

Б.Х. САЛИМОВА

М.Т. АЛИЕВА

МЕҲМОНХОНА МЕНЕЖМЕНТИ



“IQTISOD-MOLIYA”

336 46107
~~A50~~ C-26

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА
МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ

Б.Х. САЛИМОВА, М.Т. АЛИЕВА

МЕҲМОНХОНА МЕНЕЖМЕНТИ

ДАРСЛИК

Тошкент Давлат Иқтисодиёт Университети Илмий кенгаши
томонидан халқаро туризм факультети талабалари ва магистратура
тингловчилари учун дарслик сифатида тавсия этилган

174

ТОШКЕНТ
“ИQTISOD-MOLIYA”
2005

336.46(04)с.26

Б.Х. Салимова, М.Т. Алиева. Меҳмонхона менежменти. Дарслик. Т.:
“*IQTISOD-MOLIYA*”, 2005. 295-бет.

Бозор иктисодиёти шароитида меҳмонхона секторини ривожланишининг методологияси туризм соҳасини ривожланишининг назарий концепцияларини яратишга суянади. Ривожланган мамлакатларда меҳмонхона хўжалигини бошқаришнинг жаҳон амалиёти меҳмонхоналарни бозор муносабатлари асосида бошқаришни илмий асосланган концепциясининг яратиш билан таърифланади. Меҳмонхоналарни ривожлантириш уни халқаро даражага чиқишини таъминловчи туризм соҳаси тармоқларини халқаро муносабатларда сифатан янги инфратузилмаси асосида амалга оширилади.

Шуларни ҳисобга олиб, ушбу дарсликда меҳмонхона соҳасининг тарихий ривожланиши, туризмнинг ривожланишида меҳмонхона бизнесининг ўрни ва аҳамияти, меҳмонхона бизнесида асосий бошқариш шакллари, жойлаштириш воситаларининг синфланиши, меҳмонхоналарнинг ташкилий-бошқарув тузилиши ва молияни бошқариш, меҳмонхона хизматлари сифатини бошқариш, қарорлар қабул қилиш, меҳмонхона корхоналарининг самарали ҳисоб сиёсатини танлаши ҳақида илмий асослар келтирилган.

Дарсликда меҳмонхоналар ва бошқа дам олиш масканларининг хизматларини ва унинг оптимал ҳаракатини белгилаш, ходимларни бошқариш масалалари яқиндан ўрганилган.

Ушбу дарслик туризм мутахассислиги бўйича таълим олаётган бакалаврлар, магистратура тингловчилари ҳамда меҳмонхона менежменти билан шуғулланувчи ва барча қизиқувчиларга мўлжалланган.

Тошкент Давлат иктисодиёт Университети томонидан халқаро туризм факультети талабалари ва магистратура тингловчилари учун дарслик сифатида тавсия этилган.

МАСЪУЛ МУҲАРРҲР: *С. ФУЛОМОВ - академик, ТДИУ ректори.*

ТАҚРИЗЧИЛАР: *Т.САИДОВ — «Ўзбектуризм» Миллий*

8.20.8.75

Компанияси халқаро алоқалар

бўлими бошлиғи

Э.АҲМЕДОВ — и.ф.д., профессор

МУНДАРИЖА

КИРИШ.....	6
1-БОБ. МЕҲМОНҲОНА ИНДУСТРИЯСИНИНГ РИВОЖЛАНИШИ	
1.1. Халқаро туризмнинг ривожланишида меҳмонхона индустриясининг тарихий аҳамияти.....	8
1.2. Меҳмонхона индустриясининг замонавий ривожланиши.....	12
1.3. Меҳмонхона хизматларининг тавсифи ва ўзига хос хусусиятлари.....	18
1.4. Халқаро меҳмонхоналарнинг ривожланиши.....	24
1.5. Меҳмонхона соҳасида халқаро сармоялар.....	26
1.6. Меҳмонхона индустриясининг асосчилари.....	27
2-БОБ. МЕҲМОНҲОНА БИЗНЕСИДА АСОСИЙ БОШҚАРИШ ШАКЛЛАРИ	
2.1. Меҳмонхоналарнинг асосий бошқариш шакллари.....	30
2.2. Франчайзинг бошқариш тизими.....	34
2.3. Ижара.....	37
2.4. Синдикатлаш.....	38
2.5. Шартнома асосида бошқариш.....	38
2.6. Молиявий менежмент ва ташкилотлар даромади.....	40
2.7. Молиялаштириш пакети.....	42
2.8. Меҳмонхона бизнесида интеграция.....	43
2.9. Энг замонавий, йирик ва гаройиб дунё меҳмонхоналари.....	44
3-БОБ. ЖОЙЛАШТИРИШ ВОСИТАЛАРИНИНГ ТАСНИФИ	
3.1. Замонавий меҳмонхоналарнинг турлари.....	56
3.2. Меҳмонхоналарни тавсифловчи белгилар.....	59
3.3. Меҳмонхоналарнинг функционал вазифаси.....	66
3.4. Туристик меҳмонхоналар.....	68
3.5. Курорт меҳмонхоналари.....	71
3.6. Таймшер.....	73
3.7. Апартаментли меҳмонхоналар.....	74
3.8. Автотуристлар учун мўлжалланган меҳмонхоналар ва мотеллар (мотор-отеллар).....	75
3.9. Кемпинглар.....	76
3.10. Меҳмонхоналар таснифи.....	78
4-БОБ. МЕҲМОНҲОНАЛАРДАН ФОЙДАЛАНИШ АСОСЛАРИ	
4.1. Меҳмонхона иқтисодиётига таъсир этувчи омиллар.....	88
4.2. Меҳмонхона мижози.....	90
4.3. Меҳмонхона бизнесида ишлашнинг ўзига хос хусусиятлари.....	93
4.4. Меҳмонхоналарнинг меъморчилик ва техник ечимлари.....	94
4.5. Меҳмонхона бинолари таркиби.....	99
4.6. Меҳмонхонанинг жамоат қисмида меҳмонларга хизмат кўрсатиш.....	100
4.7. Меҳмонхонанинг мижозлар яшайдиган қисми ва унга хизмат кўрсатиш.....	103
4.8. Меҳмонхонанинг ҳаётни таъминлаш тизимлари.....	106
4.9. Ходимларнинг мижозлар билан муомала қилиш умумий қоидалари.....	107

5-БОБ. МЕҲМОНХОНАЛАРНИНГ ТАШКИЛИЙ-БОШҚАРУВ ТУЗИЛМАСИ	
5.1. Меҳмонхоналарни бошқариш тузилмаси.....	112
5.2. Меҳмонхонанинг асосий функциялари ва хизматлари.....	118
5.3. Бошқарув олий бўғини раҳбарларининг функциялари.....	120
5.4. Меҳмонхона бошқарувчиси қошидаги ижрочи директорлар гуруҳи.....	121
5.5. Қабул қилиш ва жойлаштириш хизмати.....	122
5.6. Бош маъмур офиси.....	124
5.7. Тунги аудитор.....	129
5.8. Тарифлар ва тариф сиёсати.....	131
5.9. Фоииз тарзидаги фойдани бошқариш.....	132
5.10. Маъмурий-хўжалик (кастелян) хизмати.....	133
6-БОБ. МЕҲМОНХОНАЛАРДА АВТОМАТЛАШТИРИЛГАН АХБОРОТ ТИЗИМЛАРИ	
6.1. Автоматлаштирилган ахборот тизимлари.....	141
6.2. Меҳмонхоналарда бронлаш.....	143
6.3. Келган меҳмонларни рўйхатга олиш.....	146
6.4. Мижозни рўйхатдан чиқариш.....	146
6.5. Қабул қилиш хизматини жиҳозлаш.....	147
6.6. Меҳмонхона бизнесини компьютерлаштириш.....	149
6.7. Меҳмонхонани бошқариш компьютер тизимлари.....	149
6.8. Fidelio тизими.....	150
6.9. Lodging Touch тизими.....	151
6.10. Nimeta тизими.....	152
6.11. Дунё микёсидаги резервлаш тизимлари.....	153
6.12. Меҳмонхоналарда резервлаш.....	156
6.13. Меҳмонхонанинг алоқа воситалари.....	158
7-БОБ. БОШҚАРУВ МЕТОДЛАРИ ВА УСЛУБИ	
7.1. Бошқарув методлари тушунчаси ва уларнинг таснифи.....	160
7.2. Бошқарувнинг иқтисодий методлари.....	161
7.3. Бошқарувнинг ташкилий-маъмурий методлари.....	162
7.4. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик методлари.....	163
7.5. Бошқарув услуги тушунчаси ва унинг тавсифи.....	165
7.6. ГРИД бошқариш панжараси.....	168
8-БОБ. МЕҲМОНХОНАЛАРНИНГ ХОДИМЛАРИНИ БОШҚАРИШ	
8.1. Менежментда инсон ресурсларининг роли.....	172
8.2. Ходимларни бошқариш хизматининг тузилиши ва функциялари.....	174
8.3. Ишчи кучини меҳнатга рағбатлантириш.....	180
8.4. Менежерга кўйиладиган талаблар.....	181
8.5. Меҳнат жамоаларини шакллантириш.....	184
8.6. Ўз ҳукмини ўтказиш ва шахсий таъсир кўрсатиш.....	186
8.7. Ходимларни танлаш.....	190
8.8. Ишчи кучи бозорлари.....	192
8.9. Ходимларни баҳолаш.....	196
8.10. Ишга қабул қилиш.....	199
8.11. Халқаро меҳмонхона саноатида ходимларни бошқариш.....	200

9-БОБ. МОЛИЯЛАРНИ БОШҚАРИШ	
9.1. Режалаштириш ва бюджетни тузиш.....	205
9.2. Молиявий назорат ва таҳлил.....	207
9.3. Капитални инвестиция қилиш.....	212
9.4. Халқаро молияларни бошқариш.....	216
10-БОБ. МЕҲМОНХОНА ХИЗМАТЛАРИНИНГ СИФАТИНИ БОШҚАРИШ	
10.1. Хизматнинг сифати - бошқариш объекти.....	221
10.2. Хизматнинг сифати истеъмолчи нуқтаи назаридан.....	223
10.3. Нисбий сифат.....	226
10.4. Хизматлар сифатини бошқаришда стандартлаштириш ва сертификатлаштириш.....	229
10.5. Сифатни Умумий Бошқариш.....	234
10.6. Меҳмонхона хизматлари сифатини бошқариш тизими.....	242
10.7. Меҳмонхонада хизмат кўрсатиш сифатини ошириш дастурини ишлаб чиқиш.....	248
10.8. Сифат бўйича бошқарувчининг хизмати.....	250
11-БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ	
11.1. Бошқарув қарорларининг мазмуни ва турлари.....	256
11.2. Қарорлар қабул қилиш жараёни.....	258
11.3. Бошқарув қарорлари қабул қилиш методлари.....	260
11.4. Қарорлар қабул қилишнинг индивидуал услублари.....	263
11.5. Оқилона бошқарув қарорлари қабул қилиш шартлари.....	263
11.6. Қарорларнинг бажарилишини ташкил этиш ва назорат қилиш.....	266
12-БОБ. МЕҲМОНХОНА ҚОРҲОНАЛАРИ ТОМОНИДАН БИЗНЕСНИНГ САМАРАЛИ ҲИСОБ ЮРИТИШ СИЁСАТИ ТАНЛАНИШИНИНГ ИҚТИСОДИЙ ЖИҲАТЛАРИ	
12.1. Ҳисоб юритиш тушунчаси ва унинг турлари.....	271
12.2. Меҳмонхона бизнесида ҳисоб юритиш.....	272
12.3. Қўндалик ҳисоб юритиш китоблари ёки Операциялар дафтарлари.....	274
12.4. Бош китоб.....	275
12.5. Пул маблағлари ҳаракатининг ҳисобини юритиш китоби.....	277
12.6. Баланс.....	277
12.7. Даромадлар ва чиқимлар тўғрисидаги ҳисобот ёки Молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот.....	280
12.8. Пул маблағларининг ҳаракати тўғрисидаги ҳисобот.....	282
12.9. Бюджет (молиявий режа).....	284
12.10. Меҳмонхона фаолияти кўрсаткичлари.....	284
Меҳмонхона ҳужалиги атамаларининг қисқача инглизча-русча Дўғати.....	288
Фойдаланилган адабиётлар.....	291

КИРИШ

Қадим-қадимдан халқимиз саёҳат қилишни, меҳмонга бориш ва меҳмон кутишни хуш кўриб келган. Шу туфайли дунёдаги дастлабки ва энг йирик савдо қатнови – «Буюк Ипак Йули» ҳам юртимиз сарҳадларидан ўтган.

Халқимизнинг буюк ўтмиши ва йўқолган қадриятларини қайта тиклашга шундай катта аҳамият берилаётган бир вақтда туризмни ривожлантириш ва бу борадаги муаммолар ва уларнинг ечиш чоратadbирлари катта аҳамият касб этади.

Иқтисодий кўрсаткичларга эътибор берадиган бўлсак, Жаҳон сайёҳлик ташкилоти (ЖСТ) эълон қилган маълумотларга кўра, 2004 йилда дунёда 714,6 млн. турист кайд этилган. Халқаро туризм тушумлари эса 474 млрд. АҚШ долларига етган. Шунингдек, туризм дунё соф миллий маҳсулотининг 6 фоизини, ялпи инвестицияларнинг 7 фоизини, иш жойларининг 6,5 фоизини, ялпи даромаднинг 8 фоизини ташкил этади. Туризм экспорти нефть ва автомобиль саноатларидан кейинги ўринда турибди. Шу билан бирга, халқаро туризмнинг таркибий қисмларидан бири жаҳон меҳмонхона индустриясидир ва у жадал суръатларда ривожланиб бормоқда.

Ўзбекистон Республикаси ҳукумати туризмни ривожлантиришга катта аҳамият бераётган бир вақтда, меҳмонхона хўжаликлариди хизмат кўрсатиш турларини ривожлантириш бўйича бутун дунёда амалга оширилаётган бошқарув услублари ва хизмат кўрсатиш турлари яхши қўлланилса, туризмни республиканинг асосий валюта манбаларидан бирига айлантириш мумкин бўлади.

Ҳозирги пайтда республикамизда туризмнинг асосий тармоқларидан бири бўлган меҳмонхона индустрияларини ривожлантириш муҳим омиллардан бири ҳисобланади. Чунки туристларнинг асосий эҳтиёжларини қондиришда меҳмонхона индустрияларининг ўрни алоҳидадир.

Мустақиллик йилларидан бошлаб, ҳукуматимиз туристик меҳмонхоналарни жаҳон андозалари даражасида таъмирлаш ва янги замонавий меҳмонхоналарни бунёд қилиш учун катта сармоялар ажрата бошлади. Ҳозирги кунга келиб Ўзбекистонда бир қанча жаҳон андозалари талабларига жавоб берадиган меҳмонхоналар курилди

Дарсликнинг асосий мақсади меҳмонхона бизнесида хизмат кўрсатишни бошқариш ва халқаро тажрибани ўрганиш, уларни республикадаги меҳмонхоналар хўжаликларини ривожлантиришда фойдаланиш учун амалга ошириш лозим бўлган вазифалар ва чоратadbирларни белгилашдан иборатдир.

Дарликда келтирилган маълумотлардан мутахассислар республикамизда меҳмонхона хўжаликлари менежментининг ривожланишига ва такомиллаштиришга, меҳмонхоналарда жаҳон андозаларига жавоб берадиган хизмат кўрсатиш турларини жорий қилишга, хорижий туристларга қулай, сифатли ва арзон хизматларни кўрсатиш амалиётида кенг жорий этиш мумкин.

Ҳозирги кунда меҳмонхона соҳасининг классик бошқарув тизимига, ҳаётимизга кириб келаётган янги информацион технологиялар ва ноу-хаулар таъсир кўрсатмоқда. Меҳмонхона менежментида кейинги йилларда жорий қилинган марказлашган резервация тизимларига боғлиқ равишда шаклланимоқда. Меҳмонхона фаолияти билан шуғулланувчи ходимларнинг малакасини ошириш, янги информацион технологияларни ўргатиш, билет сотиш операцияларини амалга ошириш, норматив ҳужжатлар билан ишлаш маданияти, ишга ҳақ тўлашнинг услублари, талабалар ва магистрантлар бу соҳанинг зарурлигини нафақат мутахассислик соҳасида, балки инсонларнинг кундалик ҳаётида керак бўлган билимларни беради.

1-БОБ. МЕҲМОНХОНА ИНДУСТРИЯСИНИНГ РИВОЖЛАНИШИ

- 1.1. Халқаро туризмнинг ривожланишида меҳмонхона индустриясининг тарихий аҳамияти.
- 1.2. Меҳмонхона индустриясининг замонавий ривожланиши.
- 1.3. Меҳмонхона хизматларининг тавсифи ва ўзига хос хусусиятлари.
- 1.4. Халқаро меҳмонхоналарнинг ривожланиши.
- 1.5. Меҳмонхона соҳасида халқаро сармоялар.
- 1.6. Меҳмонхона индустриясининг асосчилари.

1.1. Халқаро туризмнинг ривожланишида меҳмонхона индустриясининг тарихий аҳамияти

Меҳмондўстлик саноати корхоналарининг эволюцияси тўғрисида сўз юритганда, тарихий жиҳатдан кишилик жамиятининг ривожланиш босқичларига мос келувчи даврларни ажратиш мумкин:

- Қадимги давр;
- Ўрта асрлар;
- Янги давр;
- Ҳозирги давр.

Қадимги давр (милоддан аввалги IV минг йиллик – милодий 476 йил)

Аксарият тарихчилар жамият тараққиётининг бу даврига ҳозирги меҳмонхоналар ва ресторанларнинг «аждоди» - дастлабки меҳмонхона корхоналари пайдо бўлган даврни киритадилар. Бундай корхоналар – таверналар қадимги манускриптларда тилга олинади. Тахминан милоддан аввалги 1700 йилда ёзилган Бобил подшоси Хаммурапи кодекси мана шундай манускриптлардан биридир.

Қадимги Юнонистонда милоддан аввалги I минг йилликда таверналар ижтимоий ва диний ҳаётнинг муҳим унсури ҳисобланган. Таверналарда саёҳатчиларни жойлаштириш учун хоналар мавжудлигига қарамай, улар асосан овқатланиш хизматлари кўрсатишга мўлжалланган. Ваҳоланки, савдо-сотиқнинг ривожланиши ва шу билан боғлиқ узоқ муддатли сафарлар нафақат овқатланиш, балки тунаш жойларини ташкил қилишни ҳам тақозо этар эди. Шу ҳолат меҳмонхона корхоналарининг бошқа тури – қарвонсаройлар пайдо бўлишини белгилаб берди.

Қарвонсаройларнинг энг ривожланган тармоғи Рим империяси ҳудудида ташкил этилган эди. Қадимги Рим қарвонсаройлари асосий йўллар ёқасидаги шаҳарлар ва қишлоқларда, бир-биридан тахминан 25 миль (40,225 км.) ораликда жойлашган эди.

Рим давлати замирида ётувчи қатъий синфий табақаланиш ўша даврдаги меҳмондўстлик корхоналарининг фаолиятига кучли таъсир кўрсатди. Чунончи, саёхатчилар бу ерда синфий белгисига кўра жойлаштирилар эди. Савдогарлар, тожирлар ҳамда оддий халқдан чиққан бошқа саёхатчилар давлат хизматчилари ва ҳукумат чопарлари билан ёнма-ён жойлаштирилиши мумкин эмас эди. Бу карвонсаройларнинг сифат ҳолатига жиддий таъсир кўрсатди. Зодагонлар ва давлат амалдорлари тўхтайдиган карвонсаройлар меъморчилик санъатининг барча қоидаларига мувофиқ қурилар, ўша давр мезонларига кўра анча кенг хизматлар кўрсатар эди. Марко Поло бундай карвонсаройлар тўғрисида сўз юритар экан, уларда хатто «кирол тўхташга ҳам уялмас эди» деб қайд этади¹.

Куйи табақа вакилларига хизмат кўрсатиш учун мўлжалланган таверналар ва карвонсаройлар тунаш ва дам олиш учун минимал шарт-шароитлар тақлиф қилар эди. Масалан, саёхатчилар кўпинча похол устида, йилнинг совуқ мавсумида эса музлаб қолмаслик учун отларининг иссик биқинига тиқилиб ухлардилар. Бирон-бир қўшимча қулайлик ҳақида гап бўлиши ҳам мумкин эмас эди.

Яқин Шарқ, Осиё ва Кавказортида савдо алоқаларининг ривожланиши меҳмондўстлик корхоналарининг пайдо бўлишида катта роль ўйнади. Ушбу минтақалар худудидан йирик савдо йўллари ўтар, улар бўйлаб юк ортилган узун карвонлар ҳаракатланар эди. Карвонлардаги йўловчилар тунаши учун савдо йўллари ёқасида карвонсаройлар ташкил этиларди. Бундай карвонсаройлар, қонда тариқасида, одамлар дам олиши учун ҳужралар ҳамда туя ва отлар учун мўлжалланган қўтонлардан ташкил топар эди. Буларнинг барчаси табиий офат (шамол, ёмғир, бўрон)лардан, шунингдек талончилар ва қароқчилардан сакловчи қалъа девори билан ўралган эди.

Милодий 476 йилда Рим империяси қулаганидан кейин меҳмондўстлик корхоналарининг ривожланишида янги босқич бошланди.

Ўрта асрлар (милодий V – XV асрлар)

Ўрта асрларда диний анъаналар меҳмондўстлик корхоналарининг ривожланишига катта таъсир кўрсатди. Бу даврда муқаддас жойларга зиёрат қилувчи одамлар сони кескин кўпайди. Черков монастирларга зиёратчиларни қабул қилиш, улар учун тунаш жойлари ташкил этиш ва уларни овқатлантириш мажбуриятини юкледи. Бу даврда мазкур вазифани бажарувчи бошқа муассасалар ҳам пайдо бўлди. Масалан, франклар қироли, кейинчалик эса император Карл Буюк (742-814) черковларга ҳомийлик қилиб, VIII асрда зиёратчилар дам олиши учун махсус уйлар ташкил этди. Шундай уйлардан бири, Ронсельваль дарасидаги аббатлик, зиёратчиларни дарвоза олдида кутиб олар, уларга бепул нон берар, сартарош, этикдўз хизматлари кўрсатар, уларни аббатлик боғларида ўсадиган мевалар ва ёнғок билан таъминлар эди.

¹ Қараңг. Уокер Дж. Введение в гостеприимство – М ЮНИТИ, 1999 С 12

Монастирлар саёҳатчиларга шундай кенг бепул хизматлар кўрсатиши хусусий жойлаштириш корхоналарининг ривожланишига монелик қилар эди. Англияда фақат ўрта асрлар охирида, айниқса, Реформация даврида, Англия қироли Генрих VIII монастирларни секуляризация¹ қилганидан кейин хусусий карвонсаройлар ва таверналарнинг ривожланишига катта туртки бўлди. Саёҳатчилар энди монастирларда бепул тўхташга умид қила олмасдилар ва шахсий карвонсаройларда тўхташга мажбур эдилар.

XII-XIII асрларда илк меҳмонхоналарнинг аждоди – карвонсаройлар русларда ҳам пайдо бўлди. Ўша даврда улар «яма» – ўра деб аталар, бири-бирдан от чарчамасдан босиб ўта оладиган масофада жойлашган эди. XV асрда карвонсаройлар Ямской приказ² ихтиёридаги почта бекатлари қошида ташкил этила бошланди. Катта рус шаҳарларида меҳмон кутиладиган ҳовли (гостиний двор)лар қурилди. Уларнинг карвонсаройлардан фарқи шунда эдики, бу ерда тунаш ва овқатланишдан ташқари, савдо-сотик қилиш имконияти ҳам мавжуд эди. Бошқача қилиб айтганда, меҳмон кутиладиган ҳовлилар жихозланган хоналар, савдо расталари, дўконлар ва омборларни ўзида бирлаштирган эди. Қонда тариқасида, ҳовли баланд деворлар ва миноралар билан ўралган, унга катта дарвозадан кириларди. Меҳмон кутиладиган ҳовлиларда чет элликлар миллатига қараб жойлаштирилди. XV-XVII асрларда Новгородда «немислар» ва «голландлар» кутиладиган ҳовлилар, Москвада – «инглизлар», «юнонлар», «арманлар» ва бошқа меҳмонлар кутиладиган ҳовлилар мавжуд эди.

XIII асрда бундай ҳовлилар Витебск, Гродно, Брест, Слоним ҳамда бошқа белорус шаҳарларида пайдо бўлди. Белорус савдогарлари учун махсус ҳовлилар XV-XVI асрларда Брянск, Вязьма ва Москвада қурилди.

Ўрта асрларда илк касаба уюшмаларининг ташкил топиши меҳмондўстлик корхоналари фаолиятининг илғор йўналишини ташкил этди. 1282 йилда Италиянинг Флоренция шаҳри трактирчилари ўз гильдиясини ташкил этди.

Янги давр

(XVI аср – XX аср боши)

XVI асрда дастлабки қаҳвахоналар очилди. Улар ўша давр маданий ва адабий ҳаётининг марказларига айланди. Фарбий Европада қаҳва ва чой каби экзотик ичимликларнинг тарқалиши қаҳвахоналарнинг пайдо бўлишига имконият яратди. Европада дастлабки қаҳвахоналар 1652 йили Лондонда ва 1683 йили Венада очилди. Хусусан, Венада биринчи марта асал ва сут қўшилган қаҳва таклиф қилинди. XVII аср охирига келиб Европа қитъасида қаҳвахоналар анча кенг тарқалган ҳодисага айланди. Йирик шаҳарларда уларнинг сони бир неча ўнтага етар эди.

¹ Секуляризация – черков мулкни давлат мулкига айлантириш

² Ямской приказ – Россияда юк ва йўловчи ташишни ташкил этиш, ямшичлар хизматини бошқариш ва бошқа шунга ўлшаш ишлар билан шугулланган марказий давлат муассасаси

1553 йилда Парижда биринчи ресторан – «Тур д'Аржан» ресторани очилди. Бу ресторан кейинги икки аср мобайнида ўзига хос муассаса бўлиб қолди, чунки унинг ягона функцияси фақат овқатлантиришдан иборат эди. «Ресторан» атамасининг ўзи кейинроқ, XVIII асрнинг иккинчи ярмида муомалага кирди. Жаноб Буланженинг Париждаги туну кун ишлайдиган тавернасида асосий таом хисобланган шўрва «restorantes» (француз тилида «қувватбахш, тикловчи» деган маънони англатади) деб аталар эди. Бугунги кунда Буланже «ҳозирги замон ресторанининг отаси» деб эътироф этилган. 1767 йилда Буланже Олий судда гўштли таомларга бўлган монополияга эга озиқ-овқат таъминотчилари гильдиясига қарши ишни ютиб чиқиб, мижозларга биринчи марта ажойиб таомларнинг кенг ассортименти таклиф қилди.

1789-1799 йиллардаги «Буюк француз инқилоби» даврида франциялик машхур ошпазлар бошқа давлатларга чиқиб кетишга мажбур бўлдилар. Янги жойда улар ресторан бизнеси билан шуғулландилар. Натижада ресторан ғояси бутун дунёга тарқалди.

1800 йилга келиб инглизлар ўз кўшниларида ресторан ғоясини ўзлаштира бошладилар. Англияда ресторан дид билан жиҳозланган, анвойи таомлар тортиладиган, юксак даражада хизмат кўрсатиладиган жуда мухташам муассаса эди.

XIX аср ўрталаридан «a la carte» (а ля карт) менюсидан фойдаланила бошланди. Мижоз таклиф қилинган рўйхатдан ўзига маъқул таомни танлаш имкониятига эга бўлди.

1898 йилда Лондонда «Савой» меҳмонхонаси очилди. Унинг бошқарувчиси Цезарь Ритц (ҳозирда Ритц-Карлтон меҳмонхоналари унинг номи билан аталади), бош ошпази эса – Жорж Агюст Эскофье эди. Бу икки одам меҳмонхоналар қошида ресторанлар ташкил этишда чинакам инқилоб содир этди. Эскофье ўз даврининг буюк кулинарларидан бири эди. У кулинария бўйича нашр этган маълумотнома ҳамда ошхонада жорий этган бригада пудрати билан донг таратди.

Меҳмондўстлик корхоналарининг ривожланишида АҚШ алоҳида ўрин тутди. Тарихчиларнинг фикрича, биринчи карвонсарой бу ерда Европадан анча кейин, 1607 йилда пайдо бўлган. Дастлабки таверналардан бири 1634 йили Бостонда очилди. 1642 йилда Нью-Йоркда (ўша даврда у Янги Амстердам деб аталар эди) таверна голландлар томонидан очилди. Шу даврдан бошлаб таверналар жамият ҳаётининг марказига, аскарлар ва тижоратчилар учрашадиган жойга айланди. Улар нафақат шахарларда, балки катта йўллар ёқасида, айниқса, чорраҳаларда равнақ топди.

Америка қитъасига кўчиб келган европаликлар карвонсаройлар ва таверналар куриш ва уларни бошқариш соҳасида асрлар мобайнида тўпланган тажрибани ўзлари билан олиб келдилар. Архитектураси, жойлашиши, хизмат кўрсатиш тарзига кўра Америка карвонсаройлари ва таверналари Европа карвонсаройлари ва таверналарига ўхшаб кетар эди. Аммо баъзи бир жиҳатдан жиддий фарқ қиларди. Масалан, бу ерда

одамларни жойлаштиришда синфий белгига қараб камситиш мавжуд эмас эди. Кўп жихатдан ижтимоий функцияни бажарган Европа корхоналаридан фаркли ўлароқ, АҚШ таверналари ўз мавжудлигининг дастлабки давридан асосан тижорат йўналишига эга эди, яъни даромад олиш мақсадида ташкил этиларди.

Нью-Йоркнинг Бродвей кўчасидаги 70 хонали «Сити-отель» Кўшма Штатларда очилган биринчи меҳмонхона бўлди. Бу муҳим ҳодиса 1794 йилда содир бўлди. 1829 йилда Бостонда «Тремонт» меҳмонхонаси – АҚШдаги биринчи классли, коридор хизматчилари, регистратура (рецепция)га эга, номерларнинг эшиклари кулфланадиган ва ҳатто меҳмонларга белул совун бериладиган илк меҳмонхона очилди. Бу АҚШда меҳмонхона буми бошланишига туртки берди. Шарқий қирғоқ шаҳарларида, сўнгра Ғарб ва Жанубда кўплаб меҳмонхоналар очилди. XIX аср охирига келиб бу ерда меҳмонхоналарнинг икки тури – катта, ҳашаматли, шинам меҳмонхоналар ҳамда кичкина, эскирган, арзон нарҳда хизматлар таклиф қилувчи меҳмонхоналар тарқалган эди.

1831 йилда Нью-Йоркда очилган машҳур «Дельмонико» ресторани АҚШдаги биринчи ресторан ҳисобланади. Ўша даврда АҚШда ресторан ишининг ривожланишига француз анъаналари катта таъсир кўрсатди. 1852 йилга келиб АҚШнинг биринчи классли ҳар бир меҳмонхонаси ўз француз бош ошпазига эга эди. Меню ҳам анъанага кўра француз тилида ёзилардики, бу инглиззабон мижозлар учун муайян қийинчиликлар туғдирарди. «Дельмонико» ресторанининг соҳибларидан бири Жон Дельмониконинг саъй-ҳаракати билан биринчи марта икки тилли меню жорий этилди. Унда таомларнинг француз ва инглиз тилидаги номлари қарама-қарши жойлаштирилган эди. Бу анъана сақланиб қолди ва йиллар ўтиб бутун жаҳонда кенг тарқалди.

XIX-XX асрлар чегарасида меҳмондўстлик саноати муҳим тармоққа айланди. Меҳмонхона бирлашмалари, синдикатлар, акциядорлик жамиятлари, корпорациялар меҳмонхоналар қуриш, кадрлар тайёрлаш, нархларни белгилаш масалалари билан шуғуллана бошлади. XX аср бошида фаолият кўрсатган бундай уюшмалар орасида Лондон меҳмонхоналар соҳиблари синдикати, Франция «Меҳмонхона соҳиблари уюшмаси»ни қайд этиш мумкин. 1906 йилда жаҳоннинг турли мамлакатларида жойлашган 1700 меҳмонхонани бирлаштирган Меҳмонхоналар соҳиблари халқаро уюшмаси ташкил топди.

1.2. Меҳмонхона индустриясининг замонавий ривожланиши

Сўнги йилларда меҳмондўстлик саноати корхоналарининг ривожланишида кўзга ташланган тенденциялар қаторига қуйидагиларни қиритиш мумкин:

1. Меҳмонхона ва ресторан хизматлари ихтисослашувининг чуқурлашиши.

2. Халқаро меҳмонхона ва ресторан тармоқларининг ташкил топиши.
3. Кичик корхоналар тармоғининг ривожланиши.
4. Меҳмондўстлик саноатига янги компьютер технологияларининг жорий этилиши.

Сўнги йилларда тўла сервисли анъанавий меҳмонхоналар билан бир қаторда, таклиф қилинувчи хизматлар тўплами қисқартирилган *ихтисослашган* корхоналар пайдо бўла бошлади. Корхоналарнинг ихтисослиги ҳар хил бўлиши мумкин. Меҳмонхоналар туристик бозорнинг муайян сегменти вакилларига, масалан, ўз меҳнат таътилини гольф ўйинига, чанги спортига, отда сайр қилишга ва ҳ.к.га бағишлаган мижозларга, конгресслар, кўргазмалар, ярмаркалар ва ҳ.к.да қатнашиш учун келган туристларга хизмат кўрсатишга ихтисослашиши мумкин.

Ресторанлар, қоида тариқасида, миллий таомлар, нонушталар, кечки овқатлар тайёрлашга ихтисослашади. Сўнги йилларда гамбургерлар ва қовурилган картошкага (McDonald's), пиццага (Pizza Hut, Domino, Little Geasar), бифштексларга (Sizzler), денгиз маҳсулотларига (Red Lobster), сэндвичларга (Subway) ихтисослашган тез хизмат кўрсатиш ресторанлари бутун жаҳонда оммавийлашди. Бу нукта назардан муайян мавзуга, чунончи: Ёввойи Ғарб, рок-н-ролл, футбол, самолётлар, темир йўл ва ҳ.к.га йўналтирилган ресторанлар ҳам алоҳида диққатга сазовордир. Одатда улар таклиф қилувчи таомлар сони чекланган бўлади. Бундай ресторанларнинг вазифаси муайян кайфият ва муҳитни ташкил этишдан иборат.

Меҳмондўстлик корхоналари ихтисослашувининг чуқурлашиши *халқаро тармоқларнинг* ташкил топиши билан ҳам боғлиқ. Бундай тармоқлар хизмат кўрсатишнинг юксак андозаларини ишлаб чиқиш ва амалга жорий этишда катта роль ўйнайди.

Тармоқ деганда одатда жамоавий бизнес билан шуғулланадиган ва тармоқ раҳбариятининг бевосита назорат остида фаолият кўрсатадиган корхоналар гуруҳи тушунилади. Тармоқ ўз биноларига эга бўлиши ёки уларни ижарага олиши мумкин. Тармоқ раҳбарияти олинган даромадни тақсимлашда муайян имтиёзларга эга бўлади, бироқ, айни вақтда, ҳар қандай (шу жумладан, молиявий) операцияларни амалга ошириш чоғида кўрилиши мумкин бўлган барча зарарлар учун жавоб беради.

90-йилларнинг ўрталарига келиб бутун жаҳон меҳмонхона фондининг 30% дан кўпроғини йирик меҳмонхона бирлашмалари ва тармоқлари ўз назорати остига олди. Бошқа аксарият тенденциялар сингари, меҳмонхона тармоқларининг ташкил топишига ҳам АҚШда асос солинди. 90-йилларнинг бошига келиб, АҚШ меҳмонхона тармоқлари жаҳонда етакчи мавқени қўлга киритди. Улар жаҳоннинг ўнта етакчи меҳмонхона тармоқлари қаторидан Европанинг Travelodge International ва Master Hosts International тармоқларини сиқиб чиқарди. Ҳозирда бу ўнликда Европанинг атиги иккита меҳмонхоналар тармоғи – Accor (Франция) ва Forte PLC (Буюк Британия) қолган (1-җадвал).

Жаҳоннинг ўн энг йирик меҳмонхоналар тармоғи

Тартиб рақами	Меҳмонхоналар тармоғининг номи	Корхоналар сони	Номерларнинг умумий миқдори	Корхоналар жойлашган мамлакатлар сони
1	Hospitale Franchise	4400	435 000	6
2	Holiday Inn Worldwide, Anlante	2031	365 309	62
3	Choise Hotels International, Silver Springs	3467	299 881	38
4	Best Western International, Phoenix	3401	276 659	60
5	Accor, Paris	2205	252 887	73
6	Marrioti Hotels i Recorts, Bethesda	898	186 656	27
7	ITT Sheraton Corp., Boston	417	129 937	61
8	Forte PLC, London	959	98 450	60
9	Hilton Hotels Corp., Beverly Hills	223	92 119	8
10	Carlson Hospitality Group, Minneapolis	368	83 258	39

Манба: БТТ, 2003.

Меҳмонхоналар халқаро уюшмаси меҳмонхоналар тармоқларини уч тоифага ажратади:

- корпоратив меҳмонхоналар – кўп сонли корхоналарга эга меҳмонхона корпорациялари;
- бронлаш умумий тизимидан, маркетинг, реклама концепциясидан ва алоҳида корхонага қимматлик қилувчи бошқа хизматлардан фойдаланиш учун бирлаштирилган мустақил корхоналар тармоқлари;
- бошқарув хизматлари кўрсатувчи тармоқлар.

Меҳмонхоналар тармоғига қирувчи ҳар бир меҳмонхона тури ўз тамғасига эга. Ўз фирма номини қатъий сақлайдиган компанияларнинг устунлиги шундаки, бир меҳмонхоналар тармоғи хизматидан фойдаланувчи истеъмолчилар мазкур тармоққа қирувчи корхона қаерда жойлашганидан қатъи назар, унда кўрсатиладиган хизматларнинг сифати ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлади. Бу меҳмонхоналар тармоқларига янги меҳмонхона очилишидан анча олдин уни реклама қилиш ва бронлаштиришни амалга ошириш имконини беради. Амалиёт меҳмонхоналар тармоғи меҳмонхона очилишидан анча олдин жойларни бронлаштира бошлашини кўрсатади. Шу пайтдан эътиборан меҳмонхона номи ва унинг барча реквизитлари

меҳмонхоналар миллий рўйхатига ҳамда турли махсус маълумотномаларга киритилади.

Меҳмонхоналар тармоқларидан ташқари, жаҳон туристик бозорида асосий мақсади меҳмонхона бизнесининг энг яхши вакилларини бирлаштиришдан иборат бўлган уюшмалар ҳам фаолият кўрсатади. Масалан, 1928 йилдан бери «Жаҳоннинг етакчи меҳмонхоналари» халқаро корпорацияси дунёнинг энг яхши меҳмонхоналарини аниқлаш билан шуғулланиб келади. У ҳар йили ўзининг махсус каталогига энг яхши корхоналар тўғрисидаги маълумотларни жойлаштиради. «Жаҳоннинг энг яхши меҳмонхоналари ва курортлари» халқаро ташкилоти ҳам 30 йилдан бери шунга ўхшаш фаолиятни амалга ошириб келади. 1968 йилдан «Жаҳоннинг энг осойишта меҳмонхоналари» халқаро уюшмаси фаолият кўрсатади. Бу уюшманинг штаб-квартираси Парижда жойлашган. Мазкур уюшмага аъзо бўлишда куйидаги уч мезонга баҳо берилади: табиий ва хушманзара атроф-муҳит; меҳмонхонанинг ўзига хос қиёфага эга бўлган шинам биноси ва интерьер; барча замонавий талабларга жавоб берувчи меҳмондўстлик, шу жумладан овқатланиш.

Европа иқтисодий ҳамжамияти меҳмонхоналар ва ресторан миллий уюшмалари конфедерацияси (ХОРТЕК) Европадаги меҳмонхона тармоқлари ҳамда мустақил меҳмонхоналар ва ресторанлар уюшмалари фаолиятини мувофиқлаштириш масалалари билан шуғулланади.

Меҳмонхоналар тармоқларининг микродий ўсиши, уларнинг қўшилиши ва бирлашиши (хизмат кўрсатиш муайян даражада стандартлаштирилганлиги туфайли) туристларнинг барча ранг-баранг талабларини қаноатлантира олмайди. Бу, ўз навбатида, ўзига хосликка ва ҳеч кимга ўхшамасликка ҳаракат килувчи *кичик мустақил меҳмонхоналарнинг* ривожланишига замин яратади. Мутахассисларнинг фикрича, ХХI асрда айнан мана шундай, яъни шинам, қулай, мўътадил нархларда хизматлар кўрсатадиган, ишлаш ва дам олиш учун барча шарт-шароитларга эга бўлган, ресторансиз (ресторан меҳмонхона ёнида жойлашган) меҳмонхоналар меҳмондўстлик саноатида етакчи ўрин эгаллайди.

Амалиёт кичик меҳмонхоналарнинг аксарияти мустақил меҳмонхоналар, яъни бундай мулкдан даромад олувчи эгасининг эркин тасарруфида эканлигини кўрсатади. Бошқариш ёки бировнинг хизмат кўрсатиш белгисидан фойдаланиш масалаларида бошқа компаниялар билан шартнома мажбуриятларининг мавжудлиги корхонанинг бозор муносабатларининг бошқа субъектларига нисбатан мустақил корхона сифатидаги мақоми ўзгаришига сабаб бўлмайди.

Х ! Сўнги йилларда янги *компьютер технологияларининг* амалга жорий этилиши меҳмондўстлик саноати корхоналари ва ташкилотларининг профессионализи ва иш унумдорлигини оширди, меҳмонхона бизнесини юритиш усулини тубдан ўзгартирди, корхоналарнинг эгаларига бир қанча муаммоларни ҳал қилиш имконини берди ва мижозларга жуда кўп қулайликлар яратди.]

Истеъмолчиларнинг талабларини кондирришга интилиш турли фойдаланувчиларнинг эhtiёжларига мослашишга кодир бўлган амалий дастурларни ишлаб чиқишга туртки берди. «Меҳмонхона» («Отель») дастури мана шундай дастурлардан биридир. У туристларни қабул қилиш, жойлаштириш, овқатлантириш ва уларга қўшимча хизматлар кўрсатиш технологик жараёнларини автоматлаштиришга мўлжалланган.

Ушбу дастур куйидаги блоклардан ташкил топган:

- «Портъе» автоматлаштирилган иш жойи;
- «Ресторан» кичик тизими;
- «Омбор» кичик тизими;
- «Техник хизматлар кўрсатиш» кичик тизими;
- «Бухгалтерия ҳисоби» кичик тизими.

«Портъе» иш жойида куйидаги функциялар автоматлаштирилган:

- номерлар фондининг юкланишини прогноз қилиш;
- резервлaшга оид маълумотларни киритиш;
- туристлар ва дам олувчиларнинг режалаштирилган ташрифлари учун жойларни бронлаш;

- меҳмонлар ташрифини расмийлаштириш;

- туристлар ва дам олувчиларни рўйхатга олиш;

- бошқа жойга кўчириш;

- алоҳида гуруҳлар ва алоҳида дам олувчиларнинг маълумотларини ўзгартириш;

- миҳозлар билан ҳисоб-китоб қилиш;

- миҳозларнинг ҳақ тўлаши ва жўнаб кетишини назорат қилиш;

- дам олувчилар ва туристлар гуруҳларининг жўнашини расмийлаштириш;

- меҳмонхонада яшовчиларни ҳисобга олиш ва улар ҳақида маълумотлар бериш;

- меҳмонхона ва унинг асосий бўлимлари фаолияти ҳақидаги ҳисобот хужжатларини тузиш;

- сменалар бўйича ходимлар ишининг назорат журналларини юритиш.

«Ресторан» кичик тизими куйидаги функцияларни автоматлаштириш учун мўлжалланган:

- туристлар гуруҳлари ва дам олувчиларнинг овқатланиш графикларини тузиш;

- буюртмалардан келиб чиққан ҳолда меню тузиш, бунда унинг вақти-вақти билан ўзгариб туришини ҳисобга олиш;

- ишлаб чиқаришни бошқариш;

- хизматлар кўрсатишни бошқариш;

- индивидуал буюртмаларни ҳисобга олиш;

- ҳисоб-китоб операцияларини амалга ошириш ва бошқалар.

«Техник хизматлар кўрсатиш» кичик тизимидан:

- номерлар фондининг жорий ҳолатини таҳлил қилиш;

- номерларни таъмирлаш ва реконструкция қилиш учун ёпишни режалаштириш;
- муҳандислик системалари ва коммуникациялар (энергия, сув, газ, иссиқлик таъминоти, лифт хўжалиги, теле, радио, видеокоммуникациялар ва системалар ва б.)нинг жорий ҳолатини таҳлил қилиш;
- муҳандислик системалари ва коммуникацияларга техник хизмат кўрсатиш ва уларни таъмирлаш графикларини тузиш;
- меҳмонхонада санитария-гигиена (температура, намлик, шовкин, ёритиш даражаси ва ҳ.к.) нормаларини таъминлаш ва улар устидан назорат қилиш учун фойдаланилади.

Меҳмонхона ва ресторан узлуксиз ишлаши учун саноат ва озиқ-овқат маҳсулотларининг барча турлари бўйича талабни аниқ аниқлаш зарур. Бунинг учун омборда ҳар хил маҳсулотлар мавжудлиги ҳақидаги ахборот тизими пухта ва аниқ ишлаши лозим. «Омбор» дастури мана шундай ахборот билан таъминлаш имконини беради.

«Бухгалтерия ҳисоби» дастури бухгалтериянинг барча бўлимлари функцияларини, чунончи: асосий воситалар (фондлар), товарлар, пул маблағлари ва молия ҳисоб-китоб операцияларини ҳисобга олиш, меҳнат ҳақини ҳисоб-китоб қилиш, йиғма бухгалтерия ҳисоби ва ҳисоботни амалга оширувчи дастурий воситалар мажмуидир.

Меҳмонхона корхоналарида бошқа бир қанча амалий дастурлар («Раҳбар», «Телефон маълумотномаси», «Иш юритиш», «Кадрлар», «Маркетинг» ва ҳ.к.) ҳам қўлланилиши мумкин.

Интернет тармоғига уланган бронлаш ва резервлаштириш халқаро тизимларининг имкониятларидан фойдаланиш меҳмонхона корхоналари фаолиятида катта аҳамиятга эга. Бундай тизимларга қуйидагилар киради: «AMADEUS», «Worldspan», «Galileo», «Sabre», «Fidelio Hotel Bank».

«AMADEUS» бронлаш билан шуғулланадиган энг машҳур компьютер тизимидир. У бошқа тизимларга қараганда кўпроқ миқдорда халқаро хизматлар кўрсатишга қодир. «AMADEUS» Hotels тизими ер юзидаги 35 000 меҳмонхона ва бошқа жойлаштириш воситалари ҳақида аниқ маълумотларни таклиф қилади. У меҳмонхонанинг жойлашган манзили, бўш ўринларнинг мавжудлиги, кўрсатиладиган хизматлар тўплами ва нархлар ҳақида маълумотлар беради.

Меҳмонхона хизматларини бронлаш бўлимлари Интернет тармоғида ҳам мавжуд. Уларнинг энг машҳури Travel Web дир. У 1996 йилда АҚШнинг «Pedasus Systems» компьютер компанияси томонидан очилган. Travel Web жаҳоннинг 94 мамлакати, барча етакчи меҳмонхона тармоқлари ва 200 дан ортиқ авиакомпания ҳақида ахборот беради. Бронлашдан ташқари, у маъқул меҳмонхоналар ва авиарейсларни қидириш тизимига ҳам эга.

1.3. Меҳмонхона хизматларининг тавсифи ва ўзига хос хусусиятлари

✓ ✓ Аксарият муаллифлар «меҳмонхона» тушунчасига бошқа жойдан меҳмон бўлиб келган кишилар учун вақтинча яшаб туришга мўлжаллаб қурилган махсус бино деб таъриф берадилар. Дастлабки меҳмонхона кўринишидаги бинолар Осурияда (милоддан аввалги X аср) бўлган. Бу турдаги бинолар турли халқларнинг яшаш шароитлари билан боғлиқ равишда турлича аталган. Масалан, Ўрта Осиёда карвонсарой, работ, зовия, арабларда «хон», Россияда «гостиний двор», «корчма», Франция ва Испанияда «таверна», инглизларда «инна», японларда «рёкан» каби. XVIII асрдан бошлаб Францияда «отель» номи билан юритила бошлади. Кейинчалик бу ном бошқа мамлакатларга ҳам тарқалди.

✓ Меҳмонхона ўз номи билан меҳмон кутишни, яъни унинг эҳтиёжларини қондиришни назарда тутди. Соғлом фикр нуқтаи назаридан, инсоннинг одатдаги эҳтиёжлари – овқатланиш, дам олиш ва ухлашга бўлган эҳтиёжларини қаноатлантирмасдан, меҳмондўстлик ҳақида сўз юритиш мумкин эмас. Бу маънода меҳмонхонанинг қуйидаги таърифи асосли ва мантикий бўлиб кўринади.

Меҳмонхона – уйдан ташқаридаги одамларга комплекс хизматлар кўрсатувчи корхона бўлиб, улар орасида жойлаштириш ва овқатлантириш хизматлари тенг даражада муҳим (комплекс ҳосил килувчи) хизматлардир.

Ушбу таърифда меҳмонхонада икки асосий хизмат – жойлаштириш ва овқатлантиришнинг бўлиши шартлиги кўрсатилади. Бунда уларнинг ўзаро нисбати жиддий фарқ қилиши мумкин.

Жойлаштириш хизматининг мазмуни шундан иборатки, биринчидан, миқозларга махсус хоналар (меҳмонхона номерлари) фойдаланишга берилади, иккинчидан, уларга муайян хизматлар кўрсатилади, бу вазифа меҳмонхона ходимлари томонидан бевосита амалга оширилади.

Меҳмонхона номерлари жойлаштириш хизматининг муҳим таркибий қисмидир. Меҳмонхона номери деганда унда яшайдиган меҳмоннинг дам олиши, ухлаши ва ишлаши учун мўлжалланган кўп функцияли хоналар тушунилади.

Меҳмонхоналарда ҳар хил тоифали номерлар мавжуд бўлиб, улар майдони, жиҳозланиши, шинамлиги ва х.к.га кўра фарқ қилади. Бирок, қайси тоифага мансублигидан қатъи назар, ҳар бир меҳмонхона номерида қуйидаги мебель ва жиҳозлар бўлиши шарт:

- каравот;
- ҳар бир ўрин ҳисобидан биттадан стул ёки кресло;
- ҳар бир каравот ҳисобидан биттадан тумбочка ёки тунги стол;
- кийим-кечак учун шкаф;
- умумий ёритиш мосламалари;
- ахлат учун саватча.

Бундан ташқари, ҳар бир номерда меҳмонхона тўғрисида маълумот ва ёнғин чиққан ҳолда эвакуация қилиш режаси бўлиши лозим.

Овқатлантириш хизмати турли жараёнлар: ишлаб чиқариш (ошхонада овқат тайёрлаш), савдо (тайёр таомлар, спиртли ва спиртсиз ичимликларни сотиш), сервис (ресторан, бар, кафе, меҳмонхона номерларида официантлар томонидан меҳмонларга хизмат кўрсатиш) жараёнларидан таркиб топади.

Қўшимча ёки бошқа хизматларга бассейн, спорт зали, конференцзал, музокаралар зали, автомобилларни ижарага бериш, кимёвий тозалаш, кир ювиш, сартарошхона, массаж кабинети хизматлари ва бошқа шунга ўхшаш хизматлар кириди.

Меҳмонхона корхонасида жойлаштириш, овқатлантириш хизматлари ва қўшимча хизматлар бир-бирини тўлдиради, аксарият ҳолларда бир-бирига боғлиқ бўлади ва меҳмонлар томонидан яхлит деб қабул қилинади. Хизматлар қандай расмийлаштирилгани ва ягона комплексга бирлаштирилганига қараб, меҳмонхона корхонасининг муайян тури шаклланади.

1.2-жадвал

Меҳмонхоналар типологияси

Меҳмонхона тури	Тавсифи
ОТЕЛЬ-ЛЮКС	Сигимиға кўра кичик ёки ўрта корхоналарга кириди. Одатда шаҳар марказида жойлашади. Яхши ўргатилган ходимлар энг талабчан мижозлар, чунончи: конференциялар, ишга доир учрашувларнинг катнашчилари, бизнесменлар ва ҳ.к.га юксак даражада сифатли хизматлар кўрсатади. Номер баҳоси анча қиммат бўлади ва мумкин бўлган барча турдаги хизматларни ўз ичига олади.
Меҳмонхона (ўрта класс)	Сигимиға кўра отель-люксдан катта (400-2000 ўрин). Шаҳар марказида ёки шаҳар доирасида жойлашади. Анча кенг хизматлар тўпламини таклиф қилади. Нархлар меҳмонхона жойлашган минтақа даражасида ёки бироз юкори бўлади. Бизнесменлар, якка туристлар, конгресслар, конференцияларнинг иштирокчилари ва ҳ.к.ни қабул қилишга мўлжалланган.

<p>Меҳмонхона-апартамент (апарт-отель)</p>	<p>Сигимиға кўра кичкина ёки ўртача меҳмонхоналар каторига киради (400 тагача ўрин). Аҳолиси нотурғун бўлган йирик шаҳарларга хос. Квартира типидаги номерларни таклиф қилади. Улардан вақтинчалик яшаш жойи сифатида, кўпинча ўзига-ўзи хизмат кўрсатиш негизида фойдаланилади. Нархлар яшаш муддатига қараб белгиланади. Оиласи билан сафарга чиққан туристларга, узок муддатга тўхтовчи бизнесменлар, тижоратчиларга хизмат кўрсатади.</p>
<p>Иқтисодий класс меҳмонхонаси</p>	<p>Кичик ёки ўртача сигимли корхона (150 тагача ва ундан кўпроқ ўрин). Магистрал йўллар яқинида жойлашади. Содда ва тез хизмат кўрсатиш хос. Кўрсатиладиган хизматлар тўплами чекланган. Фойдаланувчилар – тўлик пансионга муҳтож бўлмаган, фақат амалда фойдаланган хизматларига ҳақ тўлашга ҳаракат қиладиган бизнесменлар ва яқка туристлар.</p>
<p>Отель-курорт</p>	<p>Сигими ҳар хил бўлган, меҳмондўстлик хизматларининг тўлик мажмуини таклиф қилувчи корхона. Бундан ташқари, махсус тиббий хизмат кўрсатиш ва парҳез овқатлантириш мажмуини ҳам ўз ичига олади. Курорт жойларда жойлашади.</p>
<p>Мотель</p>	<p>Шаҳар ташқарисида, автомобиль магистраллари ёқасида жойлашган оддий бир каватли ёки икки каватли қурилмалар. Кичик ёки ўрта корхоналар каторига киради (400 тагача ўрин). Ходимлари сони унча кўп бўлмайди. Хизмат кўрсатиш даражаси – ўртача. Асосан автомобилда сафарга чиққан ҳар хил тоифа туристларга хизмат кўрсатади.</p>
<p>Тунаш учун жой ва нонушта билан таъминловчи хусусий меҳмонхона</p>	<p>Ушбу турдаги меҳмонхоналар АҚШда кенг тарқалган. Кичик, баъзан ўртача сигимли меҳмонхона. Шаҳар ташқарисида ёки қишлоқда жойлашади. Қоида тариқасида, мижозларга нонушта ва уй шароитида енгил кечки овқат таклиф қилинади. Меҳмонхона хизматидан одатда уйга хос бўлган шинамликка интилувчи тижоратчилар ва муайян йўналиш бўйлаб сафарга чиққан туристлар фойдаланади.</p>
<p>Отель-гарни</p>	<p>Мижозларга чекланган миқдорда хизматлар: жойлаштириш ва континентал нонушта таклиф қилувчи корхона</p>

Пансион	Оддий стандарт бўйича ишлайдиган ва хизматлар доираси чекланган корхона. ОТЕЛЬ-гарнидан фарқли ўларок, бу ерда нонушта, тушлик ва кечки овқат (тўлиқ пансион) таклиф қилинади. Аммо овқатланиш хизматларидан фақат бу ерда яшайдиган мижозлар фойдаланиши мумкин.
Ротель	Бир-икки ўринли бўлимлардан иборат вагон кўринишидаги кўча меҳмонхона. Бўлимларда ухлаш учун мўлжалланган кресполар ўрнатилган. Кийим алмаштириш учун бўлим, хожатхона, ошхона, музлатгич мавжуд.
Ботель	Сув устидаги кичкина меҳмонхона. Тегишли тарзда жиҳозланган кемадан ботель сифатида фойдаланилади.
Флотель	Йирик меҳмонхона. Кўпинча «сув устидаги меҳмонхона» деб аталади. Туристларга шинам номерлар ва кенг хизматлар: бассейнлар, сув чангиси, балиқ овлаш анжомлари, сув остида сузиш, сув остида ов қилиш, тренажёр заллари, конгресслар ва конференциялар учун мўлжалланган заллар, кутубхоналар, ҳар хил ахборот таъминоти (телефон, телефакс, телетайп, телевизор ва ҳ.к.) таклиф қилинади. Сўнгги вақтда бизнес-турлар, конгресс-турлар, конгресс-круизлар, маърифий турлар ташкил этиш учун кўп фойдаланилмоқда.
Флайтель	Аэромеҳмонхона ёки «учувчи отель». Ўта қиммат ва кам учрайдиган меҳмонхона тури. Кўниш майдончаси ҳамда об-ҳаво хизмати билан алоқа воситасига эга.

✓ Ҳар бир давлатда унинг жуғрофий ўрни, иқлими, бошқа бир қанча омиллардан ва энг муҳими – талабдан келиб чиқиб, ўз корхона турлари шаклланади.

Меҳмонхона таклифининг комплекс хусусиятини қайд этиш имконини берувчи **«меҳмонхона маҳсули»** атамаси бошқариш амалиётида кенг қўлланилади.

Нафақат меҳмонхоналар, балки бошқа корхоналарнинг ҳам фаолияти кўп жиҳатдан уларнинг жойлашган ўрнига боғлиқ бўлади, чунки бу ернинг нархи ва қурилиш ишлари қийматига, меҳнатга ҳақ тўлаш харажатларига, шунингдек, маҳсулотни сотиш имкониятига таъсир кўрсатади. Корхонани қаерда жойлаштириш масаласини ҳал қилишда биринчи навбатда мана шу омиллар эътиборга олинади. Ҳом ашё ресурслари, ишчи кучи, тегишли инфратузилманинг мавжудлиги ва ҳ.к. иккиламчи омилларга киради. Уларнинг аҳамияти барча корхоналар учун бир хил эмас. Қайси омиллар етакчилик қилишига қараб ҳом ашё ресурслари, меҳнат ресурслари, алоқа йўллари ёки маҳсулотни сотишга йўналтирилган корхоналар фарқланади.

Меҳмонхона корхоналари, биринчи навбатда, маҳсулотни сотишга йўналтирилади. Маҳсулот истеъмолчига етказиб бериладиган саноатдан фаркли ўлароқ, меҳмонхоналар соҳасида бунинг тескариси содир бўлади: меҳмонхона хизматларидан фойдаланиш учун меҳмон бу ерга келиши талаб этилади. Шундан келиб чиқиб, меҳмонхона корхонасини жойлаштириш ўрнига яқинлик ва қулайлик каби талаблар қўйилади. Масалан, ишбилармон туристлар муайян меҳмонхонани танлашда асосан унинг қулай ерда жойлашганлиги омилидан келиб чиқадилар (меҳмонхона шаҳар марказида жойлашгани маъқул).

Меҳмонхона хизматларига маҳсулот деб қаралганда, миқдорларга кўрсатиладиган хизматларнинг уч даражаси фаркланади:

- 1) алоҳида хизматлар ва хизматларнинг гуруҳлари;
- 2) «меҳмонхона» маҳсули - хизматлар комплекси;
- 3) кенгайтирилган маҳсул.

Меҳмонхона комплекс, яғна маҳсул сифатида иккинчи (ўрта) даражани ташкил этади. У биринчи (ички) даражани ташкил этадиган кўплаб алоҳида хизматлардан, чунончи: ходималар, ошхона, портъелар, метрдотеллар хизматидан ташкил топади. «Меҳмонхона» маҳсули меҳмонхонада кўрсатиладиган хизматларни тўлдирувчи меҳмонхона жойлашган ҳудуддаги тақлифлар билан биргаликда учинчи (ташки) даража – кенгайтирилган «меҳмонхона» маҳсулини ташкил қилади.

Меҳмонхона хизматларининг ўзига хос хусусиятлари қуйидагилардан иборат:

1. Ишлаб чиқариш ва фойдаланиш жараёнлари бир вақтда содир бўлмайди.
2. Саклаш имкониятлари чекланган.
3. Меҳмонхона хизматлари муддатли хусусиятга эга.
4. Ишлаб чиқариш жараёнига меҳмонхона ходимлари кенг жалб қилинади.
5. Меҳмонхона хизматларига бўлган талаб мавсумий хусусиятга эга.
6. Меҳмонхона хизматлари ва саёҳат (сафар) мақсадлари ўзаро боғлиқ.

Ишлаб чиқариш ва фойдаланиш жараёнларининг бир вақтда содир бўлмаслиги. Хизматларга хос бўлган умумий хусусият – ишлаб чиқариш ва фойдаланиш жараёнларининг бир вақтда содир бўлиши, узлуксизлиги меҳмонхонада кўрсатиладиган хизматлар комплексига нисбатан тўлиқ амал қилмайди. Айрим меҳмонхона хизматлари бу ерда миқдорнинг мавжудлиги билан боғлиқ эмас. Масалан, номерни тозалаш ва уни сотишга тайёрлаш жойи ва вақтига кўра рецепция хизматида номернинг сотилиши ва унга миқдорнинг бевосита жойлашиши вақти билан мос келмайди. Овқатлантириш хизматлари кўрсатиш жараёнлари ҳам бир вақтда содир бўлмаслиги билан тавсифланади: аксарият ҳолларда овқатлар бошқа жойда ва қисман миқдор ҳозирлигида амалга оширилувчи дастурхонни тузаш ва таомни тортиш жараёнларидан фаркли бўлган бошқа вақтда тайёрланади. Меҳмонхона корхонаси тегишли жараёнларни шундай тарзда ажратишга мажбур.) Бу ерда

айниқса гонконглик, тайванлик ва кореяликларники уларнинг ўрнини эгаллай бошлади. Гонконглик бой Ченглар оиласи Nestle (Швейцария) компаниясидан Stouffer отеллар тизимини сотиб олди. Ченг Юдун шунингдек, Осиеда 11та отелга эгалик қиладиган Ramada International and New World Hotels ни таъсисчи компанияси бўлган New World Development Co. Ltd. нинг назорат пакетига ҳам эгалик қилади. Ченгларга шунингдек, Гонконгдаги Regent ва Grand Hyatt ҳам тегишлидир. Ўзидан ўзи кўриниб турибдики, жаноб Ченг аллақачон миллиардер бўлган. 1

3

1.6. Меҳмонхона индустриясининг асосчилари.

Меҳмонхона индустриясида унинг ўсиши ва ривожланишига катта аҳамият касб этадиган кўйилмалар киритган кўп шахслар бўлган. Улар орасида энг кўп машҳурлардан XIX аср охирида ва XX аср бошларининг индустрия асосчилари бўлган Элсуорт Стетлер, Конрад Хилтон, Эрнест Хендерсон, Хоуард Джонсон ва Дж. Уиллард (Билл) Марриоттлар бордир. Шулар қаторидан Цезар Ритц исми ҳам ўрин эгаллаган.

Цезар Ритц ўз замонасининг афсонавий шахсидир. Меҳмонхона индустриясининг бошқа асосчиларни кўпчилиги каби у ҳам энг пастки поғонадан бошлаган ва жонкуярлик билан меҳнат қилиши эвазига, меҳмонхона бизнесини сирларини жуда тез ўрганиб касбнинг энг юқори чўкқиларига чиқди. Ўз иш тажрибасини у 15 ёшидан меҳмонхона бошқарувчисининг шоғирди сифатида бошлаган. 19 ёшидаёқ унинг ўзи Париж ресторанчаларидан бирини бошқарарди, лекин негадир бу ишни бирданига ташлаб кетди ва машҳур Voisin ресторанига официант ёрдамчиси бўлиб жойлашди. Бу ерда у бой ва машҳурларнинг дидларига маъқул бўлиш санъатини ўрганди. Жуда қисқа вақт ичида у доимий мижозлар тўғрисида ҳамма нарсани эслаб қолди (улар нимани яхши кўради ва нимани ёқтирмайди), ва улар ҳар доим уларга у хизмат қилишини талаб қилардилар.

22 ёшида Ритц Люренцдаги (Швейцария), ўзи туфайли шаҳарни энг орбўли меҳмонхонаси бўлган Grand National Hotel нинг бошқарувчиси бўлади. Ритцнинг ўзига тортувчилиги ва кашфиётчилиги энг танланган мижозларни тез жалб қилишга унга имконият берди. 11 йиллик муваффақиятли иш фаолиятидан кейин у ўзига тортувчи таклифни – яқиндагина Лондонда очилган, лекин ишлари хали унча яхши кетмаётган Savoy Hotel томонидан тушган, қабул қилишга таваккал қилди. Шундай қилиб 38 ёшли Цезарь Ритц дунёдаги энг машҳур фешенебль отеллардан бирининг бошқарувчиси бўлди.

Ва яна бир бор унинг ўзига тортувчанлиги ва қобилиятлари оммада муносиб таассурот қолдирди. Энг аввало, у ўз отелини юқори жамоанинг маданият маркази қилди. Унинг бош-ошпази –Агюст Эскофье билан бирга у энг ажойиб европа таомларини тайёрлай оладиган, шунингдек, ресторанда шу таомларга мос келувчи мухит ярата оладиган жамоани тузди. У шундай бир аънана киритди, унга кўра мижозлар фақат кечки либосларда

келишарди, ресторанга энг яхши чолғу асбобли оркестрларни таклиф қиларди ва умуман ҳар хил махсус жиҳозлар учун маблағ аямасди. Бир куни у сузиб юривчи ресторан атрофида ҳақиқий Венецияни – неаполитанларнинг кўшиқларини куйловчи гондоллари ва гондольерлари билан ташкил қилди.

Ритц омма билан алоқа қила билиш бошқарувчининг энг керакли сифатларидан деб ҳисобларди. Унинг одамларга ва уларни хохишларига бўлган эътиборлилиги менежер саънатини янги поғонага олиб чиқди. Ва шу пайтгача Ритц номи меҳмонхона бизнесида башанглик ва нозик дидлик синоними ҳисобланади. У ишга бутунлай, кучини аямасдан бериларди ва 52 ёшида кучли асаб таранглашувини бошидан кечирди, ундан кейин у ўзини тиклай олмади.

Хулоса

Халқаро туризмнинг таркибий қисмларидан бири жаҳон меҳмонхона индустриясидир ва у жадал суръатларда ривожланиб бормоқда.

Меҳмонхона индустрияси иқтисодий фаолиятнинг бир шакли сифатида меҳмонхоналар, кемпинг, мотель ва дам олиш ўйларида меҳмонхона хизматларини тақдим қилиш ва тўлов асосида қисқа муддатли яшашни ташкил этишни қамраб олади.

