

## ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ ТИЗИМИ САМАРАДОРЛИГИНИНГ АСОСИЙ ЭЛИМЕНТЛАРИ

**Уринов Бобур Насиллоевич,**  
ТДИУ катта илмий ходим-изланувчиси  
E-mail: [boburmirzo2004@mail.ru](mailto:boburmirzo2004@mail.ru)

**Аннотация:** Ушбу мақолада туристик ташкилотларда персонални бошқаришнинг ўзига хослиги, персонални бошқариш тизими концепцияси, парадигмаси келтирилган. Хизматлар соҳасининг ўзига хос хусусиятларини инобатга олган ҳолда туристик ташкилотларда персонални бошқаришнинг муаллифлик концепцияси берилган, унинг асосида персонални бошқаришни такомиллаштириш бўйича корпоратив ёндашув изоҳлаб берилган.

**Аннотация:** В данной статье приведены особенности, парадигма и концепция управления персоналом туристических предприятий в современных условиях развития экономики. Так же, описана авторская концепция управления персоналом туристических предприятий, с учетом теоретических основ и особенностей этой сферы. На основе авторской концепции предложены рекомендации по совершенствованию корпоративного подхода к управлению персоналом.

**Annotation:** In the given article cited characteristic, paradigm and concept of personnel management in touristic enterprises in modern conditions of development, described concept of author on personnel management at touristic enterprises. Based on authors concept recommended ways of improving corporate approach of personnel management.

**Калим сўзлар:** Персонални бошқариш тизими, корпоратив ёндашув, ходим шахсияти, персонални корпоратив бошқариш, персонални бошқаришга таъсир этувчи омиллар.

### Кириш

Туристтик корхоналар персонални бошқариш сифатини оширишга бўлган талабни ошириб бориши – кучли ва динамик омил ҳисобланиб, бошқарув амалиётига ва технологияларини ўзгартиришга, персонални бошқаришни тушунишнинг назарий асосларини янгича қарашга даъват этади. Айна шу омил тадқиқотчиларнинг рефлексив позициясини рағбатлантириш ва янгича парадигма яратилиши, унинг лойиҳалаштирилишига тўртки бўлиб хизмат қилади. Бошқарув амалиётида персонални бошқариш, инсон ресурсларини бошқаришнинг ўзида мужассам этган бошқарув функцияси сифатида тушуниш кенг тарқалган [1]. Бу контекста инсон ресурслари махсус ресурс сифатида қабул қилиниши, персонални бошқаришда эса ходимга ва умуман инсонга индивидуал – шахсий ёндашув татбиқ этилади.

Бизнинг тадқиқот вазифаларимиздан бири – туристик корхоналарда ташкилий тузилмани тўғри ташкил этиш ва унинг амалиётда қай тарзда татбиқ этилишига таъсир этувчи персонални бошқаришнинг янги парадигмасини қуриш

ва асосларини кенгайтириш ҳисобланади. Бу жараёнда аслида кенг тарқалган феномен, аввало бошқарув жараёнида ходимнинг шахсиятига йўналтирилганликнинг турланишини инобатга олиш муҳим ҳисобланади, аммо амалиётда тескариси кузатилади. Шахсият бунда индивидга тегишли бўлган хусусият сифатида ва шахсиятга йўналтирилганлик эса индивидуализация сифатида тушунилади, маълум бир ходимнинг индивудал касбий талаблари ва раҳбарият билан мулоқотга кириш шакллари хусусиятларига мослашишни англатади. Шахснинг қадриятлари масалалари камайиб бориб, биринчи ўринга технологик муаммолар чиқмоқда. Шу ўринда, замонавий ахборот технологиялари бу муаммони самаралироқ ҳал этмоқда, яни ходимнинг бошқа хусусиялари ва профессионал қобилиятларини таъминлаш шароитларини тақозо қилмоқда.

Юқорида келтирилган талқинда ходимни кўтарилиши, ўз устида ишлаши каби омиллар назарда тутилмаган. “Ходим шахсиятига йўналтирилган” парадигмада ходим шахсиятининг, яъни индивид сифатидаги хусусиятлари назарда тутилган, “шахсий йўналтирилган таълим” ва “индивидуализация” таълуқли персонални бошқаришга масалаларни кўрилмаслиги маскур талқин ходимни танлаш ва индивидуаллаштириш муаммоларига шахсий бўлмаган ёндашувлар қаторига киритиб қўймоқда[2].

