijodiy faolligini oshiradi, jamoada do'stona vaziyatni vujudga keltiradi. Bundan tashqari, rahbar o'zining tarbiyaviy funksiyasini ham to'la-to'kis amalga oshiradi.

**Demokratik uslubda** "rahbar", "bo'ysunuvchi" o'rtasidagi munosabat o'zaro hurmat va ishonch asosida amalga oshadi. Rahbar jamoa fikri bilan hisoblashish asosida faoliyat yuritadi. Demokratik uslubdagi rahbarlar quyidagi belgilar bilan ajralib turadilar:

- muammolarni jamoa bilan birgalikda fikrlashgan holda hal etadi;
- qabul qilingan qarorlar va berilgan topshiriqlarni ish bajaruvchilarga yaxshilab tushuntirishga harakat qiladi va zarur bo'lgan hollarda ko'rsatmalar beradi;

- qo'l ostidagi xodimlarning tashabbusini qabul qiladi va qo'llab-quvvatlaydi;

---

<sup>15</sup> "Science and Education" Scientific Journal / ISSN 2181-0842 November 2021 / Volume 2 Issue 11  
www.openscience.uz

- qaror qabul qilishdan avval, uni jamoa orasida keng doirada muhokama qiladi;

- qo‘l ostidagilarga tashkilotdagi ishlar holati to‘g‘risida muntazam ravishda axborot berib boradi, qiyinchiliklar va muvaffaqiyatlarni ochiqdan ochiq gapirib beradi;

- o‘zi tomoniga aytilgan tanqidga to‘g‘ri yondashadi, xizmatchilar bilan bo‘ladigan muomalada o‘zining ustunligini sezdirmaydi;

- o‘zi qabul qilgan qarorlar uchun javobgarlikdan qochmaydi.

**Liberal uslub** shundan iboratki, bunda rahbar o‘zining boshqarish xususiyatlarini namoyish etmaydi, aksincha u bundan tortinadi va korxonadagi ishlarning amalga oshirilishiga aralashmaydi. Qo‘l ostidagilarga hurmat bilan murojaat qiladi, ularning fikrini sabr bilan tinglaydi, takliflaridan foydali fikrlarni izlaydi va hayotga tadbiiq qilishga harakat qiladi. Liberal so‘zi rahmdil, saxiy, olijanob degan ma‘noni bildiradi. Bunday uslubdagi rahbarlar o‘zining tortinchoqligi uchun birinchi qatorlardan qochadi, o‘zini ko‘rsatishni, oshkoralikni yoqtirmaydi. Lekin rahbarning bunday xislatlari qo‘l ostidagilarga yoqadi va ular rahbarning buni o‘zlariga singdiradilar. **Liberal uslubdagi rahbarlar** quyidagi belgilari bilan ajralib turadi<sup>16</sup>:

- qo‘l ostidagi barcha xodimlarga hurmat bilan murojaat qiladi;
- o‘zini namoyish etishni, oshkoralikni yoqtirmaydi;
- xodimlarning fikrini sabr bilan tinglaydi, ularning takliflaridan foydali tomonlarni izlaydi;
- korxonada ish faoliyati unchalik faol emas, jamoa a‘zolarining hamma ishlarga aralashishni yoqtirmaydi.

Xulosa qilib aytganimizda har bir rahbar xodim o‘zining tajriba va ko‘nikmalaridan kelib chiqib jamoaga moslashadi va ish olib boradi. Nazorat usullarini, qat‘iylik darajasi va yuqoridagi keltirilgan rahbarlik uslublaridan o‘zlari tag‘ri deb bilganlarini tanlaydilar albatta.

---

<sup>16</sup> Boymurodov N. Rahbar psixologiyasi. - T: Yangi asr avlodi, 2005. - 152b

## Liderlikning asosiy besh stili<sup>17</sup>

Dizayn	Loyihalash va tashkillashtirish	Tashkil etish	Tashkil etish va saqlab qolish	Saqlab turish
Yangi g'oyalarni topadi. Muammolarni hal qilish uchun noan'anaviy yechimlar-ni taklif qiladi (muammolarning yechimini qutidan tashqrida o'ylaydi)	Haqiqiy muammolarni topish va hal etish. Shior: doim tayyor turish, maqsadli harakat	Qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun oldinga siljish, mavjud to'siqlarni dadillik bilan yengib o'tish	Yangi o'zgarishlar-ni qabul qilishda tajribalarga suyanadi. Jamoa bilan hamkorlikda ishlaydi.	Xodimlar-ni muammosiz va samarali ishlashini ta'minlash. Yuqori standartlar-ga javob beradigan tizimlarni yaratish.
<b>Kreativlik</b>	<b>Moslashish</b>	<b>Qat'iylik</b>	<b>Diplomatiya</b>	<b>Mustahkam -lik</b>

Ma'lumot: <https://www.quotemaster.org/different+leadership+styles> asosida avtor tomonidan tarjima qilingan.

<sup>17</sup> <https://www.quotemaster.org/different+leadership+styles>

Bugungi kunda ko'pgina yosh rahbarlar demokratik boshqaruv uslubini tanlashi va shunga muvofiq boshqaruv ishini tashkil etishni joiz deb topishadi. Jamoa uchun ham demoratik uslub eng samarali boshqaruv vositalaridan hisoblanib, uni qo'llashda to'g'ri qaror qabul qilish ehtimoli oshadi, mehnat samaradorligi ta'minlanadi, bajarilayotgan ishdan va jamoaga a'zolikdan qoniqish o'sadi, guruhning ahilligi oshib, psixologik muhit ijobiylashadi. Ammo demokratik boshqaruv uslubi doim ham hamma jamoa uchun ham mos deb bo'lmashligini ham hisobga olib ko'proq jamoaga olingan tajribalarni va jamoani kayfiyati, axloqi va boshqa qator ko'rsatkichlarni hisobga olib qaror qabul qilish maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz.

### **Nazorat uchun savol va topshiriqlar.**

1. Liderlik uchun o'z ingizning kuchli va zaif tomonlaringizni nima deb hisoblaysiz? Javobingizni boshqa talaba bilan muhokama qiling!
2. Siz jamoada liderlikning qaysi stilidan foydlangan bo'lardingiz?
3. Guruhingizni tahlil qiling, yetakchilik ta'rifidagi elementlardan qaysilari guruhingizdagilarda mavjud? Fikringizni izohlang, tushuntiring.
4. Liderlik nazariyalarining asosiy mazmunini muhokama qiling.
5. O'zingiz bilgan eng yaxshi boshqaruvchini va liderni ta'riflab bering. Ular qanday qilib o'z maqomiga ega bo'lishdi?
6. Zamonaviy rahbar qanday bo'lishi kerak?
7. Zamonaviy o'zbek rahbari sizningcha qanday bo'lishi kerak deb hisoblaysiz?
8. Rahbarlik uslublaridan qaysi bir turini tanlagan bo'lar edingiz fikringizni izohlang.
- 9 Sizningcha liderlar qanday talablarga javob berishi lozim?

## **1. Birinchi muommoli vaziyat**

Siz ishlayotgan jamoa rahbaringiz sizning fikringiz bilan qiziqmaydi. Kompaniyaning rivojlantirish uchun maqsadli topshiriqlar beradi, doim sizning ishingizni nazorat qiladi ishlarni qat'iy o'z vaqtida bajarilishini talab qiladi!

Siz xatoga yo'l qo'ydingiz rahbaringiz sizdan ishdan bo'shshni talab qilmoqda. Shu vaziyatda siz qanday yo'l tutasiz va nima uchun? Javobingizni izohlang

---

---

---

---

---

## **2. Tassavvur qiling!**

Siz suhbatdan o'tib, nufuzli kompaniyaga ishga qabul qilindingiz! Bugun jamoada birinchi ish kuningiz. Barcha xodimlar o'z ishlari bilan juda band. Siz esa ishni nimadan boshlashni bilmayapsiz...

- Shunday vaziyatda siz jamoa bilan qanday aloqa qilishni boshlaysiz?
- Birinchi ish kuningizda nimalarga e'tibor qaratasiz?

## **II-BOB. SHAXSIYAT VA SHAXS**

### **2.1. Shaxsiy omillar.**

### **2.2. Liderlikning shaxsiy tomoni**

### **2.3. Liderlikning xususiyatlari**

#### **2.1. Shaxsiy omillar**

Shaxs – bu shaxsning ijtimoiy tuzilishini aks ettiruvchi, shaxsni jamiyatning ijtimoiy-madaniy hayotidagi ishtiroki nuqtayi nazaridan ko'rib chiqadigan tushuncha<sup>18</sup>.

Har bir shaxsning individual inson sifatida mavjudligi va rivojlanish darajasini va uning ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarda o'zni jamoada ko'rsatishi amalga oshirilishini ko'rsatadi.

Xulosa qilib shaxs tushunchasi ijtimoiy hayotni olib borishda unga zarur bo'lgan insoniy xususiyatlarni tizimlashtiradi. "Shaxs" so'zi o'ziga ijtimoiy va psixologik ko'rinish ifodasini ishlatish mumkin – bu tushunchalar aslida bir-biriga o'xshashdir.

Bugungi kunda shaxsning asosiy xususiyatlari o'ziga xosligi bilan ajralib turadi. Aql, idrok, erkinlik, his-tuyg'ularining mavjudligi shaxsiylashtirishga olib keladi. Insoning jamoda o'zini tutishi, uning xatti-harakati individual unga bo'lgan munosabatni shakllantiradi.

Har bir inson tug'ilib, jamiyatda shakllanishi bilan o'ziga xos qobiliyatlarga ega bo'ladi. Keling qobiliyat tushunchasiga aniqlik kiritib olsak!

Qobiliyatlar – bu har bir shaxsning ma'lum bir faoliyat turini amalga oshirish uchun muhim bo'lgan individual xususiyatlari.

Genetik va inson tabiati ota-onadan meros bo'lgan xususiyatlardan iborat bo'lishi mumkin yoki u butunlay boshqacha, kutilmagan sifatda namoyon bo'lishi mumkin.

---

<sup>18</sup> <https://peskiadmin.ru/uz/lichnost-ee-harakteristiki-i-sposobnosti-osnovnye-harakteristiki-lichnosti.html>



Tabiat o'z-o'zidan insonlarga xulq-atvor reaksiyalarini shakllantirib bermaydi, balki u yillar davomida shakllanib, muloqot qilish uslubi, boshqa shaxslarga nisbatan va o'z shaxsiga, mehnat munosabatiga ta'sir qiladi. Har bir shaxsning xarakter xususiyatlari insonda ma'lum bir dunyoqarashni shakllantitishga xizmat qiladi. Insonning xulq-atvor reaksiyalari tabiatiga bog'liq.

Ushbu ikkita ta'rif chalkashliklarni keltirib chiqaradi, chunki ularning ikkalasi ham shaxsiyat va xulq-atvor reaksiyalarini shakllantirishda ishtirok etadilar<sup>19</sup>.

1. Xarakter shaxsning ruhiy tuzilishining ma'lum orttirilgan fazilatlarini ro'yxatidan shakllanadi.
2. Temperament biologik sifatdir. Psixologlar uning to'rt turini ajratib ko'rsatishadi: **xolerik, melanxolik, sangvinik va flegmatik.**

Temperament odamning tevarak-atrofdagi voqealarga munosabati va hissiyotining ayrim xususiyatlarini belgilab beradi.

**Sangviniklar** — sho'x, quvnoq, tirishqoq va ta'sirchan kishilardir. Ular tevarak-atrofga tez moslashadi. Reaksiyalari yetarlicha kuchli yoki o'rtamiyona bo'ladi. Ular bilimni tez va osongina o'zlashtirsalar-da, hamma vaqt ham puxta egallamaydilar. Muomalada ular ko'proq shirinsuxan, quvnoq va gapdon odamlardir. Sangviniklar ishga osongina berilib ketib, jadal ishlashga qodir bo'lishadi, lekin muntazam ravishda doimiy mehnat qilishga ancha qiynaladilar. Shu bilan birga ular tirishqoq va faol bo'lishadi, boshqa kishilar bilan osongina til topishadi.

**Flegmatiklar** — vazmin kishilardir. Ular uchun shoshmaslik va bosiqlik o'ta xos. Bunday odamlar murakkab hayotiy vaziyatlarda kamharakatchan bo'lishsa-da, qo'yilgan maqsadga erishishda ancha dadil bo'lishadi. Bilimni sekinroq o'zlashtirsalar ham, puxta egallashadi. Agar sangvinik alangaga o'xshatilsa (u tez yonib, tezda

---

<sup>19</sup> Ananiev, B. G. Inson bilim sub'ekti sifatida / B. G. Ananiev. - Sankt-Peterburg: "Peter" nashriyoti, 2001. - 288 p

so'nadi), flegmatik sekin va uzoq yonadigan alangaga o'xshaydi. Biror narsaga tez javob qilish kerak bo'lsa, flegmatiklar vaqtni boy berib qo'yadilar. Bunday paytlarda sangvinikning ustunligi sezilib turadi. Qat'iylik, iroda va sabr-toqat talab qilinadigan ishlarda esa flegmatik ustun keladi.

**Xoleriklar** – kuchli, chaqqon, jizzaki va harakatchan odamlardir. Ularning o'ziga xos xususiyati – jizzakilik va beqarorlik. Xoleriklar juda faol va ishchan bo'lishadi. Biroq ular bir maromda ishlay olishmaydi, goh g'ayrat bilan, goh imillab ishlashadi. Shuning uchun ham ehtiyotkorlik, sabr-toqat va chidam talab qilinadigan vaziyatlarda xoleriklar qiyin ahvolga tushib qolishadi.

**Melanxoliklar** — g'amgin, jur'atsiz va ma'yus kishilardir. Salga charchash, biror ishga yetarlicha jur'at yetmaslik, o'z fikr va istaklarini qondira olmaslik ular uchun juda xos. Melanxoliklar, ko'pincha, arzimagan qiyinchiliklarga bardosh bera olmaydilar, ularga qarshi kurashdan voz kechadilar. Sangviniklar va flegmatiklar esa qiyinchiliklarni oson yengishadi, xoleriklar esa ularni xatto yo'q qilib yuboradilar. Melanxoliklarda ijobiy his-tuyg'ulardan salbiy his-tuyg'ular ustunlik qiladi. Baxtli voqealardan ular zavqlana olmaydi, noxush voqealar esa ularni tushkunlikka tushirib qo'yadi. Melanxoliklarning tashqi ko'rinishi doimo tushkunlik va g'amgin odamni eslatadi. Ular depressiyaga moyil bo'lishadi<sup>20</sup>.

Jamoda albatta turli temperamentli insonlar bilan faoliyat olib boriladi. Insonlarda faqat bitta turdagi temperament bo'lmaydi. Ularning xulq-atvorlarida barcha temperamentlardan qisman bo'ladi. Ularning xulq-atvorlarida ko'proq qaysi temperamentga xos ekanligini xatti-harakatlaridan buni bilib olish mumkin albatta.

Turizm sohasida, xizmatlar sohasida, mehmonxona boshqaruvida faoliyat olib boruvchi xodimlar psixologik holati, turistlar bilan oson muloqotga kirishishi, tushinishi muhim ahamiyatga ega. Ular doim

---

<sup>20</sup> <https://avitsenna.uz/siz-qaysi-temperament-egasi/>

inson omili bilan ishlaydilar. Ish faoliyatidagi yillar davomidagi tajribalar asosida xodimlarni, turistlarni, mehmonlarni tez tushinish, ularni fikrlarini psixologik analiz qilish darajasiga erishish mumkin.

Bir xil temperamentga ega bo'lgan shaxslar butunlay boshqacha xarakterga ega bo'lishi mumkin. Ammo temperament tabiatning rivojlanishiga muhim ta'sir ko'rsatadi, uni tekislash yoki o'tkirlash. Shuningdek, inson tabiati temperamentga bevosita ta'sir qiladi.

Psixologlar xarakter haqida gapirganda, shaxsning o'ziga xos xususiyatlarining ma'lum bir kombinatsiyasini anglatadi, ularni ifoda etishda qat'iydir. Bu xususiyatlar turli munosabatlardagi shaxsning xulq-atvoriga maksimal ta'sir ko'rsatadi:

- **odamlar orasida;**
- **mehnat jamoasida;**
- **o'z shaxsiyatiga;**
- **atrofdagi haqiqatga;**
- **jismoniy va aqliy mehnatga.**

"Xarakter" so'zi yunon tilidan tarjima qilinganda "zarb qilish" degan ma'noni anglatadi. Ta'rif tabiatshunos Qadimgi Gretsiya faylasufi Teofrast tomonidan kiritilgan .

### **Shaxsning asosiy psixologik xususiyatlari.**

**Shaxsiy chidamlilik** Shaxsning xulq-atvorida, harakatlarida, munosabatlar tizimida, yo'nalishida, uning barcha o'zgaruvchanligi va muayyan hayotiy vaziyatlarga bog'liqligida ma'lum bir semantik birlik, asosiy shakllanish va aqliy omborning doimiyligi mavjud. Bu insonning xulq-atvorini faqat vaziyatga qarab emas, balki uning asosiy hayotiy qadriyatlariga muvofiq bashorat qilish imkonini beradi.

**Shaxsiyatning o'zgaruvchanligi.** Agar biror kishi elastik bo'lish qobiliyatini yo'qotsa, yashash muhitidagi o'zgarishlarni hisobga oling, u holda u mavjud sharoitlarga mos kelmaydigan harakat qiladi.

Shaxsning birligi – har bir xususiyat boshqalar bilan uzviy bog'liq bo'lgan alohida qismlarning murakkab integratsiyasi natijasi. Har bir individual xususiyat shaxsiyatning boshqa xususiyatlari bilan

munosabatiga qarab o'z ma'nosiga ega bo'ladi. Inson doimo bir butun sifatida shakllanadi va tarbiyalanadi.

Shaxsiy faoliyat general sifatida ifodalangan muhimlik insonning, unga xos bo'lgan "hayotiy energiya" miqdorida, qo'llaniladigan harakatlar intensivligi tizimida va uning yo'nalishida<sup>21</sup>.

Faoliyat global bo'lishi mumkin, butun dunyoni tushunish, o'zgartirish, faqat muayyan hayotiy sharoitlarga qaratilgan.

Zamonaviy psixologiyada shaxsiyat sifatida qaraladi *maxsus o'zini o'zi boshqarish tizimi*, bir qator aniq ishlarni amalga oshirish *funktsiyalari* individual psixik ko'rinishlarni tartibga solish darajasida ham, umuman inson hayotida ham alohida e'tibor qaratiladi.

A.G. Kovalyovning so'z lariga ko'ra, bularga quyidagilar kiradi<sup>22</sup>:

- jurnyonlarni, harakatlarni, ishlarni chaqirish, kechiktirish;
- o'tish aqliy faoliyat;
- aqliy faoliyatning tezlashishi yoki sekinlashishi;
- faoliyatning kuchayishi yoki zaiflashishi;
- motivlarni muvofiqlashtirish;
- rejalashtirilgan dasturni amalga oshirilgan harakatlar natijasi bilan taqqoslash orqali tadbirlarning borishini nazorat qilish;
- harakatlarni muvofiqlashtirish.

### **Shaxsning tuzilishi.**

Har qanday tashkilot singari, insonning ruhiy hayoti ham ma'lum bir tuzilishga ega. Ruhiy omborning individual xususiyatlaridan mavhumlashtirib, shaxsning ruhiy tuzilishini o'rnatish mumkin.

Struktura shunchaki uning tasodifiy elementlari yig'indisi emas. Tuzilishga kiritilgan komponentlar ma'lum bir munosabatda bo'lishi kerak. Shaxsning ruhiy hayoti bo'lgan murakkab hodisaning tuzilishini yaratuvchi elementlar o'rtasidagi munosabatlar qanday xususiyatga ega?

<sup>21</sup>Meili, R. Shaxsiyat tuzilishi // Eksperimental psixologiya / R. Meili. - 5-son. - 1975. - P. 197 - 277. Petrovskiy, V. A.

<sup>22</sup> <https://psk.kudmin.ru/uz/lichnost-ee-harakteristiki-i-sposobnosti-osnovnye-harakteristiki-lichnosti.html>

1. Tasodifiy emas, balki ushbu hodisaning mavjudligi yoki hayoti uchun muhim va zarurdir. (Insonning normal mavjudligi uchun muhim).

2. Bir-birining ishlashini o'z aro aniqlash: ular bir-biri bilan va butun bilan muntazam aloqada va o'z aro ta'sirda (birining buzilishi yoki o'z garishi ikkinchisining o'z garishiga olib keladi).

3. O'ziga xosligida ular butun hodisaning mohiyati bilan shartlanadi (har bir elementning xususiyatlari aniqlanadi va butunning mazmuni xususiyatlariga bog'liq).

Shuningdek, shaxsning tarkibiy elementlarini aniqlashda uning xususiyatlari uning ijtimoiy va mehnat faoliyatida namoyon bo'ladigan biosotsial mavjudot sifatidagi shaxsning mohiyatini tushunishdan kelib chiqish muhimdir.

Ushbu pozitsiyalardan kelib chiqib, shaxsning mavjud va mavjud tushunchalarini, ular sanab o'tilgan talablarni qay darajada qondirishini tahlil qilish mumkin.

Nemis psixologi, fiziologi V.Vundt (1832-1920) shaxsni shunchaki "psixo-jismoniy organizm" yoki "idrok etuvchi, his etuvchi va harakat qiluvchi mavjudot" deb tushungan, uning asosiy tuzilmaviy xususiyati "o'z -o'zini anglash"dir<sup>23</sup>.

Fransuz psixologi Ribot shaxs tuzilishining asosini faqat "o'z tanasini his qilish" va xotirada ko'rgan, psixolog Binet esa shaxs tuzilishida faqat ikki tomonni ajratgan: xotira (ya'ni bilim, odat, malaka, ko'nikmalar, harakat va boshqalar) va xarakter.

Amerikalik psixolog Jeyms shaxsning psixologik tuzilishining xususiyatlarini insonga xos bo'lgan intilishlarda ko'rdi<sup>24</sup>:

- a) jismoniy shaxsni belgilovchi organik;
- b) intellektual (ruhiy shaxs);
- d) ommaviy (ijtimoiy shaxs).

---

<sup>23</sup> Carol Glover and Steve Smethurst, "Creative License" *People Management* (March 20, 2003), pp. 31-34; Michael Michalko, *Thinkertoys*, 2nd ed. (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 2006); Joseph Weber, "Keeping the Whimsy Coming," *BusinessWeek* (December 5, 2005), pp. 54-55.

<sup>24</sup> Phillip H. Mirvis, Amy L. Sales, and Edward J. Hackett, "The Implementation and Adoption of New Technology in Organizations: The Impact of Work, People, and Culture," *Human Resource Management* 30 (Spring 1991), pp. 113-139.

Shaxsning psixologik tuzilishi muammosini o'rganishga katta hissa qo'shdi mahalliy psixologlar. Shunday qilib, A.G. Kovalyov ushbu tuzilishda quyidagilarni ajratib ko'rsatadi:

- 1) temperament (tabiiy xususiyatlar shaxsiyat);
- 2) qobiliyatlar (intellektual, hissiy va irodaviy xususiyatlar majmui).

K.K. Platonov shaxsning psixologik tuzilishini dinamik funksional tizim sifatida ko'rib chiqishni taklif qildi, unda quyidagilar asosiy ahamiyatga ega<sup>24</sup>:

- ✓ temperament, mayl, instinkt, eng oddiy ehtiyojlar (shaxsning biologik jihatdan aniqlangan tomoni);
- ✓ odatlar, bilim, ko'nikma va malakalar (shartli hayotiy tajriba va shaxsning tarbiyaviy tomoni);
- ✓ psixologik funksiyalarning individual xususiyatlari, ularning sifat jihatidan o'ziga xosligi va rivojlanish darajasi.

Ushbu dinamik tizimdan insonning qobiliyatlari va uning xarakteri chiqarib tashlanadi, bu K.K. Platonovning fikrini ta'minlamaydi.

Psixologik adabiyotlarni tahlil qilish va shaxs tuzilishi elementlariga qo'yiladigan yuqoridagi talablarni hisobga olgan holda, shaxs tuzilishini eng to'liq va mantiqiy ifodalovchi quyidagi tarkibiy elementlarni ajratib ko'rsatish imkonini beradi:

1. Ehtiyojlar, manfaatlar, e'tiqodlar, ideallarda namoyon bo'ladigan, ijtimoiy muhitdagi inson munosabatlari va harakatlarining faol xarakterini belgilovchi yo'naltirilganlik.

2. Qobiliyatlar – shaxsning muayyan faoliyatni amalga oshirishdagi potensial imkoniyatlarini belgilovchi intellektual, hissiy va irodaviy xususiyatlar yig'indisi sifatida.

3. Shaxsning namoyon bo'lish dinamikasini belgilovchi temperament har xil turlari faoliyat va atrof-muhit bilan bog'liq.

---

<sup>24</sup> Франке Руско, "The Hidden Secrets of the Creative Mind," Time (January 16, 2006), pp. 89–90.

4. Shaxsning ijtimoiy muhitga va bajargan faoliyatiga munosabatida namoyon bo‘ladigan xarakter.

Shaxsning bu barcha xususiyatlari ularning shakllanishi va rivojlanishida shaxsning biosotsial mavjudot sifatidagi mohiyati bilan shartlanadi, shaxsning jamiyat a‘zosi sifatidagi faoliyatida namoyon bo‘ladi, bir-biri bilan u yoki bu darajada o‘zaro bog‘liqdir.

## 2.2. Liderlikning shaxsiy tomoni

Liderlarning boshqaruvida asosiy shaxs – bu rahbarning o‘zi. Siz yetakchi bo‘lsangiz majburlamasdan ishontirish qobiliyatiga ega, rahbarlik qilishga qodir bo‘lishingiz kerak. Jamoada orqangizda izdoshlaringiz bo‘lsin ularni rivojlanishi uchun, oldin intilishi uchun yo‘l ko‘rsating.

Yetakchilik samaradorligi yetakchilik qobiliyatlariga bog‘liq albatta.

Top-menejrlarning shaxsiy samaradorligi mezonlari amaliyotlar quyidagilarga to‘g‘ri keladi:

- yetakchilik fazilatlarining namoyon bo‘lish darajasi va yorqinligi;
- boshqaruv jamoasining mavjudligi va hamjihatligi;
- atrof-muhitda tez harakat qilish qobiliyati va olish qobiliyati hamda maqbul yechimlar;
- strategik va taktik maqsadlar uchun muvozanat;
- qo‘yilgan vazifalarni hal qilish uchun jamoani safarbar qila olish va vazifalarni, vakolatlarni va mas‘uliyatni to‘g‘ri taqsimlash qobiliyati<sup>26</sup>.

Liderlar (Yetakchi) ning yana bir muhim jihati uning izdoshlari, ham fikr shogird va jamoasi bo‘lishidir. Ular boshqaruvning muhim omillari hisoblanadi. Boshqaruvda yetakchining muhim omillari ana shunday hodimlarni yoki bo‘ysunuvchilarning muhim xususiyatlari:

<sup>26</sup> Richard L. Daft Owen Graduate School of Management Vanderbilt University, “The Leadership Experience”, Fourth Edition 2008 y. 512p

ularning ish sharoitiga, oldinga qo'yilgan maqsadga roziliklarining mavjudligi, faoliyatidan qoniqishi, guruh va individual ish samaradorligini idrok etish. Ular bilan kelishuvning mavjudligi guruh maqsadini tushunish birligini ko'rsatadigan faoliyati, usullari va unga erishish yo'llarini aniq belgilab olishdir. Xodimlarning tushunishi va roziligi, qo'shimchasiz harakat qilishga rozilik berish istagini bildiradi rahbar tomonidan rag'butlantirish va tashqi nazorat qilish ham muhim.

Sumaradorlikning asosiy va asosan o'zaro bog'liq omillari rahbarning ta'siri bu xarizma, obro'-e'tibor va mativatsiya xodimlarni bahga bo'lgan qobiliyatlarini va qiziqishlarini uyg'otish qobiliyati va albatta o'z lariga bo'lgan ishonchni saqlashi kerak. Agar liderlar o'zlariga bironchi tuyg'usi yuqori bo'lmasa, izdoshlar va jamoadagilar ham strategik maqsadlarga erishishlariga ishonishmaydi.

Liderlik faoliyatini tushuntiruvchi ko'plab nazariyalar mavjud.  
Bular:

a) xislatlar nazariyasi - qahramonlarga xos bo'lgan sifatlarni aniqlash asosida yaratiladi. Siyosiy yetakchiga xos bo'lgan xislatlar orasida odatda o'tkir aql, kuchli iroda va maqsadga intiluvchanlik, kuch-quvvat, tashkilotchilik qobiliyati, vakolatga egalik va o'z iga xos ma'suliyatni olishga tayyorgarlik kabilar ko'rsatiladi. Ammo intellektual va axloqiy sifatlar yetakchi bo'lishiga to'siq ham bo'lar ekan. Ba'zan kishilarning ajoyib qobiliyatlari butun hayoti davomida talab etilmasdan qolaverishi mumkin.

b) vaziyatlar nazariyasi – yetakchilikning ma'lum bir ijtimoiy sharoitlarga bog'liqligi g'oyasiga asoslanadi. Bunga ko'ra, aynan vujudga kelgan aniq shart-sharoitlar yetakchini saralaydi va xulq-atvorini belgilaydi. Vaziyatlar nazariyasi shaxs individual sifatlarning muhim rolini inkor etmaydi, biroq ularni mutlaqlashtirmaydi ham. Biroq bu tumoyil yetakchining faolligini, uning vaziyatni o'z vaqtida to'g'ri buholash va o'z gartirish, kutilmagan muammolarni yechimini topa olish qobiliyatini yetarlicha aks ettirmaydi;

d) konstituentlar nazariyasi – yetakchilik qobiliyatini izdoshlar va konstituentlar orqali tushuntiradi. "Ayni izdosh – deb yozadi F.Etenford,



– yetakchini va vaziyatni o‘z gartiradi, oxir-oqibatda yetakchilikni qabul qiladi yoki rad etiladi”. Ancha afzalliklarga ega bu nazariya yetakchining yangiliklarga intiluvchanligi, mustaqilligi va faolligini yetarli hisobga olmaydi;

e) psixologik tomonlar va interfaol tahlil yetarlicha murakkab va qat’iy talqinga bo‘ysunmaydigan yetakchilik tabiatining subyektiv dastaklarini yoritadi. Freyd fikricha, yetakchilikning asosida tushkunlik holatidagi vaziyat asosan xarakterdagi ongsiz qiziqish yotadi. Bu jarayonda u ijodkorlikka, yetakchilikka intiladi. Boshqalar ustidan cheksiz hokimiyatga ega bo‘lish, ularni to‘liq bo‘ysundirish bunday odamga alohida rohat bag‘ishlaydi<sup>27</sup>;

f) M.Veber o‘z ining “Siyosat, iste’dod va kasb” (1919-yil) asarida axloqiy siyosiy yetakchi to‘g‘risida savol qo‘yar ekan shunday deydi: “Tarixni rivojlantirish uchun yo‘l tutishda inson qanday bo‘lishi kerak? Siyosiy yetakchining muhim sifatlaridan biri: shijoat, javobgarlikni his etish va ko‘z bilan chamalash.”

Hozir xalqaro maydonda quyidagi tendensiya shakllanganlini yaqqol namoyon bo‘layotganligini quyidagilarda ko‘rish mumkin:

- 1) milliy yetakchilar global muammolarni endilikda chetlab o‘ta olmaydilar;
- 2) norasmiy yetakchilarning roli va ta’siri ortib borishi;
- 3) yetakchilar faoliyati iqtisodiy va ijtimoiy muammoalarni hal qilishga ko‘proq jalb qilinyapti. Lider odamlarni faollashtirib, kelajakni oldindan ko‘ra oladi, uni ishchilarga yetkazadi va ularga yangi o‘zgarishlarga moslashishlarida yordam beradi<sup>28</sup>.

### **2.3. Liderlikning xususiyatlari**

Shunday qilib, rivojlanishga hissa qo‘shadigan shaxsiy fazilatlar samaradorligi quyidagilardan iborat:

---

<sup>27</sup> Richard L. Daft Owen Graduate School of Management Vanderbilt University, “The Leadership Experience”, Fourth Edition 2008 y. 512p

<sup>28</sup> Richard L. Daft Owen Graduate School of Management Vanderbilt University, “The Leadership Experience”, Fourth Edition 2008 y. 512p

1. O'z -o'zini anglash – o'z fazilatlarida ongli munosabat, xulq-atvorning ehtiyojlari, qobiliyatlari, motivlari; tajriba va fikrlar, shuningdek, ularning hissiy-semantik bahosi imkoniyatlar.

2. O'z-o'zini baholash erishilgan qoniqish darajasini ifodalaydi u yoki bu hudud. Yetakchilikning samaradorligi quyidagilar bilan belgilanadi Integral va shaxsiy o'z -o'zini baholashning xususiyatlari:

a) barqarorlik, ya'ni. nisbiy doimiylik, o'zgarish yo'q va tasodifiy tushiq ta'sirlar ta'sirida tebranishlar

b) adekvatlik, ya'ni shaxsning da'volari darajasi o'rtasidagi muvofiqlik va uning haqiqiy yutuqlari (haqiqiy o'zini o'zi baholash) yoki imkoniyatlari (potensial o'z-o'zini hurmat qilish), o'z-o'zini hurmat qilishning yetarli emasligi oldini oladi inson imkoniyatlarini amalga oshirish va ko'pincha rad etishga olib keladi o'z-o'zini rivojlantirish va o'zini o'zi anglash;

d) yetuklik, ya'ni o'z-o'zini baholashning yuqori darajasi inson qobiliyatlari, bu esa, o'z navbatida, o'zaro bog'liqdir nafaqat shaxsiy, balki ijtimoiy ham yuksak yutuqlarga erishish iqtisodiy natijalar;

e) o'z-o'zini baholash o'rtasidagi o'zaro ta'sir darajasi, qaysi oralig'ida birlik, izchillik, ziddiyatli munosabatlarni to'ldirish va o'z o'rnini faol izlashda ifodalangan.

3. O'ziga bo'lgan munosabat o'zini va o'zini hurmat qilish tuyg'usini ifodalaydi o'z-o'zini hurmat qilish va ichki makonni markazlashtirishni ta'minlaydi insonning hayot yo'li, faoliyati va semantik vektorini shakllantirish hayot unumdorligi.

4. O'z-o'zini samaradorligi haqida subyektiv g'oyalar tizimi ega bo'lgan muayyan vaziyatlarda muvaffaqiyatli harakat qilish qobiliyati baholash xarakteri va harakatlar ketma-ketligini ta'minlaydi; muayyan muqsadlarga erishishga qaratilgan.

**Qobiliyat va ko'nikmalarni aniqlash.** Karyera muvaffaqiyati nafaqat shaxsning hissiyotlari, balki unda mavjud qobiliyat va amaliy ko'nikmalariga ham bog'liq. Karyerani rejalashtirish maqsadlari uchun shaxsning qobiliyatlari odatda maxsus testlardan foydalaniladi. Bunda intellektual, matematik qobiliyat, abstrakt fikrlash darajasi, artistik

talantlari va boshqalar aniqlanadi. Mavjud professional ko'nikmalarni aniqlash uchun ishchi tomonidan bajarilgan bir qancha vazifalarni tahlil qilib chiqish kerak bo'ladi<sup>29</sup>.

**Yetakchilikning samaradorligi quyidagi xususiyatlar bilan belgilanadi:**

- o'z-o'ziga munosabatning umumiy ijobiyligi – rahbar samarali qila oladi;  
rivojlantirish;
- o'z-o'zini hurmat qilish etakchisining ongida ajralish va autosimpatiya;
- o'ziga bo'lgan munosabatning yuqori darajada farqlanishi;
- o'z-o'zini hurmat qilish tuzilishidagi yetakchi rol;
- o'zini o'zi qabul qilish, o'zini o'zi boshqarish.

**O'z-o'zini samaradorligi quyidagilarni ta'minlaydi:**

- qaror qabul qilishda motivatsiya;
- vazifalarni samarali hal qilish uchun rag'batlantirish;
- hissiy intellektning chidamliligi;
- o'z-o'zini samaradorligi quyidagilardan biri hisoblanadi tashkilotdagi yetakchilik omillari;
- yetakchilarning o'z-o'zini samaradorligi darajasiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi har bir xodim albatta tashkilotda faoliyati davomida lavozimi oshishini boshqacha qilib aytganimizda karyera qilishni istashi tabiiy.

Karyera langarlari – karyera jarayonida shakllangan, tanlashga to'g'ri kelgan hech ham voz kechilmaydigan qiziqish yoki qimmatlikdir. E.Sheyn beshta karyera langarini aniqlab bergan<sup>30</sup>:

1. Texnik (funktional) – professional karyerasini afzal bilish.
2. Boshqaruv – menejer karyerasini ustun qo'yish.
3. Tashabbuskor – tadbirkor karyerasini afzal ko'rish.

<sup>29</sup> Azlarova M.M. Inson resurslarini boshqarish: o.,quv qo.,llanma. – O.,zbekiston Respublikasi Oliy va o.,rta maxsus ta'lim vazirligi. – T.: IQTISODIYOT, 2019. -207 bet.

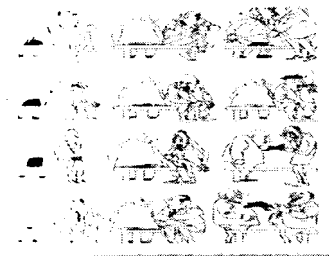
<sup>30</sup> Azlarova M.M. Inson resurslarini boshqarish: o'quv qo'llanma. – O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. – T.: IQTISODIYOT, 2019. -207 bet.

4. Avtonom (mustaqil) – konsultant, shtatdan tashqari jurnalist, muallif yoki boshqa alohida, yolg‘iz ishlashga imkon beradigan karyerani afzal bilish.

5. Barqaror (xavfsiz) – uzoq muddatli va barqaror ishni afzal ko‘rish.

Qo‘yilgan maqsadlar va sheriklarning qiziqishlarini hal qilish umumiy faoliyatni uning rivojlanishiga olib keladi. Jamoaning samarali faoliyat olib borishi, natijalari jamoadagi muhitga bog‘liq. Har bir xodim ish faoliyatiga o‘z ining munosib hissasini qo‘sha olishi kerak.