Таянч иборалар

Меҳмонхона, меҳмонхона индустрияси, меҳмонхона менежменти, қадимги давр, ўрта давр, янги давр, ҳозирга давр, меҳмонхоналар халқаро уюшмаси, кичик мустақил меҳмонхоналар, “Меҳмонхона” (“Отель”) дастури; жойлаштириш хизмати, овкатлантириш хизмати, кўшимча хизматлар, меҳмонхона индустриясининг асосчилари, меҳмонхона технологияси; меҳмонхона маҳсули, Меҳмонхона хизматининг ўзига хос хусусияти; чет эл инвестицияси.

Назорат учун саволлар:

1. Меҳмонхона индустриясининг тарихий аҳамияти.
2. Тармоқ тушунчаси ва халқаро тармоқларнинг ташкил топиши.
3. Халқаро меҳмонхона ва ресторан тармоқларининг ташкил топиши, ривожланиш босқичлари.
4. Туризм соҳасида кичик корхоналар тармоғининг аҳамияти.
5. Европа иқтисодийети ҳамжамияти меҳмонхоналар ва ресторан миллий уюшмалари конференцияси (ХОРТЕК) нинг туризмда тутган ўрни.
6. Меҳмонхона индустрияси компьютер технологиялари аҳамияти.
7. Меҳмонхона хизматларининг тавсифи.
8. Меҳмонхоналар технологияси.
10. Алоҳида хизматлар ва хизматларнинг гуруҳлари.
11. Меҳмонхона хизматларининг ўзига хос хусусиятлари.

12. Мехмонхона корхонасида мижозларга хизмат кўрсатиш даражаси.
13. Мехмонхона хизматларига бўлган талаб.
14. Мехмонхона хизматлари ва саёхат (сафар) мақсадларининг ўзаро боғлиқлиги.
15. Халқаро меҳмонхоналарнинг ривожланиш даражаси.
16. Ўзбекистон туризмида чет эл инвестициясининг аҳамияти.
17. Мехмонхона хўжалигида чет эл инвесициясини ўрни ва аҳамияти.

Адабиётлар

1. Уокер Д.Р. Введение в гостеприимство. Учебное пособие. –М., 2002 г.
2. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник. –М., 2000.
3. Филиповский Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. - М.: ФиС, 2005
4. Сенин В.С., Денисенко А.В Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения: Учебное пособие. – М.: ФиС, 2004.
5. Папирян Г.А., Менеджмент в индустрии гостеприимства. М.: 2000
7. Лесник А.Л., Мащицкий И.П., Чернышев А.В. Организация и управление гостиничным бизнесом. Учебник – М.: «Интер Универсал», 2000
8. WTO World Tourism Barometer. Madrid. WTO.2003.

9. Интернет сайтлари

- www.world-tourism.org - Халқаро туристик ташкилот
- www.world-tourism.org/infoshop - Халқаро туристик ташкилотнинг ахборот маркази
- www.wtoelibrary.org - Халқаро туристик ташкилотнинг кутубхонаси

2-БОБ. МЕҲМОНХОНА БИЗНЕСИДА АСОСИЙ БОШҚАРИШ ШАКЛЛАРИ

- 2.1. Меҳмонхоналарнинг асосий бошқариш шакллари.
- 2.2 Франчайзинг бошқариш тизими
- 2.3 Ижара
- 2.4 Синдикатлаш
- 2.5 Шартнома асосида бошқариш
- 2.6 Молиявий менежмент ва ташкилотлар даромади
- 2.7 Молиялаштириш пакети
- 2.8 Меҳмонхона бизнесида интеграция
- 2.9 Энг замонавий, йирик ва ғаройиб дунё меҳмонхоналари.

2.1. Меҳмонхоналарнинг асосий бошқариш шакллари.

Халқаро тажрибада Жаҳон сайёҳлик ташкилоти (ЖТТ) томонидан ишлаб чиқилган Туристларни жойлаштириш воситаларининг стандарт тавсифи қабул қилинган. Унга кўра, жойлаштириш воситалари жамоавий ва индивидуал тоифаларига ажратилади (2.1-жадвал).

ЖТТ мутахассисларнинг фикрига кўра, жамоавий жойлаштириш воситалари саёҳатчига дам олиш учун яшаш жойи тақдим қиладиган объектдир. Бунда яшаш ўринлари энг камида битта оилага етадиган бўлиши ҳамда ягона тижорат бошқарувида бўлиши лозим.

Ўзбекистонда 2000 йил 1 январдан меҳмонхоналарнинг юлдузли таснифи қабул қилинган.

Меҳмонхона индустрияси - бу корхоналарнинг ўзига хос мажмуаси бўлиб, унинг уз ишлаб чиқариш маданияти бор, бу маданият яхши ёки ёмон таъсир қилиши мумкин, масалан, ишлаб чиқаришга, ишчилар орасидаги муносабатларга, уларнинг ўзини тутишига, уларнинг шахсий ишларига раҳбарлар хизмат кўрсатишга боғлиқ бўлган шикоятлар муаммоларини ҳал қилишга камдан-кам интиладилар. Мижоз томонидан бундай шикоят тушганда, асосий чора, сабабни эмас айбдорни қидириш бўлиб қолади. Меҳмонхона корхонаси раҳбарининг билим ва малакаси фаолиятининг баъзи йуналишлари билимлари суммасидан кенгрок бўлиши керак.

Бизнинг мамлакатнинг ривожланиш шароитларида ушбу ишнинг долзарблигига шубҳа йўқ. Шунинг учун куйидаги фан чет элларда босиб чиқарилган халқаро меҳмонхоналар занжири хўжаликлари фаолиятини турли аспектларини характерлайдиган, асосан Marriot, Intercontinental, Sheraton, Metropol. United Airlinres каби меҳмонхона корхоналари ва компаниялари материалларини ўрганиш асосида олиб борилган

**Туристларни жойлаштириш воситаларининг
стандарт таснифи**

Тоифалар	Турлар	Гуруҳлар
1. Жамоавий жойлаштириш воситалари	1.1. Меҳмонхоналар	1.1.1. Меҳмонхоналар. 1.1.2. Ўхшаш корхоналар
	1.2. Махсус корхоналар	1.2.1. Соғломлаштириш корхоналари 1.2.2. Дам олиш лагерлари 1.2.3. Жамоат транспорт воситалари 1.2.4. Конгресс марказлар
	1.3. Бошқа жамоат корхоналари	1.3.1. Дам олишга мўлжалланган уйлар 1.3.2. Кемпинг 1.3.3. Бошқалар
2. Индивидуал жойлаштириш воситалари	2.1. Индивидуал жойлаштириш воситалари	2.1.1. Шахсий уйлар 2.1.2. Ижарага олинган 2.1.3. Ижарага олинган уй 2.1.4. Қариндошларникида яшаш (текин) 2.1.5. Бошқалар

Манба: WTO World Tourism Barometer. Madrid. WTO.2003.

XX асрнинг 50-йилларидан бошлаб жаҳон меҳмонхона хўжалигида меҳмонхоналар бошқарувининг ташкилий тузилишининг иккита модели фарқланади.

Биринчи модель - Ритц модели бўлиб, швейцариялик тадбиркор Цезарь Ритц номи билан боғлиқ. Мазкур меҳмонхоналар европача анъанавий бежамдорлик ва аристократлиликка асосланган эди. Ҳозирда мазкур модель тушкунликда бўлиб охириги 25 йил ичида жаҳон меҳмонхона хизматлари бозоридан «палас» услубидаги 2 млн.дан ошқ хоналар тугатилди.

Иккинчи модель америкалик тадбиркор Кемонс Уильсон номи билан боғлиқ бўлиб («Холидей Инн» меҳмонхоналар тизими) унда юқори даражада хизмат кўрсатиш билан бирга мижознинг хоҳишларини

кондиришга катта аҳамият берилади. Мазкур моделга асосланиб ташкил этилган меҳмонхона тизимида қуйидаги асосий талаблар мавжуд:

1. Услуг бирлиги (архитектура, интерьер).
2. Кўрсаткичлар ва ташқи ахборотнинг бирлиги.
3. Кенг ва функционал хол.
4. Мижозларни руйхатга олишнинг тезкорлиги.
5. Доимий мижозларга мўлжалланган хоналарнинг мавжудлиги.
6. «Швед столи» нонуштаси.
7. Конференц-ҳолнинг мавжудлиги.
8. Тарифларнинг эгилувчан тизими.
9. Ягона бошқарув, маркетинг ва коммуникация хизмати.

Ҳозирда дунёдаги меҳмонхона хоналарининг 50 фоизи иккинчи моделга тегишли.

Шунингдек, меҳмонхоналар ташкилий тузилишнинг учинчи модели бўлиб, у ихтиёрий меҳмонхона тизимлари дейилади («Best Western», «Rimantic Hotels» ва бошқалар). Бунда маълум белги, стандарт ва хизматлар мажмуасига кўра ўхшаш меҳмонхоналар ягона савдо белгиси остида бирлашади. Тизим аъзолари ягона фондга пул ўтказиб туради ва умумий маркетинг фаолиятдан баҳраманд булади.

Ҳисоб-китобларнинг кўрсатишича, тизим меҳмонхоналари мустақил корхоналарга нисбатан 60 фоиз кўпроқ ўртача даромад олиб, 8 фоиз кўпроқ ўринлар бандлигига эришган. 2.2-жадвалда хоналар сони буйича жаҳон меҳмонхона индустриясининг етакчи меҳмонхона тизимлари кўрсатишган.

2.2-жадвал.

Жаҳоннинг етакчи меҳмонхона тизимлари

Компания номи	Штаб-квартира жойлашган мамлакат	Хоналар сони
Hospitality Franchise system Blanstone Part	АҚШ	490000
Holiday Inn World Wide	Англия	386323
Best Western International	АҚШ	295305
Accor	Франция	279145
Choice Hotel International	АҚШ	271812
Mariott International	АҚШ	251425
Itt Sheraton Corp.	АҚШ	130528
Promus Corp.	АҚШ	105930
Hilton Hotel Corp.	АҚШ	101000
Carlson Hospitality World Wide	АҚШ	91177

Манба: WTO World Tourism Barometer. Madrid. WTO.2001.

Меҳмонхонанинг ташкилий тузилиши унинг мақсади, жойлашуви ва бошқа ўзига хос хусусиятлари билан белгиланади.

Жаҳон меҳмонхона хўжалигида меҳмонхона эгаси (тадбиркор, мулкдор) ва меҳмонхона бошқаруви ўртасидаги муносабатлар шаклига қараб меҳмонхоналар қуйидаги турларга ажратилади:

1. Мустақил, яъни мулкдорнинг мулкида, ихтиёрида ва фойдаланишида бўлган меҳмонхоналар:

а) мулкдор томонидан беvosита бошқариладиган меҳмонхоналар;
б) мулкдор мулкида, лекин ёлланган бошқарувчи мутахассислар ёки махсус бошқарув компанияси томонидан бошқариладиган меҳмонхоналар. Бунда бошқарув компанияси ўзининг савдо белгисидан фойдаланади.

2. Меҳмонхона тизимларига кирувчи меҳмонхоналар. Улар қуйидагича гуруҳланади:

2.1. Тизимларнинг тенг ҳуқуқли аъзоси бўлиб, мулкдорларнинг умумий мулкида бўлган ҳамда уларнинг вакиллари орқали бошқариладиган меҳмонхоналар.

2.2. Тизимнинг алоҳида корхоналари, яъни франшиза шартномаси асосида фаолият юритувчи меҳмонхоналар.

Франшиза меҳмонхона мустақил бошқарувга эга бўлади, аммо тизим маъмурияти (франчайзер)га унинг савдо белгиси ва ташкилий-ҳуқуқий ёрдамидан фойдалангани учун мунтазам равишда ҳақ тўлаб туради.

2.3. Меҳмонхоналар уюшмасига контракт бошқарув асосида кирган меҳмонхоналар. Бунда мулкдор профессионал меҳмонхона компанияси билан шартнома тузади ва унга ҳақ тўлайди. Бундай тизимлар мулкдор ҳамда бошқарувчи ўртасидаги муносабатлар характерига кўра 3 турга бўлинади:

а) меҳмонхона бошқаруви, тўлиқ бошқарувчига ўтказилади ва мулкдор бошқарув фаолиятига аралашмайди. Бошқарувчи молиявий-ташкилий хавфни ўз зиммасига олади;

б) мулкдор меҳмонхона фаолиятини назорат қилиб боради, ташкилий харажатларни, молиявий хавфни қоплайди. Бошқарувчи ҳам шартномада кўрсатилган даражада маълум масъулиятга эга булади;

в) мулкдор бошқарувчи компания фаолиятини тўлиқ назорат қилади ва уни фаолият натижалари масъулиятдан озод қилади.

Умуман олганда, мазкур муносабатларнинг қуйидаги жиҳатларини ажратиш кўрсатиш мумкин:

1) мулкдорлар бошқарувчиларнинг меҳмонхонага молиявий маблағлар сарфлашини рағбатлантиришади. Натижада, бошқарувчиларнинг мулкни бошқариш сифатига масъулияти ошади;

2) меҳмонхона бошқарувчи компаниялар ўртасидаги рақобат туфайли, улар янада кўпроқ капитал сарфлаб, мулкдор билан шартнома тузишга ҳаракат қилади;

3) баъзи бошқарувчилар ихтиёрий равишда меҳмонхонага маблағ сарфлашади.

Бунда улар юкори даромад олишни ва мулк бошқарувида кўшимча ҳуқуқларга эга бўлишни кўзлашади.

2.4. Меҳмонхоналар уюшмасига аралаш шартлар асосида кирган меҳмонхоналар. Масалан, франшиза меҳмонхонасининг франчайзер томонидан шартнома асосида бошқарилиши.

3. Мустақил меҳмонхоналар уюшмасига кирувчи меҳмонхоналар.

3.1. Уюшмага фойдани ошириш ва тижорат имкониятларини кенгайтириш мақсадида кирган меҳмонхоналар. Масалан, туристлар ортиқчалиги пайтида уларни уюшма аъзолари ўртасида қайта тақсимлаш, ягона товар белгиси, реклама ва жой эгаллаб қўйиш тизимларидан фойдаланиш ва ҳоказо).

3.2. Даромад олишни кўзламайдиган уюшмаларга кирувчи меҳмонхоналар. Бунда уюшма аъзолари ташкилий-ҳуқуқий, кадрлар тайёрлаш, ижобий тажрбани кўллаш масалалари буйича ўзаро ҳамкорлик қилишади.

2.2 Франчайзинг бошқариш тизими

Франчайзинг меҳмонхона индустриясида хўжалик юритиш тизими сифатида кенг қўлланилади. Унинг моҳияти шундан иборатки, бунда компания четдан маблағ жалб қилади ва у ёрдамида ўзининг маблағига ривожланишдан кўра анча тезроқ ривожланади. Компания ўзида лицензияни сақлаб қолган ҳолда аввалгидек маълум бир ҳуқуқлардан фойдаланади, масалан, ўзининг савдо белгиларини, амалдаги технологияни, услубларни, бандлаштириш тизимини, синалган маркетинг тадқиқотларини, чегирмалар тизимини ва ҳоказоларни ишлатиш ҳуқуқига эгадир. Лицензияни компаниядан сотиб олаётган унинг мулки бир қисмини(ресторан, меҳмонхона ва бошқалар) мустақил равишда бошқариш учун лицензия эгалари билан келишилган шартлар асосида тузилган шартномани имзолайди. Франчайзинг шундай йўл билан меъёрида ривожланиш имкониятига эга бўлган компанияга ҳам, маблағи ва ишлаш хоҳиши бор, лекин тажриба ва обрў етишмаётган “донор”га ҳам фойдалидир. Баъзи корпорациялар франшизга алоҳида бир савдо марказларини, бошқалар эса бутун ташкилотни берадилар.

Бу тизим 1907 йилда Ritz Development Company Нью-Йорклик фирмдан Ritz-Carlton деб номланиш ҳуқуқини сотиб олганидан кейин меҳмонхона индустриясида қўллана бошланди.

1927 йилдан бошлаб Хоуард Джонсон ўз отелларини франчайзинга бера бошлади. Бу унга тез орада ишини – олдин Шаркий қирғоқларда, ундан кейин – Ғарб марказида ва ниҳоят 60-йилларда Калифорнияда кенгайишига

имконият яратди. Ҳозирда унинг тизими 900 дан ортиқ ресторани ўзида бириктирилади.

Holiday Inns (ҳозирда Holiday Corporation номланувчи ва жаҳондаги энг йирик ҳисобланади) компанияси ҳам ўзининг тез ривожланиши франчайзинг туфайлидир. Бизнес отелларнинг ривожланишига боғлиқ бўлган Кемонс Уилсон, 1952 йилда оиласи билан бирга бир меҳмонхонада дам олаётган эди ва ўзининг катта норозилигига қарамасдан иккита хонага: бири ўзи ва хотини учун, иккинчиси эса боллари учун пул тўлашга мажбур эди. Шунда Уилсон ҳаққоний нархларда оилавий дам олиш мумкин бўлган меҳмонхона қуришга қарор қилди. Ҳар бир хона етарлича кенг ва иккита икки кишилик ётоқларга эга бўлсин, бу ота-оналарга ўз хоналарида болларни табиийки бепул жойлаштириш имкониятини беради. 50-йиллар ва 60-йилларнинг бошида ҳалқда иқтисод қилиш жуда юқори даражада оммавийлашган ва шунинг учун ҳам Holiday Inns меҳмонхоналарининг жуда тез ошаётган обрўсига ҳайратланишга ўрин йўқ эди. Уларнинг нафақат обрў-эътибори, балки уларнинг ўзлари ҳам бўйига ва энига ҳам ўсиб бордилар: яшаш хоналарига ресторан, кейин холлар – олдин бизнес учрашувлар учун, сўнг кўнгил очиш учун ҳам қўшилди. Мебель замонавийсига ўзгартирилди, ётоқхонага нимадир қўшилди ва тез орада меҳмонхонанинг дастлабки мақсади бўлган, камтар маошли меҳмонларга мўлжалланган концепциясидан деярли тўлиқ воз кечишга тўғри келди.

Holiday Corporation ютуғининг бош омилларидан бири бу унинг ўртачадан юқори бўлмаган нархли бозорни эгаллашга ҳаракат қилаётган биринчи меҳмонхона фирмаси бўлганлиги ҳисобланади. Одатда бу меҳмонхона ва мотеллар ҳаққоний нархлар билан бой кварталлардан узоғроқда, шаҳар марказларида, муҳим магистраллар кесишишига яқин жойда ёки шаҳардан ташқари ҳудудда қуриларди. Уларни муваффақиятининг яна бир бошқа сабаби улар тақлиф этаётган қулайликлар: ҳаққоний нархда шинамлик, оддийликдан йироқ, фешенебел отелларнинг фарқланган интерьерлари.

Тахминан худди шу пайтларда “бюджет” (энг арзон) деб номланган мотеллар ҳам пайдо бўлди. Бир кун истикомат қилиш нархи 6\$ бўлгани учун Motel 6 деб номланган, калифорниялик компания дастлаб бутун мамлакат бўйлаб Days Inn сифатида кенгайиб борди, бу компания эгаси қачондир Holiday Inns да дам олиб, хоналарга қўйилган нархлар жуда ҳам юқори деб ҳисоблаган. Қурилиш бизнесида иш тажрибасига эга бўлган, министр Дэй арзон ер майдонини сотиб олди ва у ерга кичик икки қаватли уйчалар қурдирди. Бу меҳмонхона ва мотеллар биринчи навбатда оилавий дам олишга мўлжалланган эди, лекин автомагистраллар олдида жойлашгани сабабли келувчи коммивояжерлар ҳам иштиёқ билан келишарди. Уларнинг ташқи кўриниши ҳеч қандай “башанликлар”сиз, оддийлиги ва нархнинг пастлиги ўзига жалб қилади. Бу бинолардан баъзилари модул деб номланган турдаги конструкцияга тегишли бўлиб: хоналар деярли бутунлай четда

тайёрланган, қурилиш учусткасига олиб келинар ва кейин деворма девор қўйиларди.

60-йилларда Хилтон ва Шератоннинг енгил қўли билан франчайзинг меҳмонхона ва мотеллар ўсиш ва ривожланишининг асосий стратегияси бўлиб қолди. 70-80-йилларда бу ўзгариш сақланиб қолди.

Франчайзинг ҳамма ўзининг нафликлари билан ҳам иккита муаммога эга: 1) лицензия эгаси қандай қилиб сифат меъёрлар сақлаб қолиш ва 2) бу лицензиядан фойдаланиш ҳуқуқини сотиб олаётганлар томонидан молиявий қопқондан қандай қочиб. Бу саволда бир олам қийинчиликлар. Энг аввало, шартномада сифат меъёрларини сақловчи ҳамма ҳолатларни акс эттириш жуда қийин. Фақат охириги вақтларда франчайзинг шартномалари бинонинг ташқи кўринишга ва меҳмонларга хизмат кўрсатиш даражасига бўлган талабни янада аниқроқ изохлашга муваффақ бўлинди. Лицензияга тўлов мулкдор ва шартномачи ўртасидаги келишув асосида белгиланади, лекин ҳар бир ижарага берилган хонадан ўртача 3-4% ни ташкил қилади.

Меҳмонхона индустриясида франчайзинг билан шуғулланадиган энг йирик компания (3413 отеллар) Парисипанидаги (Нью-Жерси штати) Hospitality Franchise System Hotels ҳисобланади. Ундан кейин Блэкстоун гуруҳининг (Нью-Йорк) Choice Hotels International шўба компанияси (2487 отеллар). Бу рўйхатда учинчи – Holiday Inn Worldwide.

Лицензия эгасига учун ҳам ва ундан фойдаланиш ҳуқуқини сотиб олувчига ҳам франшиз тизими ўзида афзалликлар ва камчиликларни жамлаган.

Лицензияни сотиб олувчи қуйидаги афзалликларга эга бўлади:

- Иш бошлаш учун режалар ва мослаштириш пакетига.
- Бутун мамлакат бўйлаб рекламага.
- Бронлаштиришнинг марказлашган тизимига.
- Мебеллар, жиҳозлар ва технология сотиб олишда чегирмалардан фойдаланиш имкониятига.
- Фирманинг маълумотномасида қайд қилинишга.
- Кредит карточкаларини сотиб олишда чегирмаларга.

Бирок бу афзалликлар шартсиз эмас. Лицензияни сотиб олиш қуйидагиларни эътиборда тутиш лозим:

- Юқори бадаллар (аъзо бўлишда ҳам, чиқишда ҳам).
- Бронлаштиришнинг марказлашган тизими банд қилинган хоналарнинг фақатгина 17-26%ини беради.
- Лицензияни сотиб олаётганда унинг эгаси билан тузилган шартномадан четга чиқиш мумкин эмас.
- Лицензия сотиб олаётганда унинг эгаси томонидан ўрнатилган меъёрларни сақлаб қолиш зарур.

Фирма учун франчайзинг тизими қуйидаги афзалликларни беради:

- Бозордаги улушнинг ўсиши ва шунга мос равишда обрўсини ошиши.
- Ўз лицензиясидан фойдаланиш ҳуқуқини тақдим этгани ҳисобига қўшимча даромад.

кислород хоналарга хизмат кўрсатишнинг энг оммавий буюртмаси эканлиги ҳайратланарли эмас.

Бугунги кундаги ҳамма маълумотномаларида Лонгьербайен (Свальдбар архипелаги, Норвегия) оролида жойлашган “Кутубий” отели энг шимолий меҳмонхона ҳисобланади. Архипелаг бир нечта ороллардан ташкил топган ва ҳақли равишда Европанинг энг шимолий нуқтаси ҳисобланади, унинг 60%и абадий музликлар билан қопланган. Отелда ҳамма сервиснинг юқори меъёрлари татбиқ этилган.

Энг қиммат апартаментлар – “Royal-Towers” (Атлантис, Багама) отелидаги ўн хоналик апартаментлар – суткасига 25000\$ ижарага берилади. Истикомат қилувчилар хизматида иккита кўнгил ёзиш марказлари, бар, хона роялли, идишлари соф олтиндан ишланган ошхона.

Пэрто-Рикодаги “Хайатт –Ридженс Керромар” отели энг узун бассейнга эга. Узунлиги 541 метр. Умумий майдони 1,8 га. Бассейн 5та бирлашувчи сувда учиб жойлар секцияси ва тропик ландшафт билан ўралган 14 та шаршарадан иборат.

Лас-Вегасдаги (АҚШ, Невада) “Беладжио” отель ҳуқуқини энг кўп сонли фавворалар безайди. Чиройли суний кўл минглаб сувини 74 метр баландликка отувчи фавворалар билан ўралган. Фавворалар ишини компьютер тартибга солади. Кечки ва тунги пайтларда 4 мингта ранг баранг лампочкалардан ташкил этилган, стерео-ва ранглар мусикаси ҳамроҳлигидаги ёруғлик ёқиб қўйилади.

Энг катта панно “Хитой –бизнинг улкан Ватанимиз” деб номланиб, “Шангри –Ла” (Гонконг) отели вестибюлини безаб туради. Панно узунлиги 51 метр, эни эса 14 метр. Бу паннодан завқ олишни энг яхши жойи отельни ойнали лифтининг 41-ва 56-қаватлар ўртасидаги кесмададир.

Энг катта “Роллс-Ройс” автопарки бутун дунё бўйича ёйилган меҳмонхона тизимига эга “Пенинсуло Груп”га тегишлидир. Дастлабки 7та “Кумуш сояси” моделидаги “Роллс-Ройс” 1970 йилда сотиб олинган эди. Ўша пайтдан бери компания бу фирманинг 50 та автомобиллини сотиб олган. Охирги хариди “Кумуш шпора” моделидаги 9 та автомобиль бўлган.

Компаниянинг гонконглик филиали 14та “Роллс-Ройс” автопаркка эга (13та “Кумуш шпора” ва битта “Фантом-2” моделидаги).

Бали оролининг жанубий қисмидаги Кута киргоғларида дунёдаги биринчи мусикавий отель очилган. Бу отельнинг номи “Hard Rock Beach Club” (“Рок-мусика қасри”) ўзига хос: отель замонавий мусикага мўлжалланган ва айниқса ёшлар ўртасида тез оммавийлашиб кетди.

417 та хона бир нечта ҳар бири махсус мусика услубида: рок-н-ролл, блюз, психоделик, рэгги ва альтернатива асосида безатилган қанотларда жойлашган. ҳамма хоналар юзлаб мусика клиплари, кинолар ва компьютер ўйинлари мавжуд видеодискларни буюртириш учун теле ва видеоавтоматлари билан жиҳозланган. Ҳар бир хонада истикомат қилувчилар хизматига аудиоавтоматлар.

Портъе устуну олдидаги ўзгача безатилган очик зал. Деворлар рок юлдузлар буюмлари билан безатилган, марказда эса деярли 24 соат мусикали клипларни кўрсатувчи экран ўрнатилган. Квадрат шаклидаги бар устуну устидан кўтарилган сахнадо жонли мусика концертлари ўтказилади. Шу йўсинда, отель истиколатчилари келишлари биланок “Хард Рок” кафесиди пайдо бўладилар.

Отел хузурида меҳмонлар хизматига видеодисклар кутубхонаси бўлган рок-марказ фаолият кўрсатади. Шу ернинг ўзидаёқ интернет тизимига уланиш мумкин. “Хард Рок Мега Стар” магазинида замонавий мусиканинг хоҳлаган йўналишига боғлиқ сувенирлар сотилади. Караоке залларнинг бирида отельнинг хар бир мижози ўзини вокалда синаб кўриши мумкин.

Отелда 24 соат мобайнида радиостанция доимий равишда хар хил ахборот тарқатиб хизмат кўрсатади. Отелда истиколат қилувчилар ўз шахсий мусикий альбомларини профессионал студияда ёзишлари мумкин. Пляжда жойлашган улкан бассейн марказида қумли орол бор.

“Рок-мусика қасри”да истиколат қилиш унчалик арзон эмас –хона учун суткасига 150 \$ ва ундан юқори. Лекин бўш жой деярли бўлмайди.

Ҳозирги кунгача сақланиб келган энг қадимги тўхташга мўлжалланган ҳовлилар Польшада ўзининг иш фаолиятини XII асрдан бошлаб: Душникда, Прудникда, Скиннида, Мисленицда олиб бормода.

1790 йил Варшавада ҳамма қулайликларга эга биринчи “Ок бургут остида” отели пайдо бўлди, у Польшада энг яхши бўлган эди.

1788 йил Нантада қурилган “Генрих IV отели” Европанинг энг яхши отели ҳисобланган. Отелнинг хоналар фонди 60та ётоқ жойга тенг эди, унинг қурилиши эса 17,5 минг долларга, ўша вақтдаги жуда ҳам катта суммага айланган.

Брайтон (Англия) курорт жойининг диққатга сазовор жойларидан бири XII асрдаёқ қурилган қасрдир. Унинг ҳозирги эгаси Ирвинг Хьюз уни отельга айлангирди, унинг оммавийлашиши ғаройиб кроватлар коллекцияси билан тушунтирилади.

Хьюз ўз истиколатчиларига шундай дейди: “Энг қадимгиларида XII асрдаёқ ухлашган, сиз шундай кроватларда ухласангиз сизга ҳам ўша даврга хос тушлар қиради”.

Сахара чўли балан чегарада Туниснинг энг ажойиб меҳмонхонаси жойлашган. Қурилишлар қандайдир маҳаллий қабилаларга тегишли ва улкан бочкаларга жудаям ўхшайди. Диаметри 2-3 метр ва узунлиги 3-4 метр бўлган “бочкалар” ҳам бор. Улар тошлардан қилинган ва лой сувалган. Эшиклар – диаметри 50см. бўлган тешиклар. Меҳмонларга чўл аҳолиси –бедуинлар хизмат қилади.

Лас-Вегасда (АҚШ, Невада) 16 та “тематик”отеллар мужассамлашган, уларнинг ташқи кўриниши ва интерьери хар хил жойлар ва даврларни “ҳазиналар ороли”дан бошлаб то “Венециянинг ўрта асри”гача ўзида акс эттиради.

Дунёнинг энг ғайриоддий ва ажойиб меҳмонхоналаридан бири – “Treetops Hotel” (“Дарахт учидаги отель”) Кенияни табиат боғларининг бирида жойлашган. Худди шу отельда 1952 йили Елизавета II Англия кироличаси бўлганлигини билди. Отелнинг ажойиблиги шундаки, у бу сўзнинг тўғри маъносиди дарахнинг устида жойлашган ва унинг ойнасидан ёввойи ҳайвонлар сув бўйида йиқилишини томоша қилиш мумкин. Бу ҳақиқатдан ҳам Африканинг энг гўзал бурчакларидан бири ва нимага ихтиёр кўпроқ беришни ҳам аниқлаш жуда қийин: кратерга чиққанинггами ёки “панжарасиз ҳайвонот боғини” кўрганинггами. “Панжарасиз ҳайвонот боғи” – бу Виктория кўлида жойлашган кичкина Саа –Нуне оролчаси (Мванза шаҳари яқинида, моторли қайиқда 10-15 минутлик йўл). Орол ўзига хос манзараси билан нооддий: табиий ҳайкалтарошлик – тош ўймакорлиги, улар билан кўп сонли афсона ва ривоятлар боғланган. Лекин туристлар ва саёҳатчиларни жалб қилиш учун асосий “хўрак” бўлиб, у ерга атайин Кениядан ва Танзаниянинг ҳар хил худудларидан олиб кирилган тўқсон турдаги ёввойи ҳайвонлар хизмат қилади. Бу “панжарасиз ҳайвонот боғи” ташриф буюрувчиларга кўплаб ўткир ва қутилмаган кечинмаларни тақдим этишга тайёрдир.

Австралия ўзининг улкан тўсиқли рифдаги ғаройиб сув остидаги отели билан ғурурланади. Бу отелда меҳмонлар учун мўлжалланган хоналарнинг ойналари денгиз сатҳидан пастда жойлашган бўлиб ажойиб бўлган сув ости манзараларидан баҳраманд бўлишга имконият яратади.

Инглиз *hospitality* (меҳмондўстлик) атамаси эски французча *hospice* сўзидан олинган бўлиб нооддий қабул қиладиган уй деган маънони беради. Бу турлаги ташкилотларнинг қадимийси Бургундияда “Hospice de Beaune” аталган, шунингдек, “Hotel Dieu” яъни “Оллох уйи” номи билан ҳам машҳур ва ташкил этилган йили 1443 йил бўлса-да, шу кунгача муваффақиятли вазифасини адо этиб келмоқда. Замонавий меҳмонхона бизнесини ташкил қилиш ва уни технологиялари билан узвий боғланган “меҳмондорчилик” атамаси кириб келишига ва биринчи шундай ташкилот (бу камбағаллар учун мўлжалланган уй бўлган) очилишига замонавий меҳмонхона ишини ташкилотчилари Бургундия хазинаси Канцлери Николай Роленга қарздор ҳисобланадилар. Ўз даврида у солиқларни ўта жонкуярлик билан йиғувчи ҳисобланган ва Франция кироли Людовик XI нинг ҳазиломус огоҳлантириши туфайли “Ролен камбағаллар учун уй очди, ваҳоланки айнан унинг қаромати билан уларнинг кўпчилиги шу даражада камбағаллашиб қолишганди, бунда қандайдир тарихий адолат бор”.

Ташриф буюрганларни “Hospice de Beaune” биносининг илҳомлантирувчи архитектураси ҳайратлангирмасдан қолдириши мумкин эмас: унинг деворлари тош ўймакорлиги билан безатилган. ғайриоддий ички ҳовлиси, ҳар хил рангли ялтировчи черепиция билан қопланган ўткир учли томи. Бинонинг ўрта асрлардаги каби фасади уни интерери– бунинг кичик бўлмаган улуши ажойиб расмлар галерияси ҳисобланади. Хазиналар ичида Р.

Ван дер Вейденга тегишли “Ваҳимали суд” каби машхур расмлар ҳам ўрин олган.

Бизнинг кунларгача дастлабки кўринишида сақланиб қолган турар жойлардан энг қадимийси Сен-Албанс қишлоғидаги (Англия) турар ҳовлиси ҳисобланади, 795 йилдаги ҳодисаларни ёзувли хронологияси уни ўша даврда ҳам борлигини тасдиқлайди ва “Олишаётган хўроз олдида” деб номланган.

Норвегиянинг Тромсе шаҳарида жойлашган отель ҳам ажойиботлардан маҳрум этилмаган. Йўлак олдида лапланд миллий либоси: кўк, устида копток каби катта қизил помпонли қалпоқ кийган швейцар кутиб олади. Шу ернинг ўзида у ҳам миллий либосни кийган аёл –лапландка. Зеро, швейцарлар либоси аниқ чет эл туристлари учун мўлжалланган бўлса ҳамки (шаҳардаги ҳамма замонавий кийинишади), шунинг ўзиёқ маълум бир кайфиятни пайдо қилмоқда.

Отелнинг ўзидаёқ бир катта бўлмаган янгилик бор: хоналар рақамларга эга эмас. Эшикларда (мижозлар адаштирмасликлари учун) ҳар хил норвегиянинг ороллар –Квалё, Ян-Майнен, Вествогей ва бошқаларни номлари кўрсатилган.

Отел мижози шу захотийёқ нооддий бўлган муҳитга киришиб кетади ва атрофдаги нарсаларга бошқача назар орқали алоҳида қизиқиш билан қарай бошлайди.

Киотодаги энг қадимий ва ҳозирда ҳам ўзининг оммавийлигини йўқотмаган, император ўзи олдида чакиртирган феодаллар турган қадимий “Нидзо дзинья” меҳмонхонаси ҳисобланади (Киото қадимда Япония пойтахти бўлган). Ўрта асрлар тинчсизлик даври бўлган ва шунинг учун ҳам ўша пайтдаги меҳмонхоналарни асосий муаммоси меҳмонларнинг хавфсизлигини таъминлашдан иборат эди. Айтиш лозимки, ўрта аср кашфиётчилари озмунча бўлмаган ақлли қўлланмаларни: сирли эшикларни, “антиакустик” залларни (эшитиш мумкин эмас, умуман ҳеч нарсани эшитиб бўлмайди), баланд товуш чикарадиган, “қуйлайдиган” полларни (шовқинсиз ўғринча кириш мумкин эмас) ва ҳоказоларни ўйлаб топишган. Аммо император ҳам анойилардан эмасди: у махсус эшитувчи қурилма, шпионлар учун бекитиқ жойлар, ҳатто истикоматчилар олдидан бирдан чиқиб қамокқа ёки уларни ўлдира оладиган солдатлар учун никобланган иншоотларни ҳам ишлаб чиқди. Энг қизиғи, бу “техник қурилмалар”ни кўпчилиги ҳозирда ҳам ишламоқда ва “Нидзо дзинья” отелининг бугунги кундаги оммавийлашишига катта ҳисса кўшмоқда.

Японияда қадимги япон миллий услубидага отеллар муваффақиятли рақобат олиб борадиган Никко райони бор. Хўш, пол уларда иситилади ва катта бўлмаган матрас (футонлар) солиб, бош тагига эса қичкина ёстик қўйиб полни ўзида ётилади. Аъло даражада танланган гуллар букети билан ҳамоҳанг гулдон ажралмас қисмидир. Бу ерда асосийси – экзотика.

Туризм ва дам олишнинг энг оммалашган отели Хаконэда ҳамма истикоматчиларга кимоно ажратилади. Бу миллий (ва анча қулай!) либосда дам олиш, ресторанларга бориш, ракс тушиш, концерт кўриш мумкин.

Отел мижозлигига қабул қилиш махсус маъросим –оёқ кийим алмаштириш бор. Юмшоқ яшил туфлида вестибюлдан то хона эшикларигача юриб борилади. Бу ерда оёқ кийим қизилига алмаштирилади - унда фақат кириш остонасида ва йўлакдада юриш мумкин, лекин хонанинг ўзида (полда ухлашади ахир!) фақатгина тўқ сариқ (оранжевий) туфлида юриш мумкин.

Рёкан турдаги япон отеллари махсус қизикиш жалб қилади. Агар шундай айтиш мумкин бўлса, ўзига хос “антиотель”. Унда ҳамма нарса тескарисига. Масалан, оддий отельда кечки овқатга тайёргарлик кўриб сиз костюм киясиз ва ресторанга чиқасиз. Духи сепиш, ванна қабул қилиш, соқол олиш – бутун туалетни сиз албатта ўз хонангизда қиласиз. Рёканда меҳмонлар бирга ювинишади, лекин ҳамма ўз хонасида овқатланади. Кечки (ёки пешинги) овқатга кийиншмайди, аксинча ечинишади. Аниқроқ айтганда, киманони кийишади, чунки унда костюмга қараганда онсонроқ ва кенгроқ. Оддий отелларга кириш қисми ёрқин ёруғлаштирилган, ҳар хил турдаги рекламалар билан безатилган, рёканда эса бош киришга кам ёруғлаштирилган йўлча олиб боради. Киришда полда юмшоқ туфлилар. Сизга ҳеч қандай қалит берилмайди хоналар кулфсиз. Ҳар бир хона рақамларга эга эмас, балки шахсий атоқли номига эга : “То?”, “Дарахт”, “Кўл” ва ҳоказолар. Отел меҳмони қаерда истиқомат қилишни танламайди, унинг учун бу қарорни мезбон қабул қилади. Рёкан эгаси сизни ўз уйида қабул қилаётгандек ҳисоблайди, зеро сиз мижоз эмассиз, балки меҳмонсиз бу сўзнинг дастлабки маъносиди. Шунингдек, меню ҳам йўқ. Меҳмонларни мезбон кўрсатмасига кўра, овқатлантиришади. Таомлар нарҳини ҳам сиз бутун турган вақтингизга натижалар киритиш пайти келганида биласиз.

Ўз хонангизга кирганингизда кутилмаган ҳолатлар давом этади: хона бўм –бўш, унда ҳеч нарса йўқ. Тўшак буюмлари ҳам ва овқат (юқорида айтилганидек)ҳам сизга ҳар сафар алоҳида олиб келинади.

Рёканинг зарурий ва ҳаттоки асосий қисми фууро – япон миллий ҳаммоми ҳисобланади. Баъзи отелларнинг шунчалик машхур ювиниши борки, у ерга шунинг учун меҳмонлар келади. Фууро одатдагидек, асиқ менирал манбада ишлайди. Баъзи бир чўмилиш ҳавзаларида махсус каналчалар орқали бокқа, алоҳида террасаларга ва ҳоказоларга сузиб чиқиш мумкин. Қадимги ёғоч, катта тоғорага ўхшаш фууролар ҳозир кам қолди, кафель, ойна, пластик кабилар кўп ишлатилмоқда. Бир қатор чўмилиш хоналарида чиннигул, жасмин ва ҳоказолар билан хушбўй ванналар қабул қилиш мумкин.

Швейцарияда алоҳида оммавийликка эга Европанинг энг юқорида турувчи отели тоғларда 3452 метр баландликда жойлашган. У йил бўйи ишлайди.

Касабланкадаги (Марокко) энг яхши отели буклетларда ва йўлбошловчиларда “ҳарбий Сахарадаги энг яхши дам олиш жойи” сифатида реклама қилинади. Отелда махсус ҳақиқатан ҳам ғаройиб боғ, бассейн, эгарланган туялар ва бу отелнинг рекламаси алоҳида таъкидлаганидек, “улар (туялар) ҳар хил шампунларда ювинадилар”.

Кўп шимолий африка отелларида ҳар хил турдаги чой дамлаш усуллари кўрсатишни ёктиришади: бу меҳмонхона томонидан кўрсатиладиган хизматлар рўйхатига киритилган. Шундай қилиб, масалан, Сахара жанубида асосан ҳинд плиткали чойини ичишади. Махсус цилиндр идишга чой қуйишади, у ерга ундек майдаланган арахис ёнғоклари, туз солинади, кейин бутун аралашмани алоҳида чарм мўйқалам билан аралаштирилади. Шимоли – шарқий Сахарани меҳмонхоналарида эса истиқомат қилувчи мижозларга аччиқ дамланган мята мазали кўк чой тортилади. Овқатгача шакарсиз, овқатдан кейин эса жуда ширин деярли сироп қуюқлигида тортилади. Кўпчилик туристлар бу чой дамлаш услубларини ажойиб деб ҳисоблашади ва тадқиқотларда худди ўша отелни танлаш сабаби сифатида чой дамлаш услубини таъкидлашади.

Африканинг энг юқори тоғи бўлган Киламанджарода эса Танзаниянинг бир нечта яхши отеллари муваффақиятли ишламоқда.

Кашфиётчилик учун, фараз қилиш ва ботирлик учун тадбиркорлар Бразилиянинг энг яхши отели деб, Манаус шаҳаридан ўн километр узокликда, бу эса тропик чангалзор бағрида қурилган отелни тан олишди. Унинг биноси цилиндр шаклида бўлиб 135 метр баландликка эга. Отелнинг чўмилишга мўлжалланган бассейнлар олдидан оқиб ўтадиган Амазонка суви билан таъминланади.

Германияда қадимги отеллар ва ресторанлар жуда кўп. Асосан Веймар шаҳридаги “Элефант” отелини айтиб ўтиш лозим, чунки у 1521 йилда ташкил қилинган ҳалос. Унда ҳамма замон ва халқларнинг кўпплаб машҳур кишилари тўхтаган, ёзувчилар эса ўзининг қахрамонлари Веймарда ва албатта шу отелда истиқомат қилишларини ёзганлар.

Отелнинг тикланишидан кейин (уруш уни вайрон қилганди) 1955 йилда Фридрих Шиллер ўлимининг 150-йиллигини нишонлашга Швецариядан келган ажойиб ёзувчи Томас Манн ўз исмини алфавит китобчасига ёзган биринчи киши бўлди.

Бой харидорлар орасида дам олишни Франция, Испания, Италия, Англиядаги аристократ саройларида ўтказиш мода тусига кирди. Сарой эгалари одатдагидек жуда юқори титулли шахслар, лекин даромадлари кўпайтиришга муҳтожлар, меҳмонларга “мулк иллюзиясини” сотишади: меҳмонларга хизмат шундай кўрсатиладики, гўёки улар бу қадимий қасрларнинг машҳур эгалари ҳисобланадилар. Туристлик бизнеснинг бу тури очикдан очик реклама қилинади, аниқ қайси қаср ижарага берилётгани ҳақида махсус каналлар орқали (шу жумладан, интернет орқали) билиб олишади. Баъзида бу отелларнинг ҳисоб-китоб бланкларида тахминан қуйидаги мазмундаги ёзув бўлади:

“Биз сизга ҳисоб-китобни тақдим этарканмиз, сиз тўлашингиз керак бўлган сумма, бизнинг хизматларимиздан фойдаланганда ҳис қилинган ягона ноҳушлик бўлишига умид қиламиз”.

Хизмат кўрсатишга келганда у ҳеч қандай камчиликларсиз. Маданий дастур ҳам эътиборсиз қолмайди. Ўрта аср қасри бўлган Блуада ҳам (Луара

кирғокларида, Францияда) “Чирок ва Овоз” томошаси намойиш этилади. Тарих соялари жонланади: қаср меҳмонлари Жанна д’Арк оёқ товушларини, қироллар сужбати ва ҳоказоларни эшитади. Бош рол инсоннинг фараз қилиш қобилятига тегишли – бунга албатта тарихий фон, ўрта асрлар муҳити ва бошқалар ҳамроҳандир.

Худудида спорт мусобақалари вақтида спортчилар жойлашган турар жойларнинг энг қадимийси Олимпда қазиб олинган, замонавий олимпияда қишлоқларининг бир туридир. Ёзма ёдгорликлар уни “лаонидон” деб номлашади. Биринчи таъкидланган маълумотларга қараганда у эраמידан аввалги IVасрга оид экан. У ўзи билан ўлчами 74x80 м бўлган тўғри тўртбурчакни акс эттиради, атрофи яшаш хоналари билан ўралган.

Крит оролининг шимолий қисми Киоссада археологлар томонидан топилган энг қадимий турар жойлари бир қаватли эмас, балки икки қаватликдир. Бино ягона қирол саройининг ансамблига чиқарди ва қийин бўлган режаси билан ажралиб, Микен давридаги (эраמידа аввалги 1400 йил) жуда юқори даражали цивилизацияни акс эттирарди. Саройга олиб борувчи йўл юзиде жойлашган қарвонсарой. Биринчи қават хизмат кўрсатиш учун мўлжалланган бўлиши керак, деворлари чиройли фрескалар билан безатилган қирувчи холлга эга бўлган. Холл ёнида саёхатчилар учун мўлжалланган махсус оёқ ювиш бассейни билан жиҳозланган кириш жойи бўлган. Биринчи қаватда яна унча катта бўлмаган ваннахоналар (иссик сув билан таъминланган), омборлар, отхоналар, қарвонсарой меҳмонларига керак бўладиган биринчи зарурий махсулотлар билан савдо шахобчаси ва ҳоказолар жойлашган. Иккинчи қават хоналар учун мўлжалланган. Асосий қизиқишни қозонда сув қиздиради ва махсус ғилофлар орқали хоналарга, қарвонсарой бассейнига ўзатадиган иншоот (замонавий сув иситиш тизими) ўзига жалб қиларди.

Халдеи худудидаги Ур деган жойда сақланиб қолган харобаларни археологлар энг қадимги турар жой сифатида ҳисоблашади. Ёши - 2 минг йил. Бу камтаргина бир қаватли, ошхонага, ётоқхонага ва қўп сонли отхоналарга мўлжалланган иншоотлар мажмуаси эди, улар кўча тарафдан деворда қилинган учта кириш олиб борадиган ички ховли атрофида жойлашганлар.

1533 йил Парижда очилган Tour d’argent (“Тур д’Аржан”) ресторани энг биринчи ресторан ҳисобланади. Икки аср давомида у нафақат Парижда балки бутун Францияда ажойиб ташкилот бўлиб келган.

Ресторан бизнесининг мутахассиларига ресторан атамаси автори машҳур ташкилотчи ва ошпаз (кулинар), уни яна XVI асрда фахрли “замонавий ресторан отаси” титули билан тақдирлашган инсон бу М.Буланже бўлишини билиш жуда ҳам қизиқ бўлса керак. Ўшанда у Баел кўчасидаги 24 соат ишлайдиган тавернияни бошқарар эди. Бош таом у restorane (мустаҳкамловчи, қайта тикловчи) деб номлаган шўрва эди, шу ердан “ресторан” деган ном келиб чиққан. Лекин Буланже бу шўрва билан чекланиб қолмади ва 1767 йили ўзининг ажойиб бўлган “вино соусидаги қўй

гўштидан шўрвасини” яратди. Бу таом муваффақияти ҳамма хурсандчилик кутишларини ҳам ошиб ўтди. Буланже ривожлана борарди.

Жуда тез орада унинг “Le Champ d’Oiseau” (ле Шан д’Уазо) ресторани ассортиментни кенгайтирди ва нафис иштаҳага эга одамларни шўрва билан биргаликда ўзининг кашфиётчилик ва топқирлиги мўжизалари билан ҳам хайратлантирарди. Буланже таомларидан бирининг яратилиш тарихи жуда қизиқ. У қўшниларига новвойхонасига келишлари ва печкадан нон олингандан сўнг у ерда картошка пиширишга руҳсат берарди. Бир куни унинг миясига янги таом ғояси келиб қолди – кесилган картошка қаттиқ бульон тувагида, нон печкасида пиширилган. У бу таомни *boulangero potatoes* (Буланже бўйича картошка) деб номлади.

1782 йилда Ришелье кўчасида биринчи қулайлиги оширилган ресторан ажойиб ошхонаси билан юзага келди. У “Grande Taverne de Londres” деб номланди, уч йилдан сўнг Пале-Роялдан узоқ бўлмаган жойда – яна бири “Aux Trois Freres Provencaux” ташкил топди.

Биринчи машҳур америкалик таверна – “Stadt Huys” 1642 йили голландлар томонидан Янги Амстердамда очилди, ўша пайтдаги Нью-Йорк шундай номланган. Кўпчилик колониал давридаги турар-жойлар ва таверналар нафақат бой меҳмондўстлик анъаналарига эга, балки бой тарихга ҳам эгадирлар. Голландиялик Ист-Инд компанияси “Stadt Huys”ни очганидан кейин бир йил ўтар-ўтмас Боулинг –Гринда “Kreiger’s Tavern” очилди. Фуқаролик уруши даврида бу таверна “King’s Arms” деб номланган ва инглиз генерали Гейдж штабига айлантирилган. Янада қизиғи “Fraunces Taverns” генерал Джордж Вашингтон штаби бўлган ва у ўзининг тарихий нутқини сўзлаган жой. Иккала таверналар хали ҳам фаолият юритмоқда.

Бевосита чўлда жойлашган биринчи экологик курорт ташкил қилинди. Бу туристик қишлоқча Дубайдан (БАА) унча узоқ бўлмаган ерда ташкиллаштирилган ва 25та “люкс” қасрларга эгалик қилади.

Лойиҳа асосида чўл худудига характерли ўсимлик ва ҳайвонот дунёсини сақлаб қолишдир. Ҳар бир коттедж ўзига тегишли боққа ва бассейнга эга. Мижозлар отда саёҳат уюштириш имконияти ёки туяда сайр қилиш, камондан отишни машқ қилиши мумкин. Мижознинг ихтиёрий хохиши маҳорат билан ўқитилган, саргузашт туризмга ихтисослашган араб гидлари жамоаси томонидан бажарилади.

Меҳмонхоналарнинг ичида биринчи бўлиб, Берлиндаги “Артемизия” меҳмонхонаси фақат аёлларни жойлаштиришни бошлаган эди. Оз муддатдан кейин бундай категориядаги истиқоматчиларга хизмат кўрсатишга гамбурглик “Хансетин” отели ҳам қўшилди. Бу меҳмонхоналарнинг хизмат кўрсатувчи ходимлари қатъий равишда аёллардан ташкил топган. Интерьерда, дизайнда машҳур аёл – рассом-безатувчиларнинг энг яхши эришган ютуқларидан фойдаланилган.

Меҳмонхона хизматларига бундай талаб бўлиши заиф жинс аъзолари томонидан қуйидагилар: кучли жинс аъзолари тарафидан жинсий

тегажогликлар, шовқинлар, маст оргиялар ва дам олишга халақит берадиган бошқа ноқулайликлар билан мотивлаштирилади.

Учинчи минг йиллик меҳмонхонаси ҳаққоний равишда Форс кўрфазининг қирғоқларида 30 км² (75 акра) майдонда жойлашган “Chicago Beach Resort” меҳмонхона комплекси бўлди. Мажмуанинг асосий элементи беш юлдузли “Resort Hotel”, ажойиб хоналар фондига эга, дам олиш жойларига, банкетлар ва конференциялар ўтказиш учун марказларга, аквапаркларга, асосий бинодан узоқроқда бўлганлар учун 21 виллага (luxury) ва “Отел Минора” (“Tower Hotel”), ташқи тарафи улкан парусни элатувчи, иншоотларга эгалик қилувчи. Бунинг ҳаммаси суний оролда жойлаштирилган. Баландлиги 321 метрга яқин бўлган бу бинода 200 та жуда ҳам шинам (super luxury) хоналар сиғади. Шундай қилиб, “Tower Hotel” нафақат учинчи минг йилликка интилаётган энг биринчи отель, балки энг юқори меҳмонхона биносидир.

Отелда жойлашган меҳмонхона мижозлари оролга уч хил усулда : 28-метрлик қирғоқ ва меҳмонхона ўртасида ётган “буқр кўприқдан” фойдаланган ҳолда; доимий равишда шу курс бўйича сузувчи яхта орқали ёки вертолёт, унинг қўниши учун отель корпусига денгиз сатҳидан 212м баландлиқда “ёпиштирилган” махсус майдон тайёрланган. Вертикал бўйлаб орасидан меҳмонхона атриуми ҳам дунёда энг юқоридир.

Бино чўққисининг бевосита яқинида жойлашган ресторан ва барларига нафақат форс кўрфазидан балки амирлик мамлакатларидан то Омондан ҳам мижозлар келишади. “Tower”нинг ҳамма хоналарини ўртача майдони 550м² га тенг, декорацияланган ва қадимги ҳайкаллар ва расмлар билан безатилган, шунингдек, замонавий рассомларнинг буюқ асарлари билан ҳам безалган. Хоналар фондининг ойналари кўрфаз томон қаратилган.

Хулоса.

Меҳмонхона индустрияси - бу корхоналарнинг ўзига хос мажмуаси бўлиб, унинг ўз ишлаб чиқариш маданияти бор, бу маданият яхши ёки ёмон таъсир қилиши мумкин, масалан, ишлаб чиқаришга, ишчилар орасидаги муносабатларга, уларни ўзини тутишига, уларнинг шахсий ишларига раҳбарлар хизмат кўрсатишга боғлиқ бўлган шикоятлар муаммоларни ҳал қилишга камдан-кам интиладилар. Мижоз томонидан бундай шикоят тушганда, асосий чора, сабабни эмас айбдорни қидириш бўлиб қолади. Меҳмонхона корхонаси раҳбарининг билим ва малакаси фаолиятининг баъзи йўналишлари билимлари суммасидан кенгроқ бўлиши керак.

Меҳмонхонанинг ташкилий тузилиши унинг мақсади, жойлашуви ва бошқа ўзига хос хусусиятлари билан белгиланади.

Таянч иборалар.

Жаҳон сайёҳлик ташкилотлари (ЖСС); Меҳмонхона туризми; Франшиз меҳмонхона: Фешенебел отеллар; Меҳмонхона индустрияси; Еицензия; Ижара; Синдикатлаш; ОТЕЛЬ; Ижодий молиялаштириш; Ссуда портфели; Молиялаштириш пакети; Ватикал интеграция; Горизантал интеграция.

Назорат учун саволлар:

1. Меҳмонхоналарнинг асосий бошқариш шакллари.
2. Туристларни жойлаштириш воситаларининг стандарт таснифи.
3. Цезар Ритз модели.
4. Меҳмонхона тизимидаги асосий талаблар.
5. Меҳмонхоналарнинг ташкилий тузилиши.
6. Меҳмонхоналарнинг бошқарув ва тузилиш шаклига кўра турлари.
7. Франчайзинг бошқариш тизими.
8. Меҳмонхона индустриясида франчайзинг аҳамияти.
9. Меҳмонхона индустриясида ижара (лизинг) фаолиятининг аҳамияти.
10. Меҳмонхона (отель) ларни молиялаштириш стандартлаш усули.
11. Меҳмонхоналарни шартнома асосида бошқариш усуллари.
12. Молиявий менежмент ва ташкилотлар даромади.
13. Ижодий молиялаштириш.
14. Молиялаштириш пакети.
15. Меҳмонхона бзнесида вертикал ва горизантал интегарция.
16. Энг замонавий меҳмонхонлар тизими.
17. Меҳмонхоналарнинг ташкилий тузилиши.
18. Меҳмонхона индустриясида молиялаштириш тартиби.

Адабиётлар

1. Уокер Д.Р. Введение в гостеприимство. Учебное пособие. М., 2002 г.
2. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник. М., 2000.
3. Филипповский Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М.: ФиС, 2005
4. Сенин В.С., Денисенко А.В Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения: Учебное пособие. М.: ФиС, 2004.
5. Организация и управление гостиничным бизнесом. Под ред. А.Л. Лесника, А.В. Чернышова. М. Интел Универсал, 2001

www.world-tourism.org - Халқаро туристик ташкилот
www.world-tourism.org/infoshop - Халқаро туристик ташкилотнинг
ахборот маркази

www.wtoelibrary.org - Халқаро туристик ташкилотнинг кутубхонаси

www.interunion.ru - Туристик ассоциациялар

www.wtfc.org - Жаҳон саёҳат ва туризм кенгаши буйича

www.tag-group.com - Туризм буйича консултатив гуруҳ (TAG).

www.daminahotels.com - «Daminahotel» меҳмонхонаси

3-БОБ. ЖОЙЛАШТИРИШ ВОСИТАЛАРИНИНГ ТАСНИФИ

- 3.1. Замонавий меҳмонхоналарнинг турлари
- 3.2. Меҳмонхоналарни тавсифловчи белгилар
- 3.3. Меҳмонхоналарнинг функционал вазифаси
- 3.4. Туристик меҳмонхоналар
- 3.5. Курорт меҳмонхоналари
- 3.6. Таймшер
- 3.7. Апартаментли меҳмонхоналар
- 3.8. Автотуристлар учун мўлжалланган меҳмонхоналар ва мотеллар (моторотеллар)
- 3.9. Кемпинглар
- 3.10. Меҳмонхоналар таснифи

3.1. Замонавий меҳмонхоналарнинг турлари

Меҳмонхона ишининг hozirgi ривожланиши жаҳон амалиётида мижозга (меҳмонхона хизматларидан фойдаланувчига) мазкур хизматлар бозорларидаги нарх-навога қараб кўп вариантли меҳмонхона сервисини таклиф қилади. Ҳар йили оммавий ахборот воситалари кўп сонли мижозларга мазкур сервис туридаги фаолиятнинг янги шакллари ҳақида маълумот беради.

Бундан 100 йил олдин жойлаштириш корхоналарнинг фақат иккита тури мавжуд бўлган:

- жамиятнинг олий табақаси вакиллари учун ҳашаматли меҳмонхоналар;
- аҳолининг қолган қисми учун қарвонсаройлар.

Вактини йўлда ўтказишга мажбур бўлган одамларда танлаш имконияти бўлмаган. Бугунги кунда меҳмонхона махсулидан фойдаланувчиларга жойлаштириш корхоналарининг ранг-баранг шакллари ва турлари, чунончи, иқтисодий классга мансуб бўлган ҳашаматли отеллар ва меҳмонхоналар, мотеллар, кемпинглар ва ҳ.к. таклиф қилинади. Ҳар бир одам ўз диди ва пулига қараб ўзи учун маъқул вариантни танлаш имкониятига эга.

Ўзбекистон иқтисодиётида бозор муносабатлари анча жўшқин ривожланмоқда. Бу меҳмонхона сервисида банд бўлган тижоратчиларга катта имкониятлар яратмоқда. Ўзбекистон билан чет элда меҳмонхона ишини ташкил этишдаги кескин тафовутлар аста-секин йўқолиб бормоқда. Ўзбекистон Республикасининг меҳмонхона корхоналари мижозларга хизмат кўрсатиш савиясини, номерларнинг шинамлиги ва қулайлиги даражасини, хизмат кўрсатувчи ходимларнинг малакасини изчил ошириб бормоқдалар.

Меҳмонхона сервиси корхоналарининг ранг-баранглиги, шунингдек,, вақти-вақти билан меҳмонхона хизмати янги-янги турларининг пайдо бўлиши жойлаштириш корхоналари таснифи ва типологиясини анча шартли қилиб қўяди. 3.1-жадвалда дунёнинг аксарият давлатларига хос бўлган 7 ҳар

Жойлаштириш корхоналарининг турлари ва тавсифи

Тури	Ҳажми	Жойлашган ери	Хизмат кўрсатиш	Нархи	Фойдаланувчи	Шарглари	Бошқарув
1	2	3	4	5	6	7	8
Люкс меҳмон — хона	Кичикдан уртагача, 100 — 400 номер	Иктисодий ривожланган йирик шаҳар	Юқори сифатли, ҳодимлари меҳмонлар — нинг ҳар қандай истагини бажаришга яхши тайерланган	Номер нархи жуда баланд, ҳар хил хизмат турларини ўз ичига олади	Корпорациялар — нинг раҳбарлари, ишбилармонлар, юқори даражадаги кичик конференциялар	Элитар, хоналар аъло даражада безалган	Профессионал бошқарувчи компания
Меҳмон-хона (ўртача тоифа)	Йирикрок, 400-2000 номер	Шаҳар, мамлакат маркази	Кенг кизматлар кўрсатилади, ҳодимлар яхши тайерланган	Умумий нархи ўртачадан юқори, барча қулайликлар мавжуд	Тадбиркорлар, индивидуаллар, конференциялар ва ш к	Қимматбаҳо мебель ва жиҳозлар, катта фойе, ресторанлар	Профессионал бошқарувчи компания
Меҳмон — хона — апартамент	Уртача, 100-400 номер	Йирик шаҳар	Уртача даража Вақтинчалик яшаш жойи сифатида фойдаланилади	Нархи яшаш муддатига қараб	Тижоратчилар ва оилали туристлар, вақтинчалик яшовчилар	Тулик мебелли квартирага ўхшаш	Професси — онал бошқарувчи компания
Мотель	Уртача, 150 — 400 номер	Шаҳар атрофи	Уртача даража	Уртача	Меҳмонхона — дагига ўхшаш	Меҳмонхо — надагига ўхшаш, лекин арзонрок	Професси — онал бошқарувчи компания, шахсий соҳиб
1	2	3	4	5	6	7	8

Иктисодий тоифадаги меҳмонхона	Кичкина, 10 — 150 номер	Қишлоқ еки шаҳар атрофи, магистрал яқинида	Қуйи даража, лодимлари кам	Нархи унча баланд эмас	Тунаб қолувчи автотуристлар	Оддий ва тез хизмат кўрсатилади	Шахсий соҳиб
Хусусий меҳмонхона (ту наш ва нонушта)	Кичкина, 10 — 150 номер	Қишлоқ еки шаҳар атрофи	Енгил нонушта ва кечки овқат	Нархи ўртача	Тижоратчилар ва маршрутли туристлар	Шинам ва қулай	Шахсий соҳиб
Курорт меҳмонхона — наси	100-500 номер	Жуғрофий ўзига ҳосликларга эга ерларда жойлашган (тоғ, денгиз, кўл ва ш к)	Барча хизматлар кўрсатилади	Нархлар ўртачадан юқори	Якка тартибда ва оилавий дам олиш, группавий тадбирлар симпозиумлар, конгресслар ва ш к	Спорт иншоотлари, киммат ресторандар, апартаментли номерлар бор	Мустақил профессио — нал бошқарувчи компания
Кондо — минимум типдаги меҳмонхона /таймшер	50 — 250 номер 4 — 5 номерли алоҳида бинолар ҳам учрайди	Курортларга ўхшаш (жуғрофий хусусиятла — рига қараб)	Курортларга ўхшаш, жамоавий бошқариш ва бошқа хизматлар	Квартиралар шахсий фойдала — нувчиларга сотилади	Соҳиблари моддий наф кўриш мақсадида фойдаланади	Спорт иншоотлари, фойе, ресторандар, апартаментли номерлар бор	Мустақил профессио — нал бошқарувчи компания
Ташкилот — ларга тегишли уйлар	Ирикрот., номерларга таксимлаш тартиби мавжуд эмас	Ирикрот ташкилот, ҳарбий база, коллеж ва ш к нинг ажралмас қисми	Чекланган, асосан ўз — ўзига хизмат кўрсатиш тартиби амал қилади	Комплекс нарх овқат — ланишни ўз ичига олади Олдиндан ҳақ тўланади	Ҳар қил тоифага мансуб мижозлар Ташкилотга иш юзасидан келган шахслар ва ш к	Анъанавий шинам квартираларга ўхшаш	Федерал ҳукумат, маҳаллий маъмурият, профессио — нал бошқарувчи компания

хил тоифа бўйича меҳмонхона корхоналари 9 турининг солиштирма тавсифи берилган.

Замонавий корхоналар вазифасига, сиғимига, каватларига, конструкциясининг типига, шинамлик даражасига, фойдаланиш режимига (йиллик, мавсумий), жойлашган ерига (шаҳар, курорт ва х.к.), улар нима мақсадга мўлжалланганлигига, озиқ-овқат билан таъминланганлигига, нарх-наво даражасига қараб фарқланади. Лойиҳалаш пайтида бу омилларнинг барчаси ҳисобга олинади ва меҳмонхона хоналарининг таркибига, бинонинг меъморлик-тарх тузилишига ва шу кабиларга таъсир кўрсатади. Меҳмонхоналарни тавсифловчи асосий белгилар: уларнинг сиғими, неча каватдан иборатлиги, вазифаси ва шинамлик даражаси.

3.2. Меҳмонхоналарни тавсифловчи белгилар

Маълум жой ҳудудида жойлашишига қараб меҳмонхоналар:

- шаҳарда (шаҳар марказида, шаҳар чеккасида) жойлашган меҳмонхоналарга;

- кишлоқда (шу жумладан баланд тоғ ҳудудидаги кишлоқда) жойлашган меҳмонхоналарга бўлинади.

Номерлар фондининг сиғими. Меҳмонхона сиғими доимий ухлаш жойларининг миқдори билан белгиланади. Меҳмонхоналар сиғимига қараб турли мамлакатларда ҳар хил таснифланади. Масалан, Швейцария ва Австрияда 100 тадан кам жойга эга меҳмонхоналар кичик меҳмонхона, 100-200 та жойга эга меҳмонхоналар ўртача меҳмонхона, 200 тадан ортиқ жойга эга меҳмонхоналар йирик меҳмонхона; Чехияда 120 тадан кам жойга эга меҳмонхоналар кичик меҳмонхона, 500 тагача жойга эга меҳмонхоналар ўртача меҳмонхона, 500 тадан ортиқ жойга эга меҳмонхоналар катта меҳмонхона; АҚШда 100 тадан кам номерга эга меҳмонхоналар кичик меҳмонхона, 500 тагача номерга эга меҳмонхоналар ўртача меҳмонхона, 500 тадан ортиқ номерга эга меҳмонхоналар йирик меҳмонхона ҳисобланади¹.

Бизнинг мамлакатимизда меҳмонхоналар сиғимига қараб расман таснифланмайди, шу боис уларни қуйидаги гуруҳлаш таклиф этилади: 150 тагача жойга (100 тагача номерга) эга меҳмонхоналар кичик меҳмонхона, 150-400 та жойга (300 тагача номерга) эга меҳмонхоналар ўртача меҳмонхона, 400 тадан ортиқ жойга (300 тадан ортиқ номерга) эга меҳмонхоналар катта меҳмонхона ҳисобланади.