### **Тадқиқот методологияси**

Персонални бошқаришнинг классик ёндашуви персонални бошқариш тизимини меҳнат фаолияти ва ходимларни ташкил этиш жараёни сифатида изоҳлайди: ходимлар функцияларини бажариш жараёнида билим ва кўникмаларни самарали қўллаш олишларига йўналтириш мақсадида ходимлар ҳуқуқ атори ва фаолиятини тамойиллари, усули ва таъсир воситалари йиғиндиси киритилади[3]. Натуралистлар ташкилот раҳбари ва ходимлари шахсиятини тушунтиришади, янги парадигмада раҳбар функциялари ҳаддан ташқари кучайтирилган, персоналга ва меҳнат жараёнига (раҳбар ва ходимлар орасидаги муносабатлар ва ўзаро алоқалар, можароларга мойиллик ёки мувозанатлашувга интилиш, ходимнинг шахсий фаоллиги, намунавий кўрсаткичларга интилиш, тажриба хусусиятлари, ҳуқуқ атвор масъулияти, қадрият тушунчаси, новаторликка мойиллик) таъсир этувчи ижтимоий омиллар гуруҳи таҳлили ва аниқ баҳолаш доирасидан ташқарида қолмоқда.

А.А. Багданов “Тектология” асарида раҳбарни ягона бошқарув жараёнининг ҳаракатлантирувчиси сифатидаги анъанавий қарашни қоралаб, назоратчи сифатида раҳбар шахсиятининг қўл остидаги ходимларга таъсир қила олишини рад этади[4]. Бу турдаги талқин “раҳбар – ходим” тизимини ривожлантиришни мутлақ фарқли методологик йўлини белгилаб берди. Шу тарика ташкилот вазифаларини ҳал этишда “ҳолат - фаолият”, “объективлик – субъективликнинг ягоналиги”, раҳбарнинг ходимга “бевоста таъсир” этиши тушунчалари юзага чиқди. Ушбу тушунчаларда инсон ва ташкилот ривожини таҳлили диалектикаси пайдо бўлади: нафақат шахс ичида, балки ташкилот ва жамиятда шахсиятнинг ривожланишининг этакчи кучи.

Юқорида келтирилган тушунчаларнинг ходим ривожланишини таъминлайдиган ижтимоий табиатини тан олиш субъектнинг индивидуал

чегарасидан ташқарига чиқади ва атроф муҳит билан муносабатга киришишига олиб келади. Келтирилган категорияларнинг методологик моҳияти шахсият фаолиятини назорат қилиш нафақат шахс ичида балким ўзаро ҳаракатлар ва муносабатлар тузилмаси шаклланадиган ташкилот доирасини қамраб олади.

Кўпчилик иқтисодий, ижтимоий ва этно - маданий соҳа тадқиқотларида XX асрнинг 80 йилларига қадар асосий йўналишлар сифатида жамият ва ташкилотнинг шахсга таъсири ҳисобланган, яъни индивиднинг ташкилот ва жамиятга таъсири, раҳбар ва ходимларнинг ҳамкорликдаги фаолияти таъсири рад этилган. “Жамият - шахс”, “ташкилот - шахс”, “раҳбар - ходим” муносабатлари моделлари соддалаштирилган, кундалик амалиётда муносабатлар, одатлар, анъаналар фойдаланишдан чиқарилган ва раҳбарларнинг ҳамкорлик фаолияти эмас, балки таъсир этиш ҳуқуқи сингдирилган.

Янги парадикма ўз ичига инсонларини бошқариш тажрибасидаги ўзига хос автоматизм муаммолари ечимини мужассам этади. Персонални бошқаришнинг янги парадигмаси тадқиқот масалалари бошқарув амалиётини инерциясини эмас, балки раҳбарнинг фикрлаш қобилияти усулларига бағишланган.