### Nazorat uchun savol va topshiriqlar:



1. Rasmdagi vaziyatda kelib chiqib o‘z temperamingizni aniqlang. Siz qanday yo‘l tutgan bo‘lar edingiz.

2. Sizing atrofingizdagi aksariyat odamlar qanday temperamentga ega?

3. Liderlik faoliyatini tushuntiruvchi nazariyalarni tahlil qiling.

4. Liderlarning shaxsiy fazilatlarining samaradorligini izohlang.

5. O‘z -o‘zini anglash tushunchasini tushuntiring.

6. Siz uchun jamoa bilan hamjihatlikda ishlashda qaysi xislatlar muhim hisoblanadi?

7. Siz milliy liderlarimizdan kimlarni bilasiz? Ularni faoliyatlarini o‘rganing va tahlil qiling.

8. Individual qobiliyat tushunchasi, uni shakllantirish haqida fikr yuriting.

## III BOB. FAVQULODDA VAZIYATLAR (KONTINGENT) NAZARIYASI

### 3.1. “Kontingent” nazariyasi.

### 3.2. Nizolarni hal etish.

#### 3.1. “Kontingent” nazariyasi

Jamoada liderlarni aniqlash jarayonida bir muddat vaqt talab etiladi. Jamoani boshqarish jarayonida tabiiy muaommoli vaziyatlar vujudga keladi. Shunday vaziyatlardan optimal qaror qabul qilish muhim ahamiyatga ega. Xodimlar doim boshliqlarning professionalizimini hurmat qiladi. Bunda haqiqiy yetakchilar xodimlarga nisbatan ishlarni yuqori sifatda amalga oshirishi muhim ahamiyat kasb etadi. Jamoada vaziyatlar hal etishda bir necha nazariyalar mavjud shundan biri “**Kontingent**” nazariyasi. “Kontingent” nazariyasini umumiy ma’nosi kompaniya yoki firmada favqulodda vaziyat yuzaga kelganida aniq bir hal etish strategiyasi yo‘qligi sababli, vaziyatdan kelib chiqqan holda to‘g‘ri qaror qabul qilish.

Bir maqsadli odamlar jamoasi lug‘atlarda ham noaniq ta’riflangan. Bu, aftidan, kontingent har qanday jamoaning birligi sifatida doimiy xususiyat va xarakterga ega bo‘lgan taniqli, tasdiqlangan hodisa sifatida qabul qilinishi bilan bog‘liq. Kontingent – “ba’zi jihatlar bo‘yicha bir guruhni, toifani tashkil etuvchi odamlar to‘plami”. Maxsus atama sifatida kontingent “biror bir maqsad uchun belgilangan narsaning chegaralangan miqdori” deb talqin qilinadi<sup>31</sup>.

Favqulodda vaziyat (FV) — ma’lum hududda yuz bergan falokat, halokat va boshqa turdagi ofatlar natijasida kishilarning o‘limiga, salomatligiga, tevarak atrofdagi tabiiy muhitga sezilarli moddiy zarar yetkazuvchi, odamlarning turmush sharoitini buzilishiga olib keladigan holatdir.

<sup>31</sup> Хамитов, Эдуард Шайхуллович, доктор педагогических наук «Теория и практика формирования контингента гуманитарного вуза» 1999 г.

Favqulodda vaziyatlar tavsifiga ko'ra (sababi va kelib chiqish manbayiga ko'ra):

1. Tabiiy tUSDagi FV.
2. Texnogen tUSDagi FV.
3. Ekologik tUSDagi FVlarga bo'linadi.

Ish vaqtida vujudga keluvchi Favqulodda vaziyatlar yuzaga kelganida ularni hal etish uchun rahbar xodimlar vaziyatni o'rganib chiqib, keyingina xulosa qilish maqsadga muvofiq. Misol tariqasida ekologik tUSDagi FV vaqtida xodim emas tabiiy shart sharoitlar tufayli noqulayliklar yoki muammoli vaziyatlar yuzaga kelishi mumkin. Shunday vaziyatlar uchun sug'urta va korxonalar va tashkilot rezerv fondidan harajatlarni qoplash mumkin. Agar vaziyat aynan xodimning noto'g'ri xatti-harakatidan yuzaga kelgan bo'lsa unda so'nggi qaraorni rahbar xodim qaror qabul qiladi. Albatta bunda mehnat shartnomasida keltirilgan talab va tomonlarning javabgarligini hisobga olgan holda ish ko'riladi.

### **3.2. Nizolarni hal etish**

Ish joyida noyob istiqbol va iste'dodlarga ega bo'lish biznes farovonligini oshirishi mumkin.

Ammo shaxslar to'qnashuvi va munozaralar, tushunmovchiliklarga aylanganda, ish joyidagi mojaro ish munosabatlaridan ko'ra ko'proq ta'sir qilishi mumkin. Oqibatlarini xodimlarning ish unumdorligi pasayishidan yoki umidsizlikdan huquq buzarlilikgacha bo'lgan vaziyatlarga bo'lishi mumkin, ya'ni xodimlar ish vaqtida noqonuniy muomaladan aziyat chekishi mumkin.

Ish beruvchi sifatida siz sudlar orqali kamsitish bo'yicha da'volarga duch kelishingiz mumkin, ammo shundan so'ng biznesdagi tebranishlar, muvozanat buzilishlari va eng yomoni biznesni bankrotlik

holatigacha ham olib kelishi natijada esa faoliyat tugashigacha olib keluvchi vaziyatlar yuzaga keladi<sup>32</sup>.

Ish joyidagi nizolar, ishdagi nizolar sabablari va ularni ikkala tomonni kamsitmasdan qanday hal qilish haqida turlicha qarashlar, metodlar mavjud albatta.

Konflikt – ongli xulq-atvor bilan belgilanadi tomonlardan biri (jismoniy shaxs, guruh yoki umuman tashkilot) kiradi boshqa tomonning manfaatlariga zid keladi.

Ish joyidagi ziddiyat nima sababdan yuzaga keladi?

Ishda turli sabablarga ko‘ra nizolar yuzaga kelishi mumkin. Bu ishdagi kelishmovchiliklar bir xil bo‘lmasligi sababli quyida bir qancha sabablarni ko‘rib chiqamiz.

- Aloqa yetishmasligi.
- Turli fikrlar.
- Hamkorlikning yo‘qligi.
- Ishning sifatsizligi.
- Og‘zaki haqorat.
- Xodimlar o‘rtasida ish taqsimotidagi xatoliklar.
- Jismoniy zo‘ravonlik va boshqalar.

Agar jamoadagilar o‘zaro dushman bo‘lib qolsa, bunday hodisa uchun ish joyidagi nizolarni hal qilish kerak bo‘ladi.

Rahbar, o‘z roliga ko‘ra, odatda markazda bo‘ladi tashkilotdagi har qanday nizo va uni hamma hal qilish yo‘llarini topishi kerak.

Ish joyidagi mojaroning turli misollar keltirish mumkin.

Agar nuqtayi nazarlar har xil bo‘lsa, ish joyida har doim turli xil nizolar mavjud bo‘ladi, ba’zilar boshqalarga qaraganda osonroq.

Ish joyidagi mojarolarning bir nechta keng tarqalgan misollari:

- shaxsiy nizolar;
- bu shaxsiyatdagi to‘qnashuvlar tufayli shaxslar kelishuvga erisha olmaganida. Bu ish joyidagi mojarolarning eng keng tarqalgan shakli;

---

<sup>32</sup> <https://www.peninsulagrouplimited.com/topic/employee-conduct/workplace-conflict/>

- odamlar noyob shaxslar bo'lganligi sababli, hamma bilan hamjihat bo'lish deyarli mumkin emas. Biroq, har xil shaxsiyat va nuqtai nazarlarni tinglash va tan olish muhimdir;

- o'zaro bog'liqlik ziddiyatlari;
- Kompaniya ichida o'zaro bog'liq bo'limlar daromad va mahsulot ishlab chiqarish uchun birgalikda ishlaydi. Ammo, orqali ba'zida bo'limlarning o'zaro aloqasiga yomonlashuviga yoki buzilishiga olib keladi.

Misol uchun, siz ish haqi bo'yicha kordinator sifatida ishlaysiz va ikkita yangi grafik dizayner ishga olinganidan xabardorsiz. Ish haqini to'lash uchun sizga ularning shaxsiy ma'lumotlari kerak, ammo ularning menejeri elektron pochta xabarlarinigizga javob bermadi.

Bu yerda yozishmalarning yetishmasligi ikki bo'lim o'rtasida kechikishlar va nizolarni keltirib chiqarishi mumkin. Ish ehtiyojlari uchun ochiq tushunchaga ega bo'lish turli ish bo'linmalari o'rtasidagi o'tishni yumshatishga yordam beradi.

Shunigdek yana bir qancha turdagi ziddiyatlarni quyida ko'rib chiqamiz:

### **Imtiyozli to'qnashuvlar.**

Bu ko'pincha odamlarning ishlash uchun individual imtiyozlarga ega bo'lganligi sababli yuzaga keladi. Hech bir ikki kishi boshqasi bilan bir xil uslubda yoki aynan takrorlab ishlamaydi. Bunda boshqaruvchilarning xodimlarga yoki jamoa a'zolariga turli munosabatda bo'lishlari bilan bog'liq.

Boshqaruvchi xodimlarni umidsizlantirmasligi muhim. Jamoada hamkorlikdagi vazifalar va loyihalar paytida kuchayishi mumkin. Bu yerda siz ikkala xodim ham ish usullaridagi farqlarni tan olishiga ishonch hosil qilishingiz kerak. Ishlarni teng taqsimlanishi, imkoniyatlarini to'g'ri baholash zarur.

### **Boshqaruv ziddiyatlari.**

Boshqaruv uslublari haqida gap ketganda, har bir kishi turli usullar va yo'nalishlarga ega bo'ladi. Ba'zi rahbarlar empatik va e'tiborli;



ba'zilari qattiqroq yoki to'g'ridan-to'g'ri boshqaruv usullaridan foydalanishadi. Bunday boshqaruv usullari har bir boshqaruvchiga xosdir.

Sizning boshqaruv uslubingiz xodimlar va mijozlarning istak xohishlarini, muvozanatlashini, inobotga olishlari kerak. Xodimlar o'z ish joylaridan qoniqishi, ishxonadagi muhitidan mamnun bo'lishi, ularning samarali ishlashi va sog'lom mehnat ishlab chiqarishga olib keladi – bu biznes bilan bog'liq bo'lgan asosiy talablardan biri, boshqaruvchiga ham, hodimlar uchun ham foyda keltiradi.

Jamoa o'rtasida yana shunday nizolar bor. Bunda vaziyatlarda kimning manfaatlari xavf ostida ekanligiga qarab bu tahdid nimadan yoki kimdan kelishini aniqlanadi, odatda quyidagilar ajralib turadi hamda qarama-qarshilik turlariga bo'linadi<sup>33</sup>:

– shaxs ichidagi nizolar, unda shaxs uning ehtiyojlari, manfaatlardan biriga nisbatan tahdid solingan; intilishlarida, emotsiyalarida nomoyon bo'ladi;

– ishlash muhitida ehtiyojlarni yangilash natijasida;

– bir kishining manfaatlarni himoya qiladigan shaxslararo nizolar shaxs boshqa shaxsning xatti-harakatlari bilan tahdid qilinsa;

– shaxs va guruh o'rtasidagi nizolar, qachon guruh manfaatlari o'rtasida ziddiyat mavjud;

– jamoa guruhlariga bo'linganida, guruhlararo nizolar, bu qarama-qarshiliklar guruhlar o'rtasida sodir bo'ladi. Misol tariqasida bir jamoada yoshlar va yoshi kattalar guruhiga ajralib qolishi natijasida loyihalar yoki jamoaviy ishlarda tushunmovchiliklar yoki nizolar kelib chiqadi.

Rahbarning asosiy roli – bu malakali baholash va nizolarni, ziddiyatlarni hal qilish. Mojaroni hal qilishning asosiy usuli – nozik asosiy tushunmovchilikni tushuntirish. Shu bilan birga diplomatik tarzda tushuntirish. Potensial ziddiyatli vaziyatlar birinchi navbatda

---

<sup>33</sup> Шепель В. М. Менталитет руководителя. Управленческое мышление. – М.: Народное образование, 2010 – 216с.

mumkin bo'lgan mojaroning oldini olish orqali bo'limdagi rahbar tomonidan hal qilinishi kerak. Bunday holda, tushuntirish ishlari va tomonlarga vaziyatlarni tushuntirish tavsiya etiladi, bunday vaziyatni yuzaga kelishidan oldin, unga aloqador tomonlarni faollashtirish maqsadga muvofiq.

Turizmدا liderlik tushunchasini anglash va jamoadagilar turizmni tashkil qilish va uni boshqarish turistlar bilan ishlashda eng muhim omil hisoblanadi. Turizmда turistik yo'nalishlarni tashkil qilishda turli vaziyatlarda kutilmagan xolatlarni oldini olish va qisqa vaqtda to'g'ri qaror qabul qilish uchun Turizmда liderlar muammoli vaziyatlarni hal etishga o'z tajribalaridan foydalanishi muhim omil hisoblanadi<sup>34</sup>.

Majburlash – xodimlarni o'z fikrini emas, o'zgalar fikri bilan ishlashiga buyurish demakdir, rahbar yoki boshqaruvchi fikriga tobe bo'lisi, har qanday vaziyatda ham o'z xohishini amalga oshira olmaslik. Majburiy ishlatishga harakat qilsa, uni boshqalarning fikri qiziqitirmaydi. Odatda bunday yondashuvni qo'llagan kishi o'zi boshqarayotgan hokimiyatdan tajovuzkorlik bilan foydalanadi va boshqalarga ta'sir qiladi hamda majburlaydi. Majburiy uslub vaziyatlarda samarali bo'lishi mumkin bu yerda rahbar qo'l ostidagilar ustidan sezilarli hokimiyatga ega.

Ushbu uslubning kamchiligi tashabbusni bo'g'adi. Bo'ysunuvchilar, ular e'tiborga olinmasligi, ularni g'oyalari inobotga olinmasligi ehtimolini oshiradi ish faoliyatida bu ham muhim omil hisoblanadi, chunki faqat bitta fikr va mulohaza ifodalanadi, ko'rib chiqiladi. Moslashish yoki yon berish majburiy deb qaraladi yoki o'z ixtiyori bilan kurashdan voz kechib, o'z xatti-harakatlarini taslim qiladilar.

Korxonа yoki tashkilotda raqobatchilar bilan nozolarni keltirib chiqarish quyidagilarni keltirib chiqaradi:

- o'z xatosini anglash;
- raqib bilan yaxshi munosabatlarni buzilishi yoki unga kuchli qaramlik;

---

<sup>34</sup> Стивен Р. Кови Семь навыков эффективных менеджеров [Электронный ресурс]: самоорганизация, лидерство, раскрытие потенциала/ Стивен Р. Кови — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 88 с

– muammoning ahamiyatsizligi yoki ahamiyatga egaligini tushunib yetish.

Raqiblar bilan ishlashdagi nizolar oqibati quyidagilarga olib keladi:

- kurash davomida olingan katta zarar;
- yanada jiddiy salbiy oqibatlar xavfi;
- uchinchi tomon bosimi, boshqa natijaga erishish imkoniyatining yo‘qligi.

Raqiblar bilan kurashishda, nizolarni hal etishda ayrim rahbarlar muammolarni hal etish bilan emas, aksincha raqibdan qochish yo‘lini qidiradi. Bunda qochish – undan qochishga urinish minimal harajat bilan ziddiyatni bartaraf etishga qaratilgan. Bu raqibning o‘tishi bilan farq qiladi, o‘z manfaatlarini amalga oshirish uchun muvaffaqiyatsiz urinishlardan keyin bunday usulga faol harakati orqali amalga oshirishi mumkin. Bu yerda biz ruxsat haqida emas, balki ziddiyatning susayishi haqida gapiramiz. G‘amxo‘rlik juda konstruktiv bo‘lishi mumkin.

Afsuski, eng ohirgi yo‘l sifatida qochish ko‘riladi. Kurashishga kuch va vaqt yo‘qligida qo‘llaniladi.

### **Nazorat uchun savol va topshiriqlar:**

1. Kontingent nazariyasining mohiyatini tushuntiring.
2. Favqulodda vaziyatlar kelib chiqish sababiga ko‘ra qanday turlarini bilasiz?
3. Jamoada nizolarni kelib chiqish sabablarni o‘rganing va ularni hal etish yo‘llarini ko‘rsating.
4. Shaxsiy nizolar tushunchasiga misollar keltiring.
5. Xodim bilan ishlashda rahbarlarni vazifalari nimalardan iborat ekanligini izohlang va misollar keltiring.
6. Tasavvur qiling Siz rahbarlik qilayotgan tashkilotda hodimlaringiz loyihalar bilan ishlashmoqda. Ular o‘rtasida nizo chiqdi. Ular o‘zaro kelisha olishmaganligi sababli loyiha rejaga nisbatan kechikmoqda. Shunday vaziyatda siz qanday qaror qabul qilasiz? Fikringizni izohlang!

## **IV BOB. EMOTSIYA (TUYG‘U)LARNI BOSHQARISH**

### **4.1. Emotsiya (tuyg‘u) larni tushuntirish, ko‘rsatish.**

### **4.2. Siz o‘zingiz bo‘ling!**

#### **4.1. Emotsiya (tuygu‘) larni tushuntirish, ko‘rsatish**

Turizm sohasi asosan insonlarga xizmat ko‘rsatishi, ular bilan doimiy muloqot qilingani uchun bu sohada ishlaganlarda ham ish davomida emotsional holatlar tez-tez uchrab turadi. Gidlar, mehmonxonalarni boshqaruvi jarayonida mehmonlarni his-tuyg‘ulari ularning yangi muhitga moslashuvchanligi turlicha bo‘lishi tabiiy. Bunday vaziyatlarda mehmonxona boshqaruvchisi hissiy intellekt bilan ishlashi zarur. Ularni tushunishi, eshitishi, o‘z emotsiyalarini nazorat qila olishi muhimdir.

Ishchi xodimlar ko‘p vaziyatlarda hissiy intellekt bilan ishlashni, uning nima ekanligini aniq bilishmaydi. Emotsiyalar yoki tuyg‘ular hayotning barcha sohalarida, shu jumladan boshqarishda qanday qo‘llab-quvvatlashini yoki o‘z tuyg‘ularini boshqarishni bilishlari kerak.

Hissiy intellect – bu sizning his-tuyg‘ularingizni sog‘lom, yetuk tarzda boshqarish qobiliyati bo‘lib, vaziyatlar nazoratdan chiqib ketganda odamlarga hissiy portlash o‘rniga, ularni samarali va xushmuomalalik bilan ishlatishga yordam beradi. Rahbar sifatida, his-tuyg‘ularni qanday boshqarishni bilish orqali xodimlarni, izdoshlarni muommoli vaziyatlarda stressiz o‘tkazish mumkinligini anglatadi. Bu nafaqat kutilmagan va istalmagan mojaroning oldini oladi, balki ularning ishonchini, sodiqligini va o‘zaro maqsadingizga erishishda sizni va boshqa jamoa a‘zolarini qo‘llab-quvvatlashga tayyorligini, hurmat qozonishga yordam beradi.

Qanday qilib boshqaruvchilar o‘zlarini hissiy intellektlarini boshqarishi yoki aqlliroq bo‘lishni o‘rganishi mumkin. Shuningdek, xodimlaringizga hissiy jihatdan yanada aqlli bo‘lishga o‘rgatishda

qanday yo‘llar orqali yordam berishini aniqlash kerak. Natijada, xodimlar ushbu muhim xatti-harakatlarni ham modellashtiradilar, bu oxir-oqibat butun jamoangizga yanada samarali ishlashga yordam beradi va bu sizning jamoangizda katta muvaffaqiyatlarga olib keladi.

Agar siz yetakchilik uslubingizda ushbu turdagi mukofotlarni olishni boshlashga tayyor bo‘lsangiz, yetakchilik uchun hissiy intellektni yuklab olish vaqti keldi: emotsiyalarni va his-tuyg‘ularni, salbiy fikrlarni boshqarish qobiliyatini o‘rganing. “O‘z-o‘zini anglashni, o‘zini o‘zi qadrlashni, qanday qilib o‘zingizni rag‘batlantirish va hayotda yetakchi bo‘lish<sup>35</sup>” haqidagi Jon Rich kitobida keltirib o‘tgan. Ushbu kitobni o‘qish orqali siz hissiy intellekt nima ekanligini va undan qanday qilib buyuk lider bo‘lishingizga yordam berishingiz mumkinligini bilib olasiz.

Ish jarayonida yuzaga keladigan stressli vaziyatlar ular o‘rtasida nizolarni keltirib chiqaradi. Bu ham jamoa boshqaruvchilari uchun ham jamoada barqaror muhitni saqlab qolishda to‘sqinlik qiluvchi omil hisoblanadi.

**Stress** tushunchasining mazmuni mohiyati borasida qator ta’riflar uchraydi. Jumladan, A.V.Petrovskiy tomonidan stress–effektiv holatga yaqin turadigan, lekin boshdan kechirilishining davomiyligiga ko‘ra kayfiyatlarga yaqin bo‘lgan his-tuyg‘ularni boshdan kechirilishining alohida shaklidir, deb ta’rif beriladi<sup>36</sup>.

Professor E.G‘oziyevning umumiy psixologiya kitobida yozilishicha, stress – og‘ir jismoniy va murakkab aqliy yuklamalar ishlarning me’yoridan oshib, ketib xavfli vaziyatlar tug‘ilganida, zaruriy chora-tadbirlarni zudlik bilan topishga intilganda vujudga keladigan hissiy zo‘riqishlar sifatida ko‘rsatiladi.

**Stress** – inson organizmini haddan tashqari zo‘riqish natijasida paydo bo‘ladigan tanglik jarayonidir.

---

<sup>35</sup> “Emotional Intelligence for Self Discipline”The Guide to Learn How to Manage and Eliminate Fear, Panic Attacks, Guiding Thoughts and Actions to Greater Self-Discipline, Calm and More Self-Awareness 2019 y.

Stress ko‘rinishiga qarab ikki turga ajratiladi:

**Konstruktiv** – (ko‘pchilik orasida) bir turidagi stress.

**Destruktiv** – (yakka shaxs o‘zi bilan) kechadigan jarayon.

Stress tushunchasi kanadalik olim Gans Sele tomonidan kiritilgan, u stressni organizmning jismoniy yoki psixik jarohatni keltirib chiqaradigan ta’sirlarga nisbatan moslashish-himoya reaksiyalari yig‘indisi sifatida ta’riflagan. Stress holatining rivojlanishida G. Sele uch bosqichga ajratdi:

a) xavotirlanish;

b) qarshilik ko‘rsatish;

v) izdan chiqishlarni ajratdi.

Stress hayot uchun xavfli bo‘lsa-da, organizm uchun zarurdir: austressda («foydali» stress) individning moslashish mexanizmlari ishlab chiqiladi. Axborotli va psixik stress turlari mavjud (emotsional stresslar).

Hissiyot va sezgilarning yana bir qonuniyati – bu psixosomatik korrelyatsiya, vegetativ o‘zgarishlar bilan, bu organizm va inson hayotiy faoliyati vazifalarining o‘zgarishiga olib keluvchi hissiyotlar ta’sirini bildiradi.

Emotsional kechinmalarning xilma-xilligi avvalambor, odamlarning kayfiyatida ifodalanadi. Emotsional jihatdan kuchsiz ta’sirlanadigan odamlarda faqat qandaydir o‘ta xavotirli voqea yaqqol ifodalangan hislarni yuzaga keltiradi. Boshqa toifadagi, emotsional ta’sirchan odamlarda arziyas holat ham kuchli hissiyotlarga sabab bo‘lishi mumkin. Hatto, ahamiyatsiz voqea ham kayfiyatlarini ko‘tarishi yoki tushirib yuborishi mumkin.

Odamlar o‘rtasida tuyg‘ularni ifodalanishining turli jihatlari va ularni turli vaziyatlarda o‘z emotsiyalarini oshkor qilmasliklar xususiyatlari kuzatiladi. Ba’zi odamlarni hissiyotlar o‘rab olib, o‘zidan keyin chuqur iz qoldiradi. Boshqalarda hissiyotlar yuzaki xususiyatga ega bo‘lib, oson, sezilarsiz, darhol va umuman izsiz o‘tib ketadi. Odamlarda ta’siri va uni emotsional ifodalanishidagi farqlar yaqqol

namoyon bo'ladi. Bunda nomutanosib, o'zi va xulq-atvori nazorati yo'qotilgan, samarasiz va emotsiyalarga beriluvchan, masalan, g'azab, jazava, xavotirga tushadigan odamlarni ajratish mumkin. Boshqa odamlar, aksincha, doimo o'zini tuta biladi, o'z hislarini, ongini nazorat qiladi, shunday xodimlardan yaxshi boshqaruvchilar chiqadi.

Odamlar o'rtasidagi farqlardan biri shundan iboratki, hislar va hissiyotlar ularning faoliyatida aks etadi. Xuddi shunday, ba'zi odamlar hislar ta'sir etuvchi xususiyatga ega, harakatga undaydi, boshqalarda barchasi qator o'z garishlarga sabab bo'lmaydigan hisning o'zi bilan chegaralanadi. Hislar sustligining yorqin shakli insonning ko'ngilchanligida ifodalanadi.

Buyuk liderlarning faoliyatida hissiy intellektni boshqarish uni nazorat qilish borasida o'rganish kerak bo'lgan jihatlarini sanab o'tamiz:

- Buyuk liderlikni qaysi xislatlar belgilaydi
- Buyuk rahbarlar va ular bosib o'tgan yo'llar qanday bo'lgan?
- Hissiy intellekt nima, u qanday ishlaydi va qanday qilib hissiy aqlli bo'lishi mumkin?
- Nega buyuk liderlar hissiyot va aqlni chambarchas bog'lashadi?
- Hissiy intellekt sizning yetakchilik uslubingizni qanday o'zgartiradi?
- Hissiy intellektning to'rtta ustuni va ularni hayotingizda qanday qo'llash kerak?
- Qanday qilib hissiy intellekt sizning jamoangiz bilan munosabatlaringizni o'zgartiradi?
- Sizning noyob yetakchilik qadriyatlarigizga xizmat qilish uchun hissiy intellektni o'zgartirish uchun nima qilishingiz mumkin?
- Ish va hayot muvozanatini yaxshilash uchun hissiy intellektdan qanday foydalanishi mumkin?

Deyl Karnegining “Qanday qilib samarali lider bo‘lish mumkin” deb nomlangan kitobida emotsiyalarni nazorat qilish to‘g‘risida bir quncha tavsiyalar berilgan, ular<sup>37</sup>:

- emotsiaringizni nazorat qiling;
- berilgan topshiriqlarni aniq tushunishga yordam bering;
- aytilmagan so‘zlarni anglang;
- pozitiv aloqalarni o‘rnatish;
- distiplinani unitmang.

**Emotsiaringizni nazorat qiling.** Bunda boshqaruvchilar yoki liderlar jamoadagi hodimlarning xatti-harakatlariga aql bilan mantiqan qaror qabul qilish zarur. Turizm sohasini rivojlantirishda, turstlar bilan ishlashda ham emotsiyalarni nazorat qilish muhim ahamiyatga ega. Xizmat ko‘rsatish sohasida ham mijozlar bilan ishlashda ularning emotsional holatini inobatga olish, mijoz doim haq aqidasiga muvofiq ularning injiqliklarini yumshoqlik bilan qabul qilish va ularning talablarini inobatga olgan holda hamkorlikda ishlash kerak.

**Berilgan topshiriqlarni aniq tushunishga yordam bering:** Liderlar jamoadagi xodimlarga topshiriqlar berish jarayonida ulardan berilgan topshiriqlarni aniq tushunganlarini aniqlashtirish, harakatlarini monitoring qilish kerak.

**Aytilmagan so‘zlarni anglang:** har bir jamoda ziddiyatli vaziyatlarda xodimlarning emotsiyalari ular aytgan so‘zlariga nisbatan ko‘proq hissiyotlarni anglatadi. Jamoa lideri yoki boshqaruvchisi bilan ishchi hodimlar o‘rtasida ko‘p hollarda subordinatsiya (muloqot masofasi) bo‘ladi. Shunday vaziyatlarda xodimlar hamma aytmoqchi bo‘lgan so‘zlarini ayta olishmaydi. Jamoa yetakchilari xodimlarni so‘zsiz tushunishlari, ya‘ni ularning emotsiyalarini tushuna olishlari muhim ahamiyatga ega.

**Pozitiv aloqalarni o‘rnatish:** jamoa va xodimlar o‘rtasida pozitiv (iliq) aloqalar o‘rnatish kelajakda bir jamoa bo‘lib ishlash uchun muhim

<sup>37</sup> «Как стать эффективным лидером» Д. Карнеги; пер. с англ. – Минск: Попурри, 2019.- 208 с. ISBN 978-985-15-4288-4.



hisoblanadi. Xodimlar o'z yetakchilari bilan erkin suhbatlasha olishlari, fikrlarini ayta olishlari uchun ham xodimlar o'rtasida ijobiy aloqlar bo'lishi kerak.

**Distiplinani unitmang:** xodimlar o'rtasida qanchalik do'stona munosabat bo'lishiga qaramasdan, vazifalar o'z vaqtida amalga oshirish kerak. Ish vaqtidan samarali foydalanish muhim. Ishxonada doim xodimlarga berilgan ishalarga mas'uliyat bilan yondashishlari uchun ham distiplina bo'lishi muhimdir.

Ishxonada xodimlarning doimiy odob-axloq qoidlariga rioya qilishi va ularning ishga o'z vaqtida kelishi, ish vaqtidan unimli foydalanishi korxonaga ham foyda olib keladi, rahbarlar bilan munosabatda ham eng yaxshi yo'l – ish jarayonida qilingan ishlarning natijasini ko'rsatishdir.

#### **4.2. Siz o'zingiz bo'ling!**

✦ **O'zing kabi bo'l - ehtimol bu muvaffaqiyat uchun eng to'g'ri yo'ldir!**  
**(Stendal)**

Har bir inson o'zini o'zi anglashi jarayonining muhim komponentlaridan biri hisoblangan – kasbiy yo'nalganlikni hisobga olmaslik insonning noto'g'ri, o'ziga mos bo'lmagan kasbni tanlashga olib kelishi mumkin. Bundan shaxsning o'zi ham, jamiyat ham manfaatdor emas. Kasbiy o'zini o'zi aniqlashning muhim elementlaridan biri insonning kasbiy yaroqliligidir<sup>38</sup>.

Ko'p yillar davomida Lider bo'lib shakllanadimi yoki lider bo'lib tug'iladimi degan savolga turlicha javoblar mavjud. Ba'zi insonlarni xulq-atvorini shakllanishi jarayonida turli omillar ta'sir qiladi. Ularning

---

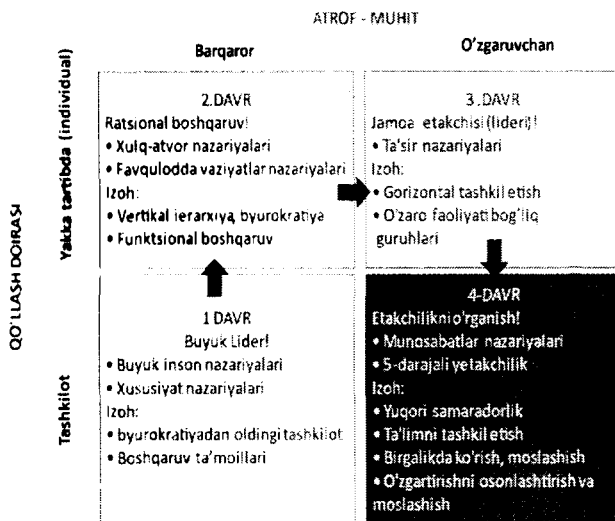
<sup>38</sup> N.A. Aripova, L.A. Xolmamatova, N.B. Qurbonova "Kasbiy psixologiya" darslik 2018 yil

faoliyati jarayonida ustozlar, boshqaruvchilar bilan ishlab, ulardan olingan tajribalar asosida yetakchilik shakllanadi (4.1- rasm )

Yana shunday insonlar borki ular yoshlikdanoq liderlik qobiliyatiga ega bo'lishadi. Ularni oilaviy, ijtimoiy muhit tarbiyasi ta'siri ostida fikrlari o'zgarishi mumkin. Liderlikning rivojlanish bosqichlarida ayrim modellarni ko'rib chiqamiz.

### Liderlikning rivojlanish bosqichlari (evolutsiyasi) modeli <sup>39</sup>

(4.1-rasm)



**1. Davr:** Bu davrda tashkilotlardagi dastlabki davr sifatida qarash mumkin. Unda tashkilotlarda boshqaruv tamoyillari hali to'liq tashkil etilmagan davr hisoblanib, buyuk insonning yetakchilik davri va shaxsiyatga urg'u berish davri rahbarlarning xususiyatlariga alohida

<sup>39</sup> The Leadership Experience, Fourth Edition Richard L. Daft Instructor Edition ISBN-13: 978-0-324-56830-1 ISBN-10: 0-324-56830-4, 2005 year. Ma'lumoti asosida avtor tomonidan tarjima qilingan.

e'tibor qaratilgan. Shuningdek rahbarlarga yagona qahramon sifatida qaralgan.

2. Davr. Bu davrda qo'llash doirasi yakka tartibda ishlovchilar ko'proq tegishli, ularni rivojlantirish iyerarxiyasi va byurokatiya paydo bo'lganini ko'ramiz.

Atrof-muhit barqarorligicha qolayotgan bo'lsa-da, tashkilotlar shunchalik kattalasha boshladiki, ular faoliyatning bajarilishini ta'minlash uchun qoidalar va standart tartiblarni talab qildi. Funktsional boshqaruvda oqilona mexanizmni ta'minlaydi, xodimlarni nazorat qilish, bir martalik qoidalar asosida qarorlar qabul qilinadi. Xodimlarning o'z lari haqida o'ylashi muhim emas, ular aytilganini qilish, qoidalar va tartiblarga rioya qilish va aniq vazifalarni bajarishlari kerak. Xulq-atvor va kutilmagan hodisalar nazariyalari vujudga keladi, chunki rahbarlar o'z vaziyatlarini tahlil qilishlari, puxta rejalar ishlab chiqishlari va sodir bo'lgan voqealarni nazorat qilishlari mumkin edi. Ammo faqatgina oqilona boshqaruvni o'zi liderlar uchun yetarli emas bo'lib qoldi.

3. Davr. Bu davr jamoa yetakchisi va yetakchilarni o'zgartirish davri sanaladi. Tashkiliy tuzilmalar va madaniyatlarni o'zgartirish zarurati paydo buladi. Bu davrda o'zaro faoliyati bog'liq guruhlar paydo bo'lishi, gorizontol hamkorlikka urg'u qaratilgan. Yetakchilikni har doim "Hamma narsaga mas'ul" bo'lgan yagona shaxs sifatida tushunish o'rniga, liderlarni ko'pincha jamoa a'zolari o'rtasida tanlanadi. Rahbarlar xodimlar orasidan eng ko'p bilimga va tajribaga ega bo'lgan hodimdan tanlanadi. Ko'pgina rahbarlar jamoa bilan ochiq muloqot qilishi, yetakchiligi, vakolatlarni kengaytirish, xilma-xillik va g'oyalar bilan ishlovchilarni tanlashdi.

4. Davr. Raqamli ma'lumotlar asrida barcha ma'lumotlar tezlik bilan o'zgarib bormoqda. Davr an'anaviy boshqaruvdan voz kechish uchun o'zgarishni amalga oshirgan, xodimlarni rahbarlar tomonidan o'qitish va o'rgatishni ko'rsatib beradi. Rahbarlar o'zaro munosabatlarga, tarmoqlarga urg'u beradi va ular doimiy nazoratdan

ko'ra, qarash va qadriyatlar orqali boshqalarga ta'sir qiladi. Ular o'z shaxsiy va professional hayotida o'rganish va o'zgartirish, jamoa xodimlarini rivojlanishi hamda o'sishiga yordam beradi. Bu davr liderlikni (yetakchilik)ning to'liq ko'lamini talab qiladi, bu oddiy ratsional boshqaruv yoki jamoa yetakchiligidan muhimroqdir.

Boshqa tomondan, o'z-o'zini anglash tushunchasi vaqt o'tishi bilan rivojlanib boradi, ammo vaqt va tajribalar orqali sekin rivojlantirish bilan o'zgaradi. Insonlarning o'zlarini anglashi ularning jamoada ham o'zgarishlarga sabab bo'ladi.

Uzoq, o'z-o'zini anglash tushunchasi har doim ham bir xil bo'lib qolmasligi, o'zimiz haqimizdagi har qanday g'oya bizga mos kelish va kelmasligini tahlil qila olishimiz zarur. Atrofdagi insonlarni fikr mulohazalarini ham inobotga olib fikrlash maqsadga muvofiq. Har bir hodim vaqt o'tishi bilan o'z-o'zini anglashi muhim ahamiyatga ega. Chunki xodimlarning bu orqali hodimlarning xohish-istaklari, yangi xislatlarini, nonm'naviy xususiyatlarini aniqlash mumkin<sup>40</sup>.

Shuning uchun ko'plab psixologlar o'zlarining harakatlarining bir qismini odamlarning o'z-o'zini anglash tushunchasini belgilaydigan narsani aniqlashga bag'ishlaydilar. Bu klinik psixologiyadagi muammolarni hal etish, kasalligini davolash uchun ishlatilishi mumkin.

O'zini anglash tushunchasi atrofdagi jamoaning o'zaro munosabatlari ta'siri ostida ham o'zgaradi. Jamoaning munosabatlari xatti-harakatlari insonlarga ta'sir qiladi, ammo Liderlarning individual fikrlari, mativatsion harakatlarini boshqalarni fikrlari yoki ta'sirlari bilan o'zgartirishlari mumkin emas shundagina ular o'zligini saqlab qolishadi<sup>41</sup>.