Жаҳон меҳмонхона номерлари фонди асосан кичик ва ўртача меҳмонхоналарда жойлашган.

Сўнги вақтда туризмнинг жиддий ўсиши муносабати билан ҳамда иқтисодий шарт-шароитларга кўра айрим янги меҳмонхоналар сиғимининг катталаниши қайд этилмоқда.

1 Филипповский Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М. ФИС, 2005

Катта сигимли меҳмонхоналарнинг қурилиши, энг аввало, иқтисодий манфаатлар билан белгиланади. Агар меҳмонхона сигими катта бўлса, нисбатан кучли ва замонавий технологик ва муҳандислик ускуналарини қўллаш мақсадга мувофиқ бўлади, ишчи майдоннинг умумий майдонга нисбати ортади, ёрдамчи майдон, шунингдек, коридорлар, холлар, йўлақлар майдони бевосита меҳмонлар ихтиёрига бериладиган майдонга нисбатан қисқаради, бу эса умумий қурилиш харажатларининг қисқаришига олиб келади. Масалан, меҳмонхоналарни лойиҳалаш билан шугулланувчи меъморларнинг ҳисоб-китобларига қараганда, шинамлиги бир хил бўлган меҳмонхоналарда уларнинг сигими 3,3 баравар (132 жойдан 440 жойга) кўпайтирилса, ҳар бир меҳмонхона жойи учун қурилиш харажатлари тахминан 27% га камайдн, номерлар миқдори 100 тадан 400 тага (яъни 4 баравар) кўпайтирилса, бу ошхона майдонини фақат 2 баравар, ёрдамчи хоналар майдонини эса атиги 50% га катталаштиришни тақозо этади. Катта меҳмонхоналарда хизмат кўрсатувчи ходимлар меҳнатидан нисбатан оқилона фойдаланилади; меҳмонхона маъмурлари, шу жумладан, катта ҳақ тўланадиган маъмурлар сони ҳам қисқаради; корхона харажатларини камайтирган ҳолда, миждозларга кўрсатиладиган хизматлар сонини ошириш мумкин бўлади.¹

Айни вақтда меҳмонхоналар қуриш ва улардан фойдаланиш соҳасидаги миллий ва хорижий мутахассислар меҳмонхоналар сигимини оқилона чегарагача ошириш керак, акс ҳолда уларни бошқариш жуда қийинлашиши мумкинлигини қайд этмоқдалар. Асосан 2000 та жой мана шундай чегара деб ҳисобланади. Катта сигимли меҳмонхона қуриш талаб этилган ҳолларда одатда меҳмонхона комплекслари қуришга ўтилади.

Асосий (номерлар фондида кўрсатиладиган) пуллик хизматларга белгиланган *нарх-наво даражасига* қараб, меҳмонхоналар²:

- бюджет меҳмонхоналарига (25-35 АҚШ доллари);
- иқтисодий меҳмонхоналарга (35-55 АҚШ доллари);
- ўртача меҳмонхоналарга (55-95 АҚШ доллари);
- биринчи тоифали меҳмонхоналарга (95-195 АҚШ доллари);
- апартаментларга (65-125 АҚШ доллари);
- люкс-отелларга (125-525 АҚШ доллари) бўлинади.

Мижозларнинг *яшаш муддатига* қараб:

- узоқ муддат яшашга мўлжалланган;
- қисқа вақт яшашга мўлжалланган меҳмонхоналар фарқланади.

Йил давомида фаолият кўрсатиш муддатига қараб:

- йиллик (бутун йил мобайнида ишлайдиган) меҳмонхоналар;
- мавсумий (ёзда, қишда ишлайдиган) меҳмонхоналар фарқланади.

Меҳмонхоналарда яшовчиларни овқатлантириш усулига қараб:

- тўлиқ пансион билан таъминловчи меҳмонхоналар;
- фақат нонушта берадиган меҳмонхоналар;

¹ Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов Минск, Новое знание, 2001

- овқатланишни тақлиф қилмайдиган (қоида тариқасида, ўз гастронимик ишлаб чиқариши, яъни ресторани ёки бошқа корхонаси йўқлиги туфайли) меҳмонхоналар фарқланади.

Қаватлилик. Жаҳон амалиёти бир-икки қаватли меҳмонхоналардан бошлаб 40 қаватгача бўлган ва ундан баянд меҳмонхоналар қурилишини кўрсатади. Меҳмонхоналарнинг қаватлилиги масалалари муайян мамлакатдаги иқтисодий, шаҳарсозлик шарт-шароитларига, бу ерда амал қилувчи норматив талабларга, бу мамлакатда қўлланилувчи конструкциялар ва қурилиш материалларига, биноларни қуриш методларига боғлиқ бўлади.

Ҳозирда:

- Россияда – 5-16 қаватли;
- Чехияда – 8-14 қаватли;
- Венгрияда кичик шаҳарларда – 4-5 қаватли, катта шаҳарларда ва курортларда – 6-11 қаватли;
- Германияда – 8-10 қаватли;
- Англияда – 10-15 қаватли меҳмонхоналар қуриш айниқса кенг тарқалган.

Меҳмонхоналарнинг бинолари қаватлиликка қараб қуйидаги гуруҳларга ажратилади:

- кам қаватли (1-2 қават) меҳмонхоналар;
- қаватлилиги ўртача (3-5 қават) меҳмонхоналар;
- қаватлилиги катта (6-9 қават) меҳмонхоналар;
- кўп қаватли (1 тоифа – 10-16 қават; 2 тоифа – 17-25 қават; 3 тоифа – 26-40 қават) меҳмонхоналар;
- баянд (40 дан ортиқ қаватли) бинолар.

Меҳмонхоналар биноларининг гуруҳларини белгилаш учун одамларнинг ёнғиндан хавфсизлигини таъминлаш чора-тадбирлари асосий омиллардан бири ҳисобланади. Бу чора-тадбирлар бинонинг меъморлик-тарх, конструктив ва муҳандислик-технологик ечимларига таъсир кўрсатади, хусусан, ёнғин чиққан ҳолларда одамларни эвакуация қилиш системасини, сигнализация, тутунни аниқлаш ва тутунни чиқариш, ўт ўчириш системалари миқдори ва турларини белгилайди. Зиналар миқдорига, умумий коридорлар кенглигига, зина майдончасидан ёки бинодан чиқиш жойидан номер эшигининг узоқда жойлашганлигига қараб ёнғинга қарши хавфсизлик талаблари қаттиқлашиб боради.

Ёнғин хавфсизлигини таъминлаш мақсадида икки ва ундан ортиқ қаватли миллий меҳмонхоналарда зиналар иккитадан кам бўлмаслиги тавсия этилади. Зина майдончасидан ёки бинодан чиқиш жойидан номер эшигининг максимал узоқлиги тартибга солинади (номер икки зина оралигида жойлашган тақдирда 40 м гача, номер боши берк коридорда ёки галереяда жойлашган тақдирда эса – 25 м гача). Умумий коридорларнинг узунлигига қараб уларнинг кенглиги қабул қилинади: умумий коридор узунлиги 40 м гача бўлган ҳолларда 1,6 м., умумий коридор узунлиги бундан ортиқ бўлган

ҳолларда эса – 1,8 м. Умумий коридорларни бир-бирдан узоғи билан 30 м. ораликда жойлашган ўзи беркиладиган, тутун ўтказмайдиган эшикли ёпмалар билан бўлимларга ажратиш талаб этилади.

Сигими унча катта бўлмаган (тахминан 50 жойдан иборат) кам қаватли меҳмонхоналарнинг бинолари мамлакатимизда асосан вилоят миқёсидаги шаҳарларда ва шаҳарчаларда қурилади.

Қаватлилиги ўртача меҳмонхоналар асосан 3 ёки 5 қаватли бўлади. Бу уларни лифт билан жиҳозлашга қўйилган талаблар билан боғлиқ.

Қаватлилиги катта бўлган меҳмонхоналар одатда 8-9 қаватли бўлади. Бундай меҳмонхоналар оддий монтаж воситалари ёрдамида қурилади; зарур ҳолда ёнгинни ўчиришда 30 метрли автомеханик зиналардан фойдаланилади.

Кўп қаватли меҳмонхоналар қуришни одатда шаҳарсозлик тартиби тақозо этади. Бундай меҳмонхоналарнинг биноларида одамларнинг ёнгиндан хавфсизлигини таъминлаш чора-тадбирлари, вертикал транспорт, муҳандислик коммуникациялари масалалари ва бошқа шунга ўхшаш масалалар алоҳида аҳамият касб этади. Ёнгин хавфсизлигини таъминлаш учун ҳар хил тутунни аниқлаш, ёнгин сигнализацияси ва ўт ўчириш автоматик системалари қўлланилади; эвакуация йўлларининг ишончилигига алоҳида эътибор берилади. Ёнгинда бир ерда тутун тўпланиши айниқса хавфлидир. Шу боис 10 қаватли ва ундан баланд меҳмонхоналарда зина майдончаларининг ярми тутун тўпланмайдиган қилиб қурилади. Бундай зина майдончаларидан одамларни бинодан эвакуация қилиш ҳамда ўт ўчириш командалари томонидан қутқариш ишларини амалга ошириш учун фойдаланилади. Мазкур зина майдончаларида тутун тўпланмаслиги уларда балкон ёки лоджияга чиқиш йўллари қуриш, яъни ҳаво зонаси ҳосил қилиш орқали таъминланади. Бу ёнгин чиққан ҳолларда тутун босган қаватнинг умумий коридори ва холлидаги тутун зина майдончасига ўтишининг олдини олишга хизмат қилади.

Ҳаво зонасига чиқиш жойи билан «тутун тўпланмайдиган» зина майдончасига кириш жойи ўртасида масофа ҳам тартибга солинади. Қолган зина майдончаларига чиқиш жойлари бевосита умумий коридорлардан ёки махсус шлюз орқали қурилади. Қаватлардаги умумий коридорлар ва холлардан тутунни тарқатиш учун ҳар бир қаватда мажбурий тортма ва клапанли вентиляция шахталари қуриш талаб этилади. Тутун қаватлар бўйлаб тарқалишининг олдини олиш учун ҳаво тортилиши лифтларнинг шахталарида ҳам таъминланади. Бундан ташқари, 10 қаватли ва ундан баланд меҳмонхоналарнинг биноларида ўт ўчирувчиларни ташишга мўлжалланган юк ва йўловчи лифтлари бўлиши шарт. 16 қаватдан баланд меҳмонхоналарда ёнгиндан қўриқлаш идоралари билан келишилган қўшимча ёнгинга қарши чора-тадбирлари қўлланилади.

Кўп қаватли меҳмонхоналар биноларини қуриш анча мураккаб ва қиммат эканлигига қарамай, охириги 25 йилда бир қанча мамлакатларнинг йирик шаҳарларида бундай меҳмонхоналар жуда кўп қурилмоқда. Буни

қурилиш техникасида содир бўлган тараққиёт, шаҳар қурилиши зичлигининг ортиши ва шаҳарлар қаватлилигининг умумий ўсиши билан изохлаш мумкин. Чет элда бу шунингдек, шаҳарларда, айниқса, уларнинг марказий қисмида ер майдонлари баҳосининг баландлиги билан, бир қанча ҳолларда эса – реклама муҳоазалари билан изоҳланади. Аммо 40 қаватдан баянд меҳмонхоналар ҳозирча жуда кам қурилмоқда.

Лойиҳалаштирилаётган меҳмонхонанинг оқилона қаватлилигини танлаш анча мураккаб вазифа бўлиб, у ҳар бир муайян ҳолатда жуда кўп, баъзан бир-бирига зид омиллар: меҳмонхонанинг сиғими, шаҳарсозлик шарт-шароитлари, норматив талаблар, конструкциялар, техник-иқтисодий мезонлар ва ҳоказолардан келиб чиқиб ҳал қилинади.

Ҳар хил сиғимли меҳмонхоналарнинг бинолари учун оқилона қаватлиликини белгилаш ҳамда бу қаватлилиқ ўзгарган ҳолда бир жойнинг қурилиш қийматидаги ўзгаришларни аниқлаш жиддий илмий ишловларни амалга оширишни тақозо этади. Аммо олимларнинг тадқиқотлари сўнги вақтда меҳмонхоналарнинг ҳар бир сиғими учун биноларнинг оқилона қаватлилиги, бинобарин, турар-жой корпусининг узунлиги ҳам мавжуд деб ҳисоблаш имконини беради. Меҳмонхоналарнинг қаватлилигини оқилона даражадан ошириш қурилиш баҳосининг ошишига олиб келадики, буни лойиҳалаш чоғида инобатга олиш зарур.

Меҳмонхоналарнинг шинамлиқ даражаси уларнинг техник жиҳозланиши, номерлар фондининг таркиби ва сифати, кўрсатиладиган хизматлар тўплами билан белгиланади. Аксарият мамлакатларда меҳмонхоналар шинамлиқ даражасига қараб таснифланади. Чет элда бундай таснифлашга нисбатан ёндашувда ҳозир иккита асосий йўналиш мавжуд. Бир йўналиш «статик» белгиларни, яъни ванна ва ҳожатхонали номерларнинг қатъий белгиланган фоиз нисбатини, меҳмонхонада усти берк бассейн, сауна ва бошқа шунга ўхшаш хизматларнинг мавжудлигини, меҳмонхона сиғими билан хизмат кўрсатувчи ходимлар миқдори ўртасидаги маълум нисбатни ва бошқа шунга ўхшаш ҳолатларни биринчи ўринга қўяди. Бу йўналиш нисбатан янги моддий негизга қараб мўлжал олади. Иккинчи йўналиш «динамик» омилларни, яъни сервис хизматини биринчи ўринга қўяди. Бу йўналиш тарафдорларининг фикрича, миջлаштириш воситалари нисбатидаги қатъий тенглик меҳмонхонанинг сифат стандартига мувофиқлигини амалда таъминлай олмайди. Масалан, Швейцариядаги меҳмонхоналар таснифи мана шу йўналишга қиради.

Меҳмонхоналарни шинамлиқ даражасига қараб таснифлаш, бу даражаларни белгилаш масаласига нисбатан ҳар хил ёндашув ҳамда аксарият мамлакатларда шинамлиқ даражаси бир хил меҳмонхоналарга қўйиладиган талабларнинг ҳар хиллиги халқаро туристик сафарларни ташкил этиш чоғида жиддий қийинчиликлар туғдиради, меҳмонхоналарнинг сифати ва шинамлиқ даражаси тўғрисида қўшимча ахборот олишни тақозо этади. Бундай кўрсаткичларни бир хиллаштиришга ва шинамлиқ даражаси бир хил

меҳмонхоналарга нисбатан ягона талабларни ишлаб чиқишга бўлган уринишлар ҳозирча муваффақият келтиргани йўқ.

Катта сиғимли, шинамлиқ даражаси баланд бўлган замонавий меҳмонхона бугунги кунда анча мураккаб комплекс организмга айланади. Бу комплекс таркибига ҳар хил вазифани бажарувчи турли-туман бинолар ва хоналар, чунончи: турар жой бинолари, мижозларни қабул қилиш ва уларга хизмат кўрсатиш, умумий овқатланиш, оммавий-маданий, маиший хизмат кўрсатиш, маъмурий бинолар ва хоналар, хизмат, хўжалиқ, ёрдамчи, техник бинолар ва хоналарнинг ривожланган таркиби киради. Бугунги кунда ишга доир учрашувлар учун мўлжалланган бинолар (конференцзаллар ёки кўп функционал фойдаланиш учун мўлжалланган заллар), киноконцерт заллари, бал заллари, банк бўлимлари, бассейнлар, сауналар, спорт заллари, кегельбанлар, кўргазма ташкил этишга мўлжалланган бинолар, савдо корхоналари, гаражлар ҳам замонавий меҳмонхоналар таркибидан кенг ўрин олмақда.

Одатда меҳмонхоналарнинг ҳар хил бинолари ва хоналари маълум функционал белгиларига қараб гуруҳланади. Бундай белгилар меҳмонхоналарнинг бинолари ва хоналари ўртасида санитария-гигиена ва ёнғин хавфсизлиги талабларига жавоб берувчи, меҳмонхонадан фойдаланишнинг қулайлигини ва унда яшашнинг шинамлигини оширувчи қатъий технологик алоқаларни ташкил этиш имконини беради. Турли бинолар ва хоналарнинг ўзаро алоқасини тўғри ташкил этишнинг қийинлиги шундаки, меҳмонхонада яшовчи одамлар мураккаб комплекс организмнинг кундалиқ меҳнатини кўрмасликлари, балки фақат бу меҳнат натижаларидан баҳраманд бўлишлари керак.

Меҳмонхонанинг шинамлиқ даражаси қанча юқори ва сиғими қанча катта бўлса, унинг таркибига шунча кўп ҳар хил хоналар ва бинолар киради ва у шунча мураккаб функционал тузилмага эга бўлади.

Жаҳон меҳмонхоналарни лойиҳалаш ва қуриш амалиётида уларни ташкил этишнинг ҳар хил функционал схемалари қўлланади. Аммо бу схемаларнинг барчаси меҳмонхоналарда содир бўлувчи мураккаб технологик жараёнлардан келиб чиқиб тузилади. Меҳмонхона корхонаси аниқ ва қатъий ишлаши учун юқорида зикр этилган жараёнларнинг талабларига риоя қилиш зарур. Айни вақтда, меҳмонхоналарнинг ички фаолиятини ташкил этиш принципларида умумий жиҳатлар ҳам бисёр, чунки меҳмонхоналардаги бинолар ва хоналарнинг асосий гуруҳлари тахминан бир хил. Шу боис ҳар хил сиғимли меҳмонхоналарни функционал ташкил этишнинг принципаал схемаларини ишлаб чиқиш мумкин.

Бинога кириш жойларининг миқдори меҳмонхонани функционал ташкил этиш учун муҳим аҳамиятга эга. Катта сиғимли ва шинамлиқ даражаси юқори бўлган меҳмонхоналар одатда 3-4 та кириш жойига эга бўлади:

- асосан мижозлар ва бошқа меҳмонлар фойдаланувчи *асосий кириш жойи* (замонавий меҳмонхоналарда бу кириш жойининг усти

автомашинадан тушиб бинога киришни таъминловчи соябон билан тўсилган бўлади);

- асосан шаҳарликлар фойдаланувчи умумий овқатланиш корхоналарига кириш жойи;

- меҳмонхона ва овқатланиш блоки ходимлари учун мўлжалланган бир ёки бир нечта кириш жойлари;

- меҳмонлар бағажини олиб кириш ва олиб чиқишга мўлжалланган махсус кириш жойи.

Бундан ташқари, меҳмонхонанинг хўжалик мақсадлари учун мўлжалланган ҳовлисида юклаш-юк тушириш майдончаси (дебаркадер) бўлиши керак. Бу ҳовли орқали меҳмонхонага тоза чойшаб, мебель, ҳар хил ашёлар, муҳандислик ускуналари, умумий овқатланиш корхоналари учун хом ашё ва маҳсулотлар олиб келинади, шунингдек, меҳмонхонадан кир чойшаблар, озик-овқат маҳсулотлари чиқиндилари, бўш идишлар, ахлат олиб кетилади. Республикамизда амалда бўлган санитария-гигиена талабларига мувофиқ, тоза чойшаб ва маҳсулотларни тушириш кир чойшаб, озик-овқат маҳсулотлари чиқиндилари ва ахлатни юклардан алоҳида жойда амалга оширилиши лозим. Йирик шаҳарларда, баъзан курортларда жойлашган замонавий меҳмонхоналарда хўжалик мақсадлари учун мўлжалланган ҳовли кўпинча усти берк қилиб қурилади ва бинонинг пойпеш ёки ертўла қаватида жойлаштирилади. Бундай ҳовли пухта режалаштирилиб қурилган ҳолларда ҳовлига кирувчи ва ундан чиқувчи автомашиналарнинг маршрутлари мос келмайди ва кесишмайди.

Кичик сифимли меҳмонхоналарда баъзан иккита кириш жойи: асосий кириш жойи ва маиший хизмат кўрсатиш хоналарига кириш жойи, шунингдек, хўжалик мақсадлари учун мўлжалланган ҳовлида юклаш ва юк тушириш майдончаси қуриш билан кифояландилар.

Меҳмонхоналарнинг ҳар хил бинолари ва хоналари ўз функционал вазифасига қараб меҳмонхонанинг турар-жой, умумий ва хизмат кўрсатиш-хўжалик қисмларига бирлаштирилади. Бу қисмлар ҳар хил жойлаштирилиши ҳисобига меҳмонхоналарнинг ҳажм ва майдон тузилиши ҳам ҳар хил бўлади. Меҳмонхоналарни лойиҳалаш ва қуриш амалиётида бир нечта шундай тузилишлар юзага келган. Қуйида уларнинг асосийларини кўриб чиқамиз.

Жойлашган ерига қараб, меҳмонхоналарнинг қуйидаги турларини ажратиш мумкин:

- шаҳар марказидаги меҳмонхоналар;
- йўл четидаги, қоида тариқасида, кам қаватли, усти очик автоқўналғали меҳмонхоналар;
- шаҳар четидаги ва аэропортлардаги меҳмонхоналар;
- сузиб юрувчи меҳмонхоналар – денгиз, дарё ёки кўл қирғоғи яқинида туристларни жойлаштириш ва улар дам олиши учун меҳмонхона тарзида жиҳозланган сузиш воситалари. Зарур ҳолда бундай меҳмонхона туристлар билан бирга сув бўйлаб бошқа қўналғага кўчирилиши мумкин.

Кўрсатиладиган хизматлар даражаси, ассортименти ва баҳосига қараб, меҳмонхоналар бир неча турга бўлинади:

- арзон меҳмонхоналар (бундай кўрсатиладиган хизматлар миқдори чекланган меҳмонхоналар (бундай меҳмонхоналар қошида овқатланиш корхоналари бўлиши шарт эмас);

- «люкс» меҳмонхоналар – алоҳида лойиҳага кўра қурилган, мебели сифатининг юқорилиги билан ажралиб турувчи, хоналари яхши жиҳозланган, қоида тарикасида, хизмат кўрсатувчи ходимлари миқдори номерлари сонига нисбатан кўпроқ бўлган меҳмонхоналар.

Меҳмонхоналарни шунингдек, уларда ҳаракат воситалари (транспорт)нинг мавжудлигига, мулк шаклига (муниципал, давлат, хусусий, ижарага олинган ва ҳ.к.) қараб ҳам таснифлаш мумкин.

3.3: Меҳмонхоналарнинг функционал вазифаси

Меҳмонхона – бу бутун кун давомида мураккаб технологик жараён содир бўлувчи бино (ёки бинолар мажмуи) бўлиб, унда мижозларга номерлар (ёки номерлардаги жойлар) берилиши, шунингдек, меҳмонхона маҳсулидан шинам, кулай ва хавфсиз фойдаланишга йўналтирилган кўшимча хизматлар кўрсатилиши кафолатланади.

Замонавий меҳмонхона фақат яшаш жойи бўлиб хизмат қилмайди. Кўпинча номерлар фондининг бир қисмидан фирмалар ва муассасаларнинг офислари, вақтинчалик ваколатхоналари сифатида ҳам фойдаланилади.

Меҳмонхоналарда бугунги кунда ҳар хил мижозлар:

- турли анжуманлар, конгресслар, симпозиумлар, ярмаркаларнинг иштирокчилари;
- мусобақалар, танловларнинг иштирокчилари;
- хизмат бўйича, даволаниш, дам олиш учун ташриф буюрган алоҳида фуқаролар;
- давлат доирасида маълум маршрут бўйича кетаётган, чет элдан келган туристлар ва ҳ.к. жойлаштирилади.

Мижозлар эҳтиёжидан келиб чиқиб, меҳмонхоналар ҳар хил функционал вазифаларни бажаради ва уларга ҳар хил талаблар қўйилади. Бундай меҳмонхоналарда мижозлар билан ишлаш улар бўйсунувчи идоралар раҳбарияти томонидан тасдиқланган меҳмонхона хизматлари кўрсатиш қоидаларига асосан амалга оширилади. Аммо мазкур меҳмонхоналарда амал қилувчи қоидаларнинг бундан ҳам банди Ўзбекистон Республикасининг меҳмонхона бизнесини ташкил этиш бўйича қонун ҳужжатларига зид бўлмаслиги керак. Функционал вазифасига қараб меҳмонхоналар:

- ишбилармонлар учун – умумий типда, идоравий, йиғилишлар, кенгашлар ва ҳ.к. учун;
- дам олиш учун меҳмонхоналар – туристик, курорт меҳмонхоналари, автотуристлар учун, мотеллар, кемпинглар;

- меҳмонхоналарнинг махсус турлари – транзит йўловчилар учун, спортчилар учун ва бошқалар учун курилади.

Мамлакатимизда асосан маълум иш юзасидан нисбатан қисқа муддатга келувчи одамларга, шунингдек, ҳар хил мақсадда саёҳат қилаётган фуқароларга мўлжалланган умумий типдаги меҳмонхоналар айниқса кенг тарқалган. Бундай меҳмонхоналар шаҳарнинг марказий қисмида, жамоат, маъмурий, савдо марказлари яқинида жойлашади ва шаҳарнинг турли туманлари билан яхши транспорт алоқасини назарда тутади. Мазкур меҳмонхоналар одатда махсус кўкаламзорлаштирилмаган нисбатан кичкина ер майдонларига эга бўлади. Белгиланган нормаларга кўра, ер майдони ҳажми меҳмонхона сигимига қараб бир жойга 15-55 м ни ташкил этади.

Умумий типдаги меҳмонхоналарнинг номерлар фонди асосан бир, икки ўринли ва кўпинча уч ўринли номерлардан ташкил топади. Бу номерларда, қонда тарихида, ишлаш учун жой мавжуд бўлади. Бир қанча меҳмонхоналарда бир ўринли номерлар миқдори номерлар фондининг 40-50% ни ташкил этади. Меҳмонхоналарда алоқа бўлими, айрим ҳолларда – банк бўлими ишлаб туради, музокара ва йиғилишлар ўтказиш учун алоҳида жойлар назарда тутилади.

Идоравий меҳмонхоналар умумий типдаги меҳмонхоналарнинг бир тури ҳисобланади. Бундай меҳмонхоналар асосан маълум идора, муассаса ёки корхонага иш юзасидан ташриф буюрган одамлар яшаши учун мўлжалланади. Идоравий меҳмонхоналар тегишли идора яқинида ёки жамоат транспорти яхши қатнайдиган жойда курилади. Бундай меҳмонхоналарда умумий хоналар тўплами кўпинча анча чекланган, ўзи хизмат кўрсатувчи корхона турига ва ундаги умумий аҳамиятга молик хоналар таркибига боғлиқ бўлади.

Чет элда **анжуманлар учун мўлжалланган махсус меҳмонхоналар** куриш кенг тарқалган. Бундай меҳмонхоналар одатда «конгресс-отель» ёки «конференц-отель» деб номланади. Чет элда шунингдек, ишбилармонлар учун ҳам махсус меҳмонхоналар – «бизнес-отеллар» курилади. Одатда бу меҳмонхоналарнинг шинамлик даражаси жуда юқори бўлади. Уларда конгресслар ўтказиш учун заллар, мажлислар, конференциялар, симпозиумлар учун алоҳида жойлар, ҳар хил турдаги ресторанлар, алоқа ва банк бўлимлари, телетайп, телекс, бассейнлар, сауналар, кегельбанлар фаолият кўрсатади.

Ишбилармон одамлар учун мўлжалланган меҳмонхоналарда кичик мажлислар, савдо операциялари ўтказиш, маҳсулотларнинг намуналари кўргазмаларини ташкил этиш, фирмаларнинг ваколатхоналарини жойлаштириш учун мўлжалланган жойлар, айрим ҳолларда трансформация қилинадиган – уларда келган одамларни қабул қилиш, кичик музокаралар ўтказиш имконини берадиган номерлар ҳам назарда тутилади.

3.4. Туристтик меҳмонхоналар

Туристтик меҳмонхоналар фаол дам олаётган туристлар учун мўлжалланади. Мамлакатимизда бундай меҳмонхоналар асосан уюштирилган группавий туризм – экскурсия ва спорт туризми учун мўлжалланган.

Туристтик меҳмонхоналар шаҳарда, шаҳар ташқарисида, туристик объектлар яқинида, яхши табиий омилларга эга жойларда, кўпинча яшил массивлар яқинида қурилади.

Туристтик меҳмонхоналар, шунингдек,, курорт меҳмонхоналари ер майдонларининг ҳажми умумий типдаги меҳмонхоналарнинг ер майдонларидан анча катта бўлади (1 мингтагача ўринли меҳмонхоналарда бир ўринга 75 м² ва 1-2 минг ўринли меҳмонхоналарда бир ўринга 65 м²). Курорт меҳмонхоналари ва туристик меҳмонхоналарнинг, курортларда ва дам олиш зоналарида жойлашган мотеллар ва кемингларнинг кўкаламзорлаштирилган ер майдонлари жами ер майдонининг камида 5% ни ташкил этиши керак.

Меҳмонхоналарнинг ер майдонларида спорт майдончалари (бир ўринга 8-10м² ҳисобидан), болаларнинг ўйин майдончалари ва соябонлар жойлашади. Шовқиндан сақланиш учун туристик меҳмонхоналар ва курорт меҳмонхоналарининг корпуслари транспорт қатнайдиған кўчалар ва йўллардан камида 50 м. узоқда қурилади. Бу кўчалар ва йўллар ёқасида дарахт кўчатлари экиш назарда тутилади.

Кўпчилик оилавий дам олишни ёқтирганлиги учун туристик меҳмонхоналарда асосан икки ўринли номерлар назарда тутилади. Номерда одатда кундузги дам олиш зонаси ажратилади. Бу зона лоджия ёки балкони ҳам ўз ичига олади. Ёшлар туризми учун мўлжалланган меҳмонхоналарда тежамкорликни ошириш ва яшаш учун тўланадиган ҳақни камайтириш мақсадида баъзан бешта ва ундан ортиқ одамга мўлжалланган умумий ётоқхона кўринишидаги номерлар назарда тутилади. Туристтик меҳмонхоналардаги умумий аҳамиятга молик бинолар ва хоналар асосан дам олиш учун мўлжалланган бўлади (кўп функцияли заллар, холлар, каминли заллар ва ҳ.к.). Умумий овқатланиш корхоналари орасида баъзан «кўнгилочар овқатланиш» корхоналари (рақс барлари, варьете ва ҳ.к.), тез ва арзон хизмат кўрсатиш корхоналари (экспресс-кафе, ошхона ва ш.к.), баъзан ўзига-ўзи хизмат кўрсатиш корхоналари ҳам бўлади.

Туристтик меҳмонхоналарнинг ўзига хос хусусияти шундан иборатки, уларда туристик хизматлар кўрсатиш жойлари, шунингдек, туристик-услугий ва инструкторлар хоналари (инструкторлар туристик гуруҳлар билан методик иш олиб бориши учун) мавжуд бўлади. Бундай хоналар мажмуи туристик маршрут турига ва мазкур маршрут бўйлаб туристларнинг ҳаракатланиш усулига боғлиқ.

Туристтик-спорт меҳмонхоналарида туристик ва спорт анжомлари ва жиҳозлари (чанги, коньки, чана, ов ва балиқ ови анжомлари, қайиқлар,

байдаркалар ва х.к.)ни ижарага бериш шохобчалари назарда тутилади. Туристик-спорт меҳмонхонасининг хусусиятига қараб, бундай шохобчалар тўплами ҳар хил бўлиши мумкин. Шунга ўхшаш анжомларни ижарага бериш шохобчалари курортлари ва дам олиш зоналарида жойлашган мотеллар ва кемпингларда ҳам бўлиши мумкин.

Қоида тарикасида, бундай меҳмонхоналарда кўрсатиладиган хизматлар тўплами яхши ривожланган, умумий овқатланиш корхоналари анча ранг-баранг бўлади. Уларда «кўнгилочар овқатланиш» корхоналари (кундузги ва тунги барлар), дўконлар, киосклар ва х.к. ишлаб туради. Шинамлик даражаси юқори бўлган меҳмонхоналарда бассейнлар, сауналар, кегельбанлар, барлар, ресторанлар, маданий ҳордиқ марказлари ҳам бўлади.

Туристик меҳмонхоналарни туризмнинг маданий ва маърифий турларини маъқул кўрувчи, шинамлик ва хизмат кўрсатиш даражасига анча катта талаблар қўювчи туристлар ҳаракатланадиган маршрутларда жойлаштириш лозим. Бундан ташқари, туристик меҳмонхоналардан автотуризм, спорт ва транспорт туризмнинг айрим турлари билан шугулланувчи, конгресслар, фестиваллар ва анжуманларга келувчи, шунингдек, ҳар хил аралаш туристик саёҳатлар чиқувчи мижозларни қабул қилиш ва уларга хизмат кўрсатиш учун ҳам фойдаланиш мумкин.

Маршрутда жойлашишига қараб, туристик меҳмонхоналар асосий муассасалар (тўғри ва ҳалқали маршрутлардаги бошланғич ёки охириги пунктлар) сифатида ёки маршрут ўртасида туристлар нисбатан узок дам олиши учун мўлжалланган оралик муассасалар сифатида фаолият кўрсатади.

Фойдаланишнинг мавсумийлигига қараб, меҳмонхоналарнинг мазкур туридан, қоида тарикасида, бутун йил давомида фойдаланишга мўлжалланган доимий туризм муассасаси сифатида фойдаланилади.

Меҳмонхоналарнинг функционал ўзига хосликлари уларни барча лойиҳалаш-қурилиш ҳудудларида ва иқлимий кичик ҳудудларда лойиҳалаш, қуриш ва улардан фойдаланиш имконини беради.

Туристик базалар, дам олувчиларнинг муайян тарзда тартибга солинган контингентига, юклаш, фойдаланиш ва иш тартибига эга бўлган туристик муассасаларнинг анъанавий тури сифатида, асосан махсус ишлаб чиқилган ва жиҳозланган пиёда, чанғи, сув, тоғ, от, чана, велосипед, автобус трассалари ёки аралаш туристик трассалардан ўтказилган маршрутлар бўйлаб саёҳат қилувчи режали (қисман – мустақил) туристик гуруҳларни дам олишга қабул қилиш ва хизмат кўрсатиш учун мўлжалланади.

Туристик базалар одатда шаҳар яқинидаги дам олиш зоналарида, туристик-соғломлаштириш ҳудудлари ёки комплекслари таркибида жойлашади. Аммо тегишли тарзда иқтисодий асослантирилган ҳолларда туристик базаларни ўзига хос экскурсия объектларига ва фаол дам олиш учун табиий-иқлимий шарт-шароитларга эга бўлган аҳоли кам яшайдиган жойларда (яхши транспорт қатновини таъминлаган ҳолда) ҳам қуриш мумкин.

Қоида тарикасида, туристик базалардан радиал, тўғри ва ҳалқали маршрутлар бўйлаб саёҳатлар ташкил этишда асосий туристик муассасалар сифатида фойдаланилади. Бунда асосий контингент базанинг ўзида узок вақт (4-10 кун) яшайди. Шу боис туристик базалар туристик маршрутларнинг бошланғич ёки охириги пунктларида спорт туризми ёки маърифий туризм учун ёки бўлмаса аралаш туристик саёҳатлар учун қурилади.

Чет элда туристик базалардан фойдаланиш тажрибаси шуни кўрсатадики, улар туристик пансионат принципига кўра фаолият кўрсатиши, яъни «қизғин» мавсумларда мустақил тарзда келган туристларни йўлланма билан чекланмаган муддатга қабул қилиши ва уларни барча зарур туристик хизматлар билан таъминлашлари мумкин. Бундай туристик базалар мамлакатимизда ҳозирча тарқалмаган, аммо келажакда улар мустақил тарзда саёҳат қилувчи туристларнинг дам олишини ташкил этиш муаммосини ҳал қилишга кўмаклашиши мумкин.

Жойнинг табиий-иклимий ва жуғрофий омиллари таъсири, шунингдек, бунга боғлиқ тарзда туризмнинг муайян турига ихтисослашиш туристик базаларнинг меъморлик-тарх ечимларини танлашда индивидуал ёндашувни такозо этади. Бунда қуйидаги табақаланишга амал қилиш мақсадга мувофиқ бўлади: тоғ ҳамда тоғ чанги спорти туристик базалари, текисликдаги ҳамда денгиз, дарё ёки қўл бўйидаги туристик базалар, шунингдек, бевосита акваторияларда жойлашган сув спорти туристик базалари (аквателлар, флотеллар, мариналар ва ш.к.).

Жойлаштириш объектларини лойиҳалаш, қуриш ва улардан фойдаланиш амалиётининг таҳлили шуни кўрсатадики, йил бўйи ишлайдиган туристик базалар ҳудудида асосан ёзда фойдаланишга мўлжалланган ёзги павильонлар, коттежлар, шалелар қуриш, палаткалар ва бошқа стационар ёки йиғма жойлаштириш воситаларини ўрнатгиш мақсадга мувофиқдир. Туристик базанинг сиғимини мавсумий кенгайтириш имконияти лойиҳалаш босқичидаёқ қўшимча майдонлар ажратиш орқали назарда тутилиши лозим.

Сўнгги йилларда туристик базалар (туристик меҳмонхоналар)ни бевосита меъморлик ёдгорликлари – биноларда ҳамда тарихий диққатга сазовор жойларда ташкил этиш ва туристларни қабул қилиш кенг тарқалмоқда. Бу мақсадда эски бинолар, меъморлик ансамбллари реставрация қилинмоқда, янги функционал вазифасига қараб уларнинг тарhini қисман ўзгартириш амалга оширилмоқда. Бундай ҳолларда туристик базалар жойлаштириш воситалари, ўзига хос туристик хизматлар кўрсатиш, шунингдек, намоиш этиш объектлари функцияларини ўзида мужассамлаштиради ва экзотик йўсиндаги туристик эҳтиёжлар қондирилишини таъминлайди. Туристик фаолиятнинг мазкур тури муҳим тарихий ва маданий меросни сақлаб қолиш имконини беради.

Туристик пунктларнинг оралиқ маршрутларида туристик бекатлар ташкил этилади. Бу бекатларда туристлар 3-5 кун қабул қилинади. Бундай бекатлар одатда аҳоли кам яшайдиган жойларда, туристларга

меҳмондорчилик хизматлари (турар-жой, овқатланиш), маданий-маиший хизматлар ҳамда спорт хизматлари кўрсатиш учун ташкил этилади.

Туристтик манзилгоҳлар туристик бекатларнинг бир тури ҳисобланади. Улар туристик маршрутнинг алоҳида босқичлари охирида туристларни қисқа вақтга қабул қилиш ва уларга хизмат кўрсатиш учун мўлжалланади. Туристлар бу ерда қисқа вақт (2 кунгача) бўлиши хизматлар кўрсатиш тартибини соддалаштириш ва фақат энг муҳим хизматлар кўрсатиш имконини беради. Туристтик маршрутнинг ўтиш қийин бўлган жойларида **туристик кулбалардан** транзит қўналга сифатида фойдаланилади. Бундай кулбалар ҳам, туристик манзилгоҳлар сингари, туристлар қисқа вақт яшаши учун мўлжалланади.

3.5. Курорт меҳмонхоналари

Курорт меҳмонхоналари бир жойда нисбатан узоқ вақт дам олиш учун мўлжалланади. Айрим ҳолларда бундай меҳмонхоналарда профилактик даволаниш ёки шифо олиш имконияти ҳам назарда тутилиши мумкин. Бунинг учун курорт меҳмонхоналарида курортнинг асосий соҳасига кўра, даволаш-соғломлаштириш бинолари ва хоналари қурилади, парҳез овқатланиш ташкил этилиши ҳам мумкин.

Курорт меҳмонхоналарида оммавий-маданий хизматлар кўрсатиш бинолари ва хоналари таркиби (кўп функцияли заллар, дам олиш учун ҳоллар, кутубхоналар, бильярдхоналар, ҳар хил ўйинлар учун мўлжалланган хоналар ва б.) анча ривожланган бўлади. Баъзан болалар дам олиши ва ўйнаши учун жойлар, шунингдек, спорт иншоотлари (бассейнлар, спорт заллари, спорт майдончалари ва б.) ҳам назарда тутилади.

Курорт меҳмонхоналарининг номерлар фонди асосан бир-икки ўринли номерлардан ташкил топади. Айрим ҳолларда номерда ухлаш учун учинчи ўринни (бола учун) жойлаштириш имконияти назарда тутилади. Курорт меҳмонхонасида мижозлар нисбатан узоқ муддат (1 ойгача) яшаганлиги учун номерларда кийим-кечак ва чойшабларни сақлаш учун нисбатан катта шкафлар ўрнатилади. Номерда кундузги дам олиш зонаси ажратилади. Бу зона ложия, балкон, верандани камраб олади.

Курорт меҳмонхоналари қулай табиий-иклимий шароитларга эга жойларда: денгиз соҳилида, қўл яқинида, шифобахш булоқлар олдида, тоғ худудида қурилади.

Йил бўйи ёки мавсумий фойдаланиладиган меҳмонхоналар. *Йил бўйи фойдаланиладиган* меҳмонхоналарнинг шинамлик даражаси анча катта бўлади. Улар ўз мижозларига кенг хизматлар кўрсатади. Бундай меҳмонхоналар овқатланиш корхоналарининг ривожланган тармоғи (ресторанлар, барлар, қаҳвахоналар ва х.к.)га, дам олиш учун мўлжалланган турли-туман бинолар ва хоналар (ўйин-автомат заллари, бал заллари, дискотекалар, кегельбанлар)га, айрим ҳолларда эса дам олиш ва спорт майдончаларига, солярийлар, азарийлар, пляжлар, причаллар ва шу

кабиларга эга бўлади. Буларнинг барчаси меҳмонхоналардан мавсумлар оралиғидаги даврда ҳам фойдаланиш имконини беради. Юқори тоифали меҳмонхоналар қошида мажлислар заллари ҳам назарда тутилади. Бу ерда мавсумлар оралиғидаги даврда конференциялар ва симпозиумлар ўтказилади.

Мавсумий фойдаланиладиган курорт меҳмонхоналари енгиллаштирилган ташки тўсиқлар билан, иситиш мосламаларисиз қурилади. Уларда кўрсатиладиган хизматлар тўплами нисбатан чекланган бўлади.

Масалан, тоғ ҳудудида дам олиш учун мўлжалланган меҳмонхоналар сифими 200-300 ўриндан ошмайди, бино қаватлари чекланган бўлади. Бундай меҳмонхоналар асосан ҳаваскор спортчилар учун мўлжалланади. Шу боис уларда чанғи, чана ва бошқа шунга ўхшаш спорт анжомларини сақлаш учун алоҳида хоналар назарда тутилади. Бизнинг мамлакатимизда тоғ ҳудудида жойлашган меҳмонхоналар одатда туристик меҳмонхоналар гуруҳига киради ва ҳаваскор спортчилар (қишда тоғ чанғичилари, ёзда – пиёда туристлар) учун мўлжалланади.

Сўнги йилларда дам олиш учун мўлжалланган **курорт комплекслари** кўплаб қурилмоқда. Дам олиш шарт-шароитларига ҳар хил талаблар қўйилиши муносабати билан курорт комплекслари таркибига ҳар хил йўналишдаги, шинамлик даражаси, сифими, қаватлиги ҳам ҳар хил бўлган меҳмонхоналар киритилади.

Йирик комплекслар – замонавий курорт-соғломлаштириш қурилишининг йўналишларидан бири. Кейинги йилларда мутлақо янги ва истиқболли йўналиш – кичик (оилавий) курорт меҳмонхоналари қуриш суръати ошиб бормоқда. Бундай меҳмонхоналар донғи кетган отеллар билан тенгма-тенг рақобатлашмоқда, кўрсатиладиган хизматлар сифатига кўра эса уларни орқада қолдирмоқда.

Курорт комплексларининг асосий фонди шинамлик даражаси, фойдаланиш режими, сифими (100-800 ўринга мўлжалланган) ҳар хил бўлган меҳмонхоналарда жойлашади. Оилалар учун мўлжалланган номерларга эга меҳмонхоналар ҳам мавжуд. Баъзан бундай номерлар алоҳида ошхонага эга бир-икки хонали квартира тарзида жиҳозланади. Дам олиш шарт-шароитлари (шинамлик, нархлар ва ҳ.к.)га қўйилган ҳар хил талаблар кўпгина маданий комплекслар ҳудудида кемпинглар ва бунгалолар қурилишига олиб келди.

Одатда курорт комплексларида умумий, маиший, тиббий ва спорт хизматларининг қатта қисми умумий курорт муассасалари томонидан кўрсатилади. Бунинг учун умумий курорт ресторанлари, барлари, қаҳвахоналари, катталар ва болалар учун ошхоналар, кўп функцияли заллар, кинотеатрлар, савдо корхоналари, стадионлар, спорт заллари, теннис кортлари, спорт ва ўйин майдончалари, берк ва очик бассейнлар, от спорти марказлари ва ҳ.к. қурилади. Пляжларни жиҳозлашга, қайиқ бандаргоҳлари ташкил этишга, сув спорти (елканли спорт, сув чанғиси, сув велосипеди)

билан шуғулланиш учун шарт-шароитлар яратишга, тоғ комплексларида – осма аркон йўллари ва фуникулёрлар куришга катта эътибор берилади.

3.6. Таймшер

Таймшер – меҳмонхона хизматларининг нисбатан янги тури. Унинг номерлар фонди одатда 50-250 номердан ташкил топади. Алоҳида қурилмаларга эга бўлиши ҳам мумкин. Квартира типигадаги номерлар фондига эга, хизматлар кўрсатиш шарт-шароитлари курорт меҳмонхоналаридаги ўхшаш. Алоҳида квартиралар хусусий мулкдорларга сотилади, ammo таймшер тўлик бошқарувчи компания томонидан назорат қилинади.

Таймшер баҳоси мавсум хусусиятларига, шунингдек, бу ерда бўлиш вақтига боғлиқ бўлади. Йилнинг туристлар кам келадиган вақтларида таймшерда яшаш «олтин» мавсумдагидан анча арзонга тушади. Номер эгаси таймшерда яшаш учун тўлаган ҳаққа мутаносиб равишда маълум вақт мобайнида кўчмас мулкдан фойдаланиш имкониятига эга бўлади.

Одатда номер 10 йил муддатга сотиб олинади. Таймшер номуайян муддатга фойдаланиш учун сотилиши ҳам мумкин. Фойдаланиш вақти ҳафталарда ўлчанади. Таймшер эгаси ўзи сотиб олган номерда ўз вақт оралиғи мобайнида дам олиши ёки харид қилинган мавсум доирасида дам олиш жойини худди шундай бошқа жойга алмаштириши мумкин.

Таймшерлардаги сотувларнинг умумий ҳажми 1991 йилда фақат Европада 3,74 млрд. долларни ташкил қилди. Таймшер курортлари жаҳоннинг 75 мамлакатида мавжуд.

Транзит йўловчилар учун меҳмонхоналар транспорт воситасининг жўнашини кутаётган йўловчилар қисқа вақт бўлишлари, транспортга хизмат кўрсатувчи ходимлар дам олиши учун мўлжалланади. Бундай меҳмонхоналар аэропортлар ва аэровокзалларда, темир йўл, денгиз, дарё вокзалларида жойлашади. Меҳмонхоналар аэропортлар ёки темир йўллар яқинида жойлашган ҳолларда номерларга шовкин кирмаслигини таъминлаш бўйича бир қанча чора-тадбирларни амалга ошириш талаб этилади.

Транзит меҳмонхоналарда йўловчилар қисқа муддатга тўхташи туфайли улар бир қанча ўзига хос хусусиятларга эга бўлади. Масалан, шаҳардан узоқда жойлашган аэропортлар қошидаги меҳмонхоналарда умумий овқатланиш корхоналарининг фақат меҳмонхонада яшовчилар учун мўлжалланган соддаштилган таркиби назарда тутилса, мақсадга мувофиқ бўлади. Умумий овқатланиш корхоналарининг бири бутун кун давомида ишлаши лозим. Транзит меҳмонхоналар номерлар фондининг майдони киши бошига ҳисоблаганда кичикроқ бўлиши мумкин. Меҳмонхонада махсус жиҳозланган дам олиш хоналари ташкил этилиши, уларда йўловчи номерни эгалламай, бир неча соат давомида хордик чикариши мумкин.

Қоида тарикасида, аэропортлар қошидаги меҳмонхоналар доим гавжум бўлади, чунки аэропортлардан гуруҳлар таркибида ва якка тарзда жуда кўп йўловчилар ўтади.

АҚШ меҳмонхоналарининг иш амалиёти аэропортлар қошидаги меҳмонхоналар ўртасида ракобат курашининг кучайишига қараб янги хизмат турлари кўрсатишни, чунончи, мажлислар учун махсус жойлар ташкил этишни тақозо этмоқда. Бу мазкур меҳмонхоналарга ишбилармонларни жалб қилиш имконини беради. Агар аэропорт қошидаги меҳмонхонада мажлислар ўтказиш учун жой бўлса, ишбилармонлар шаҳарга бориб келишга вақт сарфламасдан, барча муаммоларни шу ернинг ўзида ҳал қилишни маъқул кўриши мумкин.

3.7. Апартаментли меҳмонхоналар

Узоқ вақт яшашга мўлжалланган апартаментли меҳмонхоналар, оддий меҳмонхоналарга қараганда, фойдали майдонининг катталиги ва уларда мижозлар узоқ вақт яшаш билан фарқ қилади. Номернинг кўшимча майдони одатда қулай кресло ва диван қўйилган меҳмонхона ҳамда кўп функцияли казнокқа эга кичик ошхона шаклида бўлади. Апартаментли меҳмонхоналар (ёки *апаротеллар*) оиласининг кўчиб келиши, узоқ муддатли хизмат сафари, семинарларга катнаш зарурлиги туфайли шаҳарда узоқ вақт яшашга мажбур бўлган ўз мижозларига уйдагига ўхшаш шарт-шароитлар яратади. Аксарият меҳмонлар номерни узоқ муддатга олади. Яшаш муддатининг узоклигига қараб уларга кўпинча чегирма берилади. Бундай меҳмонхоналарда овқатланиш корхоналари, бизнес маркази, дам олиш жойлари назарда тутилади.

Европада апаротелнинг «**аноним пансион**» деган тури ҳам мавжуд. Унинг моҳияти шундан иборатки, квартиранинг хусусий эгаларидан бири агентлик ёки туристик агентлик билан ўз турар жой майдонини ижарага бериш тўғрисида шартнома тузади. Агар апаротель фақат туристларга бериладиган кўп квартиралар катта уй бўлса, «аноним пансион» одатдаги турар жой биносининг квартираларидан бирида яшашга мўлжалланган. «Аноним пансион» сифатида кичикроқ шахсий уйдан фойдаланилиши ҳам мумкин. Уй эгаси бир неча хонани ижарага беради, колган хоналарда эса уй эгасининг оиласи яшайди.

Жойлаштириш объектларининг яна бир шакли – **пансионлар** ҳам жаҳон амалиётида анча кенг тарқалган. Уларда яшаш, одатдаги меҳмонхоналарда яшашга қараганда, анча арзон туради. Меҳмонхонадан пансионнинг асосий фарқи шундаки, у тоифаларга ажратилмайди. Аммо бу пансионда яшаш шароити меҳмонхонадаги яшаш шароитидан ёмон деган маънони аналлатмайди.

Пансион жойлаштириш объектларининг эркин шакли бўлиб, у одатда қурилиш пайтида меҳмонхона сифатида тасаввур қилинмаган биноларда ташкил этилади. Пансионнинг ўзига хос хусусияти шундаки, у нисбатан кичкина, одатда 10-20 кишига мўлжалланган номерлар фондига эга бўлади.

Кўпинча пансион бир оилага тегишли бўлади. Бу оила пансионни бошқариш билан бирга, мижозларга хизмат ҳам кўрсатади. Пансионда яшаш баҳосига фақат уй шароитида тайёрланган нонушта киритилади. Бу ерда мухит меҳмонхонадагига қараганда илиқроқ бўлади. Мана шу жиҳат, нархларнинг пастиги билан бирга, мижозларни ўзига тортади.

Спортчилар учун мўлжалланган меҳмонхоналар спорт комплекслари қошида ёки табиий шароитларига кўра, маълум спорт турини ривожлантириш имконини берувчи жойларда қурилади. Спортчилар учун мўлжалланган меҳмонхоналарда спорт анжомларини ижарага бериш шохобчалари, дам олиш учун мўлжалланган бир қанча муассасалар фаолият кўрсатади, спорт ва тиббий аҳамиятга эга бинолар ва қурилмалар мавжуд бўлади. Қоида тариқасида, бу ерда умумий овқатланиш ва дам олиш корхоналари ҳам фаолият кўрсатади.

Сўнги йилларда меҳмонхоналарнинг бинолари бошқа мақсадларга мўлжалланган муассасалар: конгресс-марказлар, маъмурий ва савдо муассасалари, концерт ва кўرғазма заллари ва ҳатто турар жой бинолари билан уйғунликда барпо этилмоқда, улар билан битта бинода ёки битта комплекс таркибида жойлаштирилмоқда.

3.8. Автотуристар учун мўлжалланган меҳмонхоналар ва мотеллар (мотор-отеллар)

Автотуристар учун мўлжалланган меҳмонхоналар ва мотеллар (мотор-отеллар) шоссе йўллар яқинида жойлашади. Шинам номерлар ва ресторан (ёки қаҳвахона)га ҳамда умумий аҳамиятга молик бошқа хоналарга эга меҳмонхона биносидан ташқари, бу меҳмонхоналар ва мотеллар автотранспорт воситаларини парковка қилиш ва уларга техник хизмат кўрсатиш имконини беради (автомобилларга ёнилғи қуйиш шохобчаси, таъмирлаш устахоналари, техник хизмат кўрсатиш станцияси ва ҳ.к.га эга бўлади).

Мотелларнинг жойлашиши уларнинг вазифаси, шаҳарлар ва шаҳарчаларнинг жойлашган ўрни, автомобиль йўллари тармоғи, келиш йўлларининг мавжудлиги, муайян жойнинг табиий-иқлимий шароитлари, даволаш манбалари, тарихий жойлар ҳамда туристик жиҳатдан диққатга сазовор бошқа жойларнинг мавжудлиги билан белгиланади.

Автотуристар дам олиши учун қулай шарт-шароит яратиш, автомобиль йўлининг шовқини ва чангидан номерларни тўсиш мақсадида мотелнинг дам олиш зонаси бу йўлдан маълум масофа (50-250 м.) узоқда жойлашиши керак. Бунда участка муайян туристик объект йўлидаги автотуристар асосий оқими йўналишининг ўнг томонида жойлашгани маъқул.

Мотелларни жойлаштиришда мамлакатнинг энг диққатга сазовор тарихий жойлари ва ҳудудларини боғловчи олдиндан белгиланган маршрутлар бўйлаб узоқ муддатли саёҳатлар ташкил этиш имкониятини назарда тутиш зарур. Бу ҳолда юқорида зикр этилган барча талаблардан келиб чиқиб мотеллар тармоғини комплекс жойлаштириш автотуристарда

доимий қизиқиш уйғотилади ва улар саёҳат чоғида ранг-баранг таассуротлар олишини таъминлайди.

Чет элда мотеллар қуриш амалиётида кам қаватли (икки қаватдан баянд бўлмаган) мотеллар анъанавий ҳисобланади. Чунончи, АҚШда 60 минг мотелнинг 80% дан кўпроғини кам қаватли мотеллар ташкил этади.

Дарҳақиқат, кам қаватли мотель бир қанча устунликларга эга:

- автоқўналғани номер яқинида жойлаштириш мумкин;
- конструкциялари жуда содда бўлади;
- талабдаги мавсумий ўзгаришларга тез мослаштириш мумкин;
- барча номерларни уфқнинг чиройли томонларига қаратиб қуриш мумкин;
- енгил конструкциялардан қурилган кам қаватли мотель биноси кўп қаватли ва оғир конструкцияли биноларга қараганда анча арзонга тушади ва х.к.

3.9. Кемпинглар

Кемпинглар мавсумий фойдаланиш учун мўлжалланган «енгил» типдаги меҳмонхона корхоналаридир. Улар автотуристлар дам олиши ҳамда уларнинг автотранспорт воситалари тўхтаб туриши учун мўлжалланади. Кемпингларда кўрсатиладиган хизматларнинг барча турлари соддалаштирилган бўлади: ухлаш жойлари ёзги типдаги, кўпинча ёғочдан қурилган, иситилмайдиган биноларда ёки чодирларда жойлашади; ванна ва хожатхона асосан умумий бўлади. Ўзига ўзи хизмат кўрсатишнинг ҳар хил шакллари анча кенг тарқалган. Баъзан кемпинглар қошида автомобилларга ёнилғи қуйиш шохобчалари ва автомобилларни енгил таъмирлаш устахоналари бўлади. Сўнги йилларда «мотель-кемпинг» аралаш тури ривожланмоқда. У мотель ҳудудида жойлашган кемпинг ҳисобига ёзда мотель сўғимини кенгайтириш имкониятини назарда тутлади.

Жойлаштириш воситаларининг аралаш турлари жуда ранг-барангдир. Масалан, чет элда, айниқса, АҚШда меҳмонхона корхоналарининг қуйидаги турлари қурилмоқда:

- *ротеллар* – трейлерли автомашиналарда саёҳат қилувчилар учун;
- *ботеллар* – сув бўйлаб саёҳат қилувчиларга хизмат кўрсатиш учун мўлжалланган денгиз, дарё, кўл бўйидаги меҳмонхона муассасалари. Уларнинг таркибига турар жой биноси, маданий-маиший хизмат кўрсатиш тизими, сузувчи воситаларга техник хизмат кўрсатишга ихтисослашган иншоотлар ва қурилмалар қиради;
- *ботокемпинглар* – кемпинг типдаги мавсумий меҳмонхона муассасалари;
- сув устидаги мавсумий *флотеллар* ва *флотокемпинглар* – меҳмонхона, шунингдек, сузувчи воситаларга техник хизмат кўрсатиш ва уларни қишда сақлаш қўналғаси функцияларини ўзида мужассамлаштирган муассасалар;

- *флайтеллар* – шахсий самолётларнинг эгалари учун мўлжалланган меҳмонхоналар (масалан, АҚШнинг Оклахома штатидаги Талас шаҳри яқинида жойлашган флайтель-мотель) ва б.

Ротель – кўчма меҳмонхона. Бир ёки икки ўринли бўлимлардан иборат вагон-трейлер кўринишида бўлади. Ҳар бир бўлим вентиляция ва алоҳида ёритиш ускунаси билан жиҳозланган. Ротелда кийим алмаштириш, ювиниш жойи ва ҳожатхона бор. Вагоннинг орқа қисмида ошхона ва музлатгич жойлашади.

Флайтеллар, қоида тариқасида, аҳоли гавжум жойлардан анча четда жойлашган бўлади. Уларга фақат ҳаво транспортида бориш мумкин. Флайтель яқинида аэродром, ангарлар, эллинглар, устахоналар жойлашади. Табиийки, ресторанлар, барлар, концерт заллари, дансинг ва ш.к. ҳам бўлади.

Айрим флайтелларда реклама ҳар хил калибрли (ҳажмли) ҳаво шарларида ва ҳар хил дирижаблларда сайр қилишни ваъда қилади. Флайтель қошида ҳаво ва қуёш ванналари қабул қилиш учун мўлжалланган боғланма аэростатлар ҳам бўлади. Табиийки, буларнинг барчаси жуда катта пул туради ва улардан фақат жуда бой одамлар фойдаланиши мумкин.

Биринчи флайтель АҚШнинг Оклахома штатидаги Талас шаҳри яқинида ташкил этилган. Бу меҳмонхона корхонасининг реклама буклети вертолётлар кўниши учун майдонча, самолётлар учун кичик аэродром, учувчилар учун радиостанция ва метеорология станцияси билан бевосита алоқа қилиш имкониятини таклиф қилади. Учиш вақтида учувчилар флайтель раҳбарияти билан боғланиб, ўзларига номер ҳамда самолёт ёки вертолёт учун қўналга буюртма қилишлари мумкин.

Сув бўйлаб саёҳат қилаётган туристларга хизмат кўрсатиш учун мўлжалланган **сузувчи меҳмонхоналар ва меҳмонхона комплекслари** жуда кўп мамлакатларда, чунончи: Франция, Греция, Швейцария, Дания, Нидерландия, Швеция, Испания ва бошқаларда лойиҳалаштирилмоқда ва қурилмоқда. Сузиш воситаларининг аксарияти причаллар, пирслар, сувга тушириш ва сувдан кўтариш мосламалари, шунингдек, қайиқларни сақлаш, уларни таъмирлаш ва уларга ёнилғи қуйиш иншоотлари билан жиҳозланган. Бу ўринда шуни алоҳида қайд этиш керакки, сузиш воситаларига техник хизмат кўрсатиш иншоотлари ва ускуналари сув бўйлаб саёҳат қилувчи туристлар учун мўлжалланган меҳмонхона комплексларининг ажралмас қисми ҳисобланади.

«Ботель» атамаси – меҳмонхона бизнесидаги янги тушунча (*boat* - қайиқ, *кема*, *hotel* – меҳмонхона). Одатда, ботель деганда экскурия баржалари типидagi сузувчи меҳмонхона тушунилади.

Ботеллар мавсумий ёки йил бўйи ишлайдиган муассасалардир. Бу гуруҳга «сув туризми марказлари» (Польша), «дам олиш базалари-шаҳарчалари» (Германия), флотеллар (Испания ва Югославия) киради.

Бу муассасалар шинамлик даражасининг юқорилиги билан тавсифланади. Улар, энг аввало, ёзги сув туризми, қайиқ спорти ёки елканли спорт, кишда – буер спорти билан шуғулланиш учун мўлжалланган.

Юқорида санаб ўтилган муассасаларнинг барчаси сувдаги маршрутларнинг таянч пунктлари ҳисобланади. Улар сузиш воситаларига техник хизмат кўрсатиш кенгайтирилган дастурига мувофиқ жиҳозланади.

Ботокемпинглар сув бўйлаб саёҳат қилувчи туристларга сафарда хизмат кўрсатиш учун мўлжалланган. Туристлик муассасаларнинг бу типига Польшада кенг тарқалган «сув станциялари» ҳамда Германиядаги «ёзги туристик шахарчалар» киради.

3.10. Меҳмонхоналар таснифи

Меҳмонхона хизматларининг сифатини бошқариш масалаларини ҳал қилишда меҳмонхона корхоналарини шинамлик даражасига қараб таснифлаш катта рол ўйнайди. **Шинамлик даражаси** - комплекс мезон. У қуйидагилардан таркиб топади:

- номерлар фондининг ҳолати: номерлар майдони (m^2), бир ўринли (бир хонали), кўп хонали номерлар, апартамент номерларнинг улуши, коммунал қулайликларнинг мавжудлиги ва ҳ.к.;

- мебель, инвентарь, санитария-гигиена ашёлари ва ш.к.нинг ҳолати;

- овқатланиш корхоналари: ресторанлар, қаҳвахоналар, барлар ва ш.к.нинг мавжудлиги ва ҳолати;

- бинонинг, унга келадиган йўлларнинг ҳолати, меҳмонхонага ёндош худуднинг ободонлаштирилганлиги;

- ахборот билан таъминлаш ва техник жиҳозлаш, шу жумладан телефон, йўлдош алоқаси, телевизорлар, музлаткичлар, мини-барлар, мини-сейфлар ва ҳ.к.нинг мавжудлиги;

- айрим кўшимча бепул ва пуллик хизматлар кўрсатиш имкониятининг мавжудлиги.

Санаб ўтилган мезонлар ҳозирги кунда дунёда мавжуд бўлган барча меҳмонхоналарни таснифлаш тизимларида қўлланилади. Бундан ташқари, ходимларга ва уларнинг тайёргарлиги: маълумоти, малакаси, ёши, соғлиги, чет тилларни билиши, ташқи кўринишига ҳам бир қанча талаблар қўйилади.

Ҳозирда жаҳонда маълум 30 дан ортиқ таснифлаш тизимлари замирида шинамлик даражаси ётади. Улар орасида қуйидаги таснифлаш тизимлари айниқса кенг тарқалган:

- **Европа таснифлаш тизими** ёки «юлдузлар» тизими. Франция миллий таснифлаш тизими асосида тузилган. Унинг замирида меҳмонхоналарни 1 дан 5 юлдузгача бўлган тоифаларга ажратиш ётади. Бундай тизим Франция, Австралия, Венгрия, Миср, Россияда ва бошқа бир қанча мамлакатларда қўлланади;

- **ҳарфлар тизими** (A, B, C, D). Грецияда қўлланади;

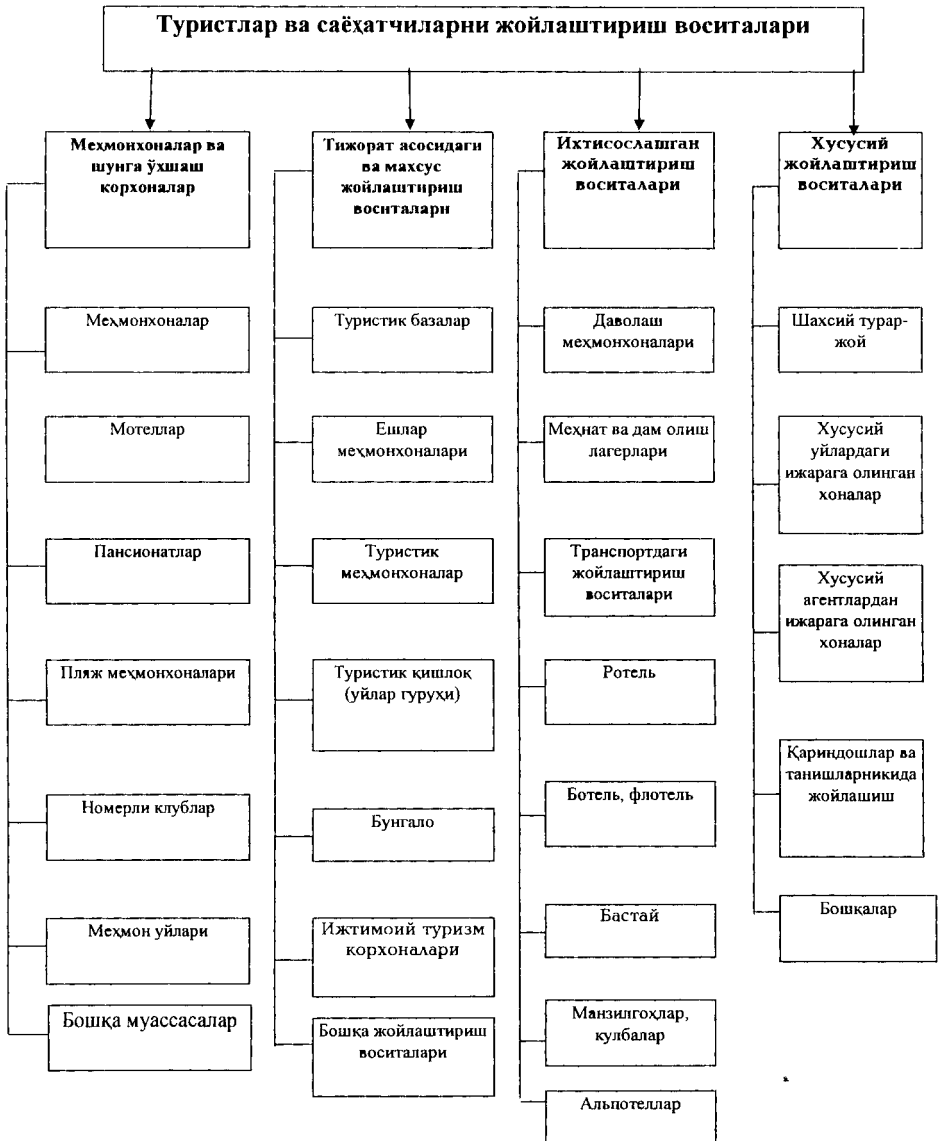
- «тоғлар» тизими. Буюк Британияда амал қилади;

- **ҳинд тизими**.