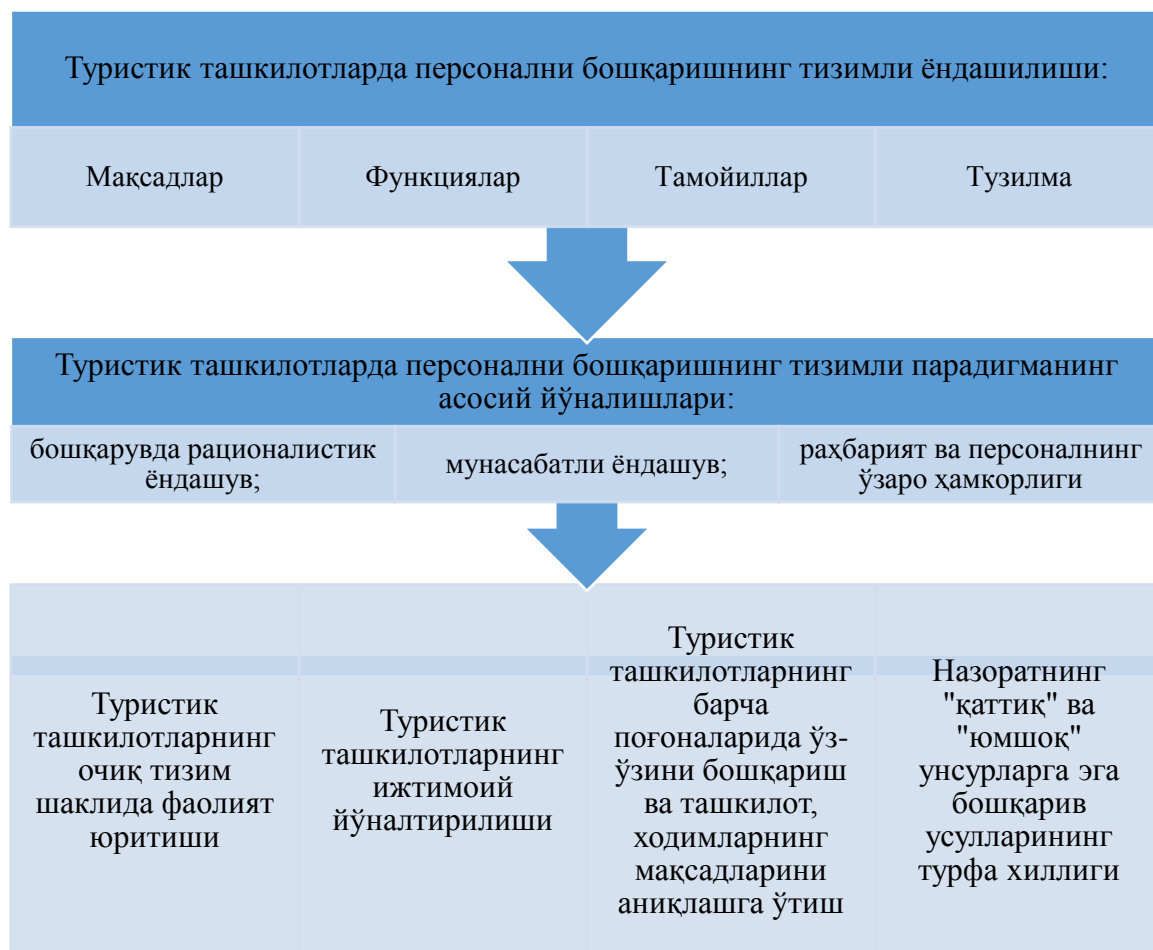
Парадигманинг кейинги ўзгартириш йўналишлари – бу очик тизимларнинг хусусиятларидир: ташкилот мақсадларининг динамикаси талабларини ҳисобга олиш, ташкилотнинг ташқи муҳит билан ўзаро таъсири, истемолчилар талабининг ўзгариши ва ташкилот мақсадларининг улар билан мувофиқлашуви, меҳнат жараёнида ҳамкорлик ва муносабатларни ривожлантириш киради.

### **Таҳлил ва натижалар**

Туристтик ташкилотларда персонални бошқаришнинг бу турдаги парадигмаси талқинидан келиб чиққан ҳолда қуйидаги асосий йўналишларни белгилаб оламиз:

- Персонални бошқаришда рационалистик ёндашув: ходимларни фаолияти якуний натижаларига жавоб берадиган бошқарув тизимини ишлаб чиқиш;
- Муносабатли ёндашув: мақсади – ташкилот фаолияти самарадорлигини аниқлаб берувчи ва ташкилотнинг расмий рационалистик моделни бошқарув ваколатлилари мулоҳазаларига топширадиган муҳитни шакллантириш;
- Раҳбарлар ва ходимларнинг ҳамкорлик ва ўзаро таъсир этиш: мақсади – ташкилотнинг рақобатбардошлигини ва барқарор ривожланишини таъминловчи, ҳар бир ходимнинг истиқболли ривожланиши учун қулай ҳудуд яратиш.

Парадигма блок – схемасини 1-расмда тасвирлаймиз. Туристтик ташкилотларда персонални бошқаришда бизнинг таклиф қилаётган парадигма хусусиятлари қуйидагилардан иборат: хизматлар соҳасида персонални бошқаришга комплекс тарзда ёндашув, тамойиллар, мақсадлар, функциялар ва ташкилот тузилмаси бирлиги таъминловчи, персонални бошқаришнинг тизимли ёндашуви етакчилик қилиши лозим.