Liderlarning o'z-o'zini anglashi ularning pozitsiyalarini, kreativ fikrlarini saqlab qolish uchun ham insonlar o'zlarini anglashi, imkoniyatlarini to'g'ri baholashi kerak bo'ladi. Ular xodimlarni,

---

<sup>40</sup> N.A. Arupova, L.A. Xolmamatova, N.B. Qurbonova "Kasbiy psixologiya" darslik. 2018-yil

<sup>41</sup> <https://uz.watbletoncouncil.org/autoconcepto-7572>

jamoani boshqarishda yoki tashkilotni boshqaruvida o'zlarini metodlaridan foydalanishadi, ular o'zaro munosabatda ham boshqalarga o'xshamagan xislat bilan foalifat olib borishadi.

O'zlikni anglash natijasida insonlar:

- jamiyatda boshqalar munosabatlarini o'zgartirishi;
- atrofdagi insonlarga nisbatan munosabatlar o'zgarishi;
- borliq uchun kimligini anglashi, o'z vazifalarini, maqsadlarini aniqlashga
- o'z-o'zini topishi ya'ni sog'lom, aniq fikrlarni jamlashiga olib keladi.

### **Nazorat uchun savol va topshiriqlar:**

1. Turizm va xizmat sohasida emotsiyalarni boshqarish qanchalik ahamiyatga ega?
2. *Konstruktiv va destruktiv* turidagi stresslarni tushuntirib bering va izohlang.
3. Sizingcha stresslarning ijobiy jihatlari ham bormi? Fikringizni bayon eting!
4. Siz o'zlikni anglash deganda nimani tushunasiz?
5. Inson o'z qobiliyati, qadr-qimmatini tushunishi kasbdoshlarga qanday ta'sir ko'rsatishi mumkin?
6. O'zingizni noyob qobilaytingiz, siz uchun qadrli bo'lgan xislatlar va jamoangizda Sizning o'rningiz haqida qisqacha bayon yozing.

## V BOB. DESTRUKTIV (VAYRONKOR) LIDERLIK

### 5.1. Destruktiv liderlik.

### 5.2. Narsabaxshilik liderlik.

### 5.3. Toksik liderlik.

#### 5.1. Destruktiv liderlik

Hech o'ylab korganmisiz nima uchun ayrim insonlar tabiatan lider bo'lishadi?

Liderlarning tabiati ularning xatti-harakatlari jamoani boshqarish uchun moslashgan bo'lishadi. Ular tabiatan liderlik qobiliyatiga ega insonlar hisoblanishadi. Tabiatan turli insonlar mavjud ularning xulq-atvori ham turlicha. Vaziyatni tez, optimal hal etadigan xodimlarning, mantiqiy fikrlashi, vaziyatni anglashi tez va onson bo'ladi.

Ayrim odamlar bilib turib qiyin vazifani tanlaydilar, ayrimlar akomcha. Xarakter xislatlari ma'lum tarzda harakat qilishga ba'zan esa sharoitga qarama-qarshi harakat qilishga undaydi, ular hayotiy qiyin daqiqalarda yaxshiroq namoyon bo'ladilar. Shaxs xarakteri qarshilik ko'rsatuvchi sharoitlar bilan kurashda sinaladi.

Oila va ijtimoiy muhit, ta'lim-tarbiya ta'sirida shakllangan xususiyatlarning qayta mustahkamlanishi natijasida mazkur xislatlar dinamik steriotip (odat) sifatida kishi xarakterini tashkil etadi. Shaxs xarakteriga xos konstruktiv va destruktiv xususiyatlar ontogenetik taraqqiyot jarayonida mustahkamlanib, shaxsning tipik xususiyatiga aylanib boradi.

Insonlar o'zi anglamagan holda ba'zan xarakterida salbiy xulq-atvori xususiyatlarni shakllantirishi va xatto bu xususiyatlar ustun bo'lishiga sharoit yaratib berishi mumkin. Natijada esa shaxsning xarakterida o'z o'ziga xos ajralib turuvchi jihatlari shakllanishi kuzatiladi. Shaxs xarakteri ajralib tutuvchi va destruktiv xulqning shakllanishi bir qator psixolog olimlar tomonidan o'rganilgan. Jumladan, E.Krechmer, U.Sheldon, K.G.Yung, Yu.M.Lotman,

Ye.A.Lichko, va boshqalar shaxs xarakteri aksentuatsiyasi(ajralib turuvchi) va desruktsiyasi (buzg'unchi) sabablarini va bartaraf etish yo'llarini tadqiq etganlar. Jumladan, K.Leongard tomonidan xarakter aksentuatsiyasining gipertim (yomon xulqli), qo'zg'aluvchan, nomoyishkorona, xavotirli va boshqa tiplari tasniflangan<sup>42</sup>:

Vayronkor yoki yomon liderlik – bu tashkilotlarda minimallashtirish kerak bo'lgan muhim masala hisoblanadi. Vayronkor liderlar odatda passiv va bilvosita shakllarga nisbatan faol va aniq buzg'unchi xatti-harakatlarga e'tibor qaratadi. Rahbarning xodimlarga nisbatan tajovuzkor xatti-harakati doim faol bo'lmisligi mumkin. Doim boshqaruvchining hatti harakatlaridan namoyon bo'lishi shart emas, lekin u passiv va bilvosita xatti-harakatlar bo'lishi mumkin<sup>43</sup>.



### 5.1-rasm Destrektiv liderga misol<sup>44</sup>

Distruktive lider rahbarning xodimlarining hammasiga yoki ulardan biriga yoki bir nechtasiga zarar yetkazish niyatida va tizimli

<sup>42</sup> “ШАХС ХАРАКТЕРИ АКЦЕНТУАЦИЯСИ ВА ДЕСТРУКТИВ ХУЉҚ-АТВОР” М. Б. Иманова Термиз давлат университети магистранти VOLUME 2 | ISSUE 11 | 2021 ISSN: 2181-1385 Scientific Journal Impact Factor (SJIF) 2021: 5.723 Directory Indexing of International Research Journals-CiteFactor 2020-21: 0.89 DOI: 10.24412/2181-1385-2021-11-1399-1403

<sup>43</sup> Maren Helene Osnes Underdal ,Master Thesis in International hospitality management, “How can destructive leadership affect young workers in the tourism and hospitality Industry?” Stavanger, 91p., June 2019

<sup>44</sup> <http://www.stincelliadvisors.com/the-dysfunction-of-toxic-leadership/>

xatti-harakatlari bilan xodimlarga nisbatan amalga oshiriladigan xatti-harakatlari orqali namoyon bo'ladi. Shu nuqtayi nazardan, tajovuzkor xatti harakatni uchta toifaga bo'lish mumkin: jismoniy va og'zaki tajovuz, faol va passiv tajovuz, to'g'ridan-to'g'ri (bilvosita) tajovuzlar bo'lishi mumkin<sup>45</sup>.

Destruktiv liderlar – turizm sohasida faoliyati davomida mehmonxona tizimida ishlovchi xodimlarning xizmatlari uchun yomon ta'sir qiladi. Xodimlarning faoliyatlari davomida mijozlarga ularning kayfiyatlari ham ta'sir qiladi. Bizga ma'lumki, xizmatlar sohasida xodimlarning o'zaro iliq munosabati juda muhim bu mijozlarga xizmat ko'rsatishda ham ta'sir etadi. Destruktiv rahbarlar faoliyat olib borgan jamoada ko'p hollarda ishchi xodimlar tez-tez o'zgarib turishi kuzatiladi.

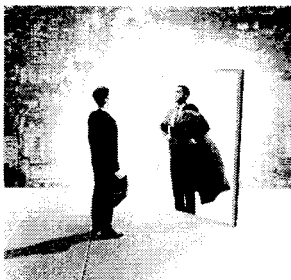
## 5.2. Narsissistik liderlik

Narsissizm, odatda, o'zini-o'zi his qilishning kuchayishi va boshqalarga nisbatan past nazar yoki hamdardlik darajasi bilan bog'liq bo'lgan shaxsiy xususiyat bo'lib, ko'pincha o'ziga xos qarashlarni suqlyndigan xatti-harakatlar bilan tavsiflanadi. Narsissistik bosh direktorlarning biznes olamiga qanday ta'sir qilishi haqidagi so'nggi topilmalarni jamlaydi, akademik tadqiqotchilar narsissistik yetakchilikni real natijalar bilan o'lchash va bog'lashning turli ijodiy usullarini o'rganadi<sup>46</sup>.

<sup>45</sup> Einarsen, S., Skogstad, A., Aasland, M.S. & Løseth, A.M.S.B. (2002) Destruktivt lederskap: Årsaker og konsekvenser. Skogstad, A. & Einarsen, S. (red.) Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel (p. 233-254). Bergen: Fagbokforlaget

<sup>46</sup> Braun, S. (2017). Leader narcissism and outcomes in organizations: a review at multiple levels of analysis and implications for future research. *Frontiers in Psychology*, 8 (773). Available at: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00773>





Yetakchilikda narsissizmni o'rganish biznes olamidagi manfaatdor tomonlar uchun qiyinchilik tug'iradi. O'tgan tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, biznes yo'nalishlari va tashkilot rahbarlarida narsissizmning tarqalishi o'rtacha aholi sonidan yuqori<sup>47</sup>. Gap shundaki, narsistlar ko'plab korporatsiyalarni boshqaradi va korporativ boshqaruvning ishonchli mas'uliyati ishga qabul qilish va nazorat qilishda qasddan bo'lishni talab qiladi<sup>48</sup>. (5.2-rasm Narsissistik liderlikka misol)

Ushbu mavzudan keyingi bo'limlarida biz turli manfaatdor tomonlar tashkilotlarda narsissistik yetakchilik bilan bog'liq xavf va imkoniyatlarni qanday aniqlashlari va ularga javob berishlari mumkinligiga e'tibor qaratamiz. Firmalarni yuqori sifatli rahbarlik mahoratlari va ularning xususiyatlari haqida so'z yuritamiz.

Narsissistik yetakchilikning afzalliklari va kamchiliklari:

Garchi bu boradagi fikrlar, albatta, aralash bo'lsa-da, amalda narsissistik bosh direktorga ega bo'lishning foydasi ham, kamchiliklari ham bor. Ushbu bo'limda bosh direktorning narsissizmi qachon aksiyadorlar qiymatini oshirishi va qachon qiymatni yo'q qilishi mumkinligini aniqlashga yordam beradigan misollar o'rganiladi.

Narsissizmning afzalliklari: mashhur bosh direktorning yuksalishi deb qarash mumkin.

Narsissistik xususiyatga ega bo'lgan shaxslar o'zlarining ekstrovert tendentsiyalari tufayli lider sifatida paydo bo'lish ehtimoli

<sup>47</sup> Westerman, J. W., Bergman, J. Z., Bergman, S. M., & Daly, J. P. (2012). Are universities creating millennial narcissistic employees? An empirical examination of narcissism in business students and its implications. *Journal of Management Education*, 36(1), 5-32. Available at: <https://doi.org/10.1177/1052562911408097>

<sup>48</sup> Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984306001111>

ko'proq<sup>49</sup>. Tadqiqotchilarning ta'kidlashicha, boshqaruv rollari mavjakkulchilik, xarizma va ishonch kabi narsissistik xususiyatlar uchun juda mos keladi. Haqiqatan ham, ba'zi tashkilotlar kengashlari narsissistik tendensiyalarga ega bo'lgan liderlarni o'ziga jalb qiladi, bu qisman mashhur bosh direktorning yuksalishiga olib keladi<sup>50</sup>. Biroq, Nissan kompaniyasining moliyaviy jinoyatlar bilan bog'liq bir qator ayblovlar bilan yuzma-yuz qochib ketgan sobiq bosh direktori Karlos Gion bilan ko'rinib turibdiki, narsissistik xususiyatlar yuzaga kelgan. Bunda har doim ham kompaniya foydasiga ishlamaydi, ommaning diqqat markazida bo'lgan va juda ko'p kompaniyaning kelajakdagi manfaatiga putur yetadi va noqulayliklarni keltirib chiqaradi<sup>51</sup>.

### 5.3. Toksik liderlik

Bugungi kunda jamoa fikri bilan tanishib, tadqiqotlar o'tkazildi. Natija shuni ko'rsatadiki, tobora ko'proq xodimlar ish joyida toksik (zaharli) yetakchilik bilan ishlamoqda, bu esa tashkilotda noto'g'ri xattiharakatlarga, xodimlarning tashkilotga bo'lgan majburiyatlarining yetishmasligiga va ishdan qoniqishning umumiy yo'qolishiga olib kelishi ko'rsatilgan. Xo'sh, toksik (zaharli) yetakchilik nima va kimnidir zaharli rahbarga nima aylantiradi?

"Toksik yetakchilik" atamasi birinchi marta M.G. Whicker "Toksik liderlar: Tashkilotlar yomonlashganda" kitobida<sup>52</sup>. Yetakchilikning bu turi tashkilot ichida namoyon bo'ladigan xattiharakatlar bilan belgilanadi. Toksik (zaharli) lider nafaqat yomon munosabatda bo'lishi mumkin bo'lgan yoki rahbarlik lavozimida bo'lish uchun bilim yoki tajribaga ega bo'lmagan odatiy yomon

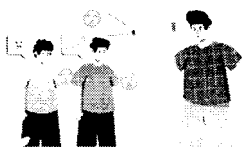
<sup>49</sup> Brunell, A. D., Gentry, W. A., Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Kuhnert, K. W., & DeMarree, K. G. (2008). Leader emergence: The case of the narcissistic leader. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(12), 1663-1676. Available <https://doi.org/10.1177/0146167208324101>

<sup>50</sup> Chamorro-Premuzic, T. (2016). Why we keep hiring narcissistic CEOs. *Harvard Business Review*. Available at <https://hbr.org/2016/11/why-we-keep-hiring-narcissistic-ceos>

<sup>51</sup> Herzhofsky, I. (2018). Delusion of Celebrity Brings Down Another CEO. *Bloomberg*. Available at <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2018-11-21/carlos-ghosn-nissan-ceo-discovers-the-pitfalls-of-celebrity>

<sup>52</sup> M.G. Whicker "Toksik liderlar: Tashkilotlar yomonlashganda" kitobida (Vatt, 2016)

xo'jayin emas, balki xatti-harakati qasddan halokatli va ular rahbarlik qilayotganlarga jiddiy ta'sir ko'rsatadigan odamdir.



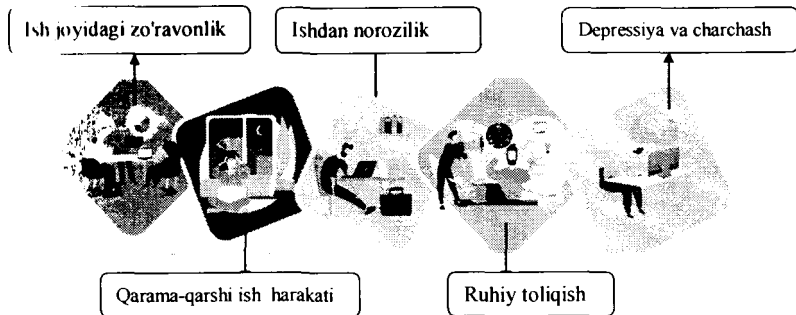
Toksik etakchilik – bu jamoa a'zolariga va umuman ish joyiga halokatli bo'lgan yetakchilik turi. Bu rahbarning xudbinlik bilan hokimiyatni suiiste'mol qilishidir. (rasm: 5.3.1- toksik (zaharli) liderlarga

misol)

Zaharli rahbarlik ostida siz va sizning hamkasblaringiz muvaffaqiyat qozonishingiz qiyin.

Zaharli rahbar o'z manfaatlarini ko'zlashga intiladi. Bu jamoaning ishlashi, mahsuldorligi va ma'naviyatiga turli darajada ta'sir qiladi.

Toksik (zaharli) lider – bu o'z mansabini oshirish yoki o'zlariga ko'proq kuch olib kelish uchun har qanday yo'l bilan boshqarish va manipulatsiya qilish uchun o'z mavqei berilgan kuchdan foydalanadigan va buni o'z ostidagi shaxslarga e'tibor bermasdan qiladigan kishi. Bezorilik, tahdid va manipulatsiya kabi tajovuzkor taktikalar, shuningdek, tegishli ma'lumotlarni yashirish yoki noto'g'ri ma'lumotni maqsadli ravishda taqdim etish kabi passiv taktikalar zaharli rahbarning ishlash usullaridan faqat bir nechtasi. Toksik rahbarlar o'z xodimlari tomonidan bezorilar, narsissistlar va hatto psixopatlar sifatida tasvirlangan, bu shaxsiyat turlarining har biri atrof-muhitga va tashkilot samaradorligiga zarar yetkazishi mumkin. Bir tadqiqot (Armitage, 2015) shuni ko'rsatadiki, yetakchilik lavozimidagi har o'n kishidan uchtasi zaharli lider bo'lishi mumkin. Raqamlar shunchalik yuqori bo'lsa, ish joyidagi ushbu turdagi epidemiya tashvishga sabab bo'lishi mumkinligini ko'rish mumkin.



5.3-rasm. Toksik (zaharli) liderlarning jamoaga ta'siri.

Manchester universiteti tadqiqotida 1200 kishi zaharli yetakchilikning ta'sirini aniqlash uchun so'rovnoma o'tkazishgan, jumladan: (5.3-rasm)

- Ish joyidagi zo'rvonlik;
- Qarama-qarshi ish xatti-harakati;
- Ishdan norozilik;
- Ruhiy toliqish ;
- Depressiya va charchash.

Zaharli yetakchilik va uning tibbiyot xodimlariga qanday ta'sir qilgani bo'yicha o'tkazilgan tadqiqotga ko'ra (Ozer, 2017), toksik liderlarning xatti-harakatlari to'rtta toifaga kiradi. Ular xodimning oldida va boshqa xodimlarga xodimlarni kamsitish, xodimni qadrlamaslik, tinglamaslik, o'tmishdagi xatolarni hamdardlik bilan eslatish kabi xatti-harakatlarni o'zichiga olgan "Qodirsizlik". Keyingi o'rinda, o'z muvaffaqiyatsizliklarida xodimni ayblash, ishlar yaxshi bo'lgandagina o'zini tutish, shaxsiy manfaatlarni hammadan ustun qo'yish va faqat boshliqlarga qanday qarash haqida qayg'urish kabi xatti-harakatlarni o'z ichiga olgan xudbinlik. Xudbinlik – bu o'zini o'zi ega bo'lgan mavqega (yoki undan yuqoriroq) loyiq ekanligiga ishonish, boshqalardan ko'ra ko'proq iste'dodli, zo'r va munosib ekaniga ishonish va tashkilot faqat buni amalga oshirishi mumkin bo'lgan xatti-harakatlardan iborat yana bir

toifadir. Va nihoyat, salbiy ruhiy holat bo'lib, ular salbiy kayfiyatda bo'lsa, ish joyidagi iqlimga va rahbarning salbiy kayfiyatiga ko'ra xodimning harakatiga ta'sir qiladigan xatti-harakatlardan iborat<sup>53</sup>.

Zaharli ish joyi va ularni egallagan zaharli rahbarlar o'rtasida sinergetik munosabatlar mavjud. Xodim va ish beruvchi sifatida biz ish joyidagi tabiiy tartibga rioya qilishga moyilmiz. Xodimlar va rahbarlar bor va xodim tabiiy ravishda tashkilotdagi mavqeyi to'g'risida ma'lumot, trening, maslahat va maslahat uchun rahbarga murojaat qiladi. Ushbu tabiiy tartib bilan bog'liq zaharli rahbar bo'lsa, bu tashkilot ichida disfunksiya (vazifalar noto'g'ri taqsimlanishi)ga olib kelishi mumkin. Rahbarni xodimlar vazifasini noto'g'ri taqsimlashi yoki qaysidir xodimni haddan ziyod ishlatishi, nafaqat bir xodimga balki butun tashkilotning ishlaymay qolishiga olib keladi mumkin. Shu sababli, rahbarlarning toksik xatti-harakatlarining tashkilotga ta'siri juda katta. Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, zaharli rahbarlar uchun ishlaydigan bo'ysunuvchilar tomonidan ish joyidan og'ish kuchaygan (Pelletier, 2010). Xodimlar noto'g'ri xatti-harakatlarni va hatto o'ch olish xulq-atvorini ko'rsatishga moyil bo'lib, adolatsizlikning ko'lamini muvozanatlash uchun harakat qilishadi. Salbiy xulq-atvor har qanday tashkilot uchun noqulaydir va pastga tushish effekti tashkilot ichida ko'proq disfunksiyani keltirib chiqaradi.

#### **Nazorat uchun savol va topshiriqlar:**

1. Tesla kompaniyasidan Ilon Mask liderlik faoliyatni o'rganing!
2. Oracle kompaniyasidan Larri Ellison faoliyatini tahlil qiling!
3. Apple kompaniyasidan Stiv Jobsning boshqaruvchilik faoliyatini o'rganing.
4. Ular (Ilon Mask, Larri Ellison, Stiv Jobs) qanday umumiylik jihatlarini va farqli jihatlarini guruh bilan tahlil qiling.
5. Toksik lider va narsissistik liderlarning farqli jihatlarini izohlang va misollar keltiring.

---

<sup>53</sup> Maren Helene Osnes Underdal ,Master Thesis in International hospitality management, "How can destructive leadership affect young workers in the tourism and hospitality Industry?" Stavanger, 91p., June 2019

## VI BOB. YAXSHI LIDER BO‘LING

### 6.1. Jamoa bilan munosabatlar! (micromanagement )

### 6.2. Qadriyatlar.

### 6.3. Madaniyat

#### 6.1. Jamoa bilan munosabatlar! (micromanagement )

*Yaxshi lider o‘z aybidan(xatosidan) bir oz ko‘proq ulushini oladi, foydasidagi ulushidan biroz kamrog‘ini oladi."*

*(Arnold X. Glazou)*

Har bir jamoada xatolar sodir bo‘ladi. Sizni lider sifatida qabul qilishning katta qismi nafaqat sizning xatolaringiz, balki siz uchun va siz bilan ishlaydiganlarning xatolari bilan qanday kurashishingizga asoslanadi. Xatolarga yo‘l qo‘yilganida aybdorni qidirish, ichki siyosiy muhitni saqlab qolish va hurmatni saqlab qolish bilan bog‘liq.

Qayerda sodir bo‘lishidan qat‘iy nazar, boshqalarni xatolari uchun ayblashi, bu jamoadagilarni boshliqlarga nisbatan ishonchini oshiradi va boshqalarning malakasini pasaytiradi deb o‘ylash ham mumkin. Yoki ba‘zi bir kishilar fikrlariga ko‘ra, bu liderlik kuchini oshiradi, liderlar hamma narsani faqat ular biladigan yoki hamma narsani to‘g‘ri qila oladigan odam ekanligiga amin bo‘ladi. Xulosa shuki, ular boshqalarni ayblash orqali xodimni yaxshi, boshqalarni esa yomon ko‘rsataman deb o‘ylashadi.

Shunday holatda liderlar haqiqatda qanday ko‘rinadi?

Aybdorni aniqlab, xodimlar liderga ishonib bo‘lmaydigan aniq xabarni yuboriladi. Haqiqat shundaki, liderlarga bo‘lgan ishonchsizligini ko‘rsatadi, bu yetakchiga nisbatan o‘ziga ishonchi yo‘qligini ko‘rsatadi va boshqalarning ham yetakchiga bo‘lgan hurmatiga putur yetkazadi. Xodimlarni ilhomlantiradigan va ta‘sir qiladigan yetakchi

emasligini kafolatlaydi. Natijada xodimlar o'rtasida rahbar degan nomga umuman loyiq emas degan fikr yuzaga keladi<sup>54</sup>.

## **XODIMLARNING MAQSADI:**

Yaxshi lider, avvalambor, quyidagi savollarga aniq javoblarni biladigan odamdir. Siz lidersiz! Nima uchun tashkilotingiz aynan ushbu xodimlarga muhtoj? Ularni sizning kompaniyangizda nima ushlab turadi va ularning raqiblariga ishga ketishiga yo'l qo'ymaydi? Qanday qiyinchiliklarga qaramay, xodimlar tashkilotingizda qolishadi? Iste'dodli xo'jayin, albatta, bu yerda puldan tashqari boshqa xususiyatlar emasligini tushunadi. Ayniqsa, ular emas. Sizga rahbar sifatida tushunishingiz kerak bo'lgan boshqa ko'pgina sabablar mavjud. Shu sababli, yaxshi rahbar bo'lishi uchun quyidagi takliflarni bajarishingiz kerak:

– esingizda bo'lsa, avvalo o'zimizning qadriyatlarimiz va o'zimizga hurmatimizni oshiramiz. Xodimlarning har biriga hurmat ko'rsatsangiz, u qandaydir pozitsiyadan qat'iy nazar, jamoaning 100% daromad bilan javob berishiga ishonchingiz komil bo'lishi mumkin;



(6.1-rasm )

Jamoa bilan munosabatlar

Sizning xodimlaringiz uchun muhim foyda keltiring. Shunday qilib, agar sizning xodimlaringiz o'z sog'lig'i va jismoniy tayyorgarligi haqida tashvishlantirsa, ularga sport zaliga borishga imkoniyat bering. Agar ular uchun oila ustuvor bo'lsa, ular bolalarni ertalab maktabga olib

– mumkin bo'lganidek, xodimlaringiz bilan yurakdan gaplashing. O'zlarining kundalik ishlaridan qanchalik xursand bo'lishlarini bilishga harakat qiling. Ushbu ma'lumot kelajakda sizga yordam beradi.

<sup>54</sup> <http://www.stincelladvisors.com/category/micromanagement/>

borib, tushlik qilishlari kerak. Ishoning, odamlar ular uchun tashvishingizni qadrlashadi, bu ham jamoada sog'lom muhitni ham ish samaradorligi va o'zaro munosabatda juda ijobiy ta'sir ko'rsatadi

## **MAQSADLARNI BELGILASH**

Yaxshi savdo menejeri yoki boshqa bo'lim yoki hatto bir tashkilot bo'lishni xohlasangiz, unda yodda tutingki, juda muhim jihat xo'jayinning ish maqsadlarini aniq belgilash qobiliyatidir. Shunday qilib, har bir ishchi xo'jayin undan nimani kutayotganini aniq tushunishi kerak. Muayyan maqsadlar bilan, insonning hozirgi ishiga e'tibor berishlari osonroq bo'ladi. Shuning uchun, o'zingizning har bir xizmatchiga topshiriqlarni bajarish uchun umid va muddatlaringizni aniq yetkazib bering, shuningdek olingan natijalar bilan nima qilish kerakligini va nima uchun ularga kerak bo'lsa kerakligini tushuntiring.

## **YAXSHI LIDERNING QO'SHIMCHA FAZILATLARI**

Har doim harakat qilish, bizni hurmat qilishga, tushunishga va tan olinishga undaydi. Shu nuqtayi nazardan, o'zingizning bo'ysunuvchilardan imkon qadar sodiq bo'ling. Shunday qilib, yaxshi rahbar har doim o'z xodimlarini nomidan biladi va ularning ishlaridan xabardor. O'zingizning ishchilaringizni har doim qiyin paytlarda yordam qo'lini taklif qilib, qo'llab-quvvatlang. Eshiklaring doimo ochiq bo'lsin. Bundan tashqari, yaxshi liderning xislatlari halol va mas'uliyatli kishilar uchun mas'uliyatsiz o'ylab topilmaydi. Ularning holatlaridan yoki rejalaridan voz kechmanglar. Ishoninglar, hamma ularga berilgan ishonchni qadrlaydi.

Deyl kareningning samarali lider bolish haqidagi kitobida "Muvaffaqiyatli menejerlar o'z maqsadlariga erishish uchun o'z qo'l ostidagilarni boshqaradigan, rag'batlantiradigan va o'qitadigan haqiqiy



lider bo'lishlari kerakligini biladilar. Bu kitob barcha rahbarlar duch keladigan muammolar haqida. Siz quyidagilarni bilib olasiz:

- rahbarning ishiga ijodiy yondashish qanday;
- xodimlar o'rtasida qanday qilib ishonch va obro' qozonish;
- xodimlar bilan qanday qilib samarali muloqot qilish;
- jamoadan qanday qilib yaxlit jamoa tuzish kerak;
- kadrlar masalalari, kompaniya maqsadlari va ishlab chiqarish jarayoni o'rtasidagi muvozanatni qanday saqlash kerak;
- haqiqiy yetakchilik qarorlarini qanday qabul qilish;
- ziddiyatli vaziyatlardan qanday chiqish yo'lini toppish. Yetakchilik qobiliyatingizni qanday oshirish mumkin.” kabi qarashlar berilgan va bir qancha tavsiyalar berib o'tilgan:

Lider bo'lish uchun maslahatlar:

1. O'zingizga ishoning!
2. Qat'iy, lekin mehribon bo'ling!
3. Mutaxassis bo'ling!
4. Hal qiluvchan bo'ling!
5. O'z izdoshlaringizga g'amxo'rlik qiling!
6. Har bir inson lider bo'lishi mumkinligiga ishoning!
7. O'z va'dalaringizda turing!
8. Jamoaning bir qismi kabi ko'rining!
9. Jamoangizga yaxshi munosabatda bo'ling!
10. Jamoangizni takomillashtirishga bo'lgan sadoqatingizni ko'rsating!

## 6.2. Qadriyatlar

Jamiyat taraqqiyoti jarayonida shakllangan har qanday ijtimoiy, moddiy, ma'naviy narsa yoki hodisa o'tmishda ijobiy ahamiyat kasb etgani uchungina emas, balki kelajak istiqboli uchun yangi imkoniyatlar yaratib berishga qodir bo'lganligi sababli ham qadriyat deb ataladi. Boshqacha aytganda, qadriyatlar jamiyat va ma'naviy taraqqiyotning zaruriy mahsulidir. Qadriyat inson va insoniyat uchun ahamiyatli

bo'lgan millat, elat va ijtimoiy guruhlarning manfaatlari va maqsadlariga xizmat qiladigan va shu tufayli ular tomonidan baholanib, qadrlanadigan tabiat va jamiyat ne'matlari majmuyidir<sup>55</sup>. Qadriyatlar axloqiy qoida va me'yorlar, g'oyalar va maqsadlardagi baholash mezoni hamda usullarini o'z ida aks ettiradi. Ular halollik, poklik, o'zaro yordam va adolatlilik, mehr-muhabbat, mehnatsevarlik, vatanparvarlik kabi fazilatlar: burch, vijdon, or-nomus, mas'uliyat kabi axloqiy tushunchalar shaklida namoyon bo'ladi.

1. Qadriyat – boshqa bir ta'rifda esa qadriyat bu atrof-muhitdagi narsalarni, hodisalarni ularning inson va jamiyat uchun ahamiyatga qarab, ijobiy yoki salbiy deb<sup>56</sup> baholash ularni muhim yoki nomuhim, zaruriy yoki keraksiz, qadrlil yoki beqadrlil asosiy yoki ikkinchi darajali deb belgilash natijasida vujudga keladigan tushuncha yoki nuqtayi nazarlarda aks etuvchi obyektlardir, deb belgilangan. Fikrimizcha, qadriyat – bu tarixiy taraqqiyot jarayonida kishilar tomonidan yaratilgan, moddiy va ma'naviy boyliklar bo'lib, u inson va insoniyat uchun ahamiyat kashf etib, ular manfaati va ehtiyojini qondirish: takomillashuvi, kelajak avlodning ijodiy o'sishini rag'batlantirish omilidir.

2. Millat uchun muhim ahamiyatga ega bo'lgan etnik jihat va xususiyatlar bilan bog'liq qadriyatlar milliy qadriyatlardir. Dunyoda o'z iga xos qadriyatlari bo'lmagan millat yo'q. Milliy qadriyat millatning tarixi, yashash tarzi, ma'naviyati hamda madaniyati bilan bilan uzviy bog'liq holda namoyon bo'ladi. Milliy qadriyatlar – millat uchun muhim va jiddiy ahamiyatga ega jihatlar, xususiyatlar, moddiy va ma'naviy boyliklardir.

3. Xalqimiz ma'naviyatini yuksaltirishda milliy urf-odatlarimiz va ularning zamirida mujassam bo'lgan mehr-oqibat, insonni ulug'lash, tinch va osoyishta hayot, do'stlik va totuvlikni qadrlash, turli

---

<sup>55</sup> Oriental Renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences VOLUME 1 | ISSUE 4  
ISSN 2181-1784 Scientific Journal Impact Factor SJIF 2021: 5.423 113 w May 2021 www.oriens.uz

<sup>56</sup> 1. Миллий истиклол гоёси: асосий тушуянчалар, тамойилла ва атамалар (қисқа изоҳли тажрибвий лугат) –Т.: “Янги аср авлоди”, 2002. б- 177

muammolarni birlashib hal qilish kabi ibratli qadriyatlar tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. Milliy qadriyatlar turmush tarzimiz, ma'naviy qiyofamiz, an'analarimiz va o'zligimizni anglashga yordam beradi va bu borada xalqni xalq, millatni millat sifatida birlashtiradi. Zero, o'z qadriyatlarini va qadrini bilgan xalq olomonga aylanmaydi; buyuk ishlarga qodir ekanini his qiladi, istiqlolni omon saqlaydi, farzandlarining kamoloti uchun qayg'uradi va kurashadi. Aynan shuning uchun ham milliy qadriyatlar jamiyatni yangilashga xizmat qiluvchi muhim ma'naviy omil hisoblanadi.

Inson – eng oliy qadriyat. Shu bois, millatimizga xos bo'lgan qadriyatlardan yana biri – bolajonlik, Oilada ko'p farzandlarni dunyoga keltirish va ularni kamolga yetkazish muhim ijtimoiy ahamiyat kasb etadi. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasining 66- moddasida “Voyaga etgan, mehnatga layoqatli farzandlar o'z ota-onalari haqida g'amxo'rlik qilishga majburdirlar” deyiladi. Shunisi quvonarliki, biror-bir xorijiy davlatning Konstitutsiyasida bu kabi modda uchramaydi. Aytish lozimki, bizning Konstitutsiyamiz nafaqat demokratik tamoyillar, balki milliy va umuminsoniy qadriyatlar ruhi bilan sug'orilgan. Oila qanchalik qudratga ega bo'lmasin, u farzand tarbiyasida qo'ni-qo'shnilardan iborat bo'lgan mahalla va tarbiya maskanlarining ko'magisiz yuqori natijalarga erisha olishi mushkul. Milliy qadriyatlarimizning asosiy xazinaboni – oila deb oladigan bo'lsak, bu xazinani asl san'at asari darajasiga ko'taruvchi naqqoshlar mahalla va maktabdir. Muxtasar aytganda, maktab degan ulug'dargohning inson va jamiyat taraqqiyotidagi hissasi beqiyosdir. “Mahalla – ham ota, ham ona” degan hikmatli naql haqiqat, bejiz aytilmagan. Chunki, mahalla haqida gapirganda, ko'pchilik ana shunday chuqur ma'noli so'z larni eslashi va tilga olishi tabiiy<sup>57</sup>

Turizmida qadriyatlar va ularni yetakchilar tomonidan qadrlanishini ahamiyati katta. Shu sababli har bir boshqaruvchi o'zining

---

<sup>57</sup> Oriental Renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences VOLUME 1 | ISSUE 4  
ISSN 2181-1784 Scientific Journal Impact Factor SJIF 2021: 5.423

milliy qadryatlari, ison qadr-qimmatini turlicha baholashini yaxshi bilamiz. Misol tariqasida bizning millatimizda insonlar yoshi ulug' ustozlarni, insonlarni doim izzat-hurmat qilishadi. Ularni har qanday vайyatda ham ommaviy tadbirlarda ulug'lanishadi, tashkilotlarda ularning tajribasini qadrlaymiz, transportlarda joy beribiladi va hokozo. Yoshi ulug' hodimlarga, insonlarga nisbatan bu kabi qadr-qimmatni boshqa ko'plab davlatlarda bu qadar hurmat qilishmaydi.

Aynan turizm sohasida har bir turist bizning mamlakatimizga tashrif buyurish chog'ida ularning qadr-qimmatini, madaniyatini, boshqaruv usullarini yaxshi o'rganishimiz muhim. O'zaro munosabatlarni mustahkamlashda mana shunday jihatlari ham muhim ahamiyat kasb etadi.

### 6.3. Madaniyat

**Madaniyat tushunchasi.** «Madaniyat» tushunchasi rivojlanishi darajasining umumlashtiruvchi ko'rsatkichi bo'lib, bir qancha ma'noni bildiradi.

Madaniyat hayotda ham, tarixda ham, zamonda ham, demak, taraqqiyotda ham faqat odamlar tufayli mavjud. Bu esa madaniyat insoniyat jamiyati, uning xalqi, o'tmishi (tarixi) va hozirgi davriga xos xususiyat ekanligini anglatadi<sup>58</sup>. Muvaffaqiyatga ishongan holda har qanday madaniyatni jamiyatning tegishli turi, odamlarning hayoti va faoliyati bilan uzviy birlikda o'rganish mumkin<sup>59</sup>. Masalan, jamiyat madaniyati, ayrim shaxs madaniyati va nihoyat, inson faoliyatining ayrim turi madaniyati haqida so'z yuritish mumkin. Inson faoliyati moddiy va ma'naviy boyliklar yaratuvchi turlarga bo'linadi. Shu sababli, moddiy va ma'naviy madaniyat farq qilinadi.

Rahbarlar uchun boshqaruv madaniyati juda muhimdir. Insoniyat o'z rivojlanish jarayonida juda katta boshqaruv tajribasini jamlagan.

<sup>58</sup> <http://velikayakultura.ru/teoriya-kulturny/sotsialnaya-kultura-zadachi-istoriya-funktsii-opredelenie>

<sup>59</sup> <https://gigafox.ru/uz/onset-of-labor/elitarnaya-narodnaya-i-massovaya-kultura-formy-i-naznovidnosti-kulturny/>

Bozor sharoitida bu tajriba boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qilishi kerak. Boshqaruvning vujudga kelishi va rivojlanishi, avvalo boshqaruv madaniyati darajasi yuksalishi bilan bog'liqdir. chunki, boshqaruv yo'llari, usullari, vosita va uslublariga tanqidiy baho berish yo'li bilan, ularning eng yaxshilari jahon tajribasida qo'llanishi uchun ajratib olindi.