Ривожланаётган мамлакатларда меҳмонхоналарни таснифлашнинг **ҳинд тизими** айниқса кенг тарқалган. Бу тизим ҳам меҳмонхоналарни беш

тоифага: «бир юлдузли», «икки юлдузли», «уч юлдузли», «тўрт юлдузли», «беш юлдузли» тоифаларга ажратишни назарда тутати. Бу тоифаларни махсус комиссия баллар бўйича баҳолаш асосида белгилайди. Маълум тоифа меҳмонхоналарига тизим томонидан қўйилган талаблар балларда баҳоланади. Бунда ҳар бир банд бўйича мумкин бўлган максимал баҳо белгиланади. Комиссия ўз ихтиёрига кўра таснифлаш талабларида назарда тутилмаган ҳар қандай қўшимча хизматлар учун 15 баллгача баҳо қўйиши мумкин. Муайян тоифани олиш учун меҳмонхона айна тоифа учун белгиланган балларнинг минимал миқдорини тўплаши лозим. Бунда ҳар бир банд бўйича тўпланган баллар миқдори максимал баҳонинг 50% дан кам бўлмалиги керак. Аммо охириги шарт алоҳида ҳолларда комиссия томонидан бир ёки икки банд учун мажбурий эмас деб топилиши мумкин, башарти меҳмонхона бунгача балларнинг зарур минимал миқдорини тўплаган бўлса. Меҳмонхоналарни таснифлашнинг ҳинд тизими умумий овқатланиш корхонасини «ресторан» тоифасига киритиш учун зарур талабларнинг алоҳида рўйхатини ўз ичига олади. Бу тоифага мансуб деб топишлари учун умумий овқатланиш корхонаси ҳам балларнинг минимал миқдорини ҳамда ҳар бир банд бўйича баллар максимал миқдорининг камида 50% ни тўплаши лозим.

Мисол. «1 юлдуз» тоифаси: бу тоифага мансуб меҳмонхона яхши ҳудудда, меҳмонхона учун яроқли бинода жойлашган бўлиши керак (максимал баҳо 15 балл); мижозлар билан алоқа қилувчи ходимлар инглиз тилини иш учун зарур ҳажмда билиши керак (максимал баҳо 5 балл) ва ҳ.к. «2 юлдуз» тоифасини олиш учун 150 балл, «3 юлдуз» учун – 210 балл, «4 юлдуз» учун – 250 балл, «5 юлдуз» учун – 290 балл тўплаш керак. Ҳар бир давлатда меҳмонхоналарни таснифлаш мезони – шинамлик даражаси ҳар хил тушунилади. Мана шу ҳолат, шунингдек, давлатларнинг маданий-тарихий ва миллий анъаналари билан белгиланган бир қанча омиллар жаҳонда меҳмонхоналарнинг ягона таснифини жорий этишга монелик қилади. Жаҳон туристик ташкилоти (ЖТТ), Европа ҳамжамияти Меҳмонхона ва ресторан саноати қўмитаси, Халқаро меҳмонхоналар уюшмасининг бу йўналишдаги фаолияти ҳозирча самара бермаяпти. ЖТТ фақат жойлаштириш воситаларининг стандарт таснифини таклиф этган. Бу таснифда меҳмонхоналар ва шунга ўхшаш корхоналар тўрт катта гуруҳдан бирига киритилади (3.1-схема). Европа меҳмонхоналар бозорида Европа ҳамжамияти Вазирлар Кенгаши томонидан 1986 йил 23 декабрда қабул қилинган стандартлаштирилган ахборот ягона тизими амал қилади. Бу тизим кўп сонли пиктограммалар – шартли расмлардан иборат (3.2-расм). Стандартлаштирилган ахборот тизимининг мақсади туристлар Европа бўйлаб саёҳат қилишларини, жойлаштириш корхоналари билан боғлиқ йўлқўрсаткичлар, каталоглар, проспектларни ўқишлари ва тушунишларини енгиллаштиришдан иборат. Бу тизим жуда қулай бўлиб, бир қанча устунликларга эга.



3.1-схема. Жаҳон туристик ташкилоти томонидан тавсия этилган жойлаштириш воситалари таснифи

У объектив, информатив, уни бошқариш осон, адаштирадиган талқинлар қўлланишига йўл қўймайдиган истеъмолчиларнинг манфаатларини ҳимоя қилиш бўйича амалдаги қонун ҳужжатлари ёрдамида назорат қилинади.

	Хусусий машиналар қўналғаси		Рақам билан бирга меҳмонхонадаги номерлар миқдорини ифодалайди
	Ресторан хизмати		Ноғиронлар учун хоналар
	Лифт		Бар
	Фақат нонушта беради		Конференц – зал
	Очиқ сузиш бассейни		Кечқурун, тунда машина бўлиши мумкин
	Берк сузиш бассейни		Европанинг 5 телеканали
	Номерда телефон бор		Аэропорт яқин

3.1-расм. Меҳмонхона сервиси пиктограммалари

Меҳмонхона корхоналарининг шинамлик даражасига кўра таснифини кўриб чиқишда халқаро амалиётда юзага келган таснифларни ҳамда уларни амалга ошириш тартибини бевосита белгилловчи ҳужжатларни ишлаб чиқишга нисбатан ёндашувларни алоҳида қайд этиб ўтиш керак.

Биринчи ёндашувда бундай ҳужжатларни ишлаб чиқиш, амалга татбиқ этиш ва назорат қилиш билан давлат органлари шуғулланади, яъни меҳмонхона корхоналари шинамлик даражасининг, балки, бошқа жойлаштириш воситаларининг, шунингдек, овқатланиш корхоналарининг давлат томонидан белгиланган расмий таснифи мавжуд. Хусусан, бундай ёндашувга мисоллар Франция ва Россияда кузатилади. Франция миллий таснифи Хунармандчилик ва туризм ишлари бўйича савдо вазирлигининг 1966 йил 13 июлдаги 66/371 сон Қарори билан амалга киритилган. Россия Федерациясида меҳмонхоналарни таснифлаш РФ – ГОСТ Р 50645-94 «Туристтик-экскурсия хизматлари кўрсатиш. Меҳмонхоналар таснифи» давлат стандартига асосан амалга оширилади.

Иккинчи ёндашувда ҳужжатларни ишлаб чиқиш, амалга ошириш ва назорат қилиш билан касаба уюшмалари ва бирлашмалари шуғулланади. Масалан, Германияда бу жараёнларни Меҳмонхона ва ресторан хўжаликлари

бирлашмаси (ЕНОГА), Швейцарияда – Швейцария меҳмонхона соҳиблари уюшмаси амалга оширади.

Жаҳон амалиётида шундай ҳолатлар ҳам учрайдики, бир мамлакат доирасида бир нечта таснифлаш тизимлари амал қилади. Масалан, Буюк Британияда «тожлар» тизими билан бир қаторда, Британия туристик агентликлар уюшмаси – «*British Travel Authority*» (ВТА) томонидан таклиф қилинган таснифлаш тизими қўлланилади:

- бюджет меҳмонхоналари – шаҳарнинг марказий қисмида жойлашган ва қулайликлар минимумига эга меҳмонхоналар;
- туристик тоифадаги меҳмонхоналар – таркибида ресторан ва бар бўлиши шарт;
- ўртача тоифадаги меҳмонхоналар – хизмат кўрсатиш савияси анча юқори бўлган меҳмонхоналар;
- биринчи тоифа меҳмонхоналар – шинамлик даражаси жуда юқори бўлган, аъло даражада хизмат кўрсатиладиган меҳмонхоналар;
- олий тоифа меҳмонхоналар – яшаш ва хизмат кўрсатиш экстра даражада бўлган меҳмонхоналар.

Жаҳонда Франция миллий таснифлаш тизими айниқса кенг тарқалган. Бу тизим туристик меҳмонхоналарни 6 тоифага ажратади. Шулардан беш тоифа меҳмонхоналарга маълум миқдорда юлдузлар беришни назарда тутати (1 юлдуз, 2 юлдуз, 3 юлдуз, 4 юлдуз ёки 5 юлдуз меҳмонхоналар). Бир тоифа – юлдузсиз. Бундай тизим меҳмонхона хизматлари бозорини анча тўлиқ қамраб олиш имконини беради.

Минимал талаб-мезонларга жавоб бермайдиган меҳмонхона тоифа олишга даъвогар бўла олмайди. Бундай талаб-мезонлар қуйидаги гуруҳларга бирлаштирилган:

- А – хоналар миқдори;
- В – умумий бинолар ва хоналар;
- С – меҳмонхонанинг жиҳозланиши;
- Д – яшаш жойининг шинамлиги;
- Е – хизмат кўрсатиш;
- Ғ – ногиронлар ҳамда ҳаракатланиши чекланган шахсларга яратилган қулайликлар.

Германия таснифлаш тизимига кўра, меҳмонхона корхоналари беш тоифага ажратилади. Бу тизимни Европа тизими билан уйғунлаштириш мақсадида бу ерда ҳар бир тоифа маълум юлдузлар миқдорига мос келиши назарда тутилади:

- туристик тоифа – 1 юлдуз;
- стандарт тоифа – 2 юлдуз;
- комфортли тоифа – 3 юлдуз;
- биринчи тоифа – 4 юлдуз;
- люкс – 5 юлдуз.

Бошқа таснифлаш тизимлари ҳам ўзининг «юлдузлар» тизимига мувофиқлигини белгилашга ҳаракат қилади. Масалан, Грецияда А тоифа меҳмонхоналар тўрт юлдузли даражага, В тоифа меҳмонхоналар уч юлдузли даражага, С тоифа меҳмонхоналар икки юлдузли даражага, D тоифа меҳмонхоналар бир юлдузли даражага мос келади. Италияда биринчи тоифа меҳмонхоналар шартли равишда тўрт юлдузли даражага, иккинчи тоифа меҳмонхоналар уч юлдузли даражага, учинчи тоифа меҳмонхоналар икки юлдузли даражага мос келади. Буюк Британияда амал қилувчи «тожлар» тизимини «юлдузлар» тизими билан уйғунлаштириш учун «тожлар»нинг умумий миқдоридан битта «юлдуз»ни айлантириш керак (масалан, тўрт «тожли» даража уч «юлдузли» даражага тенг).

Юқорида кўриб чиқилган Британия агентликлари уюшмаси томонидан тақлиф қилинган меҳмонхоналарни таснифлаш тизими ҳам шундай мувофиқликни назарда тутади:

- бюджет меҳмонхоналари – 1 юлдуз;
- туристик тоифа меҳмонхоналари – 2 юлдуз;
- ўртача тоифа меҳмонхоналар – 3 юлдуз;
- биринчи тоифа меҳмонхоналар – 4 юлдуз;
- олий тоифа меҳмонхоналар – 5 юлдуз.

Германия таснифлаш тизими 22 та мажбурий ҳамда корхоналар тоифасига боғлиқ бўлмаган мезонлар бўйича талабларни белгилайди:

- қабул қилиш хизматининг иши;
- нонушталар сервиси;
- ичимликлар сервиси;
- овқатланиш сервиси;
- номерда телефоннинг мавжудлиги;
- номерларнинг 75% минимал майдонга эгаллиги (ванна ва ҳожатхона майдонини ҳам кўшганда);
- санитария қулайлиги (ванна ва ҳожатхоналарнинг умумий жиҳозланишига нисбатан фоиз ҳисобида);
- ванна ва ҳожатхоналарнинг жиҳозланиши;
- «suite»-номерлар (апартаментли номерлар)нинг мавжудлиги;
- номерларнинг мебель ва бошқа анжомлар билан жиҳозланиши;
- номерда радио ва телевизорларнинг мавжудлиги;
- меҳмонлар учун совғаларнинг мавжудлиги;
- кир ювиш ва дазмоллаш хизматининг мавжудлиги;
- сейфларнинг мавжудлиги;
- холлар миқдори ва ҳолати;
- нақд пулсиз ҳисоб-китоблар қилиш имкониятининг мавжудлиги;
- телефакснинг мавжудлиги;
- меҳмонхона барлари миқдори ва уларнинг иш режими;
- ресторанлар миқдори ва уларнинг иш режими;
- конференция ва банкетлар ўтказиш имконияти;
- қўшимча (факультатив) хизматлар миқдори.

Сўнги ҳолат бўйича қўшимча хизматларнинг қуйидаги миқдори белгиланган:

- «люкс» меҳмонхоналар учун - 270;
- биринчи тоифа меҳмонхоналар учун – 120;
- комфортли тоифа меҳмонхоналар учун – 70;
- стандарт тоифа меҳмонхоналар учун – 25;
- туристик тоифа меҳмонхоналар учун – 0.

Германия таснифлаш тизимининг ўзига хос жиҳати шундан иборатки, унда пансионлар, карвонсаройлар, «гарни» отеллар сингари меҳмонхона корхоналари учун ҳам тоифалар назарда тутилган. Бундай турдаги меҳмонхона корхоналарига тегишли тоифаларни белгилашда «ресторан», «овқатланиш сервиси» каби мажбурий талаблар назарда тутилмайди, қўшимча талабларнинг зарур миқдори эса анча кам:

- биринчи тоифа учун – 90;
- комфортли тоифа учун – 50;
- стандарт тоифа учун – 15.

Бундан ташқари, мазкур корхоналарга кўпи билан биринчи тоифа (4 юлдуз) берилиши мумкин.

АҚШда ҳукумат томонидан расман тасдиқланган меҳмонхоналарни таснифлаш тизими мавжуд эмас. Шинамлик даражасига қараб меҳмонхоналар одатда 5 тоифага ажратилади. Олий тоифа (5 юлдуз) икки муассаса: «*American Automobile Assosiation*» (AAA) ва «*Mobile Travel Guide*» томонидан берилади.

Меҳмонхона тармоқлари меҳмонхоналарни таснифлашга нисбатан ўз ёндашувига эга. Одатда уларда тоифалар эмас, балки маркалар ажратилади. Бундай маркалар муайян тармоқдаги барча меҳмонхоналарда амал қилади. Ҳар бир марқада нафақат шинамлик даражаси, балки меҳмонхонанинг вазифаси, жойлашган ери ва бошқа айрим мезонлар ҳам ҳисобга олиниши мумкин.

Масалан, Европадаги йирик «Accor» меҳмонхоналар тармоғи (Франция) ҳар хил хизматлар кўрсатувчи корхоналарнинг бир нечта маркасини таклиф этади:

- Sofitel;
- Nnovotel;
- Mercury – у шинамлик ва нарх-наво даражасига кўра яна 3 гуруҳга бўлинади:

- Relais/Inn – стандарт номерлар, сифатли хизматлар таклиф этади;

- Hotell/Mercury – нисбатан юқори савияда хизмат кўрсатилади, шинамлик даражаси ҳам юқори;

- Grand/Hotell – меҳмонхона жуда қулай ерда жойлашган, шинамлик даражаси жуда юқори бўлади, кун бўйи хизмат кўрсатилади;

- Ibis;
- Etap;

- Formule 1.

Бозор конъюктурасидан келиб чикиб, «Ассог» меҳмонхоналар тармоғи, туризм бозорининг маълум сегментларига хизмат кўрсатиш мақсадида, қайси маркага эгалигидан қатъи назар, бир қанча меҳмонхона корхоналарини бирлаштиради. Масалан, «Novotel» ва «Mercury» маркасига эга бўлган айрим меҳмонхоналар конгрессменлар, кўргазмалар ва бошқа шунга ўхшаш анжуманлар ва тадбирларни қабул қилиш ва уларга хизмат кўрсатишга ихтисослашган «Atria» гуруҳига киради. Меҳмонхоналарнинг бошқа бир гуруҳи ўз номида «Goralia» белгисига эга бўлади – бу «курорт меҳмонхонаси» деган маънони англатади.

АҚШдаги «Holiday Inn» йирик меҳмонхоналар тармоғи маркаларни белгилашда меҳмонхона корхонаси қаерда жойлашганини, миқдорлар бу ерда қанча вақт бўлишини ва айрим бошқа мезонларни ҳисобга олади ва қуйидаги маркаларни назарда тутди:

- Garden Cort – иқтисодий тоифадаги меҳмонхоналар;
- Holiday Inn express – квартира типигаги меҳмонхоналар (апартаментлар);
- Holiday Inn sun sprii resorts – катта даромадли шахслар учун мўлжалланган курорт меҳмонхоналари;
- Holiday Inn select – ишбилармон одамлар учун мўлжалланган меҳмонхоналар;
- Holiday Inn hotels end – номерлар фондининг 10% ни узоқ вақт яшайдиган ишбилармон одамлар учун мўлжалланган апартаментлар ташкил этувчи меҳмонхоналар.

Айрим ҳолларда меҳмонхоналар маркаларининг номлари фойдаланувчига тегишли ахборот бермайди. Шу боис туроператорлар ҳар бир маркани Европа тизимидаги юлдузлар миқдорига мос равишда белгилай бошладилар. «Ассог» меҳмонхоналар тармоғи билан боғлиқ ҳолда: Sofitel – 5 юлдуз; Novotel – 4 юлдуз; Mercury – 3 юлдуз; Ibis – 2 юлдуз; Formule 1 – юлдузсиз.

Хулоса

Меҳмонхона ишининг ҳозирги ривожланиши жаҳон амалиётида миқдорга (меҳмонхона хизматларидан фойдаланувчига) мазкур хизматлар бозорларидаги нарх-навога қараб кўп вариантли меҳмонхона сервисини таклиф қилади.

Замонавий корхоналар вазифасига, сифмига, қаватларига, конструкциясининг типига, шинамлиқ даражасига, фойдаланиш режимига (йиллик, мавсумий), жойлашган ерига (шаҳар, курорт ва ҳ.к.), улар нима мақсадга мўлжалланганлигига, озиқ-овқат билан таъминланганлигига, нарх-наво даражасига қараб фарқланади.

Таянч иборалар

Меҳмонхона сервиси; худудий жойлаштириш; номерлар фондининг сигими; кичик меҳмонхоналар; Ўрта меҳмонхоналар; катта меҳмонхоналар; каватлик; “динамик” омиллар; жойлашган ери; кўрсатиладиган хизматлар даражаси; идоравий меҳмонхоналар; “Конгрес - отел”; туристик меҳмонхоналар; туристик базалар; туристик бекатлар, туристик манзилгоҳлар, туристик кулба; курорт меҳмонхона; Таймшер; Апартогллар; “Аноним пансион” кемпинглар; Ротель; Флайтеллар; Ботель;

Назрат учун саволлар

1. Замонавий меҳмонхоналарнинг турлари.
2. Меҳмонхоналарни худудий жойлашиши ва номерлар фондининг сигимига қараб гуруҳлаш.
3. Меҳмонхоналарни нарх-наво даражаси ва фаолият кўрсатиш муддатига қараб таснифлаш.
4. Меҳмонхоналарни шинамлик даражасига қараб гуруҳлаш.
5. Меҳмонхоналарни кўрсатиладиган хизматлар даражасига қараб гуруҳлаш.
6. Меҳмонхоналарнинг функционал вазифасига қараб гуруҳлаш.
7. Туристтик меҳмонхоналарнинг вазифалари.
8. Туристтик бекат ва манзилгоҳлар.
9. Йил бўйи ёки мавсумий фойдаланиладиган меҳмонхоналар.
10. Транзит йўловчилар учун меҳмонхоналар.
11. Спортчилар учун мўлжалланган меҳмонхоналар.
12. Автотуристлар учун мўлжалланган меҳмонхоналар.
13. Мотелларнинг жойлаши ва уларнинг вазифалари.
14. Кемпинглар ва уларнинг вазифалари.
15. Ротель ва Флайтелларнинг меҳмонхона индустриясида тутган ўрни.
16. Сузувчи меҳмонхоналар ва меҳмонхона кемпинглари.
17. Меҳмонхоналарни Европача таснифлаш тизими.
18. Меҳмонхоналарни ҳинд тизими бўйича таснифланиши.
19. Туристлар ва сайёҳатларни жойлаштириш воситалари.
20. Меҳмонхоналарни Франция миллий таснифлаш тизими бўйича таснифлаш.

Адабиётлар

1. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник. М., 2000.
2. Филипповский Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М.: ФиС, 2005

3. Лесник А.Л., Мащицкий И.П., Чернышев А.В. Организация и управление гостиничным бизнесом. Учебник – М.: «Интер Универсал», 2000

4. Волков Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса. Учебник, - Д.: Финск, 2003 г.

5. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Минск, Новое знание, 2001.

6. Уокер Д.Р. Введение в гостеприимство. Учебное пособие. М.:2002.

7. Папирян Г.А., Менеджмент в индустрии гостеприимства. М.: 2000

8. WTO World Tourism Barometer. Madrid. WTO.2003.

9. Интернет сайтлари

www.world-tourism.org - Халқаро туристик ташкилот

www.world-tourism.org/infoshop - Халқаро туристик ташкилотнинг ахборот маркази

www.wtoelibrary.org - Халқаро туристик ташкилотнинг кутубхонаси

4-БОБ. МЕҲМОНХОНАЛАРДАН ФОЙДАЛАНИШ АСОСЛАРИ

- 4.1. Меҳмонхона иқтисодиётига таъсир этувчи омиллар
- 4.2. Меҳмонхона мижози
- 4.3. Меҳмонхона бизнесида ишлашнинг ўзига хос хусусиятлари
- 4.4. Меҳмонхоналарнинг меъморчилик ва техник ечимлари
- 4.5. Меҳмонхона бинолари таркиби
- 4.6. Меҳмонхонанинг жамоат қисмида меҳмонларга хизмат кўрсатиш
- 4.7. Меҳмонхонанинг мижозлар яшайдиган қисми ва унга хизмат кўрсатиш
- 4.8. Меҳмонхонанинг ҳаётни таъминлаш тизимлари
- 4.9. Ходимларнинг мижозлар билан муомала қилиш умумий қоидалари

4.1. Меҳмонхона иқтисодиётига таъсир этувчи омиллар

Ўз-ўзидан равшанки, меҳмонхона хўжалиги тармоғининг иқтисодиётига, энг аввало, иқтисодий омиллар (иқтисодиётнинг умумий ҳолати, аҳоли жон бошига олинадиган ўртача даромад, ишсизлик даражаси, маҳаллий валютани айирбошлаш курси, солиқ солиш даражаси, кредитларга белгиланган банк фоизи ва б.) таъсир кўрсатади. Айни пайтда, тармоқнинг ривожланишида ижтимоий-иқтисодий омиллар, чунончи: даромад даражасига кўра аҳолининг тақсимланиши, маълумот даражаси, турмуш тарзи, ёш тузилиши, шаҳар ва қишлоқ аҳолисининг нисбати (шаҳар аҳолисини ҳаракатчанроқ), жинойатчилик даражаси, туризмнинг ривожланиши ва ш.к. ҳам катта рол ўйнайди.

Табииyki, тармоқнинг ҳолати қонунчиликка (солиқ ва меҳнат тўғрисидаги қонун ҳужжатлари, лицензиялаш қоидалари, санитария-гигиена талаблари, ёнғин хавфсизлиги қоидалари, истеъмолчиларнинг ҳуқуқлари тўғрисидаги қонунлар ва б.га) ҳам бевосита боғлиқ бўлади.

Умумиқтисодий ва демографик омиллардан ташқари, меҳмонхона иқтисодиётига яна бир қанча ўзига хос омиллар қучли таъсир кўрсатади. Ҳозирда терроризм ана шундай омиллардан биридир. Ўйриқ террорчилик ҳаракатлари, чунончи: Мисрда туристларнинг террористлар томонидан ўққа тутилиши ёки Нью-Йоркдаги осмонўпар биноларнинг вайрон қилиниши террористлар ҳужум қилган минтақадаги меҳмонхоналарнинг тўлишига жуда салбий таъсир кўрсатади. Тўғри, тажриба ушбу оқимларга туристик оқимлар 2-3 йил ичида тикланишидан далолат беради, аммо бу вақт мобайнида жуда кўп меҳмонхоналар банкрот бўлиши мумкин.

Мамлакатдаги иқтисодий инқироз натижасида чет эл инвестициялари келиши тўхтабди, ушбу мамлакатга товарлар экспорти камабди, бу эса меҳмонхоналарда бизнес-туристлар сони камайишига олиб келади. Курорт минтақаларида меҳмонхоналарнинг тўлишига тез ўзгарадиган дам олиш жойлари ва турларига бўлган мода, виза олиш билан боғлиқ қийинчиликлар, транспорт компанияларининг иш шароитлари таъсир кўрсатади. Мисол учун, Европа осмонида шовқин даражаси меъёрга белгиланганидан катта бўлган

собик Иттифокда ишлаб чиқарилган самолётлар училишининг тақиқланиши муқаррар тарзда россиялик туристлар оқимлари Европа курортларидан Туркия ва Миср курортларига қайта тақсимланишига олиб келади.

Меҳмонхонанинг иқтисодий кўрсаткичларига ички омиллар, чунончи: қабул қилинган бошқариш ва назорат тизими (айниқса, харажатлар устидан назорат тизими), кўрсатиладиган хизматлар даражаси, шунингдек, меҳнат муносабатлари ҳам таъсир кўрсатади. Шу сабабли меҳмонхона маъмурияти ходимларнинг меҳнат шароитларини яхшилашга, ишчи кучининг кўнимсизлигини камайтиришга ва меҳнат жамоасидаги муҳитни яхшилашга доим эътибор бериши керак.

Меҳмонхонанинг иқтисодий кўрсаткичларига нотўғри танланган тарифлар тизими ҳам таъсир кўрсатиши мумкин. Жаҳонда *меҳмонхона тарифларининг* куйидаги *асосий тизимлари* қўлланади.

1. Тарифга фақат яшаш учун ҳақ (Room only) киради. У тагин Европа режаси деб ҳам аталади.

2. Тарифга яшаш учун ҳақ ва нонушта (Room and breakfast) киради (континентал режа). Бунда тарифга киритилган нонушта уч хил бўлиши мумкин:

- континентал нонушта (шарбат, қахва ёки чой, булочка, жем);
- инглизча нонушта (ветчина билан куймоқ қўшилади);
- шведча стол (пишлоқ, колбаса маҳсулотлари, нон-булка маҳсулотлари, мевалар, жемлар, шарбатлар, асал, қахва, чой ўзига-ўзи хизмат кўрсатиш усулида тақдим этилади). Ҳозирда ушбу тариф айниса кенг тарқалган.

3. Ярим пансион (Half board, demi-pension, modified American plan). Тарифга яшаш ҳақи, нонушта ва тушлик ёки кечки овқат киради. Тариф айрим курорт меҳмонхоналарида ва маърифий мақсадларда саёҳат қилувчи туристларга, шунингдек, бизнесменларга хизмат кўрсатадиган меҳмонхоналарда қўлланади. Ушбу меҳмонхоналарда яшайдиган туристлар шаҳар бўйлаб экскурсия қилади, ўша ерда тушлик қилади, кечкурун эса меҳмонхонага қайтиб келади. Курорт меҳмонхоналарида яшайдиган туристларга келсак, улар шу ерда тушлик қилишни, кечкурун эса турли ресторанлар ва кафеларда овқатланишни маъқул кўради.

4. Тўла пансион (en pension, American plan). Тарифга яшаш ҳақи ва уч (ёки тўрт) маҳал овқатланиш киради. Курорт меҳмонхоналарида, айниса, умумий овқатланиш тармоғи яхши ривожланмаган минтақаларда қўлланади.

5. «Ҳаммаси киритилган» («All included»). Тарифга яшаш ҳақи, кўп марта овқаланиш (мижоз танлаган бир неча ресторанлардан бирида, кўнгилочар воситаларнинг ҳаммаси (ёки кўпчилиги), бардаги ичимликлар (одатда импорт ичимликлардан ташқари)) киради. Одатда бегоналардан ажратилган курорт меҳмонхоналарида қўлланади. Меҳмонхонада яшовчиларга улар айна шу меҳмонхонага мансублигини тасдиқлайдиган маълум белгилар берилади, мисол учун, уларнинг кўлига ечилмайдиган биллакузук тақиб қўйилади.

Ҳақ тўлашнинг бошқа усуллари ҳам мавжуд. Мисол учун, «Бир хизмат нарҳида икки хизмат» (Two for one) тарифига кўра, меҳмон текинга яшайди, аммо овқатланиш учун ҳақ тўлайди. «Болалар учун бепул» (Children – free) тарифига кўра, ота-онаси билан бир хонада яшайдиган болалар учун ҳақ олинмайди. Аммо бу тарифлар нисбатан кам қўлланади. Тарифни эълон қилишда унга нималар кириши муфассал тушунтирилиши керак. Тарифга солиқ киритилган-киритилмагани тушунтирилиши шарт, чунки мижоз ҳақ тўлаш пайтида тарифдан ташқари, 20% миқдорида солиқ ҳам тўлаши кераклигини билса, норози бўлиши тайин.

Юқорида санаб ўтилган омиллар исталган бирининг таъсири, энг аввало, меҳмонхонанинг тўлиш коэффициентида акс этади. Бу меҳмонхона ишининг рентабеллигини белгиловчи муҳим кўрсаткичдир. Ҳозирда жаҳонда ушбу коэффицент аста-секин пасайиши кузатилмоқда. Бу янги-янги меҳмонхоналар қурилаётгани, меҳмонхона хизматларининг таклифи уларга бўлган талабдан кўпайиб бораётгани билан изоҳланади. Меҳмонхоналарнинг тўлиш коэффициенти ҳозир ўрта ҳисобда тахминан 60% ни ташкил этадики, буни рентабеллик бўсағаси деб айтиш мумкин. Ўз-ўзидан равшанки, тўлиш коэффициенти ўзгариб туради: мавсумда юқори бўлади, мавсум тугагач, пасаяди; шанба ва якшанба кунлари иш кунларидагидан пастроқ, байрам кунлари эса оддий кунлардагидан юқорироқ бўлади ва х.к. Ҳар бир меҳмонхонада тўлиш коэффициенти ўзгаришининг муайян манзараси кузатилади. Ушбу коэффицент ўзгаришларини мувозанатга солиш учун маъмурият тегишли чора-тадбирлар кўриши керак.

Тўлиш коэффициенти жуда кўп омилларга боғлиқ бўлади. Бу ерда шуни таъкидлаб ўтиш керакки, тариф миқдори билан тўлиш коэффициенти ўртасида бевосита боғлиқлик мавжуд эмас: мисол учун, тарифи 60 АҚШ доллари бўлган меҳмонхонанинг тўлиш коэффициенти 62%, тарифи 100 АҚШ доллари бўлган меҳмонхонаники эса – 75% бўлиши мумкин. Ваҳоланки, иқтисодий назария хизматлар қиймати пасайишига қараб, уларга бўлган талабнинг ошишини назарда тутати. Аммо муайян бир меҳмонхонада бундай боғлиқлик кузатилиши, яъни тарифнинг пасайтирилиши тўлиш коэффицентининг ошишига олиб келиши мумкин.

4.2. Меҳмонхона мижози

Меҳмонхоналарнинг мижозлари орасида ўтказилган кўплаб статистик тадқиқотлар натижасида фойдали статистик маълумотлар олинган. Мисол учун, меҳмонхоналарнинг мижозлари орасида бизнес-туристлар улуши 40% гача етиши, жуфт бўлиб саёҳат қилувчи туристлар 43% ни, ёлғиз эркаклар 32% ни, ёлғиз аёллар эса – 22% ни ташкил этиши аниқланган. Меҳмонхонани дастлабки танлашда куйидаги омиллар ҳисобга олинади (муҳимлик даражасига қараб): меҳмонхонанинг жойлашган ўрни, у

кўрсатадиган хизматлар, яшаш учун тўланадиган ҳақ, ташки кўриниши ва тозалиги. Мижозлар кўпроқ нимадан шикоят қилиши ҳам аниқланган:

- ходимлар етарли даражада эътибор бермаслиги;
- номер жойлашишга тийёр эмаслиги;
- номерни бронлаштириш мажбурияти бажарилмаганлиги;
- меҳмонхонада ва номерда мижоз ўзини хавфсиз ҳис этмаслиги;
- номерда ҳарорат қулай эмаслиги;
- шовқин даражасининг кучлилиги;
- каравотнинг ноқулайлиги;
- нархнинг баландлиги;
- хизмат кўрсатишдаги сусткашлик.

Меҳмонхоналарнинг мижозлари орасида ўтказилган сўровлар натижасида ҳам менежмент учун фойдали бўлиши мумкин бўлган жуда кўп маълумотлар олинган. Мисол учун, мижозларнинг тўртдан уч қисми номерга жойлашишда биринчи навбатда мини-барни очиб кўриши ва унинг ичидаги нарсалар билан қизиқиши аниқланган. Шунингдек, юлдузлар сони кам бўлган меҳмонхоналарда мини-барларни жиҳозлаш фойдали эканлиги ҳам аниқланган (айниқса, мини-бардаги нархлар ана шундай ичимликларга дўконларда белгиланган нархлардан бир неча баравар баландлиги ҳисобга олинса).

Бундан ташқари, мижозларнинг 95% ҳар куни камида бир соат телевизор томоша қилади. Шу сабабли ҳозирги вақтда икки юлдузли меҳмонхона номерида телевизор бўлгани маъқул (телевизор назарда тутилмайдиган экологик меҳмонхоналардан ташқари).

Мижозларнинг 95% душ ва атиги 5% - ванна қабул қилади. Шу сабабли ҳозирда айрим тўрт юлдузли меҳмонхоналар номерларда тўла ўлчамли ванналардан кўра кўпроқ арзон душ кабиналари ўрнатмоқда. Мижозларнинг 40%и эрталаб уйғотишни талаб қилади. Шу боис меҳмонхона автоматик уйғотиш системаси билан жиҳозланса, мақсадга мувофиқ бўлади. Зеро, мижозларни телефон оператори ёрдамида уйғотиш ҳатто кичкина меҳмонхона учун ҳам жиддий муаммо туғдириши мумкин, чунки мижозларнинг аксарияти уларни айна бир вақтда – соат 7 да уйғотишни сўрайди. Дарвоқе, мижоз ўз вақтида уйғотмагани учун меҳмонхонадан суд орқали анча катта пул ундириб олган ҳоллар ҳам маълум. Мисол учун, шундай ҳоллардан бирида мижоз судда меҳмонхона айби билан ухлаб қолгани ва ишга доир учрашувга ўз вақтида етиб боролмагани учун фойдали буюртмадан маҳрум бўлгани, яъни зиён кўрганини исботлаб берган.

Бугунги кунда мижоз ўрта даражали (3-4 юлдузли) меҳмонхонада кўришни умид қилган хизматларнинг муайян тўплами шаклланган. Зарур хизматларнинг асосий тўплами (яшаш шароитлари, овқатланиш, номернинг иссиқлиги, иссиқ сув)дан ташқари, ҳозирги намунавий мижоз меҳмонхонада қуйидаги хизматларни олишга умид қилади:

- номердаги ванна ва ҳожатхонада – ювиниш буюмлари тўплами, фен, бир нечта сочик, пойафзал тозалаш воситаси;
- номерда четга тўғридан-тўғри чиқиш мумкин бўлган телефон, масофадан туриб бошқариладиган телевизор;
- мижозга нотаниш шаҳарда мўлжал олишга кўмаклашадиган ахборот хизмати;
- меҳмонларни уйғотиш бўйича текин хизматлар;
- номерга овқат келтириш хизмати (room service);
- фитнес маркази, бассейн;
- коктейль-бар (ресторандан ташқари);
- мижозларнинг автомобилларини қўйиш учун жой;
- кирхона ва кимёвий тозалаш хизмати.

Юқори даражали меҳмонхоналарда хизматлар тўплами анча кенг бўлади.

Номерда мини-бар, меҳмонхонада эса – бизнес маркази бўлиши шарт. Беш юлдузли меҳмонхоналарда номер албатта мижоз ухлаши учун тайёрланади: тўшакдан чойшаб ечиб олинади, торшер ёки стол лампаси ёқилади, ёстикқа шоколад қўйилади.

Супер меҳмонхоналар меҳмонга шахсий хизматкор хизматини тақдим этиши мумкин. У меҳмоннинг гардеробини кузатиб боради.

Юқори даражали меҳмонхоналар ногиронлар, кўрлар, қариялар, болалар каби махсус тоифа мижозларга алоҳида хизматлар кўрсатишлари шарт.

Ногиронлар аравачасидаги мижоз меҳмонхонанинг барча биноларига кириш имкониятига эга бўлиши керак. Ҳар 50-100 та оддий номерга аравачасидаги ногирон учун махсус жиҳозланган битта номер тўғри келади: аравача ҳожатхона ва ваннага кириши учун имконият яратилади, шунингдек, бу ерда ногирон мижозга ходимлар ёрдами керак бўлиб қолган тақдирда боғланиш учун ички телефон ҳам ўрнатилади.

Юқори даражали меҳмонхоналарда VIP-мижозлар (юқори мартабали кишилар)га ва улардан камроқ аҳамиятга эга бўлган СІР тоифаси (тижорат нуқтаи назаридан муҳим шахслар)га хизмат кўрсатиш учун махсус йўриқномалар ишлаб чиқилади. Биринчи тоифага президентлар, вазирлар, юқори даражали дипломатлар, шоу-бизнес оламининг машҳур вакиллари ва ш.к. киради. Иккинчи тоифага меҳмонхона бизнеси учун фойдали бўлиши мумкин бўлган шахслар (директорлар кенгаши аъзоси, таркибига айна меҳмонхона кирувчи меҳмонхоналар занжири марказий аппаратининг ходими, кейинчалик меҳмонхонага вақтинчалик яшаш учун ўз ходимларини хизмат сафарига юбориши мумкин бўлган йирик фирма менежери ва х.к.) киради. Мижозларнинг ушбу икки тоифасига меҳмонхона ходимлари жуда катта эътибор беришлари керак: уларни ё бош директор, ё махсус VIP-менежер кутиб олади, уларни рўйхатга олиш таомили соддалаштирилади – меҳмон varaқасини улар киришда эмас, балки ўз номерида тўлдирлади, меҳмон келишига яқин номерга гуллар, мевалар, ичимликлар қўйилади

VIP-мижозларнинг асосий хусусияти – улар кенг омма билан алоқа қилмасликка интилади, чунончи: одатда ўз номерида овқатланади, бассейнга фақат у ерда бошқа мижозлар бўлмаган пайтда боради (бу ҳақда меҳмонхона маъмурияти қайғуриши керак), номер эшиги олдига қўшимча қўриқчилар қўйилади ва ҳ.к. VIP ва СІР мижозлар маъмуриятга жуда кўп қўшимча ташвиш келтиради, аммо улар кўрсатилган хизматларга доим анча катта ҳақ тўлайди.

4.3. Меҳмонхона бизнесида ишлашнинг ўзига хос хусусиятлари

Меҳмонхона хизмати соҳасида ишлашнинг бир қанча ўзига хос хусусиятлари мавжуд. Улар орасида қуйидагиларни қайд этиш мумкин:

- бир меҳмонхонада ҳар хил (5 тадан 9 тагача) касб эгалари ишлайди. Бунда мижозга кўрсатиладиган деярли ҳар қандай хизмат бир неча бўлимлар ёки хизматлар баҳамжиҳат ишлашини, бинобарин, турли касб эгаларининг ҳаракатларини мувофиқлаштиришни тақозо этади. Шунинг учун ҳам турли хизматлар ва мутахассислар ишини яхши мувофиқлаштириш муҳим аҳамият касб этади. Улар бир-бири билан шундай алоқа қилиши керакки, мижознинг муаммолари ўз вақтида ва меҳмонхона олий раҳбариятининг аралашувисиз ҳал қилинсин. Одатда мижоз ўзининг барча эътирозларини қабул қилиш хизматига билдиради. Агар, айтишлик, унинг эътирози номер яхши гозаланмагани билан боғлиқ бўлса, бу камчиликни қабул қилиш хизматига бевосита бўйсунмайдиган номерлар фонди хизмати тузатиши керак. Агар турли хизматларнинг ўзаро алоқаси яхши йўлга қўйилган бўлмаса, муаммони тез ҳал қилиб бўлмайди;

- меҳмонхонадаги оммавий касбларнинг аксарияти ходимлардан юқори малака талаб қилмайди. Шу сабабли чет эл меҳмонхоналарида ривожланаётган мамлакатлардан келган, фаррош, кирчи ва бошқа касбларда иш таётган иммигрантлар жуда кўп;

- меҳмонхона ходимларининг, айниқса, мижозлар билан бевосита алоқа қиладиган ходимларнинг иши ҳар хил одамлар билан муомала қилиш ва тил топиша олишни талаб қилади, чунки меҳмонхона мижозлари орасида бойлар ва камбағаллар, ёшлар ва қариялар, босиқ ва жиззаки, хушёр ва маст одамлар, турли касб эгалари, шу жумладан, жинорий унсурлар ҳам бўлади;

- меҳмонхона иши – ўзига хос узлуксиз ишлаб чиқариш; меҳмонхона кунда 24 соат, йилда 365 кун ишлайди.

Менежерларнинг иш куни меъёрга солинмайди ва амалда доим кунига 8 соатдан кўпроқ (кўпинча ҳафтасига 70 соатга яқин) бўлади. Бунда олий даража менежерлар иши асосан мижозлар билан бевосита ва телефон орқали алоқа қилишдан иборат бўлади, хатлар ва ҳужжатлар билан ишлашга жуда кам вақт сарфланади. Менежерлар иши асабга катта оғирлик тушиши билан тавсифланади. Менежер тез қарор қабул қила олиши ва ҳар қандай тасодифларга, масалан, «президент» номерига даъвогар иккита олий

маргабали шахс бир пайтда келишига доим тайёр туриши керак. Меҳмонхона менежерларининг касбий касалликлари – ошқозон яраси, гипертония, юрак танқислиги, шунингдек, алкоголизм ана шундай келиб чиқади. Умумий овқатланиш хизмати ходимларига эса номақбул семириш хавфи мавжуд.

Турли мамлакатларда ўтказилган тадқиқотлар меҳмонхонани бошқаришнинг муайян бир мақбул усулини аниқлаш имконини бермади: соф авторитар бошқариш усулининг муваққиятига ҳам, демократик бошқариш усулининг муваффақиятсизлигига ҳам мисоллар мавжуд. Аммо микдорий жиҳатдан авторитар бошқариш усули нисбатан кўп учрайди. Бу ҳолат шу билан изоҳланиши мумкинки, меҳмонхона бизнеси узок вақт оилавий бизнес ҳисобланган: меҳмонхонани оила бошлиғи бошқарган, унга қариндошлари – меҳмонхона хизматчилари сўзсиз бўйсунуши керак бўлган. Махсус маълумотли биринчи менежерлар фақат XX асрнинг 20-йилларида пайдо бўлган. Шу давргача барча меҳмонхона бошқарувчилари соф амалиётчи бўлган. Шуни алоҳида таъкидлаб ўтиш керакки, меҳмонхоналар бир-биридан анча фарқ қилади ва шу сабабли, айтайлик, кичик бизнес-отелда муваффақиятли ишлайдиган менежер катта курорт комплексида ҳам шундай муваффақиятли ишлаши шарт эмас ва аксинча.

4.4. Меҳмонхоналарнинг меъморчилик ва техник ечимлари

Ҳозирги замон меҳмонхоналарининг меъморчилик ечими жуда ранг-баранг: бир қаватли мотеллардан 88 қаватли осмонўпар биногача, полинезияликларнинг турар жойи услубида қурилган кулбалардан ҳозирги замон меъморчилигининг ойнаванд-бетон мажмуаларигача. Айни пайтда, замирида иқтисодий мулоҳазалар ётувчи бир нечта асосий техник ечимларни қайд этиш мумкин. Ўртасида лифт жойлашган тўғри тўрбурчак бино энг содда ечим ҳисобланади. Ҳар бир қаватдаги лифт майдончаларидан бинонинг икки томонига қараб узун йўлак кетган, йўлакнинг иккала томонида номерлар жойлашган. Шаҳар марказида ер майдони қиммат турган ҳолда меҳмонхона биноси юқорига қараб минора шаклида юксалиб боради, бунда йўлак узунлиги қисқаради. Баъзан у халқа шаклида бўлиб, унинг ичида лифт шахтаси жойлашади.

Эски меҳмонхоналарнинг бинолари кўпинча ички ҳовлили «кудук» шаклида бўлган. Ҳовлида меҳмонларнинг экипажлари турган. Бинонинг бундай шаклида номерлар бир қисмининг деразаси ички ҳовлига қараган. Бундай меҳмонхоналарни кейинчалик реконструкция қилиш жараёнида ички ҳовли кўпинча шаффоф том билан тўсилган ва атриум ҳосил қилинган.

Курорт меҳмонхоналари биноси ўзига хос хусусиятга эга. Бунда деразаси денгизга қараган номерларга мумкин қадар кўпроқ эга бўлишга ҳаракат қилинади. Шу мақсадда, агар жой рельефи имкон берса, меҳмонхона биноси тоғ ёнбағри бўйлаб денгизга тушиб борадиган катта «пиллапоялар» шаклида қурилади. Шунда барча номерлар деразаси денгизга қарайди. Текис

кирғокларда уч қиррали юлдуз шаклидаги (режада) бинолар айниқса кўп қурилади. Ҳар бир қирра бўйлаб йўлак ўтади, йўлакнинг икки томонида номерлар жойлашади. Бундай ечимда номерларнинг учдан икки қисми денгизга қарайди.

Шунингдек, сарой меъморчилиги намуналарини, чунончи, Европадаги айрим ҳашаматли меҳмонхоналарни ҳам қайд этиш мумкин. Улар дастлаб ҳақиқатда ҳам зодагонларнинг саройи бўлган ва кейинчалик меҳмонхоналарга айлантирилган.

Мотеллар ҳам ўз хусусиятларига эга. Уларнинг аксарияти икки қаватли бўлади. Бу жуда қулай, чунки қимматга тушадиган лифтлар қуриш талаб этилмайди. Аммо бинонинг ўзи анча катта майдонни эгаллайдики, бу айни ҳолда аҳамиятсиз, чунки мотеллар одатда ер нисбатан арзон турадиган шаҳар ташқарисида жойлашади.

Меҳмонхоналар қурилиши кўп йиллик амалиётида бир нечта фойдали тавсиялар ишлаб чиқилган. Уларнинг айримларини санаб ўтамиз.

1. Меҳмонхона ўз харажатларини мақбул муддатларда оқлаши учун қурилиш қийматини номерлар сонига бўлганда ушбу номер тарифидан минг баравардан кўпроқ сон чиқиши керак. Бунда меҳмонхонанинг тўлиш коэффиценти камида 75%, банк кредити учун тўланадиган фоиз ставкаси эса – 12% гача деб мўлжалланади.

2. Меҳмонхона остидаги ер қиймати қурилиш қийматининг 20% дан ошмаслиги керак.

3. Меҳмонхона бутун майдонининг камида 50% номерлар фондига тўғри келиши лозим.

4. Бир ўринли номернинг минимал майдони 10 м² ни, икки ўринли номерники эса – 15 м² ни ташкил этади. Ҳозирда меҳмонхона (уч-тўрт юлдузли) намунавий номерининг майдони 20-30 м² ни, беш юлдузли меҳмонхоналарда – 40 м² ва ундан кўпроқни ташкил этади. Номернинг маъқул геометрияси – минимал кенлиги 3 м., томонларининг ўзаро нисбати 2 × 1 бўлган тўғри тўртбурчак.

5. Ҳозирда номерларга қўйиладиган каравотлар мўъгадил равишда қаттиқ ва оёқсиз бўлгани маъқул, чунки бу номерни тозалаш вақтини қисқартиради ва пол усти қопламасини тежаш имконини беради.

6. Ресторан майдони ҳар ўринга 1,5-1,8 м² ҳисобидан, бар майдони – ҳар ўринга 1,3 м² ҳисобидан, банкет залининг майдони – ҳар ўринга 1 м² гача, ресторан ошхонасининг майдони – ресторандаги ҳар ўринга 0,9-1 м² ҳисобидан белгиланади. Ошхона майдонининг тахминан ярмини омборхоналар эгаллайди.

7. Маъмурият эгаллайдиган майдон ҳар номерга 0,3-0,5 м² ҳисобидан, номер фонди хизматининг омборхоналари майдони – ҳар номерга 1 м² ҳисобидан, ходимлар учун хоналар (ошхона, душхона, гардероб) майдони – ҳар номерга 4 м² ҳисобидан белгиланади.

8. Уч юлдузли меҳмонхонада ҳар 100 номерга тахминан 80 хизматчи бўлиши керак (тўрт ва беш юлдузли меҳмонхоналарда хизматчилар сони номерлар миқдоридан икки баравар кўп бўлиши мумкин).

9. Умумий овқатланиш хизмати даромадларига номер фонди даромадларининг нисбати 70/20 дан (қўшимча хизматлар яна 10% даромад беради) 40/60 гача атрофида бўлади.

10. Агар бир номер бошқасидан қиммат турса, биринчи номер иккинчисидан камида 2-3 м² катта бўлиши керак, акс ҳолда мижоз фарқни сезмаслиги мумкин.

Шуни таъкидлаш керакки, сўнгги пайтда иқтисод (эконом) тоифали меҳмонхоналар анча кенг тарқалди. Уларда харажатлар (ва, тегишинча, яшаш учун ҳақ) мумкин қадар камайтирилган. Табiiйки, мазкур меҳмонхоналарда юқорида келтирилган барча рақамлар анча камайтирилган.

Меҳмонхонани лойиҳалашда, қоида тариқасида, бир нечта ўзига хос муаммолар вужудга келади.

1. Меҳмонхонанинг оқилона ҳажми. Бу масала ханузгача баҳсли бўлиб қолаётир. Айрим тадқиқотчилар 100-150 номерли меҳмонхонани, айримлар эса – 200-230 номерли меҳмонхонани оқилона деб кўрсатадилар. Аксарият муаллифларнинг фикрича, номерларнинг оқилона миқдори 400 тадан ошмайди.

2. Номер фондининг тузилиши, яъни бир ўринли, икки ўринли номерлар ва люкслар қанча бўлиши кераклиги масаласи. Ўз-ўзидан равшанки, номер фондининг тузилиши меҳмонхона типига, унинг даражасига ва у ишлаётган бозор сегментига боғлиқ бўлади. Ҳозирда бир ўринли номерлар ўзини окламайди – кичикроқ майдонли номерга бир кишилик эмас, балки икки кишилик каравот қўйилгани маъқул. Бу ҳолат шу билан изоҳланадиги, номер жиҳозлари кийматининг асосий қисмини ҳожатхона ва ванна ташкил этади. Икки кишилик каравот бир кишилик каравотга солиштирганда жиҳозлар кийматини унча оширмайди, лекин ушбу номерларга нафақат якка мижозларни, балки эр-хотинларни ҳам жойлаштириш имконини беради. Бунда яшаш учун ҳақ одатда 25% га оширилади. Ҳатто паст даражали кичик меҳмонхоналарга ҳам ўта шинам ва қулай бўлган бир нечта номер («люкс», «президент»)га эга бўлиш тавсия этилади. Гарчи бу номерларга талаб унча катта бўлмаса-да, улар мазкур номерларда тўхташи мумкин бўлган машҳур шахслар ҳисобига меҳмонхона обрўсини ошириш имконини беради.

3. Қаватлилик ва лифтларнинг ўтказиш қобилияти. Кўп қаватли конструкциялар ер майдонини (ва, тегишинча, унинг кийматини) тежайди, лекин қурилиш кийматини асосан лифтлар ҳисобига оширади. Лифтлар – жуда қиммат қурилма. Аммо уларда маблағни тежаш навбатлар ҳосил бўлишига ва мижозлар норозиликка сабаб бўлади. Бундан ташқари, шундай мижозлар ҳам борки, улар ёнгин чиққудек бўлса, пастга тушишга улгурмай қолишидан қўрқиб, олтинчи қаватдан юқорига жойлашишга кўнмайди.

4. Хавфсизликни таъминлаш муаммоси. Агар мижоз меҳмонхонада ўзини хавфсиз ҳис қилмаса, у бу ерга бошқа келмайди. Мижоз номерда

Ўзини хавфсиз ҳис қилиши учун мазкур номер эшиги мустақкам ва ишончли бўлиши (ҳеч бўлмаса шундай кўринишга эга бўлиши), занжирга қулфланиши, «кўзча» ва ишончли қулф билан жиҳозланган бўлиши керак. Ҳозирда уч хил калитли: механик, магнитли ва электрон қулфлар қўлланади. Уларнинг барчаси ўз ютуқ ва камчиликларига эга. Механик қулфлар нисбатан арзон. Магнитли қулфлар уларнинг калити йўқолган тақдирда қулфни қайта дастурлаштириш имконини беради (бундай ҳолда механик қулфни алмаштиришга тўғри келади). Бундан ташқари, магнитли ва электрон калитли система номерга кирган барча одамларни қайд этиш имконини беради (меҳмонхона ходимлари тегишли кодли ўз калитларига эга бўлади). Магнитли калитларнинг камчилиги шундаки, улар тасодифан магнитсизланиши ва натижада мижоз ўз номерига киролмай қолиши мумкин. Бундан ташқари, қулф ишлаши учун магнитли карточка-калитни қулф тиркишидан ўтказиш керакки, бу ёши ўтган мижозлар учун муайян қийинчилик туғдиради.

Магнитли ва электрон қулфлар меҳмонхонада қизғин фойдаланиш хусусиятларидан келиб чиқиб ясалган стандарт механик қисмдан ва қулф механизмини бошқарадиган электрон қисмдан ташкил топади. Қулфнинг ўзи сифатли материалдан ясалади. Қулф қопқоғини махсус асбобсиз очиб бўлмайди.

Бундай қулфлар калитларининг қуйидаги турлари фарқланади:

- «смарт»-карта;
- перфорация ёки штрих-кодли карта;
- магнит қизикли пластик карточка (энг кўп тарқалган вариант).

Магнитли ёки электрон қулфлар ўрнатилган меҳмонхонанинг иш жараёнини содда қилиб қуйидагича тавсифлаш мумкин: меҳмон жойлашаётганида унга кодли карточка берилади. Ушбу карточка ёрдамида меҳмон ўзига ажратилган номер эшигини фақат муайян вақт оралиғида (меҳмонхонада яшаш вақти мобайнида) очиб қира олади. Маъмур меҳмонни рўйхатга олиши жараёнида кодни дастурлаштириш амалга оширилади. Бундай карта кўп марта қўлланиладиган бўлиши мумкин. Шунда у кодни кўп қарра қайта ёзиш имконини беради.

Электрон қулфларнинг махфийлик даражаси ҳам анча юқори бўлади. Электрон қулфни ясама калит билан очиб бўлмайди, кодни ёзиб олиш ва ундан нусха кўчириш эса – жуда қийин иш. Бунинг устига, карточкада меҳмонхона номи ва номер рақами одатда кўрсатилмайди. Бинобарин, электрон калит йўқолган тақдирда ҳам меҳмон ўз номерига биров рухсатсиз киришидан ҳимояланган бўлади.

Бундан ташқари, электрон (магнитли) қулфлар қуйидагиларни таъминлайди:

- муайян белги (зона, қават)га кўра бирлаштирилган бир неча номер эшигини бир карта билан очиш;

- номерга кириш учун бир неча картани дастурлаштириш (масалан, номерга оила жойлашганида);

- номердаги сейфни очиш учун аини шу картадан фойдаланиш;

- номерга киришни назорат қилиш. Қулф эшикнинг охириги 300 очилишини эслаб қолади. Бу жуда муҳим, масалан, номердан ўғрилиқ содир этилган тақдирда қонунбузарни аниқлаш учун;

- рухсатсиз жойлашиш устидан назорат. Агар мижоз меҳмонларни қабул қилиш ва жойлаштириш дастурида рўйхатга олинган бўлмаса, уни дастурлаштириш мумкин эмас;

- номерда электр энергияси сарфи устидан назорат. Номерда асосий улаб-узгич ёнига махсус мослама ўрнатилган бўлиб, номерда чирокларни ёқишдан олдин калитни ана шу мослама тирқишидан ўтказиш талаб этилади. Номердан кетаётганда мижоз калитни ўзи билан олиб кетади ва орадан маълум вақт ўтгач, номердаги чирок ўз-ўзидан ўчади;

- кредити тугаган меҳмон учун номерга киришни блокировка қилиш.

Айни вақтда кенг тарқалган қулфларнинг нотармок турини ўрнатиш юқорида зикр этилган имкониятлардан фойдаланиш имконини беради. Ушбу вариантда ҳар бир қулф индивидуал мослама ҳисобланади ва бошқа қулфларга ёки марказий компьютерга уланмайди. Улар ўртасидаги алоқа кўчма программатор орқали амалга оширилади.

Системанинг тармок тури ўрнатилган, яъни барча қулфлар ягона тармокқа бирлаштирилган тақдирда, қўшимча функциялар пайдо бўлади:

- хонага рухсатсиз қирилганини аниқлаш;

- номерларни марказлаштирилган тартибда назорат қилиш (мижоз номерда, мижоз номерда йўқ, номерни тозалаш, бунда тозалаш боши ва охири қайд этилади ва ш.к.).

Ўзини ҳурмат қилган меҳмонхона калитларнинг қуйидаги турларидан фойдаланади:

- бош калит (Grand master Key) – бир ёки икки нусхаси бош директорда ва хавфсизлик хизмати бошлиғида бўлади. Ушбу калит билан меҳмонхонадаги исталган эшикни очиш ва беркитиш, айрим қулфларни эса меҳмонхонадаги бошқа биронта ҳам калит билан очиб бўлмайдиган қилиб беркитиш мумкин;

- асосий калит (Master Key) – номер фонди хизматининг бошлиғи, бош муҳандис, қабул қилиш хизмати бошлиғида бўлади. Ушбу калит ёрдамида бош калит билан беркитилган қулфлардан бошқа барча қулфларни очиш мумкин;

- секция калити (Submaster Key) – меҳмонхона ходималарида бўлади. Ушбу калит билан, айтилик, бир қаватда жойлашган номерларнинг эшиклари очилади.

5. Бошқа муаммоларга қуйидагилар киради: автомобилларни қўйиш муаммоси, айниқса, меҳмонхона ресторанилари ўз хизматларини кўчадаги

мижозларга ҳам таклиф этса; фойдаланиш харажатларини камайтириш муаммоси; ёнги хавфсизлиги тизимини ташкил этиш муаммоси ва б.

4.5. Меҳмонхона бинолари таркиби

Функционал вазифасига қараб, меҳмонхонада вестибюл хоналари гуруҳи; мижозлар яшайдиган қисм; меҳмонлар овқатланиши учун мўлжалланган хоналар, савдо-маиший хизмат кўрсатиш хоналари; меҳмонлар спорт билан шуғулланиши, ҳордиқ чиқариши ва бизнес билан шуғулланиши учун мўлжалланган хоналар; хизмат хоналари ва маиший хоналар; техник хоналар.

Вестибюл хоналари гуруҳи – меҳмонхонанинг энг муҳим қисмларидан бири. У меҳмонларни кутиб олиш ва кузатиш учун мўлжалланган. Унда айрим ишларни тақсимлаш ва қайта тақсимлаш функцияси амалга оширилади.

Меҳмонхонанинг мижозлар яшайдиган қисми номерларни ва улар нормал фаолият кўрсатиши ва уларда тозаланиш сақлаш учун зарур хоналарни ўз ичига олади.

Ресторанлар, барлар, кафелар ва бошқа овқатланиш корхоналарида меҳмонлар, овқатланиш билан бир қаторда, ҳордиқ чиқариши, ўзаро мулоқот қилиши мумкин.

Меҳмонлар спорт билан шуғулланиши, ҳордиқ чиқариши ва бизнес билан шуғулланиши учун мўлжалланган хоналар таркиби жуда кенг ва ранг-барангдир. Улар қаторига киноконцерт, банкет, рақс заллари ҳам киради. Спорт иншоотлари бассейн, спорт заллари, кегельбан ва ш.к.ни ўз ичига олади. Иш юзасидан учрашиш учун мўлжалланган биноларга конференцзаллар, ишбилармонлик ва банк операцияларини ўтказиш учун мўлжалланган заллар, кўрғазма заллари киради.

Савдо-маиший хизмат кўрсатиш хоналари гуруҳида савдо корхоналари, сартарошхона, кимёвий тозалаш шохобчалари, суратхона, ателье ва б. мижозларга ҳар хил хизматлар кўрсатади.

Меҳмонхонанинг хизмат ва маиший хоналари ходимларга ишлаш, яшаш, овқатланиш, шу жумладан, хўжалик ва қўшимча эҳтиёжларини қондириш имконини беради.

Техник хоналарда меҳмонхонанинг ҳаво алмаштириш, марказлаштирилган тартибда ахлатни йиғиш ва бартараф этиш, телефон, сигнализация техникасини ва меҳмонхона ҳаёт фаолиятини таъминловчи бошқа системаларнинг ишини назорат қиладиган хизматлар жойлашади.

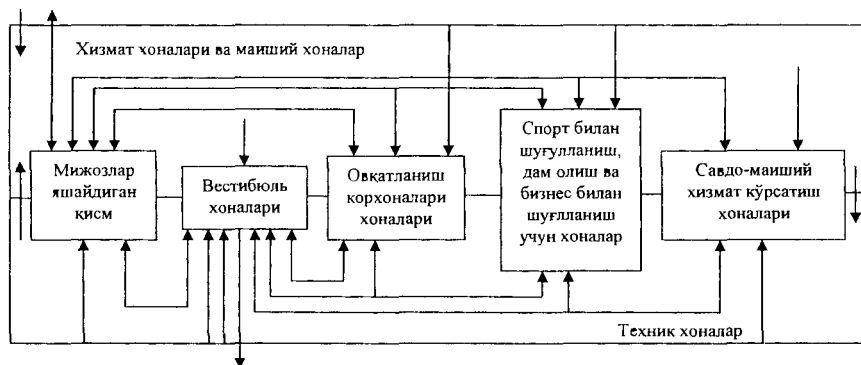
Муайян хоналар гуруҳларининг таркиби ва майдони ҳар хил бўлиб, меҳмонхона тури, фойдаланиш шарт-шароитлари ва сифимига боғлиқ.

Меҳмонхона биносига туташувчи ҳудуд ҳам меҳмонхонанинг функционал зонаси ҳисобланади. У меҳмонхона мижозлари ва ходимларини ташқи муҳит (шовқин, газланганлик, ифлосланганлик ва ш.к.)дан ажратиш, келаётган меҳмонларга қулайлик яратиш имконини беради. Шу нуқтани

назардан меҳмонхона транспорт бўғинлари яқинида жойлашиши, бино тегишли тарзда жиҳозланиши (реклама қилиниши) муҳим аҳамиятга эга. Меҳмонхона яқинида меҳмонлар дам олиши, автомобилларини қўйиши учун жойлар назарда тутилади.

Меҳмонхона худудининг ер ости майдонидан фойдаланиш ҳам истиқболлидир.

Меҳмонхона турли хоналари ва бинолари гуруҳларининг алоқалари 4.1-расмда ифодаланган.



4.1-расм. Меҳмонхона хоналари ва биноларининг асосий гуруҳлари ва уларнинг алоқалари

Меҳмонхона бинолари ва хоналари функционал схемаларини ишлаб чиқиш технологик алоқалар ва моддий оқимларни оқилоналаштиришга ёрдам беради.

Ички оқимлар (хоналар ва хоналарнинг гуруҳлари ўртасида), кирувчи (ташқи муҳитдан меҳмонхонага) оқимлар, чикувчи (меҳмонхонадан ташқи муҳитга) оқимлар фарқланади. Ахборот оқимларидан ташқари, меҳмонхонада яшовчилар, ходимлар, миҳозлар багажи, чойшаб ва ёстиқ жилдлари, ахлат, чикиндилар, инвентарь оқимлари алоҳида ўрганилади. Логистик методлар ёрдамида оқимларни ҳаракат йўналишлари ва суръатига қараб тартибга солиш мумкин.

4.6. Меҳмонхонанинг жамоат қисмида меҳмонларга хизмат кўрсатиш

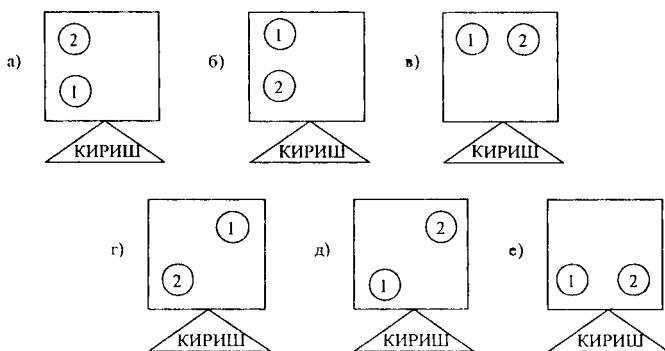
Меҳмонларни рўйхатга олиш, уларнинг келиши ва кетишини бошқариш, меҳмонларга турли-туман хизматлар кўрсатиш меҳмонхонанинг жамоат қисмида амалга оширилади. Миҳозларга хизмат кўрсатишни ташкил этиш ишининг мураккаблиги турли-туман ишлар номенклатурасининг катталигида бўлиб, бу уларни бажариш вақтини келишида муайян қийинчиликлар туғдиради. Кўрсатиладиган хизматлар персонификация қилинган бўлса-да, улар оммавийлиги, тақрорланувчанлиги билан ҳам фарқ

қилади. Меҳмонлар оқими ҳар хил: келувчилар, кетувчилар, яшовчилар. Меҳмонларга хизмат кўрсатишда меҳмонхона ходимлари ҳам, бошқа корхоналар (ташкilotлар, муассасалар)нинг ходимлари ҳам иштирок этадики, бу ушбу хоналар гуруҳида самарали технологияларни таъминлашни оғирлаштиради.

Меҳмонхона вестибюлининг майдони ҳар хил – бир ўрин ҳисобидан 0,3-1,7 м² гача бўлади. Одатда обрўли меҳмонхоналарнинг вестибюллари майдонининг катталиги билан ажралиб туради. Вестибюлга қуйдагилар туташади: зинапоя-лифт блоки; гардероблар ва багаж учун мўлжалланган хоналар; швейцарлар, лифтёрлар, чопарлар, юк ташувчиларнинг хоналари; умумий фойдаланиладиган хожатхона ва ювиниш жойлари; почта, телеграф, телефон, банк, маълумот, транспорт, кўриклаш хизматлари кўрсатиш учун мўлжалланган хоналар.

Вестибюл майдони зоналарга ажратилади. Қуйдаги зоналар фарқланади: зинапоя-лифт зонаси, меҳмонхонага асосий кириш жойи зонаси, меҳмонларни қабул қилиш зонаси, меҳмонларнинг дам олиш зонаси, миждозларга қўшимча хизматлар кўрсатиш зонаси.

4.2-расмда вестибюлнинг ҳар хил функционал схемалари келтирилган. Функционал схема бинонинг конструктив-тарх ечимларидан, меҳмонхона сифимидан, ходимлар меҳнати ташкил этиш хусусиятларидан келиб чиқиб ишлаб чиқилади. Кичик ва ўрта меҳмонхоналарда 2в схема кенг тарқалган.