**1-расм. Туристтик ташкилотларда персонални бошқариш парадигмасини блок-схемаси**

**Манба: Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган**

Бизнинг туристик ташкилотларда персонални бошқаришнинг концепцияси тезис шаклида қуйидагича таснифлашимиз мумкин:

➤ Ташкилотни очик тизим шаклида бўлиши концепцияси, истеъмолчига йўналтирилганлик, раҳбарият ва ходимларнинг ташкилот ичидаги масалалар ва ташқи муҳит билан алоқалари бўйича мустақил равишда қарор чиқара олишлиги, илгари ташкилот компетенциясига кирмаган масалалар (стратегик режалаштириш, маркетинг тадқиқотлари, ташқи иқтисодий фаолият ва истеъмолчилар ва умуман бутун ҳамжамият хоҳиш ва талабларини инобатга олиш) бўйича персоналнинг мустақил функцияларни бажариши орқали хўжалик фаолиятини кенгайтириб боришга асосланади;

➤ Бошқарув усуллариининг хилма-хиллиги, ташкилотда “қаттиқ” ва “юмшоқ” унсурларга асосланган меҳнат фаолияти назорати: ўтиш даврида персоналга нисбатан буйруқбозлик, “қаттиқ” дастаклари улуши камайиб боради, замонавий шароитларда ходим фаолияти натижаси масъулиятини рағбатлантириш, ўз зиммасига олган вазифаларни бажариш, ижтимоий ҳамкорликни кучайтириш орқали персонал мотивацияси назоратнинг “юмшоқ” дастакларни қўлланилиши устунлик қилади.

Ташкилотнинг шаклланиши, фаолият олиб бориши ва ижтимоий йўналтирилган тизим шаклида ривожланиши, унинг икки ижтимоий ролини

белгилаб беради: жамиятнинг ишлаб чиқиладиган ва кўрсатиладиган хизматларга бўлган эҳтиёжини қондириш, меҳнат жамоаларининг ижтимоий муаммоларини ечишдир; биринчи йўналиш ташкилот ходимларининг ташқи муҳит билан алоқаларини кучайтиришга қаратилган (мижоз эҳтиёжларини ўрганиш, шакллантириш ва қондириш зарурати), иккинчи йўналиш ташкилотнинг ходимларининг орасидаги муносабларни шакллантириш билан боғлиқ масалаларни ҳал этиш, ташқи муҳитда ташкилотнинг жамиятдаги ўрнини аниқлашга қаратилган.

Ташкилотнинг барча поғоналарида ўз – ўзини бошқариш ва уч босқичли мақсад мувофиқлигига ўтиш: ташкилотнинг жамиятдаги барқарорлиги, мақсадга йўналтирилганлигини (ташкилотнинг самарали ички ривожланиши натижасида юзага чиққан ташқи ташкилий мақсадлар) ва мақсад сара интилишини (ташкилотнинг ўз мақсадларини ўзи танлаши ва эришиши) сақлаб қолиш киради, келтирилган қоидаларнинг амалга ошиши учун меҳнат қонунчилигини, ташкилотнинг барча поғоналарида персонални ўз-ўзини бошқариш дастурини ишлаб чиқиш таъминлаш лозим.

Персонални бошқаришнинг анъанавий ёндашувларига қараганда персоналга таъсир этиш шакл, усул ва тамойиллар тизими ушбу парадигмада шахсий – позицион омиллар ва шахс аҳамиятининг (раҳбар ва ходимнинг) роли, ўзаро муносабати ва таъсирининг характери, мижозга йўналтирилганлиги белгилаб берилган. Шу тариқа, туристик ташкилотларда персонални бошқариш парадигмасининг асосий жиҳати сифатида ходим фаолияти эмас, балким туристик тузилмаларнинг ижтимоий – иқтисодий унсурларидаги ўзгаришлари инобатга олинади. Бу турдаги парадигмани биз раҳбар ва ходимлар самарали ҳамкорликдаги фаолияти ва мижоз эҳтиёжларига йўналтирилганлигининг ўзаро таъсири сифатида изоҳлаймиз. Ўзаро фаолият самарадорлигини баҳолаш мезонлари сифатида ижро, мослашувчанлик ва репродуктив механизмлар эмас, балки ходимнинг шахсий тажрибасининг аҳамиятини оширувчи, мотивацион – мазмунли ва йўналтирилган – тадқиқотлилиқ компонентлари киритилади. Бу раҳбарга ташкилий жиҳатдан таъсир этиб, унинг амалий ёрдам фаолияти квотасини ўзгартиради. Ушбу контекста ўзлаштириладиган фаолият самарадорлиги ошади, чунки раҳбар, ходим ва мижоз орасидаги шахслараро муносабатларнинг позитив томонини оширувчи ўзаро тақозо этувчи шаклдан ўзини-ўзи ташкил этувчи жараёнга трансформациясини таъминлайди.