Menejmentda huquqiy me'yorlar davlat-huquqiy va tashkiliy-huquqiy me'yoriy hujjatlarda aks etadi. Uning jumlasiga davlat korxonasi to'g'risida qonun, tadbirkorlik xaqida, mulk to'g'risida qonunlar kiradi. Lekin qonunlar xar bir korxonaning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga ololmaydi. Shu sababli, har bir korxonada, qonunga asoslangan holda, korxonada ishlab chiqarishning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga oluvchi me'yoriy qoidalar o'rnatiladi. Estetik talablar va me'yorlar ham boshqaruv jarayonida qo'llaniladigan texnika vositalari va uskunalari, ham boshqaruv xodimlarini o'rab turuvchi tashqi muhit uchun belgilanadi.

Rahbar madaniyati. Rahbar madaniyati tarkibiga boshqaruv xodimlari madaniyati, boshqaruv jarayonlari madaniyati, mehnat sharoiti madaniyati va hujjatlar yuritish madaniyati kiradi. Menejment madaniyatining barcha unsurlari o'zaro bog'liq va o'zaro ta'sir etuvchidir. Shu bilan birga ular orasida boshqaruv xodimlari madaniyati etakchi ahamiyatga ega. Menejer boshqaruv jarayoni madaniyatining yuqori darajasiga erishish va o'z mehnatini tashkil etishni takomillashtirib borishi kerak. Buning uchun rahbar o'z faoliyatini doimo tanqidiy tahlil qilib borishi va rahbarlik madaniyatini uzluksiz takomillashtirib borishi lozim.

Qadriyat inson va insoniyat uchun ahamiyatli bo'lgan millat, elat va ijtimoiy guruhlarning manfaatlari va maqsadlariga xizmat qiladigan va shu tufayli ular tomonidan baholanib, qadrlanadigan tabiat va jamiyat ne'matlari majmuyidir. Turizmda hududlarning o'ziga xos madaniyatini yillar o'tsada saqlab qolish, saqlab qolingani urf-odatlarini turistlar uchun ko'rsatib bera olish ham katta mahorat va turizm uchun katta

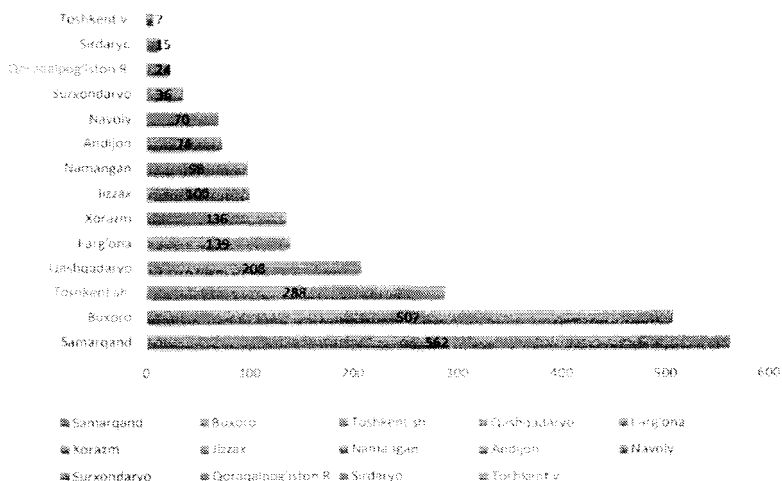
ahamiyat kasb etuvchi jihat hisoblanadi. Mamlakatimizning har bir hududida ijtimoiy madaniyat tushunchasini, xalq madaniyatini yanada kengroq targ'ib qilish maqsadga muvofiqdir. Bunda mandaniy-tarixiy meroslarimiz tarixini o'rganish, ularning qadr-qimmatini saqlab, kelajak avlodga yetkazib berishda har bir hudud aholisi o'z hissasini qo'shishi lozim. Shuningdek ommaviy madaniyat tushunchasini ham keng targ'ib qilishimiz zarur. Ommaviy madaniyat tushunchasini targ'ib qilish o'rgatish uchun yoshlarni yoshligidan ta'lim-tarbiyasiga alohida e'tibor qaratish muhim, maktab, oliy ta'lim dargohlarida, ishchi xodimlar, oilalarda tushuntirish ishlarini olib borish, ijtimoiy reklamalarni ishlab chiqish, tarqatish muhim vositachi bo'lib xizmat qiladi.

Aynan shu maqsadlar (maqsadlar) o'rtasidagi farqda ijtimoiy madaniyat etnik madaniyat turidan farq qiladi, chunki madaniyatning etnik turi ham jamiyatning jamoaviy hayotini ta'minlash uchun mo'ljallangan, lekin aksiologik asosda, ya'ni qadriyatlar, axloq, urf-odatlar va marosimlar.

Tarixiy-madaniy turizmni rivojlantirishda hududlarda mavjud bo'lgan tarixiy hamda arxeologik obyektlarning o'rni muhimdir. Ularning tarixiyliigi, hudud tarixida tutgan o'rni hamda saqlanganlik darajasi unga qiziquvchi turistlarning sonini oshishiga yordam beradi. Har qanday tashrif buyuradigan sayyoh uchun bir manzilgohda bir nechta obyektlarning mavjud bo'lishi, uning safar vaqtining davomiyligini uzaytirib beradi<sup>60</sup>. Quyida keltirilgan jadval asosida Respublikamizning tarixiy yodgorliklar soni Respublika kesimida keltirib o'tilgan (6.3-jadval)

---

<sup>60</sup> [http://iqisodiyot.tsue.uz/sites/default/files/maqolalar/49\\_Erkayeva.pdf](http://iqisodiyot.tsue.uz/sites/default/files/maqolalar/49_Erkayeva.pdf)

**Respublikadagi tarixiy yodgorliklar soni (hududlar kesimida)<sup>61</sup>**

Manba: stat.uz. sayti ma'lumotlari

Mamlakatimiz nafaqat Markaziy Osiyoda, balki butun jahonda ham turizm markazlaridan biri hisoblanadi. Ma'lum hududda tarixiy-madaniy turizmni rivojlantirishda shu joyning tarixiy-madaniy obyektlari asosiy o'rinni egallaydi. Lekin ulardan alohida muhim ahamiyatga egalari xalqaro miqyosdagi obyektlar va yodgorliklar ro'yxatiga kiritiladi. Bunday ro'yxatni YUNESKO har yili aniqlab boradi. Keyingi yillarda O'zbekiston hududidagi noyob madaniy meros obyektlarini muhofaza qilish, tarixiy shaharlarning bosh loyihasi va menejment rejasini YUNESKO xalqaro standartlari hamda talablariga muvofiq ishlab chiqishda mazkur tuzilmaning xalqaro ekspertlari ham keng jalb etilmoqda. YUNESKO bilan yaqin hamkorlikda moddiy va nomoddiy meros obektlarini asrashga doir turli xalqaro anjumanlar

<sup>61</sup> 20'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari

tashkil qilinmoqda<sup>62</sup>. Mazkur chora-tadbirlar madaniy yodgorliklarni muhofaza qilishni oqilona tashkil etish va boshqarishni hamda shu sohudagi dolzarb muammolarni ko'rib chiqish, xalqaro tajribani o'rganish, tarixiy-madaniy meros saqlanishini ta'minlashga doir milliy tizimni takomillashtirish, bu boradagi davlat va nodavlat notijorat tashkilotlari faoliyatining asosiy yo'nalishlarini aniqlash imkonini bermoqda. Iqtisodiy tadqiqotlarda ta'kidlanishicha tarixiy-madaniy turizmning moddiy merosini boshqarish uchun obyektlar soni, holati, shuningdek, asliga mos obyektlar, ya'ni restavratsiya va ta'mirlash jarayonida.

### **Nazorat uchun savol va topshiriqlar:**

1. Jamoa bilan munosabatlarni o'rnatishda qanday muhim jihatlarni bilasiz?
2. Siz lider sifatida o'ylang! Tashkilotingizdagi xodimlarni doimo o'z ishlaridan mamnun bo'lishlari uchun siz qanday choralar ko'rasiz?
3. Qadriyatlar tushunchasi boshqaruvchilar uchun qanchalik muhim?
4. Ommaviy madaniyat, ijtimoiy madaniyat tushunchalar haqidagi fikrlaringizni izohlang.
5. Mamlakatimizda ommaviy madaniyatni kengroq targ'ib qilish uchun qanday imkoniyatlarimiz mavjud va uni qanday amalga oshirish yo'llarini sanab o'ting.
6. Respublika hudularidagi tarixiy obidalarni yanada keng turg'ib qilish uchun qanday chora-tadbirlarni amalga oshirishimiz zarur deb hisoblaysiz?

<sup>62</sup> <https://lex.uz/uz/docs/-5868619>



## VII BOB. AXLOQIY LIDERLIK

### 7.1. Axloqqa qarshi axloq.

### 7.2. Barqarorlik.

#### 7.1. Axloqqa qarshi axloq

Aristotelning “axloqiy” tushunchasining aniq tarjimasini uchun yunonchadan lotinchaga qadimgi Rim faylasufi Sitseron (miloddan avvalgi 106-43) atamani yaratgan. “*moralis*” (axloqiy) Uni soʻzdan yasagan *mos* (*ko'proq* – koʻplik. raqam) – yunoncha “ethos”ning lotincha analogi. Bu haqida, xususan, Sitseron gapirgan *axloq falsafasi*, u orqali Aristotel axloq deb atagan bilim sohasini tushunish. Miloddan avvalgi IV asrda atamasi lotin tilida uchraydi “*moralitas*” (axloq), bu yunoncha “axloq” atamasining bevosita oʻxshashi. Bu soʻzlarning ikkalasi ham yangi Yevropa tillariga kiritilgan. Ular bilan birga bir qator tillarda “axloq” va “axloq” nuqtayi nazaridan umumlashirilgan bir xil haqiqatni bildiruvchi oʻz soʻzlari paydo boʻladi<sup>63</sup>.

Vaqt oʻtishi bilan vaziyat oʻzgarmoqda. Madaniy taraqqiyot jarayonida axloqning bilim sohasi sifatidagi oʻziga xosligi ochib berilishi bilan har xil soʻzlarga turlicha maʼnolar berila boshlaydi: axloq deganda bilimning tegishli sohasi tushuniladi, taʼlimot, axloq (axloq) esa mavzudir. Kundalik foydalanishda maʼnodagi bu farq har doim ham hisobga olinmaydi. Jumladan, oʻqituvchi, shifokor, muhandis, iqtisodchi va hokazolar odob-axloqi haqida gapirganda, ularning axloqiy xususiyatlari nazarda tutiladi. Buning sabablaridan biri, odamlarning ongida mavjud boʻlgan narsani mavjud emas, balki haqiqiy bilan aniqlashga psixologik moyilligidir. Ammo falsafaning taʼkidlashicha, bilish mumkin boʻlgan narsa (bu holda, axloq) mavjud boʻlish usuli nuqtayi nazaridan u haqidagi bilimdan (etikadan) tubdan farq qiladi. Biladigan narsa obyektiv mavjud boʻlib, u haqidagi bilim

<sup>63</sup> <https://valenteshop.ru/uz/termin-moral-i-etika-ponyatie-i-sootnoshenie-etiki-morali-i-nravstvennosti/>

subyektiv, ya'ni ongda. Bundan tashqari, bilish mumkin bo'lgan cheksiz ko'p xususiyatlarga ega va uning nazariy modeli ulardan faqat ba'zilarini, eng yaxshisi – umumiy va muhimlarini aks ettiradi. Shu bilan birga, axloqning eng mukammal bilimi, ya'ni eng chuqur axloqiy nazariya inson uchun axloqning o'rnini bosa olmaydi.

Boshqaruv jarayonida yosh rahbarlarning faoliyati davomida milliy, umuminsoniy va axloqiy qadriyatlarga asoslanish negizida insonlarning erkinligi va huquqlarini hurmat qilish hissi mujassam etgan. Bu esa pirovardida ularning baxtli bo'lishi, hayotda o'z o'rniga ega ekanligini har doim his etib yashashini anglashiga sabab bo'luvchi muhim omillaridan biri sanaladi.

Boshqaruvda rahbar kadrlarning bilimi va axloqiy salohiyati juda muhim o'rin egallaydi. Jamoani adolatli boshqarish odobi rahbarlarning ish faoliyatida katta ahamiyatga ega hisoblanadi. Odob rahbarni aql va axloq egasi bo'lishga, vijdonli, or-nomusli, sof ko'ngilli, bo'lishga da'vat etadi. Tarixga murojaat qiladigan bo'lsak, bir qator sharq adabiyotlarida adolatparvar hukmdorlar to'g'risidagi qarashlar va turfa xil munosabatlarni ko'rishimiz mumkin. Allomalar ularning boshqaruvdagi axloqiy, diniy, umuminsoniy tamoyillariga qanchalik sodiqligi xususida so'z yuritganlar. Masalan: "Iskandamoma" dostonida Nizomiy Ganjaviy o'zining odil va na'rifatli shoh, komil inson, adolatparvar hukmdor, ideal jamiyat haqidagi orzularini Iskandar obrazi va hayoliy tasvirlar orqali ifodalagan<sup>64</sup>.

Bugungi kunda rahbarlik kasbidan qiyinroq kasb yo'q, u murakkab, chunki u odamdan ko'p va turli kasb va ko'nikmalarga ega bo'lishni talab qiladi. Menejer ozgina bo'lsa-da, lekin hamma narsani bilishi kerak – marketing sirlaridan tortib, hiyla nayranglargacha moliyaviy hisob-kitob, tashkil etish usullaridan to zamonaviy ishlab chiqarishlar, turizm va xizmat ko'rsatish sohalarida inson psixologiyasining o'zgaruvchan va xilma-

<sup>64</sup> <https://pshedu.jspu.uz/index.php/ppmedu/article/view/4096/2920>

xilligigacha. Bugungi kunda yana bir masalaga rahbarlar jiddiy e'tibor berishi kutilmoqda bular: dunyo qarashi keng bolishi, fikrlari mustaqil va har tomonlaman o'ylangan, yangi ehtiyoj va vazifalardan ko'proq xabardor bo'lish, guruhlarning samarali faolligini oshirish yo'llari va usullarini ishlab chiqishi va ko'rsatishi, doimiy yangiliklardan boxabar bo'lishi. U o'z e'tiqodi, reja va g'oyalarini hayotga tatbiq eta olishi kerak. Zamonaviy shart-sharoit rahbarga talablarni kuchaytiradi, uning faoliyati juda murakkab va xilma-xildir. Uning vazifalariga quyidagilar kiradi: ijtimoiy, axloqiy, axloqiy muammolarga katta e'tibor bera olish; boshqaruv apparati ishini to'g'ri rejalashtirish va tashkil etish, vazifalar, huquqlarni taqsimlash, qo'l ostidagi xodimlarning javobgarlik o'lchovini belgilash, yaxlit, samarali jamoani yaratish; xodimlarning ijodiy tashabbuskorligini oshirish yo'llari va usullarini ishlab chiqish, odamlarning individual qobiliyatlari, qiziqishlari, psixologik xususiyatlarini hisobga olish, hamkorlik va o'z aro yordam munosabatlarini mustahkamlashda faol ishtirok etish.

Zamonaviy liderlarlar o'z korxonasini yoki tashkilotini kuch ishlatib yoki yomon munosabatda bo'lib yuqori natijalarga erishishi juda qiyin. Malakali kadrlar doim o'zlariga qulay bo'lgan shart-sharoitni talab qilishadi. Ular bilan axloqiy jihatdan xatti-harakati ham jamoada sog'lom muhitni tashkil etishda zarur vosita hisoblanadi. Malakali kadrlar bilan ishlash jarayonida liderlarning kamtar, mehnatsevarlik, yaxshi xulqi jamoa bilan hamkorlikda ish olib borish mahorati bo'lishi kerak. Albatta bu tajribani liderlar ham jamoa a'zolari ham 1 kunda amalga oshira olishmaydi. Jamoa rahbari jamoasidagi har bir hodimni psixologiyasini, axloqini alohida o'rganishi va ahamiyat berishi kerak.

## **7.2. Barqarorlik**

Liderlar uchun barqarorlik tushunchasining turli jabhalardan qarash mumkin. Avvalo barqarorlikning insonlarning qaror qabul qilishlarida, biznesning yoki tashkilotni biznes bozoridagi barqaror rivojlanish omillari sifatida ham qarash mumkin. Shuningdek, tashkilot

yoki korxonaning iqtisodiy barqarorligini ham hisobga olishimiz kerak bo'ladi.

Keling barqarorlik tushunchasini ko'rib chiqib, keyin tegishli xulosa qilsak! Barqarorlik bir nechta tushunchalarga kiritilgan, masalan ekologik barqarorlik, ijtimoiy barqarorlik va iqtisodiy barqarorlik. Shu sababli, iqlim o'zgarishi yoki suv tanqisligi kabi insoniyat oldida turgan ko'plab muammolarni insoniyatning barqaror rivojlanishga ta'sir qiluvchi muhim omil sifatida qarash mumkin.

*Ekologik barqarorlik.* Atrof-muhit barqarorligi – bu iqtisodiy va ijtimoiy taraqqiyotdan voz kechmasdan, biologik xilma-xillikni himoya qilishga qaratilgan dastur. Bu biologik jihatning vaqt o'tishi bilan o'z mahsuldorligi va xilma-xilligini saqlab qolish qobiliyatini anglatadi. Shu bilan tabiiy resurslarni muhofaza qilish uchun ekologiyaga nisbatan ongli mas'uliyatni uyg'otadi, shu bilan birga ular yashaydigan muhitga g'amxo'rlik qilish uchun inson rivojlanishiga yordam beradi. Hozirda bu o'zgarishlarni boshqarishga yoki yaxshilashga ko'maklashuvchi jahon tashkilotlar va ko'plab kompaniyalar, korxonalar mavjud.

*Iqtisodiy barqarorlik.* Iqtisodiy barqarorlik ekologik va ijtimoiy barqarorlikka intiladigan faoliyatning foydali bo'lishini ta'minlaydi. Yetarli miqdorda boylik yaratish qobiliyati, turli ijtimoiy sohalarda adolatli bo'lish, hokimiyat va aholining iqtisodiy muammolarini hal qilish, pul ishlab chiqaruvchi sektorning ishlab chiqarish va iste'molini kuchaytirish. Xulosa qilib aytganda, mavjud resurslardan oqilona foydalanib, kelajak avlodni ham uchun ehtiyojlarni qondirish inson va tabiat o'rtasidagi muvozanatdir.

*Ijtimoiy barqarorlik.* Aholining hamjihatligi va barqarorligiga intiladi. Bu tabiiy qadriyatlar kabi xatti-harakatlarni keltirib chiqaradigan qadriyatlarni qabul qilishni anglatadi, ta'lim, tarbiya va xabardorlikning uyg'unligidir. Boshqacha qilib aytganda mamlakat aholisi turmush tarzini, o'zini yaxshilash va yaxshi turmush darajasini qo'llab-quvvatlash uchun va fuqarolar ishtirokini rag'batlantirishdir.

*Siyosiy barqarorlik.* Atrof-muhit, iqtisodiyot va jamiyatni muvozanatlash uchun aniq qoidalarga ega boshqaruvni qidiradi. Bu siyosiy va iqtisodiy hokimiyatni qayta taqsimlashni, izchil qoidalarga ega davlatni, xavfsiz hukumatni, qonunchilik bazasini o'ratishni nazarda tutadi.

*Turizmda barqarorlik.* Barqaror rivojlantirish uchun qator omillarni hisobga olish muhim. Jahon sayyohlik tashkiloti (UNWTO) ma'lumotlariga ko'ra turizmni barqaror rivojlantirishning hal qiluvchi ko'rsatkichlari tizimida turizm barqaror rivojlanish konsepsiyasini davlat tomonidan amalga oshirish ko'rsatkichlari, antropogen faoliyatning atrof-muhitga ta'siri, shuningdek ijtimoiy, madaniy va iqtisodiy ko'rsatkichlari sifatida nomoyon bo'ladi.

Tashkilotning barqarorligi bunda korxonaning bugungi kundagi mavqeyi, uning rivojlanish tendensiyasi, xodimlarning doimiy ish bilan ta'minlanganligi, korxonaga yoki kompaniyaning moliyaviy barqarorligi va yana qator omillar hisobga olinadi.

Shuni ham hisobga olish kerakki, jamoadagi xodimlarni har tomonlama bilimli, tajribali bo'lishi kelajakda biznesning uzoq vaqt barqaror rivojlanishiga olib keladi albatta. Bunda liderlarning o'z nafaqat o'zlarini rivoji uchun qayg'urishi, balki guruh a'zolarini ham tajribasini, mativatsiyasini oshirishi kerak bo'ladi. Liderlar har bir natijada o'z xodimlarinig qo'shgan hissasini ko'ra bilishi kerak. Bularni quydagilar bilan amalga oshirishi mumkin:

- xodimlarning professional bilim va ko'nikmalarini oshirishi uchun imkoniyat berishi;

- yangi xodimlarni ishga o'rgatish, o'z malakasi bilan bo'lishishi, treninglar bilan doimiy o'rgatib borishi;

- har bir xodim ishlarini tahlil qilish va individual suhbat olib borishi;

- jamoa bilan hamjihatlikda o'zgarishlarni qabul qilishi va yig'ilishlar olib borishi kerak;

jumoa xodimlarini qaror qabul qilish jarayonida fikrlarini muhobatga olishi;

xodimlarga o'z g'oyalarini aytishga va ularni amalda qullash mumkinligiga jiddiy qarashi kerak;

xodimlar xatolarni tushunishi, ularni to'g'irlashga imkon berishi kerak;

xodimlarning o'z ishlarini qayta ko'rib chiqishi va o'z ishlarini o'zuri baholashiga imkon berishi maqsadga muvofiq bo'ladi.

Korxonalar yoki tashkilotning barqaror rivojlantirishning asosiy o'tibor quyidagilarga qaratilishi kerak: innovatsiyalar, hamkorlik, jarayonlarni takomillashtirish va barqarorlik rejasi<sup>65</sup>.

#### ➤ Innovatsiya va texnologiyalar

Innovatsiyalar va texnologiyalarni ishlab chiqaruvchi korxonalar uchun muhimdir albatta. Ammo innovatsiyalarni rivojlantirishda katta tavakkalchilikka yo'l qo'yiladi. U hammaga ham birdek mos kelavermaydi. Agar iste'molchining yashirin ehtiyojini topib, ularga mos innovatsiyalar kiritilsa, bu korxonalar yoki kompaniyalarni yuqori natijalarga erishishi uchun sabab bo'ladi. (Misol uchun Tesla kompaniyasi, Ilon mask)

#### ➤ Hamkorlik

Biznesni rivojlanishi o'xshash yoki sherik kompaniyalar bilan tarmoqlarning shakllanishi, xorijiy yoki shu sohada yangi bilimlarni almashishni osonlashtiradi va yangilikka turtki beradi. (Appel Co. Steve Jobs tajribasi)

#### ➤ Jarayonni takomillashtirish

Jarayonni doimiy ravishda tekshirish va takomillashtirish ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish sohasi uchun juda muhimdir. Jarayonlarni takomillashtirish sifatni saqlash yoki yanada sifatliroq

<sup>65</sup> Xessl, Ulrike Barqaror biznesga o'n qadam (1-seriya). Sietl 2013 yil. ISBN 978-0-9898270-0-1. <http://www.wsworldwide.com> Arxivlandi 2017-01-12 da Orqaga qaytish mashinasi

ishlash uchun yoki xarajatlarni kamaytirish uchun xizmat qilishi mumkin. (Henri Ford tajribalari misol bo'la oladi)

➤ Barqarorlik rejası

Maqsadlar bilan bog'liq ravishda kompaniya faoliyati to'g'risida davriy ravishda tahlil qilish maqsadga muvofiq. Natijalar orqali barqarorlik rejasiga yoki kompaniya missiyasiga yetish taktikalarini o'zgartirish mumkin. (Ford Motor Co.da bo'lgani kabi).

Biznesda barqarorlik ekologik, ijtimoiy va axloqiy maqsadlarni aniq birlashtiradi va strategik barqarorlikni boshqarishni qo'llab-quvvatlaydi<sup>66</sup>.

Xulosa qilib aytganimizda mavzuda barqarorlik tushunchasini liderlar o'z faoliyatini rivojlantirishi, biznesning barqarorligini saqlab, biznesning bozorida barqarorlikka erishish boshqacha qilib aytganimizda bozor liderlaridan biri bo'lish jihatidan qisman ko'rib chiqdik. Sizga test topshirig'ini havola etamiz! Bunda siz qanday Lider ekanligingizni aniqlab olish imkoniyatingiz mavjud.

## TEST TOPSHIRIG'I

### *Test №1 "Liderlik (Yetakchilik) uslublari"*

1. Agar bajarilmasa, meni tanqid qilish xavfi bo'lsa ham, men qo'l ostidagilarga kerakli ko'rsatmalar berardim.

2. Menda har doim juda ko'p g'oyalar va rejalar bor.

3. Boshqalarning fikr-mulohazalarini tinglayman.

4. Munozaralarda asosan mantiqan to'g'ri dalillar keltirishda muvaffaqiyatga erishaman.

5. Men xodimlarni o'z muammolarini o'zlari hal qilishlari uchun o'rgataman.

---

<sup>66</sup> Hansen, E. va Schaltegger, S. (2014): Barqarorlikning muvozanatli ko'rsatkichlari jadvali. Arxitekturalarni muntazam ravishda qayta ko'rib chiqish, Biznes etikasi jurnali, Springer

6. Agar meni tanqid qilishsa, nima bo'lishidan qat'iy nazar, o'zimni himoya qilaman.

7. Boshqalar o'z sabablarini aytsa, men doimo tinglayman.

8. Qandaydir tadbir o'tkazish uchun men oldindan rejalar tuzishim kerak.

9. Men asosan xatolarimni tan olaman.

10. Boshqalarning takliflariga muqobil variantlarni taklif qilaman.

11. Qiyinchiliklarga duch kelganlarni himoya qilaman.

12. Men o'z fikrlarimni maksimal darajada ishontirish bilan ifodalayman.

13. Mening ishtiyoqim yuqumli.

14. Boshqalarning fikrini inobatga olaman va ularni qaror loyahasiga kiritishga harakat qilaman.

15. Odatda men o'z nuqtayi nazarim va farazlarimni talab qilaman.

16. Men tushunish va tajovuzkor qarshi dalillarni tinglayman.

17. Men o'z fikrlarimni aniq ifodalayman.

18. Men har doim hamma narsani bilmasligimni tan olaman.

19. Men o'z qarashlarimni qattiq himoya qilaman.

20. Boshqa odamlarning fikrlarini xuddi menikidek rivojlantirishga harakat qilaman.

21. Men har doim boshqalar nima deb javob berishlari haqida o'ylayman va qarshi dalillarni qidiraman.

22. Men boshqalarga o'z ishini qanday tashkil qilish bo'yicha maslahatlar bilan yordam beraman.

23. Loyihalarimga berilib ketganim uchun, odatda, boshqalarning ishi haqida qayg'urmayman.

24. Men o'zimgidan farq qiladigan nuqtayi nazarga ega bo'lganlarni ham tinglayman.

25. Agar kimdir mening loyihamga rozi bo'lmasa, men taslim bo'lmayman, balki boshqasini ishontirishning yangi usullarini izlayman.



26. Odamlarni men bilan rozi qilish uchun barcha vositalardan foydalanaman.

27. Men umidlarim, qoʻrquvlarim va shaxsiy qiyinchiliklarim haqida ochiq gapiraman.

28. Men har doim boshqalarga loyihalarimni qoʻllab-quvvatlashni osonlashtirish yoʻllarini topaman.

29. Men boshqa odamlarning his-tuygʻularini tushunaman.

30. Men boshqalarni tinglaganimdan koʻra, oʻz fikrlarim haqida gapiraman.

31. Oʻzimni himoya qilishdan oldin men doimo tanqidni tinglayman.

32. Fikrlarimni tizimli ravishda bayon qilaman.

33. Men boshqalarga soʻzni tushunishga yordam beraman.

34. Men boshqa odamlarning fikrlashidagi qarama-qarshiliklarni diqqat bilan kuzatib boraman.

35. Boshqalarga ularning fikriga ergashayotganimni koʻrsatish uchun oʻz nuqtayi nazarimni oʻzgartiraman.

36. Qoidaga koʻra, men hech kimning gapini toʻxtatmayman.

37. Men oʻz nuqtayi nazarimga ishonchim komil boʻlsa, oʻzimni daʼvo qilmayman.

38. Boshqalarni qanday qilib toʻgʻri ish qilishlari kerakligiga ishontirish uchun koʻp kuch sarflayman.

39. Men odamlarni mehnatga ilhomlantirish uchun hissiyot bilan gapiraman.

40. Natijalarni sarhisob qilishda juda kamdan-kam soʻz soʻraydiganlar faol boʻlishini taʼminlashga intilaman.

1 ball – yoʻq, bu umuman boʻlmaydi; 2 – yoʻq, qoida tariqasida, bu sodir boʻlmaydi; 3 – noaniq baho; 4 – ha, qoida tariqasida, bu sodir boʻladi; 5 – ha, bu har doim sodir boʻladi.

#### NATIJALARNI QAYTA QILISH

1, 3, 5, 7, 9, 1, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40-savollarda qoʻygan ballaringizni qoʻshing va koʻrsating yigʻindisi A orqali (u 20 dan 100 gacha).

2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39 savollar bo'yicha ballarni qo'shing va jamini quyidagicha belgilang.

14.

Agar A summasi B summasidan kamida 10 ball yuqori bo'lsa, unda ko'pchilik sizni yaxshi diplomat deb biladi, siz boshqalarning fikrini hisobga olishga qodirsiz va demokratik boshqaruv uslubiga e'gassiz. Agar yig'indi  $A > 85$  bo'lsa, ular liberal – ruxsat beruvchi uslubga moyil bo'ladi.

Agar B summasi A summasidan kamida 10 punktga yuqori bo'lsa, unda siz avtoritar, hukmron, tantanali, tajovuzkor, avtoritar yetakchilik uslubiga moyil bo'lib, muhokamani boshqarasiz.

## VIII BOB. HAQIQIY LIDERLIK

**8.1. Haqiqiy liderning mahorati.**

**8.2. Haqiqiy liderlar misoli.**

**8.3. Personalni boshqarish usullari.**

### 8.1. Haqiqiy liderning mahorati

Mamlakatimizda yangi O‘zbekistonni barpo etishdek ulug‘ maqsadga erishish yo‘lida asosiy tayanchimiz bo‘lgan azm-u shijoatli yoshlarga e‘tibor va g‘amxo‘rlik ko‘rsatish, ularga barcha sohalarida o‘z iqtidori va salohiyatini to‘liq namoyon etishi uchun zarur sharoit va imkoniyatlar yaratib berish davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishi hisoblanadi.

Ayniqsa, umumiy o‘rta, professional va oliy ta‘lim muassasalarini tamomlab, mustaqil hayotga qadam qo‘yayotgan yigit-qizlarni munosib ish va daromad manbayi bilan ta‘minlash, ularga zamonaviy kasb-hunarlar, IT texnologiyalarni o‘rgatish, tadbirkorlikka keng jalb etish, yoshlarning bo‘sh vaqtini mazmunli tashkil etishga qaratilgan keng qamrovli chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda<sup>67</sup>.

Bugungi kunda, tashabbuskor yoshlar barqaror taraqqiyotning yetakchilaridir.

Aholisining yarmidan ziyodini yoshlar tashkil etadigan O‘zbekistonda ularning huquq va erkinliklari, qonuniy manfaatlarini ta‘minlash davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishi etib belgilangan<sup>68</sup>.

Bugungi kunda haqiqiy lidrlar mahoratiga quyiladigan talablar bir muncha yuqori. U nafaqat yaxshi tashkilotchi, spiker, innovator bo‘lishi kerak. Balki uning har tamonlama professional bilim, tajriba va ko‘nikmalarga ega bo‘lishi ham ahamiyatga ega.

---

<sup>67</sup> O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni, 13.07.2021 yildagi PF-6260-son

<sup>68</sup> <https://mehnat.uz/oz/news/yoshlar-2020-global-birdamlik-barqaror-taraqqiyot-va-inson-huquqlari-samarqand-veb-forumi>

“Piter prinsipi” nashr etilganiga ellik yildan oshgan bo‘lsa ham, uning qoidalariga bugungi kunga qadar amal qilinmoqda. Lorens J. Piter ta’kidlashicha, *“Vaqt o‘tib, har bir lavozim o‘z vazifalarini bajarishga qodir bo‘lmagan xodim tomonidan egallab olinadi”*. Uning nazariyasi shuni ko‘rsatadiki, aksariyat malakali xodimlar o‘zlarining mahorat darajasidan yuqori bo‘lgan darajaga yetgunga qadar o‘zlarini targ‘ib qilishadi va natijada o‘shidan to‘xtaydilar<sup>69</sup>.



Liderlik roli uchun eng yaxshi nomzodlarni tanlamoqchi bo‘lgan tashkilotlar shu sababli nomzodlarni baholash tizimini o‘zgartirishlari lozim.

O‘zingizga menejerlik lavozimini egallaganingizda, o‘zingizga mazkur uchta savolni bering:

***1. Nomzod yuqori darajada va samarali ishtirok etish qobiliyatiga egami yoki samarali lider bo‘lish qobiliyatiga egami?***

Ishirokchilarning ishlash darajasi asosan ularning qobiliyati va moyilligiga qarab o‘lchanadi. Liderlik, aksincha, yuqori darajadagi xarakterli xususiyatlarni, ya‘ni yaxlitlikni va salbiy xulq-atvordan kelib chiqadigan past darajali narsissizm yoki psixopatiyani ham talab qiladi.

Barchamizga ma’lumki, eng muvaffaqiyatli sotuvchilar, dasturiy ta’minotni ishlab chiqaruvchilar va birja savdogarlari juda ajoyib texnik ko‘nikmalarga, domen bilimlariga, intizomga va o‘zini o‘zi boshqarish qobiliyatiga egadirlar. Ammo o‘sha ko‘nikmalarni bir guruh odamlarni o‘z xudbinliklarini qoldirish va bir jamoa sifatida samarali hamkorlik qilishga jalb qilish yo‘lida ishlatish mumkinmi? Albatta yo‘q! Liderlar o‘zlarining ishonchligini aniqlash uchun ma’lum texnik darajaga ega bo‘lishlari kerak, ammo bitta sohada juda ko‘p tajriba orttirish – nogiron bo‘lib qolishga olib kelishi mumkin. Ko‘pincha mutaxassislariga ko‘p yillik tajribasi natijasida sobit fikrlar va tor qarashlar to‘sqinlik qilishni

<sup>69</sup> <https://www.biznesrivoj.uz/articles/liderlarni-ular-bajargan-ishla>

boshlaydi. Ammo buyuk liderlar, qanchalik tajribaga ega bo'lsin ular doimiy ravishda o'rganish imkoniyatiga ega bo'lganlari sababli muvaffaqiyatlarga erishmoqdalar.

### ***2. Men nomzodning shaxsiy ko'rsatkichlariga ishonishim mumkinmi?***

Biror kishining ishlash ko'rsatkichi to'g'ridan to'g'ri menejer tomonidan berilgan bitta subyektiv reytingdir. Bu ish faoliyatini o'lchovlarni tarafkashlik, siyosat va xodimning qobiliyatiga nisbatan zaif qilib qo'yadi. Hozirda tengdoshga asoslangan va tarmoqqa asoslangan ishlashni boshqarish o'sib borayotgan bo'lsa-da, u hali ham o'zining boshlang'ich davridadir. Buning natijasida ishlash ko'rsatkichlari siz o'ylagandek ishonchli baholanmasligi mumkin. Shu sababli, ayollar ishlashi bir xil bo'lsa ham, erkaklarnikiga qaraganda o'zlarini kamroq targ'ib qilishadi. Ko'pgina tashkilotlar "To'g'ri taassurot yaratadilar" odamlarni liderlik lavozimlariga taklif qiladilar.

Agar siz o'zingizga yuqoridagi savolni bersangiz va "yo'q" degan javobni olsangiz, sizning kompaniyangizda qanday liderlik yaxshi ko'rinishi haqida o'ylab ko'rishingiz lozim. Ajoyib natijalarga olib keladigan liderlarni izlayapsizmi? Odamlarni birlashtirasizmi? Boshqalarni tinglab ularni rivojlantirasizmi? Yoki biznesni rivojlantirishga yordam beradigan, innovatsiyalarni amalga oshiradigan liderlarni izlayapsizmi? Har bir kompaniyaga har xil darajadagi rahbarlar kerak va hozirgi rolini yaxshi bajaradigan kishi sizning eng yaqin maqsadlaringizga erishishda yordam beradigan to'g'ri odam bo'lmasligi mumkin.

### ***3. Men oldinga yoki orqaga qarab turamanmi?***

Buyuk liderlarni tanlashning siri o'tmish bilan mukofotlash emas, balki kelajakni bashorat qilishdir. Har bir tashkilot o'sib borayotgan murakkablik, noaniqlik va o'zgarishlarga qaramasdan sizning jamoangizga liderlik qiladigan odamlarni qanday aniqlash muammosiga duch keladi. Bunday shaxslar o'tmishda muvaffaqiyat qozonganlardan

va hozirgi paytda muvaffaqiyat qozonayotganlardan juda farqli profilga ega bo'lishadi.

Bugungi o'zgaruvchan dunyoda korxonalar atrofidagi texnologiyalar kabi tez o'sishi kutilmoqda. Ularning modellari doimiy o'zgarishda bo'lishi kerak. O'tmishda ishlagan va hozirgi ishlayotgan narsa kelajakda umuman ishlamasligi mumkin. Shunday ekan, kompaniyalar tashqaridan yaxshiroq fikr yuritishga ega bo'lishlari kerak. Bu "noodatiy" yoki "boshqacha fikrlaydigan odamlarni" olish va ularni liderlik roliga qo'yish degan ma'noni anglatadi. Ularga o'zlarini ko'rsatishlari uchun vaqt bering. Bu sizning liderlik tarmog'ingizni chuqurlashtirishning yagona usulidir<sup>70</sup>.