4.2-расм. Вестибюлнинг функционал схемалари:

1-қабул қилиш хизмати, 2-зина-лифт блоки

Вестибюлнинг ҳар бир зонасига жойлаштирилган жиҳозлар фақат керакли миқдорда бўлиши керак. Вестибюлни зоналарга ажратишнинг асосий усулларига қуйдагилар киради: турли-туман безаш материаллари, ёритиш ва тўсиш воситаларидан фойдаланиш; шифт, пол сатҳи ва безакларини ўзгартириш; кўкаламзорлаштириш; жиҳозларни жойлаштириш

ва ҳ.к. Хуллас, вестибюль интерьери – меҳмонхонанинг қиёфаси деб айтиш мумкин.

Жойлаштириш хизмати асосан куйидаги ишларни бажаради.

Келган меҳмонларни расмийлаштириш зарур. Меҳмонлар уларнинг ҳужжатларига кўра қабул қилинади. Маъмур меҳмон билан яшаш жойини (номер тоифаси, унинг жойлашган ўрни ва ш.к.ни), кўрсатиладиган хизматларни, яшаш муддатини келишиб олади. Яшаш учун ҳақ олинади. Расмийлаштириш яқунланганидан кейин меҳмонга номер картаси ва калити берилади.

Меҳмонлар номерда яшаши даврида уларга хизмат кўрсатиш яшаш муддатини узайтириш, меҳмонни бир номердан бошқа номерга ўтказиш (зарур ҳолларда), яшаш учун ҳақ олиш, мижознинг хоҳишига қараб унга қўшимча хизматлар кўрсатишни ўз ичига олади.

Меҳмоннинг жўнаб кетишини расмийлаштириш чоғида кўрсатилган хизматлар учун у билан тўлиқ ҳисоб-китоб қилинади (фойдаланилмаган аванс қайтариб берилади), мижоз номер ва калитни топширади. Мижоз билан ҳисоб-китоб нақд пул билан ҳам, пул ўтказиш йўли билан ҳам амалга оширилиши мумкин. Ягона ҳисоб-китоб соати (12 соат) тизимини жорий этиш меҳмонхона маъмуриятига мижозлар билан техник ҳисоб-китоб қилиш жараёнини соддалаштириш имконини беради. Мижозга кредит карталаридан фойдаланиш имконини бериш йўли билан меҳмонхона унинг эркинлик даражасини оширади.

Қабул қилиш хизматининг ишини енгиллаштириш учун ахборот ҳисоблаш тизимлари ишлаб чиқилган ва татбиқ этилмоқда. Умумий ҳолда ахборот ҳисоблаш тизими куйидаги тўрт функционал қисмдан ташкил топади: жойларни олдиндан буюртма қилиш кичик тизимлари; хизматга доир ахборот берилишини таъминлаш кичик тизимлари; навбатчи маъмур кичик тизимлари; меҳмонхона маъмурияти кичик тизимлари.

Ахборот ҳисоблаш тизимининг имкониятлари жуда кенг. Жойларни олдиндан буюртма қилиш жараёнини автоматлаштириш билан бир қаторда келаётганлар рўйхатга олинади, номер фондининг ҳисоби юритилади, мижозларга тўлаш учун ҳисоб варақлар тайёрланади.

Меҳмонхона кенг қўшимча пуллик хизматлар кўрсатади. Зарур ахборот олиш, паспортлар ва туристик ҳужжатларни расмийлаштириш, экскурсияга рўйхатга олиш, валюта айирбошлаш, театр, музей, концерт заллари, стадионларга чипталар сотиш, самолёт, поезд ва бошқа қатнов воситаларига чипталарни буюртма қилиш, ижарага автомобиль олиш шулар жумласидан.

Айрим меҳмонхоналарда иш юзасидан ташриф буюрган мижозлар учун бизнес марказлари ташкил этилади. Марказ мижоз ишлаши ва касбий таълим олиши учун зарур шарт-шароитлар яратади. Бизнес марказида ҳужжатларни таржима қилиш, қайта чоп этиш ишлари бажарилади, компьютер хизматлари кўрсатилади. Марказ телекс ва факсимил алоқа воситалари, видеоманитофон ва проекцион аппаратура билан жиҳозланади.

4.7. Меҳмонхонанинг мижозлар яшайдиган қисми ва унга хизмат кўрсатиш

Меҳмонхонанинг мижозлар яшайдиган қисми таркибига номерлар, горизонтал коммуникациялар (йўлаклар), зина-лифт майдончалари, навбатчи ходимларнинг хоналари киради. Кўп қаватли меҳмонхонанинг мижозлар яшайдиган қавати бир ёки бир неча йўлакдан иборат, тархининг шакли ҳар хил бўлиши мумкин. Мижозлар яшайдиган қисм майдонининг номерлар ва бошқа хоналар ўртасида тақсимланиши турли меҳмонхоналарда ҳар хил бўлади: номерлар улуши 54-70% ни, коридорлар улуши – 13-22% ни ташкил этади. Сигими 25 кишидан ошмайдиган айрим чет эл меҳмонхоналарида дам олиш зонасининг майдони камида 16,7 кв. м. бўлиши назарда тутилган. Йирикрок меҳмонхоналарда ҳар бир қўшимча мижозга 5 кв. м. дан иборат дам олиш зонаси назарда тугилади.

Меҳмонхона номери кўп функцияли аҳамиятга эга. У мижознинг тунаши, дам олиши, овқатланиши, ювиниши, ишлаши, мулоқот қилишини таъминлайди. Номерда меҳмоннинг шахсий буюмлари сақланади.

Номерлар ўринлар сони, хоналар сони, майдони, жиҳозланишига қараб таснифланади. Жаҳон амалиётида бир ёки икки кишига мўлжалланган бир хонали номерлар айниқса кенг тарқалган. Айрим меҳмонхоналарда ҳар бир яшовчига нисбатан бир хонали номерлар улуши номер фондининг 60-100% га етади. 4.1-жадвалда Тошкент меҳмонхоналаридан бири номер фондининг тузилиши келтирилган. «DEDEMAN SILK ROAD» меҳмонхонасининг номер фондида бир хонали номерлар улуши 53% ни ташкил қилади.

Хоналар (ёки хона) майдони функционал зоналарга бўлинади. Бир хонали номер умумий майдонининг 70% яшаш зонасига, 14% - даҳлизга, 20% - ҳожатхона ва ваннага тегишли бўлиши мумкин. Яшаш майдони бунда 7-14 кв. м. ни ташкил этиши мумкин. Айрим чет мамлакатларнинг ҳозирги стандартлари бир ўринли номерда полнинг минимал майдони 14 кв. м., икки ўринли номерда эса – камида 18 кв. м. бўлишини талаб қилади. Германияда амалда бўлган меъёрларга кўра шинамли бир хонали номернинг майдони унда яшайдиган бир кишига 16-18 кв. м., икки кишига эса – 20-21 кв. м. бўлиши керак.

«DEDEMAN SILK ROAD» меҳмонхонаси номер фондининг тузилиши

Номер тури	Номерлар миқдори	
	бирлик ҳисобида	фоиз ҳисобида
Бир ўринли	183	53,0
Икки ўринли	98	28,4
	54	15,7
<i>Икки ўринли ярим люкс</i>		
	10	2,9
<i>Уч ўринли люкс</i>		
	345	100
ЖАМИ		

Номерларда мебель номернинг габарити, деворларининг оралиғи, иситиш хусусиятлари, технологик кўрсаткичларига қараб жойлаштирилади. Мебель фойдаланувчи учун қулай бўлиши, санитария ва эргономика талабларига жавоб бериши, миғозлар дидига мос келиши керак.

Ҳар хил сифимли номерларнинг ўзаро нисбати катъий қайд этилган бўлиб, фақат меҳмонхоналарни реконструкция қилиш пайтида ўзгартирилиши мумкин (агар конструкциялар бунга йўл қўйса).

Айни вақтда, номер фондининг тузилиши миғозларнинг талаб ва эҳтиёжларига жавоб бериши керак ва муайян тузатишлар киритишни (йил мавсумига қараб, вақт ўтиши билан ва ш.к.) талаб қилади. Айрим меҳмонхоналарда эшиклар ва (ёки) силжийдиган тўсиқлар ёрдамида номерларнинг бирлаштирилиши (ажратилиши) ҳисобига номер фондида тезкор ўзгаришлар қилиш назарда тутилади.

Апартаментлар сони номерлар умумий миқдорининг 10% дан ошмайди. Улар хоналарининг сони ва вазифасига, ҳожатхонаси ва ваннасига, дахлизи, майдонига кўра жуда ҳар хил.

Ходимлар учун хоналарни жойлаштиришда иш вақтида ходимларнинг ҳаракат йўналишларини қискартириш зарурлигидан келиб чиқиш керак. Хизмат кўрсатувчи ходимларнинг хоналари иш жойидан узоқ бўлса, бу қўшимча қувват сарфига, ходимлар кўпроқ чарчашига олиб келади. Шу сабабли қаватдаги номерларга бевосита яқин жойда хизмат кўрсатувчи ходимларнинг бир қанча хоналари, чунончи: ходимларнинг хоналари, омборлар (тоза чойшаб ва ёстиқ жилдлари, сарфлаш материаллари, кир чойшаб ва ёстиқ жилдлари, тозалаш воситалари омборлари), официантларнинг хоналари, ахлат йиққич ва б. жойлаштирилади.

Миғозлар яшайдиган қаватда тозалик ва тартибни сақлаш учун йўлақлар, номерлар тозалаб турилади. Номерларни тозалашнинг уч тури фарқланади: кундалик тозалаш, миғоз жўнаб кетганидан кейин тозалаш, тубли тозалаш.

Меҳмонхона ходимаси ҳар куни номерларни кундалик ва оралик тозалаш ишларини амалга оширади.

Номер фондини тозалаш куйидаги кетма-кетликда амалга оширилади. Аввал бронлаштирилган номерлар тозаланади. Кейин мижозлардан эндигина бўшган номерлар тозаланади. Сўнгги навбатда мижозлар банд қилган номерлар тозаланади. Тозалаш ишлари мижоз номерда бўлмаган пайтда ёки унинг рухсати билан бажарилади.

Номерни жорий тозалаш жараёни куйидаги ишларни ўз ичига олади: хона ҳавдсини алмаштириш, идиш-товоқни йиғиштириш ва ювиш, каравотлар, тумбочка, столни йиғиштириш, чангни артиш, ҳожатхона ва ваннани тозалаш. Меҳмонхона ходимасининг вазифасига номер жиҳозларининг бутлигини текшириш ҳам киради.

Агар номер бир неча хонадан иборат бўлса, тозалаш жараёни доим хобгоҳдан бошланади, сўнгра меҳмон кутиладиган хона ва бошқа хоналарга ўтилади. Иш ҳожатхона ва ваннани тозалаш билан якунланади.

Номерларни кундалик оралик тозалаш заруратга ва тозалаш учун шароит мавжудлигига қараб амалга оширилади.

Меҳмон жўнаб кетганидан кейин номерни тозалашда ходиманинг қўшимча ишларига куйидагилар киради: номерни қабул қилиб олиш, чойшаб ва ёстиқ жилдлари ҳамда сочикларни алмаштириш, ахборот, рекламани алмаштириш.

Қаватдаги бошқа хоналарни тозалаш ҳам тартибга солинган.

Мижозлар яшайдиган қисмда ҳар 10 кунда камида бир марта тубли тозалаш ўтказилади.

Тозалаш ишлари лозим даражада сифатли бўлишини таъминлаш учун меҳмонхона ходимасининг ихтиёрида зарур тозалаш механизмлари, анжомлар, материаллар бўлиши керак. Москвадаги йирик меҳмонхоналарнинг бир қанчасида чанг тозалаш марказлаштирилган системаси ишлайди. У тозалаш ишларини анча енгиллаштиради ва фойдаланиладиган электр энергия миқдорини камайтиради. Мисол учун, «Россия» меҳмонхонасининг чангни тозалаш марказлаштириш системасига қилинган харажатлар 1,7 йилда ўзини оқлади.

Меҳмонхоналарда шунингдек, дезинсекция ва дератизация ишлари ҳам амалга оширилиши керак.

Жойлаштириш хизмати номер фондининг эксплуатацион ҳолати ҳисобини юритади. Ҳар бир номерни тайёрлаш ва унга мижозларни жойлаштиришнинг кундалик тафсилотларига куйидагилар киради: номер мижозни жойлаштиришга тайёрланган пайт; мижозлар келган ва кетган пайтлар; мижозларнинг фамилияси, исми, отасининг исми; номер бўш қолган соатлар; яшаш нархи ва суммаси; қўшимча хизматлар нархи ва уларга ҳақ тўлаш; бронга қўйиш вақти, номер таъмирлашда, санитария ишлови беришда бўлган вақт.

Меҳмонхонанинг бир марталик сиғими доимий ўринлар сонига қараб аниқланади.

4.8. Меҳмонхонанинг ҳаётни таъминлаш тизимлари

Меҳмонхона турли-туман муҳандислик ускуналари билан жихозланади. Уларни ишлайдиган ҳолатда сақлаш тегишли технологиялар ёрдамида таъминланади. Бунда хавфсизлик техникаси ва меҳнатни муҳофаза қилиш талабларига риоя қилиниши керак. Ҳар хил шовкинлар, тебранишлар, етарли бўлмаган ёки керагидан ортиқ ёритиш, иссиқлик, намлик, бинода зарарли моддаларнинг мавжудлиги ходимлар ва мижозлар соғлиғига зиён етказиши мумкин.

Водопровод тармоғи меҳмонхона биносини ичимлик суви ва хўжалик-маиший эҳтиёжлар учун сув билан таъминлайди. Ифлосланган сув канализация системасига тушиб, оқиб кетади. Меҳмонхоналар совуқ сув, иссиқ сув ва ёнғинни ўчириш учун сув билан таъминланади.

Меҳмонхоналарга келувчи сувнинг сифати ва ҳарорати мамлакат стандарти талабларига мос келиши керак.

Сув сарфи совуқ ва иссиқ сув билан таъминлаш системалари учун алоҳида ҳисобланади. Битта мижозга бир кунда 300 литргача сув сарфи тўғри келиши мумкин. Амалдаги сув сарфи шунингдек, сув олиш жойлари (номер фонди, кирхона, сауна, бассейн ва б.)даги сув сарфи билан ҳам тавсифланади.

Меҳмонхоналарни иситиш учун сув, буғ ёки ҳаво билан иситиш ҳар хил системалари қўлланади. Табiiй ва механик вентиляция йўли билан меҳмонхона хоналаридаги ифлосланган ҳаво чиқариб юборилади ва тоза ҳаво киритилади. Меҳмонхоналарда ҳавони аллергенлар ва ифлосликлардан тозалаш, ички иқлимни тартибга солиш технологиялари қўлланилади.

Ёритиш, иситиш ва бошқа шунга ўхшаш мақсадларда электр энергия сарфланади. Электр таъминоти тизимида иккита алоҳида схема – асосий манбадан ва захира манбадан ток билан таъминлаш схемалари назарда тутилади.

Ёнғин сигнализацияси системаси харажатлари тунаш қийматининг 1% ни ташкил қилади. Меҳмонхонада ёнғин чиқиши сабаблари хилма-хил: чекувчилар (22,5%), электр жихозларнинг носозлиги (19,7%), техниканинг носозлиги (18%), ошхонада ёнғин чиқиши (16,3%).

Чет элда ўтказилган тадқиқотлар йирик меҳмонхоналарнинг атиги 26% да хоналарни ёнғиндан ҳимоялаш тадбирлари тўла, 25% да эса - қисман бажарилишини кўрсатди. Ўртача сизимли меҳмонхоналар учун ушбу кўрсаткич тегишинча 11 ва 12% ни ташкил этади. Йирик ва ўрта меҳмонхоналар учун ёнғин сигнализацияси автоматлаштирилган системаси ёнғин ҳақида огоҳ этувчи бирдан-бир ишончли восита ҳисобланади.

Меҳмонхонанинг ёнғин сигнализацияси системасини ярим автоном тарзда ташкил қилиш тавсия этилади. Марказлаштирилган қўриқлаш пультага нақд пулларни вақтинчалик сақлаш хоналари, кассалар, валюта айирбошлаш шохобчаларида ўрнатилган сигнализация кичик системаси ҳақида ахборот келади. Қолган барча хоналар учун автоном сигнализация системаси амал қилади.

Меҳмонхонага хабар бериш системаси кўп мақсадли аудиосистема шаклида бўлади. Система функцияларига қуйидагилар кириди: юзага келган фавкулдда вазият ҳақида ходимларга хабар бериш; микрофон орқали ахборот бериш ёки олдиндан ёзилган ахборотни эшиттириш; янгиликлар ва радиодастурларни трансляция қилиш.

Меҳмонхоналарнинг телевизион системалари вазифасига қараб кузатиш, кўриқлаш, ахборот системаларига таснифланади. Телевизион кузатиш системаси меҳмонхонанинг ишлаб чиқариш жараёнлари, хизматларини назорат қилиш имконини беради.

Меҳмонхонанинг маҳаллий ҳисоблаш тармоғи бизнес маркази ва алоҳида хизматларни (айниқса, жойлаштириш хизматини) қўллаб-қувватлаш ҳисоблаш тармоғидан ташкил топади. Меҳмонхонанинг ҳисоблаш тармоғи номерларни резервлаш ва чипталарни бронлаш учун меҳмонхоналарнинг тармоқларига чиқиш имкониятига эга бўлиши керак.

4.9. Ходимларнинг миқозлар билан муомала қилиш умумий қоидалари

Ҳар қандай хизматларни, шу жумладан, меҳмонхона хизматларини сотиш товарлар билан савдо қилишдан энг аввало, шу билан фарқ қиладики, хизмат уни кўрсатадиган ходимлардан ажралмасдир. Шу сабабли меҳмонхона бизнесида миқозлар билан муомала қилишни билишга алоҳида эътибор берилади. Барча ходимлар, айтиқса, миқозлар билан мунтазам муомала қиладиган ходимлар махсус ўқитиб-ўргатилади. Уларга турли миқозлар билан муомала қилиш, телефон орқали сўзлашиш, шикоятларни эшитиш ва ҳ.к. ўргатилади. Ҳар бир тоифа ходимлар (қабул қилиш хизмати, барменлар, официантлар) учун муфассал йўриқномалар ишлаб чиқилади.

Ходимлар учун белгиланган умумий қоидалардан қуйидагиларни қайд этиш мумкин:

- меҳмонхона ходими миқозга керак бўлган пайтда доим ёрдам кўрсатишга тайёр бўлиши лозим;
- меҳмонхонанинг биронта ҳам ходими меҳмон билан баҳслашишга ҳақли эмас;
- ходим меҳмонга ўз ижобий муносабатини намоён этиши, чунончи: унга ҳурмат кўрсатиши, хушмуомала бўлиши, овозини кўтармаслиги, ҳатто миқоз очиқ-ойдин нотўғри иш тутса ҳам ўз норозилигини сездирмаслиги керак;
- миқозга тўлиқ ахборот беришни, унга ҳатто нохуш янгиликларни, масалан, миқоз нима учундир ҳақ тўлаши кераклигини маълум қилишни ҳам билиши лозим;
- миқознинг муаммолари зудлик билан ва тез ҳал қилиниши керак. Агар ходим муаммони ўзи ҳал қила олмаса, у миқозни менежер ҳузурига юбориши (яхшиси, унинг ҳузурига бошлаб бориши) лозим.

Меҳмонхона хизматчиларининг ташқи кўринишига алоҳида эътибор берилади. Улар махсус белгиланган форма кийимида бўлишлари шарт. Бунда мижозлар билан бевосита муомала қилмайдиган ходимлар формаси мижозлар билан муомала қиладиган ходимлар формасидан фарқ қилгани маъқул. Бу ходимларни назорат қилишни енгиллаштиради. Форма тоза, доғусиз, дазмолланган, барча тугмалари жойида бўлиши керак.

Бундан ташқари, хизматчилар қуйидаги тавсияларга ҳам амал қилишлари керак:

- меҳмонларнинг исmlарини, улар яхши кўрадиган ичимликларни эслаб қолишлари;

- барча мижозларга бир хил вақт ажратишлари;

- мижозларнинг суҳбатларига кулоқ солмасликлари;

- мижознинг таклифисиз ўз фикрини билдирмасликлари;

- мижозлар билан сиёсат ва динни муҳокама қилмасликлари;

- мижозлар қаршисида ўз ҳамкасblари билан жанжаллашмасликлари керак;

- хизматчи ўз ҳамкасби билан гаплашиб бўлишини мижоз кутиб турмаслиги керак;

- ходим мижозга хизматнинг мавжуд бир нечта вариантидан биттасини танлашни таклиф қилиши лозим;

- меҳмонхона, у кўрсатадиган хизматлар, турли хизматлар қасрда жойлашгани, овқат буюртма қилиш таомиллари ва х.к. ҳақида мумкин қадар тўлиқ хабардор бўлиши керак;

- телефон орқали гаплашганда кўпи билан 3-4 гудок чалинганидан кейин гўшакни кўтариши, ўз меҳмонхонаси (ёки меҳмонхона хизмати) ва ўз фамилиясини айтиб, ўзини таништириши керак. Агар ходим кўнғироқ қилган одамга дарҳол жавоб бера олмаса, ундан қайта кўнғироқ қилишни илтимос қилиши ёки унинг телефон рақамини ёзиб олиши лозим. Мижоз ахборотни 45 секунддан кўп кутмаслиги керак. Агар ходим мижозни бундан кўпроқ вақт куттириб қўйса, у мижоздан яна кутиб туришга рози ё рози эмаслигини сўраши ёки у билан кейинроқ боғланиши лозим.

Меҳмонхонада мижознинг хизматлардан қониққанлигига баҳо бериш тизими бўлиши керак. Бундай тизимнинг ахборот манбалари қуйидагилардан иборат.

1. Кузатиш. Барча даража менежерлар қониқарсиз хизмат кўрсатилиши белгиларини муттасил қидиришлари керак. Бундай белгиларга навбат кутилиши, мижознинг ахборотни узоқ кутиб қолиши, мижозларга ходимларнинг бефарқлиги, мижозга берилган ваъдаларнинг бажарилмаслиги ва б. киради. Менежерларнинг кузатишидан ташқари, вақти-вақти билан меҳмонхонага текширувчи юборилиши, у оддий мижоз кўринишида меҳмонхонанинг барча хизматлари билан муомала қилиши ва ўз кузатишлари ҳақида меҳмонхона раҳбариятига ахборот бериши керак.

2. Меҳмонлар орасида сўров ўтказиш. Сўровномалар одатда номерларда туради. Тўлдирилган сўровномаларни меҳмонхона ходимлари йиғиб олади ва кейин уларга маркетинг бўлимида ишлов берилади.

3. Меҳмонхона ва унинг алоҳида бўлимлари молиявий кўрсаткичларини таҳлил қилиш.

4. Мижозларнинг қониққанлик даражаси ҳақида фойдали ахборот ҳайдовчилар орқали олинishi ҳам мумкин. Чунки мижозларнинг бир қисми аэропортга кетаётиб улар билан гаплашади.

5. Мижозларнинг шикоятлари пухта ишловдан ўтказилади ва улар бўйича кўрсатиладиган хизматлар сифатини яхшилаш ва мижозларнинг қониққанлик даражасини ошириш имконини берадиган тегишли чоралар кўрилади. Мижозлар шикоят билан мурожаат этиши мумкин бўлган ходимларга норози мижозлар билан қандай муомала қилиш ҳақида йўл-йўриқ кўрсатилиши шарт. Бундай йўриқноманинг баъзи бир бандлари куйида келтирилган:

- норози мижознинг шикоятини диққат билан эшитинг, ҳар қандай шикоят – бу, энг аввало,, хизмат кўрсатиш даражасини яхшилашга ёрдам бериши мумкин бўлган фойдали ахборот;

- вазминликни йўқотмай, норози мижозни бошқа мижозлар эшитмаслиги учун четга олиб чиқинг;

- ҳамдардлик ва ёрдам бериш истагини билдиринг;

- мижоз бор дардини айтишига имкон беринг, унинг гапини бўлманг, акс ҳолда у яна бошидан бошлайди;

- мижознинг гапига қўшилманг ва норози ҳам бўлманг, шунингдек, бирон-бир ташки сабабни рўқач қилиб, ўзингизни оқлашга ҳам уринманг;

- шошма-шошарлик билан меҳмонхона айбини бўйнингизги олманг – бу мижоз моддий даъвогар бўлиши, судга мурожаат этиши ва бошқа кўнгилсизликларга сабаб бўлиши мумкин;

- муаммога эътибор бергани учун мижозга миннатдорчилик билдиринг;

- муаммони тез ҳал қилинг, агар муаммони ўзингиз мустақил ҳал қила олмасангиз, катта менежерга мурожаат этинг;

- агар мижоз ходимдан менежерга шикоят қилган бўлса, менежер мижоз олдида ходимни уришмаслиги керак. Дарвоқе, аксарият ҳолларда шикоят объектив бўлмайди ва ходим танбехга эмас, қўллаб-қувватлашга лойиқ бўлади.

Хулоса

Меҳмонхона хўжалиги тармоғининг иқтисодиётига, энг аввало,, иқтисодий омиллар (иқтисодиётнинг умумий ҳолати, аҳоли жон бошига олинадиган ўртача даромад, ишсизлик даражаси, маҳаллий валютани айирбошлаш курси, солиқ солиш даражаси, кредитларга белгиланган банк

фоизи ва б.) таъсир кўрсатади. Айни пайтда, тармоқнинг ривожланишида ижтимоий-иқтисодий омиллар, чунончи: даромад даражасига кўра аҳолининг тақсимланиши, маълумот даражаси, турмуш тарзи, ёш тузилиши, шаҳар ва қишлоқ аҳолисининг нисбати (шаҳар аҳолиси ҳаракатчанрок), жиноятчилик даражаси, туризмнинг ривожланиши ва ш.к. ҳам катта рол ўйнайди.

Таянч иборалар

Меҳмонхона тарифлари: ярим пенсион; тўла пенсион; меҳмонхона мижози; номери; VIP – мижозлар; СIP - мижозлар меҳмонхонани бизнеси; курорт меҳмонхоналар; умумий овқатланиш хизматлари; номер фонди; электрон кулфлар; Grand master key бош калит; Вестибюл хоналари; Савдо маиший хизмат кўрсатиш хоналари; меҳмонхоналарни рўйхатга олиш; жойлаштириш хизматлари; сув сарфи; сигнализация; ёритиш – иситиш асбоблари; кузатиш;

Назорат учун саволлар

1. Меҳмонхона иқтисодиётига ижтимоий – иқтисодий омиллари таъсири.
2. Меҳмонхона иқтисодиётига ички ва ташқи омилларнинг таъсири.
3. Меҳмонхоналарнинг иқтисодиётига таъсир этувчи омиллар.
4. Меҳмонхонанинг тўлиш каеффицингига таъсир омиллари.
5. Меҳмонхона мижозларининг турлари.
6. Мижозларнинг меҳмонхона танлашига таъсир этувчи омиллар.
7. Меҳмонхонанинг мижозлари олдидаги асосий вазифаси.
8. VIP – мижозлар (юқори мартабали кишилар) нинг асосий хусусиятлари.
9. Меҳмонхона бизнесида ишлашнинг ўзига хос хусусиятлари.
10. Меҳмонхонани бошқариш усуллар.
11. Меҳмонхонанинг меъморчилик ва таҳлил даражаси.
12. Меҳмонхонада хизмат кўрсатиш турлари.

Адабиётлар

1. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник. М., 2000.
2. Филипповский Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М.: ФиС, 2005
3. Лесник А.Л., Мацицкий И.П., Чернышев А.В. Организация и управление гостиничным бизнесом. Учебник – М.: «Интер Универсал», 2000
4. Волков Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса. Учебник, - Д.: Финск, 2003 г.

5. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Минск, Новое знание, 2001.

6. Уокер Д.Р. Введение в гостеприимство. Учебное пособие. М.:2002.

7. Папирян Г.А., Менеджмент в индустрии гостеприимства. М.: 2000

8. WTO World Tourism Barometer. Madrid. WTO.2003.

9. Интернет сайтлари

www.world-tourism.org - Халқаро туристик ташкилот

www.world-tourism.org/infoshop - Халқаро туристик ташкилотнинг ахборот маркази

www.wtoelibrary.org - Халқаро туристик ташкилотнинг кутубхонаси

www.tag-group.com - Туризм буйича консултантив гуруҳ (TAG).

www.daminahotels.com – «Daminahotel» меҳмонхонаси

5-БОБ. МЕҲМОНХОНАЛАРНИНГ ТАШКИЛИЙ-БОШҚАРУВ ТУЗИЛМАСИ

- 5.1. Меҳмонхоналарни бошқариш тузилмаси
- 5.2. Меҳмонхонанинг асосий функциялари ва хизматлари
- 5.3. Бошқарув олий бўғини раҳбарларининг функциялари
- 5.4. Меҳмонхона бошқарувчиси қошидаги ижрочи директорлар гуруҳи
- 5.5. Қабул қилиш ва жойлаштириш хизмати
- 5.6. Бош маъмур офиси
- 5.7. Тунги аудитор
- 5.8. Тарифлар ва тариф сиёсати
- 5.9. Фоиз тарзидаги фойдани бошқариш
- 5.10. Маъмурий-хўжалик (кастелян) хизмати

5.1. Меҳмонхоналарни бошқариш тузилмаси

Меҳмонхоналар нафақат иқтисодий фаолият корхоналарининг муҳим тури, балки бошқариш мақсадлари ва вазифалари бўлимлар ва муайян ходимлар ўртасида тақсимланиши билан тавсифланувчи мураккаб ташкилий тузилма ҳамдир.

Бошқаришнинг ташкилий тузилмаси деганда бир-бирига бўйсунадиган тарзда жойлашган, бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар ўртасидаги алоқани таъминловчи бошқарув бўғинларининг мажмуи тушунилади.

Бошқаришнинг ташкилий тузилмаси ташкилот муайян кичик тизимларининг таркиби, ўзаро нисбати, жойлашиши ва ўзаро алоқаларидан таркиб топади. Бундай тузилмани ташкил этиш энг аввало, ташкилотнинг муайян бўлимлари ўртасида ҳуқуқлар ва жавобгарликни тақсимлашни назарда тутади.

Меҳмонхонани бошқариш тузилмасида қуйидаги таркибий қисмлар фарқланади: бошқарув бўғинлари (бўлимлар), бошқарув даражалари (поғоналари) ва бошқарув алоқалари – горизонтал ва вертикал алоқалар.

Бошқарув бўғинларига меҳмонхонанинг таркибий бўлимлари, шунингдек, тегишли бошқарув функцияларини ёки уларнинг бир қисмини бажарувчи муайян мутахассислар (масалан, бир неча таркибий бўлимлар фаолиятини тартибга солувчи ва мувофиқлаштирувчи менежерлар) киради.

Бошқарув бўғинини ташкил этиш замирида бошқарув муайян функциясининг бўлим томонидан бажарилиши ётади. Бўлимлар ўртасида ўрнатиладиган алоқалар горизонтал хусусиятга эга бўлади.

Бошқарув даражаси деганда меҳмонхонани бошқариш тизимида муайян поғонани эгаллайдиган бошқарув бўғинлари мажмуи тушунилади. Бошқарув поғоналари ўртасида вертикал алоқалар ўрнатилади ва улар бир-

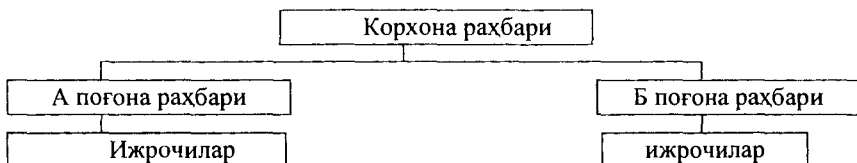
бирига бўйсунди: бошқарувнинг нисбатан юқори поғонаси менежерлари муайянлаштирилиб, куйи бўғинларга тушириладиган қарорлар қабул қилади.

Меҳмондўстлик саноатини бошқариш амалиётида ташкилий тузилмаларнинг куйидаги турлари айниқса кенг тарқалган:

- чизикли (поғонали) ташкилий тузилма;
- функционал ташкилий тузилма;
- чизикли-функционал ташкилий тузилма.

Бошқарувнинг чизикли (поғонали) ташкилий тузилмаси.

Меҳмонхонада чизикли (поғонали) алоқалар поғона менежери, яъни меҳмонхона (қоида тарикасида, кичик меҳмонхона) ёки унинг таркибий бўлимлари (йирик меҳмонхонада) фаолияти учун тўла жавоб берувчи шахс қабул қилган бошқарув қарорлари ва тарқатган ахборотнинг ҳаракатини акс эттиради. Бу бошқарувнинг энг содда ташкилий тузилмаларидан биридир. У ҳар бир таркибий бўлим барча ваколатларга эга бўлган, барча бошқарув функцияларини бажарадиган раҳбар томонидан бошқарилиши билан тавсифланади (5.1-расм).



5.1-расм. Ташкилотни бошқаришнинг чизикли тузилмаси

5.1-расмдан кўринадики, чизикли бошқаришда ҳар бир бўғин ва ҳар бир ходим битта раҳбарга эга бўлади. Бошқаришнинг барча командалари ана шу шахс орқали битта канал бўйлаб ўтади. Бу ҳолда бошқарув бўғинлари ўзлари бошқарувчи объектлар фаолиятининг барча натижалари учун жавоб берадилар. Бунда ҳар бир объектга алоҳида раҳбар тайинланади ва уларнинг ҳар бири барча турдаги ишларни бажаради ва мазкур объектни бошқариш билан боғлиқ қарорлар қабул қилади. Бошқарувнинг чизикли тузилмасида қарорлар «юқоридан пастга» занжир бўйлаб узатилгани, бошқарув куйи бўғинининг раҳбари нисбатан юқори бўғин раҳбарига бўйсунгани учун муайян ташкилот раҳбарларининг ўзига хос иерархияси шаклланади. Айни ҳолда яққабшчилик принципи амал қилади. Унинг моҳияти шундан иборатки, барча ходимлар фақат битта раҳбарнинг буйруқларини бажаради. Юқори бошқарув органи ижрочиларнинг бевосита бошлигини четлаб ўтиб, уларга кўрсатма бериш ҳуқуқига эга бўлмайди.

Бошқарувнинг чизикли тузилмаси мантқан изчилроқ ва шаклан аниқроқ бўлса-да, унча мослашувчан эмас. Мазкур тузилма оддий барқарор

масалаларни ечишга мўлжалланганлиги сабабли унинг доирасида комплекс масалаларни ечиш анча қийин кечади. Чизикли ташкилий тузилманинг ўзига хос ижобий томонлари ва камчиликлари бор.

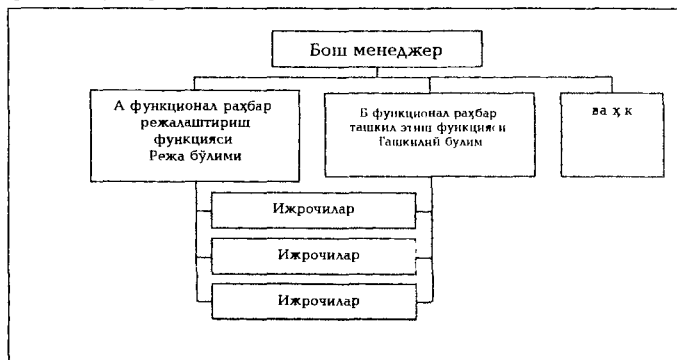
Бошқарув чизикли ташкилий тузилмасининг ижобий томонлари:

- 1) фармойишларнинг бирлиги ва аниқлиги;
- 2) ижрочилар ҳаракатларининг мувофиқлаштирилганлиги;
- 3) бошқаришнинг соддалиги (алоқа канали битта);
- 4) жавобгарлик аниқ белгилаб қўйилиши;
- 5) вазифалар тезкор ҳал этилиши;
- 6) ўз бўлими фаолиятининг пировард натижалари учун раҳбар шахсга жавоб бериши.

Бошқарув чизикли ташкилий тузилмасининг камчиликлари:

- 1) раҳбарга катта талаблар қўйилади; у бошқарувнинг барча функциялари бўйича самарали раҳбарликни таъминлаш учун ҳар томонлама пухта тайёрланган бўлиши керак;
- 2) қарорларни режалаштириш ва тайёрлаш бўлими мавжуд эмас;
- 3) ахборот, қўл остидаги ходимлар, юқори раҳбарлар билан ҳаддан ташқари кўп;
- 4) бундай бошқарув шароитида буйруқбозлик ва расмиятчилик пайдо бўлиши хавфи кучли.

Бошқарувнинг функционал ташкилий тузилмаси. Функционал бошқариш чизикли бошқарув тизимида қарорлар қабул қилиш учун зарур бўлган муайян ишларни бажаришга ихтисослашган бўлимлар томонидан амалга оширилади (5.2-расм).



5.2-расм. Ташкилотни бошқаришнинг функционал тузилмаси

Бунда муайян функцияларни бажариш мутахассислар зиммасига юкланади. Ташкилотда, қонда тариқасида, бир соҳа мутахассислари таркибий бўлимларга бирлаштирилади, масалан, маркетинг бўлими, қабул қилиш ва жойлаштириш бўлими, режа бўлими ва ҳ.к. Шундай қилиб, ташкилотни бошқаришнинг умумий вазифалари, ўрта бўғиндан бошлаб,

функционал мезонга кўра ажратилади. Шунинг учун ҳам мазкур тузилма бошқарувнинг функционал тузилмаси деб аталади.

Функционал бошқариш чизикли бошқариш билан ёнма-ён амал қилади ва бу ижрочилар икки томонга бўйсунушига олиб келади.

5.2-расмдан кўринадики, бошқаришнинг барча функцияларини билиши ва бажариши лозим бўлган универсал менежерлар (5.1-расмга қаранг) ўрнига ўз соҳасида юқори малакага эга бўлган ва маълум йўналиш (масалан, режалаштириш ва прогноз қилиш) учун жавоб берадиган мутахассислар штати пайдо бўлади. Бошқарув аппаратининг бундай ихтисослашуви меҳмонхона фаолиятининг унумдорлигини оширади.

Чизикли тузилма сингари, функционал тузилманинг ҳам ўзига хос ижобий томонлари ва камчиликлари бор.

Функционал тузилманинг ижобий томонлари:

1) муайян функцияларнинг бажарилиши учун жавоб берадиган мутахассислар юқори малакага эга бўлади;

2) поғона менежерлари айрим махсус масалаларни ҳал қилишдан озод этилади;

3) ходисалар ва жараёнлар стандартлаштирилади, формаллаштирилади ва дастурлаштирилади;

4) бошқарув функцияларни бажаришдаги такрорланишларга ва параллелизмга чек қўйилади;

5) кенг соҳа мутахассисларига бўлган эҳтиёж камаяди.

Функционал тузилманинг камчиликлари:

1) функционал бўлимлар ўзига топширилган функцияларни сифатли бажаришдан манфаатдор бўлиб, «бегона» функциялар учун ҳам, бутун корхонанинг умумий фаолияти учун ҳам жавоб бермайди;

2) турли функционал бўлимлар ўртасида муттасил алоқа ўрнатиш қийинлашади;

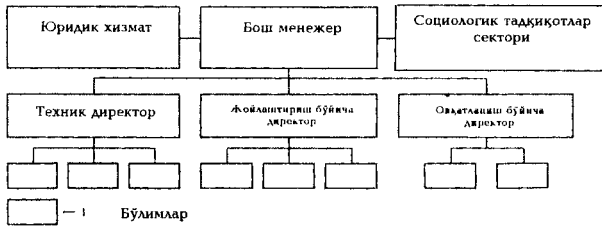
3) ҳаддан ташқари марказлашиш ҳолатлари вужудга келади;

4) қарорлар қабул қилиш таомиллари узайиб кетади;

5) ташкилий тузилма ўзгаришларга мослашиши анча қийин кечади.

Бошқаришнинг чизикли-функционал тузилмаси чизикли тузилманинг ҳам, функционал тузилманинг ҳам камчиликларини анча бартараф этади.

Меҳмонхонани бошқаришнинг чизикли-функционал (штабли) тузилмаси. Бошқаришнинг мазкур тузилмасида бутун ҳокимиятни маълум жамоани бошқарувчи поғона раҳбари ўз зиммасига олади. Муайян масалаларни ечишда ва тегишли қарорлар, дастурлар, режаларни тайёрлашда унга функционал бўлимлар (бошқармалар, хизматлар, бюролар ва ҳ.к.)дан ташкил топган махсус аппарат ёрдам беради (5.3-расм).



5.3-расм. Ташкилотни бошқаришнинг чизиқли-функционал тузилмаси

Бу ҳолда бўлимнинг функционал тузилмалари бош поғона раҳбарига бўйсунди. Ўз қарорларини улар ё бош раҳбар орқали, ё (ўз ваколатлари доирасида) бевосита ижрочи хизматларнинг тегишли раҳбарлари орқали амалга оширади.

Шундай қилиб, чизиқли-функционал тузилма поғона раҳбарлари қошидаги махсус бўлимларни ўз ичига олади.

Чизиқли-функционал тузилма ҳам ўз ижобий томонлари ва камчиликларига эга.

Чизиқли-функционал тузилманинг ижобий томонлари:

- 1) ходимларнинг ихтисослашуви билан боғлиқ қарорлар ва режалар пухтароқ тайёрланади;
- 2) бош поғона менежери муаммоларни муфассал таҳлил қилишдан озод этилади;
- 3) маслаҳатчилар ва экспертлар жалб қилиниши мумкин.

Чизиқли-функционал тузилманинг камчиликлари:

- 1) ишлаб чиқариш бўлимлари ўртасида горизонтал даражада яқин алоқалар мавжуд эмас;
- 2) жавобгарлик етарли даражада аниқ белгиланмаган, чунки қарорни тайёрловчи, қоида тарикасида, уни амалга оширишда қатнашмайди;
- 3) вертикал алоқалар тизими ҳаддан ташқари ривожланган, яъни ҳаддан ташқари марказлашиш ҳолатлари мавжуд.

Кўриб чиқилган ташкилий тузилмалар асосий бўлиб, муайян бошқариш объектига нисбатан муфассаллаштирилиши мумкин.

Меҳмонхона корхонасининг ташкилий тузилмаси унинг вазифаси, номер фондининг сиғими, меҳмонларнинг ўзига хос хусусиятлари ва бошқа бир қанча омиллар билан белгиланади.

Меҳмонхонани бошқаришнинг намунавий пирамидал тузилмаси 5.4-расмда ифодаланган.



5.4-расм. Мехмонхонани бошқаришнинг намунавий пирамидал тузилмаси

Мехмонхонанинг барча раҳбарлари бошқарув функцияларини бажарса-да, улар меҳнат фаолиятининг айна бир тури билан шуғулланади деб бўлмайди. Айрим раҳбарлар бошқа раҳбарларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш билан шуғулланади. Сўнгги зикр этилган раҳбарлар эса, ўз навбатида, қуйи бўғин менежерларининг ишини мувофиқлаштиради. Нобошқарув ходимлари – маҳсулот ишлаб чиқарувчи ва хизматлар кўрсатувчи одамлар ишини мувофиқлаштирувчи раҳбар даражасигача шундай давом этади. Расмдаги пирамида шакли бошқарувнинг қуйи даражасидан бошлаб, ҳар бир кейинги даражасида одамлар сони олдингидан камроқ бўлишини кўрсатади.

Мехмонхона корхонасини бошқаришнинг олий даражаси мехмонхона эгаси ва бош директоридан ташкил топади. Улар стратегик хусусиятга эга бўлган умумий қарорлар қабул қилади. Бунда жисмоний шахс ёки корпорация мехмонхона эгаси бўлиши мумкин.

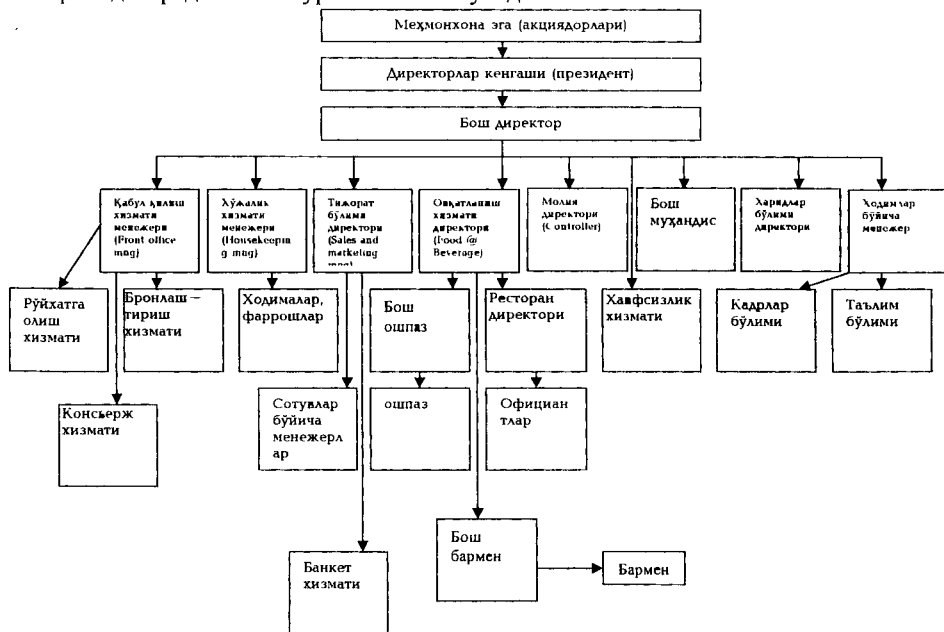
Мехмонхона эгаси томонидан белгиланадиган мехмонхонанинг стратегик мақсадига корхонани бозорнинг муайян сегментига, чунончи: группавий туристларга ёки яқка тартибда саёҳат қилувчи туристларга, дам олиш ва соғлиғини тиклашга ҳаракат қилувчи туристларга ёки конгресслар ва конференцияларнинг иштирокчиларига хизмат кўрсатишга йўналтириш мисол бўлиши мумкин.

Стратегик мақсадни ривожлантира бориб, мехмонхона эгаси мехмонхона комплекс таркибидаги ресторан фақат ўз мехмонларига хизмат кўрсатишини белгилаб қўйиши мумкин. Шунингдек, корхонанинг асосий мақсадига мувофиқ, мехмонхонада жойлаштиришга муайян даражада нархлар белгиланиши мумкин.

Бундай қарорлар ва вазифалар умумий қарорлар ва вазифалар тоифасига киради. Корхонанинг катта-кичиклиги, уни қуриш учун жой танлаш, унинг архитектураси ва интерьер, мебели, ускуналари, ходимларни танлаш ана шу қарорлар ва вазифаларга боғлиқ бўлади.

5.2. Меҳмонхонанинг асосий функциялари ва хизматлари

Йирик меҳмонхонани бошқаришнинг намунавий схемаси тахминан 5.5-расмда ифодаланган кўринишга эга бўлади.



5.5-расм. Йирик меҳмонхонани бошқариш схемаси

Табиийки, ҳар бир меҳмонхонанинг ташкилий тузилмаси ўзига хос хусусиятларга эга бўлади. Масалан, бронлаштириш бўлими тижорат бўлими таркибига кириши мумкин, харидлар бўлими молиявий директорга бўйсунishi мумкин, банкет хизмати овқатланиш хизмати таркибига кириши мумкин. Баъзан бош ошпаз бевосита бош директорга бўйсунadi, овқатланиш хизматининг менежери эса фақат официантларни бошқаради ва ҳ.к.

Меҳмонхона тоифасига қараб, унинг бошқарув тузилмасида тегишли бўлимлар, масалан, бизнес маркази, фитнес маркази, врач (баъзан ҳатто кичик поликлиника) мавжуд бўлади. Курорт меҳмонхонасида «дам олиш бўйича директор» лавозими ҳам бўлади. Англия меҳмонхоналарида қабул қилинган бошқариш схемасининг ўзига хос хусусияти шундан иборатки, қабул қилиш хизмати (Front office) хўжалик хизматининг директорига бўйсунadi, қабул қилиш хизматида эса айрим бўлимларни катта ходимлар, масалан, катта телефонист, катта ҳаммол, катта кассир, ахборот хизмати сардори, бронлаштириш хизмати сардори ва ш.к. бошқаради.

Кичик меҳмонхоналар, табиийки, анча содда бошқарув тузилмасига эга бўлади. Аммо асосий бўлимлар ўзига хос функциялари билан сакланиб қолади.

5.6-расмда машҳур Holliday Inn меҳмонхоналар тармоғига кирувчи кичик (130 номерли) меҳмонхона бошқариш тузилмаси ифодаланган.



5.6-расм. Кичик меҳмонхона бошқариш тузилмаси

Стандарт мотелларда бошқаришнинг энг оддий схемаси тахминан куйидаги кўринишга эга бўлади: 100 номерли мотелда директорга қабул қилиш ва молия хизматининг тўрт клерки, хўжалик хизматининг бошлиғи бевосита бўйсунди, хўжалик хизмати бошлиғининг қўл остида саккиз ходима, тўккиз паж (bellman) (улар мижозларнинг автомобилларини парковка қилиш билан ҳам шуғулланади) ва бир таъмирловчи (электр ва сантехника ишларини бажарувчи) ишлайди.

Юқори даражали йирик меҳмонхоналарда эса, аксинча, бошқарув поғоналари сони кўпаяди: масалан, бош директор уч ўринбосарга (номер фонди, овқатланиш ва маъмурий хизматлар бўйича) эга бўлади. Номер фонди директорга қабул қилиш хизмати, хўжалик хизмати (ходимлар ва фаррошлар, кирхона, кимёвий тозалаш шохобчаси ва ш.к.) бўйсунди. Умумий овқатланиш директорига ошхона, ресторанлар, барлар, банкет хизмати, номерларда хизмат кўрсатиш бўлими бўйсунди. Маъмурий ишлар бўйича директорга контроллер, маркетинг ва сотувлар бўлими менежери, бош муҳандис, хавфсизлик хизмати ва ходимлар бўлими бўйсунди.

Меҳмонхона мулкдори давлат, муниципалитет, жисмоний шахс, акциядорлик жамияти бўлиши мумкин. Акциядорлар директорлар кенгашини сайлайди (акциядор сайлайдиган кенгаш аъзолари сони унга тегишли акциялар миқдорига мутаносиб бўлади). Директорлар кенгаши бош директорнинг ишини назорат қилади, молиявий режа (budget)ни

тасдиқлайди, бош директорнинг режа ижроси тўғрисидаги ҳисоботини тинглайди. Директорлар кенгаши мажлиси одатда йилнинг ҳар чорагида бир марта чақирилади.

Махсус адабиётларда меҳмонхона бўлимлари танланган мезонга кўра муайян гуруҳларга бирлаштирилади. Масалан, меҳмонхонанинг асосий (даромадни шакллантирувчи) бўлимлари (Revenue centers) ва ёрдамчи бўлимлари (Support centers) фарқланади. Асосий бўлимларга номер фонди, ресторанлар, барлар, ёрдамчи бўлимларга эса – техник бўлим, кадрлар бўлими, бухгалтерия киради. Меҳмонхона хизматларини front of the house ва back of the house га таснифлаш методи кенг тарқалган бўлиб, мазкур метод замирида меҳмонхона муайян бўлими ходимларининг миқдорлар билан алоқа қилиш даражаси ётади. Қабул қилиш хизмати, ресторан front of the house га, ошхона ва бухгалтерия эса - back of the house га киради. Сўнги зикр этилган гуруҳ хизматчилари миқдорлар билан бевосита алоқа қилмайди. Мазкур гуруҳларнинг ходимлари ҳар хил дастурлар бўйича ўқитилади, улар хизмат кўрсатадиган хоналар аниқ ажратилади. Ҳатто уларнинг форма кийими ҳам фарқ қилади.

5.3. Бошқарув олий бўғини раҳбарларининг функциялари

Бош директор меҳмонхонадаги биринчи шахс ҳисобланади ва мумкин бўлган барча ваколатларга эга бўлади. Меҳмонхонада у кема капитани вазифасини бажаради. Бош директор меҳмонхонанинг иш услубини белгилайди. Бош директор иккита асосий вазифани бажаради:

биринчидан, у меҳмонхонани шундай бошқариши керакки, меҳмоннинг барча эҳтиёжлари қондирилсин ва унда меҳмонхонага яна ташриф буюриш истаги уйғонсин;

иккинчидан, у ўзининг меҳмонхона эгаси олдидаги мажбуриятларини бажариши, меҳмонхонанинг даромаддорлигини таъминлаши лозим.

Йирик меҳмонхоналарда бош директор ўз фаолиятида бошқарувга таянади. Бошқарувга одатда меҳмонхона барча йирик бўлимларининг раҳбарлари киради. Турли директорлар ҳар хил иш услубидан фойдаланади. Авторитар ва демократик иш услублари фарқланади. Бунда у ёки бу услубнинг афзаллиги аниқланмаган. Кичик меҳмонхоналарда кўпроқ авторитар иш услуби қўлланади. Юқорида қайд этиб ўтганимиздек, бу меҳмонхона бизнеси азалдан оилавий бизнес тарзида, оила бошлигининг раҳбарлиги остида ривожланганлиги билан изоҳланади.

Бош директор меҳмонхона ходимлари ишига кундалик раҳбарликни амалга оширади, қўл остидаги ходимларнинг ишини назорат қилади ва юзага келган барча муаммоларни ҳал қилади. Шу билан бирга, у бошқарувнинг стратегик вазибалари бажарилишини ҳам таъминлаши лозим. Бош директор меҳмонхонанинг молиявий режасини директорлар кенгаши эътиборига ҳавола этади ва унинг бажарилиши учун жавоб беради. Йиллик режалардан ташқари, бош директор узоқ муддатли (одатда, беш йиллик) режа ишлаб чиқилиши учун жавобгар бўлади. Мазкур режада корхонанинг узоқ

муддатли мақсадлари белгилаб қўйилиши ва мазкур мақсадларга эришиш стратегиялари ишлаб чиқилиши лозим. Ушбу стратегиялар тегишли молиявий, ташкилий ва моддий ресурслар билан таъминланиши керак.

Беш йиллик режалардан ташқари, қўпинча икки йиллик режалар ҳам ишлаб чиқилади. Режа учун икки йиллик ораликнинг танланиши шу билан изохланадики, замонавий меҳмонхона қурилишининг ўртача муддати 18-24 ойни ташкил қилади.

Ҳар бир режа одатда куйидаги бўлимлардан ташкил топади. Кириш қисмида жорхонанинг асосий вазифаси, мижозларга кўрсатиладиган хизматлар тўплами таърифланади, мазкур меҳмонхона ишлайдиган бозор сегменти аниқ белгилаб қўйилади. Биринчи бўлимда корхона мазкур режа ёрдамида эришишни мўлжаллаган корхонанинг узоқ муддатли мақсадлари белгиланади. Иккинчи бўлимда таърифланган мақсадларга эришишнинг муайян стратегияси тавсифланади. Учинчи бўлимда стратегияни амалга ошириш учун нима (молиявий ресурслар, ташкилий тузилмани ўзгартириш, моддий ресурслар, меҳнат ресурслари ва ш.к.) зарурлиги муфассал тавсифлаб ўтилади.

Ходимларни рағбатлантириш ва жазолаш тизимини ишлаб чиқиш ва унга рия этилиши устидан назорат олиб бориш ҳам бош директорнинг муҳим вазифалари ҳисобланади.

Бош директор ходимлар нормал ишлаши ва дам олиши учун зарур шарт-шароит яратиб бериши (униформа билан ўз вақтида таъминлаши, ходимлар овқатланишини ташкил этиши, ечиниш, дам олиш хоналарини жиҳозлаши) лозим.

Европа ва АҚШ меҳмонхоналарида қабул қилинган қоидага кўра, бош директор лавозимини эгаллашдан олдин ходим меҳмонхонанинг деярли барча асосий бўлимларида ишлаши лозим.

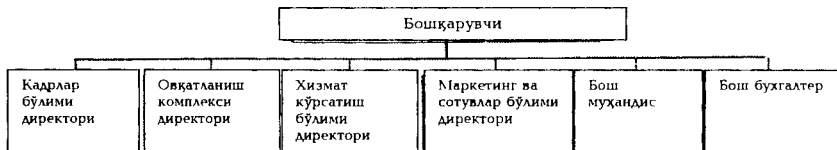
Меҳмонхона бошқаруви иерархиясидаги иккинчи шахс контроллер (controller) ҳисобланади. Мазкур лавозим бир шахсда бош бухгалтер ва молиявий директор функцияларини бирлаштиради.

Йирик меҳмонхоналарда контроллер функциялари кундалик бошқаришдан ажратилади. Агар меҳмонхона обрўли меҳмонхоналар тармоғига кирса, меҳмонхона контроллери мазкур меҳмонхонанинг бош директорига эмас, балки бевосита тармоқ штаб-квартирасига бўйсунди. Контроллер функцияларига молиявий режа ишлаб чиқиш, бухгалтерия ҳисоби, аудит, меҳмонхонанинг барча молиявий ҳисоб-китоблари ва ш.к. киради. Контроллер бухгалтерия ҳисоби ихтисослиги ёки турдош ихтисослик бўйича олий маълумотга эга бўлиши керак.

5.4. Меҳмонхона бошқарувчиси қошидаги ижрочи директорлар гуруҳи

Бошқарувчи ижрочи директорлар гуруҳи билан бирга (5.7-расм) меҳмонхона ҳаётига таъсир этувчи барча муҳим қарорлар учун жавобгар

бўлади. Бу директорларнинг ҳар бири ўзига топширилган хизмат учун жавоб беради, меҳмонхона тўлишининг прогнозларини тузади, даромадлар ва харажатларни чамалаб, унинг бюджетини ҳисоб-китоб қилади.



5.7-расм. Ташкилий схема. Меҳмонхона бошқарувчиси қошидаги ижрочи директорлар гуруҳи

Улар ҳар ҳафта бир марта қуйидаги муҳим масалалардан бирини муҳокама қилиш учун бир-икки соатга йиғилади:

- меҳмонларни;
- хизматчиларни;
- бошқарувнинг умумий сифатини;
- меҳмонхона тўлишининг прогнозларини;
- маркетинг ва сотув режаларини;
- ходимларни ўқитиб-ўргатишни;
- харажатларнинг асосий моддаларини;
- ишни такомиллаштириш масалаларини;
- меҳмонхона эгалари билан муносабатларни;
- энергияни тежаш масалаларини;
- чиқиндиларни қайта ишлаш муаммосини;
- қонунчиликдаги янгиликларни;
- корхонанинг даромаддорлигини.

Бошқарувчилар қайси лидер типига мансублигига қараб директорлар гуруҳининг қарорларига кўпроқ ёки камроқ таянади. Нима бўлганда ҳам, аксарияти корхона миссияси, мақсадлари ва вазифалари билан боғлиқ бўлган қарорлар учун бошқарувчи жавоб беради. Директорлар гуруҳининг асосий функцияларидан бири – иерархия поғонаси бўйича юқорида ҳам, пастда ҳам музокаралар олиб бориш. Бу бўлимлар ўртасида алоқалар ўрнатиш ва уларни қўллаб-қувватлаш имконини беради.

5.5. Қабул қилиш ва жойлаштириш хизмати

Front office хизмати ўзбек тилига одатда қабул қилиш ва жойлаштириш хизмати деб таржима қилинадики, бу, бизнинг назаримизда, унча аниқ эмас, чунки қабул қилиш ва жойлаштириш хизмати инглизчада «Reception» деб аталади ва Front office таркибига бўлим тарзида киради. Мазкур хизмат таркибига шунингдек, консьерж хизмати, швейцарлар, бағажни ташиб берувчилар, пажлар (uniformed servise), телефон операторлари, меҳмонлар

билан ишлаш бўйича менежер (guest relations manager) ва кўпинча бронлаштириш хизмати киради. Меҳмонхонанинг мазкур хизматига жойлаштириш бўйича директор (Front office manager) раҳбарлик қилади. Ушбу мансабдор шахсга юқорида зикр этилган хизматларнинг барчаси бўйсунади.

Front office – меҳмонхонанинг команда пункти, унинг нерв маркази, меҳмон меҳмонхона билан учрашадиган ва у билан хайрлашадиган жой. Меҳмон учун front office – меҳмонхонанинг юзи. Шу сабабли ҳар хил одамлар ўзаро тил топа олиш – мазкур хизмат ходимларининг энг муҳим фазилати. Front office ходимлари товар – меҳмонхонани сота олишлари, меҳмонхонанинг ижобий имижини яратишлари, меҳмонхона менежментининг вакили бўлишлари, меҳмоннинг ҳар қандай муаммосини ҳал қила олишлари, унинг хавфсизлигини таъминлашлари ва, умуман, саёҳатчининг энг яхши дўстлари бўлишлари керак.

Қабул қилиш хизматининг клерки яхши психолог бўлиши ва ҳар қандай мижоз билан тил топа олиши, меҳмонхона мижози нимани (масалан, тинчликни, кўнгилочар жойларга яқинликни) қадрлашини бир зумда баҳолай олиши лозим.

Қабул қилиш хизматининг ходимлари меҳмонхона ҳақидаги барча маълумотларни (ҳар бир номернинг ижобий томонлари ва камчиликларини, нархларни, меҳмонхона хизматлари қаерда жойлашганлиги ва уларнинг иш соатларини), шаҳарнинг диққатга сазовор жойларини ва шаҳар бўйлаб ҳаракатланиш усулларини, транспорт, театрлар, музейлар ва ш.к.нинг иш тартибини муфассал билиши керак. Қабул қилиш ва жойлаштириш хизматининг асосий функциялари келган меҳмонларни рўйхатга олиш, номерларни тақсимлаш, мижозларни жойлаштириш ва ҳисобдан чиқариш, уларга кўп сонли кўшимча хизматлар кўрсатишдан иборат.

Қабул қилиш хизмати меҳмонхона холлида жойлашиши лозим. Бунда қабул қилиш хизматининг клерклари ўз иш жойидан лифтларни кўриб туришлари муҳимдир. Бу уларга ташриф буюрувчилар ва багажни кўшимча назорат қилиш имконини беради.

Front office уззукун, одатда уч сменада: соат 7 дан 15 гача, 15 дан 23 гача ва 23 дан 7 гача фаолият олиб боради. Табиийки, тунги смена қисқартирилган таркибда ишлайди. Юқорида зикр этилган бўлимлардан ташқари, front office га меҳмонхона кассаси ҳам киради. У икки бўлимга - қабул қилиш хизматига ва бухгалтерияга бўйсунади. Бронлаштириш хизматининг ишини ҳам front office manager билан бирга маркетинг бўлими (тижорат бўлими)нинг директори назорат қилади.

Front office мижозлар, уларнинг диди, қизиқишлари, туғилган куни ҳақидаги маълумотларни тўплайди ва сақлайди. Меҳмонлар ҳақидаги ахборот ва VIP-мижозлар билан меҳмонлар билан ишлаш бўйича менежер бевосита шуғулланади. Ўта муҳим меҳмонларни бош директорнинг ўзи кутиб олиши мумкин. Театрлар ва музейларга чипталарни бронлаштириш, трансфер ташкил этиш (меҳмонларни аэропортдан меҳмонхонага ва

меҳмонхонадан аэропортга элтиб қўйиш), автомобиллар буюртма қилиш ва бошқа шунга ўхшаш ишлар билан консъерж шуғулланади. Малакали консъерж Римда мижозга Папа учрашишни уюштириши, Парижда – мижозни дунё бўйлаб саёхатга жўнатиши, Нью-Йоркда – энг машхур музиклга чипталар топиб бериши мумкин. Консъерж шунингдек, бутун меҳмонхона лоббиси ходимларини мувофиқлаштиради. Бу лоббига швейцарлар (doorman), багаж ташувчилар (porter), пажлар (bellman) ва лифтёрлар киради. Ушбу хизматнинг иши оғир эмас, лекин жуда муҳим. Швейцар меҳмонни кутиб олади, эшикни очади, такси чақиради, меҳмон юкни туширишига ёрдам беради, багажни қўриқлайди ва юк ташувчиларга топширади. Юк ташувчилар багажни меҳмонхона ичига олиб киради ва номерлар бўйлаб тарқатади.

Швейцар ҳам меҳмонга шаҳарда мўлжал олишга ёрдам бериши, шаҳарнинг диққатга сазовор жойларини билиши лозим.

Паж (bellman) меҳмонни номерга кузатиб боради, унинг қўл багажини ташийди, номерни очади, унинг тайёрлигини текширади, меҳмонга номер жихозларидан фойдаланиш қоидаларини тушунтиради, шунингдек, номерларга хат-хабарларни тарқатади ва чопарнинг бошқа вазифаларини бажаради. Бундан ташқари, паж – директорнинг кўз-қулоғи: у ўзи сезган барча шубҳали ҳолатлар ҳақида «юқори»га хабар бериши лозим.

Телефон алоқасини таъминлаш – телефон операторларининг вазифаси. Бунда улар сўзлашувларга ўз вақтида ҳақ тўланишини назорат қилишлари лозим. Телефон хизматининг функцияларига меҳмонларни уйғотиш, шунингдек, мижозларнинг саволларига жавоб бериш (ёки уларга ахборот хизматини улаб бериш) киради. Телефон хизмати операторлари ёқимли овозга эга бўлишлари керак.

Front office меҳмонга кўрсатадиган бошқа хизматлардан молия хизматлари (валюта айирбошлаш ва ш.к.), почта хизматлари, шаҳар ҳақида ахборот бериш ва б.ни қайд этиш мумкин. Аммо ушбу бўлимдаги энг муҳим операциялар номерни бронлаштириш, меҳмонни рўйхатга олиш ва жойлаштириш ҳамда уни ҳисобдан чиқариш ҳисобланади.

Front office меҳмонларга хизмат кўрсатиш бўйича ўз ҳамкорлари – экскурсия бюроси, автомобилларни ижарага бериш фирмаси, туристик агентликлар ва ш.к. билан баҳамжиҳат ишлаши лозим.

5.6. Бош маъмур офиси

Хизмат кўрсатиш бўлими директори хизмат кўрсатиш бўлимига самарали раҳбарлик қилиш ва унинг иши учун бошқарувчи олдида жавоб беради. Директорнинг ваколатларига қуйидагилар киради:

- бўлимнинг молиявий операциялари учун жавобгарлик;
- қўл остидаги ходимларни таъминлаш;
- меҳмонхона мижозларининг эҳтиёжларини қондириш;
- хизматчилар ва меҳмонлар ўртасидаги муносабатлар;

- хавфсизлик;
- совғалар дўкони.

Хизмат кўрсатиш бўлими таркибига қуйидаги бўлинмалар киради:

- 1) бош маъмур офиси;
- 2) бош маъмур столи;
- 3) резервлаштириш столи;
- 4) маъмурий-хўжалик бўлинмаси;
- 5) консьержлар;
- 6) хизмат кўрсатувчи ходимлар;
- 7) алоқа.

5.8-расмда *меҳмон кутиш цикли* – дастлабки буюртмадан меҳмон ҳисобдан чиқарилгунга қадар ифодаланган.



5.8-расм. Меҳмон кутиш цикли

Бош маъмурнинг вазифаси меҳмонларнинг эҳтиёжларини яхшироқ қондириш мақсадида хизматни муттасил такомиллаштириш йўли билан *меҳмонларга хизмат кўрсатиш сифатини яхшилашдан* иборат. Масалан, айрим бош маъмурлар ўзларининг хизмат кўрсатиш бўйича ёрдамчилари зиммасига меҳмонларни меҳмонхона эшиги олдида кутиб олиш, уларни регистратурага кузатиб қўйиш, сўнгра уларга ажратилган номергача шахсан кузатиб қўйиш, бундан олдин у ерга багаж етказилишини таъминлаш вазифаларини юклайди.