Жараён яхлитлигида тизим ташкил этувчилари ва тизимли тартиблаштирилганлиги билан бирга ташкилотнинг конкрет характери ва ўзаро алоқалари кўрсаткичлари тадқиқ қилинаётган фаолиятда аниқловчи аҳамият ва ўрин касб этмокда[5].

Бизнинг таклиф этаётган парадигмамизга асосан туристик ташкилотларда персонални бошқаришнинг янги моделини шакллантиришдан иборатдир. Янги моделнинг асосий элементлари сифатида қуйидагиларни келтириб ўтамиз:

- Персонални бошқаришнинг комплекс ёндашуви динамикага асосланган персонални бошқариш тизими мақсадлари;
- Динамик муҳитда персонални бошқариш жараёнининг ўз функцияларини бажаришини таъминловчи персонални бошқариш тизими;



- Объектив ва субъектив динамик омиллар ва ташкилот фаолиятида персоналдан самарали фойдаланишга асосланган, мижозга йўналтирилган ҳолда персонални бошқаришни ташкил этиш.

Келтирилган парадигма асосида персонални бошқариш тизимининг замонавий модели қуйидаги шаклда изохлашимиз мумкин бўлади:

- Диагностик тадқиқотлар таҳлили натижалари ва истемолчилар талаблари асосида персонални бошқариш мақсадини белгилаш;

- Жамоадаги ўзаро муносабатларнинг объектив ва субъектив омиллари асосида персонални бошқариш тизимини шакллантириш;

- Корпоратив маданият.

Турист ташкилотларда персонални бошқаришнинг моҳиятини изохлашда, унинг объекти сифатида ташкилот меҳнат фаолиятида ходимларнинг мақсадли ўзаро фаолият ва ўзаро таъсир этиши, очиқ тизим шаклида фаолият олиб бориши ва мижозга йўналтирилганлигини келтириб ўтамиз.

Персонални бошқаришнинг кўп укладли жараён сифатида биринчидан, бошқарув жараёнининг мураккаблашиши ва иккинчидан, персонал ташкилотдаги энг қарама – қарши ва ноанъанавий бошқарув объекти эканлиги билан таснифланади[6].

Турист ташкилотларининг ихтисослашуви натижасида раҳбарларнинг қарор чиқаришда ўз ходимларига (техник мутахассислар, иқтисодчилар, тижорат ва бошқа йўналишларда) боғлиқлиги сезиларли даражада кўпайди. Ички бўлинмалар орасида ўзаро муносабатлар жараёнида қабул қилинадиган қарорлар масъулияти раҳбарда бўлади. Турист ташкилотлар ривожига ва келиб чиқаётган муаммолар мураккаблиги, уларнинг юқори квалификацияли ходимларга бўлган талабни ошиши ва ўз навбатида персонални бошқариш ва режалаштиришнинг оптимизациясига олиб келди.

Бундан ташқари, жамиятнинг умумсиёсий ва идеологик трансформацияси жараёни туристик ташкилотларда персонални бошқариш мураккаблигини оширишмоқда. Даромадлар манбаини таркиби ўзгариши натижасида мутахассислар профессионал – касбий ҳаракатда бошқарув масъулиятисиз силжишга ҳаракат қилишмоқда. Шунинг учун ҳам персонални бошқаришнинг мураккаблиги материал, морал рағбатлар ва ходимларнинг лавозим ҳаракати тизимини диверсификация қилиш зарурати пайдо бўлмоқда. Қуйида персонални бошқариш жараёнини мураккаблашувини таснифлашимиз мумкин бўлади:

- персонални танлаш ва ёллаш, лавозим ҳаракати ва бу жараёнлар билан боғлиқ профессионал тайёрловлар – бу жараёнларда раҳбарлар ходимда пайдо бўладиган психо – физиологик, ижтимоий – маиший ва аспектлардаги муаммолар ва қийинчиликларни инобатга олиб, персонал эҳтиёжлари ўзгаришига таъсир этишлари лозим;

- ходимларни бошқаришда ёши, ижтимоий гуруҳларга мансублиги, миллати, дунё қараши ва бошқа хусусиятлар персонални бошқаришнинг ижтимоий муаммоларини юзага чиқаради;

- меҳнат жараёнини бошқаришнинг мураккаблиги маълумотнинг кўплиги ва унинг тушунилиши билан боғлиқ (раҳбарлар ташкилот персоналнинг