## 8.2. Haqiqiy liderlar misoli

Biz siz bilan turli sohalarda o'z bizneslarini rivojlantirgan buyuk liderlarning faoliyatini qisqacha siz bilan ko'rib chiqishlikni lozim topdik!



Mark 1984-yil 14-mayda Nyu-Yorkning White Plains shahrida tug'ilgan. Mark Tsukerberg, yillar davomida ko'plab tadbirlarni amalga oshirgan eng muvaffaqiyatli Bosh direktorlardan biridir. U Facebookni ishga tushirishdan oldin deyarli ish tajribasiga ega bo'lmagan. Shunga qaramasdan 2020-yil dekabr oyida u 104 milliard (\$)dollar boyligi bilan Bloomberg milliardarlari ro'yxatida 5-o'rinni

egalladi<sup>71</sup>.

---

<sup>70</sup> Tomas Chamorro-Premuzic, Josh Bersin, 4 Ways to Create a Learning Culture On Your Team Harvard Business Review, 2018 y.

<sup>71</sup> <https://globalleaderstoday.online/global-100-inspirational-leaders-2022/>



Ilon Mask Tesla, SpaceX, Neuralink va The Boring Company kompaniyalari asoschisi va ularga rahbarlik qilgan. Mask, shuningdek, kompyuterlarni inson miyasiga ulash uchun ultra yuqori tarmoqli kengligi miya-mashina interfeyslarini ishlab chiquvchi Neuralink kompaniyasining bosh direktori hisoblanadi. U, shuningdek, shahar tirbandligini yumshatish va yuqori tezlikda, uzoq masofalarga sayohat qilish imkonini berish uchun arzon, tez tunnel qazish texnologiyasini butunlay elektr jamoat transporti tizimi bilan avvalroq Mask dunyoning yetakchi internet-to'lov tizimi PayPal va birinchi internet xaritalar va yo'nalish xizmatlaridan biri bo'lgan Zip2'ni asos solgan va sotgan. Maskning SpaceX kompaniyasi 2021-yil dekabrighacha 31 ta muvaffaqiyatli parvozni amalga oshirdi<sup>72</sup>.

**Boyluk  
hayotimizdagi  
muhim  
narsa emas!**



Steven Paul Jobs yoki Steve Jobs 24-fevral 1955 – 5-oktabr 2011) amerikalik muhandis va tadbirkor, Apple korporatsiyasi asoschisi va direktori bo'lgan. Stiv Jobs ham ko'p ishini bajara oladigan, ham o'ziga tortadigan ishlab mahsulotlarni chiqarishda bir qator yangiliklarni kiritgan. Uni ko'pincha biznes tarixidagi eng muvaffaqiyatli va boshqalarga o'rnak bo'la oladigan tadbirkor deb atashadi.

Stiv Jobs Apple dan oldin katta kompaniyani hech boshqarib ko'rmagan va shunga qaramay, tushunchalari, bog'lanishlari va ishtiyoqi bilan jahonda o'z nomini qoldirdi<sup>73</sup>.

<sup>72</sup> <https://globalleaderstoday.online/global-100-inspirational-leaders-2022/>

<sup>73</sup> <https://www.resourcefulmanager.com/guides/successful-leaders/>



Dunyoning eng samarali va daromadli ko'ngilochar kompaniyasining asoschisi yillar davomida ko'plab yetakchilik uslublarini qabul qildi.

Walt Disney 5-dekabr 1901 – 15-dekabr 1966-yil davomida yashagan. Bu yetakchilik sifatida jamoa a'zolari va tengdoshlarining hissasini qadrlagan, ammo yakuniy qarorni qabul qilishning yakuniy mas'uliyati o'ziga tegishli bo'lgan<sup>74</sup>.



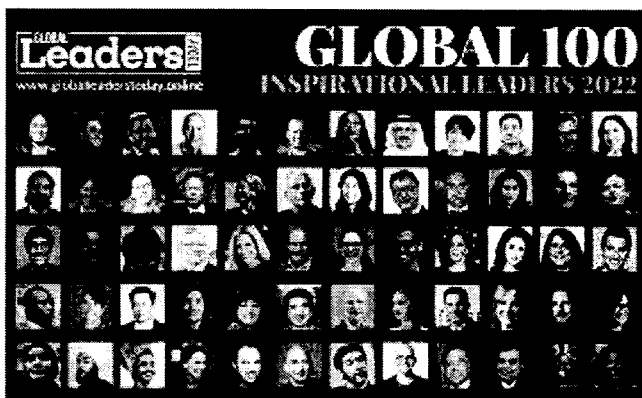
Genri Ford (1863-yil 30-iyul – 1947-yil 7-aprel) amerikalik sanoatchi, biznes magnati, Ford Motor kompaniyasi asoschisi va ommaviy ishlab chiqarish konveyer texnikasining bosh ishlab chiquvchisi edi. O'rta sinf amerikaliklar sotib olishi mumkin bo'lgan birinchi avtomobilni yaratish orqali u avtomobilni qimmatbaho hashamatdan XX

landshaftiga chuqur ta'sir ko'rsatadigan qulay transport vositasiga aylantirdi. "O'ylay va ishlay bilgan odamning muvaffaqiyati muqarrar" deydi Genri Ford. Uning "Mening hayotim" o'z ining hayoti va faoliyati haqidagi yozgan kitobi dunyoning barcha mamlakatlarida va ko'plab tillarga tarjima qilingan.<sup>75</sup>

<sup>74</sup> <https://www.resourcefulmanager.com/guides/successful-leaders/>

<sup>75</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Ford](https://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford)





**Manba: <https://globalleaderstoday.online/global-100-inspirational-leaders-2022/> dan olingan.**

Bu ro'yxat asosan bugungi kunda texnologiya, ijtimoiy tarmoqlarni, avtomobil sanoatini eng ilg'or lidrlari ro'yxatidan joy olishgan. Ular ro'yxatini Jasinda Ardern boshlaydi. U 2017-yilda 37 yoshida Yangi Zelandiyada Bosh vaziri etib saylangan va mamlakatning 150 yildan ortiq tarixida eng yosh Bosh vaziri bo'lgan. Ardern dunyodagi eng yosh ayol hukumat rahbari hisoblanadi. Taniqli biznes yetakchisi, texnolog Bill Geys, Brayen Jozef Cheski – amerikalik milliarder biznesmen va sanoat dizayneri, Dr. Marshall Goldsmit 2011-yildan beri Londonda bo'lib o'tgan "Thinkers 50" marosimida dunyodagi eng yaxshi o'nta biznes mutafakkirlaridan biri va eng yuqori baholangan ijrochi murabbiy sifatida tan olingan shu bilan birga mazkur ro'yxatda bugungi kunning mashhur liderlari joy olishgan.

"Global Leaders Today 2022" yilgi ro'yxatda dunyoning taniqli 100 ta eng mashhur hamda yoshlarga mativatsiya berib, ularni ilhomlantiruvchi yetakchilarni taqdim etishdi. Ular bu liderlarning turli xil geografiya va madaniyatlarni ifodalovchi hamda ijtimoiy ta'sir, san'at, madaniyat, siyosat, fuqarolik jamiyati va biznes sohalarida ta'sir va innovatsiyalarni boshqarayotgan ajoyib yetakchilar Liderlar deb

baholashgan. Ularning yetakchilik qobiliyatlari butun dunyoga, ya'ni global miqyosda namoyish etish orqali kelajakda ko'proq yetakchilarni biznes amaliyotlarini shakllantiradigan va global miqyosdagi barcha tashkilotlarga foyda keltiradigan ijobiy o'zgarishlarni yaratishga undovchi yoshlar yetishib chiqishi uchun o'z oldiga maqsad qo'yishgan.

Biz sizga taqdim qilgan ma'lumotlar liderlarning qisqacha faoliyatidan ma'lumot bo'lib, ularning faoliyati bosib o'tgan yo'llari haqida qator kitoblar chop etilgan. Ularning tajribasi, qarashlari, liderlik uslublari bugungi kunda ham o'z ining dolzarbligini yo'qotmagan. Ular faoliyatlari davomida o'rganish, turli vaziyatlarda hatolar qilishgan. Uning muhimi shu xatolardan zarur xulosalarni kelajak avlod uchun qoldirishadi.

O'zbekistonda 684 nafar yoshlardan iborat "Kelajak liderlari" klublari tashkil etilgandi<sup>76</sup>.

Qayd etilishicha, "Kelajak liderlari"ni shakllantirish maqsadida o'tkazilgan 4 bosqichli tanlovda 6,246 nafar iqtidorli yosh ishtirok etgan. Ular orasidan jami 684 nafar eng munosib yoshlardan iborat "Kelajak liderlari" klublari tashkil etilgandi.

"Kelajak liderlari" klublari a'zolarining bilim va ko'nikmalarini oshirib borish maqsadida treninglar o'tkaziladi. Bu klubga turli hududlardan yoshlar jalb etiladi va ular treninglarda online ishtirok etishlari mumkin. O'quv dasturini tugatganlarga sertifikatlar topshirilib, ular Milliy kadrlar zaxirasiga kiritiladi.

### **8.3. Xodimlarni boshqarish usullari**

Hodimlarni boshqarishda turli usullar mavjud bo'lib, xorijiy tajribadan misol tariqasida "Yaponlashtirish". Usulini ko'rib chiqamiz. Agar omadli kompaniyalar xodimlarni boshqarish amaliyotining ishonchsiz tasdig'i bo'lsa, ayrim yirik yapon kompaniyalarining omadi

<sup>76</sup> <https://daryo.uz/2022/05/27/ozbekistonda-684-nafar-yoshlardan-iborat-kelajak-liderlari-klublari-tashkil-etildi/>

va muvaffaqiyati isbotlandi. Ular o'z amaliyotlarining ko'p usullarida xodimlarni boshqarish idealini kam darajali iyerarxiya va nazoratning rasmiy shakllari;

- kuchli tashkiliy madaniyat;
- ishchilarning sadoqati;
- mehnatni tashkil etishning egiluvchan formalari;
- kichik xarajatlar; mahsulotning yuqori sifati;
- qat'iy bozorga yuzlanganlikni aks ettirar edilar.

Bozordan yapon kompaniyalari tomonidan siqib chiqarilayotgan g'arbiy kompaniyalar ularning boshqarish va tashkillashtirish usullarini ko'chirish orqali o'z yo'qotishlarini qaytarishga urindilar. G'arbiy kompaniyalar ishlab chiqarishga yapon texnologik yondashuvlarni qo'llaganlarida o'sish samaradorligiga erishishlari mumkin. Biroq ular boshqaruvga ijtimoiy yondashuvlarni qo'llaganlarida kam muvaffaqiyatga erishdilar. Masalan, ishlab chiqarishga hamma narsa o'z vaqtida (Just-In-Time)-JIT degan yondashuv mahsulot ishlab chiqarish jarayonida keraksiz xarajatlar shakllari va harakatsizlikni yo'qotishni yoqlab chiqdi. Bu, ehtimol, ishlab chiqarishning eng samarali shaklidir, biroq u tebranishlar va cheklanishlar oldida zaif. Bu farqlanishlardan himoya tadbirlari juda kam, shuning uchun u xodimlarning kompetentligi va sidqidil ishlashiga ko'p darajada bog'liq. Aynan inson omili – ko'chirish qiyin bo'lgan va raqobatda yapon kompaniyalariga ustunlik beruvchi element. Xuddi shunday, sifatni har tomonlama boshqarish (Total quality management (TQM)) maqsadi ishlab chiqarishning har bir uchastkasida, boshlang'ich paytidan iste'molchigacha yuqori sifat standartlarini o'rnatish hisoblanadi. Biroq ayrim texnik muammolar vujudga kelishiga qaramay, TQM tashkilotning barcha faoliyat doiralari sifati olib kiruvchi madaniyatga ko'p jihatdan bog'liq. TQMni joriy qilgan g'arbiy kompaniyalar kam hollarda tashkilotning barcha darajalarida yapon darajasidagi sifati erishadilar. Xodimlar uchun muhim xulosa shuki, ko'chirib o'tkazilgan boshqaruv amaliyoti oddiy, texnik ko'rsatkichlar yig'indisi sifatida

emas, balki ijtimoiy-texnik parametrlar majmuyi sifatida ko'rib chiqilishi kerak. Ko'p g'arbiy kompaniyalar (shuningdek, olimlar ham) yaponchcha ish usullarini yuzaki o'rganib, ularni boshqa mamlakatlarda oson qo'llash mumkin deb o'ylaydilar. Ular bu kompleksda kamroq ko'zga tashlanadigan ijtimoiy-madaniy asoslarni ko'pincha inkor etadilar<sup>77</sup>.

Personalni boshqarish – strategik funksiya. Xodimlarga qiziqishlarni aks ettiruvchi adabiyotlarning juda ko'p qismi personalni boshqarish mavzusiga bag'ishlangan. Ko'pchilik insonlar uchun xodimlar strategik masalalarga ko'proq ahamiyat beruvchi kadrlarni boshqarish amaliyotining boshqacha nomidir. Ko'p yillar mobaynida tashkilotlarda personalni boshqarish strategik vazifa hisoblanmas edi. Bu vazifa asosan tashkilotning birlamchi darajasida ish kuchini tartibga solish, ishlab chiqarish (mehnat) munosabatlarini boshqarish masalalarini o'z ichiga olar edi. Bu masalalar kam hollarda strategik ta'sir yoki hokimiyatga ega bo'ladi. Biroq, firmalar yaponcha uslublarni, yetakchi firmalar amaliyotini ko'chirib o'tkazishga, tashkiliy madaniyatni o'zgartirishga, tashkiliy maqsadlarga erishishda insonlar hissasini ko'paytirishga harakat qila boshlashi bilan personalni boshqarish amaliyoti yanada ko'p ahamiyat kasb etadi. Umuman, ishchilarni tanlash jarayonida nomzodlarni sinashning turli usullardan foydalaniladi.

Yevropa va Amerika kompaniyalarning ko'pi tanlash jarayonining ayrim bosqichlarida psixologik testlardan foydalanmoqda. Testlar faqat qobiliyatlarni aniqlash va ish sifatini taxmin etish uchungina emas, balki kompaniya tashkiliy madaniyati xususiyatlariga nomzodning to'g'ri kelishini aniqlash uchun ham ishlatiladi.

Buyuk Britaniyaning boshqa kompaniyalari sof ekologik maydonlarda yangi sanoat zavodlarini joylashtirishda shu kabi personalni tanlash jarayoniga amal qildilar. Bajarish sifatini boshqarish

---

<sup>77</sup> Azlarova M.M. Inson resurslarini boshqarish: o'quv qo'llanma. – O.,zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. – T.: IQTISODIYOT, 2019. -207 bet.

ham yanada takomillashgan. Mehnat haqi va mukofotlash tizimi shaxsiy faoliyat sifatiga bog'liqligi kuchaygan. Ijtimoiy va xususiy sektorlarda tashkilotning barcha bo'g'inlarida o'tkazilayotgan rasmiy attestatsiyalar aniqlashtirilgan. Kadrlarni o'qitish kompaniya xususiyatlariga yo'naltirilgan.

Buning o'rniga u inson resurslarni boshqarish strategiyasida 4 asosiy aspektni hisobga olishni taklif qiladi. Xodimning ta'siri – o'z ichiga boshqaruv usullarini, ishchi ittifoqlarini tan olish darajasini, jamoaviy kelishuvchilik usullarini, xodimlar bilan maslahatlashish va jalb qilishni, kommunikatsiya tizimlarini va boshqalarni oladi. Inson resurslari oqimi insonlarni tashkilot ichida harakatlanishi (tanlash, qabul qilish, o'qitish, attestatsiya, rivojlantirish, martabani rivojlantirish, mehnat shartnomasini bekor qilish) bilan bog'liq personalni boshqarish faoliyat turlarini o'z ichiga oladi. Mukofotlash tizimi ish haqi, nafaqalar, bajarish sifati mezonlari tizimlarini o'z ichiga oladi. Ish joyini tashkil qilish tizimi texnologik tizimlar tanlovini, ish joyi dizayni, nazorat va axborot tizimlari, shuningdek, axborot texnologiyalaridan foydalanish kabilarni o'z ichiga oladi. Boshqaruv siyosati tanlovining bu sohalarini IRM (inson resurslarini menejmenti) strategiyasining to'rtta kritik komponentini ifodalaydi va bir sohadagi tanlov boshqa sohalarga ta'sir etadi. Bir kompaniyalarga o'z siyosatlarini tanlashda yagona tanlov usulini taklif qilib bo'lmasligini isbotlaydi. Har bir firma o'z xususiyatlariga va turli ish tajribasiga ega. Shuning uchun firma rahbarlarining fikrlash saviyasiga ko'p narsa bog'liq.

Biroq, firmalar mana shu to'rtta sohada to'g'ri tanlov amalga oshirsalar ishlab chiqarishning yuqori samaradorligiga erishishlari isbotlangan.

### **Savol, o'yin va topshiriqlar:**

#### **Savol**

1. Liderlik mahorati deganda nimani tushunasiz?
2. Tabiiy liderlar va shakllangan liderlarga misollar keltiring.

3. Jamoa bilan munosabatlarni o'rnatishda qaysi jihatlariga ko'proq ahamiyat qaratish muhim deb hisoblaysiz?

4. Siz yashab turgan jamiyatda qaysi liderlarning faoliyatiga qiziqasiz? Ularni qaysi jihatlari sizni e'tiboringizni ko'proq tortadi?

5. Siz tarixda liderlar faoliyati va bugungi kunda faoliyat olib borayotgan mashhur shaxslarni faoliyatini "T" tahlil orqali fikringizni bayon eting.

### **Muomala madaniyati va turli vaziyatlarni nizolarsiz hal etishga qaratilgan o'yin! (Jamoa bilan o'ynashga moslashtirilgan)**

#### **1) "Avtobusda" o'yini**

**Maqsad:** O'quvchilarda muomala madaniyatini shakllantirish, shaxslararo munosabatlarni ijobiy rivojlantirish. Ishtirokchilardan biri avtobusdagi bezori rolini o'ynaydi, qolganlar esa yo'lovchilar. Bezori avtobusdagi ikkita o'rindiqni egallab olib, biriga o'zi o'tiribdi, biriga esa magnitofonini qo'ygan. U hech kimga joy bermoqchi emas. Yulovchilardan har biri bezori bilan til topishib uning yoniga o'tirishga harakat qilib ko'rishi kerak.

Shart shuki, maqsadga janjalsiz erishish lozim.

#### **2) "Avlodlar o'rtasidagi nizo" o'yini**

**Maqsad:** O'quvchilarda muomala madaniyatini shakllantirish, shaxslararo munosabatlarni ijobiy rivojlantirish. Bunda uch kishi ishtirok etadi – yigit, qiz va katta yoshli odam. Avlodlar o'rtasida "Eh, hozirgi yoshlar..." qabilida taqlid uyushtiriladi. Yigit va qizning vazifasi: imkon boricha xushmuomalalik bilan nizodan qochish.

Hay'at a'zolari har bir o'quvchining harakatini baholab boradi.

## **IX BOB. XODIMLARNI RAG‘BATLANTIRISH**

**9.1. Motivatsiyaning qiymati.**

**9.2. Motivatsion nazariyalar.**

**9.3. Nazariyani amalda qo‘llash.**

**9.4. Dunyo bo‘ylab xodimlarni rag‘batlantirish.**

### **9.1. Motivatsiyaning qiymati**

Ko‘pchiligimiz ertalab turamiz, maktabga yoki ishga boramiz va o‘zimizni oldindan taxmin qiladigan tarzda tutamiz. Biz odatda atrof-muhitga va undagi odamlarga nima uchun ko‘p mehnat qilayotganini, ma‘lum narsalardan zavqlanayotganini ko‘ramiz.

Harakatlarni amalga oshirishda har bir inson ma‘lum maqsadlarni o‘z oldiga qo‘yadi. Albatta bu xatti-harakatlarning barchasiga nimadir sabab bo‘ladi.

Motivatsiya deganda odamning ichki yoki tashqi kuchlari tushuniladi, ular ma‘lum bir harakat yo‘nalishini amalga oshirish uchun ishtiyoq va qat‘iyatlilikni uyg‘otadi. Xodimlarning motivatsiyasi samaradorlikka ta‘sir qiladi, shuning uchun rahbar ishining bir qismi xodimlarning qarashlari va maqsadlarini amalga oshirishga bo‘lgan ishtiyoqlari bilan bog‘liqdir.

Motivatsiyani o‘rganish rahbarlarga odamlarni harakatni boshlashga nima undashini, ularning harakatni tanlashiga nima ta‘sir qilishini va nima uchun ular davom etishini tushunishga yordam beradi. Ma‘lum vaqt o‘tishi bilan xodimlarning ishlashga bo‘lgan qiziqishlari pasayishi mumkin. Shunday vaqtda rahbar xodimning mahoratli motivatsiyasidan hodimda ishlashga bo‘lgan qiziqish yanada ortadi.

Demak motivatsiya – shunday ichki yoki tashqi ta‘sirki, natijada shaxsni g‘ayrat va qat‘iyatlilik ma‘lum bir harakat yo‘nalishiga olib keluvchi kuchdir.

Motivatsiyaning qiymati uning qanchalik to‘g‘ri hamda vaqtida xodimlarga berilishi bilan bog‘liq. Albatta xodimlarning psixologik

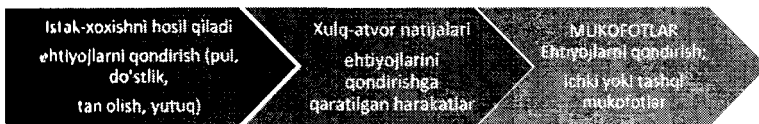
holatidan, ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda ragʻbatlantirish zarur. Misol tariqasida pulga muhtoj boʻlgan hodimni ragʻbatlantirish uchun unga tashakkurnoma bersangiz bu xodimni gʻazablantirishi mumkin.

Shuning uchun ham korxonada yoki tashkilotda xodimlarni oʻrganish ularni hulq atvoridan kelib chiqqan holda motiv berish kerak boʻladi.

Insonlardagi motivatsiyasining oddiy modelini tasvirlaymiz (9.1-chizma). Odamlarda oziq-ovqat, tan olinish yoki pul daromadlari kabi asosiy ehtiyojlar mavjud boʻlib, bu ehtiyojni qondirish uchun oʻziga xos xatti-harakatlarga turtki beradigan ichki keskinlikka aylanadi. Xulq-atvor qanday boʻlsa ham, insonlarni turli darajadagi ehtiyojlari qondirilganda odamlar buni mukofot sifatida qabul qilishadi. Ragʻbatlantirish, odamga shunday kuch beradiki, uning xatti-harakati, olib brogan ishlari, tadqiqotlari toʻgʻri boʻlganligidan darak berib, uning kelajakda yana ishlashiga, uning faoliyati baholanganidan darak beradi.

### Motivatsiyaning oddiy modeli

9.1-chizma



Tahlil qilish! Mukofot odamga xatti-harakati toʻgʻri boʻlganligi va qayta ishlatish mumkinligi haqida xabar.

Tashkilotlarda yuqori samaradorlikni aks ettiruvchi xatti-harakatlarga olib keladi. Tadqiqotlar shuni koʻrsatdiki, xodimlarning yuqori motivatsiyasi va yuqori tashkiliy koʻrsatkichlari va foyda yonma-yon boʻladi.



Rahbarlar izdoshlarning ehtiyojlarini qondirish va bir vaqtning o'zida yuqori ish samaradorligini rag'batlantirish uchun motivatsiya nazariyasidan foydalanishlari mumkin. Agar ishchilar tashkilot maqsadlariga erishish uchun motivatsiya bo'lmasa, ayb ko'pincha rahbarda bo'ladi.

Inson qobiliyati uning jismoniy va bilim imkoniyatlari bilan belgilanadi. Bu imkoniyatlar bilan birga mehnat sharoiti hamda ishlashga tayyorgarlik samaradorlikni ta'minlaydi. Ishlashga tayyorlik esa shaxsning ishga qiziqishi va undan qanoatlanishi, ehtiyojlari, mehnat natijalariga muvofiq rag'batlantirilishi bilan belgilanadi. Ishga qiziqishni tahlil etishda qiziqtirish omillari – ehtiyoj, qiziqish sabablari (motivlari) va rag'batiga alohida e'tibor qaratish lozim

Korxonada maqsadiga erishish – ishlab chiqarishda yuqori samaradorlikni ta'minlash personal o'z xizmat vazifasini sidqidildan, tashabbuskorlik ko'rsatib bajarishiga bog'liq. Buning uchun xodimlarni o'z ishlariga chinakamiga qiziqtirish kerak. Qiziqtirish (motiv) – “motiv” fransuzcha atama hisoblanib, lotincha “moveo” (“harakat qildiraman”) so'zidan olingan. Bu insonni muayyan faoliyatga undovchi ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlardir. Qiziqish insonga uning ehtiyojlarini qondirish uchun nima qilish va buni qanday qilish kerakligini belgilaydi. Rag'bat – insonga uning mehnat faoliyati natijalarini munosib ko'rish sifatida taklif etiladi. “Rag'bat – bu tashkilot maqsadlariga erishishning umumiy rejasiga binoan korxonada xodimlarida ularga topshirilgan vazifalarga muvofiq holda harakat qilishga intilish yaratishdir”

## **9.2. Nazariyani amalda qo'llash**

### **Nima uchun ish joyida motivatsiya muhim?**

Jamoa a'zosi yoki yetakchisi sifatida o'z ingizni va hamkasblaringizni motivatsiya qilish kompaniyangizni muvaffaqiyat sari undashi mumkin. Masofadan turib yoki shaxsan ishlayapsizmi,

jamoangizni rag‘batlantirishning bir qancha sabablari bor. Ish joyida motivatsiyaning ba’zi afzalliklari:

*Samaradorlikni oshiradi*

Ishingizni bajarishga undash sizga katta natijaga erishishga yordam beradi. Buning sababi shundaki, motivatsiya sizga aniq e’tiborni beradi va kundalik majburiyatlaringizdan chalg‘itishni oldini oladi. Sizing ortib borayotgan mahsuldorligingiz kompaniyaga o‘z maqsadlariga erishishga yordam beradi.

*Innovatsiya va ijodkorlikni rivojlantiradi*

Shunga o‘xshash ma’noda, sizning mahsuldorligingiz oshishi sizni fikrlash jarayonini kengaytirishga ilhomlantirishi mumkin. Bu siz ilgari ko‘rib chiqmagan yangi, innovatsion g‘oyalar va loyihalarga olib kelishi mumkin<sup>78</sup>.

*Xodimlarning o‘z faoliyatidan qoniqish darajasini oshiradi.*

Xodim sifatida o‘z ishingizga ishtiyoqli bo‘lish juda muhimdir. Ishga undaganingizda, bu ishingizga ijobiy hissiy munosabat yaratishga yordam beradi. Bundan tashqari, bu sizni o‘z ishingizga va umumiy ishlashingizga ko‘proq sodiq qoldirishi mumkin.

Bu davrda o‘z-o‘z ini anglash orqali harakat qiluvchi ichki va tashqi omillarning shakllanishini tushunish odatiy holdir. Muayyan shaxs uchun eng muhim narsani aniqlashga qodir bo‘lganlarni aniqlang. Ichki ishlar orasida:

- o‘z -o‘zini anglash;
- ijodkorlik;
- mahkumlik;
- o‘zini o‘zi himoya qilish;
- qiziqish;
- muloqot uchun kerak.

---

<sup>78</sup> <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/examples-of-motivation-in-the-workplace>

Tashqiga quyidagilarni kiritish odatiy hisoblanadi:

- martaba;
- pul mablag'lari;
- jamiyatdagi mavqeyi;
- tan olinishi.

Xodimlarni tabiat bo'yicha bu motivatsiya tizimi ijobiy (saqlab qolish yoki qabul qilish) va salbiy (qochish, qutulish) bo'lishi mumkin. Musbat tomoni – yaxshi bajarilgan vazifa uchun jasorat, va allaqachon salbiy – uning muvaffaqiyatsizligi uchun jazo. Rag'batlantirish chog'ida faollashtiruvchi mutaxassislarning tashqi kuchlari, boshqacha aytganda, moddiy reja bo'yicha qiziqish bor.

#### **Xodimlarni rag'batlantirish turlari:**

Xodimlarning motivatsiyasi **tabiiy va moddiy** bo'lmagan qismlarga bo'linadi. Birinchisi ish haqi va uning o'sishini o'z ichiga oladi. Ko'pincha, vaqtincha to'lovlar barcha bo'ysunuvchilarning ishiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Bonuslar va ish safarlariga sifatli ishlash va rejani bajarish uchun ajoyib rag'bat deb ham atash mumkin. Xodimlarni rag'batlantirish usullari – sovg'alar, sovg'alar, bayramlar va sharaf kengashi kabi ajoyib usullar.

#### **Xodimlarni nomoddiy motivatsiyasi**

Odamlarga o'z vazifalarini professional va tezda pul bilan emas, balki amalga oshirishda qiziqtirish mumkin. Xodimlarni moddiy rag'batlantirish jamoa a'zolarini yuqori darajaga jalb qilish va belgilangan vazifalar bilan shug'ullanishning beqiyos usuli. Bunday usullar orasida:

**1. Mukofotni tanitish, maqtash.** Biror kishini tanlab, unga bir maktub berib, uni professional bayramlarda ham, umumiy yig'ilishlarda ham, uchrashuvlarni rejalashtirishda ham yaxshi deb biling.

**2. Qulay psixologik muhitni yaratish va unga xizmat ko'rsatish .** Ushbu daqiqalar kalitlardan biri, chunki mehmondo'st muhitda professional faoliyat haqiqatdan ham samarali bo'ladi.

**3. Malakani oshirish yoki uni takomillashtirish imkoniyati .** Bu o'z larining karyeralarida kasbiylikka erishish uchun muhim bo'lgan yosh yoshlar uchun juda muhim.

**4. Ishga tushadigan narvoni yuqoriga ko'tarish va rivojlanish imkoniyati .** Korxonada boshqaruv lavozimlari mavjud bo'lsa va toifalarda o'sish bo'lsa, bu ish uchun ajoyib rag'bat bo'lib xizmat qiladi.

**5. Kasbingiz sevimli narsadir .** Biror kishi o'z ishi bilan "kuyadi" va uni g'ayrat bilan ijro etsa, u har kuni ertalab turish va zavq bilan ishlash uchun harakat qiladi.

**6. Bonuslarni kiritish.** Bunday yoqimli mukofotlar orasida sport zalida bepul taomlar, sport zallarida mashg'ulotlar uchun chegirmalar, imtiyozli treninglar va jamoaning boshqa a'zolarini qiziqtiradigan boshqa ko'plab narsalar bo'lishi mumkin.

**7. Uzoq xizmat mukofotlari, mukofotlar va faxriy unvonlar .** Bu insonning professional faoliyatida yuksak yutuqlarni tan olish va uning ishiga hurmat.

**8. Boshqaruvning subordinatlar bilan aloqasi.** Har bir korxonada menejerlar va xodimlar o'rtasida bunday aloqa bo'lishi kerak.

### **Xodimlarni moddiy rag'batlantirish**

Tashkilot xodimlarining moddiy rag'batlantirishi kabi bunday uslubni ko'rib chiqish samarali hisoblanadi. Xodimlarni rag'batlantirishning eng mashhur usullari:

**1. Narxlar, ish haqi.** Ish haqining oshishi juda samarali usul hisoblanadi.

**2. Mukofot masalasi.** Bu usul inson ishining samaradorligini rag'batlantiradigan eng mashhur turlaridan biridir.

**3. Daromad ulushi.** Ushbu rag'batlantirish usuli savdo va xizmat ko'rsatish sohasida eng mashxur adashtirilishi mumkin.

**4. Shartlar uchun qo'shimcha to'lov.** Korxonalarda texnologik jarayonning o'z iga xos xususiyatlari bilan bog'liq holda, mehnat sharoitlarini yaxshilash uchun bunday imkoniyat yo'q bo'lsa, menejerlar qo'shimcha to'lovlarni amalga oshiradilar. U bepul ovqatlanish shaklida, dam olish muddatini uzaytirishi, sanatoriyni davolash tarzida turli xil kompensatsiyalar bo'lishi mumkin.

**5. Sovg'alar taqdimoti.** Hatto arzon sovg'alar ham ishchini rag'batlantirishga yordam beradi, chunki har bir kishi ularni qabul qilishni yaxshi ko'radi.

**6. Katta foyda olish .** Ushbu turdagi mukofotlar juda mashhur. Ular orasida tibbiy sug'urtaning qisman yoki to'liq to'lanishi, shuningdek avtoullov sug'urtasi, jamoat transportida sayohat xarajatlarini qoplash kiradi<sup>79</sup>.

Mehnat imtiyozlari tufayli boshqaruv poentsial imkoniyatlarni amalga oshirishi mumkin. Bu yerda asosiy maqsad mutaxassislarni o'zlarining ish kuchiga ega bo'lish uchun tayyorlash va nafaqat ishlab chiqarish aktivlari egalari bo'lish. Menejerning asosiy vazifasi – belgilangan vazifalarni bajarish uchun xodimlarning mehnat xatti-harakatlari ehtiyojlarini aniqlash. Bu xodimlarning samarali motivatsiyasi. Bu yerda ichki motivatsiya qiluvchi kuchlar g'oyalar, niyatlar, qiziqishlar, qiymat yo'nalishlari, ehtiyojlar va intilishlar bo'lishi kerak.

---

<sup>79</sup> <https://uz.tierient.com/xodimlarni-ragbatlantirish-eng-samarali-usul/>

### **Kollektiv xodimlarni rag‘batlantirish**

Har bir kompaniyaga kollektiv rag‘bat kerak. Xodimlarning bunday motivatsiyasi faqatgina bir kishi emas, balki bir nechta ish jarayoniga qiziqish bilan qaraladi. Shu bilan birga, u turli lavozimlarda bo‘lgan odamlar bo‘lishi mumkin. Xodimlarni rag‘batlantirishning bunday usullari har bir sohada juda samarali. Ularning natijalari qisqa vaqtdan so‘ng kuzatilishi mumkin.

### **Xodimlarni jalb qilish va rag‘batlantirish**

Tashkilot bilan ortib borayotgan hissiy aloqani tushunish, mutaxassislarni ixtiyoriy ravishda kuchlantirishga majbur qiladi. Uning darajasini bilish uchun quyidagi prinsiplardan kelib chiqilishi mumkin:

- kompaniya xodimlari haqida kompaniyadan ijobiy fikrlar;
- tashkilotning bir qismi bo‘lish istagi;
- xohlagan ish.

Inson faoliyati natijalari uning faoliyatiga qanchalik qiziqish ko‘rsatishi mumkin. Ishtirok etish juda qimmatli, shuning uchun uni har bir korxonaga uchun rivojlantirish muhimdir. Shuni anglash kerakki, bu insonning ongli tanlovi bo‘lishi kerak. Shu sababli, xodimlarni rag‘batlantirishning muhim maqsadlari, mutaxassisning jarayonga jalb qilinadigan sharoitlarni yaratishdan iborat.

### **Xodimlarning axloqiy motivatsiyasi**

Yuqori samarali ish uchun xodimlarni rag‘batlantirishning boshqa mukofotlaridan tashqari, tashkilot xodimlarining ma‘naviy rag‘batlari ham mavjud:

- shaxsiy yutuqlarni jamoatchilik e‘tirof etish;
- guruhning yutuqlarini jamoatchilik tomonidan e‘tirof etish;
- xodimlarning rahbariyat tomonidan tan olinishi.

### 9.3. Dunyo bo'ylab xodimlarni rag'batlantirish

**Dunyo bo'yicha** turistik firmalarni rag'batlantirish vazifalariga quyidagilar kiradi: o'z savdo faoliyatlari obyektlari tarkibiga yangi turistik xizmatlarni kiritganliklari uchun ularni rag'batlantirish, raqobatchilar tomonidan amalga oshirilayotgan rag'batlantirish choralarining oldini olish, chakana firmalarda hamkorlikka tarafdorlikni shakllantirish, o'z takliflari bilan yangi savdo nuqtalariga chiqish.

*Rag'batlantirish vositalari:*

- belgilangan kvotalardan ortiqcha sotilgan turistik sayohatlar uchun oshib boruvchi komissionlar belgilash;

- guruhli sayohatlarga sotishlar hajmi oshgan hollarda, ayniqsa, nomavsum paytlarda e'lon qilingan narxlardan chegirmalar berish;

- safar davomida turistik guruhni kuzatib boradigan chakana firmalar xodimlariga bepul xizmat ko'rsatishni taklif qilish;

- chakana turagentliklar vakillariga vakillik suvenir-sovg'alarini taqdim etish;

- turlar sotilishining imtiyozli shartlarda amalga oshiriladigan turistik birjalarini o'tkazish (birinchi qo'l huquqi, tabiiyki, e'lon qilingan narxlarga nisbatan arzon tariflar va chegirmalar);

- potensial hamkorlar orasida kataloglarni tarqatish;

- chakana turistik firmalar xodimlari uchun bepul yoki e'lon qilingan narxlardan yuqori darajadagi chegirmalar (75%) asosida tanishtiruv (reklama-ma'lumot) safarlarini tashkil qilish. Bunday safarlar davomida reklama turlari qatnashchilari uchun turizm industriyasi, turistik obyektlar bilan tanishtirishni o'z ichiga oladigan dasturlar tashkil qilinadi, maxsus reklama-ma'lumot seminarlari o'tkaziladi. Tanishtiruv sayohatlari hozirgi turizm bozorida me'yor bo'lib qolgan. Turagentlar uchun tanishtiruv sayohatlarini tashkil qilishning bir necha prinsiplarini sanab o'tamiz:

- bunday safarlar guruhlar direktorlari orasida emas, balki bevosita turlarni sotadigan menejerlar orasida (turagentliklar xodimlaridan) shakllantiriladi;

- odatda, bunday turlarga o'z larini ko'rsata olgan hamkorlar taklif qilinadilar;

- bunday safarlar nomavsum mahali (mavsum boshlanishi oldidan) tashkil qilinadi;

- tur dasturiga qabul qilishning moddiy bazasi hamda boshqa barcha asosiy va qo'shimcha xizmatlar bilan tanishuv kiritiladi;

- bunday safarlarda standart guruh odatda 15-20 kishini tashkil qiladi;

- safarning standart davomiyligi 1 hafta;

- safar qatnashchilari faqat aviachiptalargagina pul to'laydilar (bunday turlarni barcha xizmatlar bepul ko'rsatiladigan rag'batlantiruvchi turlar bilan chalkashtirish kerak emas);

- tanishtiruv safarida qatnashgan aniq firmalardagi sotish natijalarini kuzatib borish amalga oshiriladi.