Меҳмонхонада иш куни мобайнида бош маъмур қуйидаги ишларни амалга оширишига тўғри келади:

- навбатчи маъмурнинг маълумотини текшириш;
- ўтган тунда номерларнинг тўлишига баҳо бериш;
- ўтган тунда ҳар бир номердан келган ўртacha тушумни ҳисоблаш;
- бепул хоналарнинг мавжудлигини текшириш;
- алоҳида ҳолатларга аниқлик киритиш;
- яқин ойга келган жамоавий буюртмаларга аниқлик киритиш;
- шу куни келган ва кетаётган меҳмонларнинг рўйхатини кўздан кечириш;

- муҳим меҳмонлар рўйхатини кўздан кечириш ва рўйхатга олиш учун керакли иш қоғозларини тайёрлаш;
- барча келувчиларни рўйхатга олиш учун иш қоғозларини тайёрлаш;
- хизмат кўрсатиш бўлими бошлигининг мажлисларида ва барча тезкор мажлисларда иштирок этиш;
- келаси куни келувчилар ва кетувчиларнинг рўйхатларини кўздан кечириш;
- келувчилар ва кетувчилар юзасидан зарур кўрсатмалар бериш;
- иш графигини текшириш (хар ҳафта);
- меҳмонларга хизмат кўрсатиш бўйича ёрдамчиларга йўл-йўриklar бериш (хар куни).

Айрим меҳмонхоналарда қабул қилинган қоидага кўра, жойларни резервлаштириш бўйича менежер ва унинг ёрдамчилари сотувлар бўйича директор олдида ҳисобдордир. Бош бухгалтерга эса тунги аудитор ва унинг ёрдамчилари, шунингдек, кассирлар ҳисобот беради.

Бош маъмурнинг мансаб мажбуриятлари орасида қуйидаги уч вазифа айниқса муҳим аҳамиятга эга.

1. *Номерларни сотишга раҳбарлик қилиш.* Меҳмонхонанинг барча бўлимлари баҳамжиҳат ва уюшқоқлик билан ишлаши керак. Резервлаштириш столи номерлар сотилиши фоизини оширади. Олдиндан буюртма бериш мумкин бўлган энг яқин муддат – мўлжалланган ташриф арафасидаги окшом. Кечкурун соат 6 да резервлаштириш столи ўз ишини тўхтатади ва бундан кейин келган барча меҳмонлар, шунингдек, бўш номерлар навбатчи маъмур ихтиёрига топширилади. Кечкурун соат 6 дан кейин шахсан ёки телефон орқали қилинган буюртмаларни навбатчи маъмур қабул қилади. У, табиийки, номерлар юз фоиз тўлишидан манфаатдор бўлади. Аммо у кечаси ё кундузи исталган пайтда доимий мижозлар кўнглироқ қилиб қолиши мумкинлигини ҳам унутмаслиги керак. Бош маъмур офиси нафақат барча бўш номерларни сотиш, балки *номер ўртача кунлик қийматининг оқилона даражасига* эришиш ҳақида ҳам ўйлаши лозим. Бу рақам кун давомида топширилган барча номерларда бир кунлик яшаш ҳақини қўшиш ва ҳосил бўлган миқдорни топширилган номерлар сонига бўлиш йўли билан ҳисобланади. Мана, оддий бир мисол:

Жамоавий бронлаштириш	100 номер 140\$ дан	= 14000\$
	10 апартамент 250\$ дан	= 2500
Якка бронлаштириш	250 номер 160\$ дан	= 40000
Махсус скидкали бронлаштириш	50 номер 125\$ дан	= 6250
Жами	410 номер	62750\$
	Номернинг ўртача кунлик қиймати (НЎКҚ) = 62750\$ / 410 = 153\$	

Номернинг ўртача кунлик қийматини оқилонлаштиришнинг энг кўп тарқалган усуллари *тақчилликни сотиш* ва *фоиз тарзидаги фойдани бошқариш* ҳисобланади. Биринчи усул нима учундир ҳанузгача банд

қилинмаган номернинг афзал жиҳатларини, чунончи: кенглиги, баландроқ каватда жойлашгани, деразасидан чиройли манзара кўриниши ва ҳ.к.ни намоишкорона уқтиришдан иборат. Фоиз тарзидаги фойдани бошқариш деб номланган иккинчи усул ҳаво йўллари агентликларида ўйлаб топилган. Унинг моҳияти шундан иборатки, номерни резервлаштирадиган ва унинг учун олдиндан ҳақ тўлайдиган мижозлар номерни икки-уч кун олдин буюртма қиладиган мижозларга қараганда имтиёзлироқ тарифлар бўйича ҳақ тўлашлари лозим.

Меҳмонхоналарнинг тўлишига таъсир кўрсатадиган омиллар жуда ҳам кўп. Уларнинг асосийлари *талаб* (хона олишни хоҳловчилар сони) ва *таклиф* (мавжуд хоналар сони)дир. Масалан, Нью-Йорк меҳмонхоналарининг йиллик конференцияси ва савдо ярмаркасини олайлик. Ушбу анжуман меҳмонхона номерларига талаб анча катта бўлган шаҳарда ўтказилади. Савдо ярмаркасига ўхшаш анжуманлар бу талабни шу даражада ошириб юборадик, бу номер нархига таъсир кўрсатади. Фоиз тарзидаги фойдани бошқаришни биз куйида муфассалроқ кўриб чиқамиз.

2. *Меҳмонларнинг баланс счётларини юритиш.* Ушбу вазифа аванс депозитларини олиш, меҳмон счётларини очиш ва турли бўлимлардан келган барча харажатларни рўйхатлашдан бошланади. Кўпгина меҳмонхоналар автоматлаштирилган бошқарув тизимларига ва сотув шохобчалари терминалларига эга бўлиб, улардан маълумотлар бош маъмур офисига узатилади. Бу меҳмонхонанинг турли савдо шохобчаларида қайд этилган меҳмонларнинг харажатлари меҳмон счётларига тўғридан-тўғри киритилиши ва меҳмон кетаётганида ҳақ тўланишини ёки «шахар гроссбухи»га киритилишини (компания кредит очган фирмалардан келган меҳмонлар учун) англатади. Бу ҳолда счётлар бўйича кўрсатилган муддатларда ҳақ тўланади. Бир пайтлар жорий ой охиридан кечиктирмасдан ҳақ тўлаш белгиланган эди, кейинчалик бу муддат ўттиз кун қилиб, имтиёзли муддат эса — 60 кун қилиб белгиланди. Шунга қарамай, аксарият компаниялар 15-20 кундан кечиктирмасдан счётларни тўловга тақдим этишга ҳаракат қилади. Бу меҳмонхонага ипотека кредитлари бўйича ўз мажбуриятларини бажариш ва хизматчилари меҳнатига ҳақ тўлаш учун етарли нақд пуллар киримига эга бўлиш имконини беради.

Автоматлаштирилган бошқарув тизимидаги энг сўнгги янгилик — *счётни масофадан туриб назорат қилиш.* Ушбу тизим меҳмонга ўз счётини номерда ўрнатилган телеэкран орқали назорат қилиш имконини беради. Меҳмон мазкур тизимни улайди, барча харажатларини текшириб кўради ва тўловга рухсат беради. Сумма кредит карточкасига ўтказилиши, счёт нусхаси эса меҳмонга ёки меҳмоннинг фирмасига (агар бу фирма счёти бўлса) юборилиши мумкин. Ҳали бундай тизимга эга бўлмаган меҳмонхоналар баъзан мижоз меҳмонхонани тарқ этишидан бир кун олдин у барча харажатларини текшириб кўриши учун унинг шахсий счётидан кўчирма нусхасини эшиги остига суқиб қўяди. Меҳмон бош маъмур офисига кўнғироқ қилиб, кассирдан счётни юборишини илтимос қилиши ҳам

мумкин. Нақд пул кирими муҳим аҳамиятга эга бўлган бугунги кунда ҳақ тўлаш счёт-фактура олинганидан кейин ёки бундан бир неча кун ўтгач талаб қилиниши мумкин. Кредит карточкалари ҳам меҳмонхоналар ўз хизматлари учун ҳақ олишини тезлаштириб, мазкур жараёнга имконият яратади.

3. *Почта, факслар, хатларни етказиб бериш, шунингдек, маҳаллий янгиликлар ва меҳмонхона янгиликлари билан таъминлаш тарзидаги хизматларни тақлиф қилиш.* Маъмур столини кўплаб одамлар қуршаб, унга минглаб саволлар билан мурожаат этади. Мазкур секция ходимлари меҳмонхонанинг турли-туман хизматлари ишидан бохабар бўлишлари керак. Столнинг катта-кичиклиги, шунингдек, ходимлари сони меҳмонхонанинг катта-кичиклигига боғлиқ бўлади. Марказдаги 800 номерли гавжум меҳмонхона, табиийки, қишлоқ меҳмонхонасига ўхшамайди. Бош маъмур столи уч сменада уззукун ишлайди. Муайян смена ишга тушадиган вақт турли меҳмонхоналарда ҳар хил бўлиши мумкин. Бирок, кўпинча кундузги смена соат эрталаб 7.00 дан 15.00 гача, кечки смена – 15.00 дан 23.00 гача, тунги смена эса – 23.00 дан 7.00 гача ишлайди.

Кундузги сменанинг асосий мажбуриятлари

1) Журнални ва номерларнинг тўлганлигини, чунончи: олдиндан буюртма қилган меҳмонлар келган-келмаганини текшириб кўриш ва тегишли ахборотни юбориш.

2) Мавжуд бўш номерларни ҳисоблаб чиқиш ва энг сўнги прогнозни бериш (айрим меҳмонхоналарда бу вазифани резервлаштириш столи бажаради).

3) Имконият туғилгани заҳоти нечта ва қайси турдаги номерлар топширилиши лозимлигини ҳал қилиш (айрим меҳмонхоналарда бу вазифани резервлаштириш столи бажаради).

4) Муҳим меҳмонлар учун апартаментлар ажратиш, мажлислар учун хонани тайёрлаб қўйиш.

5) Меҳмонхонани тарқ этаётган меҳмонлар ҳақидаги маълумотларни текшириб кўриш:

а) барча харажатлар, айниқса, охириги телефон қўнғироқлари ва нонушта счётга киритилганми. (Ўрта ва катта меҳмонхоналарнинг аксарияти автоматик бошқарув тизимига эга бўлиб, у меҳмоннинг барча харажатларини автоматик тарзда рўйхатга олади ва унинг счётига киритади. Илгари айрим меҳмонлар бевосита кетишдан олдин фойдаланган хизматларига ҳақ тўламай, кетиб қолар эди);

б) счётнинг аниқлигини текшириш, мижоз меҳмонхонада яшаши даврида қилган барча харажатларини у билан бирга кўриб чиқиш;

в) тўланган ҳақни нақд пулда ёки кредит карточкасида қабул қилиш;

г) фавқулудда ҳолларда (масалан, меҳмон унинг яшаши учун фирма ҳақ тўлашини айтган, маъмурият эса бу ҳақда ҳеч қандай маълумот олмаган ҳолда) ўзини вазмин тутиш;

д) агар меҳмон учун меҳмонхонада кредит очилган фирма ҳақ тўлайдиган бўлса, бу ҳақда бухгалтерияга хабар бериш.

6) Меҳмонларнинг барча саволларини диққат билан эшитиш ва уларга хушмуомалалик билан жавоб қайтариш.

7) Барча диққатга сазовор воқеаларни дафтарда қайд этиб бориш.

8) Меҳмоннинг талабига биноан унинг хонасида ҳар қандай тозалаш ишларини ташкил этиш.

9) Маъмурий-ҳўжалик бўлими ходимларига муҳим меҳмонларнинг хоналарига гуллар қўйиш ва унга бошқача тарзда ҳурмат-эътибор кўрсатиш ҳақида кўрсатма бериш.

10) Калитлар тўғри берилиши ва қайтарилишини текшириш.

Маъмур столининг навбатчиси оғир шароитларда ишлай олиши лозим. У доим ҳамманинг кўз ўнгида ишлайди ва доим кимдир унга ўз вазифасини бажаришига халақит беради. Шу боис у хатто стрессли вазиятда ҳам ўзини қўлга ола билиши лозим.

Кечки сменанинг асосий вазифалари:

1) Журналда ўзига хос маълумотлар қайд этилган-этилмаганини текшириб кўриш (ушбу журналда меҳмонлар билан алоқалар рўйхатга олинади, маъмур ёрдамчилари меҳмонлар ўзларига мурожаат этган муҳим ва ўзига хос масалаларни, шунингдек, уларнинг илтимосларини, масалан, улаб-узгични тузатиш ёки номерга болалар каравотини қўйиш ҳақидаги илтимосларини қайд этиб борадилар).

2) Номерлар билан боғлиқ вазиятни текшириб кўриш (қанча номер бўш, қанчаси бўшаш арафасида, резервлаштирилган номерларнинг нечасига тасдиқнома олинганини) ва номерлар тўлишини прогноз қилиш картасига тегишли тузатишлар киритиш. Ушбу маълумотларга асосан топшириш мумкин бўлган номерлар сони аниқланади. Ҳозирги вақтда бу ҳисоб-китобларнинг барчаси автоматлаштирилган бошқарув тизими ёрдамида амалга оширилади.

3) Меҳмонларни қабул қилиш билан шуғулланиш, яъни меҳмонларнинг барча ўзига хос талаблари (масалан, жуда новча меҳмон учун жуда узун каравот керак, меҳмон сигарет тутунини кўтара олмайди ва х.к.) ҳақида тегишли хизматларга хабар бериш.

4) Ўз сменаси даврида, шунингдек, узоқроқ муддатларга (соат 6 дан кейин, резервлаштириш хизмати ўз ишини якунлагач) олдиндан буюртмалар қабул қилиш.

5.7. Тунги аудитор

Меҳмонхона ҳар иш кунининг охирида ўз операциялари бўйича баланс тузадиган оз сонли корхоналардан бири. Меҳмонхона уззуқун ишлагани учун кундузи битимлар тузиш жараёнини тўхтатиб бўлмайди. Шу боис тунги аудитор меҳмонхонада ҳаракат тўхташини кутади ва (кечаси соат бир атрофида) меҳмонларнинг кредиторлик қарзларини текшириб, ҳисоб-китоб қила бошлайди. Унинг бошқа мажбуриятларидан қуйидагиларни қайд этиш мумкин:

1. Кечки смена юборишга улгурмаган харажатлар бўйича маълумотларни юбориш.

2. Аниқланган барча тафовутлар ҳақидаги маълумотларни эрталаб смена менежерига тақдим этиш. Ҳар бир номер бўйича киримни ва солиқлар бўйича чикимни тегишли сўётга киритиш ва янги балансни чиқариш.

3. Компьютер тизими ишдан чиққан ва меҳмонхонага энг сўнгги маълумотлар талаб этилган ҳолда фойдаланиш учун параллель ҳисобни юритиш.

4. Автоматлаштирилган бошқарув тизимидан ва савдо шохобчаларидан тушган меҳмонларнинг сўётларини солиштириш. Агар улар мос келмаса, аудитор хатони топиши ва тузатиши лозим. Бунинг учун ҳар бир бўлим бўйича харажатлар меҳмон сўётида қайд этилганига ишонч ҳосил қилиш лозим.

5. Бир кунлик ҳисоботни якунлаш ва ундан нусха кўпайтириш. Мазкур ҳисоботда ўтган кундаги фаолият муфассаллаштирилади ва меҳмонхона иши ҳақидаги барча муҳим маълумотлар акс эттирилади.

6. Меҳмонхонанинг ўғирликлар содир этилиши мумкин бўлган жамҳаларини текшириб кўриш.

Бир кунлик ҳисоботда айрим муҳим оператив маълумотлар ўз аксини топади: банд қилинган номерларни мавжуд номерларга бўлиш йўли билан аниқланадиган *меҳмонхонанинг тўлиш фоизи*. Агар меҳмонхонада мавжуд 850 номердан 622 таси банд этилган бўлса, мазкур меҳмонхонанинг тўлиш фоизи: $622 / 850 = 73,17\%$. Агар ана шу 622 номернинг 375 тасини икки ва ундан ортик меҳмон эгаллаган бўлса, меҳмонларнинг мавжуд миқдоридан улар эгаллаган номерлар сонини айириб ва ҳосил бўлган сонни икки ёки ундан ортик меҳмон яшайдиган номерлар миқдорига бўлиб, *меҳмонхонанинг ҳақиқий тўлиш фоизини* оламиз: $750 - 622 = 128 / 375 = 34,13\%$. Бу рақамлар, шунингдек, *номернинг ўртача кунлик қиймати* меҳмонхона ишининг асосий кўрсаткичлари ҳисобланади. Номернинг ўртача кунлик қиймати олинган фойдани топширилган номерлар миқдорига бўлиш йўли билан ҳисобланади. Агар кунлик фойда 75884\$, топширилган номерлар эса 662 та бўлса, номердан олинадиган ўртача кунлик фойда 122\$ ни ташкил этади.

Яқинда меҳмонхона ишининг яна бир кўрсаткичи ўйлаб топилди: *меҳмонхона номерларидан олинishi мумкин бўлган фойда* фоизи – бунда олинishi мумкин бўлган фойда ҳисобланади ва амалда олинган фойда олинishi мумкин бўлган фойдага бўлинади.

Катта меҳмонхоналарда бир нечта тунги аудитор ишлайди. Аммо кичик меҳмонхоналарда бундай ҳисоб-китоблар учун битта аудитор кифоя қилади. У ҳисоб-китоблар қилиш билан бирга, ҳам навбатчи маъмур, ҳам тунги қоровул вазибаларини бажариши мумкин.

5.8. Тарифлар ва тариф сиёсати

Нотўғри белгиланган тариф меҳмонхона банкрот бўлишига олиб келиши мумкин ва аксинча, тўғри танланган тариф ҳам нормал юкланиш, ҳам яхши даромад олиш имконини беради. Афсуски, тарифни аниқ ҳисоблаш усуллари мавжуд эмас. Одатда ҳар хил ёндашувлар ёрдамида бир нечта ҳисоб-китоб амалга оширилади. Энг содда ёндашув харажатларни қоплаш ва маъқул даромад олиш имконини берувчи тарифни ҳисоблаб чиқаришни назарда тутлади. Бунда юкланиш коэффиценти ўхшаш корхоналарнинг маълумотларидан келиб чиқиб прогноз қилинади. Бундан ташқари, номавсум даврда даромадларнинг камайиши ҳисобга олинади, яъни мавсумда олинadиган даромад номавсум даврда даромадларнинг камайишини қоплайдиган даражада катта бўлиши лозим. Иккинчи ёндашув меҳмонхона қурилиши қийматидан келиб чиқади. Бошқача килиб айтганда, тариф инвестициялар оқилона муддатларда қопланадиган тарзда ҳисобланади. Энг содда ҳисоблаш усулида тариф қурилиш қийматини мингга бўлиш йўли билан олинади. Мураккаброқ ҳисоблаш Хаббарт формуласи бўйича амалга оширилади:

$$RR = \frac{E + P}{n},$$

бу ерда RR – номер учун тариф;

E – харажатлар;

P – фойда;

n – йил давомида сотиш мумкин бўлган номерлар сони.

n коэффиценти қуйидаги формула бўйича ҳисобланади:

$$n = N \cdot 365 \cdot k,$$

бу ерда N – меҳмонхонадаги номерлар сони;

k – юкланиш коэффиценти;

365 – йилдаги кунлар сони.

Фойда P қуйидагича ҳисобланади:

$$P = C \cdot i,$$

бу ерда C – меҳмонхона қурилиши қиймати;

i – жойлаштирилган капиталга нисбатан олиш мўлжалланган фойда (одатда 10-15% атрофида қабул қилинади).

Нархни белгилашга нисбатан стандарт ёндашув ҳам мавжуд – харажатлар қўшув олиш мўлжалланган фойда. Бунда олиш мўлжалланган фойдани танлаш муайян қийинчилик туғдиради, айниқса, меҳмонхона

маълум муддатда фоизлар билан қайтарилиши лозим бўлган банк кредитига қурилган бўлса.

Меҳмонхона бизнесида унинг проспектларида расман эълон қилинган тарифдан ҳар хил скидкалар қилиш қабул қилинган. Скидкаларнинг қуйидаги турлари айниқса кўп тарқалган: номавсум даврда яшаш учун скидкалар (50% гача); компаниялар анча кўп миқдорда етказиб берадиган мижозларга скидкалар (корпоратив тариф), туристик фирмаларга скидкалар, гуруҳларга скидкалар, талабалар, пенсионерларга скидкалар ва ҳ.к.

Ҳозирги вақтда скидкаларни вазиятга қараб ўзгартириш, юкланиш катта бўлиши прогноз қилинган кунларда тарифларни ошириш, юкланиш катта бўлмаган кунларда эса – камайтириш имконини берувчи компьютер дастурлари мавжуд. Мазкур дастурларнинг камчилиги шундан иборатки, юкланиш коэффициентини прогноз қилиш олдинги маълумотларга асосланади.

5.9. Фоиз тарзидаги фойдани бошқариш

Фоиз тарзидаги фойдани бошқариш меҳмонхона номерларидан олинадиган фойдани мумкин қадар ошириш мақсадида талабни прогноз қилиш методикаси деб аталади. Ушбу методикадан биринчи марта фуқаролар авиациясида фойдаланилган. Унинг замирида талаб ва таклиф ўртасидаги тафовутдан иқтисодий наф кўриш ётади: талаб ошган ҳолда нархлар ҳам ошади, талаб камайганида эса – пасаяди. Гарчи меҳмонхона учун ҳар бир номерни энг юқори эталон нарх бўйича сотиш фойдали бўлса-да, амалда бундай бўлмайди: кўпгина номерлар *арзонлаштирилган нархда*, масалан, *корпоратив ёки жамоавий* нархларда сотилади. Аксарият меҳмонхоналарда *эталон нарх бўйича* барча номерларнинг оз қисмигина сотилади. Бунинг сабаби шундаки, корпоратив, жамоавий ва бошқа имтиёзли нархлар талабни кучайтиради. Фоиз тарзидаги фойдани бошқаришдан мақсад мавжуд ҳар бир номернинг даромаддорлик даражасини ошириш ва маълум мижозларга муайян нархда муайян типдаги номерларни таклиф қилишдан иборат.

Меҳмонхонада жойларни *жамоавий резервлаштириш* одатда меҳмонлар келиб жойлашишидан анча олдин, *якка тартибда резервлаштириш* эса – бир неча кун олдин амалга оширилади. Фоиз тарзидаги фойдани бошқариш резервлаштириш жараёнини назорат қилади ва, ўтган йилларда талабнинг ўзгариши ҳолатлари таҳлилига асосланган ҳолда, топширилиши лозим бўлган номерлар миқдори ва турини белгилайди.

Номер учун нархларни мазкур усул бўйича ҳисоблашда нафақат резервлаштириш қанча муддатга амалга оширилишини, балки резервлаштирилаётган номерлар турини ҳам ҳисобга олиш керак. Масалан, икки кишилик номерни ёки қирол апартаментини эгаллаган бир киши уларга бир кишилик номер учун белгиланган эталон нархдан кўпроқ ҳақ тўлаши лозим. Худди шунингдек, номерни икки ёки ундан ортиқ киши банд қилган

• Ўтган кун учун ҳисоботларни текшириш, янги келган меҳмонлар сонига аниқлик киритиш, тегишли ҳозирлик кўриш учун «ўта муҳим меҳмонлар» таширифи кутилаётган-кутилмаётганини аниқлаш.

- Маъмурий-хўжалик хизматининг мажлисида иштирок этиш.
- Жорий муаммоларни ҳал қилиш.
- Янги ходимларни ўқитиб-ўргатишда иштирок этиш.
- Менежерлар ва секторларнинг сардорлари билан мажлис ўтказиш.
- Ҳар хил ишларни бажаришга нарядлар бериш.
- Бюджетни текшириб кўриш.
- Харидларга буюртмаларни маъқуллаш.
- Асбоб-ускуналар ва жиҳозларни текшириб кўриш.
- Меҳмонларнинг хоналаридаги тозаликни текшириб кўриш.
- Эксплуатациячилардан келган нарядларни кўздан кечириш.
- Хизматга қабул қилишга номзодлар билан суҳбатлашиш.

Кадрлар масалаларини кўриб чиқиш, хизматни ривожлантириш ҳақида ўйлаш, маслаҳатлар бериш.

Хизмат директорининг энг оғир вазифаси - қоида тарикасида, турли миллат вакиллари бўлган бўлим ходимларини бошқариш. Меҳмонхонанинг катта-кичиклигига қараб, хизмат директори бир ўринбосарга ва бир ёки бир нечта ёрдамчига эга бўлади, улар эса, ўз навбатида, меҳмонхонанинг турли секторлари (қаватлар, пролётлар ва ҳ.к.) учун масъул бўлган ходималар ишини йўлга солади (5.9-расм).

Директор ўринбосари хизматга муайян тарзда раҳбарлик қилади, масалан, меҳмонхонани секторларга ажратади ва хоналарни тозалаш графигини тузади.

Меҳмонхона номерлари қаватма-қават режаларда кўрсатилади. Агар номер бўш бўлса, унинг қаршисида ҳеч қандай белги бўлмайди, номер банд бўлган ҳолда ХБ (хона банд) деган белги қўйилади. Агар меҳмон номерни тез орада бўшатиш ниятида бўлса, ТБ (тезда бўшайди) деган белги, яшаш муддатини узайтириш ниятида бўлса – ЯМУ (яшаш муддати узайтирилади) деган белги қўйилади. Авария ҳолатидаги бўлгани учун меҳмонлар жойлаштирилиши мумкин бўлмаган хоналар АХ (авария ҳолатида) деган белги билан, «ўта муҳим меҳмон» жойлашиши кутилаётган хоналар эса – VIP белгиси билан ажратилади ва аynи ҳолда қандай ҳозирлик кўрилиши лозимлиги ҳақида аниқ кўрсатмалар қайд этилади.



**5.9-расм. Маъмурий-хўжалик хизмати
(бош кастелян хизмати)**

Агар 258 номер банд ва уларнинг 10 таси – апартаментлар (бу ҳолда бир номер иккитага ўтади) бўлса, кастелян хизмати ихтиёридаги номерларнинг умумий миқдори 268 та бўлади. Резервлаштирган, лекин келмаган меҳмонларни айириб ташласак, амалда эгалланган номерлар сони ҳосил бўлади. Бу миқдорни 17 га (*бир ходимага тўғри келадиган нормага*) бўлиб, *шу кунни талаб этиладиган хизматчилар сонини* оламиз.

Барча эгалланган номерлар	258
Кўшув 10 (апартаментлар)	10
Жами банд қилинган номерлар	268
Айирув 3 (келмаган меҳмонлар)	3
Амалда эгалланган номерлар	265

$$265 / 17 = 16 \text{ ходима}$$

Меҳнат ҳақи фондини тежаш ва ишда ўрнатилган кўрсаткичларни рағбатлантириш мақсадида айрим корпорацияларда энг яхши ходимларга муайян номерларни доимий бириктириш рухсат этилган. Бу текширувчилар сонини камайтириш имконини беради. Тозалаш сифатининг мезонлари группавий интервью олиш усулида сўров ўтказиш йўли билан аниқланади. Меҳмонлар ўзлари учун энг муҳим мезонларни кўрсатадилар ва энг юқори рейтинг олган мезонлар энг муҳим деб топилади.

Хизмат директорининг ўринбосари директорга айрим вазифаларни бажаришга ёрдам беради ва офисга – маъмурий-хўжалик ишининг ўзига хос штаб-квартирасига раҳбарлик қилади. Масалан, Торрейс-Пайнс шаҳри (Калифорния штати, АҚШ)даги Sheraton Grand меҳмонхонаси офисининг энг муҳим функциялари қуйидагилардан иборат:

1. Бу ерда ходимлар топшириқлар олади ва бажарилган иш ҳақида ҳисобот беради.

2. Бу ерда секторлар бўйича ишларни бажаришга топшириқлар берилади.

3. Хизмат фаолиятига доир телефон сўзлашувлари ҳам шу ердан олиб борилади.

4. Бўшаган ва янги меҳмонларни жойлаштиришга тайёрланган барча номерлар ҳақидаги маълумотларга шу ерда ишлов берилади.

5. Маълум вақтга қадар тозаланмаган номерлар юзасидан берилган тушунтириш хатлари ҳам шу ерга келади.

6. Хўжалик юритиш жиҳозларини бериш ҳақида кўрсатмалар шу ерда берилади.

7. Чойшаб ва ёстиқ жилдлари ҳам шу офис ходимлари томонидан текширилади.

8. Дастурхонлар ҳам.

9. Бу ерда униформа ва махсус кийим берилади.

10. Бу ерда хизмат ходимлари ҳақидаги маълумотлар сақланади.

11. Хизмат доирасида фойдаланишга мўлжалланган барча калитлар шу ерда сақланади.

Меҳмонларнинг хоналарига қўйилиши лозим бўлган барча нарсалар ҳар куни кечкурун алмаштирилади ва ходималар томонидан аравачаларда ташилади. Меҳмонларга беришга мўлжалланган нарсалар аравачанинг қуйи тоқчасига, хонада қолиши лозим бўлган нарсалар эса – юқори тоқчага қўйилади. Бу баъзи бир меҳмонларнинг меҳмонхонадан сувенирлар олиб кетиш одатига қарши курашишга маълум даражада ёрдам беради. Чақирув бўйича номерларга келиш ва раҳбариятга номерларнинг ҳолати ҳақида ахборот бериш офис ходимлари ишининг муҳим таркибий қисмидир.

Бош кастелян (хизмат директори)нинг навбатчи ёрдамчиси кечки сменани қабул қилади ва секторлар бўйича ишларни тақсимлайди. Сектор сардорининг ихтиёрида 63 хона бўлиб, уларни тозалаш ва бу ҳақда ҳисобот бериш талаб этилади. У бош кастелян офисига барча носозликлар ҳақида ахборот беради. Мазкур ахборот ўз навбатида бош маъмур офисига узатилади.

Меҳмонхона турига қараб ҳар бир ходима кунига 16-20 та номерни тартибга келтиради. Эски меҳмонхоналарда хонани тозалаш кўпроқ вақтни эгаллайди. Тозалашга сарфланадиган вақт эгалланган хоналарга нисбатан бўшаётган хоналарнинг пропорционал нисбатига ҳам боғлиқ бўлади, чунки бўшатишган хоналарни тозалаш кўпроқ вақтни эгаллайди. Ходималарнинг иш вақти эрталаб соат 8.00 да бошланади. Улар ишни бошлашдан олдин бош кастелян ёки унинг ўринбосари олдидан ўтишлари лозим. Уларга сектор ажратилади ва тегишли хоналарнинг калитлари берилади. Калитларни олганлик ҳақида ходималар журналга имзо чекадилар ва иш куни охирида уларни қайтарадилар.

Корпоратив ва мустақил меҳмонхоналарда бош кастеляннинг вазифаси ҳар хил бўлиши мумкин, масалан, мебель ва жиҳозлар харид қилишда. Катта мустақил меҳмонхона бош кастеляннинг билими ва тажрибасига тўла

таянади, меҳмонхоналар тармоғида эса бу иш билан харидлар бўйича корпоратив агент шуғулланади ва унга дизайнер ёрдам беради.

Бош кастелян жуда кўп ҳужжатлар юритилиши учун жавоб беради. У нафақат бўлим ходимларининг иш графикларини тузади ва уларнинг меҳнатига баҳо беради, балки номерлар, холлар ва заллардаги мебелнинг бутлиги ва лозим кўринишга эга бўлиши учун ҳам жавобгар бўлади. Кўпгина меҳмонхоналарда маъмурий-хўжалик ва эксплуатация бўлимлари ўртасидаги алоқа компьютер тармоғи орқали амалга ошириладики, бу ҳужжатларнинг ўтиш жараёнини анча тезлаштиради. Меҳмонхонада яшаш учун белгиланган ҳозирги нархлар анча қиммат бўлгани учун меҳмонлар ўз номерларида ҳамма нарса нормал ишлашини хоҳлайди. Кастелян хизмати нафақат чойшаб ва ёстиқ жилдларини алмаштиради, балки номерлардаги тозалаш ва ювиш воситаларини вақти-вақти билан алмаштириб, ўрнини тўлдириб туради.

Мазкур хизматнинг иш унумдорлиги *хизмат кўрсатиладиган бир хонага сарфланадиган инсон соатлари миқдори* билан ўлчанади. АҚШдаги барча хизматлар кўрсатиладиган меҳмонхонада меҳнат қиймати бир хона учун 1,1\$ ёки 6,6 минутга баҳоланади. Ходимларнинг меҳнат ҳақи – таннархнинг муҳим кўрсаткичи. Маъмурий-хўжалик бўлимида у хоналардан фойдаланишдан келган тушумнинг 5,1% ни ташкил этади. Совун, шампунь, лосьонлар, игна ва ип, меҳмонлар учун қоғозларга харажатлар назорат қилинадиган харажатлар деб аталади ва ҳар бир хонага ажратилади. Бундай харажатлар меҳмонхона турига қараб одатда бир номерга 1,75\$ ни, ювиш ва тозалаш воситаларига – 0,30\$ ни, чойшаб ва ёстиқ жилдларига, кирхона харажатларини ҳам қўшганда – 0,75\$ ни ташкил этади.

Бош кастеляннинг яна бир муҳим вазифаси – бахтсиз ходисалар рўй беришининг олдини олиш. Сўнгги вақтда суғурта полисларининг нархлари жадал суръатларда ошиб бормоқда, тadbиркорлар ўз хизматчилари ва меҳмонларнинг хавфсизлигини таъминлаши эса қийинлашмоқда. Ҳар бир бахтсиз ходисани синчиклаб текширишга тўғри келади. Айрим ходимлар уйда қўлини кесиб олиб, ишга келишлари ва буни ишлаб чиқариш жароҳати деб кўрсатиб, ҳақ тўлашни талаб қилишлари мумкин. Баъзан меҳмонлар ҳам холлда сирпаниб кетиб ва йиқилиб, бунда меҳмонхонани айблайдилар. Бундай холларда иш кўриш учун умумий фойдаланиладиган хоналарни тозалаш дафтарини юритиш фойдали бўлади. Мазкур дафтар маъмурият меҳмонлар хавфсизлигини таъминлаш учун қўлидан келган барча ишларни қилаётганидан далолат беради.

Ўз вақтида АҚШ Сенати хизматчиларнинг ахборот олиш ҳуқуқи тўғрисидаги Қонун номи билан машҳур махсус қарор қабул қилган эди. Ушбу қарорда одамлар соғлиғи учун хавфли химикатларни сақлаш ва улардан фойдаланиш учун жавобгарлик ҳақидаги модда мавжуд. Меҳмонхонада бу борадаги ишларнинг ҳолати ҳақида ахборот олиш имкониятига ҳар бир хизматчи эга бўлиши лозим. Аммо бахтсиз ходисаларнинг олдини олиш учун фақат эҳтиёт чора-тадбирларининг ўзи

кифоя қилмайди. Фаолияти хавфли химикатлардан фойдаланиш билан боғлиқ бўлган ходимларни мувофиқ тарзда ўқитиб-ўргатиш зарур.

Бош кастелян меҳмонхонада ўғрилиқ ҳолатларига йўл қўймаслик учун кўлидан келган барча ишларни қилиши керак. Ўғрилиқларнинг олдини олиш учун қатъий сиёсат олиб бориш ва қаттиқ чоралар кўриш лозим. Айрим меҳмонхоналарда ходималар меҳмонлар ўзи яшайдиган номердан бошқа биронта ҳам хонага киришига йўл қўймаслик тўғрисида тилхат берадилар. Бу коидани бузган ходима ўша заҳоти ишдан бўшатилади. Балки бу жуда оғир чорадир, аммо у меҳмонхоналарда ўғрилиқларнинг олдини олишга ёрдам беради.

Хулоса

Бошқаришнинг ташкилий тузилмаси ташкилот муайян кичик тизимларининг таркиби, ўзаро нисбати, жойлашиши ва ўзаро алоқаларидан таркиб топади. Бундай тузилмани ташкил этиш энг аввало ташкилотнинг муайян бўлимлари ўртасида ҳуқуқлар ва жавобгарликни тақсимлашни назарда тутати.

Меҳмонхона корхонасининг ташкилий тузилмаси унинг вазифаси, нормер фондининг сиғими, меҳмонларнинг ўзига хос хусусиятлари ва бошқа бир қанча омиллар билан белгиланади.

Бошқарув бўғинларига меҳмонхонанинг таркибий бўлимлари, шунингдек тегишли бошқарув функцияларини ёки уларнинг бир қисмини бажарувчи муайян мутахассислар киради.

Таянч иборалар:

Бошқаришнинг ташкилий тузилмаси, бошқарув бўғинлари, бошқарув даражаси, Бошқарувнинг чизикли (поғонали) ташкилий тузилмаси, Бошқарувнинг функционал ташкилий тузилмаси, Меҳмонхонани бошқаришнинг чизикли-функционал (штабли) тузилмаси, бош кастелян хизмати, маъмурий-хўжалик (кастелян) хизмати, меҳмонхонанинг тўлиш фоизи, номерларнинг даромаддорлик коэффиценти, фоиз тарзидаги фойда, жамоавий резервлаштириш, туристик фирмаларга чегирмалар, гуруҳларга чегирмалар, талабалар, пенсионерларга чегирмалар.

Назорат саволлари

1. Бошқарувнинг қандай тузилмалари бор?
2. Меҳмонхонанинг маъмурий-хўжалик бўлими ҳақида гапириб беринг?
3. Фоиз тарзидаги фойдани бошқариш қандай?
4. Тарифлар ва тариф сиёсати қандай белгиланади?
5. Тунги аудитор вазифаларини тушунтириб беринг?
6. Кечки сменанинг асосий вазифалари нималардан иборат?
7. Бошқарув чизикли ташкилий тузилмасининг ижобий томонлари қайсилар?

8. Кастелян (хизмат директори) ўз ишида қандай қоидаларга амал қилади?
9. Бош маъмурнинг мансаб мажбуриятлари орасида қуйидаги қандай вазифаларга айниқса аҳамиятга эга?
10. Хизмат директори мажбуриятлари орасида муҳимлик жиҳатидан биринчи ўринда турадиган вазифаси?

Адабиётлар:

1. Шматько Л.П. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебное пособие, (ГРИФ) 352стр. 2004г.
2. Зайцева Н.А Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. Учебник., 224 стр, 2003 г.
3. Гулаяев В.Г Туризм экономика и саиальное развитие: - М ФиС 2003
4. Жукова М.А. Менеджмент в туристическом бизнесе: учеб. пособ. - М:2005
5. Запесоцкий А.С. Стратегический маркетинг в туризме: Теория и практика. – Спб.: СПбГУП, 2003. -352с.
6. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
7. Сенин В.С. Организация международного туризма: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. –М.: ФиС, 2004.
8. Управление индустрией туризма: Учебное пособ. / Чудновский А.Д., Жукова М.А., Сенин В.С. –М.: КНОРУС, 2004. -448с.

9. Интернет сайтлари

- www.world-tourism.org - Халқаро туристик ташкилот
- www.world-tourism.org/infoshop - Халқаро туристик ташкилотнинг ахборот маркази
- www.wtoelibrary.org - Халқаро туристик ташкилотнинг кутубхонаси

6-БОБ. МЕҲМОНХОНАЛАРДА АВТОМАТЛАШТИРИЛГАН АХБОРОТ ТИЗИМЛАРИ

- 6.1. Автоматлаштирилган ахборот тизимлари
- 6.2. Меҳмонхоналарда бронлаш
- 6.3. Келган меҳмонларни рўйхатга олиш
- 6.4. Мижозни рўйхатдан чиқариш
- 6.5. Қабул қилиш хизматини жиҳозлаш
- 6.6. Меҳмонхона бизнесини компьютерлаштириш
- 6.7. Меҳмонхонани бошқариш компьютер тизимлари
- 6.8. Fidelio тизими
- 6.9. Lodging Touch тизими
- 6.10. Nimeta тизими
- 6.11. Дунё миқёсидаги резервлаш тизимлари
- 6.12. Меҳмонхоналарда резервлаш
- 6.13. Меҳмонхонанинг алоқа воситалари

6.1. Автоматлаштирилган ахборот тизимлари

Меҳмонхоналарда автоматлаштирилган ахборот тизимлари номерларни резервлаш, доимий мижозлар, меҳмонларнинг талаблари ва улар тўлаши лозим бўлган ҳақ ҳақидаги маълумотларни киритиш, сақлаш ва зарур ҳолда тез қидириб топишга ёрдам беради. Муайян санада ташриф буюрган меҳмонлар рўйхатини компьютер хотирасидан топиш ҳеч қандай муаммо туғдирмайди. Резервлаш столи файллари автоматлаштирилган ахборот тизимининг муҳим таркибий қисми бўлиб, улар ушбу иш учун масъул бўлган маъмур (администратор) ёрдамчисига бронлаштирилмаган номерлар миқдори ва уларнинг тафсилотлари: хоналари сони, деразадан очиладиган манзара, нархи ва ҳ.к. ҳақида ахборот олиш имконини беради. Автоматлаштирилган ахборот тизими меҳмонхона фаолиятига жорий этилгунга қадар резервлаш билан шуғулланувчи ходим бундай ахборотни йиғиши ва ундан фойдаланиши анча оғир иш бўлиб, жуда кўп вақтни олар эди.

Автоматлаштирилган ахборот тизими компьютер дастурлари тўпламидан иборат бўлиб, улар ёрдамида бошқариш офислари ва ёрдамчи бўлимлар иши учун долзарб аҳамиятга эга бўлган ахборотни йиғиш ва ундан фойдаланиш мумкин. Бу тўплам таркибида тўрт дастур айниқса муҳимдир, чунки улар маъмурларни куйидаги йўналишлар бўйича керакли ахборот билан таъминлайди:

- резервлаш хизматини бошқариш;
- меҳмонларга хизмат кўрсатишни бошқариш;
- меҳмонлар билан ҳисоб-китоб қилишни бошқариш;
- меҳмонхонани бошқаришнинг умумий масалалари.

Автоматлаштирилган ахборот тизимининг резервлаш хизмати фаолиятини таъминловчи таркибий қисми мазкур хизмат ходимларига резервлашга сўровларни тез олиш, расмийлаштирилган бронларга тасдиқлар олиш ва меҳмонхона номерлари мижозлар билан қай даражада тўлиқлиги ҳақида доим аниқ тасаввурга эга бўлиш имконини беради. Автоматлаштирилган ахборот тизимида бевосита офисда ва телефон орқали резервлаш марказлаштирилган тизими орқали амалга оширилган бронлаш ҳақидаги барча ахборот жамланади. Меҳмонхона корпорацияларининг аксарияти мазкур тизимда ўз рақамларига эга бўлиб, уларнинг ёрдамида мижозлар олдиндан буюртма қилиш учун мамлакатнинг исталган нуктасидан, баъзан ҳатто чет элдан (бепул) сим қоқишлари мумкин. Транспорт агентликлари ҳам ушбу марказлаштирилган тизимга компьютер тармоғи орқали тўғридан-тўғри кириш имкониятига эга. Автоматлаштирилган ахборот тизимидан сурункали фойдаланувчи меҳмонхонанинг юздан ортиқ хизматчилари исталган вақтда куйидаги йўналишлар бўйича ахборот олишлари мумкин:

- резервлаш;
- бош маъмур офиси;
- жамоавий ташрифларни расмийлаштириш;
- доимий мижозлар ҳақида маълумотлар;
- ҳисоботлар матн муҳаррири;
- транспорт агентликларининг хизматлари учун счётлар;
- турларни расмийлаштириш;
- маъмурий-хўжалик масалалари;
- фоиз даромадларини бошқариш;
- комплекс дастурлар тузиш;
- улгуржи савдо;
- компьютер бўйича ҳисоб-китоблар учун интерфейс;
- кинофильмлар намоишини буюртма қилиш учун интерфейс;
- савдо нукталари учун интерфейс;
- экологик назорат;
- марказлаштирилган резервлаш;
- шаҳар гроссбухи;
- кредиторлик қарзлари;
- кондоминиум эгаларининг счётлари;
- уюшмаларни бошқариш;
- номерларни узок муддатга берганлик учун ижара ҳақи;
- таймшерлар учун ижара ҳақи.

Ўрта ва катта меҳмонхоналарда маъмурунинг иш жойи счётлар ва харидларни назорат қилиш ва расмийлаштириш учун мини-компьютер билан жиҳозланади. Меҳмонхонада одатда мониторинг билан жиҳозланган яна бир нечта хизматлар: савдо нукталари, таъминот хизмати, конференцзал ва

бошка хизматлар ҳам фаолият кўрсатади. Кичик меҳмонхоналар сўровларни расмийлаштириш учун мини-компьютердан алоҳида фойдаланиши ёки уни маҳаллий тармоққа улаши мумкин.

6.2. Меҳмонхоналарда бронлаш

Номерни бронлаш ҳақида сўров (Reservation) турли каналлар (электрон почта, факс, телефон, телекс) орқали келиши мумкин. Сўров келганида компьютерда ёки дафтарда мижоз ҳақида куйидаги маълумотлар қайд этилади:

- фамилияси, шахслар сони, яшаш манзили;
- қандай номер ва қанча муддатга кераклиги;
- номер ҳақини тўлаш кафолати ва ҳақни ким тўлаши;
- мижознинг алоҳида хоҳиш-истаклари (номерда гуллар, аллергик учун парсиз ёстиқ ва ш.к.).

Ҳар бир буюртмага рақам берилади. Бронлашни кафолатлаш депозит ёки кредит карточкаси билан амалга оширилади. Буюртмани қабул қилган хизматчи мижоз тарихини (агар у меҳмонхонада илгари тўхтаган бўлса) текшириб кўриши ва унинг натижаларига кўра тегишли белгилар қўйиши ёки бронлашни рад этиши лозим.

Агар буюртма бир неча номерга (масалан, конгресс ўтказиш учун) берилган бўлса, у билан махсус ходим шугулланади. Компаниядан ёки туристик фирмандан бронлашга сўров олинганида бронлаш хизмати ходими меҳмонхона мазкур фирма билан хизмат кўрсатишга шартнома тузган ё тузмаганлигини, шартнома шартларини (энг аввало, меҳмонхона қандай корпоратив нарҳда номер тақдим этиши лозимлигини) текшириб кўриши керак.

Меҳмонхонада бўш номерлар бўлган тақдирда, мижозга тасдиқнома (confirmation) юборилади. Ушбу тасдиқномада номерга жойлашиш санаси, номер тури, номерда яшаш кунлари сони, буюртма рақами кўрсатилади. Агар сўровда номерда яшаш кунларининг сони ҳақида маълумот бўлмаса, номер бир кунга бронлаштирилади. Агар мижознинг кечроқ келиши ҳақида белги (late arrival) бўлмаса, мижоз меҳмонхонага соат 18 гача етиб келиши лозим. Муайян номер одатда кафолатланмайди. Агар тариф маълум қилинган бўлса, у одатда муайян диапазон кўринишида берилади. Агар мижоз депозит қиритган бўлса, номер унинг келиш-келмаслигидан қатъи назар сақланади.

Конун ҳужжатларига мувофиқ, тасдиқланган буюртма ҳуқуқий жиҳатдан ёзма шартномага тенгдир. Бронлаштирилган номердан мижоз учун оқибатларсиз воз кечиш меҳмонхонага ташриф буюриш санасидан 48 соат олдин амалга оширилиши мумкин (курорт меҳмонхоналарида бу муддат кенгрок диапазонга эга).

Қайта бронлаш (overbooking), яъни бир номерга икки мижоз даъвогар бўлиши юзага келиши мумкин бўлган энг кўнгилсиз муаммодир. Гап шундаки, статистика маълумотларига кўра, номерни бронлаштирган мижозларнинг тахминан 10% брондан воз кечади, яна 5% - белгиланган куни меҳмонхонага етиб келмайди. Шу боис меҳмонхоналар баъзан таваккал қиладилар ва мижозларнинг бир қисми брондан воз кечади ёки келмайди деган умидда амалда жойлаштиришлари мумкин бўлганидан 10% кўпроқ миқдорда бунортмалар қабул қиладилар. Агар бу умид оқланмаса, «overbooking» деб номланган вазият юзага келади.

Қайта бронлашнинг бошқа бир кўп учрайдиган сабаби ноқулай об-хаводир. Бунда эски мижозлар меҳмонхонани тарк эта олмайди, янги мижозлар эса аллақачон етиб келган бўлади. Бу ҳолда ўз обрўсини кадрлайдиган меҳмонхона мижозни ўз ҳисобидан шундай ёки ундан ҳам юқори тоифадаги меҳмонхонага юбориши, айтилиши вақтда тарифлардаги тафовутни қоплаши лозим (бу операция «fart out» деб аталади).

Бунга тескари вазият юзага келиши, яъни айтилиши бир мижоз номерни турли агентликлар орқали бронлаши, натижада унинг учун бир эмас, бир нечта номер бронлаштирилиши ҳам мумкин. Бронлаш хизмати бундай «кўш бронлаш» ҳолларини диққат билан кузатиб бориши лозим.

Группавий бронлаш (10 дан ортиқ номерни бронлаш) яқка тартибда бронлашдан энг аввало, шу билан фарқ қиладики, бронлаш хизматининг менежери музокаралар ўтказиши ва шартнома тузиши учун ваколатли ёки воситачи шахс билан махсус учрашиши мумкин. Шартномада гуруҳга хизмат кўрсатишнинг барча шартлари белгиланади.

Қабул қилиш хизматининг клерки эрталаб навбатчиликни қабул қилишда бўш номерларни мижозлар тарк этган номерларга қўшади, олинган йиғиндидан бронлаштирилган номерларни айиради ва натижада четдан келган меҳмонларга таклиф қилиш мумкин бўлган номерларни олади. Бунда қабул қилиш хизматининг маълумотлари албатта хўжалик хизмати (housekeeping)дан олинган ахборот билан солиштирилади, чунки кўпинча тафовутлар юзага келади. Масалан, хўжалик хизмати номерни бўш деб кўрсатади, бронлаш хизмати маълумотларига кўра эса номер ҳақ тўлаш қафолатланган ҳолда бронлаштирилган бўлади, шу боис номерга мижоз қўйилмайди. Бошқа бир мисол: қабул қилиш хизматида номер банд деб қайд этилади, хўжалик хизмати эса номерда багаж йўқ ва унда мижоз тунамади деб маълумот беради.

Кичик меҳмонхоналарда ҳанузгача қўлда бронлаш техникаси қўлланилади. Бундай бронлаш жадваллар ёрдамида амалга оширилади. Қуйида келтирилган шакл бронлаш жадвалларининг энг соддасидир (6.1-жадвал).

6.1-жадвал

Хоналар рақами	Ой кунлари						
	1	2	3	4	5	...	31
1		← Абдуллаев			→		
2		← Аҳмедов			→		
3							

Йирикрок меҳмонхоналарда 6.2-жадвалда келтирилган шакл қўлланилади.

6.2-жадвал

Номерларнинг турлари		Ой кунлари						
		1	2	3	4	5	...	31
Бир ўринли номерлар								
Н О М Е С Р О Л Н А И Р	10	1	1	1				
	9	1	1	1				
	8	1		1				
	7	1		1				
	6			1				
	5			1				
	4			1				
	3							
	2							
	1							
Икки ўринли номерлар								
	15		1					
	14		1					
	13							
	...							

Ушбу жадвалга кўра, меҳмонхона 10 бир ўринли ва 15 икки ўринли номерга эга. Бу юртма келганида клерк тегишли кун катагига «бир» рақамини қўяди. 6.2-жадвалда ойнинг 1-кунига 4 бир ўринли номер бронлаштирилган (6 номер бўш қолган), 2-кунига иккитадан бир ва икки ўринли номерлар бронлаштирилган (тегишинча 8 бир ўринли ва 13 икки ўринли номерлар бўш қолган). Бундай жадвал ҳар бир тоифадаги бўш номерлар сонини аниқ кўриш имконини беради.

Катта замонавий меҳмонхоналарда бронлаш жараёни компьютерлаштирилган.

6.3. Келган меҳмонларни рўйхатга олиш

Келган меҳмонни рўйхатга олиш таомили (сўровнома тўлдириш, номер калитини бериш ва б.) қабул қилиш пештахтаси (reception desk) олдида амалга оширилади. Агар меҳмонхонага катта гуруҳ келган бўлса, рўйхатга олиш жараёнини тезлаштириш ва бошқа мижозларга халақит бермаслик учун холлда кўшимча рўйхатга олиш пештахтаси ташкил этилиши мумкин. Бу операцияни меҳмонлар билан ишловчи менежер амалга оширади. У олий мартабали (VIP) мижозларни ҳам шахсан кутиб олади (ўта муҳим меҳмонларни қабул қилиш хизмати директори ёки ҳатто меҳмонхона бош директори кутиб олади).

Меҳмонни рўйхатга олиш унга: «Сиз учун номер бронлаштирилмаганми?», деган савол билан мурожаат этишдан бошланади. Баъзан ундан тасдиқномани кўрсатиш сўралади. Ҳар бир меҳмонга варақча (карточка) юритилади. Унга меҳмоннинг фамилияси, яшаш манзили, паспорт рақами (чет элликлар учун), тайёрланган хона рақами, тариф, жўнаб кетиш санаси киритилади. Варақчанинг бир қисмини меҳмон, иккинчи қисмини эса - қабул қилиш хизматининг ходими тўлдиради. Меҳмон ўз фамилиясини, доимий яшаш манзилини, тўлов турини кўрсатади. Варақчани тўлдиргач, меҳмон унга имзо чекади. Шу тариқа у меҳмонхона билан шартнома тузади ва келишилган жойлаштириш тури, яшаш муддати, номер баҳоси ва уни тўлаш мажбуриятини тасдиқлайди. Ушбу ахборот кассирга узатилади. Меҳмонга унинг фамилияси, хона рақами ва жўнаш санаси ёзилган ташрифнома (визитка, key card, room slim) берилади. Юқори тоифали меҳмонхоналарда меҳмонни номерга паж кузатиб қўяди. Агар меҳмоннинг багажи бўлмаса ёки паж багажнинг энгиллигини қайд этган бўлса, меҳмондан номер ҳақини олдиндан тўлаш талаб қилиниши мумкин.

6.4. Мижозни рўйхатдан чиқариш

Жўнаб кетаётган меҳмонлар билан ҳисоб-китоб қилиш ва уларни рўйхатдан чиқариш меҳмонхона кассаси (cashier desk) пештахтаси олдида амалга оширилади. Кассада меҳмоннинг барча харажатлари унинг ҳисоб варағи (счёти)га ёзилади. Кассага бронлаш хизмати (ёки reception)дан (компьютерга) ҳақ тўлаш қандай амалга оширилиши ҳақида маълумот келади (ваучер, нақд пул, кредит карточкаси; баъзан ҳақ қисман ёки тўлиқ ушбу меҳмонни қабул қилаётган фирма томонидан амалга оширилади).

Мижоз меҳмонхонада яшаган даврда унга меҳмонхона хизматларидан фойдаланганлиги учун ёзилувчи барча счётлар меҳмоннинг ҳисоб варағи (guest account, guest bill, guest folio, guest statement)да қайд этилади. Бу ҳисоб варақда шунингдек, унинг ўзи ёки бошқа биров томонидан амалга оширилган барча тўловлар ҳам акс эттирилади. Ушбу маълумотларга асосланиб, меҳмон жўнаб кетаётганида унга тўлаш учун счёт тақдим этилади. Бу счётга одатда меҳмонхонада яшаш, нонушта, ресторанда

овқатланиш (агар жойида тўланган бўлмаса), телефон, кабелли телевидение (пуллик каналлар), қўшимча хизматлар (кир ювиш, room service, бассейн ва х.к.) учун тўланадиган ҳақ киритилади.

Мижознинг рўйхатдан чиқарилганлиги зудлик билан меҳмонхонанинг бошқа (ахборот, телефон ва, энг аввало, хўжалик) хизматларига маълумот бериш орқали қайд этилади. Номер тозаланганидан ва янги меҳмонни жойлаштиришга тайёрланганидан кейин хўжалик хизмати бу ҳақда жойлаштириш хизматига маълумот беради.

6.5. Қабул қилиш хизматини жиҳозлаш

Калитлар учун мўлжалланган махсус катаклардан иборат стеллаж (room rack) қабул қилиш хизматининг классик жиҳозидир. Тегишли рақам билан белгиланган ҳар бир катакда, калитдан ташқари, номер ҳақида қисқача маълумот (тариф, тўшак тури, номернинг жиҳозланиши, унинг ўзига хос хусусиятлари ва х.к.) ифодаланган варақча туради. Номер сотилганида, тегишли катакка меҳмоннинг у ҳақдаги ахборот (фамилияси, яшаш манзили, тариф, келиш ва жўнаш санаси) ифодаланган варақча киритиб қўйилади. Бу варақча муайян рангга эга бўлади. Номер бронлаштирилганида унинг катагига бошқа рангли варақча қўйилади. Шу туфайли клерк стеллажда қайси номерлар бўшлиги, қайсилари банд ва бронлаштирилганлигини дарҳол кўради.

Қабул қилиш хизмати ишининг айрим жиҳатларини кўриб чиқамиз. Тунги сменага, табиийки, камроқ иш юкланади. Бу сменада ишловчи клеркнинг мажбуриятларига кун натижаларини кўриб чиқиш, уларни меҳмонхона бошқа бўлимларининг маълумотлари билан солиштириш, эрталабки смена учун номерлар фондининг ҳолати (бўш, бронлаштирилган, таъмирланаётган номерлар миқдори, эртаси куни нечта меҳмон жўнаб кетиши ва нечтаси келиши) ҳақида ахборот тайёрлаш қиради.

Тунги клерк ўз навбатчилиги даврида менежер вазифаларини бажаради, аммо мушкул муаммолар юзага келган ҳолда у ҳақиқий менежер билан тез боғланиш имкониятига эга бўлиши лозим.

Қабул қилиш хизмати турли мижозлар билан ишлашнинг ўзига хос жиҳатларини ҳисобга олиши керак. Туристлар гуруҳини тез рўйхатга олиш учун бу таомилга олдиндан тайёргарлик кўриш лозим. Баъзан рўйхатга олишда таржимон ҳозир бўлишини олдиндан таъминлаш зарур.

Туристлар гуруҳи одатда кўп ахборот (диққатга сазовор жойлар, транспорт ва ш.к. ҳақида) талаб қилади, ресторанда бирга овқатланади. Бу официантлар ишида муайян қийинчиликлар туғдиради. Шу боис туристлар гуруҳининг ташрифи тўғрисида овқатланиш хизмати ҳам хабардор қилиниши лозим.

Бизнесменлар одатда нисбатан кўп қўшимча хизматлардан фойдаланади. Муаммоларга келсак, счёт бўйича тўланадиган ҳақни меҳмон билан уни таклиф қилган маҳаллий фирма ўртасида тақсимлаш муаммоси

айниқса кўп учрайди: бизнесмен одатда енгилтаклик билан ўзини таклиф қилган фирма барча харажатларни, шу жумладан мини-бардан фойдаланганлик харажатларини ҳам тўлайди деб ўйлайди, фирма эса фақат унинг меҳмонхонада яшаши учун ҳақ тўлашни мўлжаллайди.

Қабул қилиш хизмати ходимларига ногиронларга қандай хизмат кўрсатиш тўғрисида йўл-йўриқ берилган бўлиши керак.

VIP-мижозлар одатда ўзларини бошқа мижозлар ва ташқи муҳитдан мумкин қадар чеклашни талаб қиладилар. Хавфсизлик чораларига алоҳида эътибор берилади. Табиийки, VIP-мижозларга навбатсиз хизмат кўрсатилади, улар учун рўйхатга олиш ва рўйхатдан чиқаришнинг соддалаштирилган таомиллари ишлаб чиқилган, уларнинг барча муаммоларини меҳмонлар билан ишлайдиган менежер ҳал қилади.

Жойлаштириш хизмати меҳмонхонанинг юқори раҳбарияти учун ҳар қуни юкланиш коэффиценти (номерлар ва каравотлар бўйича), номер (ва каравот)нинг амалдаги ўртача нархи тўғрисида ҳисоботлар тақдим этади. Бундан ташқари, ҳисоботларда кун давомида олинган даромад, амалга оширилган бронлаштириш ва бронни бекор қилиш ҳолатлари ҳам акс эттирилади. Меҳмонхонада яшаётган мижозлар (айниқса, VIP-мижозлар) тўғрисида ахборот ҳам муҳимдир. Кўпинча яқин келажакдаги ишларнинг ҳолати прогноз қилинади.

Сўнги вақтда қабул қилиш хизматини тўлиқ автоматлаштириш ва унда ходимлар ишидан воз кечишга уринишлар кузатилмоқда: мижоз кредит карточкасини киритади, компьютер экранида мавжуд бўш номерлардан бирини танлайди ва автоматик тарзда номер калитини олади. Аммо, бизнинг назаримизда, бундай экспериментлар фақат «иктисодий» тоифага мансуб кичик меҳмонхоналарда истиқболга эга.

Катта меҳмонхоналарда ахборот хизмати қабул қилиш пештахтасининг алоҳида дарчасини эгаллайди. Ушбу хизматда меҳмонхона, унда ўтказилувчи тадбирлар, меҳмонлар, шаҳарнинг диққатга сазовор жойлари, транспорт ва ш.к. ҳақида муфассал ахборот олиш мумкин.

Сўнги даврда аксарият меҳмонхоналарда уларда яшовчи меҳмонлар ҳақидаги ахборотга жуда эҳтиёткорлик билан муносабатда бўлинмоқда. Сизда жаноб ... яшайдими, деган саволга: «Қараб кўрамиз. Телефон рақамингизни қолдиринг. Агар сиз сўраган жаноб бизда чиндан ҳам яшаса, унга телефон рақамингизни берамиз ва у ўзи сиз билан боғланади», деб жавоб берадилар. Мазкур ёндашув меҳмонхона мижозларини рашкчи эрлари (хотинлари) билан жанжалдан ва ҳар хил жиноий унсурларнинг тажовузларидан сақлаш имконини беради.

Қабул қилиш хизмати меҳмонхона билан айрим мижозлар ўртасида чиқадиغان можароларни ҳал қилиш билан ҳам шуғулланади. Агар мижоз ҳакни тўламаса, меҳмонхона унинг бағажини олиб қолиши, ҳатто уни мусодара қилиши ва сотиши ҳам мумкин. Бордию меҳмоннинг мол-мулкига зиён етказилган бўлса, меҳмонхона бу зиённи қоплайди, лекин анча чекланган миқдорда. Қоида тариқасида, меҳмонхона автомобиль (агар у

кўрикланадиган автомобиллар турар-жойида қолдирилган бўлмаса), ҳайвонлар, меҳмонхона сейфига топширилмаган бойликларнинг бутлиги учун жавоб бермайди. Мижознинг йўқотилган ёки шикаст етказилган буюмлари учун тўланадиган ҳақ миқдори ҳам чекланган. Масалан, Буюк Британияда мазкур ҳақ бир буюм учун 50 фунтдан ва бир мижозга 100 фунтдан ошмайди.

6.6. Меҳмонхона бизнесини компьютерлаштириш

Меҳмонхонани компьютерлаштириш:

- бошқарув тизимининг самарадорлигини ошириш;
- меҳмонлар ва уларнинг шахсий мол-мулки, шунингдек, меҳмонхона мол-мулкининг хавфсизлигини ошириш;
- меҳмонхонанинг мижозлари доирасини кенгайтириш ва бир қанча маркетинг вазифаларини ҳал қилиш;
- меҳмонхона қўшимча хизматлари таклифининг кенгайтиши билан боғлиқ даромадларни кўпайтириш имконини беради.

Юқорида зикр этилган вазифалар ҳозирда ҳар қандай меҳмонхона учун – унинг номерлари миқдори, тоифаси ва жойлашган еридан қатъи назар, долзарб аҳамиятга эга.

Агар меҳмонхонанинг номерлари ва хизмат хоналари электрон кулфлар билан жиҳозланган бўлса, компьютер ёрдамида уларни ягона тармоққа бирлаштириш мумкин. Бу тармоқ ҳам бир қанча қўшимча вазифаларни бажаради:

- марказий пултдан берилган команда бўйича номерни блокировка қилиш, бир ёки бир нечта номерни очиш;
- номерга рухсатсиз киришга ҳаракат қилинган тақдирда тревога сигналинини олиш;
- эшикнинг ҳолати (очик/берк, қайси қалит билан) ҳақида ахборот олиш;
- номерда меҳмон бор-йўқлиги ҳақида ахборот олиш. Аммо бу функция айрим мамлакатларда тақиқланган, чунки меҳмоннинг шахсий ҳаётига аралаштириш хисобланади.

6.7. Меҳмонхонани бошқариш компьютер тизимлари

Меҳмонхона мажмуини марказлаштирилган тартибда бошқариш компьютер тизимлари ҳатто йирик меҳмонхона фаолиятини ҳам кўп вақт ва куч сарфламасдан мувофиқлаштириш имконини беради. Тизим куйидаги вазифаларни ҳал қилади:

- бизнес-жараёнларни оқилоналаштириш, қоғозли ҳужжат айланиши ҳажмини камайтириш;
- хизматлар ва ходимлар фаолияти устидан назоратни кучайтириш;

- меҳмонларга хизмат кўрсатиш сифатини яхшилаш;
- операцион харажатларни оқилоналаштириш;
- статистик ва аналитик функциялар.

Профессионал тизимлар замирида кўплаб меҳмонхоналарнинг муваффақиятли иш тажрибаси ётади. Бу тажриба йилдан-йилга ошиб бормоқда ва янги профессионал ишловларда такомиллаштирилмоқда. Ҳозирги вақтда автоматлаштирилган бошқарув тизимини танлашда меҳмонхоналар диққатига сазовор бўлган бир нечта профессионал ишловлар мавжуд.

Меҳмонхона хўжаликларини автоматлаштириш комплекс тизимлари кўплигига қарамай, бундай тизимларни тузишнинг асосий принциплари анча ўхшаш.

Барча тизимлар меҳмонхонанинг асосий хизматлари, чунончи: номерлар фонди, маъмурий, тижорат, муҳандислик, умумий овқатланиш хизматлари фаолиятини автоматлаштирувчи дастурлар пакетидан ташкил топади. Дастурларнинг ўзи функционал принципга кўра тузилган.

Масалан, номерлар фондини бошқариш хизмати (Front office)ни автоматлаштириш дастури номерлар фондини бошқариш, резервлаш, бронлаш, меҳмонларни рўйхатга олиш, жойлаштириш, яшаш ва кўрсатилган хизматлар баҳосини автоматик тарзда ёзиш йўли билан меҳмонларнинг ҳисоб варақларини юритишни таъминлаш имконини беради.

Ресторанлар, барлар ҳамда умумий овқатланишнинг бошқа бўлимларида мижозларга хизматлар кўрсатиш ва улар билан ҳисоб-китоб қилишни автоматлаштиришга мўлжалланган дастур қуйидаги вазифаларни бажаради: меҳмонларнинг овқатланиши ва залларнинг юкланишини бошқариш дастурларини юритиш, омборда ва ишлаб чиқаришда озик-овқат маҳсулотлари мавжудлигини кузатиш, озик-овқат омборига талабномаларни расмийлаштириш, ишлаб чиқариш озик-овқат маҳсулотларининг ҳаракатини ҳисобга олиш ва назорат қилиш, таомлар ва менюни калькуляция қилиш.

Тизимларнинг сервис модуллари ҳужжатлар ва хатларни тайёрлаш ва чоп этиш, операцион, статистик ва молиявий ҳисоботлар тузишга мўлжалланган. Кичик меҳмонхоналарда асосан Front office ни автоматлаштириш учун мўлжалланган соддалаштирилган тизимлар қўлланилади. Қуйида шундай тизимларнинг айримларини кўриб чиқамиз.