ривожланиши ва ҳаёт тарзи тўғрисидаги нотўғри асимметрик маълумотларга асосланишларига кўплаб мисоллар келтириш мумкин);

- персонални трансформацияси жараёни (мақсад, афзалликлари ва эҳтиёжларининг ўзгариши) ташқи муҳит таъсири ва янги қарор қабул қилишга мажбур қилувчи иш жойидаги муҳит билан тўқнашувда юзага чиқади;

- ташкилот ривожини учун икки шароит муҳим ҳисобланади: ташкилот тўқнашиши мумкин бўлган муаммоларни ҳисобга олиш ва қабул қилинадиган қарорлар оқибати тўғрисидаги маълумотлар;

- мавжуд бошқарув тизимининг асосий камчилиги сифатида – меҳнат жараёни иштирокчиларнинг координациялашмаганлиги ҳисобланади;

- меҳнат фаолиятининг турланиши, замонавий персонални бошқариш механизмларининг асосида ётган, вазиятнинг объектив таҳлил қилинишини ва комплекс тарзда баҳоланишини заруратини изоҳлайди;

- миждозга йўналтирилган ташкилотларда меҳнат фаолиятини бошқаришнинг мураккаблашуви акциядорлар, персонал, етказиб берувчилар, рақобатчилар ва жамият эҳтиёжларининг координациялашуви билан боғлиқдир;

- ташкилий тузилма ўзида функция ва мажбуриятларнинг оптимал иерархик бўлинишини, ҳокимиятнинг марказлашуви ва марказлашмаслигини ўзида мужассам этса, унинг қурилишини бошқарув фаолиятининг мураккаблиги белгилаб беради;

- ижтимоий техник элементларининг табиий сифати хилма-хиллигининг ошиши;

- ташкилотнинг техник базаси: механизация тизими, автоматизация ва компьютеризация меҳнат бошқарувнинг интеллектуализациясини, ижодкорликни ва маълумотлилигини ошишига олиб келади;

- раҳбарларга янгиликларни киритиш ҳуқуқини бериш;

- меҳнат эргономикаси ва эстетикаси нормаларига амал қилиш;

- институционал асослари масалаларини тартибга солиш. (2 – расм).



**2 – расм. Бошқарув ишини мураккаблаштириш жараёни**  
Манба: муаллиф томонидан ишлаб чиқилган

Туристтик ташкилотларда персонални бошқаришнинг моҳияти персоналнинг самарали фаолиятини шакллантириш, жамоа фаолиятини оптимизация қилиш ва шу ўринда персонал ва раҳбарнинг ўзаро таъсир этиши, ҳамкорлигининг мақсадли йўналтирилганлиги тобора аҳамияти ўсиб бораётган ходим шахсияти билан изоҳланади[7].

Фикримизча, персонални бошқаришнинг табиати мақсадида намоён бўлади – персонални бошқариш тизими ва унинг тизим ости элементларининг ўзаро таъсирини оптимизация қилиш, ходимларнинг ишлаб чиқариш фаолиятини ўзаро мутаносиблиги тартибланганлиги орқали ташкилот самарадорлигини ошириш.

Тавсия этилаётган персонални бошқариш концепцияда туристик ташкилотлар фаолиятининг ички ва ташқи ўзига хос хусусиятларини инобатга олган динамик объектив ва субъектив характеристикаларни таснифлаб берилган.

Ташқи муҳитнинг ўзига хослиги, иқтисодиёт, сиёсий, ижтимоий ва экологик компонентлар орқали изоҳланиши мумкин: иқтисодиёт ҳолат стабил, сиёсий ҳолат ҳам барқарор, ижтимоий ҳолатга эса қуйидагилар хосдир: таълимнинг юқори даражадалиги, соғлом турмуш тарзи, аммо ҳаёт ва меҳнат фаолиятида стресс ҳолатларининг мавжудлиги, экологик ҳолатнинг ёмонлашиб бориши.

Замонавий бозор муносабатларига мослашиб бораётган туристик ташкилотларнинг персонални бошқариш тизими стратегик ривожланиш ва миқдорларнинг эҳтиёжини қондириш мақсадида янги манбаа ва воситаларни жалб этиш жараёнида персоналга хатти-ҳаракатига, хизмат кўрсатиш сифатини оширишга, раҳбар ва ходимларнинг ҳамкорликдаги самарали фаолиятини таъминловчи ташкилий маданиятга йўналтирилган принципаал янги моделга ўтмоқда. Туристтик ташкилотлар персонални бошқариш концепцияси ташкилотнинг ташқи муҳит билан алоқадорлиги ва ўзаро боғлиқлиги (объектив омиллар), ички потенциални намоён этиш, ходимларнинг ғайратини сафарбар этиш орқали ташкилот мақсадларига эришиш (субъектив омиллар), жамоада ижобий муҳитни яратиш ва ўзаро муносабатлар маданиятини ошириш (интеграл омиллар) каби омилларни тан олишга асосланади.