Rag'batlantirish choralari umumiy marketing strategiyasi va nisbatan samarali vositalarni tanlash asosida rejalashtiriladi. Reklama faoliyati kabi sotishni rag'batlantirish tadbirlari ham taqvimiy muddatlarda amalga oshiriladi. Bu muddatlar ham milliy, ham xalqaro turizmida keyingi yilda yirik turistik voqealar muddatlari bilan mos keladigan turistik safarlarning faol sotilish davri bo'lishi mumkin.

Rag'batlantirish tadbirlari ma'lum arajatlar bilan bog'liq bo'lganligi tufayli ularni amalga oshirish uchun tegishli smetalarni tuzishni talab qiladi. Ajratiladigan mablag' miqdori, ko'pincha, firmaning umumiy oboroti yoki daromadlaridan foizlar hisobida aniqlanadi. Bunda avvalgi yillar xarajatlarini aniqlash kriteriyasi bo'lishi mumkin.

Ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish va elektron biznes bilan shug'ullanuvchi Janubiy Amerika kompaniyasi xodimlarga 11 ta kompensatsiya opsiyasi asosida qanday to'lanishini tanlash imkonini beradi:



1. Belgilangan ish haqi.
2. Bonuslar.
3. Foyda taqsimoti.
4. Komissiya.
5. Savdodan olingan royalti.
6. Royalti foyda bo'yicha.
7. Yalpi marja bo'yicha komissiya.
8. Qimmatli qog'ozlar yoki aktsiyalarga opsiyonlar.
9. IPO/sotish biznes bo'linmasi jamoatchilikka qo'yilganda yoki sotilganda boshqaruvchi naqd pulga ega bo'lishini kafolatlaydi.
10. Rahbar yig'ilish uchun to'lanadigan o'z-o'zidan belgilanadigan yillik ko'rib chiqish kompensatsiyasi o'z-o'zidan belgilangan maqsadlar.
11. Kompaniyaning haqiqiy va uch yillik qiymati o'rtasidagi farq bo'yicha komissiya.

### **Ish joyidagi motivatsiyaga misollar**

Kuchli ambitsiya tuyg'usi sizga va jamoangizga shaxsiy yoki kompaniya bo'ylab maqsadlarga erishishga yordam beradi. Sizning jamoangizni ilhomlantirish va ma'naviyatni oshirish uchun ish joyidagi motivatsiyaning 35 ta misoli:

1. Yuqori darajadagi qarorlar haqida ma'lumot so'rash.
2. Jamoa a'zolari yoki xodimlariga munosib loyihalarni tayinlash.
3. Mehnatkash jamoa a'zolari uchun minnatdorchilik bildirish.
4. Xodimlarning tug'ilgan kunini nishonlash
5. Eng jozibali xodimlar yoki jamoa a'zolariga rivojlanish resurslarini taqdim etish.
6. Motivatsiyalangan shaxslarga ish haqini oshirish.
7. Ish natijalariga ko'ra xodimlarga bonuslar berish.
8. Qulay va ergonomik muhit yaratish.
9. Jamoangiz yoki xodimlaringizga maqsadlarni o'z usullari orqali hal qilishga ruxsat berish va rag'batlantirish.

10. Xodimlar o'z ish faoliyatini taqqoslashlari va agar ular eng yuqori martabali shaxs bo'lsa, mukofot olishlari mumkin bo'lgan tizimni ishlab chiqish
11. Iste'dodlari va ish joyidagi hissaları uchun shaxslarni omma oldida e'tirof etish.
12. Salomatlik va salomatlik dasturlarini amalga oshirish.
13. Jamoa a'zolari bilan ishlash maqsadlarini belgilash.
14. Ish bilan bog'liq bosim ostida bo'lgan shaxslarga yordam berish.
15. Ma'naviyat, hamkorlik va muloqotni yaxshilash uchun jamoa qurish imkoniyatlari yoki mashqlarini amalga oshirish.
16. Minnatdorchilikni bildirish uchun minnatdorchilik xatini yuborish.
17. Jamoa a'zosini loyiha yoki topshiriqdagi individual muvaffaqiyati uchun tan olish.
18. Virtual baxtli soat kabi onlayn tadbir o'tkazish orqali jamoa a'zolari bilan natijalarni nishonlash.
19. Aniq va o'lchanadigan maqsadlarni qo'yish.
20. Xodim yoki jamoa a'zosini oy dasturini amalga oshirish.
21. Jamoangiz uchun halol va haqiqiy bo'lish.
22. Ish munosabatlarini yaxshilash uchun muntazam muloqotni davom ettirish.
23. Ijoiy bo'ling va xotirjam bo'ling, ayniqsa kutilmagan vaziyatlarda.
24. Xodimlar va jamoa a'zolariga muntazam, konstruktiv fikr-mulohazalarni taqdim etish.
25. Yangilangan fikrlashni rivojlantirish uchun muntazam tanaffuslarni rag'batlantirish.
26. Xodimlarni yoki xodimlarni o'qitishni taklif qilish.
27. Yuqori malakali xodimlarga yangi xodimlarni o'qitishga ruxsat berish.
28. Yaxshi ishlashi uchun mukofot yoki sertifikat berish.
29. A'lo darajada ishlagan xodimlarga qo'shimcha to'lanadigan dam olish kunini berish.

30. Xodimlarni yoki jamoa a'zolarini bepul yoki ovqatlangan tushlik bilan taqdirlash.
31. Jamoa a'zosining muayyan loyihalar yoki vazifalarga nisbatan qiziqishlari yoki afzalliklarini aniqlash.
32. Yuqori natijalarga erishgan xodimlarga ishdan bir kunga erta chiqib ketishlariga ruxsat berish.
33. Loyiha yoki vazifa samaradorligini oshirish uchun yangi yoki ilg'or texnologiyalardan foydalanish.
34. Mijoz uchun professional tavsiya yozish.
35. Bo'ysunuvchini kutganlarga mos kelmasa, mumkin bo'lgan intizomiy jazo choralari haqida ogohlantirish.

### **Nazorat uchun savol va topshiriqlar:**

1. Ehtiyojlar, mukofotlar va motivatsiya o'rtasidagi bog'liqlik qanday?
2. Tashkilotda boshqalarni rag'batlantirishda yetakchining rolini qanday ko'rasiz?
3. Xodimlarning rag'batlantirishning qanday turlarini bilasiz?
4. Xizmat ko'rsatish yoki turizm sohasida o'ziga xos rag'batlantirish turlarini izohlang,
5. Aynan sizning tashkilotingizda malakali xodimlarni ishlatish borasida siz ularni qanday rag'batlantirgan bo'ladingiz?
6. Sizning fikringiz qanday rag'batlantirishning qaysi turi ko'proq smara beradi?
7. Nima uchun rahbarlar tenglik nazariyasi haqida asosiy tushunchaga ega bo'lishlari muhim? Muhokama qiling.
8. Ishlash uchun haq to'lash, xodimlar o'rtasida tengsizlikning paydo bo'lishi natijasida qanday vaziyatlar yuzaga kelishi mumkin? Misol keltiring.

## **X BOB. INSON RESURSLARINI BOSHQARISH, INSON FAOLIYATINI HAJJOLANISH (MUTAJAB)**

- 10.1. Inson resurslarini boshqarishga ta'sir qiluvchi qonunlar,**
- 10.2. Firmaning inson resurslariga bo'lgan ehtiyojini aniqlash,**
- 10.3. Turli xil aholidan xodimlarni jalb qilish.**

### **10.1. Inson resurslarini boshqarishga ta'sir qiluvchi qonunlar**

Inson resurslarini boshqaruv jarayonida qonun, qonun osti hujjatlar aholini ijtimoiy himaoya qilish va xalqaro tashkilotlar tomonidan tartibga solinadi. Inson resurslarini boshqaruvdan avval uni muhofaza qilish, ijtimoiy qo'llab-quvvatlash, jamiyatda uning rolini oshirishga katta ahamiyat berishimiz kerak. Shundagina inson omili o'zining qadr-qimmati, o'zi yashab turgan jamiyat uchun foyda keltiradigan inson bo'lib xizmat qiladi.

**Xodimlarni boshqarish tamoyillar** – bu menejerlar va mutaxassis xodimlarni boshqarish jarayonida rioya qilishlari kerak bo'lgan qoidalar, asosiy qoidalar va normalar.

Prinsiplarni o'rganish orqali odamlar huquqiy normalarni o'rganib chiqishadi.

Xodimlarni boshqarish tamoyillari obyektiv amal qiladigan iqtisodiy qonunlar va qonunlarning talablarini aks ettiradi va shuning uchun o'z lari obyektivdir.

Xodimlarni boshqarish an'anaviy ravishda quyidagi tamoyillar asosida amalga oshiriladi:

- ✓ ilmiylik ;
- ✓ demokratik markazlashuv;
- ✓ rejalashtirish;
- ✓ birinchi shaxs;
- ✓ boshqaruvning birligi;
- ✓ kadrlarni topish, tanlash va joylashtirish;

- ✓ buyruqbozlik va markazlashtirish va individual kombinatsiyasi;
- ✓ chiziqli, funksional va maqsadli boshqaruv;
- ✓ qarorlarning bajarilishini nazorat qilish va boshqalar.

**Xodimlarni boshqarish usullari** – bu tashkilot faoliyati jarayonida ularning faoliyatini muvofiqlashtirish uchun alohida xodimlarning jamoalariga ta’sir qilish usullari.

An’anaviy ravishda xodimlarni boshqarish usullarining uchta guruhi mavjud:

- ✓ ma’muriy;
- ✓ iqtisodiy;
- ✓ ijtimoiy-psixologik.

Inson resurslarini ijtimoiy muhofaza qilishning mohiyati va tamoyillari ijtimoiy himoya taraqqiy etgan barcha mamlakatlarning ijtimoiy-iqtisodiy hayotidagi zaruriy unsur hisoblanadi. “Ijtimoiy himoya” atamasi birinchi marta 1935-yilda AQSHning “Ijtimoiy xavfsizlik bo’yicha Qonun” deb nomlangan huquqiy hujjatida qo’llanilgan<sup>80</sup>. Mazkur qonunga ko’ra, mamlakatning har bir fuqarosining ishsizlik yoki daromadni yo’qotish, shuningdek, uning keskin kamayib ketishi (kasallik tufayli, farzand tug’ilishi natijasida, ishlab chiqarish jarohati oqibatida, nogironlik sababli) bois iqtisodiy va ijtimoiy ne’matlardan mahrum bo’lishdan himoya qiluvchi chora-tadbirlar tizimi ijtimoiy himoya deb e’tirof etilgan. Bandan keyin bu atama 1938-yili Yangi Zelandiyaning qonuniy aktida qo’llanilgan va turli mamlakat aholi qatlamlarining bu sohadagi jiddiy muammo va orzu-umidlari mazmunini oddiy va tushunarli ifodalab, tezda XMTda o’z o’rnini topdi. “Aholini ijtimoiy muhofaza qilishi” tushunchasining iqtisodiy mazmunini aniqlashda Xalqaro Mehnat Tashkiloti (XMT) va Xalqaro Mehnat Byurosi (XMB) mutaxassislarining alohida nuqtayi nazari mavjudligini ta’kidlash

<sup>80</sup> Human Resource Management. Fifteenth Edition/Robert L.Malthis, John H.Jackson Sean R. Valentine. Patricia A. Megllich 2017.2014 Cengage Learning WCN 02.200.206

joiz. O'z tajribasida ular ijtimoiy himoya masalasini hal qilishda ikki asosiy yo'ldan boradilar. "Keng ma'nodagi, ya'ni inson hayoti va faoliyatining deyarli barcha sohalarini qamrab oluvchi (ijtimoiy himoya predmeti) va tor ma'nodagi, ya'ni ijtimoiy sug'urta va ijtimoiy yordamni (ijtimoiy himoya mexanizmi sifatidagi) nazarda tutuvchi XMT tomonidan asoslab berilgan xususiyatlarni inobatga oladigan bo'lsak, ijtimoiy himoya tarkibini aniqlashda bu anchagina keng ko'lam kasb etadi". XMT mutaxassisleri tor doiradagi ijtimoiy himoya qatoriga ijtimoiy sug'urta va ijtimoiy yordam choralarini kiritadilar. Ayni damda ijtimoiy himoyaning bu ikki turi o'rtasida aniq farq kuzatilmaydi. Amaldagi qonunchilikda "ijtimoiy himoya" tushunchasi nisbatan tor ma'noda ishlatilib, u turmush darajasi sohasidainsonning huquq va kafolatlarini ta'minlashga yo'naltirilgan siyosatni anglatadi.

Shu bilan birga, xalqaro amaliyotga murojaat etadigan bo'lsak, aholini ijtimoiy himoyalash konsepsiyasi mehnat staji, sug'urta badallari miqdoridan qat'iy nazar, murakkab hayotiy vaziyatga tushib qolgan har qanday fuqaroga davlat tomonidan (yoki uning nazorati ostida) ta'minlanadigan minimal kafolatlarning qonunchilik yo'li bilan mustahkamlab qo'yilgan bo'ladi.

Aholini ijtimoiy muhofaza qilish aholining ehtiyojmand qatlamlariga pensiya, nafaqa, imtiyozlar, xizmatlar va nomuntazam beriladigan moddiy yordam orqali beriladi. Aholining ijtimoiy muhofaza obyektlariga quyidagi guruhlar kiradi: pensionerlar. Aholining bu guruhi pul ta'minoti huquqiga ega fuqarolar bo'lib, ularning bu huquqi tegishli qonunchilik hujjatlari asosida amalga oshiriladi. Muayyan pensiya yoshiga yetgan fuqarolar pensionerlar bo'lib hisoblanadi (erkaklar 60 yosh, ayollar 55 yosh, ayollarga nisbatan ayrim hollar bundan istisno); nogironlikning tegishli guruhi belgilangan shaxslar. Oila boquvchisini qaramog'idagi mehnatga qobiliyatsiz oila a'zolari, shuningdek, boquvchisidan ajragan bolalarga qarash bilan mashg'ul shaxslar (14 yoshgacha bo'lgan

bolalarga) uzoq vaqt muayyan kasbiy faoliyatni bajarib kelgan xodimlarning ayrim toifasi; ichki ishlar idoralarida harbiy xizmatni o'taganlar ularning oilalari. Shu bilan birga, aholining bu toifasiga korxonalar, muassasa, tashkilotda ishlayotgan pensiya oluvchi fuqarolar ham kiradi. Ishlayotgan pensionerlarga keksalik bo'yicha pensiya 50 foiz miqdorida to'lanadi. Aholining bu toifasiga jismoniy yoki aqliy nuqsonlari borligi, turmush faoliyati cheklanganligi munosabati bilan ijtimoiy yordam va himoyaga muhtoj bo'lgan shaxslar kiradi. Bunga uning hayot faoliyatini cheklashga olib kelgan va ijtimoiy himoyaga muhtoj qilib qo'ygan jarohat yoki nuqsonlar, kasalliklar sabab bo'ladi. Organizm funksiyasining buzilish darajasiga bog'liq holda va hayot faoliyati cheklanganligiga ko'ra birinchi, ikkinchi guruh nogironligi belgilanadi. Nogiron bolalar jismoniy yoki aqliy, sezgi nuqsonlari borligi tufayli turmush faoliyati cheklanganligi munosabati bilan ijtimoiy yordam va himoyaga muhtoj 18 yoshgacha bo'lgan shaxslardir. 16 yoshgacha bo'lgan bolalarni nogiron deb topish tibbiy-maslahat komissiyalari tomonidan, 16 yoshdan 18 yoshgacha esa –tibbiy-mehnat ekspert komissiyalari tomonidan belgilangan tartibda amalga oshiriladi. Bular daromadi yashash minimumidan yuqoribo'lmagan oilalardir. Kam ta'minlanganlik (kambag'allik) chegarasi mutaxassislar tomonidan me'yoriy iste'mol savatchasidan kelib chiqib belgilanadi. 1975-yilda sobiq ittifoqda kambag'allik chegarasining me'yoriy darajasi aholi jon boshiga 50 so'm oylik daromadga teng bo'lgan. Hozirgi kunda yangi ijtimoiy-iqtisodiy tizimga o'tish munosabati bilan bu chegarani belgilash ancha murakkab masala. Kam ta'minlangan oilalarga ko'p bolali, boquvchisini yo'qotgan, nafaqaxo'r oilalar kiradi. Aholining bu toifasiga ishi va pul topish uchun biror yumushi bo'lmagan mehnatga layoqatli fuqarolar kiradi. Bundaylar aholi bandligi xizmatida ro'yxatda o'zi uchun mos ish izlash maqsadida turgan bo'lishi va topilganda ishlab keta olishi lozim. Bunda bandlik xizmati yo'nalishi bo'yicha jamoatchilik ishlarini bajarish uchun to'langan haq, shuningdek, ishdan ketayotgandagi

va korxonadan, muassasadan, tashkilotdan ularning tugatilishi, qayta tashkil etilishi, ishchilar sonini yoki ish o'rinlarini qisqartirish bilan bog'liq holda bo'shagan fuqarolar ishsizlar deb tan olinadi. Qachonki qaror bandlik xizmati tomonidan fuqaroning turar-joyi bo'yicha bandlik xizmatiga pasport, mehnat daftarchasi yoki ularning o'rnini bosuvchi hujjatlar, shuningdek, kasbiy malakasini tasdiqlovchi, so'nggi ish joyidan ikki oy mobaynida olgan o'rtacha maoshi haqida ma'lumotnoma, birinchi marta ish izlayotgan hamda kasbga ega bo'lmaganlar pasport yoki ma'lumoti to'g'risidagi hujjatni o'n bir kundan kechikmay taqdim etsalar, bunday holda fuqarolar ishsiz deb tan olinadi.

So'nggi yillarda mamlakatimizda davlat xizmati faoliyati samaradorligini oshirishga qaratilgan keng ko'lamlı islohotlar amalga oshirilmoqda. Xo'jalik boshqaruvi organlari tomonidan davlat boshqaruvi va xo'jalik funksiyalarini birga qo'shib olib borish amaliyotidan voz kechish, davlat organlari va tashkilotlari xodimlarining mehnatiga haq to'lash hamda ijtimoiy ta'minlashning zamonaviy tizimini yaratish bo'yicha choralar ko'rilmogda.

Shu bilan birga, davlat organlari va tashkilotlarining malakali mutaxassislar bilan yetarli darajada ta'minlanmayotganligiga, kadrlar malakasining yuklatilgan vazifalar va zamonaviy ehtiyojlarga nomuvofiqligiga, qabul qilinayotgan qarorlar sifatining pastligiga olib kelayotgan bir qator tizimli muammolar va kamchiliklar saqlanib qolmoqda.

Xususan, davlat fuqarolik xizmatini, shu jumladan nomzodlarni ochiq mustaqil tanlov orqali saralab olish jarayonini kompleks huquqiy tartibga solishni ta'minlovchi, shuningdek, davlat fuqarolik xizmatchilarining ish samaradorligi va kompetensiyasini baholovchi mezonlarni, ularning malakasini oshirishga bo'lgan talablarni belgilovchi to'g'ridan to'g'ri ta'sir kuchiga ega qonun mavjud emas<sup>81</sup>.

- Milliy kadrlar zaxirasini boshqarish, Davlat fuqarolik xizmati lavozimlarining davlat reyestrini yuritish, shuningdek, davlat

---

<sup>81</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. 03.10.2019 yildagi PF-5843-son



fuqarolik xizmatchilari vakant lavozimlarining yagona ochiq portalini tashkil etish va yuritish;

- Davlat fuqarolik xizmatchilari faoliyati samaradorligini baholashning o'lchanadigan indikatori (eng muhim ko'rsatkichlari) tizimini joriy etish va ularning natijalarini tahlil qilish, jamoatchilik fikrini o'rganish hamda davlat organlari va tashkilotlari rahbarlarining ochiq reytingini shakllantirish;
- malakali va yuqori malakali mutaxassislarni, shu jumladan xorijda yashayotgan vatandoshlar orasidan aniqlash va jalb etish, shuningdek, davlat fuqarolik xizmatiga iqtidorli yoshlar va xotin-qizlarni keng jalb etish bo'yicha tizimli ishlarni olib borish;
  - eng istiqbolli kadrlarni davlat fuqarolik xizmatiga ochiq mustaqil tanlov asosida qabul qilishni tashkillashtirish;
  - davlat fuqarolik xizmatchilarida yuksak kasbiy axloq-odobni, korrupsiyaga qarshi turish madaniyatini va unga toqatsiz munosabatni shakllantirish;
  - davlat fuqarolik xizmati sohasiga axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish va ularni izchil takomillashtirib borish, davlat fuqarolik xizmatchilari shaxsiy ma'lumotlarining xavfsizligini ta'minlagan holda ular to'g'risidagi ma'lumotlar bazasini shakllantirish;
  - davlat fuqarolik xizmatchilarining ish beruvchilar bilan o'z aro munosabatlarida ularning huquq va qonuniy manfaatlarini himoya qilish, shuningdek, ularning mehnat faoliyati va ijtimoiy himoyasi uchun munosib shart-sharoitlar yaratishga ko'maklashish<sup>82</sup>.

Inson resurlarini boshqarish ularning ixtisosliklari bo'yicha ish bilan ta'minlash, ularni haq-huquqlarini tartibga solish kerak bo'lsa bu borada malakasini oshirish bugungi kunda dolzarb masala sifatida saqlanib qolmaqda. Ayniqsa hududlarda inson resurslarini boshqarish jarayonida qator kamchiliklarga yo'l qo'yish hollari kuzatiladi. Ishchi xodimlar rahbar xodimlarini firki va topshiriqlarini so'zsiz bajarishga ko'nikib qolganlar. Jamoada hodimlar erkin, yangi fikr bilan tashabbus bilan chiqish, o'zlari ishalyotgan muhitni yanada yaxshilash uchun

---

<sup>82</sup> <https://lex.uz/docs/-4549998>

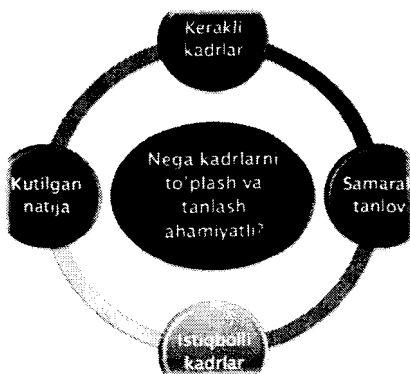
harakatlari juda sust deb baholash mumkin. Ularning huquqiy bilim va ko'nikmalarini mustahkamlash, jamiyatda o'zlarining munosib o'rinlarini topishga ko'maklashish. O'sib borayotgan yosh kadrlarni axloqiy jihatdan, bilimini, huquqiy bilimlarini, insoniylik tuyg ularini

## 10.2. Firmaning inson resurslariga bo'lgan ehtiyojini aniqlash

Tez rivojlanayotgan kompaniyalarning kadrlar xizmatidan oldin, eng muammoli va band bo'lgan lavozim xodimlarni jalb qilishdir. Guruhga malakali mutaxassislarni jalb qiladigan ishga qabul qilish bo'yicha menejer sotuvchiga o'xshaydi: u "mijoz" ning umidlarini bo'sh ish joyiga nomzodni, uning kelajakdagi ishiga qo'yadigan talablarini bilishi va shunga mos ravishda ularni ushbu lavozimda amalga oshirishga murojaat qilishi kerak (10.2-rasm).

### Inson resurslarni tanlashda muhim omillar<sup>83</sup>.

10.2-rasm



Firma yoki tashkilotda inson resurslarini aniqlash uchun uning avvalo kelajakdagi rejasini to'g'ri aniqlab, strategiya to'g'ri tanlangan

<sup>83</sup> <https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/personnel/material/559/>

bo'lishi kerak. Shunda kadrlarni tanlash va to'plash jarayonida HR menejerlar kadrlarga nisbatan aniq talablar asosida qabul qilishadi yoki talablar asosida bo'sh ish o'rinlarini e'lon qilishadi. Kadrlarni tanlash yoki qidirib topish ishlarini to'g'ri yo'lga qo'yilsa, kutilgan natijaga erishish mumkin. Yana shuni ham aytib o'tish muhimki, ayrim korxonalar, tashkilotlar kadrlarni tanlashda bir muncha noan'anaviy shartlarni ham qo'yishadi. Misol uchun McDonald's kompaniyasida maxsus ishlab chiqilgan biznes etiketi tartib-qoidalari mavjud. Unda shunday yozilgan:

“McDonald's kompaniyasining ishga qabul qilish tajribasi<sup>84</sup>

– biz xodimlarimizga imkoniyatlar beramiz, iste'dodlarni tarbiyalaymiz;

– biz yetakchilarni tarbiyalaymiz va yutuqlarni rag'batlantiramiz;

– biz bir guruhimiz odamlarga ishonamiz;

– turli kelib chiqishidan qat'iy nazar, birgalikda ishlash;

– hurmatni rag'batlantiradigan va yuqori darajada rag'batlantiradigan muhitni shakllantirish majburiyati bizning biznesimiz muvaffaqiyatining kalitidir.”

Shuningdek McDonald'sda ishga qabul qilishda, ish vaqtida alkogol mahsulotlarni ichish qat'iyan man etilgan undan tashqari ishlab chiqarish xavfsizligiga, insonlarning huquq va majburiyatlarini himoyasi, o'zaro hurmat va qadr-qimmat tushunchalari, hodimlarni tadbirlardagi ishtiroki va xilma-xil fikrlashiga xodimlariga ruxsat beradi va barcha qo'yilgan talablar hamma uchun bir xil ishlashini kompaniyaning doimiy nazoratida.

Ish beruvchilarning mehnat bozoridagi raqobati xodimlarni yollashda ahamiyatsiz bo'lmagan yondashuvlarni izlaydi maxsus ko'tarilishlar, ochiq eshiklar kuni tufayli, tanlovlar va amaliyotlarni e'lon qiladi.

---

<sup>84</sup> Нормы делового поведения, SBC Russian final from lw v032509.pdf, McDonald's. McDonald's Creative Services CS-94972008 year.

Birgalikda yig'ish ma'lumotlari umumiy tadbirlarni jalb qilish loyihasiga birlashtiriladi. Voqeani ishga yollash moliyaviy nuqtayi nazardan va imidjini yaxshilash nuqtayi nazaridan kompaniyalar uchun foydali bo'lgan maxsus tadbirlardan foydalangan holda bo'sh ish o'rinlariga e'tiborni qaratishdir. Ko'pincha, bu usul investitsiya loyihalarida ishtirok etish uchun jalb etilmagan boshlang'ich lavozimlarga nisbatan yosh mutaxassislarning ishtirokini o'z ichiga oladi. Kompaniyada kamida beshta bo'sh ish o'rinlari mavjud bo'lganda pulni tejash va mehnat bozorida tashkilotning ijobiy imidjini yaratish uchun tadbirni ishga olishdan foydalanish tavsiya etiladi. Tadbirlarda qatnashish esa nafaqat ishga joylashish, balki yangi bilim va tajriba orttirish hamdir.

Xodimlarni boshqarishga eng ilg'or yondashuvga ega bo'lgan kompaniyalar tadbirlarni tanlash samaradorligiga tobora ko'proq ishonch hosil qilmoqdalar.

Xodimlarni jalb qilishning quyidagi PR usullarini ajratib ko'rsatish mumkin:

**Tematik konferentsiyalar** – asosan o'rta menejerlarga qaratilgan. Ushbu guruh vakillari ishga kirishda asosiy e'tiborni biznes jarayonlarini o'z lashtirishga qaratadi, shuning uchun bunday tadbirlarda menejerlar muvaffaqiyatli loyihalar va kompaniyada biznes qurish tizimi haqida gapiradilar.

**Ochiq eshiklar kuni** – odatda universitet bitiruvchilari yoki yuqori kurs talabalari uchun mo'ljallangan bo'lib, ularning korxonada amaliyot o'tash boshlanishi hisoblanadi. Oldindan saralashdan (suhbat yoki test topshiriqlari) o'tgan nomzodlar kompaniya taqdimotini tinglashga, ofis yoki ishlab chiqarish hududiga ekskursiyaga taklif qilinadi, u yerda korxonaning bevosita ishi bilan tanishadi. Amaliyot natijasida ko'plab stajorlar shtatga kirish taklifini oladilar.

Bo'sh ish o'rinlari yarmarkalari va martaba kunlari hamon yosh mutaxassislarning kompaniyaga qiziqishini oshirishga qaratilgan tadbirlarning eng ommabop turi bo'lib qolmoqda. Ularda bir necha

o‘nlab tashkilotlar ishtirok etishi mumkin. Bunday harakatlar mustaqil provayderlar, universitetlarning o‘zlari va alohida fakultetlar tomonidan tashkil etiladi.

Zamonaviy tadbirlar odatdagi bo‘sh ish o‘rinlari yarmarkasidan kompaniyalarga boshqa ish beruvchilardan ajralib turishga imkon beruvchi qo‘shimcha rag‘batlantiruvchi aksiyalari bilan farq qiladi. Bular o‘quv seminarlari, talabalar uchun ma‘ruzalar, musobaqalar yoki keys usullari. Ular nafaqat kompaniyaning ijobiy qiyofasini yaratish, balki abituriyentlarning malaka va bilimlarini sinab ko‘rish, oldindan saralash vaqtini tejash imkonini beradi.

Ijobiy imidjni shakllantirishning yorqin misoli kompaniyaning tashqi veb-saytini yaratish bo‘lib, bu kompaniyani bozorda joylashtirish uchun zarur va ajralmas shartdir.

Xodimlarni jalb qilish uchun nomzodlar nafaqat kompaniya haqida umumiy ma‘lumotni o‘z veb-saytida olishlari, balki korporativ madaniyat, tashkilotning rivojlanish istiqbollari va shuning uchun o‘z imkoniyatlari haqida qandaydir tasavvurga ega bo‘lishlari muhimdir. Xodimlarni boshlang‘ich lavozimlarga jalb qilishning samarali usuli yosh mutaxassislariga qaratilgan o‘z reklama resursingizni yaratishdir. Buning uchun ushbu toifadagi xodimlarni tanlashga ixtisoslashgan ishga qabul qilish agentligi portalidagi Internet sahifasidan foydalanish mumkin.

### **10.3. Turli xil aholidan xodimlarni jalb qilish**

Inson resurlariga ehtiyoji bor tashkilot yoki korxonaning maqsadi talab darajasidagi, bugungi kunda bu talab vijdonli, xorijiy tillarni biladigan, tashqi ko‘rinishi ham ahamiyat berdigan, biznes etiketiga, muomala madaniyatiga ega bo‘lgan xodimlarni qabul qilish hisoblanadi. Ayniqsa bu turizm va xizmatlar sohasida faoliyat olib boruvchi xodimlarga qo‘yiladigan talablar sifatida qarashimiz mumkin. Yana shuni ham inobatga olishimiz kerakki, malakali, ish tajribasiga ega

bo'lgan malakali mutaxassislar doim oylik maosh yuqori bo'lishini istashadi.

Shuning uchun ham ayrim korxonalar yoki tashkilotlar tajribasiz ammo bilim va ko'nikmaga ega bo'lgan yosh bitiruvchilarni saralab tanlab olishadi. Ayniqsa bu jarayon xorijiy Oliy ta'lim tizimida keng qo'llaniladi. Misol uchun "Cambridge university", "Oxford university", "Greenwich university" va boshqa nufuzli oliygohlarda.

Talabalarni birinchi kurslaridanoq kompaniyalar tanlab, doimiy nazorat qilib, aloqalarni mustahkamlab borishadi. Salohiyatli Talabani amaliyot jarayonlarini ham o'zlari tashkil etishadi. Universitet yoki institutni to'bitirgunga qadar bu talaba tayyor malakali kadr bo'lib yetishi uchun manfaatdor tashkilot ham harakat qilishadi. Natijada:

- bitiruvchi talaba ish bilan ta'minlanadi;
- talaba qayerda va qanday faoliyat yuritishini oldindan ko'ra biladi;
- yuqori maoshli ish bilan ta'minlanadi;
- korxonalar yoki tashkilotga malakali mutaxassis tanlab olinadi;
- korxonalar yoki tashkilot o'zlari uchun oldindan kadrlar zahirasi to'ldirib boradi.

Bu har tomonlama universitetning nufuzi uchun ham, talaba uchun ham, tashkilot uchun ham manfaatli yo'l sanaladi.

Yana kadrlar zahirasi to'ldirib borish uchun quyidagi harakatlar samarali bo'lishi mumkin<sup>85</sup>:

1. Tashkilotlar xodimlari bilan kompaniya faoliyat yuritayotgan bozor segmentini yorituvchi nashrlarda yoki bandlik masalalari bo'yicha imidjli maqolalar va intervyularni joylashtirish.

2. Talabalarning turli tadbirlari, tanlovlari, konferensiyalariga homiylik qilish. Bo'lim boshliqlari, masalan, yosh mutaxassislarni "harakatda" ta'kidlab, hakamlar hay'ati sifatida harakat qilishlari mumkin.

---

<sup>85</sup> <https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/personnel/material/559/>

3. Korxonada mutaxassislar tomonidan tashkil etish uchun ixtisoslashtirilgan universitetlarda, fakultetlarda ma'ruzalar va seminarlar o'tkazish.

4. Ommaviy axborot vositalarida imidjli reklamani joylashtirish:

Potensial xodimlarni jalb qilishga qaratilgan ichki PR kampaniyalari kompaniya bilan tanishish bo'lib, u nafaqat arizachining taklif qilingan shartnoma shartlarini qabul qilish, tashkilotga kirish va unda o'z o'rnini egallash istagini, balki ijobiy imidjini saqlab qolish va tarqatish istagini ham belgilaydi. korxonada.

Ichki PR kampaniyalari orasida quyidagilar ajralib turadi:

1) materiallarni taqdim etish – bo'sh ish o'rinlari haqida e'lonlar, nomzodlarning savollariga javoblar, yig'ilish joyi va vaqti. Ariza beruvchilar bilan aloqada bo'lgan kompaniya vakili bo'sh ish o'rinlari va kelajakdagi xodimning bevosita rahbarining vakolatli taqdimotiga muhtoj;

2) tarqatma material – tashkilot haqidagi asosiy ma'lumotlarni o'z ichiga olgan taqdimot to'plami: missiyasi, yaratilish tarixi, faoliyat yo'nalishi, birinchi shaxslar va asosiy shaxslar, aloqa ma'lumotlari (shu jumladan Internetdagi veb-sayt manzili, elektron pochta manzili), shuningdek hujjatlarni topshirish ommaviy axborot vositalaridagi nashrlar;

3) tanlov shartlari – uni o'tkazish xususiyatlari va shakli, tanlov bosqichlaridan o'tish natijalari to'g'risida xabar berish belgilanadi. Bularning barchasi potensial ishtirokchilar uchun jozibali ko'rinishi kerak;

4) ishga qabul qilish jarayoni va lavozim bilan tanishish – bo'lajak xodim kompaniya vakili sifatida ko'rgan birinchi shaxs o'zining xatti-harakati, suhbat uslubi va nomzodning savollariga javoblari bilan tashkilot haqida taassurot shakllantiradi. Potensial xodimning nazarida lavozim va kompaniya atrofida ma'lum bir "halo" shakllanishi kerak:

tanlovdan o'tish qanchalik qiyin bo'lsa, olingan ishning qiymati shunchalik yuqori bo'ladi<sup>86</sup>.

Tashkilot va korxonalarda xodimlarni jalb qilish ishlab chiqarishni va xodimlarni boshqarish so'nggi o'n yilliklarda kasbiy faoliyatining bir shakliga, boshqaruvchi xodimlar esa, ishchi kuchining muhim bo'g'iniga aylandi. Bu ilmiy-texnik taraqqiyot yutuqlaridan, kadrlar salohiyatidan to'liqroq foydalanish yo'li bilan boshqarish samaradorligini oshirish, keskin raqobat kurashi kuchaygan davrda muhim ahamiyatga egaligi bilan tushuntiriladi. Malakali ishchi kuchi bilan ta'minlanganlik, motivatsiya darajasi, xodimlardan foydalanish samaradorligi kabilar raqobatbardoshlikning asosiy omillariga aylandi. Boshqarish va xodimlar mehnati samaradorligini oshirish kadrlarga, xususan, boshqaruvchi xodimlarga yangicha yondashishni taqozo etadi. Xodimlar bilan ishlashga yangicha yondashishning kompleks xarakteri rejalashtirish elementlaridan kengroq foydalanish, individual ish yuritish shakllaridan foydalanish bilan ifodalanadi. Korporatsiyaning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishining muhim sharti xodimlar bilan ishlashga ajratiladigan mablag'larini oshirish hisoblanadi. Hozirgi vaqtda kadrlar bilan ishlash yangi shaklining nazariy asosi bo'lgan "inson resurslari" konsepsiyasi ishlab chiqilgan. U xodimlarni tanlash, uzluksiz o'qitib borish va ishchining sifatlarini, potensial imkoniyatlarini, qobiliyatlarini aniqlash va doimo rivojlantirib borishga sarflanadigan kapital qo'yilmalarni iqtisodiy maqsadga muvofiqligini e'tirof etishga asoslanadi<sup>87</sup>.

---

<sup>86</sup> <http://www.jobrating.ru/Page331.html>

<sup>87</sup> Abduraxmonov Q.X., Xolmo\_minov Sh.R., Zokirova N.Q. Personalni boshqarish. Darslik. –T.: O\_qituvchi, 2008. – 655 b.