6.8. Fidelio тизими

Меҳмонхоналар ва ресторанлар учун бошқарув тизимлари яратишга ихтисослашган дунёдаги энг йирик Micros-Fidelio корпорациясининг комплекси энг кўп тарқалган универсал маҳсул ҳисобланади. Fidelio тизими 100 дан ортиқ йирик меҳмонхона тармоқлари (Sheraton, Hilton, Marriot, Kempinsky, Hyatt ва ҳ.к.)да ўрнатилган. МДХ ва Болтиқбўйи мамлакатлари ҳудудидаги 90 дан ортиқ меҳмонхоналар ҳам ўз фаолиятида мана шу технологиялардан фойдаланади.

Fidelio тизими меҳмонхона ишининг номерларни компьютерда резервлаштириш, меҳмонларни рўйхатга олиш, жойлаштириш ва рўйхатдан чиқаришдан номерлар фондини бошқариш, бухгалтерия ва молия ишларини юритишгача бўлган барча босқичларини қўллаб-қувватлайди. Тизим муомалада жуда содда бўлиб, бирон-бир алоҳида шахсий компьютерларни тақозо этмайди ва ҳар қандай катталиқдаги меҳмонхоналарда фойдаланиш учун мосдир.

Комплекс функционал жиҳатдан бир нечта модулга ажратилган: бронлаштириш, номерлар фондини бошқариш блоки, тарифларни бошқариш (қўриб чиқиш, ўзгартириш, оқилоналаштириш), хизматларни пакетлаштириш (конфигурация, реализация, кузатиш, хизматлар кўрсатиш, ҳисоб-китоб қилиш ва ш.к.), меҳмонларни рўйхатга олиш ва рўйхатдан чиқариш, ҳисоботлар тайёрлаш ва ш.к.

Бронлаштириш модули 20 дан ортиқ ҳар хил вазифаларни бажариш, чунончи: хоналарнинг мавжудлиги ҳақидаги ахборотни кўздан кечириш, мижозларнинг маълумотлар базасини юритиш, ҳар қандай тоифага мансуб меҳмонлар учун номерларни бронлаштириш, ҳисоб ва статистикани юритиш, автоматик факс жўнатиш имконини беради. Ҳисоботлар модули меҳмонхона ишида зарур бўлган маълумотномалар, шакллар, статистик материалларнинг қарийб 300 турини тайёрлашга ёрдам беради. Номерлар ҳолати, меҳмонхонанинг тўлганлик даражаси, унда яшаётган меҳмонлар, жорий молиявий ҳолат тўғрисидаги ҳисоботлар шулар жумласидандир.

Fidelio тизими тўла русификация қилинган ва МДҲ бозори учун мослаштирилган. Қоида тариқасида, Fidelio тизимини меҳмонхоналар ресторанлар учун мўлжалланган Micros касса-ҳисоб-китоб мажмуи билан бирга ўрнатадилар. Қўшимча тарзда молия-ҳўжалик фаолиятини автоматлаштириш дастури, сотиш ва маркетинг бўлими ишини ташкил этиш дастури, бош муҳандис дастури ва бошқа дастурлар етказиб берилиши мумкин.

Барча дастурлар ягона бирлаштирилган тизим тарзида ишлайди. Fidelio тизими DOS операцион муҳитида фаолият кўрсатади. Fidelio FO тизимини ўрнатиш баҳоси ҳар бир буюртмачи учун алоҳида ҳисобланади ва биринчи навбатда тизимнинг комплектланиши ва меҳмонхонанинг катталигига боғлиқ бўлади.

МДҲ бозорида Micros-Fidelio фирмасининг эксклюзив дистрибьютори сифатида сўнгги йилларда HRS (Hotel & Restaurant Systems) компанияси иш олиб бормоқда. HRS дастурий таъминот ва аппарат воситаларини тўлиқ ўрнатади, ходимларга тизим билан ишлашни ўргатади ва фойдаланувчиларни қўллаб-қувватлаш билан шуғулланади.

6.9. Lodging Touch тизими

Lodging Touch тизими меҳмондўстлик саноати учун дастурлар ишлаб чиқиш соҳасидаги етакчи ташкилотлардан бири – АҚШнинг MAI Hospitality

компанияси томонидан яратилган. Бугунги кунда Lodging Touch тизими меҳмонхона бизнесини комплекс автоматлаштириш дастурий воситаларининг энг замонавийларидан бири ҳисобланади. Дастур тўла русификация қилинган ва МДХ бозори учун мослаштирилган. Бошқа шунга ўхшаш тизимлардан фарқли ўларок, Lodging Touch тизими Windows NT операцион муҳитида фаолият кўрсатадики, бу унинг фаолият доирасини анча кенгайтиради, шунингдек, у билан ишлаш усулини осон ўзлаштириш имконини беради.

Тизим меҳмонхонанинг турли бўлимлари: портъе, ресторан хизмати, сотиш, банкетлар ташкил этиш бўлимини автоматлаштирувчи дастурларнинг бирлаштирилган пакетидан ташкил топган. Lodging Touch тизими бухгалтерия дастурлари, меҳмонхона даромадини оқилонлаштириш тизимлари, пуллик телевидение, телефон, номерга киришни назорат қилиш ва б. тизимлар билан боғланиши мумкин.

Lodging Touch-Портъе тизими модуль принципига асосан тузилган. Операцион блок тизимнинг бош бўғинини ташкил этади. У номерларни бронлаштириш (бронни расмийлаштириш ва бекор қилиш, кутиш варақларини юритиш, меҳмонхона қаватларини кўздан кечириш), меҳмонларни жойлаштириш ва рўйхатдан чиқариш, тўловларни киритиш ва тунги аудит таомили функцияларини қўллаб-қувватлайди. Шу ерда меҳмонхонадаги ҳолат тўғрисидаги ҳисоботни (график ёки жадвал вариантларида) кўздан кечириш, турли-туман маълумотлар (меҳмон карточкалари, паспорт маълумотлари ва ҳ.к.) олиш мумкин.

Lodging Touch тизимининг бошқа айрим дастурий модуллари қаторига тарифларни бошқариш блоки, номерлар фондини бошқариш блоки (номерларни тозалаш ва ходиманинг иш графигини тузиш учун мўлжалланган) киради. Lodging Touch тизимида туристик агентликлар билан ишлаш дастурий блоки ҳам бўлиб, у агентликлардан олинган буюртмаларни расмийлаштириш, воситачилик ҳақини ҳисоблаш, скидкалар ва махсус таклифларни белгилаш, статистика маълумотларини кўздан кечириш имконини беради.

Lodging Touch тизимининг МДХ мамлакатларидаги расмий дистрибьютори ЛИБРА Интернетшл компаниясидир.

6.10. Nimeta тизими

Бу кичик ва ўрта меҳмонхоналар учун мўлжалланган нисбатан янги маҳсулдир. Nimeta тизими Интернет-технологиялар воситасида меҳмонхонани бошқариш тизимини ижарага олиш ва ундан фойдаланиш имконини беради. Бу технологиянинг иш принципи шундан иборатки, меҳмонхона ҳақидаги барча маълумотлар ва меҳмонхонани бошқариш тизимининг дастури меҳмонхонадан ташқарида, бунинг учун махсус ажратилган серверда жойлашган бўлади. Мазкур сервер Интернет-провайдернинг жиҳозланган сервис-марказида бўлади. Шундай қилиб,

Nimeta тизимини улаш ва ундан фойдаланиш учун компьютерга эга бўлиш ва Интернетга чиқиш кифодир.

Меҳмонхоналарни компьютерлаштиришнинг бошқа тизимлари ҳам жуда кўп. Амалда барча тизимлар тахминан бир хил функциялар ва имкониятлар тўпламига эга бўлиб, улар ўртасидаги фарқ жуда аҳамиятсиздир.

Масалан, «Эдельвейс» тизимида бронлаш меҳмонхона номерларининг визуал режаси ёрдамида амалга ошириладики, бу бронлаш операциясини анча енгиллаштиради.

6.11. Дунё миқёсидаги резервлаш тизимлари

Компанияларнинг турли резервлаш тизимлари билан ишлаш кўп йиллик тажрибаси электрон резервлаш тизимидан фойдаланишга ўтган ўрта меҳмонхона мазкур тизим орқали ҳар ойда қўшимча тарзда бир неча ўнтадан бир неча юзтагача буюртма олишини кўрсатади.

Тарихан бу тизимлар авиачипталарни резервлаш тизими сифатида яратилган эди. Ҳозирда бу функциядан ташқари барча тизимлар меҳмонхоналардаги жойларни резервлаштириш, ижарага автомобиллар, турли томошаларга чипталар ва ҳ.к. буюртма қилиш имконини беради.

Бугунги кунда жаҳонда тўртта дунё миқёсида резервлаш тизими (Global Distribution Systems – GDS) мавжуд. Булар: Amadeus, Galileo, Sabre ва Worldspan. Улар жами меҳмонхоналар бозорининг 90% дан кўпрогини қамраб олган. Уларнинг терминаллари ер юзидаги 400 мингдан ортиқ туристик агентликларда ўрнатилган. Бу тизимлар «олтин тўртлик» деб аталиши бежиз эмас. Жаҳон меҳмонхона бозорининг қолган бир неча фоизи минтақавий резервлаш тизимларига ва юқорида зикр этилган тизимларга қўшилиш арафасида турган тизимларга тегишли.

Резервлаш тизимлари билан ишлашнинг универсал рецепти мавжуд эмас, шу боис ҳар бир муайян меҳмонхона учун миқозларнинг структуравий таркибини, нарх-наво сиёсатини ва ҳ.к.ни муфассал таҳлил қилиш лозим.

Ҳар бир GDS, дунё миқёсидаги тизим эканлигига қарамай, жаҳоннинг муайян қисмида амал қилади. Масалан, Amadeus ва Galileo энг аввало, Европада, Sabre ва Worldspan эса – Америкада фаолият кўрсатади. SAHARA тизими МДХ мамлакатларида ҳамда Африка ва Яқин Шарқнинг баъзи бир мамлакатларида тарқалган.

Inter-Continental, Radisson ва бошқа меҳмонхона тармоқларига кирувчи меҳмонхоналар учун GDS билан ишлаш марказлаштирилган тартибда ташкил этилади ва меҳмонхона тармоғи маркетинг стратегиясининг ажралмас қисми ҳисобланади. Мустақил меҳмонхоналар учун дунё миқёсидаги резервлаш тизимлари билан ишлашнинг бир вариантлари мавжуд:

- бир ёки бир нечта бронлаш тизимларининг терминалларини ўзида ўрнатиш ва мустақил ишлаш;

- бундай хизматлар кўрсатишга ихтисослашган воситачи компания билан шартнома тузиш;

- дунё микёсидаги резервлаш тизимлари билан ишлайдиган йирик туроператор билан шартнома тузиш.

Меҳмонхонада ўз GDS терминалларини ўрнатиш энг мураккаб ва киммат ечимдир. Уни амалга ошириш учун меҳмонхона резервлаш тизимлари билан шартномалар тузиши, алоқа тармоқларини ўтказиши, керакли асбоб-ускуналарни ўрнатиши, ходимларга уларда ишлашни ўргатиши ва бошқа кўплаб шунга ўхшаш ишларни амалга ошириши лозим. Қилинган сарф-харажатлар яқин келажакда ўзини оқлаши учун GDSдан муттасил равишда кўплаб буюртмалар олиш лозим. Бинобарин, бундай ёндашув фақат ўз меҳмонхоналар тизимига эга бўлган меҳмонхоналар тармоқлари учун ўринлидир. Шу боис GDS билан мустақил меҳмонхоналарнинг ишлаш ҳолатлари деярли маълум эмас.

Воситачи компания (провайдер) орқали ишлаш анча енгил ва арзондир. Бундан ташқари, қоида тариқасида, махсус асбоб-ускуналар ўрнатиш, махсус ажратилган алоқа тармоқларини ўтказиш ва меҳмонхонага хос бўлмаган бошқа функцияларни бажариш талаб этилмайди. Меҳмонхонани, унинг номерларини, нархларни муфассал тавсифловчи сўровномани тўлдириш ва бронлашга тасдиқнома келишини (одатда факс орқали) кутиш кифоядир.

Провайдер хизматлари ҳақи бир йилда бир неча юз доллардан бир неча минг долларга етиши мумкин. Ҳар бир соф (яъни амалга оширилган ва бекор қилинмаган) бронлаш учун қайд этилган ҳақ (тахминан 10 АҚШ доллари) олинади. Воситачи компания функциясига (тегишинча меҳмонхона харажатларига ҳам) бронлашни амалга оширувчи туристик агентларга воситачилик ҳақи тўлаш киради. Воситачилик ҳақи миқдорини ҳар бир меҳмонхона ҳар хил белгилайди. Одатда унинг миқдори бронлаш суммасининг 10% ни ташкил қилади.

Техник нуқтаи назардан олиб қараганда, туроператор орқали ишлаш олдинги вариант билан аниқ мос келади. Бирдан-бир фарқ молиявий муносабатларнинг ташкил этилишидадир. Туроператор учун GDS орқали меҳмонхонани бронлаштирган ҳар бир мижоз амалда яқка турист ҳисобланади. Уни меҳмонхонага жойлаштиришга меҳмонхона туроператорлар учун белгилаган нархлар амал қилади. Туроператор скидкаси (комиссияси)нинг миқдори, қоида тариқасида, номерлар нархига қараб, 15-30% ва ундан кўпроқ бўлади. Ўз скидкасидан туроператор агентлик комиссиясини тўлайди, резервлаш тизимлари, телекоммуникацион компанияларга мажбурий тўловларни амалга оширади.

Туроператор орқали ишлаш барча жиҳатлардан маъқулроқдир, чунки туроператор скидкаси мижозларнинг меҳмонхонада амалда яшашига нисбатан амал қилади, бинобарин, туроператор меҳмонхонага мижозларни жалб қилишдан бевосита манфаатдордир. Мижозлар бўлса – даромад бўлади, мижозлар бўлмаса – меҳмонхонадан ҳеч қандай тўловлар келмайди.

Ахборот тарқатиш муқобил каналлари жадал ривожланиши натижасида меҳмонхоналар соҳасида дунё миқёсида резервлаш тизимлари ўзининг аввалги мавқеини аста-секин йўқотиб бормоқда. Жаҳон Интернет компьютер тармоғи бу «янги тўлқин»нинг сардоридир. Буни бронлаш тизимларининг ўзи ҳам эътироф этмоқда. Бу уларни Интернет билан бирлашишга ва ўз Интернет-серверларини тузишга рағбатлантирмоқда. Бунда GDSдаги ахборотга кириш ва меҳмонхоналарни бронлаштириш Интернет-серверлар орқали таъминланади. Бугунги кунда SAHARA тизимидан ташқари, барча GDS шундай имкониятларга эга.

Меҳмонхоналар учун Интернет тармоғининг имкониятлари фақат GDS билан ҳамкорликда ишлашдан иборат эмас. Интернетдан фойдаланишда меҳмонхоналар эришадиган асосий устунлик қамраб олинадиган мижозлар доирасининг кенглиги (ер юзи аҳолисининг 100 млн.дан кўпроғи) ва GDSга қараганда арзонроқ устама харажатлардадир.

Ҳозирнинг ўзидаёқ Интернет дунё миқёсидаги резервлаш тизимларининг жиддий рақибига айланди. Интернет орқали ишлаш дунё миқёсидаги резервлаш тизимлари ишидан қуйидаги жиҳатлар билан фарқ қилади:

- GDSда меҳмонхона фақат бир марта, Интернетда эса – исталган серверларда исталган миқдорда кўрсатилиши мумкин;
- дунё миқёсидаги резервлаш тизимлари билан ўз иши учун меҳмонхоналардан воситачилик ҳақи оладиган профессионал турагентлар ишлайди, Интернетдан эса арзон меҳмонхона топишга ҳаракат қилаётган жисмоний шахслар фойдаланади. Бунда ҳеч қандай агентлик комиссияси тўланмайди.

Интернетга кириш имкониятига эга бўлиш ва унда ўз саҳифасини ташкил этиш дунё миқёсидаги резервлаш тизимларидан фойдаланиш ҳуқуқини қўлга киритишга қараганда осон ва арзонроқ бўлиб, бунга исталган меҳмонхонанинг қурби етади. Аммо, Интернет - марказлаштирилмаган муҳит. Агар Тошкент меҳмонхонаси ўзи ҳақида ахборотни исталган GDSга киритса, уни Тошкент меҳмонхоналари рўйхатини кўздан кечирган ҳар бир турагент кўради.

Интернетда бунинг батамом тескариси: муайян меҳмонхона саҳифаси ташкил этилганидан кейин у ҳақда деярли ҳеч ким хабар топмайди. Интернетнинг исталган фойдаланувчиси ўзига меҳмонхона танламоқчи бўлганида юқорида зикр этилган меҳмонхона саҳифасини топиши учун уни турли ахборот қидириш тизимлари, маълумотномалар, каталогларда рўйхатдан ўтказиш бўйича узоқ ва машаққатли иш олиб бориш, баннерли рекламага қатта маблағлар сарфлаш ва бошқа шунга ўхшаш саъй-ҳаракатлар талаб этилади.

Интернетдан фойдаланишнинг муҳим афзалликларидан бири шундаки, у халқаро ва шаҳарлараро сўзлашувларга харажатларни анча қамайтириш имконини беради.

6.12. Меҳмонхоналарда резервлаш

Меҳмонхонада резервлаш бўлимини менежер бошқаради. У аксарият меҳмонхоналарда бош маъмур билан бир хизмат мавқеига эга бўлади ва хизмат кўрсатиш бўлими директориغا ёки сотиш бўлими директориغا бўйсунди. Бу резервлаш сотиш билан узлуксиз боғлиқлигини ва фойзли даромадни бошқаришни ўз ичига олишини кўрсатади.

Резервлаш – меҳмон ёки унинг вакили учун меҳмондўстлик саноати билан муносабатларнинг биринчи босқичи. Резервлаш телефон орқали амалга оширилиши ҳам мумкин бўлса-да, мижознинг меҳмонхона ҳақида тасаввур ҳосил қилиши айнан шу босқичдан бошланади. Бу телефон кўнгирокларини қабул қилувчи ходим телемаркетинг соҳасида муайян кўникмаларга эга бўлишини тақозо этади. Одатда мижоз энг яхши меҳмонхонани кидириб, бир нечта меҳмонхонага сим қоқади. Бинобарин, резервлаш столи вакили ўз меҳмонхонасининг бошқа меҳмонхоналардан афзал жиҳатларини тавсифлаб, мижознинг танлашига таъсир кўрсатиши мумкин.

Резервлаш бўлими одатда 8.00 дан 18.00 гача ишлайди, унинг ходимлари микдори эса меҳмонхонанинг катталигига боғлиқ бўлади. Уларнинг вазифаси меҳмонхонанинг барча бўш номерларини мумкин қадар катта нархга сотишдан иборат, шу боис улар ҳар бир потенциал мижоз учун курашишлари, уни ўз меҳмонхоналари энг яхши меҳмонхона эканлигига ишонтира олишлари лозим.

Резервлаш учун жуда кўп каналлардан фойдаланилади (1 рақами билан белгиланган канал энг оддий каналдир):

1. Меҳмонхона биносидаги телефон
 - а) факс
 - б) телекс
 - в) хат
 - г) телеграмма
2. Корпоратив телефон (800 тагача рақамли)
3. Транспорт агентлиги
4. Марказлаштирилган резервлаш
5. Конференция ва анжуманларнинг ташкилотчилари (ушбу банд бундай тадбирларни ўтказишга мўлжалланган меҳмонхонада 1 рақами билан белгиланиши мумкин)
6. Турларнинг ташкилотчилари (курорт меҳмонхоналарида 1 рақами билан белгиланиши мумкин)
7. Шу компаниянинг бошқа меҳмонхонасини тавсия қилиш
8. Аэропорт биносидаги телефон
9. Буюртмачи меҳмонхонага шахсан келади

Ўз-ўзидан аёнки, меҳмонхонанинг потенциал ва реал даромадлари резервлаш столининг ишига боғлиқ. Аксарият меҳмонхоналар тармоқлари марказлаштирилган резервлаш тизимида ўз рақамларига эга бўлиб,

потенциал мижоз компаниянинг мамлакат ҳудудида ва чет элда жойлашган меҳмонхоналаридан бирида буюртма қилиш учун улар бўйича бепул сим қоқиши мумкин. Корпоратив марказлаштирилган резервлаш тизими операторларга тармокнинг ҳар бир меҳмонхонасида мавжуд бўш номерлар ҳақида ахборот олиш имконини беради. Буюртма қилингани заҳоти меҳмонхонанинг тегишли номери бўш номерлар рўйхатидан чиқади ва уни резервлаштирган мижоз меҳмонхонани тарк этгач, яна пайдо бўлади. Марказлаштирилган резервлаш тизими меҳмонхоналар билан диалог режимида иш олиб боради ва ушбу меҳмонхоналарнинг резервлаш столи хизматчиларига марказлаштирилган маълумотлар банкдан фойдаланиш имконини беради, чунки резервлашни расмийлаштиришда баъзан жуда кўп тафсилотларни билиш талаб этилади.

Тасдиқланган резервлаш – меҳмонхона мижозга юборадиган махсус хабарнома билан тасдиқланган резервлаш. Резервлаш ҳақида тасдиқнома олиш, яъни резервлаш ҳақидаги хабарнома мижозга почта ёки факс орқали қилиши учун муайян вақт талаб этилади. Одатда хабарномада тасдиқнома рақами, меҳмоннинг ташриф буюриши ва меҳмонхонадан жўнаб кетиши мўлжалланган сана, буюртма қилинган номер тури, меҳмонлар сони, зарур қаравотлар миқдори, шунингдек, махсус қилишладиган бошқа шартлар кўрсатилади. Меҳмон резервлаш тафсилотларини меҳмонхонага ташриф буюрганидан кейин текшириб кўриш учун хабарномани ўзи билан олиб қилиши мумкин.

Кафолатланган резервлаш – меҳмонхонанинг мижоз ўзи буюртма қилган номерни олишини кафолатлаши тўғрисидаги махсус тасдиқномаси билан резервлаш. Агар мижоз меҳмонхонага кечикиб қилиши эҳтимоли мавжуд бўлса, бундай шартни қилиши зарур. Меҳмонхона мижоз кредит карточкасининг рақамини ёзиб олади ва шу тариқа у ҳатто умуман келмаган ҳолда ҳам номерга ҳақ тўланишини ўзига кафолатлайди. Мазкур шартларда меҳмонхона номерни мижоз етиб келгунга қадар сақлашга рози бўлади. Кафолатланган резервлашнинг қулайлиги шундаки, мижоз буюртмадан фойдалана олмаслигини кўрса, уни бекор қилиши мумкин. Бу бўш номерлар мавжудлигининг аниқроқ манзарасини беради ва меҳмоннинг «келмаслик» эҳтимолини сақлаб қолади.

Кафолатланган резервлашнинг бошқа бир шакли – *депозит (аванс) тўлови* Муайян вазиятда (масалан, таътиллار мавсуми қизгин паллага кирган пайтда) қутилаётган меҳмон келмаслиги натижасида номерлар бўш қолишига йўл қўймаслик учун меҳмонхона унда бир кун ёки бутун муддат давомида яшаш қийматини олдиндан тўлашни талаб қилиши мумкин. Бунинг учун меҳмонхона мижоз кредит карточкасининг рақамини аниқлайди ва меҳмоннинг режалаштирилган ташрифидан кейинги биринчи оқшомдаёқ ундан маълум суммани олади. Бу ҳам меҳмоннинг «келмай қолиши»га қарши кураш усулидир.

6.13. Меҳмонхонанинг алоқа воситалари

Меҳмонхонанинг алоқа воситаларига хизмат доирасида фойдаланиш учун мўлжалланган ички алоқа, мижозлар билан алоқа (шу жумладан, пейжер алоқаси ва радио), овоз ёзиб олувчи жавоб бериш автоматлари, факслар, маълумотлар бериш хизмати ва авария маркази киради. Мижозлар меҳмонхона билан илк алоқани кўпинча телефон орқали боғлайдилар. Бу барча телефон кўнғироқларига жиддий муносабатда бўлишнинг муҳимлигини кўрсатади.

Алоқа маркази – меҳмонхона ҳаётининг муҳим таркибий қисми. Меҳмонхона ҳаётининг осойишталиги алоқа марказининг нормал ишлашига боғлиқ. Бундан ташқари, алоқа маркази кўшимча даромад манбаи ҳамдир, чунки меҳмонхоналар одатда меҳмон хонасидан амалга оширилган халқаро сўзлашувлар қийматига 50% устама кўяди.

Алоқа маркази уззукун, бош маъмур офисининг графиги бир хил тартибда – уч сменада ишлайди. Ушбу хизмат ходимлари ҳар қандай вазиятда, айниқса, фавқулодда ҳолатларда, асабий муҳитга қарамай, хотиржамликни сақлашлари муҳим аҳамиятга эга.

Хулоса

Меҳмонхоналарда автоматлаштирилган ахборот тизимлари номерларни резервлаш, доимий мижозлар, меҳмонларнинг талаблари ва улар тўлаши лозим бўлган ҳақ ҳақидаги маълумотларни киритиш, сақлаш ва зарур ҳолда тез кидириб топишга ёрдам беради.

Автоматлаштирилган ахборот тизими компьютер дастурлари тўпламидан иборат бўлиб, улар ёрдамида бошқариш офислари ва ёрдамчи бўлимлар иши учун долзарб аҳамиятга эга бўлган ахборотни йиғиш ва ундан фойдаланиш мумкин.

Автоматлаштирилган ахборот тизимининг резервлаш хизмати фаолиятини таъминловчи таркибий қисми мазкур хизмат ходимларига резервлашга сўровларни тез олиш, расмийлаштирилган бронларга тасдиқлар олиш ва меҳмонхона номерлари мижозлар билан қай даражада тўлиқлиги ҳақида доим аниқ тасаввурга эга бўлиш имконини беради.

Таянч иборалар

Резервлаш хизмати, қайта бронлаш (Overbooking), гуруҳий бронлаш, қабул қилиш (reception), VIP –мижозлар, электрон кулф, Fidelio, Lodging Touch, Nimeta тизимлари, Эдельвейс тизими, Amadeus Calileo, Sabre ва Worldspan.

Назорат учун саволлар:

1 Автоматлаштирилган ахборот тизимлари қандай маълумотларни ўз ичига олади?

2. Резервлашнинг марказлаштирилган тизими қайси тармоқлар орқали ишлайди ва унда қандай маълумотлар берилади?
3. Бронлаш тартиби ва мижоздан олинадиган дастлабки маълумотлар ҳақида гапириб беринг.
4. Бронлашнинг қандай тартиб қоидалари мавжуд?
5. Бронлаш хизмати қайси бўлимлар билан алоқада бўлади?
6. Меҳмонларни рўйхатга олиш хизмати қандай хизмат ва у нималарни ўз ичига олади?
7. Мижозни рўйхатдан чиқариш қандай амалга оширилади?
8. Қабул қилиш хизматини қандай жиҳатлари мавжуд?
9. Замонавий меҳмонхона бизнеси қандай компьютерлаштирилган?
10. Меҳмонхоналарда қандай компьютер тизимлари ишлатилади?

Адабиётлар

1. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник. М., 2000.

2. Филлиповский Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М.: ФиС, 2005

3. Организация и управление гостиничным бизнесом. Под ред. А.Е. Еёсника, А.В. Чернышова. М. Интел Универсал, 2001

4. Волков Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса. Учебник, - Д.: Финск, 2003 г.

5. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Минск, Новое знание, 2001.

6. Уокер Д.Р. Введение в гостеприимство. Учебное пособие. М.: 2002.

7. Папирян Г.А., Менеджмент в индустрии гостеприимства. М.: 2000

8. Интернет сайтлари

www.world-tourism.org - Халқаро туристик ташкилот

www.world-tourism.org/infoshop - Халқаро туристик ташкилотнинг ахборот маркази

www.wtoelibrary.org - Халқаро туристик ташкилотнинг кутубхонаси

7-БОБ. БОШҚАРУВ МЕТОДЛАРИ ВА УСЛУБИ

- 7.1. Бошқарув методлари тушунчаси ва уларнинг таснифи
- 7.2. Бошқарувнинг иктисодий методлари
- 7.3. Бошқарувнинг ташкилий-маъмурий методлари
- 7.4. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик методлари
- 7.5. Бошқарув услуги тушунчаси ва унинг тавсифи
- 7.6. ГРИД бошқариш панжараси

7.1. Бошқарув методлари тушунчаси ва уларнинг таснифи

Бошқарув методи – муайян мақсадларга эришиш мақсадида бошқарилувчи объектга таъсир кўрсатиш усуллари ва воситалари мажмуи.

Менежер муайян вазифани ҳал қилаётганида турли методлар унинг ихтиёрига мақсадлар қўйиш ва уларни амалга ошириш учун зарур вақт ва бошқа ресурслар сарфини камайтирувчи қоидалар, усуллар ва ёндашувлар тизимини беради.

Биз кўриб чиқаётган бошқарув методлари меҳнат жамоаларига, шу жумладан, алоҳида ходимларга нисбатан қўлланилади. Мазкур ёндашув бошқарувнинг бошқарилувчи объектларга изчил таъсир кўрсатишни назарда тутувчи умумий концепцияси билан боғлиқ. Меҳмонхона корхоналари, ташкилотлар, бирлашмалар ва меҳнаткашларнинг жамоалари бошқарувнинг бошқарилувчи объектларидир.

Бошқарув методларининг кўплиги ва уларни таснифлашга нисбатан ёндашувларнинг ҳар хиллиги муайян бошқарув вазифаларини ҳал қилишда уларнинг орасидан кўпроқ самара берадиган методларни танлаб олиш вазифасини оғирлаштиради. Бошқарув методларининг ранг-баранглиги маълум мезонларга кўра таснифлаш ёрдамида уларнинг бутун мажмуини тартибга солишни тақозо этади. Бошқарув методларини тавсифлашда уларнинг мўлжали, мазмуни ва ташкилий шаклини очиб бериш лозим.

Бошқарув методларининг *мўлжали* улар муайян бошқарув объекти (фирма, бўлим, бўлинма, компания ва ҳ.к.)га йўналтирилганлигини англатади.

Бошқарув методларининг *мазмуни* деганда объектга таъсир кўрсатиш ўзига хос усулларининг мажмуи тушунилади.

Бошқарув методларининг *ташкилий шакли* – юзага келган муайян вазиятга таъсир кўрсатиш усуллари. Таъсир тўғри (бевосита) ёки эгри (билвосита, яъни вазифани қўйиш ва уни ҳал қилишга рағбатлантирувчи шарт-шароитлар яратиш) бўлиши мумкин.

Меҳмонхона корхоналарини бошқариш амалиётида турли методлар ва уларнинг ҳар хил уйғунликлари бирваракай қўлланади.

Шуни қайд этиш керакки, иктисодий адабиётларда бошқарув методлари мазмуни, таъсир объекти ва уларнинг таснифи тушунчаларининг ягона талқини мавжуд эмас. Бирок, таснифлаш усулидан қатъи назар, бошқарув

методларининг барчаси бир-бирини тўлдиреди. Зеро, уларнинг мўлжали битта – турли меҳнат фаолияти билан шуғулланувчи одамларга ёрдам бериш. Бошқарувнинг муайян методиди мазмун ҳам, мўлжал ҳам, ташкилий шакл ҳам муайян тарзда мужассамлашади. Шундан келиб чиқиб, бошқарувнинг қуйидаги методларини ажратиш мумкин:

- 1) иқтисодий методлар;
- 2) ташкилий-маъмурий методлар;
- 3) ижтимоий-психологик методлар.

7.2. Бошқарувнинг иқтисодий методлари

Бошқарув муносабатлари, биринчи навбатда, иқтисодий муносабатлар ҳамда уларнинг замирида ётувчи одамларнинг объектив эҳтиёжлари ва манфаатлари билан белгиланади. Шу боис иқтисодий методлар бошқарувда марказий ўринни эгаллайди.

Қўйилган мақсадга бошқарилувчи объектнинг иқтисодий манфаатларига таъсир кўрсатиш орқали эришилган тақдирда бошқарувнинг иқтисодий методлари қўлланганлиги тўғрисида сўз юритиш мумкин.

Бошқарувнинг иқтисодий методлари самара бериши учун ҳеч бўлмаса ташкилотнинг иқтисодий стимуллarga «ҳозиржавоблиги» таъминланиши лозим. Фақат асослантирилган мустақиллик шароитида бошқарувнинг иқтисодий методларига ўтиш мумкин. Бунда меҳнат жамоаси моддий фондлар, олинган даромад (фойда) ва меҳнат ҳақини тасарруф этади ва ўз иқтисодий манфаатларини рўёбга чиқаради. Иқтисодий методлар янги имкониятлар ва захираларни аниқлашга кўмаклашадикки, бу бозор муносабатларига ўтиш даврида айниқса муҳимдир. Бу ерда ишлаб чиқариш жараёни барча иштирокчиларининг иқтисодий манфаатларидан келиб чиқиб, моддий рағбатлантириш тизимини ўзгартириш тўғрисида сўз юритилмоқда.

Режалаштириш, рағбатлантириш ва бошқаришни такомиллаштириш иқтисодий механизмини қайта куриш бозор иқтисодиёти шароитида ишлашга ўтиш дастурини амалга оширишнинг зарур ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларини таъминлаши лозим. Бунинг учун замирида норматив метод ётувчи режалаштириш методологияси ва технологиясини тубдан ўзгартириш зарур. Нормативлардан келиб чиқиб, ташкилотнинг юқори бошқарув органи ва бюджет билан ўзаро муносабатлари шаклланади. Барқарор нормативларни қўллаш ташкилот ихтиёрида қолувчи маблағларни аниқроқ ҳисобга олиш имконини беради. Мажбурий тўловлар амалга оширилганидан кейин ишлаб чиқариш ва ижтимоий ривожланиш ва меҳнатга ҳақ тўлаш фондлари таркиб топтирилади. Айрим бозор тузилмаларида мазкур фондлар ажратилмайди, ҳосил бўлган даромад меҳнат жамоасининг қарорига биноан ишлаб чиқариш ва моддий соҳаларни ривожлантиришга йўналтирилади.

Бошқариш амалиётида раҳбарликнинг иқтисодий методлари кўпинча қуйидаги шаклларда амал қилади: режалаштириш, таҳлил, хўжалик ҳисоби,

махсулотга нарх белгилаш ва молиялаштириш. Бошқарувнинг ташкилий-маъмурий методларидан фаркли ўлароқ, иқтисодий методлар умумий иқтисодий-режа кўрсаткичларини ва уларга эришиш воситаларини ишлаб чиқишни назарда тутлади. Иқтисодий воситалар ва стимуллар самарадорлигининг оширилиши натижасида шундай шарт-шароит юзага келадик, унда меҳнат жамоаси ва унинг аъзолари маъмурий таъсир кўрсатиш (буйруқлар, директивалар, кўрсатмалар ва ш.к.) билан эмас, балки иқтисодий рағбатлантириш билан самарали ишлашга даъват этилади. Бошқарувнинг иқтисодий методлари замирида ташкилий-маъмурий ва ижтимоий-психологик методлар ривожланиши ва мустақамланиши, уларни амалда қўллаш маҳорати ва маданияти ошиб бориши лозим.

7.3. Бошқарувнинг ташкилий-маъмурий методлари

Бошқарувнинг ташкилий-маъмурий методлари бевосита директив кўрсатмаларга асосланади. Бошқарув механизмнинг таркибий қисмини ташкил этувчи ташкилий муносабатлар мазкур методлардан фойдаланишнинг объектив негизидир. Ташкилий-маъмурий фаолиятнинг вазифаси қўл остидагилар фаолиятини мувофиқлаштиришдан иборат. Иқтисодий методлар жамоада меҳнатнинг изчиллиги, интизомлилиги ва бағартиблигини таъминлайдиган ташкилий-маъмурий таъсирсиз мавжуд бўла олмайди. Ташкилий-маъмурий ва иқтисодий методларнинг оқилона нисбати ва уйғунлигини таъминлаш муҳим аҳамиятга эга.

Иқтисодий методларнинг таъсир доирасини фақат бошқарувнинг ташкилий-маъмурий методларини сиқиб чиқариш ҳисобига кенгайтиришни назарда тутувчи ёндашувни илмий нуқтан назардан ҳам, амалий нуқтан назардан ҳам тўғри деб бўлмайди. Бошқарувнинг ташкилий-маъмурий методлари асосан раҳбар ҳокимиятига, унинг ҳуқуқларига таянади. Аммо маъмурий методлар раҳбарликнинг иродавий ва субъектив методлари, яъни маъмуриятчилик билан бир эмас.

Бошқарувнинг ташкилий-маъмурий методлари бошқарилувчи объектга ёзма ёки оғзаки тарзда бериладиган буйруқлар, фармойишлар, кўрсатмалар, уларнинг бажарилиши устидан назорат, меҳнат интизомини сақлашнинг маъмурий воситалари тизими ва ш.к. орқали бевосита таъсир кўрсатади. Уларнинг вазифаси ташкилий изчиллик ва меҳнат интизомини таъминлашдан иборат. Бу методлар меҳнат ва хўжалик қонун ҳужжатлари, норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар билан тартибга солинади.

Ташкилий-маъмурий методлар уч шаклда намоён бўлиши мумкин:

- мажбурий кўрсатма (буйруқ, тақиқ ва ш.к.);
- келишув шакллари (маслаҳатлашиш, муросага келиш);
- тавсия, истак (маслаҳат, тушунтириш, таклиф ва ш.к.).

Ташкилий-маъмурий методларнинг барча шакллари, моҳият эътибори билан, ишлаб чиқариш жараёнларини оқилонлаштириш мақсадида юқори бошқарув органларининг қонунлар ва қарорлар, раҳбарларнинг буйруқлари

ва фармойишларига риоя этишга йўналтирилган бевосита топшириклари ва кўрсатмаларидир.

Ташкилий-маъмурий методлар бошқа методлардан директиваларнинг аниқ адреслилиги, фармойиш ва кўрсатмаларни бажаришнинг мажбурийлиги билан фарк қилади. Мазкур фармойиш ва кўрсатмаларни бажармаслик ижро интизомини тўғридан-тўғри бузиш деб қаралади ва муайян жавобгарликка тортишга сабаб бўлади. Моҳият эътибори билан, ташкилий-маъмурий методлар мажбурлов методлари бўлиб, улар токи меҳнат инсоннинг энг муҳим ҳаётий эҳтиёжига айланмагунича ўз кучини сақлаб қолади.

Бошқарув фаолияти амалиётида маъмурий таъсир кўрсатиш, конда тарикасида, тобеликнинг қуйидаги уч тури билан боғлиқ:

- мажбурий ва сиртдан юкланган тобелик. У нохуш қарамлик туйғусини уйғотади ва қўл остидагилар томонидан «юқоридан» тазйик деб тушунилади;

- пассив тобелик. Унга мустақил қарорлар қабул қилишдан ҳоло бўлганлик билан боғлиқ қониқиш туйғуси ҳос;

- онгли, ички асосланган, раҳбарни ҳам, ходимни ҳам қаноатлантирувчи тобелик.

Бошқарувнинг ташкилий-маъмурий методлари бошқарилувчи тизим фаолияти ва унинг ривожланиши учун қулай шарт-шароит яратади, бошқарув объектига изчил таъсир кўрсатади. Раҳбар ва ходимнинг бевосита алоқаси тўғридан-тўғри таъсир кўрсатишнинг ўзига ҳос хусусиятларидан биридир. Бирок, тўғридан-тўғри таъсир кўрсатиш пировард натижада ходимлар пассивлигининг кучайишига, баъзан эса ҳатто яширин бўйсунмасликка олиб келади. Билвосита таъсир кўрсатиш методлари, агар улар муайян вазифалар қўйиш ва уларни бажаришга рағбатлантирувчи шарт-шароит яратиш орқали амалга оширилган бўлса, кўпроқ самара беради.

Шундай қилиб, бошқарувнинг ташкилий-маъмурий методлари қонун ҳужжатлари (норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар) тизимига ва менежер ҳокимиятининг кучига таянади, бошқарувнинг бошқа методлари билан бир хил вазифаларни бажаради, аммо бошқарилувчи тизимга ташкилий ва буйруқ билан таъсир кўрсатиш шаклида амалга оширилади.

7.4. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик методлари

Меҳнат натижалари психологик омилларга кўп жиҳатдан боғлиқ. Мазкур омилларни ҳисобга олиш ва уларнинг ёрдамида муайян ходимларга изчил таъсир кўрсатиш раҳбарга ягона мақсад ва вазифаларга эга жамоани шакллантириш имконини беради. Социологик тадқиқотлар хўжалик раҳбар фаолиятининг муваффақияти 15% га унинг профессионал билимларига ва 85% га – одамлар билан ишлаш кўникмасига боғлиқ эканлигидан далолат беради.

Ҳар бир одамнинг ҳулқ-атвор хусусиятлари, феъл-атворини билган ҳолда унинг ҳулқ-атворини жамоа учун зарур йўналишда прогноз қилиш

мумкин. Ҳар бир гуруҳга муайян психологик муҳит хосдир. Шу боис психофизиологик мувофиқлик принципига риоя қилиш меҳнат жамоалари ташкил топиши ва ривожланишининг муҳим шарт ҳисобланади. Япон социологлари инсоннинг қайфияти, ишлашга рағбати ва жамоадаги маънавий-психологик муҳитга қараб, меҳнат унумдорлиги тахминан 1,5 баравар кўпайиши ёки бир неча баравар камайиши мумкинлигини қайд этадилар. Бошқарувнинг ижтимоий ва психологик жиҳатларига етарли даражада эътибор бермаслик жамоада носоғлом муносабатларни шакллантирадики, бу меҳнат унумдорлигини пасайтиради.

Жамоага оқилона таъсир кўрсатиш учун муайян ижрочиларнинг маънавий ва психологик ўзига хосликлари, алоҳида гуруҳлар ва жамоаларнинг ижтимоий-психологик хусусиятларини билибгина қолмасдан, балки уларга бошқарувчи таъсир кўрсатиш ҳам керак. Шу мақсадда *ижтимоий-психологик методлар* қўлланилади.

Ижтимоий-психологик методлар меҳнат жамоасида юзага келувчи шахсий муносабатлар ва алоқаларга, шунингдек, уларда содир бўлувчи ижтимоий жараёнларга таъсир кўрсатиш усуллари мажмуидир. Улар меҳнатга маънавий рағбат бериш усулларидан фойдаланишга асосланган бўлиб, маъмурий топшириқни инсоннинг онгли бурчи, ички эҳтиёжига айлантириш мақсадида психологик усуллар ёрдамида шахсга таъсир кўрсатади.

Жамоада ижобий ижтимоий-психологик муҳитни шакллантириш ижтимоий-психологик методларни қўллашнинг бош мақсадидир. Ижтимоий-психологик методлар тарбиявий, ташкилий ва иқтисодий вазифаларни ҳал қилишга имконият яратади.

Раҳбар шахснинг биологик табиати ва ички дунёсини тушуниши унга жамоани жипслаштириш ва фаоллаштиришнинг энг оқилона шакллари танлашга ёрдам беради. Меҳнат жамоасида ходимларнинг ўзаро муносабатлари, уларнинг меҳнат воситалари ва атроф-муҳитга муносабати ижтимоий-психологик раҳбарлик объектини ташкил этади.

Меҳмонхонани бошқариш амалиётида раҳбарликнинг ижтимоий-психологик методларини қўллаш муҳим аҳамиятга эга, чунки улар фаолият мотивларини ва ходимларнинг эҳтиёжларини ўз вақтида ҳисобга олиш, муайян вазиятнинг ўзгариш истикболларини кўриш, оқилона бошқарув қарорлари қабул қилиш имконини беради.

Ижтимоий-психологик таъсир кўрсатиш усуллари кўп жиҳатдан раҳбарнинг тайёргарлик даражаси, омилкорлиги, ташкилотчилик қобилияти ва ижтимоий психология соҳасидаги билимлари билан белгиланади. Раҳбарликнинг ижтимоий-психологик методлари жамоага вазиятга мослашувчан, бошқарувнинг турли-туман усулларидан фойдалана оладиган одамлар раҳбарлик қилишини тақозо этади. Ишонтириш жамоага таъсир кўрсатишнинг асосий воситасидир. Ходимларни ишонтирар экан, раҳбар биргалликда ишлаш жараёнида инсон ҳулқ-атворининг ва одамлар ўртасидаги муносабатларнинг табиатини мумкин қадар тўла ҳисобга олиши лозим.

Меҳнат жамоаларининг ижтимоий ривожланишини режалаштиришни, шахсни тарбиялаш ва шакллантириш усули – ишонтиришни, иқтисодий беллашувни, танқид ва ўз-ўзини танқидни, мунтазам равишда ўтказиладиган ишлаб чиқариш йиғилишларини ижтимоий-психологик таъсир кўрсатиш шакллари сифатида таклиф қилиш мумкин.

7.5. Бошқарув услуги тушунчаси ва унинг тавсифи

Меҳмонхона ва ресторанлар саноатида менежернинг иши «инсон-инсон» тизимида бошқарув функцияларини бажаришдан иборат деб қаралади. Бу меҳмонхона корхонасига раҳбарлик услубини танлашга ўз таъсирини кўрсатади.

Бошқарув услуги – менежер амалий фаолияти усуллари, методлари ва шаклларининг нисбатан барқарор тизими. Бундан ташқари, бошқарув услуги деганда бошқарув қарорларини тайёрлаш ва амалга оширишда менежернинг хулқ-атвор тарзи ва усули тушунилади.

Кўриб турганимиздек, бошқарув услуги ва методи бир-бири билан муайян даражада боғлиқ. Услуб муайян менежер ўз шахсий субъектив-психологик хусусиятларига мувофиқ қабул қилган раҳбарлик методларини амалга ошириш шаклидир.

Раҳбарликнинг ҳар бир методига бошқарувнинг муайян услуги мос келади. Бу ҳар бир методни амалга ошириш учун муайян фазилатларга эга шахслар зарур деган маънони англатади.

Ўзига хос раҳбарлик услубига эга бўлган менежер ўз фаолиятида турли бошқарув методлари (иқтисодий, ташкилий-маъмурий, ижтимоий-психологик методлар)дан фойдаланиши мумкин.

Хуллас, раҳбарлик услуги ўта индивидуал ҳодисадир, чунки у муайян шахснинг ўзига хос хусусиятлари билан белгиланади ва айнан мана шу шахснинг одамлар билан ишлаш хусусиятларини ва қарорлар қабул қилиш технологиясини акс эттиради. Иккита бир хил бармоқ изи бўлмаганидек, раҳбарлик услуги бир хил бўлган иккита менежер ҳам мавжуд эмас.

Айни вақтда, ҳаётдаги барча ҳолатлар учун яроқли бўлган идеал раҳбарлик услуги мавжуд эмаслигини назарда тутиш керак. Менежер ўз фаолиятида қўлловчи бошқарув услуги ёки услублар мажмуи нафақат менежер шахсига, балки тегишли вазиятга ҳам боғлиқ бўлиши мумкин. «Тўғри» раҳбарлик услубини олдиндан белгилаб бўлмайди, чунки ҳаётда учрайдиган бошқарув ҳолатлари стандарт эмас, менежер ва унинг қўл остидагиларнинг шахсий фазилатлари эса бошқарилувчи муҳитнинг ўзгаришига қараб ўзгаришга мойилдир.

Раҳбарлик услубини танлаш менежер ўз олдига қандай вазифа қўйишига кўп жиҳатдан боғлиқ:

- бошқариш – раҳбар қўл остидаги ходимларига аниқ кўрсатмалар беради ва ўз топшириқларининг бажарилишини диққат билан кузатади;

• йўналтириш – менежер қўл остидаги ходимларни бошқаради ва топшириқларининг бажарилишини кузатади, бироқ қарорларни ходимлар билан муҳокама қилади, улардан таклифлар қиритишни сўрайди ва ходимларининг ташаббусларини қўллаб-қувватлайди;

• қўллаб-қувватлаш – менежер ходимлари топшириқларни бажараётганида уларга ёрдам кўрсатади, тўғри қарорлар қабул қилиш учун жавобгарликни улар билан баҳам кўради;

• ваколатларни ўтказиш – менежер ўз ваколатларининг бир қисмини ижрочиларга ўтказиши, муайян қарорлар қабул қилиш ва корхона мақсадларига эришиш учун жавобгарликни уларнинг зиммасига юклайди.

Раҳбарлик услуги ҳақидаги масала биринчи марта К. Левин томонидан кўриб чиқилган. У раҳбарликнинг авторитар, демократик ва анархик услубларини¹ қайд этади. Раҳбарлик услубларининг қуйидаги таснифи замирида мана шу ёндашув ётади.

Авторитар (автократик) услубга ҳокимиятнинг бир раҳбар қўлида жамланиши хосдир. Бундай раҳбар барча ишлар юзасидан фақат ўзига маълумот беришни талаб қилади. Мазкур услубга маъмуриятчиликка таяниш, қўл остидагилар билан кам алоқа қилиш хосдир. Бундай менежер қарорларни шахсан ўзи қабул қилади (ёки бекор қилади), қўл остидагилар ташаббус кўрсатишига имкон бермайди. У доим буйруқ, кўрсатма беради, йўл-йўриқ кўрсатади, лекин ҳеч қачон илтимос қилмайди. Бошқача қилиб айтганда, авторитар раҳбар бошқарув фаолиятининг асосий мазмуни буйруқ ва кўрсатма беришдан иборат.

Автократ-раҳбарга догматизм ва бир қолипда фикрлаш хосдир. Янгиликларни у жуда эҳтиёткорлик билан қабул қилади ёки умуман қабул қилмайди, чунки бошқарув фаолиятида у айна бир усуллардан фойдаланади. Бу ҳолда бутун ҳокимият автократ-раҳбар қўлида жамланади.

Раҳбар ўз фазилатларига кўра қўл остидаги ходимлардан пастда турса ёки унинг қўл остидагилар умумий ва касбий маданияти даражаси ҳаддан ташқари паст бўлса, у автократга айланади.

Мазкур раҳбарлик услуги қўл остидагиларнинг ташаббусини рағбатлантирмайди: аксинча, автократ ташаббус кўрсатган ходимларни кўпинча жазолайди, бу эса ташкилотнинг иш самарадорлигини ошириш имконини бермайди. Автократ раҳбарнинг қўл остида ишлаш жуда оғир, чунки «номақбул» ходимларни ишдан бўшатиш унинг бошқарув фаолияти мақсади ҳисобланади. Бирон-бир ходим билан ўртада баҳс чиққудек бўлса, автократ-раҳбар кўпинча: «Сиз билан ишлаб кетолмасак керак», деган сўзлар билан баҳсга нуқта қўяди. Табиийки, бундай шароитда ходимлар ўз меҳнатидан қаноатланмайди, чунки автократ раҳбарнинг қўл остидаги ходимлар ўз ижодий имкониятларини лозим даражада намоён эта олмайдилар.

¹ Бошқарув амалиетида анархик услуб либерал услуб деб аталади

Ўз фаолиятида асосан *демократик* раҳбарлик услубига таянадиган менежер барча масалаларни мумкин қадар коллегиял тарзда ҳал қилишга, жамоадаги ишларнинг ҳолати ҳақида қўл остидагиларга сурункали ахборот бериб боришга ҳаракат қилади, танқидни ижобий қабул қилади. Қўл остидагилар билан у жуда яхши муомалада бўлади, улар билан муттасил алоқа қилади, бошқарув функцияларининг бир қисмини бошқа мутахассисларга ўтказди, одамларга ишонади. У талабчан, лекин одил раҳбар. Мазкур бошқарув услубида бошқарув қарорларини тайёрлаш ва қабул қилишда жамоанинг барча аъзолари иштирок этади.

Либерал раҳбарлик услубига таянувчи менежер жамоа ишларига деярли аралашмайди, ходимларга тўла эркинлик берилади, шахсий ва жамоавий ижодий меҳнат билан шуғулланиш учун кенг имкониятлар яратилади. Бундай раҳбар одатда қўл остидагилар билан хушмуомала, ўзи илгари қабул қилган қарорни бекор қилишга тайёр бўлади. Либераллар ташаббуссизлиги, юқори бошқарув органларининг кўрсатмаларини кўр-кўрона бажариши билан ажралиб туради.

Жамоага таъсир кўрсатишнинг турли-туман усуллари орасидан либерал раҳбар одатда илтимос қилиш ва кўндиришни танлайди. Бошқарув функцияларини бажаришда у жуда сусткаш. Либерал раҳбар жамоада низо чиқишидан кўрқади, қўл остидагиларнинг фикрига асосан қўшилади. Одамлар билан муомалада ҳаддан ташқари юмшоқлик унга жамоа обрўсини қозонишга ҳалакит беради, чунки айрим ходимлар ундан ўзига муайян имтиёзлар берилишини талаб қилади, либерал раҳбар эса улар билан орани совитишни истамай, қўйилган талабларни бажаради. Либерал раҳбарда ёрқин ташкилотчилик қобилиятига эга бўлмайди, қўл остидагиларни яхши назорат қилмайди. Бунинг натижаси ўларок, унинг бошқарув фаолияти яхши самара бермайди.

Бошқариш услуби бошқарув қарорлари қабул қилиш технологиясида ўз аксини топади. Хусусан, менежер:

- яккабошчилик асосида қарорлар қабул қилади ва уларни эълон қилади («соф» актoкрат);
- муайян қарорни қабул қилиш зарурлигини «сингдиради»;
- ўз фикрини билдиради ва саволлар беришни таклиф қилади;
- қарорнинг синов намунаси (модель) тарзидаги ечимини таклиф қилади;
- муаммонинг моҳиятини очиб беради, кўрсатмалар беради, таклифларни баҳолайди, қарорлар қабул қилади («соф» демократ);
- чеклашлар белгилайди ва ходимларидан қарор қабул қилишни сўрайди;
- қўл остидагиларга тўла эркинлик беради («соф» либерал).

Юқорида зикр этилган раҳбарлик услублари соф ҳолда жуда кам учрайди. Раҳбарнинг омилкорлиги ҳар бир услубнинг афзалликларидан

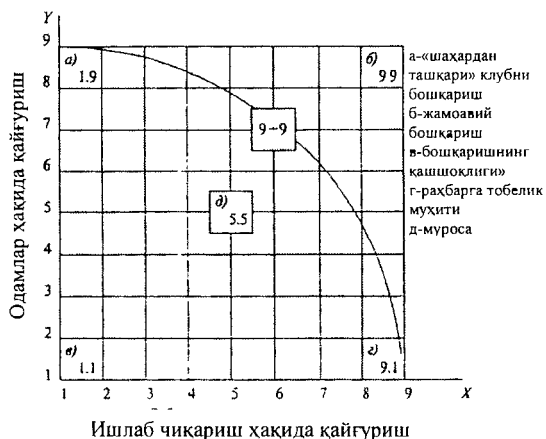
фойдаланиш ва уни вазиятга қараб қўллашда намоён бўлади. ГРИД тизими мана шу қоидага асосланади.

7.6. ГРИД бошқариш панжараси

ГРИД бошқариш панжарасида раҳбар ваколатларини амалга оширишнинг турли-туман усуллари келтирилган. Менежер икки асосий йўналишда фаолият кўрсатади (7.1-расм):

- ишлаб чиқариш ҳақида қайғуриш (X ўқи) – ишлаб чиқаришда ижобий натижаларга эришишга интилиш;
- одамлар ҳақида қайғуриш (Y ўқи) – ходимлар ҳурматиغا сазовор бўлиш, ўзаро симпатия, тил топиш ва бир-бирини қўллаб-қувватлаш асосида пировард натижаларга эришишга интилиш.

Бу икки йўналишнинг ўзаро алоқасини жадвал кўринишида ифодалаш мумкин. Бунда кўрсаткичлар тўққиз балли шкала бўйича баҳоланади. Бир балл - энг паст, тўққиз балл – энг юқори даража. Қолган кўрсаткичлар у ёки бу йўналишнинг орилик даражаларини ифода этади.



7.1-расм. Бошқариш типларини аниқлашга мўлжалланган ГРИД жадвали

Раҳбарлик типлари мажмуи орасидан раҳбар хулқ-атворининг ўзига хос хусусиятлари билан тавсифланувчи беш типни танлаш мумкин:

9.1 – ишлаб чиқаришнинг самарадорлиги ҳақида қайғуришнинг максимал даражаси (тўққиз балл) қўл остидагилар ҳақида қайғуришнинг минимал даражаси (бир балл) билан уйғунликда қўлланади. Бу типга мансуб раҳбар ишлаб чиқариш унумдорлигини мумкин қадар оширишни устун

кўяди ва қўл остидагиларга нимани қандай бажариш кераклиги ҳақида йўл-йўриқ кўрсатади;

1.9 - ишлаб чиқаришнинг самарадорлиги ҳақида қайғуришнинг минимал даражаси (бир балл) қўл остидагилар ҳақида қайғуришнинг максимал даражаси (тўққиз балл) билан уйғунликда қўлланади. Бу типга мансуб раҳбар ишлаб чиқариш натижалари ҳисобига бўлса ҳам қўл остидагилар билан дўстона муносабатларни сақлашни устун кўяди;

1.1 – ишлаб чиқариш ва қўл остидагилар ҳақида қайғуришнинг минимал даражалари. Мазкур типга мансуб раҳбар ташкилотда ўз ўрнини сақлаб қолишга жуда кам ҳаракат қилади;

5.5 – бу типга мансуб раҳбар ҳамма нарсанинг меъёрда бўлишини маъқул кўради. Мазкур раҳбарлик услуги бошлиқ билан ходимлар ўзаро тинч фаолият кўрсатишини таъминлайди;

9.9 – одамлар ва ишлаб чиқариш ҳақида қайғуришнинг энг юкори даражаси. Мазкур типга мансуб раҳбар фаолиятида ишлаб чиқариш вазифалари ва шахсий муаммоларни ҳал қилишнинг демократик усуллари етакчилик қилади.

ГРИД тизимига асосан юкорида зикр этилган бошқариш типлари асосий типлардир. Бирок, бошқарув амалиётида раҳбарликнинг қўшимча уч типи ҳам фарқланади. Уларга юкорида зикр этилган беш «соф» типларнинг уйғунликдаги шакллари деб қаралади:

- патернализм (матернализм) (9+9) – ишлаб чиқариш ҳақида қайғуриш билан ходимлар ҳақида қайғуриш энг юкори даражаларининг уйғунлиги, яъни бошқарувнинг мазкур типи интеграцион эмас, балки тўлдирувчи хусусиятга эга;

- оппортунизм – раҳбар мавқеини мустаҳкамлаш ёки унга муайян шахсий устунликлар беришга қодир бўлган ҳар қандай ёки барча бошқариш усуллариининг уйғунлиги;

- фасадизм («фасад» сўзидан) – юза томони сохта, яъни амалдаги ҳолатни кўздан яшириши мумкин¹.

Хулоса

Бошқарув методи – муайян мақсадларга эришиш мақсадида бошқарилувчи объектга таъсир кўрсатиш усуллари ва воситалари мажмуи.

Менежер муайян вазифани ҳал қилаётганида турли методлар унинг ихтиёрига мақсадлар қўйиш ва уларни амалга ошириш учун зарур вақт ва бошқа ресурслар сарфини камайтирувчи коидалар, усуллар ва ёндашувлар тизимини беради.

Бошқарув муносабатлари биринчи навбатда иктисодий муносабатлар ҳамда уларнинг замирида ётувчи одамларнинг объектив эҳтиёжлари ва

¹ ГРИД тизими ҳақида муфассалроқ маълумот олиш учун қаранг Кабушкин Н.И. Основы менеджмента М., 2000 С 146-274.

манфаатлари билан белгиланади. Шу боис иқтисодий методлар бошқарувда марказий ўринни эгаллайди.

Бошқарувнинг ташкилий-маъмурий методлари бевосита директив кўрсатмаларга асосланади. Бошқарув механизмининг таркибий қисмини ташкил этувчи ташкилий муносабатлар мазкур методлардан фойдаланишнинг объектив негизидир.

Ижтимоий-психологик методлар меҳнат жамоасида юзага келувчи шахсий муносабатлар ва алоқаларга, шунингдек, уларда содир бўлувчи ижтимоий жараёнларга таъсир кўрсатиш усуллари мажмуидир.

Таянч иборалар:

Бошқарув методи, иқтисодий методлар, ташкилий-маъмурий методлар, ижтимоий-психологик методлар, бошқарув услуги, авторитар услуб, демократик услуб, ГРИД бошқариш панжараси

Назорат учун саволлар

1. Бошқариш методлари нима?
2. Бошқариш методларини таснифлаш замирида қайси мезонлар ётади?
3. Меҳмонхонани бошқариш иқтисодий методларининг ўзига хос хусусиятларини тушунтириб беринг.
4. Ташкилий-маъмурий методларни тавсифланг.
5. Бошқаришнинг ижтимоий-психологик методлари қандай рол ўйнайди?
6. Бошқариш услуги деганда нимани тушунаси?
7. Авторитар бошқариш услубини тушунтириб беринг.
8. Демократик ва либерал бошқариш услубларининг ўзига хос хусусиятларини тавсифлаб беринг.
9. ГРИД бошқариш панжарасининг моҳияти нимада?

Адабиётлар:

1. Шматько Л.П. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебное пособие. (ГРИФ) 352стр. 2004г.
2. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. Учебник ,224 стр, 2003 г.
3. Жукова М.А. Менеджмент в туристическом бизнесе: учеб. пособ. – М:2005
4. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство Туризм: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
5. Сенин В.С. Организация международного туризма: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. –М.: ФиС, 2004.
6. Управление индустрией туризма: Учебное пособие. / Чудновский А.Д., Жукова М.А., Сенин В.С. –М.: КНОРУС, 2004. -448с
7. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник. М., 2000.

8. Филипповский Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М.: ФиС, 2005
9. Организация и управление гостиничным бизнесом. Под ред. А.Е. Ёсника, А.В. Чернышова. М. Интел Универсал, 2001
10. Волков Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса. Учебник, - Д.: Финск, 2003 г.
11. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Минск, Новое знание, 2001.
12. Уокер Д.Р. Введение в гостеприимство. Учебное пособие. М.:2002.
13. Папирян Г.А., Менеджмент в индустрии гостеприимства. М.: 2000
14. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. М., 2000. С. 146-274.

8-БОБ. МЕҲМОНХОНАЛАРНИНГ ХОДИМЛАРИНИ БОШҚАРИШ

- 8.1. Менежментда инсон ресурсларининг роли
- 8.2. Ходимларни бошқариш хизматининг тузилиши ва функциялари
- 8.3. Ишчи кучини меҳнатга рағбатлантириш
- 8.4. Менежерга қўйиладиган талаблар
- 8.5. Меҳнат жамоаларини шакллантириш
- 8.6. Ўз хукмини ўтказиш ва шахсий таъсир кўрсатиш
- 8.7. Ходимларни танлаш
- 8.8. Ишчи кучи бозорлари
- 8.9. Ходимларни баҳолаш
- 8.10. Ишга қабул қилиш
- 8.11. Халқаро меҳмонхона саноатида ходимларни бошқариш

8.1. Менежментда инсон ресурсларининг роли

Сўнги йилларда меҳмонхона саноатида янги технологиялар қўлланилишининг кенгайиши бу ерда иш жойлари қисқаришига олиб келди. Бу эса, ўз навбатида, меҳнатни ташкил этишнинг муқобил усуллари қўлланишига, бошқарувда ижодий ва новаторча ёндашувларнинг қўлайлишига сабаб бўлди.

Ҳозирда чет элда бошқарув муаммолари билан шуғулланувчи олимлар молия ва тижорат фаолиятини режалаштириш муаммоларини ходимларни бошқариш муаммолари билан боғлашга тобора кўпроқ эътибор бермоқдалар. Ходимларни бошқариш ходимларни танлашни, уларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашни, улар ўртасидаги муносабатларни ва, ниҳоят, уларни рағбатлантиришни ўз ичига олади.

Катта меҳнат сарфини талаб қиладиган меҳмонхона саноатида одамлар компаниянинг энг муҳим активи ҳисобланади. Бинобарин, ходимларни бошқариш мазкур қудратли активларни мувофиқлаштириш вазифасини бажаради ва компания менежменти тизими ва услубини тарқатиш ва ривожлантириш ишига қўшилган катта ҳисса ҳисобланади.

Хизматлар кўрсатиш соҳасида мижозларнинг талабларига жавоб берадиган ходимларни тўғри танлаш жуда муҳим. Кўпгина ходимлар мижозлар билан бевосита алоқа қилади ва ташкилотнинг асосий мақсадларига эришиш жараёнига ўз-ўзидан жалб этилади, хизмат кўрсатиш сифати эса нафақат уларнинг маҳоратига, балки онглилик даражасига ҳам боғлиқ бўлади. Хизматлар кўрсатиш соҳасида мижозларни қаноатлантиришга ходимларнинг хушмуомалалиги, жонқуярлиги билан ҳам эришиш мумкин. Одамларни самарали бошқариш эса ходимларни бошқаришнинг муҳим функциясига айланади.

Мехмонхона саноатидаги компанияларнинг аксарияти ходимларни ёрдамчи компонент деб ҳисоблаб, уларни бошқариш лозим даражада эътибор бермайди. Аммо бу нотўғри, чунки меҳмонхона саноатида одамлар ҳеч бўлмаса корхонанинг таркибий қисми ва пировард маҳсулотнинг

ажралмас таркибий қисми ҳисобланади, бунинг учун ташкилотлар мижозлардан ҳақ олади. Масалан, меҳмонхонада меҳмон нафақат яшаш, хавфсизлик, тозалик учун, балки меҳмонхона хизматчиларининг эътибори учун ҳам ҳақ тўлайди.

Компаниянинг пировард мақсадларида ходимлар ва уларнинг мажбуриятлари, шунингдек, ходимлар ўртасидаги оқилона муносабатлар аҳамиятининг ошиши сўнги вақтларда илмий адабиётларда «ходимлар», «персонал» атамалари ўрнига «инсон ресурслари» атамаси тобора кўпроқ қўлланилишига сабаб бўлмоқда. Бироқ, «ходимларни бошқариш» атамаси билан «инсон ресурсларини бошқариш» атамаси ўртасида жиддий фарқ мавжуд эмас. Чет эл олимлари таъкидлашига қараганда, «ходимларни бошқариш» атамаси ўтган тарихий босқичда қолди, инсон ресурсларини бошқариш эса ходимларни бошқариш билан шугулланадиган яхши менежерлар қўллаши лозим бўлган янги атамасидир¹.

Шуни қайд этиш керакки, ходимларни бошқаришдан фарқли ўларок, инсон ресурсларини бошқариш қисқа муддатли истиқболдан ҳам кўра кўпроқ узоқ муддатли истиқболга, бюрократик тузилмадан ҳам кўра кўпроқ органик тузилмага, меҳнат қийматини мумкин қадар камайитиришдан ҳам кўра кўпроқ меҳнатдан мумкин қадар кўпроқ фойдаланишга тааллуқли бўлиши мумкин.

Меҳмонхона саноатида узоқ муддатли истиқболда инсон ресурсларидан бизнеснинг бош стратегияси сифатида фойдаланишнинг самарадорлигини оширишга эътибор кучаяди. Мижозларга хизмат кўрсатишнинг сифати менежментдан инсон ресурсларини ривожлантиришга кўпроқ эътибор беришни талаб қиладиган ходимлар таъсири остида таъминланади. Меҳмонхона саноати компаниялари мижозга йўналтирилган корхонага айланиш учун ходимлар фаровонлигини ошириш ва уларни ривожлантиришга, уларда ташаббускорликни оширишга кўпроқ маблағлар жойлаштириш зарурлигини англаб етмоқда. Буларнинг барчасига бир зумда эришиб бўлмайди, бу йўналишда узоқ заҳмат чекиш талаб этилади.