Биз томондан илгари сурилаётган туристик ташкилотларда персонални бошқариш концепциясининг дастаклари сифатида қуйидагиларни қўлланилиши назарда тутилади:

- Терминологик жиҳатдан “туристик ташкилотларнинг ташкил этиш тизими”, “туристик ташкилотларда персонални бошқариш”, “инсон ресурсларини бошқариш”;

- миқдорларнинг эҳтиёжини қондириш ва ташкилотни стратегик ривожлантиришда янги манбаа ва воситаларни кашф этиш мақсадида ташқи муҳит мониторинги ва ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш фаолияти сифатини ва мулоқот маданиятини ошириш мақсадида персонал хатти-ҳаракатини моделлаштириш;

- персонални бошқариш тизимини қонуниятлари ва персонални бошқариш тамойилларини аниқлаштириш;



- объектив, субъектив ва интеграл омилларни инобатга олган персонални бошқариш тизимини деталлаштириш;
- персонални бошқариш тизими самарадорлиги ижтимоий – иқтисодий кўрсаткичларини диверсификациялаш.

Бошқарувнинг ташкилий структураси – бу туристик ташкилотлар қуйи бўлинмалари ва уларнинг ўзаро алоқаларининг мажмуасидир. У ташкилот мақсадлари, жорий ва стратегик ривожланиш режаларига, ташқи муҳитнинг ҳолатига мувофиқ тарзда динамик ўзгарувчан бўлиши зарур. Ташкилотнинг бошқарув структурасининг динамик компонентларини тасвирлаб чиқамиз: персонални бошқаришнинг объектив, субъектив ва интеграл омиллари (ташкилот фаолиятининг ташқи ва ички муҳитдан келиб чиққан ҳолда динамик ўзгарувчан бўлиши). Туристтик ташкилотларнинг персонални бошқариш тизимининг объектив, субъектив ва интеграл омилларининг мониторинги ходимларнинг меҳнат фаолиятига кенгрок таҳлилий баҳо бериш, ривожланишни башоратлаш ва самарали рағбатлантириш тизимини яратишга имкон беради. Фикримизча, “инсон ресурслари” тушунчаси ходимларнинг ресурс қобилиятини изоҳлаб, инсон ресурсларини бошқаришнинг ўзига хос тамойилларини илгари суришга шароит яратади.

### **Хулоса ва таклифлар**

Тавсия этилаётган концепция туристик ташкилотлар персонални бошқаришда стратегик дастурлар, структуравий қайта ташкил этиш, персонални ривожланиши, мақсад, вазифа ва маълум иш ўрнининг квалификациян талабларининг фаолият натижасини баҳолаш ва меҳнатга ҳақ тўлаш тартиби билан боғлиқлик афзалликларини таъминлайди. Концепциянинг қуйидаги назарий – методологик жиҳатлари мавжуд:

- ✓ Ташкилотдаги барча тадбирларнинг персонал фаолиятининг самарадорлигини ошириш ва ходимнинг шахсиятини ҳар томонлама ривожлантиришга йўналтириш;
- ✓ персонални бошқариш жараёнини агрегатлаш, яъни уни такомиллаштириш, ахборот ва илмий таъминланганлик даражасини оширишга бағишланган тадбирлар ўтказиш;
- ✓ ташкилот ва меҳнат жамоасининг рақобатбардошлигини таъминлаш мақсадида персонални бошқаришнинг етакчи миллий ва хорижий тажрибаларга асосланган моделларини татбиқ этиш;
- ✓ ташкилот ҳаёт цикли босқичидан, инновацион лойиҳалаштириш ва режалаштириш, истикболли лойиҳаларни жорий этиш ва персонални бошқариш тизимидан келиб чиққан ҳолда ташқи муҳитни мониторинг қилиш;
- ✓ самарали кооперация, интеграция, кумуляцияни таъминлаш мақсадида ташкилотнинг барча тизим ости тизимларини мувофиқлаштириш;
- ✓ персонал фаолиятида ихтисослашиш ва кооперацияни таъминлаш;
- ✓ раҳбар ва ходимларнинг самарали фаолиятини ташкил этиш мақсадида уларнинг ҳамкорлик ва ўзаро таъсирини таъминлаш.