## “Inson resurslarini” boshqarish tizimidagi o‘z garishlarga ta’sir qiladigan omillari<sup>88</sup>.

<b>1. Texnika texnologiya omillarining o‘zgarishi</b>	
<p>Yangi yuqori texnologiyali sohalarning shakllanishi:</p> <p>Ishlab chiqarishning avtomatlashtirilishi:</p> <p>texnologiya va ishlab chiqarishni tashkil etishning ixcham shakllaridan foydalanish:</p> <p>omamaviy ishlab chiqarishdan, individual ishlab chiqarishga o‘tilishi</p> <p>Idoraviy va boshqaruv ishining avtomatizatsiyalashuvi:</p> <p>informatsiya kompleksini vujudga kelishi.</p> <p>Fan va ishlab chiqarishning integratsiyalashuvi:</p> <p>fan – ishlab chiqarish savdo kompleksini shakllanishi</p>	<p>Bandlikning tarkibi va shakllarini o‘zgarishi.</p> <p>xodimlarni differensiyalashuvi va “ichki mehnat bozorining” vujudga kelishi.</p> <p>Mehnat funksiyalari bilan jamoa ishining bir-biriga bog‘liqligi nuqtai nazaridan mehnatni tashkil etishni qayta ko‘rib chiqilishi</p> <p>YAngilik kiritish jarayonida gorizontall kommunikatsiyalarning rivojlanishi: xodimlar malakasini o‘zluksiz oshirib borish va qayta tayyorlash.</p> <p>Mehnat sifatini boshqarishda kompleks tizimni yaratilishi</p>

<b>2. Shaxs omilining o‘zgarishi</b>	
<p>Bandlik sohasidagi demografik va tarkibiy o‘zgarishlar</p> <p>Malakali kadrlar ro‘lining ortishi va ishchilarning saviya darajasini o‘rishi:</p> <p>Mehnat motivatsiyasini murakkab-lashishi va o‘zini namoyon qilish, ijod kabi qadriyatlar tizimining o‘zgarishi</p> <p>Ishlab chiqarish va boshqaruv tizimida intellektual va etika resurslari ahamiyatining ortishi</p>	<p>Bandlik tamoyillarini qayta ko‘rib chiqilishi;</p> <p>Individuallashgan ish shakllariga e’tibor bergan holda mehnat qilish sharoitlarining muqobil yo‘llarni ishlab chiqilishi.</p> <p>Kadrlarni o‘zluksiz o‘qitish tizimining yaratilishi:</p> <p>firma ichida xodimlar malakasini oshirish va o‘qitishning tako-muliashtirilishi</p> <p>“Firma ichi mehnat bozori” va “inson resurslariga” investitsiyalarga differensial yondashuv</p> <p>Rag‘batlantirish tizimining tadbirkor, novator, faol xodimlarga mo‘ljallanishi.</p> <p>Rahbariyat uslubining o‘zgarishi va boshqaruv tizimida korporativ madaniyat ro‘lining ortishi</p> <p>Korxonada “inson resurslarini” takror ishlab chiqarishga kompleks yondashuv, asosiy kadrlarni rivojlantirish</p>

<sup>88</sup> A.B.Xayitov. “Inson resurslarini boshqarish”: Darslik. –T.2019 y.”

### 3. Iqtisodiy va ijtimoiy-siyosiy sharoitning o'zgarishi

<p>Tadbirkorlik shakllari va xo'jalik yaratishning bozor sharoitlarining kengayishi</p> <p>Korporativ strategiyaning ITT. mahsulot sifat. va xizmatlari bilan bog'liqlikka anuvofiqlashishi</p> <p>Biznesning bayuqminialashuvi</p> <p>Davlatning mehnat sohasiga aralashuvi</p> <p>Iqtisodiy o'sishning neokonservativ mahim: shakllanishi</p> <p>Uyushqoq ishchi harakatlarining kuchsizlanishi, tadbirkorlar va kasaba uyushmalari hamkorligining rivojlanishi</p>	<p>Firmada "inson resurslarini" boshqarish tizimida vazifa va vakolatlarining qayta taqsimlanishi</p> <p>Ishlab chiqarish sikhda kadrlarni boshqarish mexanizmlarini yaratilishi</p> <p>Kadrlarni boshqarishning ilg'or halqaro tajribasini to'planishi</p> <p>Ishchilar, kasaba uyushmalari va kompaniyalar ma'muriyatlari o'rtasida hamkorlikning yangi shakllarini vujudga kelishi</p> <p>Kadrlar xizmati bilan davlat organlari aloqasining kuchayishi</p> <p>Mehnatni boshqarishning siyosiylashuvi</p>
---	--

### 4. Nazariy ta'limotlar rivojlanishidagi o'zgarishlar.

<p>Falsafiy va iqtisodiy ta'limotlarda "inson resurslarining" o'sib borayotgan ahamiyatini e'tirof etilishi</p>	<p>Korporatsiya samaradorligini ta'minlashda "inson resurslarining" yaqori rolini e'tirof etilishi</p>
<p>Ratsional tahliliy yondashuvning tizimli sintetik yondashuvga o'zgarishi</p> <p>Tizimli metodologiya asosida xo'jalik yaratish amaliyotining umumlashishi</p>	<p>Mehnatda foydalanish va kadrlar bilan ishlashda chuqur tahlil asosida qarorlar qabul qilish ahamiyatini ortishi</p>

Inson resurslarini boshqarish tizimida yuqorida keltirilgan jadvallarda texnik va texnologik omillarning o'zgarishi, unda: xodimlar malakasini uzluksiz oshirib borish, boshqariv ishlarini avtomatlashtirish, fan va ishlab chiqarishni integrasiyalashuvi va boshqa omillari sanab o'tilgan.

Shaxs omilini o'zgarishi esa, bandlik sohasidagi demografik va tarkibiy jihatdan o'zgartirish, rag'batlantirish tizimini tadbirkorlik, novatorlik, faol xodimlarga mo'ljallanishi, boshqaruv tizimida korporativ boshqaruv tizimini oshirishga hizmat qiladi.

Ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlar: tashkilotda boshqarish tizimida inson resurslarini vakolatlari qayta taqsimlanishi, kadrlarni

boshqarishda ilg'or xalqaro tajribaga tayanish, davlatning mehnat sohasiga aralashuvini kamaytirish va boshqa jihatlar o'rganiladi.

Yuqorida keltirib o'tilgan omillar inson resurslarini himoya qilish ularning ijtimoiy-iqtisodiy, sohada nazariy ta'limotlarida rivojlan-tirishga o'rgatadi.

### **Nazorat uchun savol va topshiriqlar:**

1. Inson omilini boshqarishda qanday qonunlar va qonun osti hujjatlarini bilasiz?
2. So'nggi yillarda mamlakatimizda davlat xizmati faoliyati samaradorligini oshirishga qaratilgan keng ko'lamli islohotlar amalga oshirilmoqda ularni sanab o'ting, fikringizni izohlang.
3. Biznesda kadrlar zaxirasini to'plash haqida qanday ma'lumotlarga egasiz?
4. Turizm sohasida xodimlarni jalb etish qanday amalga oshiriladi?
5. Xizmatlar sohasida insonlarning qaysi jihatlarini muhim deb hisoblaysiz?
6. Inson resurlarini jalb qilishning qanday yo'llarini bilasiz?

## XULOSA

Turizm sohasini rivojlantirish, xalqaro va ichki turistik oqimni oshirish avvalo, turizm sohasidagi hamkorlikning samarali yo'lga qo'yilishi va kadrlar tayyorlashning sifatiga chambarchas bog'liqligi hech kimga sir emas. Ayniqsa xizmatlar sohasi, xizmatlar turlarini ko'paytirishda malakali kadrlar faoliyati bilan bog'liqdir. Turizm sohasining asosida "Inson omili" yotadi hamda uning rivoji ta'lim sohasining taraqqiyoti bilan bog'liq.

Bugungi kunda mamlakatimizda turizm sohasini rivojlantirish unda kadrlar tayyorlash masalasini o'rganish, uning muammolariga alohida et'ibor qaratilmoqda. Barqaror rivojlantirish, aholini ish bilan ta'minlash ularni biznes va yangi sohalarni boshqarishi, boshqaruvchilik mahoratlarini oshirish bugungi kunda o'ta muhim masala bo'lib qolmoqda. Ayniqsa yosh avlodda yangi, innovatsion loyihalarni boshqarishi, jamoa bilan samarali ish olib borish, avvalo, turizm sohasida kadrlar tayyorlash, mehmonxonada xodimlarni boshqarish bu ayrim xodimlarga mehmonxona maqsadlariga erishish uchun tashabbuskorlik bilan, ongli, ijodiy mehnat qilishga eng maqbul sharoit yaratish maqsadida jamoaga sobitqadamlik bilan har tomonlama ta'sir o'tkazish hisoblanadi. Turistik korxonalarda hamda xizmatlar sohasida ishlayotgan insonlar har uchala talqinda boshqaruv obyekti bo'lishi mumkin. Asosiysi, ularning hammasi hamjihatlikda pirovard natijaga erishish maqsadida yagona ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish tizimini to'g'ri yo'lga qo'yishi darkor.

Bugungi iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida qator ijtimoiy-iqtisodiy masalalarni hal etish inson resurslaridan samarali foydalanishni talab qiladi "Turizmدا liderlik" fani oldida turgan muammolar bugungi kunda iqtisodiy, ijtimoiy fanlar va ta'limda eng dolzarb hamda yechimini kutayotgan masalalardan biri hisoblanadi.

Turizmدا liderlik fanini maqsadi ushbu sohada yosh yetakchilarni tarbiyalash, ularni zamon talabiga mos bilim va ko'nikmalarga ega bo'lishiga ko'maklashishdir. Darslikdagi 10 ta mavzu o'z ichiga nafaqat

liderlik ko'nikmalari, balki, turizm sohasida xodimlarni rag'batlantirish, hodimlarni jalb etish, ularda madaniyat, qadr-qimmat tushunchalarini o'rni va ahamiyati, hozirgi kunda eng dolzarb masalalardan biri bo'lgan inson resurslarini boshqarishdagi qonun hujjatlari, dunyo tanigan haqiqiy liderlar ularning qisqacha faoliyati, psixologik va ilmiy jihatdan ko'rib chiqilgan. Shuningdek barqarorlik tushunchalari nafaqat inson omilini barqarorligi, balki iqtisodiy, siyosiy, moliyaviy barqarorlik tushunchalari ham korxonalar va tashkilotlar boshqaruvida muhim omil ekanligi keltirib o'tildi. Mazkur darslik hayotimizning barcha sohalarida liderlik qiobiliyati, qadriyatlarini, madaniyati, qolaversa inson resurslarini boshqarishda, yangicha fikrlaydigan, qiyin damlarda mas'uliyatni o'z zimmasiga oladigan, diplomatik yo'l bilan hal eta oladigan jamoa liderlarini hayotga tayyorlashga xizmat qiladi deb hisoblayman.

Zamonaviy internet texnologiyalarining rivojlanishi turizm sohasidagi xodimlardan ushbu sohani yaxshi bilishlarini va ish faoliyatlari jarayonida yangi bronlashtirish tizimlari, innovatsion texnologiyalarni qo'llashlarini talab qilmoqda. Turizm korxonalarining uzoq muddatli istiqbolida xodimlardan biznesning bosh strategiyasi sifatida foydalanishning samaradorligini oshirishga e'tibor kuchaymoqda. So'nggi yillarda mehnat resurslari bilan bog'liq jarayonlar, ular faoliyati oldida turgan muammolar, huquqlari va kelajagi haqida ko'p yozilmoqda<sup>89</sup>.

Bilimdon, ishbilarmon odamlarni topish, ularga ishonch bildirish hamda ular tomonidan xodimlarni boshqarishda zamonaviy usullardan foydalanish eng dolzarb masalalaridan biridir. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoyevning 2018-yil Oliy Majlis Senati va Qonunchilik palatasiga Murojaatnomasida: Davlat boshqaruvida samaradorlikni oshirish maqsadida davlat xizmatiga malakali mutaxassislarni jalb etishga qaratilgan yagona kadrlar siyosatini shakllantirish zarurligini alohida ta'kidladilar. Bu maqsadlarni amalga oshirishda turizmda liderlik fanidan tayyorlangan darslik sifatida o'quvchilarga o'z hissasini qo'shadi deb ishonaman.

---

<sup>89</sup> Sojida Axtam qizi Sunnatova "TURIZM SOHASIDA KADRLAR TAYYORLASH MUAMMOSI VA ULARGA QO'YILGAN TALABLAR" SCIENTIFIC PROGRESS ISSN: 2181-1601 VOLUME 2 | ISSUE 3 | 2021

## GLOSSARY

**Liderlik xususiyatlari** – jamoaga yoki bozorga ta'sir qilish, maqsad va vazifalarini aniqlagan, xatti-harakatlariga ma'suliyat bilan yondashuvchi, jamoa bilan birdamlikda ishlovchi, ish jarayonini, an'analarni o'zgartiruvchi, umumiy maqsadlar sari intiluvchi va o'z izdoshlarilari tarbiyalovchi shaxslargina liderlik xususiyatlariga ega bo'ladi.

**Lider** – bu jamoani yoki bir guruhni umumiy maqsad sari erishish uchun harakat qilishga undovchi shaxs.

**Liderlik** – biznesdagi muvaffaqiyat kaliti bo'lib, barcha innovatsion o'z garishlarni amalga oshirishda yuqori rahbariyatdan liderlik sifatleri talab etiladi.

**Menejer** – tashkilot boshqaruvchi xodimi sifatida, jamoani ish jarayonini boshqariash uchun javobgardir.

**Avtoritar uslub** – bu yakka hokimlik asosida boshqarishdir, ya'ni hukmronlikni o'z qo'lida ushlab turuvchi va amalga oshiruvchi birgina odam bo'ladi.

**Demokratik uslub** – bunda rahbar o'z faoliyatida guruh a'zolariga tayanib ish yuritadi.

**Liberal uslub** – bunda rahbar o'z ining boshqarish xususiyatlarini namoyish etmaydi, aksincha u bundan tortinadi va korxonadagi ishlarning amalga oshirilishiga aralashmaydi.

**Shaxs** – bu shaxsning ijtimoiy tuzilishini aks ettiruvchi, shaxsni jamiyatning ijtimoiy-madaniy hayotidagi ishtiroki nuqtayi nazaridan ko'rib chiqadigan tushuncha.

**Qobiliyatlar** – bu har bir shaxsning ma'lum bir faoliyat turini amalga oshirish uchun muhim bo'lgan individual xususiyatlari.

**Sangviniklar** – sho'x, quvnoq, tirishqoq va ta'sirchan kishilardir. Ular tevarak-atrofga tez moslashadi. Reaksiyalari yetarlicha kuchli yoki o'rtamiyona bo'ladi. Ular bilimni tez va osongina o'zlashtirsalar-da, hamma vaqt ham puxta egallamaydilar.

**Flegmatiklar** – vazmin kishilardir. Ular uchun shoshmaslik va bosiqlik o'ta xos. Bunday odamlar murakkab hayotiy vaziyatlarda kamharakatchan bo'lishsa-da, qo'yilgan maqsadga erishishda ancha dadil bo'lishadi. Bilimni sekinroq o'zlashtirsalar ham puxta egallashadi.

**Xoleriklar** – kuchli, chaqqon, jizzaki va harakatchan odamlardir. Ularning o'z iga xos xususiyati jizzakilik va beqarorlik. Xoleriklar juda faol va ishchan bo'lishadi.

**Melanxoliklar** – g'amgin, jur'atsiz va ma'yus kishilardir. Salga charchash, biror ishga yetarlicha jur'at etmaslik, o'z fikr va istaklarini qondira olmaslik ular uchun juda xos. Melanxoliklar, ko'pincha, arzimagan qiyinchiliklarga bardosh bera olmaydilar, ularga qarshi kurashdan voz kechadilar.

**Shaxsiy chidamlilik.** Shaxsning xulq-atvorida, harakatlarida, munosabatlar tizimida, yo'nalishida, uning barcha o'z garuvchanligi va muayyan hayotiy vaziyatlarga bog'liqligida ma'lum bir semantik birlik, asosiy shakllanish va aqliy omborning doimiyligi mavjud.

**Shaxsiy faoliyat** – asos sifatida ifodalangan insonning muhimlik, unga xos bo'lgan "hayotiy energiya" miqdorida, qo'llaniladigan harakatlar intensivligi tizimida va uning yo'nalishida.

**Vaziyatlar nazariyasi** – yetakchilikning ma'lum bir ijtimoiy sharoitlarga bog'liqligi g'oyasiga asoslanadi.

**Xislatlar nazariyasi** – qahramonlarga xos bo'lgan sifatlarni aniqlash asosida yaratiladi. Siyosiy yetakchiga xos bo'lgan xislatlar orasida odatda o'tkir aql, kuchli iroda va maqsadga intiluvchanlik, kuch-quvvat, tashkilotchilik qobiliyati, vakolatga egalik va o'ziga xos mas'uliyatni olishga tayyorgarlik kabilar ko'rsatiladi.

**Konstituentlar nazariyasi** – yetakchilik qobiliyatini izdoshlar va konstituentlar orqali tushuntiradi. "Ayni izdosh – deb yozadi F.Etenford, – yetakchini va vaziyatni o'zgartiradi, oxir-oqibatda yetakchilikni qabul qiladi yoki rad etiladi".

**“Kontingent” nazariyasini** – kompaniya yoki firmada favqulodda vaziyat yuzaga kelganida aniq bir hal etish strategiyasi yo‘qligi sababli, vaziyatdan kelib chiqqan holda to‘g‘ri qaror qabul qilish.

**Favqulodda vaziyat (FV)** – ma‘lum hududda yuz bergan falokat, halokat va boshqa turdagi ofatlar natijasida kishilarning o‘limiga, salomatligiga, tevarak-atrofdagi tabiiy muhitga sezilarli moddsiy zarar yetkazuvchi, odamlarning turmush sharoitini buzilishiga olib keladigan holatdir.

**Konflikt** – ongli xulq-atvor bilan belgilanadi tomonlardan biri (jismaniy shaxs, guruh yoki umuman tashkilot) kiradi boshqa tomonning manfaatlariga zid keladi.

**Stress** – inson organizmini haddan tashqari zo‘riqish natijasida paydo bo‘ladigan tanglik jarayonidir.

**Konstruktiv stress** – bir turidagi (ko‘pchilik orasida) yuzaga keladigan holat.

**Destruktiv stress** – bir turidagi (yakka shaxs o‘zi bilan) kechadigan jarayon.

**Kadrlarni rejalashtirish** – kadrlarni rejalashtirish tashkilotda rejalashtirishning tashkiliy qismidir. Agar kadrlarni rejalashtirishga alohida qaralsa, uning samarasi past bo‘ladi. Chunki, kadrlar masalalari bo‘yicha qarorlarga tashkilotning ishlab chiqarish rejasi, ilmiy tadqiqot ishlari rejasi, aylanma rejasi, moliyaviy reja kabi rejalari sezilarli ta‘sir ko‘rsatadi. O‘z navbatida ushbu rejalarda kadrlar masalasini e‘tiborga olmaslik salbiy oqibatlariga olib kelishi mumkin.

**Majburlash** – xodimlarni o‘z fikrini emas, o‘zgalar fikri bilan ishlashiga buyurish demakdir, rahabar yoki boshqaruvchi fikriga tobe bo‘lishi, har qanday vaziyatda ham o‘z xohishini amalga oshira olmaslik.

**Hissiy intellekt** – bu sizning his-tuyg‘ularingizni sog‘lom, yetuk tarzda boshqarish qobiliyati bo‘lib, vaziyatlar nazoratdan chiqib ketganda odamlarga hissiy portlash o‘rniga, ularni samarali va xushmuomalalik bilan ishlatishga yordam beradi.



**Hissiyot** – tuyg‘ularimizni o‘ziga xos aks ettirish jarayoni bo‘lib, bunda narsa va hodisalarni aks ettirish jarayonida bizda tug‘iladigan ichki kechinmalar va munosabatlar ifodalanadi.

**Emotsiya** – shaxsning voqelikka o‘z munosabatini his qilishidan kelib chiqadigan, uning ehtiyoj va qiziqishlari bilan bog‘liq bo‘lgan yoqimli yoki yoqimsiz kechinmalaridir.

**Affekt** – subyekt uchun dolzarb bo‘lgan hayotiy sharoitlarining keskin va kutilmaganda o‘zgarishi bilan bog‘liq ravishda paydo bo‘ladigan va aniq ifodalangan harakatli visseral (ichki organik) namoyon bo‘lish birga kuzatiladigan kuchli va nisbatan qisqa muddatli emotsional holat.

**Kayfiyat** – bu u yoki bu emotsiyalarning barqaror kechinmasi. Uzoq davom etuvchi, ulq-atvorni bezovchi emotsional holat.

**Distruktiv liderlar** – vayronkor lider sifatida qaralib, turizm sohasida faoliyati davomida mehmonxona tizimida ishlovchi xodimlarning xizmatlari uchun yomon ta’sir qiladi.

**Narsissizm yoki narsistik liderlik** – o‘zini-o‘zi his qilishning kuchayishi va boshqalarga nisbatan past nazar yoki hamdardlik darajasi bilan bog‘liq bo‘lgan shaxsiy xususiyat bo‘lib, ko‘pincha o‘ziga xos qarashlarni saqlaydigan xatti-harakatlar bilan tavsiflanadi.

**Toksik liderlik yoki etakchilik** – bu jamoa a’zolariga va umuman ish joyiga halokatli bo‘lgan yetakchilik turi. Bu rahbarning xudbinlik bilan hokimiyatni suiiste’mol qilishidir.

**Qadriyat** – inson va insoniyat uchun ahamiyatli bo‘lgan millat, elat va ijtimoiy guruhlarining manfaatlari va maqsadlariga xizmat qiladigan va shu tufayli ular tomonidan baholanib, qadrlanadigan tabiat va jamiyat ne’matlari majmuyidir.

**Aloqa (aloqa xizmatlari)** – pochta, telegraf, telefon, Internet orqali odamlar o‘rtasida axborot oqimini ta’minlash.

**Transport (transport xizmatlari)** – turli maqsadlar uchun yo‘lovchilarni tashish. U har xil turdagi transport tashkilotlari (avtobus parklari, aeroportlar, aviakompaniyalar, temiryo‘llar, yuk tashish kompaniyalari va boshqalar) tomonidan ham, shaxsiy transportda ham (asosan avtomobil transportida) amalga oshiriladi.

**Rekreatsion xizmatlar** – aholining dam olishini ta'minlash va jismoniy kuchini tiklash. U turistik-ekskursiya tashkilotlari, dam olish uylari, turistik mehmonxonalar, bolalar yozgi dam olish markazlari, plyajlar, istirohat bog'lari, jismoniy tarbiya va sport tashkilotlari va boshqa muassasalardan iborat.

**Madaniy xizmat** – kishilarning ma'naviy ehtiyojlarini ta'minlash. Teatr va kinoteatrlar, konsert va ko'rgazma zallari, muzeylar, sirkalar, kutubxonalar, klublar va madaniyat uylari, kitob nashriyotlaridan iborat.

**Axborot xizmati** – aholiga turli ma'lumotlarni yetkazish. U ommaviy axborot vositalari – televideniye, radio, gazeta va jurnallar nashriyotlari, axborot agentliklari tomonidan amalga oshiriladi.

**Ekologik barqarorlik.** Atrof-muhit barqarorligi – bu iqtisodiy va ijtimoiy taraqqiyotdan voz kechmasdan, biologik xilma-xillikni himoya qilishga qaratilgan dastur.

**Iqtisodiy barqarorlik.** Iqtisodiy barqarorlik ekologik va ijtimoiy barqarorlikka intiladigan faoliyatning foydali bo'lishini ta'minlaydi. Yetarli miqdorda boylik yaratish qobiliyati, turli ijtimoiy sohalarda adolatli bo'lish, hokimiyat va aholining iqtisodiy muammolarini hal qilish, pul ishlab chiqaruvchi sektorning ishlab chiqarish va iste'molini kuchaytirish.

**Ijtimoiy barqarorlik** – aholining hamjihatligi va barqarorligiga intiladi. Bu tabiiy qadriyatlar kabi xatti-harakatlarni keltirib chiqaradigan qadriyatlarni qabul qilishni anglatadi, ta'lim, tarbiya va xabardorlikning uyg'unligidir.

**Siyosiy barqarorlik** – atrof-muhit, iqtisodiyot va jamiyatni muvozanatlash uchun aniq qoidalarga ega boshqaruvni qidiradi.

**Qiziqtirish (motiv)** – “motiv” fransuzcha atama hisoblanib, lotincha “moveo” (“harakat qildiraman”) so'zidan olingan. Bu insonni muayyan faoliyatga undovchi ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlardir. Qiziqish insonga uning ehtiyojlarini qondirish uchun nima qilish va buni qanday qilish kerakligini belgilaydi.

**Rag'bat** – bu tashkilot maqsadlariga erishishning umumiy rejasiga binoan korxonada ularga topshirilgan vazifalarga muvofiq holda harakat qilishga intilish yaratishdir.

**Xodimlarni boshqarish tamoyillari** – bu menejerlar va mutaxassis xodimlarni boshqarish jarayonida rioya qilishlari kerak bo‘lgan qoidalar, asosiy qoidalar va normalar.

**Xodimlarni boshqarish usullari** – bu tashkilot faoliyati jarayonida ularning faoliyatini muvofiqlashtirish uchun alohida xodimlarning jamoalariga ta’sir qilish usullari.

**Mehnat bozori** – kishilarga o‘z qobiliyatlari va ko‘nikmalariga yarasha ish topish, ish beruvchilarga – tashkilotga zarur bo‘lgan xodimlarni yollash imkoniyatlarini beruvchi usullar, ijtimoiy mexanizmlar va tashkilotlar yig‘indisidir.

**Funksional boshqaruv** – xodimlarni boshqarish deganda korxonada band bo‘lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal faoliyat ko‘rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo‘yicha o‘z aro bog‘langan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi.

**Boshqaruv stili (uslub)** deganda menejer xulqining odatiy ko‘rinishi va o‘zini tutish usullari tushuniladi.

**Munosabatlar** – bu qadriyatlarni yuzaga chiqaruvchi turli usullar namoyon bo‘lishi jarayonidir. Bunda shaxslar va guruhlarining o‘zaro aloqalari, ta’siri yuzaga chiqadi.

**Inson karitali** – bu zarur o‘quv-farosatga, bilim va mahoratga, ishlash qobiliyati va malakasiga ega bo‘lgan jamiyat a’zolari, mehnat ahlidir, ya’ni inson resurslari haqiqiy va salohiyatli xodimlardan iborat.

ILOVALAR

**2019-2025-yillarda O‘zbekiston Respublikasida turizm sohasini rivojlantirish Konsepsiyasini amalga oshirishning maqsadli ko‘rsatkichlari<sup>90</sup>**

T/r.	Ko‘rsatkichlar nomi	2018-y.	2019-y.	2020-y.	2021-y.	2022-y.	2023-y.	2024-y.	2025-y.
1.	O‘z bekistonga tashrif buyuradigan xorijiy turistlar soni (ming kishi)	5 346	6 041	7 010	8 410	10 010	10 600	11 250	11 810
2.	Turizm xizmatlari eksporti (mln AQSH dollari)	1 041	1 180	1 360	1 620	1 900	2 000	2 080	2 170
3.	Ichki turistlar soni (mingta tashrif)	15493	16 100	17 230	18 806	20 317	21 867	23 404	25 010
4.	Mehmonxonalar va shu kabi joylashingirish vositalari soni (dona)	914	1 100	1 620	2 200	2 600	2 800	2 900	3 050
5.	Joylashingirish vositalaridagi xonalar soni (ming)	20,2	24	35	47	55	59	62	64
6.	Joylashingirish vositalaridagi o‘rinlar soni (ming)	41	49	72	95	110	122	124	128
7.	Turoperatorlar soni (nafar)	983	1 100	1 190	1 250	1 320	1 390	1 420	1 450

**Izoh:** prognoz qilinayotgan ko‘rsatkichlarga turizmni rivojlantirish bo‘yicha davlat va hududiy dasturlarni amalga oshirish natijalaridan kelib chiqqan holda o‘z gartirishlar kiritilishi mumkin. (Ilova O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 13-avgustdagi PF-5781-sonli Farmoni tahririda — Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi, 15.08.2019-y., 06/19/5781/3567-son).

<sup>90</sup> O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni, 05.01.2019 yildagi PF-5611-son

Turizmni, avvalambor, xususiy sektorda rivojlantirish uchun qulay shart-sharoitlar yaratish, ko'rsatilayotgan xizmatlarning raqobatbardoshligini va sifatini oshirish, milliy turizm mahsulotini dunyo bozorida faol va kompleks ravishda targ'ib qilish, shuningdek, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisiga 2018-yil 28-dekabrda qilgan Murojaatnomasida bildirilgan takliflarni amalda tatbiq etish maqsadida hamda 2017- 2021-yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasida belgilangan vazifalarga muvofiq:

1. Quyidagilar:

a) quyidagilarni nazarda tutuvchi 2019-2025-yillarda O'zbekiston Respublikasida turizm sohasini rivojlantirish Konsepsiyasi (keyingi o'rinlarda Konsepsiya) 1-ilovaga muvofiq:

– turizm faoliyati sohasidagi normativ-huquqiy bazani takomillashtirish, turizmni rivojlantirish uchun qulay sharoitlar yaratishga qaratilgan xalqaro me'yor va standartlarni implementatsiya qilish;

– turizm infratuzilmasini rivojlantirish hamda maqbul va qulay turizm muhitini yaratish;

– transport logistikasini rivojlantirish, ichki va tashqi yo'nalishlarni kengaytirish, transport xizmatlari sifatini oshirish;

– turizm bozorining turli segmentlariga yo'naltirilgan turizm mahsuloti va xizmatlarini diversifikatsiya qilish;

– respublika ichida turizm xizmatlariga bo'lgan ehtiyojni qondirishga yo'naltirilgan turizm faoliyati subyektlarining faolligini rag'batlantirishni ta'minlovchi ichki turizmni rivojlantirish;

– O'zbekiston Respublikasi turizm mahsulotini xalqaro va ichki turizm bozorlarida targ'ib qilish, mamlakatning sayohat va dam olish uchun xavfsiz sifatidagi imidjini mustahkamlash;

– turizm tarmog'i uchun kadrlar tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini takomillashtirish.

Belgilansinki, Konsepsiya har yillik alohida chora-tadbirlar rejasini tasdiqlagan holda, uning asosiy yo'nalishlari va maqsadli parametrlarining tegishli davr mobaynida bajarilishiga qarab bosqichma-bosqich amalga oshiriladi:

b) 2019-2025-yillarda O'zbekiston Respublikasida turizm sohasini rivojlantirish konsepsiyasini amalga oshirish bo'yicha 2019-yilga mo'ljallangan chora-tadbirlar rejasini (keyingi o'rinlarda Chora-tadbirlar rejasini)

**2019-2025-yillarda O'zbekiston Respublikasida turizm sohasini rivojlantirish Konsepsiyasini amalga oshirish bo'yicha 2019-yilga mo'ljallangan chora-tadbirlar rejasi**

T/r.	Tadbirlar nomi	Amalga oshirish mexanizmi	Ijro muddati	Mas'ul ijrochilar
<b>I. Turizm sohasida normativ-huquqiy tartibga solishni takomillashtirish</b>				
1.	Yuqori turizm salohiyatiga ega bo'lgan hududlarda ichki ishlar organlarining xavfsiz turizmni ta'minlaydigan maxsus tuzilmalarini tashkil etish, ularni zamonaviy texnik va transport vositalari bilan jihozlashni nazarda tutuvchi O'z bekiston Respublikasi Prezidentining "O'z bekiston Respublikasida xavfsiz turizmni ta'minlashning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori loyihisini ishlab chiqish va Vazirlar Mahkamasiga kiritish.	O'zbekiston Respublikasi Prezidenti qarori loyihasi	15-fevralgacha	IIV (P. Bobojonov), Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov), manfaatdor vazirlik va idoralar
2.	Butunjahon turizm tashkilotining, shu jumladan quyidagilarni nazarda tutuvchi	Ijrochilar qarori	1-martgacha	Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov),

	metodologiyasi asosida turizm sohasida statistika yuritishni takomillashtirish: Turizm sohasidagi statistik ma'lumotlarning ochiqligini ta'minlash, ularni Butunjahon turizm tashkiloti, Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi, Davlat statistika qo'mitasining rasmiy veb-sahifalariga joylashtirish; mamlakat hududlari kesimida asosiy statistik ko'rsatkichlarni yuritib borish.			Davlat statistika qo'mitasi (B. Begal-ov), manfaatdor vazirlik va idoralar
3.	Xorijiy davlatlarda turizmni rivojlanish jarayonlari va milliy xususiyatlardan kelib chiqqan holda mehmonxona va turizm xizmatlarini ko'rsatish bo'yicha davlat standartlarini takomillashtirish	Idoraviy normativ-huquqiy hujjat	1-aprelgacha	Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov), "O'z standart" agentligi (D. Sattarov), manfaatdor vazirlik va idoralar
4.	Xorijiy tajribani inobatga olgan holda mehmonxona xizmati ko'rsatishning namunaviy tartibini ishlab chiqish.	Ijrochilar qarori	1-avgustgacha	Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov), Savdo-sanoat palatasi (A. Ikramov), Adliya vazirligi (R. Davletov)
5.	Har bir hudud kesimida barcha turistik manbalar va obyektlarni (arxitektura, tabiiy va boshqa) ularning holatini "Qoniqarli", "Qayta ta'mirga muhtoj" (ta'mirlash, qayta	Yagona turistik manbalar va obyektlar	1-sentabrgacha	Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov), Madaniyat vazirligi (B. Sayfullayev), Ekologiya va

	ta'mirlash), "avariya (tashlandiq) holatida" tasniflari bo'yicha aniqlagan holda xatlovdan o'tkazish.	reyestrini shakllantirish, pasportlar tayyorlash		atrof-muhitni muhofaza qilish davlat qo'mitasi (B. Kuchkarov), Fanlar akademiyasi (B. Yuldashev), manfaatdor vazirlik va idoralar
<b>II. Respublika hududlarida turizm va u bilan bog'liq infratuzilmani rivojlantirish</b>				
6.	Davlat-xususiy sheriklik shartlari asosida respublikaning har bir hududidagi sayyohlar ko'p tashrif buyuradigan joylar va sayyohlik marshrutlarida kamida 50 tadan sanitariya-gigiyena shoxobchalarini tashkil etish.	Ijrochilar qarori	yil davomida	Qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar Kengashi, viloyatlar va Toshkent shahar hokimliklari, Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov)
7.	Sayyohlar orasida mashhur bo'lgan obyektlar, sayyohlik marshrutlarida va har bir hududning markaziy qismlarida turistik infokiosklarni tashkil etish.	Tashkiliy choralar	1-dekabrgacha	Qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar Kengashi, viloyatlar va Toshkent shahar hokimliklari, Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov)
8.	Imkoniyati cheklangan shaxslarning turizm infratuzilmasi va madaniy meros obyektlarida erkin harakatlanishi uchun zarur sharoitni ("to'siqsiz muhit" hosil qilish) yaratish choralarini ko'rish.	Ijrochilarning qo'shma harakatlar rejasi	1-fevralgacha tasdiqlash  1-iyulgacha amalga oshirish	Qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar Kengashi, viloyatlar va Toshkent shahar hokimliklari, Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi (Sh. Kudbiyev), Sog'liqni saqlash vazirligi

136

				(A. Shadmanov), Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov)
9.	Shu xorijiy tashkilotlarning moliyaviy mablag'lari va texnik ko'magini jalb qilgan holda, quyidagilarni nazarda tutuvchi Turizm infratuzilmasini rivojlantirish dasturini ishlab chiqish va amalga oshirish: turistik namoyish obyektlarini bog'lovchi avtomobil yo'llarining holatini yaxshilash, shuningdek, yo'l va yo'l bo'yi infratuzilmasi obyektlarini yaratish, shu jumladan har 50 km masofaga hisoblaganda sanitariya-gigiyena shoxobchalari, kempinglar, motellar va boshqalarni tashkil qilish; transport logistikasini takomillashtirish, shu jumladan diqqatga sazovor joylar va madaniy obyektlar bo'ylab qulay transport marshrutlari tarmog'ini yaratish; madaniy meros obyektlari holatini yaxshilash, ushbu obyektlar atrofida sayyohlar uchun zarur infratuzilmani shakllantirish;	Vazirlar Mahkamasi tomonidan tasdiqlanadi	1-dekabr-gacha	Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov), Investitsiyalar bo'yicha davlat qo'mitasi (S. Bekenov), Qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar Kengashi, viloyatlar va Toshkent shahar hokimliklari

137

	marketing va brendni ilgari surishning samarali mexanizmini ishlab chiqish.			
10.	Zamonaviy turizm kompleksini yaratish, respublikaga tashrif buyuruvchilar va aholining turizm xizmatlariga bo'lgan ehtiyojlarini qondirish uchun har bir hududda Turizm infratuzilma obyektlarini joylashtirishning bosh chizmasini ishlab chiqish va tasdiqlash.	Idoraviy hujjat	1-iyungacha	Qurilish vazirligi (A. Tuxtayev), "Yergeodezkadastr" davlat qo'mitasi (A. Abdullayev) Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov), Qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar Kengashi, viloyatlar va Toshkent shahar hokimliklari, manfaatdor vazirlik va idoralar
11.	Mamlakatning xalqaro aeroportlari va temir yo'l vokzallarida ibodat qilish va tahorat olish uchun maxsus joylar tashkil qilish.	Tashkiliy choralar	1-iyungacha	"O'zbekiston havo yo'llari" MAK (B. Xakimov), "O'zbekiston temir yo'llari" AJ (F. Sagdullayev)
12.	Zamonaviy ko'p qavatli avtoturargohlar qurish, shuningdek, Toshkent shahridagi xalqaro aeroport yonida transport logistikasini takomillashtirish.	Tashkiliy-amaliy choralar	1-iyulgacha	Toshkent shahar hokimligi (J. Artixodjayev), Investitsiyalar bo'yicha davlat qo'mitasi (S. Bekenov)
13.	Quyidagi yo'nalishlarda tasdiqlangan grafik bo'yicha muntazam ravishdagi shaharlararo avtobus qatnovini, shu jumladan tadbirkorlik subyektlarini jalb qilgan holda yo'lga qo'yish:	Tashkiliy choralar	1-iyungacha	O'zbekiston avtomobil transporti agentligi (D. Dexkanov), Avtomobil yo'llari davlat qo'mitasi (A. Abduvaliyev),

138

	"Toshkent — Samarqand — Buxoro — Xi va — Nukus"; "Toshkent — Guliston — Jizzax — Samarqand — Qarshi — Termiz"; "Qo'qon — Farg'ona — Andijon — Namangan".			Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov)
14.	Transportning turli yo'nalish va turlarini qulay tarzda o'zaro bog'lovchi avia, temir yo'l va avtobus qatnovlari sonini oshirishni nazarda tutuvchi Markaziy Osiyo davlatlari bilan o'zaro transport kommunikatsiyasini rivojlantirish Konsepsiyasini ishlab chiqish va O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasiga kiritish.	Normativ-huquqiy hujjat	1-martgacha	O'zbekiston avtomobil transporti agentligi (D. Dexkanov), "O'zbekiston havo yo'llari" MAK (B. Xakimov), "O'zbekiston temir yo'llari" AJ (F. Sagdullayev), Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov), TIV (A. Komilov)
15.	Mamlakatda sport turizmining bugungi kundagi holatini tahlil qilish, Sport turizmni yanada rivojlantirish strategiyasini tasdiqlash bo'yicha chora-tadbirlar rejasini ishlab chiqish va O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasiga kiritish.	Tahliliy ma'lumot  Tadbirlar rejasini tasdiqlash	1-fevralgacha  15-fevralgacha	Jismoniy tarbiya va sport vazirligi (D. Nabiyev), Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov), manfaatdor vazirlik va idoralar
16.	Ekologik turizmni amalga oshirish uchun yer maydonlarini aniqlagan holda davlat	Vazirlar Mahkamasinin	1-martgacha	Ekologiya va atrof-muhitni muhofaza qilish davlat qo'mitasi

139



	<p>qo'riqxonalarida muhofaza hududlarini tashkil qilish (Surxon va Kitob qo'riqxonalar bundan mustasno), shuningdek, Zomin milliy tabiat bog'ini quyidagi hududlarga ajratish:</p> <p>qo'riqxonada hududi — qattiq qo'riqlanadigan hudud, har qanday xo'jalik, shu jumladan rekreatsiya faoliyatini yuritish taqiqlangan;</p> <p>rekreatsiya hududi — davomiy va qisqa muddatli dam olish uchun ajratilgan hudud bo'lib, sayyohlar tashrif buyurishi uchun zaruriy shart-sharoitlar yaratilgan holda ekskursiyalar va ma'rifiy turizm tashkil qilish nazarda tutiladi;</p> <p>kurort hudud — sanatoriya-sog'lomlashtirish uchun mo'ljallangan hudud;</p> <p>xo'jalik yurituvidagi va boshqa hududlar.</p>	g qarori loyihasi		(B. Kuchkarov), O'rmon xo'jaligi davlat qo'mitasi (N. Bakirov), Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov), Fanlar akademiyasi (B. Yuldashev), manfaatdor vazirlik va idoralar
17.	Turizmni rivojlantirish mumkin bo'lgan hududlar va obyektlarni xatlovdan o'tkazish yakunlari asosida Aydarko'l (Jizzax va Navoiy viloyatlari), To'dako'l (Navoiy viloyati) va Uchqizil	Qo'shma harakatlar rejasini tasdiqlash	1-fevral-gacha	Jizzax, Navoiy va Surxondar-yo viloyati hokimliklari, Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov), Suv xo'jaligi vazirligi

140

	(Surxondaryo viloyati) ko'llari atrofida rekreatsiya turizmni rivojlantirishga qaratilgan chora-tadbirlar ishlab chiqish va amalga oshirish.			(Sh. Xamroyev), manfaatdor vazirlik va idoralar
18.	Xalqaro gastronomik festivalni tashkil etish va o'tkazish.	Ijrochilarning qo'shma harakatlar rejasini	oktyabr-noyabr	Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov), O'zbekiston oshpazlar uyushmasi (M. Usmanov), TIV (A. Komilov), manfaatdor vazirlik va idoralar
19.	Mahalliy va xorijiy avto va moto-sport federatsiyalari ishtirokida Ustyurt (Qoralpog'iston Respublikasi) yassiligidagi ekstremal marshruti bo'ylab avtoralli tashkil qilish va o'tkazish.	Ijrochilarning qo'shma harakatlar rejasini	aprel-may	"Vatanparvar" MKT (R. Niyozov), Jismoniy tarbiya va sport vazirligi (D. Nabyev), Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov), manfaatdor vazirlik va idoralar
20.	Quyidagilarni o'z ichiga olgan agroturizmni rivojlantirish bo'yicha takliflarni ishlab chiqish: turizm aylanmasi (biznes)ga fermer va dehqon xo'jaliklarini, qishloq joylardagi mahalliy aholini (asosan uzoq va tog'li hududlardan) jalb qilish;	Vazirlar Mahkamasi qarori loyihasi	1-aprelgacha	Qishloq xo'jaligi vazirligi (B. Yusupov), O'zbekiston fermer, dehqon xo'jaliklari va tomorqa yer egalari kengashi (A. Xaitov), Turizmni rivojlantirish davlat

141

	qishloq va etnografik turlar (an'anaviy turmush tarzi, hunarmandchilik, taom tayyorlash va boshqalar) doirasida sayyohlarni qabul qilish istagiga va imkoniyatiga ega bo'lgan dehqon va fermerlar uchun namunaviy "turistik mahalla" tipdagi uy-joy komplekslari (an'anaviy uslubdagi) qurish; fermer xo'jaliklarining faoliyatini kengaytirish va diversifikatsiya qilish, qishloq xo'jaligi mahsulotlari, shu jumladan, sharob mahsulotlari, quritilgan mevalar, shirinliklar va boshqalarni joyida tatib ko'rishni tashkil qilish yo'li bilan ular hududida yagona tuzilmaga (qishloq turistik klasteri) biriktirilgan agro-etno-qishloq shaklidagi model uyushmalar barpo etish.			qo'mitasi (A. Akkulov), manfaatdor vazirlik va idoralar
21.	Quyidagi choralarni amalga oshirish orqali "shopping" (savdo) turizmini rivojlantirish: tarixiy shaharlar va viloyatlarning ma'muriy markazlarida boj to'lovi olinmaydigan do'konlar ("Duty Free")ni nazarda tutuvchi O'zbekiston	O'zbekiston Respublikasi qonuni loyihasi	1-martgacha	Davlat bojxona qo'mitasi (M. Azimov), Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov) Investitsiyalar bo'yicha davlat qo'mitasi

142

	Respublikasining "O'zbekiston Respublikasining Bojxona kodeksiga o'zgartirishlar kiritish to'g'risida"gi Qonuni loyihasini ishlab chiqish va Vazirlar Mahkamasiga kiritish; brend kiyim-kechak mahsulotlari, kosmetika va aksessuar tovarlar sotuvi yo'lga qo'yilgan savdo-ko'ngilochar komplekslar tashkil etilishini rag'batlantirish.	Tashkiliy-amaliy choralar	1-noyabrgacha	(S. Bekenov), Savdo-sanoat palatasi (A. Ikramov), Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov), manfaatdor vazirlik va idoralar
22.	Respublikada, shu jumladan quyidagilarni nazarda tutuvchi "MICE" turizmni rivojlantirish bo'yicha chora-tadbirlar rejasini ishlab chiqish: turizmdagi mavsumiylikka qarab o'tkazish vaqtini aniqlagan holda mahalliy va xalqaro darajadagi tadbirlarni o'tkazish dasturini tuzish; "MICE" turizm tadbirlarini o'tkazish maqsadga muvofiqlikidan kelib chiqqan holda binolar, mehmonxonalar ro'yxatini shakllantirish.	Qo'shma chora-tadbirlar rejasini tasdiqlash	1-martgacha	Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov), Madaniyat vazirligi (B. Sayfullayev), Jismoniy tarbiya va sport vazirligi (D. Nabiye), TIV (A. Komilov), manfaatdor vazirlik va idoralar

143

<b>III. Aholi va turistik faoliyat subyektlarining faolligini rag'batlantirishni ta'minlovchi ichki turizmni rivojlantirish</b>				
23.	Hududlarda tadbirkorlik subyektlariga turizm sohasida berilgan imtiyoz va preferensiyalar haqida ma'lumot berish va targ'ib qilish bo'yicha soliq bojxona organlari va Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi mutaxassislaridan iborat qo'shma ishchi guruh tashkil etish.	Tashkiliy choralar	yil davomida	Davlat soliq qo'mitasi (B. Musayev), Davlat bojxona qo'mitasi (M. Azimov), Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov)
24.	Mahalliy va xorijiy madaniyat va san'at arboblari ishtirokida hududlarning boy madaniy-tarixiy va turizm salohiyatini yorituvchi turkum teleko'rsatuvlar yaratish.	Ijrochilar qarori	yil davomida	MTRK (A. Xodjayev), Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov), Madaniyat vazirligi (B. Sayfullayev)
25.	Turistlar erkin yo'nalish olishlari uchun respublika bo'yicha asosiy turistik namoyish obyektlari va turizm obyektlariga olib boruvchi yo'llarda yagona shakldagi turistik-axborot ko'rsatkichlarini o'rnatish.	Tashkiliy choralar	1-iyulgacha	Avtomobil yo'llari davlat qo'mitasi (A. Abdulliyev), Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov), Qoraqalpogiston Respublikasi Vazirlar Kengashi, viloyatlar va Toshkent shahar hokimliklari
26.	O'z bekiston bo'yicha ichki turizmni rivojlantirishga ko'maklashayotgan eng yaxshi turoperator, ish beruvchi, OAV va	Tashkiliy choralar	dekabr	Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov), manfaatdor vazirlik va idoralar

144

	bloger, shuningdek, mamlakat bo'ylab sayohatchini aniqlash bo'yicha tanlovlar tashkil etish va o'tkazish.			
<b>IV. Ichki va tashqi bozorlarda milliy turizm mahsulotini ilgari surish</b>				
27.	Quyidagilarni: tanlovlar o'tkazish orqali O'z bekistonning yagona milliy turizm brendini, shuningdek, uning asosida hududlarning turizm brendlarini; tashqi bozorlarda "O'z bekiston" turizm brendini ilgari surish strategiyasini ishlab chiqish va hududlarning turizm brendini ilgari surish bo'yicha har bir mamlakat uchun alohida marketing ishlari dasturlarini tasdiqlash; xorijiy mamlakatlarda O'z bekistonning ijobiy imijini shakllantirish va turizm salohiyatini ilgari surish bo'yicha xorijiy kompaniyalar va agentliklar, shu jumladan "M&CSAATCNI" agentligi bilan hamkorlik bo'yicha chora-tadbirlar rejasini ishlab chiqish.	Tashkiliy-amaliy choralar	1-iyulgacha 1-avgustga-cha	Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov), "O'zbekiston havo yo'llari" MAK (B. Xakimov), "O'zbek-iston temir yo'llari" AJ (F. Sagdullayev), Madaniyat vazirligi (B. Sayfullayev), Jismoniy tarbiya va sport vazirligi (D. Nabiyev), TIV (A. Komilov), Qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar Kengashi, viloyatlar va Toshkent shahar hokimliklari

145

28.	O'zbekistonning milliy turizm brendini faol ilgari surish, shu jumladan mashhur xorijiy telekanallar, jurnallar va boshqa OAVda mamlakatimizning turistik jozibadorligini targ'ib qiluvchi dasturlar namoyishini tashkil etish.	Tashkiliy choralar	yil davomida	Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov), Madaniyat vazirligi (B. Sayfullyev), TIV (A. Komilov), Moliya vazirligi (A. Xaydarov)
29.	O'zbekistonning va hududlarning turizm xaritalarini ishlab chiqish va chop etish, shuningdek, turizm xartasining elektron shaklini turizm portallarida joylashtirish hamda turli platformalar uchun, shu jumladan Internet tarmog'iga ulanmasdan ishlaydigan mobil ilova ishlab chiqish.	Ijrochilar qarori	yil davomida	“Yergeodezkadastr” davlat qo'mitasi (A. Abdullyev), Turizmni rivojlanti-rish davlat qo'mitasi (A. Akkulov)
30.	Har bir soni mamlakatimiz alohida hududining o'ziga xos xususiyatlari va uning aholisi madaniyati haqida hikoya qiluvchi turli turistik mavzularda O'zbekiston to'g'risidagi almanax chop etishni tashkil qilish.	Jurnal chop etish	1-martgacha	Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov), manfaatdor vazirlik va idoralar
31.	Mashhur Internet resurslarida joylashtirish uchun Toshkent, Samarqand, Buxoro, Xiva, Shahrisabz va boshqa shaharlardagi diqqatga sazovor joylarning 3D modelini yaratish.	Tashkiliy choralar	yil davomida	Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov), Axborot texnologiyalari va kommunikatsiyalarini rivojlantirish vazirligi

146

				(Sh. Sadikov)
32.	OAV, xorijiy ijodiy guruhlar tomonidan mamlakatimiz tarixi va turizm salohiyati haqida foto va video materiallar tayyorlash uchun uchuvchisiz uchish apparatlarini olib kirish va respublika hududida foydalanishga ruxsat olishni soddalashtirish.	Vazirlar Mahkamasi qarori loyihasi	30-yanvargacha	DXX (I. Abdullayev), IIV(P. Bobojonov), Mudofaa vazirligi (A. Azizov), Parvozlarni xavfsizligini nazorat qilish davlat inspeksiyasi (T. Uljayev), Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov), Madaniyat vazirligi (B. Sayfullayev), “O'zbek-kino” MA (F. Zokirov), manfaatdor vazirlik va idoralar
33.	“Buyuk ipak yo'li” mamlakatlari bo'ylab sayohat qiluvchi turistlar uchun “Silk visa” yagona turistik vizasi tizimini joriy qilish masalasini o'rganib chiqish.	Tashkiliy choralar	1-iyulgacha	TIV (A. Komilov), Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov), IIV (P. Bobojonov), DXX (I. Abdullayev), Davlat persnallashtirish markazi (N. Nazarov)
34.	Xorijiy fuqarolarga uzoq muddatli viza olish imkonini beruvchi “Uzbekistan — my second home” (“O'zbekiston —	Tashkiliy choralar	1-iyulgacha	TIV (A. Komilov), Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasi (A. Akkulov),

147

	mening ikkinchi uyim”) dasturini joriy qilish masalasini o’rganib chiqish.			IIV (P. Bobojonov), DXX (I. Abdullayev), Davlat personallastirish markazi (N. Nazarov), Investitsiyalar bo’yicha davlat qo’mitasi (S. Bekenov)
<b>V. Turizm sohasidagi kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish</b>				
35.	Quyidagilarni nazarda tutuvchi normativ-huquqiy hujjat loyihasini ishlab chiqish: gid, yo’riqchi-kuzatuvchining huquqiy maqomini, ularning faoliyatini kasb sifatida tan olish va mehnat stajiga hisoblash tartibini belgilash. xizmatchilarning asosiy lavozimlari va ishchilar kasblari klassifikatorining gidlar ma’lumotiga qo’yilgan talablar qismini ularga ushbu faoliyat bilan o’rta maxsus ma’lumot bilan shug’ullanish huquqini taqdim etgan holda qayta ko’rib chiqish; “O’quv-konsalting markazi” DUK tomonidan gidlar, ekskursovod-kuzatuvchilar va turizm sohasi subyektlari ishchilariga malaka sertifikatlarini berish uchun onlayn test o’tkazishni tashkil qilish;	Normativ-huquqiy hujjat loyihasi	1-fevralgacha	Turizmni rivojlantirish davlat qo’mitasi (A. Akkulov), manfaatdor vazirlik va idoralar

148

	turizm xizmatlari sohasida kadrlar tayyorlash uchun mutaxassisliklar ro’yxatini kengaytirish, kadrlar tayyorlash bo’yicha oliy va o’rta maxsus ta’lim tizimi o’quv rejalarini takomillashtirish; gidlarga malaka toifasini joriy etish va gidlar malakasini oshirish tizimini takomillashtirish.			
36.	Ta’lim muassasalarida Butunjahon turizm tashkilotining “TedQual” (Tourism Education Quality) tizimi bo’yicha turizm ta’limi sifatini sertifikatlashtirish xalqaro tizimini tatbiq qilish.	Ijrochilarning qo’shma harakat rejasi	1-martgacha	Oliy va o’rta maxsus ta’lim vazirligi (I. Madjidov), Turizmni rivojlantirish davlat qo’mitasi (A. Akkulov), TIV (A. Komilov)

149

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

### I. O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI PREZIDENTINING QAROR VA FARMONLARI

1) O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 22-yanvardagi 2017-2021-yillarda O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha Harakatlar strategiyasini – Faol tadbirkorlik, innovatsion g‘oyalar va texnologiyalarni qo‘llab-quvvatlash yilida amalga oshirishga oid Davlat dasturi to‘g‘risidagi PF 5308-sonli Farmoni.

2) O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni, 03.10.2019-yildagi PF-5843-son O‘zbekiston Respublikasida kadrlar siyosati va davlat fuqarolik xizmati tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida.

3) Шавкат Мирзиёев. Танкидий таҳлил, катъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. Ўзбекистон Республикаси Президентининг мамлакатимизни 2016 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг асосий яқунлари ва 2017 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг кенгайтирилган мажлисидаги маърузаси. –Тошкент: “Ўзбекистон”, 2017 йил 16 январ.

4) O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-2021-yillarda O‘zbekiston Respublikasini rivojlanishining beshta ustuvor yo‘nalishlari bo‘yicha Harakatlar strategiyasini kelgusida amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risidagi 2017-yil 15- avgustdagi №3-5024 sonli Qarori.

5) O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyevning Oliy Majlis Senati va Qonunchilik palatasiga Murojaatnomasi. 28.12.2018-y.

6. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – T.: O‘zbekiston, 2017. – 488 b.

7. Ўзбекистон Республикасининг инновацион вазирлигининг 2022 йил 1 чорак иш режаси 1 сони.

## **II. MAHALLIY VA XORIJIY DARSLIK VA O'QUV QO'LLANMALARI**

8) Ricky W.Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.p. 547.

9) Qosimova D.S., Nazarova G.G', Salixova N.M., Ismailova N.S. Inson resurslarini boshqarish: Darslik. - T.: TDIU, 2011.-213 b.

10) Герчиков И.В. Управление персоналом (работник – самый эффективный ресурс компании). Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 282 с.

11) Abduraxmonov Q.X., Xolmo'minov Sh.R, Zokirova N.Q. Personalni boshqarish. Darslik. –T.: O'qituvchi, 2008. – 655 b.

12) The Leadership Experience, Fourth Edition Richard L. Daft Instructor Edition ISBN-13: 978-0-324-56830-1 ISBN-10: 0-324-56830-4, 2005 year.

13) Нормы делового поведения, SBC Russian final from lw v032509.pdf, McDonald's. McDonald's Creative Services CS-9497, 2008 year.

14) Альтманн Г.Х. Звездные часы лидерства. Лучшие стратегии управления в мировой истории.- Пер. с. Немец.- М.: А.Ю. "Интер экспорт", 1999- 272 с.

15) Макиавелли Н.Государь М.: Планета, 1990 –178 с.

16) A.B.Xayitov. Inson resurslarini boshqarish. Darslik. T.:2019-y.

17) N.A. Aripova, L.A. Xolmamatova, N.B. Qurbonova. Kasbiy psixologiya. Darslik. 2018-yil

18) G'oziyev E.G. Umumiy psixologiya. O – Toshkent. 2002. 1-2 kitob.

- 19) Югай А.Х., Мираширова Н.А. Общая психология. Ташкент 2014.
- 20) Дружинина В.. “Психология “. Учебник. “Питер”, 2003.
- 21) Болотова А.К., Макарова И.В. Прикладная психология: учебник для вузов. –М., Аспект Пресс, 2002. – 383с.
- 22) Тинч Н., Диванна М.А.. Лидеры реорганизации (из опыта американских корпораций) Перс. Анг. М.: Экономика, 1990 – 204 с.
- 23) Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга- Книга 1 - Перс.с. анг. //Тольятти: 1998-332 с
- 24) Эллиот Жан. Лидерство в менеджменте: ключ к хорошей организации. Хростоматия “Управления обучением // ААThe Open University. МИМ “ЛЧНК” 1994
- 25) Boymurodov N. Rahbar psixologiyasi. - T: Yangi asr avlodi, 2005.- 152b
- 26) Phillip H. Mirvis, Amy L. Sales, and Edward J. Hackett, “The Implementation and Adoption of New Technology in Organizations: The Impact of Work, People, and Culture,” Human Resource Management 30 (Spring 1991), pp. 113–139.
- 27) Francine Russo, “The Hidden Secrets of the Creative Mind,” Time (January 16, 2006), pp. 89–90.
- 28) Стивен Р. Кови Семь навыков эффективных менеджеров самоорганизация, лидерство, раскрытие потенциала/ Стивен Р. Кови— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Пабlishер, 2016.— 88 с
- 29) Richard L. Daft Owen Graduate School of Management Vanderbilt University, “The Leadership Experience”, Fourth Edition 2008 y. 512p
- 30) Azlarova M.M. Inson resurslarini boshqarish. O‘quv qo‘llanma. O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi. – T.: IQTISODIYOT, 2019. -207 bet.
- 31) Einarsen, S., Skogstad, A., Aasland, M.S. & Løseth, A.M.S.B. Destruktivt lederskap: Årsaker og konsekvenser. Skogstad, A. &



Einarsen, S. (red.) Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel (p. 233-254). 2002

32) Maren Helene Osnes Underdal ,Master Thesis in International hospitality management, “How can destructive leadership affect young workers in the tourism and hospitality Industry?” Stavanger, 91p., June 2019

33) Carol Glover and Steve Smethurst, “Creative License” People Management (March 20, 2003), pp. 31–34; Michael Michalko<sup>13</sup>, 2nd ed, (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 2006); Joseph Weber, “Keeping the Whimsy Coming,” BusinessWeek (December 5, 2005), pp. 54–55.

### III. CHOP ETILGAN MAQOLALAR

34) “Science and Education” Scientific Journal / ISSN 2181-0842 November 2021 / Volume 2 Issue 11 [www.openscience.uz](http://www.openscience.uz)

35) Ananiev. B. G. Inson bilim subyekti sifatida / B. G. Ananiev. - Sankt-Peterburg: "Peter" nashriyoti, 2001. - 288 p

36) “Emotional Intelligence for Self Discipline” The Guide to Learn How to Manage and Eliminate Fear, Panic Attacks, Guiding Thoughts and Actions to Greater Self-Discipline, Calm and More Self-Awareness 2019 y.

37) Human Resource Management. Fefteenth Edition/Robert L.Malthis, John H.Jackson Sean R. Valentine. Patricia

A. Megllch 2017.2014 Cengage Learning WCN 02.200.206

38) «Как стать эффективным лидером» Д. Карнеги; пер. с англ. – Минск: Попурри, 2019.- 208 с.ISBN 978-985-15-4288-4.

39) N.A. Arifova, L.A. Xolmamatova, N.B. Qurbonova. Kasbiy psixologiya. Darslik. 2018-yil.

40) Хамитов Эдуард Шайхуллович, доктор педагогических наук «Теория и практика формирования контингента гуманитарного вуза» 1999 г.

41) Шепель В. М. Менталитет руководителя. Управленческое мышление. – М.: Народное образование, 2010 – 216с.

42) “ШАХС ХАРАКТЕРИ АКЦЕНТУАЦИЯСИ ВА ДЕСТРУКТИВ ХУЛҚ-АТВОР” М. Б. Иманова Термиз давлат университети магистранти VOLUME 2 | ISSUE 11 | 2021 ISSN: 2181-1385 Scientific Journal Impact

43) Factor (SJIF) 2021: 5.723 Directory Indexing of International Research Journals–CiteFactor 2020-21: 0.89 DOI: 10.24412/2181-1385-2021-11-1399-1403

44) Braun, S. (2017). Leader narcissism and outcomes in organizations: a review at multiple levels of analysis and implications for future research. *Frontiers in Psychology*, 8 (773). Available( <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00773>)

45) Westerman, J. W., Bergman, J. Z., Bergman, S. M., & Daly, J. P. (2012). Are universities creating millennial narcissistic employees? An empirical examination of narcissism in business students and its implications. *Journal of Management Education*, 36(1), 5-32.

Available at: <https://doi.org/10.1177/1052562911408097>

46) Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633. Available

47) Brunell, A. B., Gentry, W. A., Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Kuhnert, K. W., & DeMarree, K. G. (2008). Leader emergence: The case of the narcissistic leader. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(12), 1663-1676.

48) Chamorro-Premuzic, T. (2016). Why we keep hiring narcissistic CEOs. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2016/11/why-we-keep-hiring-narcissistic-ceos>

49) Bershidsky, L. (2018). Delusion of Celebrity Brings Down Another CEO. *Bloomberg*.

Available at: <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2018-11-21/carlos-ghosn-nissan-ceo-discovers-the-pitfalls-of-celebrity>

50) Oriental Renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences VOLUME 1 | ISSUE 4 ISSN 2181-1784 Scientific Journal Impact Factor SJIF 2021: 5.423 113 w May 2021 [www.oriens.uz](http://www.oriens.uz)

51) Миллий истиқлол гоёси: асосий тушунчалар, тамойилла ва атамалар (қиска изоҳли тажрибавий лугат) Т.: "Янги аср авлоди", 2002. 6- 177

52) Hansen, E. va Schaltegger, S.: Barqarorlikning muvozanatli ko'rsatkichlari jadvali. Arxitekturalarni muntazam ravishda qayta ko'rib chiqish, Biznes etikasi jurnali, (2014)

53) Xessl, Ulrike: Barqaror biznesga o'n qadam (1-seriya). Sietl 2013-yil. ISBN 978-0-9898270-0-3, <http://www.wsworldwide.com> Arxivlandi 2017-01-12 da Orqaga qaytish mashinasi

54) Tomas Chamorro-Premuzic, Josh Bersin, 4 Ways to Create a Learning Culture On Your Team Harvard Business Review, 2018 y.

55) M.G. Whicker "Toksik liderlar: Tashkilotlar yomonlashganda" kitobida (Vatt, 2016)

#### INTERNET SAYTLARI:

56) [www.stat.uz](http://www.stat.uz)

57) <https://mehnat.uz/oz/news/yoshlar-2020-global-birdamlik-barqaror-taraqqiyot-va-inson-huquqlari-samarqand-veb-forumi>

58) <https://www.biznesrivoj.uz/articles/liderlarni-ular-bajargan-ishla>

59) <https://peskiadmin.ru/uz/lichnost-ee-harakteristiki-i-sposobnosti-osnovnye-harakteristiki-lichnosti.html>

60) <https://www.quotemaster.org/different+leadership+styles>

61) <https://www.peninsulagrouplimited.com/topic/employee-conduct/workplace-conflict>

62) <https://uz.warbletoncouncil.org/autoconcepto-7572>

63) <http://www.stincelliadvisors.com/the-dysfunction-of-toxic-leadership/>

64) <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984306001111>

65) <https://globalleaderstoday.online/global-100-inspirational-leaders-2022/>

66) <http://www.stincelladvisors.com/category/micromanagement/>

67) [http://iqtisodiyot.tsue.uz/sites/default/files/maqolalar/49\\_Erkaye va.pdf](http://iqtisodiyot.tsue.uz/sites/default/files/maqolalar/49_Erkaye%20va.pdf)

68) O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari

69) <https://valenteshop.ru/uz/termin-moral-i-etika-ponyatie-i-sootnoshenie-etiki-morali-i-nravstvennosti/>

## MUNDARIJA

<b>KIRISH .....</b>	<b>3</b>
<b>I)BOB. IDERLIKNI JORIY ETISH.....</b>	<b>6</b>
1.1. Siz bilan tanishamiz!.....	6
1.2. Siz uchun liderlik nima?.....	9
1.3. Lider va menejer.....	13
1.4. Liderlikning turlari.....	17
Nazorat uchun savol va topshiriqlar .....	21
<b>II) BOB. SHAXSIYAT VA SHAXS.....</b>	<b>23</b>
2.1. Shaxsiy omillari.....	23
2.2. Liderlikning shaxsiy tomoni.....	30
2.3. Liderlikning xususiyatlari.....	32
Nazorat uchun savol va topshiriqlar .....	35
<b>III. BOB. FAVQULODDA VAZIYATLAR (KONTINGENT) NAZARIYASI.....</b>	<b>36</b>
3.1. "Kontingent" nazariyasi.....	36
3.2. Nizolarni hal etish.....	37
Nazorat uchun savol va topshiriqlar! .....	42
<b>IV) BOB. EMOTSIYA (TUYG'ULAR)LARNI BOSHQRISH. 43</b>	<b>43</b>
4.1. Emotsiya (tuyg'u) larni tushuntirish, ko'rsatish.....	43
4.2. Siz o'zingiz bo'ling!.....	48
Nazorat uchun savol va topshiriqlar! .....	52
<b>V) BOB: DESTRUKTIV (VAYRONKOR) LIDERLIK.....</b>	<b>53</b>
5.1. Destruktiv liderlik.....	53
5.2. Narsissistik liderlik.....	55
5.3. Toksik liderlik.....	57
Nazorat uchun savol va topshiriqlar! .....	60
<b>VI) BOB. YAXSHI LIDER BO'LING.....</b>	<b>61</b>
6.1. Jamoa bilan munosabatlar! (micromanagement ).....	61
6.2. Qadriyatlar.....	64
6.3 Madaniyat.....	67
Nazorat uchun savol va topshiriqlar! .....	71

<b>VI) BOB. AXLOQIYLIDERLIK.....</b>	<b>72</b>
7.1 Axloqqa qarshi axloq.....	72
7.2 Barqarorlik.....	74
Test topshirig'i! .....	78
<b>VIII) BOB. HAQIQI YLIDERLIK.....</b>	<b>82</b>
8.1. Haqiqiy liderning mahorati.....	82
8.2. Haqiqiy liderlar misoli.....	85
8.3. Xodimlarni boshqarish usullari.....	89
Savol, o'yin va topshiriqlar .....	92
<b>9 - BOB.XODIMLARNI RAG'BATLANTIRISH .....</b>	<b>94</b>
9.1 Motivatsiyaning qiymati.....	94
9.2 Nazariyani amalda qo'llash.....	96
9.3.Dunyo bo'ylab xodimlarni rag'batlantirish.....	102
Nazorat uchun savol va topshiriqlar .....	106
<b>X) BOB. INSON RESURSLARINI BOSHQARISH, ISH FAOLIYATINI BAHOLASH USULLARI.....</b>	<b>107</b>
10.1 Inson resurslarini boshqarishga ta'sir qiluvchi qonunlar.....	107
10.2 Firmaning inson resurslariga bo'lgan ehtiyojini aniqlash....	113
10.3 Turli xil aholidan xodimlarni jalb qilish.....	116
Nazorat uchun savol va topshiriqlar! .....	122
<b>XULOSA .....</b>	<b>123</b>
<b>GLOSSARY.....</b>	<b>125</b>
<b>ILOVA .....</b>	<b>131</b>
<b>FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR .....</b>	<b>150</b>

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>3</b>
<b>ГЛАВА №1 ВВЕДЕНИЕ В ЛИДЕРСТВО</b> .....	<b>6</b>
1.1. Знакомство с вами!.....	6
1.2. Что для вас лидерство?.....	9
1.3. Лидер против Менеджера.....	13
1.4. Различные типы лидерства.....	17
Контрольные вопросы к главе 1.....	21
<b>ГЛАВА № 2 ЛИЧНОСТЬ И ЛЮДИ</b> .....	<b>23</b>
2.1. Личные факторы.....	23
2.2. Личная сторона лидерства.....	30
2.3. Черты лидерства.....	32
Контрольные вопросы к главе 2.....	35
<b>ГЛАВА № 3 ТЕОРИЯ ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ СИТУАЦИЙ (ТЕОРИЯ КОНТИНГЕНТА)</b> .....	<b>36</b>
3.1. Теория “Контингента”.....	36
3.2. Разрешение конфликтов.....	37
Контрольные вопросы к главе 3.....	42
<b>ГЛАВА № 4 УПРАВЛЕНИЕ ЭМОЦИЯМИ</b> .....	<b>43</b>
4.1. Объясните и покажите эмоции.....	43
4.2. Будь собой!.....	48
Контрольные вопросы к главе 4.....	52
<b>ГЛАВА № 5 РАЗРУШИТЕЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО</b> .....	<b>53</b>
5.1. Деструктивное лидерство.....	53
5.2. Нарциссическое лидерство.....	55
5.3. Токсичное лидерство.....	57
Контрольные вопросы к главе 5.....	60
<b>ГЛАВА № 6 СТАНЬТЕ ХОРОШИМ ЛИДЕРОМ!</b> .....	<b>61</b>
6.1. Отношения с командой! (микроменеджмент).....	61
6.2. Ценности.....	64

6.3. Культура.....	67
Контрольные вопросы к главе 6.....	71
<b>ГЛАВА № 7 ЭТИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО.....</b>	<b>72</b>
7.1. Этика против морали.....	72
7.2. Устойчивое развитие.....	74
Тестовое задани!.....	78
<b>ГЛАВА № 8 НАСТОЯЩЕЕ ЛИДЕРСТВО.....</b>	<b>82</b>
8.1. Мастерство настоящего лидера.....	82
8.2. Навыки настоящего лидера.....	85
8.3. Пример подлинного лидера.....	89
Вопросы, игры и задания!.....	92
<b>ГЛАВА № 9 МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ.....</b>	<b>94</b>
9.1. Ценность мотивации.....	94
9.2. Применение теории в действии.....	96
9.3. Мотивация сотрудников по всему миру.....	102
Контрольные вопросы к главе 9.....	106
<b>ГЛАВА № 10 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ, МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ</b>	<b>107</b>
10.1. Работа с людьми - это только начало.....	107
10.2. Законы, влияющие на управление человеческими ресурсами.....	113
10.3. Определение потребностей фирмы в человеческих ресурсах.....	116
Контрольные вопросы к главе 10.....	122
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	<b>123</b>
<b>ГЛОССАРИЙ</b> .....	<b>125</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ</b> .....	<b>131</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>150</b>



## CONTENT

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>3</b>
<b>CHAPTER 1. INTRODUCING LEADERSHIP.....</b>	<b>6</b>
1.1 Getting to know you.....	6
1.2 What is leadership for you.....	9
1.3 Leader vs Manager.....	13
1.4 Different types of Leadership.....	17
Control questions for chapter 1.....	21
<b>CHAPTER 2. PERSONALITY AND PERSONA .....</b>	<b>23</b>
2.1. Personal factors.....	23
2.2 Personal side of Leadership.....	30
2.3 Traits of Leadership.....	32
Control questions for chapter 2.....	35
<b>CHAPTER 3. THEORY OF EMERGENCY SITUATIONS (CONTINGENCY THEORY) .....</b>	<b>36</b>
3.1. Contingency theory.....	36
3.2. Conflict resolution.....	37
Control questions for chapter 3.....	42
<b>CHAPTER 4. EMOTIONAL MANAGEMENT SKILLS</b>	<b>43</b>
4.1. Making emotions visible .....	43
4.2 Be your self!.....	48
Control questions for chapter 4.....	52
<b>CHAPTER 5. DESTRUCTIVE LEADERSHIP.....</b>	<b>53</b>
5.1. Destructive leadership.....	53
5.2. Narcissist Leadership.....	55
5.3 Toxic Leadership.....	57
Control questions for chapter 5.....	60
<b>CHAPTER 6. BECOME A GOOD LEADER.....</b>	<b>61</b>
6.1. Team relationship! (micromanagement).....	61
6.2 Values.....	64
6.3 Culture.....	67

Control questions for chapter 6.....	71
<b>CHAPTER 7. ETHICAL LEADERSHIP.....</b>	<b>72</b>
7.1 Ethic vs Moral.....	72
7.2 Sustainability.....	74
Control questions for chapter 7.....	78
<b>CHAPTER 8. AUTHENTIC LEADERSHIP.....</b>	<b>82</b>
8.1 Definition of Authentic Leader.....	82
8.2 Skills of Authentic Leader.....	85
8.3 Example of Authentic Leader.....	89
Questions, games and tasks!.....	92
<b>CHAPTER 9. MOTIVATING EMPLOYEES.....</b>	<b>94</b>
9.1. The Value of Motivation.....	94
9.2. Putting Theory into Action.....	96
9.3. Motivating Employees across the Globe.....	102
Control questions for chapter 9.....	106
<b>CHAPTER 10. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, PERFORMANCE ASSESSMENT METHODS.....</b>	<b>107</b>
10.1 Working with People Is Just the Beginning.....	107
10.2 Laws Affecting Human Resource Management.....	113
10.3 Determining a Firm's Human Resource Needs.....	116
Control questions for chapter 10.....	122
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>123</b>
<b>GLOSSARY.....</b>	<b>125</b>
<b>APPENDIX.....</b>	<b>131</b>
<b>LIST OF REFERENCES.....</b>	<b>150</b>

**JO‘RAYEVA NARGIZA ABDUVOHIDOVNA**

# **TURIZMDA LIDERLIK**

***DARSLIK***

**Toshkent – «INNOVATSION RIVOJLANISH  
NASHRIYOT-MATBAA UYI» – 2022**

<b>Muharrir:</b>	<b>N. Abdullayeva</b>
<b>Tex. muharrir:</b>	<b>A. Moydinov</b>
<b>Musavvir:</b>	<b>A. Shushunov</b>
<b>Musahhih:</b>	<b>L. Ibragimov</b>
<b>Kompyuterda Sahifalovchi:</b>	<b>M. Zoyirova</b>

**E-mail: nashr2019@inbox.ru. Tel.: +99899920-90-35  
№ 3226-275f-3128-7d30-5c28-4094-7907, 10.08.2020.**

**Bosishga ruxsat etildi 21.12.2022.**

**Bichimi 60x84 1/16. «Timez Uz» garniturasini.**

**Ofset bosma usulida bosildi.**

**Shartli bosma tabog‘i: 11,0. Nashriyot bosma tabog‘i 10,25.**

**Tiraji: 50. Buyurtma № 174**

**«INNOVATSION RIVOJLANISH NASHRIYOT-MATBAA UYL»**  
**bosmaxonasida chop etildi.**  
**100174, Toshkent sh. Olmazor tumani,**  
**Universitet ko'chasi, 7-uy.**