Биз томондан тавсия этилаётган персонални бошқариш концепцияси туристик ташкилотларнинг персонални бошқариш тизимининг рационал

фаолият олиб бориши ва ривожланишини таъминлайдиган ташкилий структура, шакл ва усулларига асосланган моделини танлашни тақозо этади (3-жадвал).

**3 – жадвал.**

**Туристтик ташкилотларда персонални бошқаришнинг асосий тамойиллари ва вазифалари (муаллиф томонидан ишлаб чиқилган)**

<b>Тамойиллари</b>	<b>Вазифалар</b>
<b>Персонални бошқариш жараёнининг агрегатлаштириш</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Алоқаларнинг, меҳнат ва меҳнат воситаларини ташкил этишнинг рационаллашуви;</li> <li>▪ Меҳнат жараёнини лойиҳалаштириш ва самарадорлигини ошириш;</li> <li>▪ Меҳнат тақсимооти ва кооперацияси.</li> </ul>
<b>Туристтик ташкилотларда меҳнат унумдорлигини ошириш</b>	<p>Меҳнат ресурсларидан рационал фойдаланиш:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Персонални рағбатлантириш ва мотивацияси;</li> <li>▪ Меҳнат усуллари ва услубларининг рационализацияси;</li> <li>▪ Ходимларнинг малакасини ошириш;</li> <li>▪ Меҳнат кўрсаткичларини нормаллаштириш;</li> <li>▪ Кадрлар кўнимсизлигини камайтириш;</li> <li>▪ Меҳнат тартибини мустаҳкамлаш.</li> </ul>
<b>Илғор тажрибани қўллаш</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ходимларнинг малакасини ошириш;</li> <li>▪ Тажриба алмашинуви;</li> <li>▪ Устоз – шогирд муносабатлари;</li> <li>▪ Бошқарув маслаҳатлари.</li> </ul>
<b>Туристтик ташкилотлар персонални бошқаришда ташқи муҳит мониторинги</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Туристтик ташкилотда персонални бошқаришнинг эҳтиёжлари ва мақсадларига мувофиқлиги;</li> <li>▪ Қабул қилинадиган қарорларни таҳлил қилиш.</li> </ul>
<b>Мақсадли ихтисослашув ва кооперация</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Меҳнат ресурслар харажатларини рационал баҳолаш;</li> <li>▪ Ходимнинг физиологик ва ижтимоий – психологик компетенциясини мониторинг қилиш.</li> </ul>
<b>Раҳбар ва персоналнинг ҳамкорлиги ва ўзаро таъсир этиши</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Меҳнат интенсивлигини ошириш;</li> <li>▪ Ходим шахсиятининг ижодий ривожланиши;</li> <li>▪ Туристтик ташкилот рақобатбардошлигини ошиши.</li> </ul>

Замонавий шароитларда туристик ташкилотларда персонални бошқариш парадигмаси, яни биз томондан илгари сурилаётган персонални корпоратив бошқариш усули, ташкилотга экзоген омилларнинг таъсирини, истемолчилар эҳтиёжининг трансформациясини, ташкилот мақсадлари ва персонални бошқариш усул ва услубларини орасидаги мувофиқлик масалаларини қамраб олади. Охиргиси ўз ўрнида раҳбар ва ходимларнинг ҳамкорликдаги фаолиятини оптимизациясига олиб келади. Ўзаро ҳамкорлик самарадорлиги эса ўз навбатида ходимнинг фаолияти ўзлаштиришнинг ижровий ва мослашувчанлик механизмлари билан эмас, балки мотивацион – онглилик ва йўналтириш – тадқиқот компонентларига боғлиқ ҳисобланиб, ходимнинг шахсий меҳнат тажрибаси аҳамиятини актуализациясига олиб келади.

**Фойдаланилган адабиётлар рўйхати**

1. *Одегов ЮТ.* Управление персоналом в структурно-логических схемах. М., 2008.

2. Емельянов О. Российский кадровый менеджмент: составляющие эффективности // Человек и труд. 2007. № 2.
3. Кельчевская К, Скрипник А. Построение эффективной системы управления предприятием // Человек и труд. 2008. № 9.
4. Богданов А.А. Тектология. М., 1989.
5. Завгородняя Ю. Мотивация: факторы, которые следует учитывать // Человек и труд. 2007. № 4.
6. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М., 1996.
7. Феофанова М.Р. Управление персоналом: методология анализа качества рабочей силы. М., 2001.
8. Тощенко Ж.Т. Парадигмы, структура и уровни социологического анализа// Социологические исследования. 2007. № 9.
9. Управление персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. М., 2008.
10. Уринов Б.Н. Корпоративный кодекс основа и гарантия эффективности корпоративной деятельности // “Бизнес - эксперт”. 2015. №10