Ҳозирги бизнесда сифатга эътиборни кучайтириш инсон ресурсларини бошқариш хизматидан меҳмонхона саноати корхоналарини олдингига қараганда малакалироқ ходимлар билан таъминлашни тақозо этади. Мазкур хизмат тобора мураккаблашиб бораётган ҳуқуқий муҳитда ишлаш оладиган қилиб тузилиши ва таркиб топтирилиши лозим. Шу билан бирга, юқори малакали ходимлар меҳнатига муносиб ҳақ тўлаш таъминланиши керак. Шу сабабли инсон ресурсларини бошқариш хизмати меҳмонхона саноати корхоналарига ўзгарувчан бизнес муҳитида ўз ўрнини топиш имконини берадиган жараёнларни бошқара оладиган тарзда ташкил этилиши, комплексланиши ва касбий жиҳатдан тайёрланиши лозим.

Меҳмонхона саноатида бағишланган чет эл адабиётларида сўнги йилларда инсон ресурслари билан боғлиқ жараёнлар, инсон ресурслари

¹ Қаранг Cuming M W The Theory and Practice of Personel management Sixth edition, Heinemann, 2000

олдида турган муаммолар, уларни фаолияти, ҳуқуқлари ва келажаги ҳақида кўп ёзилмоқда. Аммо мазкур жараёнларни бошқарувчи одамлар ҳақида эса жуда кам гапирилмоқда.

Шундай тадқиқотлардан бирида Канададаги 83 меҳмонхонанинг ходимлар бўйича менежерлари сўровдан ўтказилди. Сўровдан ўтказилганларнинг аксариятини, аниқроғи, 63% ни 39 ёшдан ошган аёллар ташкил этган, 60%и эса ўз лавозимида тўрт йилдан камроқ ишлаётган бўлган. Гарчи сўралганларнинг ёш доираси унча катта бўлмаса-да, сўров фақат бир мамлакатда ўтказилган ва ушбу таҳлил натижаларини дунёнинг бошқа илғор туристик минтақаларига татбиқ этиш мумкин эмас. Бирок ахборот шу йўналишда амалга ошириладиган келгуси тадқиқотлар учун фойдали бўлиши мумкин. Тадқиқ қилинган менежерларнинг 91%и ўз ишидан қониқшини билдирди ва уларнинг мажбуриятларига асосан рекруйтментни реклама қилиш, ходимларни танлаш, улар билан суҳбатлашиш, уларни бошқариш ва ўқитиб-ўргатиш киришини қайд этди. Йирик меҳмонхоналарнинг ходимлар бўйича менежерлари жуда кўп масалаларни ҳал қилишга кўпроқ вақт сарфлаши, олий раҳбарият томонидан кам назорат қилиниши, бир сўз билан айтганда, кичик корхоналардаги менежерларга қараганда кўпроқ нарсалар учун жавоб бериши аниқланди¹.

Афсуски, меҳмонхона саноатида корхоналар уларнинг ҳар бир ҳаракати қисқа муддатли фойда келтиришига кўпроқ мўлжал олади. Шу муносабат билан Умбрайт: «Меҳмондўстлик саноати корхоналари инсон ресурсларини бошқаришни охириги ўринга қўяди, асосий эътиборни эса қисқа муддатли фойда олиш ва бозор билан боғлиқ муомала масалаларига қаратади», деб қайд этади². У сўровдан ўтказган уч меҳмонхона менежерлари ходимлар билан ўзаро муносабатлар ва ходимлар ўртасида мажбуриятларни тақсимлаш масалаларига унча катта эътибор бермаган.

Инсон ресурсларини бошқаришнинг табиати бизнеснинг самарадорлигини ҳам, унинг муайян аъзолари ютуқларини ҳам белгилаши лозим. Маънавий муҳитни, меҳнатдан қаноатланишни яхшилаш каби ҳис қилинмайдиган фойдани ҳам ҳисобга олиш керак. Ходимлар ҳулқ-атвори ва малакасига, меҳмондўстлик саноатидаги қорхонанинг самарали фаолиятига ходимларни бошқариш хизматининг оқилона сиёсати ва самарали фаолияти ижобий таъсир кўрсатиши мумкин.

8.2. Ходимларни бошқариш хизматининг тузилиши ва функциялари

Яқин ўтмишда меҳмонхона саноати корхоналарида инсон ресурсларини ёки ходимларни бошқариш хизматида ишлаш хизмат фаолиятининг охири деб ҳисобланар эди. Мазкур хизмат кўпинча маълум сабабларга кўра бошқа бўлинмаларда ишлаб кетолмаган ходимлар билан комплектланарди.

¹ Каранг Pickworth James R A Profile of the Hotel Personnel Manager. The Cornell HRA Quarterly 1981 Vol. 22, no 1 Pp 42-46

² Umbreit W T When will the Hospitality Industry Pay Attention to Effective personnel Practices? In Rutherford D G (ed), Hotel Management and Operations VNR, 1990

Ходимларни бошқариш департаментига мижозларга хизмат кўрсатиш операцияларига жалб қилинмаган бюрократлар учун «бошпана» ҳисобланарди. Сўнги йилларда тобора кучайиб бораётган рақобат муҳитида вазият, албатта, ўзгарди. Масалан, йирик меҳмонхона тармоқлари ХХ асрнинг 90-йиллари бошидан сифатни бошқаришга ва бошқа муомала функцияларига талабларни кучайтира бошлади. Шу сабабли ходимларни бошқариш хизматиغا, бошқа функционал бўлинуллар қатори, кўпроқ ахборотга эга бўлиш, тез ҳаракат қилиш, юқори маълумотли бўлиш каби талаблар қўйила бошланди.

Меҳмонхона саноати корхонасидаги замонавий ходимларни бошқариш департаменти тўрт асосий функционал/жабҳаларда иш олиб боради (8.1-расмга қаранг). Бироқ, бу барча компанияларнинг ходимларни бошқариш департаментлари ана шу ташкилий схемага амал қилишини аналтмайди. Аммо, бошқа томондан, уларнинг ҳар бири схемада кўрсатилган функцияларнинг ҳаммаси ёки аксариятини бажаришига тўғри келади.

Одатда департаментда ишлайдиган ходимлар сони компания ходимларининг умумий миқдорига мутаносиб бўлади. Чет элдаги ташкилотларда бир ташкилотнинг икки юзта ходимига ходимларни бошқариш хизматининг бир ходими тўғри келади. Агар меҳмонхона бизнесида қабул қилинган бир меҳмонхона номерига битта ходим тўғри келади, деган қоидадан келиб чиқилса, 600 номерли меҳмонхонада ходимларни бошқариш департаментида уч ходим ишлаши керак бўлади.



8.1-расм. Меҳмонхона инсон ресурсларини бошқариш департаментининг функционал ташкилий схемаси

Ходимларни бошқариш департаменти вазифаларига қуйидаги масалаларни ҳал қилиш киради:

- ходимларни танлаш ва ёллаш;
- ходимларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш;
- меҳнат муносабатларини тартибга солиш;
- кадрларни режалаштириш;
- меҳнат ҳақи ва меҳнат шароитлари.

Меҳмонхона компанияларида бу функциялар департаментнинг икки ёки ундан ортиқ ходимлари ўртасида тақсимланади. Булар ходимлар билан ишлаш, уларни тайёрлаш, ёллаш, меҳнат муносабатлари ва меҳнат ҳақи бўйича мутахассислар бўлиши мумкин.

Департаментда меҳнатни ташкил қилиш ва ходимларнинг мажбуриятлари, кадрлар билан ишлаш бўйича ҳар бир мутахассиснинг макоми, менежмент тузилмасидаги унинг лавозими турли меҳмонхона компанияларида ҳар хил бўлиши мумкин.

Ходимларни бошқариш департаментида меҳнатнинг ташкил этилишига қараб, ходимлар билан ишлаш бўйича менежер ўзига берилган ваколатларга кўра иш олиб боради. Бу ваколатлар эса, ўз навбатида, олий раҳбарият фалсафасига ва фикрига боғлиқ бўлади.

Компаниянинг тармоқ менежерлари техника масалаларига оид билимлардан ташқари, меҳнатни ташкил қилишга оид билимларга, шунингдек ходимларни бошқариш ва ўз департаменти самарали ишлашини таъминлаш бўйича тегишли мажбуриятларга ҳам эга бўлишлари лозим. Ўз департаментлари даражасида улар, масалан, интизом, ўз ходимларини тайёрлаш ва улар ўртасида мажбуриятларни тақсимлаш, аниқ ўзаро алоқани таъминлаш, ахборот бериш, шунингдек ўз ходимларининг фаровонлиги учун жавоб беради. Шу нуқтаи назардан ҳар бир менежер бир вақтнинг ўзида ходимлар билан ишлаш бўйича менежер ҳам бўлади деб ишонч билан айтиш мумкин.

Бошқа томондан, ходимлар билан ишлаш бўйича менежерларнинг вазифаси тармоқ менежерларига малакали ёрдам кўрсатиш мақсадида компаниянинг кадрлар соҳасидаги сиёсатини бошқа департаментларга ёйишдан иборатдир. Бундай ҳолларда улар ўртасидаги муносабатлар функционал хусусият касб этади, бошқача қилиб айтганда, ходимларни бошқариш департаментининг менежерлари бошқа департаментлар учун маслаҳатчи-мутахассислар ҳисобланади. Шу сабабли ходимларни бошқариш департаментининг функциялари бир департамент доирасида жамланмаган ва ташкилот ходимларининг чекланган контингенти учун шахсий функция ҳисобланмайди, улар ташкилот фаолиятининг барча босқичларида унинг барча даражаларини қамраб олади.

Меҳмонхона саноатида компания ишининг самарадорлиги унинг кадрлар таркибига ва улар ўртасидаги муносабатларга бевосита боғлиқ

бўлади. Ташкилий нуктаи назардан ходимларнинг самарали таркибини тузиш куйидагиларга боғлиқдир:

- компаниянинг аниқ мақсадлари ва вазифалари қўйилишига;
- самарали ташкилий тузилма ишлаб чиқилишига;
- кадрларни режалаштиришга (унинг ёрдамида кадрларни танлаш ва кадрлар соҳасидаги сиёсат амалга оширилади).

Мехмонхона саноатида ишлаш тажрибасига эга бўлган яхши ўргатилган ходимларга зарурият ва ишчи кучи қўнимсизлиги даражасининг юқорилиги кадрларни оқилона режалаштиришнинг долзарблигини белгилайди. Сўнги йилларда кадрларни режалаштириш корхонани бошқариш жараёнида бошқа иқтисодий ресурсларни режалаштириш каби муҳим аҳамият касб этди. Бинобарин, кадрларни режалаштиришга стратегик режалаштиришнинг таркибий қисми деб қараш лозим. Кадрларни режалаштириш компаниянинг умумий ривожланиши билан боғлиқ бўлгани учун ташқи омилларнинг ўзгаришини, масалан, демографик ўзгаришларни, маълумот даражаси ва рақобат даражасининг ўзгаришини, шунингдек иқтисодиётга давлатнинг аралашуви ҳамда технологик тараққиёт даражасини ҳисобга олиши керак.

Кадрларни режалаштириш жараёни тўрт асосий босқичдан ташкил топади. Бу ерда талаб ва таклифнинг мос келиши муҳим аҳамиятга эга (8.2-расм):

- ишлаётган ходимларни таҳлил қилиш;
- режалаштирилаётган даврда кадрлар таклифида кутилаётган ўзгаришларни баҳолаш;
- режалаштирилаётган даврда кадрларга бўлган талабни прогноз қилиш;
- керакли пайтда зарур кадрларни топиш имкониятини таъминлаш учун тегишли чоралар кўриш (талаб ва таклифнинг мос келиши).

Кадрлар таклифини прогноз қилиш учун оқилона кадрлар ҳисобини юритиш тизимига, шу жумладан штатлар жадвалига ва кадрларнинг қўнимсизлиги ҳақидаги маълумотларга эга бўлиш лозим. Ходимларнинг иш тажрибаси, маҳорат ва малака даражаси, чет тилларини билиши каби маълумотлар ҳам муҳимдир.

Кадрларни оқилона режалаштириш ташкилотга жуда кўп фойда келтиради ва куйидагиларни таъминлайди:

- компания тузилмаси ва унинг мақсадлари ўртасидаги алоқани;
- стратегик нуктаи назардан ва кундалик муомала даражасида режалаштириш учун кадрларга бўлган талаб ҳақидаги ахборотни;
- ёллаш учун мавжуд потенциал ресурсларнинг ўзгариш трендларини;
- ходимларни бошқариш учун танлаш ва ёллаш, тайёрлаш ва қайта тайёрлаш, меҳнат ҳақи даражасини белгилаш, ишдан бўшатиш ва х.к. бўйича фаолият дастурини.

Кадрларни режалаштириш – ташки муҳитга, шунингдек истеъмолчилар дидининг ўзгаришига ўта таъсирчан бўлган меҳмондўстлик саноати учун жуда муҳим ва мураккаб тадбир.

Инсон ресурсларини бошқариш функциясининг муҳим таркибий қисмини ходимлар ўртасидаги муносабатлар, айниқса, унинг ходимларни танлаш масалалари билан боғлиқ қисми ташкил этади. Одатда ёллаш (рекрутмент) компания томонидан унинг турли хизматлари учун муайян касб эгаларини танлаб олишдан иборатдир.

Танлаш жараёни бир неча босқичдан ташкил топади. Биринчи босқич – таклиф этилаётган ишни таҳлил қилиш. У таклиф қилинаётган ишга қўйиладиган умумий талабларни, унинг аниқ вазифаларини ва функционал мажбуриятларини (маълум вақт бирлигида ишлаб чиқариладиган маҳсулотларнинг минимал, максимал ёки ўртача миқдори, номерларни тозалаш ва ҳ.к.), ташкилот тузилмасидаги ўрни ва мансаб ваколатларидаги чеклашлар (масалан, олий раҳбарият розилигисиз белгиланган миқдордан ортиқ суммага озиқ-овқат маҳсулотлари харид қилиш ҳуқуқининг чекланиши ва ҳ.к.), ташкилотнинг бошқа бўлинмалари билан функционал алоқаларни тавсифлаши лозим.

Кадрларни спецификация қилиш, яъни тегишли ишни бажариш учун ходимлардан талаб қилинадиган белгилар ва фазилатларни, масалан, ташқи кўриниш, тиришқоқлик, серғайратлик, малака ва кўникмалар, шунга ўхшаш ишларни бажариш тажрибаси ва бошқаларни муфассаллаштириш тавсифлаш жараёнининг давоми ҳисобланади.

Кўпинча муайян иш оғир, ҳатто фавқулодда шароитларда бажарилади ва уни аниқ бажариш учун маълум қийинчиликлар туғилади. Масалан, меҳмонхонада жойлаштириш хизмати баъзан қутилмаган меҳмонларнинг катта оқимларига хизмат кўрсатишига ёки бўлинмалар молия ресурслари анча чекланган шароитларда ишлашига тўғри келади. Шу сабабли оғир шароитларда муайян вазифани бажаришга мўлжалланган ходимлар бундай шароитларда ишлашга олдиндан тайёрланиши лозим, акс ҳолда улар ҳатто синов муддатини ҳам охирига етказа олмайди ва анча қиммат турадиган кадрларни танлаш жараёни билан қайтадан шуғулланишга тўғри келади.

Шундан сўнг кадрларни танлаб олиш жараёни келади. Ҳар хил методлар – синов, тест ва сўров ўтказиш, группавий ва шахсий машқлар, суҳбат ва б. мавжуд. Ҳар бир корхона ўз вазифаларига, бўш лавозимнинг табиатига ва мазкур давозимга номзодларнинг сонига қараб ўз ихтиёрига кўра ҳар хил усулларни қўллайди.

Бугунги кунда суҳбатлашиш кадрларни танлаш жараёнининг марказий, энг муҳим ва кўп тарқалган таркибий қисмидир. Бу ерда номзодларга ўз билими ва тажрибасини эркинроқ намойиш этиш, шунингдек, ўз ғояларини ривожлантириш имконияти берилади. Тажрибали интервью олувчилар бундай шароитда ўзини қандай тутишни, қандай саволлар беришни, умуман, суҳбат жараёнини қандай ташкил этишни яхши билади. Бошқача қилиб айтганда, суҳбат ўтказишнинг аниқ режасини билиш лозим.

Кириштириш кадрлар танлаш жараёнининг охириги босқичидир. У янги ходимнинг ташкилот маданиятига, унинг сиёсати, меҳнат қоидаларига ва, ниҳоят, бошқа ходимларга ижтимоий мослашувини ўз ичига олади. Уни ўтказиш учун янги ходимларнинг меҳнатга рағбатини оширадиган аниқ дастур бўлиши зарур. Янги ходим ишга қабул қилинганидан кейин бир неча ой амал қиладиган мазкур дастур унга янги шароитга кўникишга, ўз мажбуриятларини ўзлаштиришга, ташкилотнинг бошқа ходимлари билан соғлом муносабатлар ўрнатишга кўмаклашади. Бу ерда турли компаниялар ходимларни янги шароитга мослаштиришнинг ҳар хил усулларини қўллайди. Масалан, «Вальдорф Отель» компанияси компания ходимларини янги ходимлар билан, янги ходимларни эса – компания иши билан таништирувчи видеоматериалдан фойдаланади. Бошқа компаниялар ўз тарихи ҳақида ҳикоя қилувчи, компанияда ўрнатилган тартиб-интизом қоидалари, тайёрлаш ва ўқитиб-ўргатиш, меҳнат қобилиятини сақлаш ва гигиена методлари, бахтсиз ҳодисалар рўй берган ҳолда биринчи ёрдам кўрсатиш, меҳнат ҳақи ва ҳақ тўланадиган меҳнат таътиллари ҳақида маълумот берувчи ҳар хил билдиргичлар нашр этади.

Танлаш жараёнидан кейин ходимлар билан ишлаш бўйича менежерлар ёлланган ходимларни компания фаолиятининг фалсафаси ва қамрови билан таништириш мақсадида улар билан алоқани давом эттиради.

Ҳозирги ахборот технологиялари жамиятида меҳмондўстлик саноати корхоналарининг ходимларни бошқариш департаментларидан улар ходимлар ва потенциал номзодлар ҳақидаги маълумотларни тизимга солиши ва сақлаши талаб этилади. Саноатнинг барча корхоналари, катта-кичиклигига қарамай, компьютерлар ва улар учун зарур дастурий маҳсуллар билан жиҳозланади. Шу воситалар кадрлар ҳақидаги ахборотларни изчил бошқариш имконини беради. Мазкур ахборотларнинг аксарият қисмини ҳар хил қоидалар ва йўриқномалар ташкил этади. Кўпгина ташкилотлар ходимларни рағбатлантириш, уларни ишдан бўшатиш, шунингдек, уларнинг оилавий ҳолати ва тиббий имтиёзлари масалаларига оид дастурлардан ҳам фойдаланади.

Чет элда меҳмонхона саноати корхоналарида ўз вақтининг бир қисмини компания ходимларига хизмат кўрсатишга ажрата оладиган ходимларни сақлаш жуда зарур деб ҳисобланади. Кўпгина компаниялар ходимларга хизмат кўрсатиш бўйича ҳар хил тадбирлар ўтказишади. Мазкур тадбир қайси даражада (корпорация даражасида, минтақа миқёсида ёки маҳаллий миқёсда) ташкил этилганлигига қараб, уни ё ходимларни бошқариш хизмати, ё раблик-релейшнз хизмати амалга оширади. Мазкур тадбирлар ўз моҳиятига кўра маърифий хусусиятга эга бўлиб, ходимларга ўзини яхшироқ билиш имконини беради.

Меҳмондўстлик саноатининг аксарият корхоналарида ҳар бир ходим, эгаллаган лавозимидан қатъи назар, ўз меҳнати учун ҳақ олади. Меҳнат ҳақининг миқдори ҳар бир ходимнинг умумий ишга қўшган ҳиссасига боғлиқ бўлади. Энг яхши ходимларга эга бўлиш соҳасида

рақобатбардошликни таъминлаш учун компаниялар ходимларнинг меҳнатини кадрлаши, уларни лавозим бўйича солиштириши ва рағбатлантириб бориши керак. Компанияларда шунингдек ҳар бир ходимнинг ишига баҳо бериш тизими жорий этилади. Мазкур тизимда белгиланган шкалага кўра ходимлар ё малака оширишга юборилади, ё ўз жойида қолдирилади, ё хизмат пиллапояси бўйича кўтарилади, ё эгаллаган лавозимидан озод қилинади.

8.3. Ишчи кучини меҳнатга рағбатлантириш

Ҳар қандай ташкилотда, айниқса, ишчи кучидан интенсив фойдаланадиган меҳмондўстлик саноати корхонасида ходимларни меҳнатга рағбатлантиришга лозим даражада эътибор бериш муҳимдир. Ходимларнинг ижрочилик интизими даражаси нафақат уларнинг қобилияти билан, балки ўз қобилиятидан фойдаланишга ва салоҳиятини янада тўлиқроқ намоён этишга интилиши билан ҳам белгиланади. Ходимларни меҳнатга рағбатлантиришдан мақсад уларнинг талабларини кондириш ва умидларини оқлашдан иборат.

Ходимларнинг умидлари ва талаблари одатда қуйидаги гуруҳларга ажратилади: иқтисодий рағбатлантириш (меҳнатга ҳақ тўлаш, моддий рағбатлантириш, меҳнат хавфсизлигини таъминлаш, ходимларнинг ҳуқуқларига риоя қилиш ва б.), меҳнатдан ички қаноатланиш (ишга қизиқиш, ранг-баранглик, жалб қилинганлик туйғуси, хизмат пиллоялари бўйлаб кўтарилиш имконияти ва б.), ижтимоий муносабатлар (ташкилотдаги муҳит, ўзаро ёрдам, муайян гуруҳга аъзолик, ижтимоий ёрдам ва б.).

Ходимларнинг аксариятини иқтисодий рағбатлантириш даражаси унча катта бўлмаган меҳмондўстлик саноати корхоналарида қолган омилларнинг аҳамияти жуда каттадир. Агар ички қониққанлик омили ишнинг турига ёки унинг муайян қисмларига боғлиқ бўлса, меҳнатга рағбатлантириш эса шахсларга йўналтирилган ва уни умумлаштиришнинг иложи бўлмаса, ижтимоий муносабатларнинг аҳамияти ортади. Шу сабабли меҳмондўстлик саноати корхоналарида ҳар бир ходим вазиятга қараб юқорида зикр этилган барча омиллар ўртасида муайян мувозанатга эришишга ҳаракат қилади.

Одатда ходимларнинг меҳнатга рағбати уларнинг меҳнатдан қониққанлик даражасига боғлиқ бўлади. Меҳнатдан қониққанлик эса, ўз навбатида, ҳар хил (ижтимоий, маданий, ташкилий ва б.) омилларга боғлиқ бўлади. Меҳнатдан қониқиш ходимни иш унумдорлигини оширишга рағбатлантириши мумкин. Меҳнатга рағбатлантириш эса меҳнатдан қониқишга имконият яратадиган жараён дур. Аммо бу икки жараённи бир деб билмаслик керак.

Тарихан олганда, меҳнатга рағбатлантириш билан боғлиқ барча усуллар ва ёндашувлар ишчи кучининг иқтисодий эҳтиёжларини кондиришга ва меҳнат унумдорлигини оширишга асосланган. Ҳозирги кунда ходимни шунчаки моддий рағбатлантиришдан кўра, унинг ижтимоий эҳтиёжларини

кондиришга кўпроқ эътибор берилмоқда. Меҳнатга рағбатлантиришга оид ҳозирги назарияларнинг аксарияти шуни назарда тутати. Бундай назариялар ходимларни бошқаришга оид ўқув қўлланмаларида кенг ифодаланган.

8.4. Менежерга қўйиладиган талаблар

Менежер бошқарув фаолиятини амалга оширади ва бошқарув вазифаларини ҳал қилади. Меҳнат жамоаси аъзоси сифатида у жамоанинг бошқа аъзоларига (ижрочиларга) таъсир кўрсатиш орқали меҳнат натижаларига эришади.

Меҳмонхонада барча менежерлар ҳам бир хил рол ўйнамайди. Бу, энг аввало, бошқарув даражаси, уларнинг вазифалари ва функциялари билан боғлиқ.

Меҳмонхона бизнеси менежерлари бажарадиган ранг-баранг вазифалар орасидан энг муҳимларини – меҳмонхона турига ва улар хизмат кўрсатадиган меҳмонлардаги фарқларга боғлиқ бўлмаган вазифаларни ажратиш лозим. Бундай асосий вазифаларга қуйидагилар киради:

1. Бошқарув қарорларини тайёрлаш, қабул қилиш ва амалга ошириш. Бу менежернинг бош функцияси. Алоҳида ҳуқуқ - бошқарув қарорлари қабул қилиш ҳуқуқига эга бўлган менежер, аynи вақтда, уларнинг оқибатлари учун ҳам жавоб беради.

2. Ахборот билан ишлаш. Оқилона бошқарув қарори қабул қилиш учун меҳмонхона комплексини бошқариш тизимининг ривожланиши ҳақида ишончли иқтисодий-бошқарув ахборотини олиш ва унга ишлов бериш лозим. Менежер қанча тўлиқ ахборотга эга бўлса, у зарур ахборотни ижрочиларга шунча аниқ етказиши мумкин. Менежер ишининг натижаси ана шу омилга жуда боғлиқ бўлади.

3. Раҳбар сифатида фаолият кўрсатиш. Бу ташкилот доирасида ва ундан ташқарида ишга доир муносабатларни шакллантириш, меҳнат жамоаси аъзоларини меҳнатга рағбатлантириш, уларни ташкилотнинг амалий ва стратегик мақсадларига эришишга йўналтиришни ўз ичига олади.

Оқилона раҳбарлик мавжуд муаммоларга нисбатан ўз муносабатини бошқалар билан ўртоқлашиш, уларни қўйилган мақсадларга эришишга рағбатлантириш қобилиятини, яъни одамларни эмас, балки одамлар билан бирга бошқаришни назарда тутати. Одамлар ўз раҳбари фақат ишлаб чиқариш жараёнига қараб мўлжал оладиган профессионал-технократ эмас, балки тегишли ижтимоий-психологик тайёргарликка эга, инсонпарвар раҳбар бўлишини хоҳлайди. Унинг бошқарув фаолиятида инсон омили, ходимларга эътибор биринчи ўринда туриши лозимки, бу («инсон-инсон» тизимига кирадиган) меҳмонхона саноати учун айниқса муҳимдир.

Одамлар ҳам, вазиятлар ҳам ўзгарувчан бўлади. Шу боис менежер уларга ўз вақтида мослашиш учун етарли даражада мослашувчан бўлиши керак. Вазиятни тушуниш ва инсон ресурсларини қандай бошқаришни билиш оқилона раҳбарликнинг муҳим унсурларидир. Буларнинг барчаси

бошқарув иши муайян шахснинг бошқарув фаолиятига касбий лаёқатини белгилайдиган ўзига хос шахсий фазилатларни тақозо этувчи инсон фаолияти турлари каторига киришидан далолат беради.

Собиқ СССРда бошқарув кадрларини танлашда тўрт асосий талабга риюя қилинар эди: сиёсий етуклик, маънавий барқарорлик, ишни билиш, ташкилотчилик қобилиятининг мавжудлиги.

Мехмонхона ва ресторан хўжалигидаги менежментнинг hozirги назарияси ва амалиёти менежерга қўйиладиган бир қанча талабларни ишлаб чиқди. Бундай талабларга қўйидагилар киради:

- билимлилик;
- муайян шахсий фазилатларга эгаллик;
- ахлоқ қоидаларига риюя қилиш;
- қўникмалар ва ташкилотчилик қобилияти.

Менежернинг билимлилиги. Маълумки, менежер бошқа шахсларга таъсир кўрсатиш орқали ўз меҳнати натижаларига эришади. Шу боис у энг аввало, ижтимоий психология соҳасида билимларга эга бўлиши, шунингдек замонавий бошқариш усулларини ва ўз касбининг хусусиятларини билиши лозим.

Шахсий фазилатлар – ностандарт фикрлаш, мақсадга эришиш йўлида тиришқоклик ва қатъиятлилик, ташаббускорлик, олган мажбуриятлари ва берган ваъдаларини бажара олиш, ақллилик, одиллик, хушмуомалалик, ўз ишини пухта бажариш, одамлар билан тил топа олиш, ҳазил-мутойиба хиссига ва яхши соғлиққа эгаллик.

Ахлоқ қоидаларига риюя қилиш. Энг аввало, иш муомаласи ахлоқи қоидаларига риюя қилиш менежернинг иш принципига айланиши лозим. Иш муомаласи ахлоқи қоидалари қўйидагилардан иборат:

- даромадни оширишга атроф муҳитни ифлослантириш ёки вайрон қилиш ҳисобига эришилмаслиги керак;
- рақобат курашида фақат йўл қўйилган усулларни қўллаш, яъни бозор ўйини қоидаларига риюя қилиш лозим;
- неъматларни одилонга тақсимлаш;
- ишда ва ҳаётда ахлоқ қоидаларига риюя қилишда шахсий ўрناق кўрсатиш;
- интизомлилик ва ахлоқий етуклик.

Менежернинг қўникмалари ва ташкилотчилик қобилияти Раҳбар ахборотдан, вақтдан ва одамлардан оқилона фойдаланиб, юксак натижаларга эришишни таъминлайди, ўзи раҳбарлик қилаётган фирманинг рақобатбардошлигини муттасил ошириб боради. Бошқарувнинг самарадорлигига қўйидагилар таъсир кўрсатиши мумкин:

- қўл остидаги ходимларнинг феъл-атвори ва ўзига хос жиҳатларини аниқлай олиш;
- ўзини бошқара олиш;
- ишга лаёқатли ходимларни баҳолай ва танлай олиш;

• ўз жамоасининг ривожланиш истиқболларини олдиндан кўриб, таъминлай олиш;

• тадбиркорлик ва ташаббускорлик;

• атрофдагиларга таъсир кўрсатиш, уларни ишга ғайратлантира олиш.

Агар менежер мазкур талабларнинг маълум қисмига жавоб бермаса, менежер имкониятлари чекланган ҳисобланади.

❖ Бундай чеклашларни аниқлаб, менежернинг барча шахсий фазилатлари тўла намоён бўлишига монелик қилаётган омилларга эътиборни қаратиш мумкин. Раҳбар фаолиятида қуйидаги потенциал **чеклашлар** фаркланади.

1. *Ўзини бошқара олмаслик.* Ўзини бошқариш, низолар ва стрессларга қарши курашиш, ўз вақти, ғайрати ва кўникмаларидан оқилона фойдаланишга қодир бўлмаган раҳбарлар бошқа одамларни самарали бошқара олмайди.

2. *Шахсий қадриятларининг ноаниқлиги.* Агар раҳбарнинг шахсий қадриятлари унинг ўзига ва атрофдагиларга аниқ бўлмаса, улар нотўғри тушунилади ва талқин қилинади. Бунинг натижасида бошқарув қарорлари қабул қилиш ва амалга оширишнинг самарадорлиги пасаяди.

3. *Шахсий мақсадларнинг ноаниқлиги.* Ўз мақсадларини аниқ белгилашга қодир бўлмаган менежер бошқарув фаолиятида муваффақиятга эриша олмайди.

4. *Шахсий ривожланишнинг тўхтаб қолиши.* Менежер ўз атрофдагиларнинг эътиборини қозониши муҳимдир. Бунинг учун у ўзининг умумий савиясини муттасил ошириб бориши керак. Ўзини ўзи ривожлантириш қобилияти нафақат муттасил билим олиш, балки эгалланган билимлардан амалда фойдалана билиш билан ҳам тавсифланади. Ўз қобилиятини ривожлантирмайдиган раҳбарлар истиқболи порлок бўлмайди.

5. *Муаммоларни ҳал қила олмаслик (қарорлар қабул қила олмаслик)* Муаммоларни ҳал қилиш осон иш эмас, аммо бу соҳадаги кўникмалар маълум даражада ривожланган бўлиши мумкин. Муаммоларни ҳал қилиш қобилиятига эга бўлмаган менежер доим ҳал қилинмаган масалаларни эртанги кунга қолдиради. Бунинг натижасида ташкилотда жуда кўп муаммолар йиғилиб қоладики, раҳбар уларни ҳал қилишга қодир бўлмайди. Табиийки, бундай менежер ҳеч кимга керак бўлмайди.

6. *Ишга ижодий ёндашмаслик.* Ижодкор шахс ноаниқлик шароитида иш олиб боришга тайёр бўлади. Ўз фаолиятида ситуацион (кутилмаган) ёндашувдан фойдаланадиган менежерлар ташкилотда жуда кўп ролларни бажаришга, юзага келган вазиятга қараб ўз ҳаракатларига тузатишлар киритишга қодир. Ташкилотнинг стратегик мақсадларига эришиш учун улар анъаналардан воз кечиши, новаторча ғоялардан фойдаланиши, ўринли таваккал қилиши мумкин. Ишга ижодий ёндашиш, таваккал қилиш ёки тажриба ўтказишни истамайдиган раҳбар ташкилотни самарали бошқаришга қодир эмас.

7. *Одамларга таъсир кўрсата олмаслик.* Шахсий омил таъсир кўрсатиш масалаларида муҳим рол ўйнайди. Раҳбарнинг сўзини ўтказма олиши, ўзини

тутиши, таъсир кўрсатишининг новербал шакллари (имо-ишоаралар, ташки кўриниш ва ш.к.) жуда кўп одамларга таъсир қилади.

8. *Бошқарув меҳнатининг хусусиятларини тушунамслик.* Менежер муайян натижаларга шахсий меҳнати билан эмас, балки бошқа кишиларнинг меҳнати орқали эришиши лозим. Токи раҳбарлар ўз куч-ғайратини бошқаришга тўлиқ қаратмас экан, ташкилот фаолиятида улар юксак натижаларга эриша олмайди.

9. *Ташкилотчилик қобилиятига эга эмаслик (раҳбарлик қила олмаслик).* Бу ерда менежернинг жамоа аъзоларини ишга рағбатлантириш, меҳнат жараёнини оқилона ташкил этиш қобилияти тўғрисида сўз юритилмоқда. Меҳнат жараёнини оқилона ташкил этмаслик, қўлланилаётган иш усулларининг самарасизлиги шунга олиб келадики, одамларда эртанги кунга бўлган ишонч йўқолади, улар меҳнат фаолиятидан қониқмайди ва ўз имкониятлари даражасида меҳнат қилмайди.

10. *Ўқитиб-ўргата олмаслик.* Ҳар бир раҳбар кўл остидаги ходимларнинг малакасини ошириш ҳақида ғамхўрлик қилиши лозим. Яхши раҳбар устоз вазифасини ҳам бажаради. Ходимлар малакасини ошириш, қандай шаклда амалга оширилишидан қатъи назар, бошқарув фаолиятининг муҳим таркибий қисмидир.

11. *Жамоани шакллантира олмаслик* (кейинги параграфга қаранг).

Шундай қилиб, бозор иқтисодиёти менежер олдида қуйидаги талабларни қўяди:

- ўзини бошқара олиш;
- оқилона шахсий қадриятларга эга бўлиш;
- шахсий мақсадларни аниқ белгилаш;
- ўзи устида муттасил ишлаш (ўсиш);
- муаммоларни ҳал қилиш кўникмаларига эга бўлиш;
- ижодкорлик ва янгиликларга интилувчанлик;
- ўз атрофидагиларга таъсир кўрсата олиш;
- замонавий бошқарув усулларини билиш;
- ташкилотчилик қобилиятига эга бўлиш;
- кўл остидагиларни ўқитиб-ўргата олиш;
- меҳнат жамоасини шакллантириш ва ривожлантириш қобилиятига эга бўлиш.

8.5. Меҳнат жамоаларини шакллантириш

Биргаликда бажарилаётган муайян фаолият белгисига кўра бирлашган кишиларнинг тургун гуруҳлари орасида *меҳнат жамоаси* муҳим рол ўйнайди. Меҳнат жамоасининг қуйидаги *белгилари* маълум: жамоа барча аъзолари манфаатларининг бирлиги; ижтимоий фойдали ва шахсий аҳамиятта молик бўлган ягона мақсад; мазкур мақсадга эришиш йўлида

биргаликда ишлаш; маълум ташкилий тузилмага эгалик; раҳбарлик ва тобелик муносабатларининг мавжудлиги; расмий ва норасмий муносабатлар.

Менежер шуни эътиборга олиши керакки, меҳнат жамоаси, жамиятнинг бирламчи бўғини сифатида, икки ўзаро боғлиқ функцияни: иқтисодий ва ижтимоий функцияларни бажаради. *Иқтисодий функция* шундан иборатки, жамоа моддий ёки маънавий неъматлар ишлаб чиқариш бўйича биргаликда меҳнат фаолияти олиб боради. *Ижтимоий функция* эса меҳнат жамоаси аъзоларининг ижтимоий эҳтиёжларини қондиришни, чунончи: меҳнат қилиш, меҳнат учун ҳақ олиш, жамоа аъзолари билан алоқа қилиш, атрофдагилар эътиборини қозониш, ташкилотни бошқаришда иштирок этиш, қонун ҳужжатларига мувофиқ ўз ҳуқуқларидан (меҳнат қилиш, дам олиш, тиббий хизматдан фойдаланиш ҳуқуқларидан) фойдаланиш имкониятини яратишни назарда tutади.

Жамоани шакллантириш – жуда мураккаб ва зиддиятли жараён. Бу, энг аввало., жамоа аъзоларининг манфаатлари ва мақсадларида тафовутлар ва қарама-қаршиликлар мавжудлиги билан боғлиқ (кўпинча шахсий манфаатлар ва мақсадлар ташкилотнинг мақсадлари билан тўқнашади). Шахсий мақсадлар ва группавий мақсадларнинг умумийлик даражасига қараб, меҳнат жамоасининг уюшқоқлиги ёки ижтимоий етуқлик даражаси тўғрисида сўз юритиш мумкин. Менежер бошқарув фаолиятининг мазмуни ва хусусияти ана шу етуқлик даражаси билан белгиланади.

Раҳбар шуни эътиборга олиши керакки, меҳнат жамоаси ўзининг шаклланиш ва ривожланиш жараёнида *уч асосий босқичдан* ўтади.

Ташкилот эндигина тузилган биринчи босқичда унинг аъзолари бири-бири билан танишади. Раҳбар одамларни синчиклаб кузатиши, энг обрўли ва бошқаларга таъсир кўрсата оладиган ходимларни аниқлаши, уларни ўз томониغا жалб қилиши ва иш ўринларига тўғри қўйиши лозим. Ушбу босқичда раҳбар жамоага нисбатан «ташқи куч» ҳисобланади. Қўйиладиган талабларнинг аксарияти ундан чиқади ёки у орқали ўтади.

Иккинчи босқичда кичик гуруҳлар шаклланади (норасмий муносабатлар ўрнатилади). Энг онгли, ғайратли ва ташаббускор одамлар аниқланиб, улардан раҳбарга жамоанинг асосий мақсадлари ва вазифаларига эришишда ёрдам берадиган актив таркиб топтирилади. Мазкур босқичда пассив, раҳбарга нисбатан салбий муносабатда бўлган ходимлар ҳам аниқланади. Улар ишга халақит бериши, жамоанинг уюшқоқлигига путур етказиши мумкин. Раҳбар бундай гуруҳнинг вужудга келиши сабабларини пухта таҳлил қилиши лозим. Ушбу босқичнинг ўзига хос хусусияти шундаки, раҳбар нафақат шахсан, балки норасмий лидерлар орқали ҳам жамоани бошқариши ва унга талаблар қўйиши мумкин.

Учинчи босқичда ходимларнинг онглилиги ва фаоллиги энг юксак даражага етади: ходимлар ўз раҳбарини яхши тушунади ва ўз мажбуриятларини маъмурий тазйиксиз бажаради. Раҳбар ва норасмий лидерлар жамоага нисбатан «ташқи куч» ҳисобланмайди, шу боис уларнинг талабларини ҳамма табиий деб қабул қилади ва тушунади. Ушбу босқичнинг

Ўзига хос хусусияти шундан иборатки, унда группавий ва шахсий манфаатларнинг муштараклигига эришилади. Учинчи босқичда менежер, қоида тарикасида, ўз раҳбарлик услубини ўзгартиради: агар биринчи босқичда раҳбар асосан автократик бошқариш услубини қўллаган бўлса, энди раҳбарликнинг демократик принципларидан кенг фойдаланилади.

Жамоанинг ривожланиши узлуксиз жараён бўлиб, учинчи босқич билан якунланмайди. Бу жараён муттасил давом этади ва жамоа ижодий кучларининг ривожланишида, ўзини ўзи бошқаришда, ижтимоий-психологик муҳитнинг мустаҳкамланишида ва ижтимоий соҳанинг кучайишида намоён бўлади. Ўз-ўзидан равшанки, жамоа ўзининг ривожланиш жараёнида айрим босқичлардан тезроқ, айримларидан эса – секинроқ ўтиши мумкин. Шундай ҳоллар ҳам бўладики, у босқичлардан бирида «туриб» қолади ва хатто тарқалиб кетади.

8.6. Ўз ҳукмини ўтказиш ва шахсий таъсир кўрсатиш

Ўз ҳукмини ўтказиш – одамларга таъсир кўрсатиш, уларнинг ҳулқ-атворини ва муайян шахс ёки шахслар гуруҳининг муносабатини ўзгартира олиш демак. Менежер ишининг натижалари ҳақида у нима қилишига қараб эмас, балки бошқаларни ишга қандай рағбатлантиришига қараб ҳулоса чиқарилади. Қўпчилик ҳокимият ваколатига фақат раҳбар эга бўлиши мумкин, бу ваколат ходимларнинг истаги, қобилияти ва интилишларидан қатъи назар, уларга ўз ҳукмини ўтказишни назарда тутати, деб ҳисоблайди. Бироқ, ҳозирда ўз ҳукмини ўтказиш ва таъсир кўрсатиш таъсир кўрсатилаётган кишининг шахсига, шунингдек, вазиятга ва раҳбарнинг қобилиятига тенг даражада боғлиқлиги эътироф этилмоқда.

Маълумки, менежер фаолиятида ҳокимият салоҳияти қўл остидагиларга таъсир кўрсатишнинг кучли омили ҳисобланади. Ҳокимият ваколатларига эга бўлган менежер қўл остидагилардан ўз буйруқ ва кўрсатмалари сўзсиз бажарилишини талаб қилиши мумкин. Ҳокимият функцияси бошқарувда муайян каналлар – *ҳукм ўтказиш усуллари* орқали намоён бўлади:

1) *мажбурлаш* – одамларни уларнинг хоҳиш-истагидан қатъи назар ишлагга даъват этиш. Мехнатга даъват этишнинг мазкур усули жазодан кўркишга асосланади. Танбех, хайфсан, жарима, ишдан бўшагиш, кам ҳақ тўланадиган лавозимга ўтказиш мажбурлаш воситалари ҳисобланади;

2) *таъсир кўрсатиш*. Обрўли шахслар (ўз «шефи», юқори раҳбарлар) билан менежернинг ўзаро алоқаси унга билвосита ҳокимият кучини беради. Ходимлар ўз бошлиғи билан муносабатларда нафақат бевосита бошлиқнинг, балки унинг тепасида турган бошлиқнинг ҳам ҳокимият функциясини ҳис этади;

3) *ваколатлар*. Менежер ўз касбий тайёргарлиги даражасига кўра касбга доир барча масалалар юзасидан эксперт ва «ҳакам» вазифасини бажаришга ҳақлидир. Ходимлар бунга менежер ҳокимиятининг турлари деб қараши лозим;

4) *ахборот билан таъминлаш*. Одамлар ўз фаолиятини амалга ошириш вақтида доим ҳар хил ахборотга эҳтиёж сезади. Менежер ўз ходимлари ахборот олишини тартибга солади. Шу тариқа у ўз ходимларига ҳукм ўтказди: ахборот қандай бўлса, одамлар фаолиятининг мазмуни ва хусусияти ҳам шундай бўлади;

5) *мансаб мавқеи*. Менежернинг мансаб мавқеи қанча юқори бўлса, унинг одамларга таъсир кўрсатиш имконияти ҳам шунча кўп бўлади. Ўзаро муносабатларда раҳбар билан тўқнаш келган ходимлар энг аввало, унинг лавозимига қараб иш кўради;

6) *обрў-эътибор*. Ходимлар эътиборини қозонган менежер уларга ўз ҳокимият ваколатларини намойиш этмасдан таъсир кўрсатади. Одамлар обрўли раҳбарга ҳеч бир қаршиликсиз бўйсунади;

7) *рағбатлантириш (ва кечириш) ҳуқуқи*. Одамлар рағбатлантириш ва кечириш ҳуқуқи ва имкониятига эга бўлган шахсларга жуда осон бўйсунади. Ҳамма кўпроқ пул ишлаб топишга, хизмат пиллапоялари бўйлаб кўтарилишга, ўз атрофидагиларнинг диққат-эътиборини қозонишга ҳаракат қилади. Бундай ҳуқуққа эга бўлган шахснинг ҳокимияти анча юксак чўққиларга кўтарилиши мумкин.

Кўриб турганимиздек, ҳар қандай менежер ўз ҳокимиятидан фойдаланиш учун жуда кўп каналларга эга бўлади. Бироқ, раҳбарлик қилиш ва одамларни ўз ортидан эргаштириш учун бу ҳокимиятдан жуда эҳтиётлик билан фойдаланиш лозим. Раҳбарлар ва ходимлар ҳокимиятининг мувозанатини таъминлаш учун *мажбуриятларни бошқаларга ўтказиш* усулидан фойдаланилади, яъни менежер бошқарув функцияларини бажариш вақтида ўз ваколатларининг бир қисмини қўл остидагиларга ўтказди. Бу ҳолда шунини эътиборга олиш керакки, ходимга ўтказилган менежер ваколатини бажариш ҳуқуқи вақтинчалик ҳисобланади ва берилган топширик бажарилгунга қадар давом этади. Ходим топширикни бажаришни ўз зиммасига олади ва ишнинг муваффақиятли бажарилиши учун жавоб беради. Айни вақтда унга топширикни ўз вақтида сифатли бажариш учун зарур ҳокимият ваколатлари ҳам берилади. Бироқ, айрим менежерлар ўз ҳокимиятини бошқаларга беришни унча хохламайди, қарорлар қабул қилиш учун етарли ваколатларсиз ходим топширикни муваффақиятли бажариши жуда қийин.

Менежерлар ҳам, ходимлар ҳам ўзаро тушунмовчиликларга ва муваффақиятсизликларга йўл қўймаслик учун ҳокимият ваколатлари қай даражада ўтказилаётганини яхши тушунишлари лозим.

Ваколатларни ўтказиш – ҳокимиятни тақсимлаш усули. Бу ҳолда, биринчидан, ходимларнинг жуда яхши ва уюшқоқ жамоаси вужудга келади (ҳокимият ваколатлари берилган кишилар ўз кучи ва қудратини яхши ҳис этади ва шу сабабли сизнинг командангизда қолишга ҳаракат қилади), иккинчидан, бошқаларга қанча кўп ваколат берсангиз, ходимларингизга қанча кўп жавобгарлик юкласангиз, сизнинг бошқарув меҳнатингиз шунча самарали бўлади, чунки сиз оғир ишнинг маълум қисмидан қутуласиз.

Менежментда *таъсир кўрсатиш* ходимларни йўлга солишнинг энг енгил усули ҳисобланади. Таъсир кўрсатиш деганда муайян шахснинг бошқа шахс хулқ-атворини ўзгартирадиган хулқ-атвори тушунилади.

Бошқарув таъсири кўрсатишнинг иккита катта гуруҳи фарқланади: эмоционал таъсир кўрсатиш ва тафаккурга таъсир кўрсатиш. *Эмоционал таъсир кўрсатиш воситалари* гуруҳида «юктириш» ва тақлид қилиш асосий ўрин эгаллайди.

«*Юктириш*» – одамларга таъсир кўрсатишнинг энг қадимги усули. У бир кишининг эмоционал ҳолати онгсиз тарзда, ўз-ўзидан бошқа кишига ўтиши билан тавсифланади. Юктириш механизмидан фойдаланиб, менежер жамоанинг уюшқоклиги даражасини ошириши, уни ташкилот максалларини бажаришга сафарбар этиши мумкин.

Тақлид қилиш – бошқа шахсларнинг ҳаракатлари, қилмишлари, хулқ-атвор тарзи ва ҳатто фикрлаш услубини ўзлаштириш. Агар «юктириш» эмоционал ҳолатнинг бир кишидан иккинчи кишига ўтиши билан тавсифланса, онгли тарзда тақлид қилиш бошқаларнинг энг яхши фазилатларини ўзлаштириш усули ҳисобланади.

Таъсирчан ва иродаси бўш кишилар, шунингдек мустақил фикрлаш услуби яхши шаклланмаган шахслар бировга жуда осон тақлид қилади. Буни билган ҳолда, улар кимни тақлид объекти деб ҳисоблашини аниқлаш ва шунга қараб тегишли бошқарув ҳаракатларини амалга ошириш лозим.

Тафаккурга таъсир кўрсатиш воситалари гуруҳига қуйидагилар қиради:

- таъсир этиш;
- ишонтириш;
- илтимос;
- дўк-пўписа қилиш;
- оғдириш;
- буйрук.

Таъсир этиш – нотанқидий идрок этишга асосланган таъсир кўрсатиш. Менежернинг обрўси қанча катта бўлса, унинг таъсири шунча кучли бўлади.

Ишонтириш – ўз фикрини бошқа шахсга самарали ўтказиш. Оғзаки ишонтириш тафаккур ва мантиққа таянади, сезгилар ва эмоцияларга таъсир кўрсатиш эса ёрдамчи рол ўйнайди. Агар таъсир этиш бир ёқлама йўналишга эга бўлса, ишонтиришда иккала тараф ҳам фаолдир.

Ишонтириш жараёнининг мақсади фикрлар бирлигига эришиш ёки мурсага келишдан иборат бўлган очик ёки яширин мунозарадир.

Ишонтиришнинг камчилиги – у жуда секин таъсир кўрсатади ва таъсир натижаси аниқ бўлмайди.

Илтимос – ходимга таъсир кўрсатишнинг ихтиёрий, даъват этувчи омилларга асосланган усули. Менежер ходимга илтимос қилиш орқали уни ўзининг ижобий фазилатларини намоён этишга руҳлантиради. Раҳбар билан ходим ўртасида яхши муносабатлар мавжуд бўлган ҳолда ижобий натижага эришиш мумкин.

Дўқ-пўписа қилиш – ходимни унга ёмонлик қилиш билан кўрқитиш. Баъзан кўрқув кишини ўзига маъқул бўлмаган топшириқни бажаришга даъват этишнинг етарли мотиви бўлиши мумкин. Қоида тарикасида, дўқ-пўписа жуда қисқа вақт (ходим «кўрқув зонаси»да бўлган, яъни раҳбардан кўрққан вақт мобайнида) таъсир қилади.

Оғдириш – ходимни ҳар қандай воситалар ёрдамида ўзи томонга оғдириш. Раҳбар ходимга у ўз ҳулқ-атворини муайян тарзда ўзгартирган ҳолда унга маълум имтиёзлар беришни ваъда қилади. Айрим ҳолларда бундай оғдириш ходимга қўшимча меҳнати ва интилиши учун қўшимча муқофот беришга асосланган ҳалол ёндашув ҳисобланади: «Бугун нормадан ортиқ ишласанг, эртага ишдан вақтлрок кетишинг мумкин».

Буйруқ - ҳокимият ваколатига эга органларнинг расмий фармойиши. Бу ерда муқобил мавжуд эмас, чунки буйруқлар муҳокама қилинмайди, балки бажарилади. Агар буйруқ бажарилган бўлмаса, бу, қоида тарикасида, салбий оқибатларга олиб келади.

Ҳар бир менежер шуни яхши билиши керакки, ходимларга таъсир кўрсатишнинг ҳар қандай усулларини қўллашда жамоатчилик фикри ва анъаналарга асосланган иш муомаласи одоби қоидалари ва хизмат ахлоқи нормаларига риоя қилиш лозим. Нима бўлганда ҳам, кўрсатилган таъсир ходимда аччиқланиш, дарғазаблик ва нафрат туйғуларини уйғотмаслиги керак. Ходимларга *ижобий таъсир кўрсатишнинг* қуйидаги усуллари мавжуд:

- хотиржамлик ва сабр-тоқатлилик билан суҳбатдошни «енгиш»;
- ходимлардан бирига алоҳида эътиборни қаратиш;
- ўз фикрига «зўрлик» қилиш;
- қутилмаган қарор қабул қилиш;
- олдиндан мақташ;
- «ўзингизни менинг ўрнимга қўйиб кўринг».

Хотиржамлик ва сабр-тоқатлилик билан суҳбатдошни «енгиш». Агар суҳбатдошингиз сиз билан суҳбатда асабийлашаётган ва қўполлик қилаётган бўлса, унинг «қизгин» ҳужумларига хотиржамлик ва энг муҳими – хушмуомалалик (баъзан – энгил киноя) билан жавоб қайтаринг. Арзимаган нарсаларни деб ички мувоzanатни йўқотманг.

Ходимлардан бирига алоҳида эътиборни қаратиш. Қўл остингиздаги ходимлардан бирига, энг маъқули – паст лавозимлардан бирини эгаллаб турган ходимга эътиборни қаратишга ўзингизни мажбурланг. Уни кузатинг, у нималар ҳақида ўйлашини, унинг қизиқишлари, хохиш-истакларини тасаввур қилинг, унинг тақдири билан қизиқинг – шунда сизда бирдан ана шу кишига нисбатан жонли қизиқиш пайдо бўлади. У билан норасмий вазиятда мулоқот қилишингиз осонлашади, тез орада унда ўзингизга нисбатан ишонч пайдо бўлганини ҳис қиласиз. Аммо, энг муҳими – ўзингиздан маънавий қониқиш хиссини туясиз.

Ўз фикрига «зўрлик» қилиш. Нима учундир жинингиз суймаган ёки ҳатто очик-ойдин ёқтирмайдиган ходимингизда ижобий фазилатларни топишга ҳаракат қилинг. У ҳақда шу пайтгача янглиш фикрлаганингизга ўзингизни ишонтиришга урининг. Агар шунга эриша олсангиз, мазкур ходим билан тил топишган бўласиз.

Кутилмаган қарор қабул қилиш. Ходим раҳбардан одатда нима кутади? Унинг ўзини жазолашини. Инсофсиз, интизомсиз ёки колоқ ходимга раҳбар қандай муносабатда бўлади? Табиийки, уни ёқтирмайди ва унга ишонмайди. Бу жавоблар исбот талаб қилмайди. Шунга қарамай, улардан воз кечинг, айниқса, ходимингиз ўзининг «омадсизлиги»га тан берган ва сиздан ўзига нисбатан ишонч у ёқда турсин, яхши сўз ҳам кутмаётган бўлса. Уни вақтинча бошқалардан устун қўйинг. Унга масъул топшириқ беринг. Буни барчанинг кўз ўнгида қилинг ва у мазкур топшириқни бажаришига ишонч билдиринг.

Ходимга қанот бахш этадиган бундай қарорлар жуда кучли тарбиявий таъсирга эга. Машҳур педагог Макаренко шундай усуллардан фойдаланган: у ишониш мумкин бўлмаган одамга – собиқ ўғрига моддий бойликларни ишониб топширган. Аммо бундай таваккалли қарорни фақат топшириқ бераётган ходимингиз сизнинг ишончингизни юксак баҳолашига ишончингиз комил бўлган тақдирда қабул қилиш мумкин.

Олдиндан мақташ. Ходимга топшириқ берар экансиз, унинг бажарилишига тўлиқ ишончингиз комил бўлмаса, уни мақташингиз, бундай масъулиятли топшириқни ундан бошқа ҳеч кимга ишона олмаслигингизни айтишингиз мумкин. Орадан маълум вақт ўтгач, бу мақтовингиз нишонга урганига ишонч ҳосил қиласиз: ходим тиришқоқлик билан топшириқни бажаради.

«Ўзингизни менинг ўрнимга қўйиб кўринг» Бундан соддарок усул бўлмаса керак. Ўз ҳақлигингизни исботлашнинг энг осон усули – бирор масалада фикрингизга қўшилмаган ходимга ўзини сизнинг ўрнингизга қўйиб кўришини таклиф қилиш. Шунда бахшлашаётган одам ё масалани унинг фойдасига ҳал қилиш мумкин эмаслигини (раҳбарнинг ҳуқуқий ваколатлари чекланганлиги туфайли), ё бу қонунга ёки ахлоққа хид эканлигини тушуниб етади.

Айрим менежерлар бошқарув фаолиятида ходимларга ижобий таъсир кўрсатишнинг ҳар хил усулларини жуда осон ва бажонидил қўллайди, айримлар бунга анча қийналади, яна бир тоифа менежерлар эса бунга умуман эриша олмайди.

8.7. Ходимларни танлаш

Фирманинг иш режаси тузилганидан кейин (меҳнат ресурслари режаси унинг таркибий қисми ҳисобланади) менежернинг энг муҳим ишини бажариш – ходимларни фурсати келади. Мазкур жараённинг моҳияти шундан иборатки, мавжуд бўш ўринга номзодга қўйилган талабларни

хисобга олган ҳолда, баҳо бериш ва ишга қабул қилиш учун мос келадиган малакали ходимларни жалб қилиш.

Менежернинг мазкур функцияси жуда муҳим аҳамиятга эга. Шунга қарамай, аксарият ҳолларда ходим интуитив тарзда, таниш-билишларнинг тавсияси ёки маслаҳати, иш билан таъминлаш хизматининг йўлланмаси, ташқи белгиларга кўра танлаб олинади. Кадрлар танлашнинг синовдан ўтган усуллари йўқлиги шунга олиб келадикки, менежер ўрин бўш турганидан кўра, мос келмайдиган ходим уни банд этгани маъқул, деб хисоблайди. Шу маънода ходимнинг ўзи эгаллаган лавозимга мувофиқлигини аниқлаш, яъни у бажарадиган ишларни, унинг функцияларини аниқ қайд этиш ва шу ишларга функционал мажбуриятларни сифатли бажариш учун зарур малакага эга кишиларни танлаб олиш лозим. Кадрларни танлаш иши номзодларда муайян фаолият турини бажариш учун зарур барча фазилатлар мавжудлигини тўғри баҳолашга асосланган тақдирдагина самарали бўлиши мумкин.

Ходимларни танлаш учун бутун жавобгарлик ходимлар билан ишлаш бўйича менежернинг зиммасига тушади. Кадрларни танлаш жараёни бошқарув ишининг бошқа жабҳалари сингари жуда мураккабдир. Биринчи босқичда номзодга бўлғуси иш моҳиятини тўғри ва аниқ тушунтириш айниқса муҳим, акс ҳолда зарур малакага эга бўлмаган кишиларни қабул қилиш ва улар билан суҳбатлашишга кўп вақт сарфлаш мумкин.

Ходимларни танлаш соҳасидаги кадрлар сиёсати ишга қабул қилиш принципларини, тегишли функцияларни сифатли бажариш учун зарур ходимлар миқдорини, ходимларнинг кўникмаларини мустаҳкамлаш ва уларни касбий жиҳатдан ўстириш методологиясини белгилашдан иборат. Кадрларни танлашга бошқарувнинг шахсга нисбатан амалга ошириладиган кичик функцияси деб қаралади. *Ходимларни танлаш* жараёни номзодлар шахси ва ишига баҳо бериш мезонларини танлашдан бошланади. Мезонлар хулқ-атвор қоидаларини ва касбий кўнималарнинг тафсилотларини ўз ичига олади. Ходимларни танлашнинг навбатдаги босқичи – номзодни эксперт баҳолаш. Ушбу босқич тест ўтказиш, масалалар ечиш ва машқларни бажаришга асосланади. Тест ўтказилганидан кейин кузатиш босқичи келади: номзод суҳбатга чақирилади. Юқорида зикр этилган босқичлардан ўтилганидан сўнг олинган натижалар тавсифланади ва улар номзодларни баҳолаш мезонларига солиштириб кўрилади. Номзодларни танлаш жараёни қарор қабул қилиш билан яқунланади; агар узил-кесил қарор қабул қилишда маълум кийинчиликлар туғилган бўлса, қўшимча тест ўтказилиши мумкин.

[Кадрлар танлаш муаммосини тўғри ҳал қилишнинг аҳамияти ишчи кучининг анча қимматлиги билан боғлиқ. Шу сабабли биринчи навбатда мазкур номзод фирмага керак ё керак эмаслигини аниқлаш лозим. Хато (масалан, уч ойдан кейин у ишдан бўшаш ҳақида ариза берса) анча қимматга гушиши мумкин. Кадрлар танлашда хатога йўл қўймакликда ҳар хил ахборот манбалари муайян ёрдам беради (8.1-жадвал).

Ходимларни танлашда ахборот манбалари

Манба	Ахборот мазмуни ва унинг аҳамияти
Ишга олиш тўғрисида ариза	Номзод ҳақидаги дастлабки умумий таассурот ҳақида маълумот беради
Фотосурат	Номзоднинг ташқи кўриниши ҳақида маълумот беради
Таржимаи ҳол	Номзоднинг шаклланиш жараёни, ҳаётининг тафсилотлари ҳақида маълумот беради
Шахсий сўровнома	Номзод ҳақидаги энг муҳим маълумотларни жамлайди ва тизимга солади
Етуклик аттестати	Номзоднинг мактабдаги давомати ҳақида маълумот беради, унинг касбий малакаси ҳақида эса нисбий маълумот беради
Меҳнат дафтарчаси	Олдинги иш жойларини тасдиқлайди, меҳнат фаолиятини ёритади
Тавсиялар	Касбий лаёқатининг барча жиҳатларини ёритади; қоида тариқасида, фақат қўшимча кўчирмалар олинади
Номзод билан суҳбат	Бошқа манбалар ёрдамида етишмаётган ахборот ўрнини тўлдириш, номзод ҳақида шахсан тасаввур ҳосил қилиш имконини беради
Синов	Номзод муайян ишни бажариш қобилияти (масалан, маълум кўникмаларга эғалиги) текшириб кўрилади
Тиббий кўрик (касбга лойикликка); психологик тестлар	Қисман номзоднинг касбий лаёқатини (интеллекти, эрудицияси, касбий фазилатлари, феъл-атворининг ўзига хос хусусиятларини) тавсифлайди
Графологик хулоса	Касбга лойикликнинг умумий ва хусусий жиҳатлари ҳақида маълумот беради; информативлик жиҳати бахсли; фақат номзод розилиги билан мумкин

8.8. Ишчи кучи бозорлари

Ходимларни танлаш жараёнида ташқи ва ички ишчи кучи бозорларидан фойдаланилади, яъни ўз ходимлари ёки четдан ходимлар жалб қилинади.

Ички бозор мақсадга мувофиқроқ деб айтиш мумкин. Биз ўз ходимимизни яхши биламиз. Ўз ходимимиз ташкилотдаги меҳнат шарт-шароитларига мослашган бўлади. Бундан ташқари, ҳар бир ходимнинг хизмат пиллапояси бўйлаб кўтарилиш истаги ҳам ҳисобга олиниши лозим. Агар ташкилот ўз ходимларига бундай имкониятни бермаса, энг яхши ходимлар уни тарк этади.

Бирок, ходимларни танлашда ички бозорга қарши далилларни, чунончи: айрим ўз ходимларининг психологик номувофиклиги ва касбий жиҳатдан нолойиклигини ҳам ҳисобга олиш лозим. Шу нуқтаи назардан ходим ташқи бозордан жалб қилинса, мақсадга мувофиқроқ бўлади. Четдан ходим олиш ташкилот учун қимматроқ тушади, деб ҳисобланади. Ўз-ўзидан равшанки, агар биз бошқа ташкилотдаги одамга иш таклиф қилсак, унга кўпроқ маош ҳам таклиф этишимиз лозим.

Агар четдан таклиф қилинган номзод бизга мос келса, бунда энг аввало, у бошқа ташкилотда тўплаган тажрибага таянилади. У ўз ташкилотига муаммоларга ўхшаш муаммоларни бизнинг ташкилотимизда ҳал қилиш йўллари билдириши, бизда мавжуд бўлмаган ва биз ўзимизда жорий этишни қўзлаган технологиядан хабардор бўлади. Шу сабабли, биз мазкур технологияни такомиллаштирадиган ва ташкилотимизнинг ривожланишига муҳим ҳисса қўшадиган одамни ишга оламиз. Кўриб турганимиздек, турли меҳнат бозорларидан кадрларни танлаш ўз ижобий томонларига ҳам, камчиликларига ҳам эга.

Ташкилот ичида ходимларни танлашнинг ижобий томонларига қуйидагилар кирди:

- хизмат пиллапояси бўйлаб кўтарилиш имконияти, жамоадаги уюшқоқлик, ишлаб чиқаришдаги яхши муҳит;
- ходимни танлашда кам харажат қилиниши;
- ходимнинг ишлаб чиқаришни билиши;
- ходимлар ва уларнинг имкониятларидан хабардорлик;
- ишлаб чиқаришдаги рағбатлантиришлар даражасининг сақланиши (четдан ходим олинганида унга бозор конъюктурасидан юқорида маош тайинланади);
- бўш лавозим тез эгалланиши;
- ёшлар учун бўш ўринлар очилиши.

Ташкилот ичида ходимларни танлашнинг камчиликларига қуйидагилар кирди:

- танлаш имкониятининг камайиши;
- малака оширишга катта харажатлар қилиниши;
- «ишлаб чиқаришдаги сўқирлик» (яъни ўз корхонасидаги камчиликлар кўринмайди);
- ҳамкасбларнинг ишдан ихлоси қайтиши (масалан, бошлик лавозимига хизмат бўйича кўтарилишга кам интилиш, эътиборнинг кучайиши, рақобат);
- фақат «қулоқ тинч бўлиши»ни ўйлаб ходимни муайян ўринга тайинлаш ва лавозимга кўтариш. Узоқ вақт ишлаган ходимга «йўқ» дея олмаслик.

Ташкилотдан ташқарида ходимларни танлашнинг ижобий томонлари қуйидагилардан иборат:

- танлаш имкониятининг катталиги;

- корхонага «тоза ҳаво» кириши;
- четдан олинган ходим бошқа корхона билимларини олиб келади ва бу ердагиларнинг эътиборини қозониши осон бўлади;
- ишга қабул қилиш кадрларга бўлган талабни бевосита қондиради;
- кучли коллегиял алоқа ўрнатиш, ҳар қандай масалани «баҳамжihat» ечиш имконини беради.

Ташкилотдан ташқарида ходимларни танлашнинг камчиликларига куйидагилар киради:

- танлашда катта харажат қилинади;
- янги қабул қилинган ходимлар улушининг кўплиги кадрлар қўнимсизлигига имконият яратади;
- жамоадаги муҳитга салбий таъсир кўрсатиши мумкин;
- янги ходимнинг билим ва кўникмалари камлиги туфайли синов муддатига кўп вақт сарфланади;
- ишлаб чиқаришни билмайди (ишлаб чиқаришга умумий киритиш талаб этилади, бу эса харажатлар ва вақт талаб қилади);
- янги лавозимни ўрганиш кўп вақт сарфини талаб этади;
- янги менежер раҳбарликнинг дастлабки босқичида демократик услубдан тўла фойдаланишга кодир бўлмайди.

Нима бўлганда ҳам номзодларни баҳолаш стандарт мезонларга кўра амалга оширилиши лозим. Бу баҳолаш мезонларини муфассаллаштириш мумкин.

Ходимларни баҳолаш мезонлари

Маълумоти ва ишлаб чиқариш соҳасидаги тажрибаси:

- мустақил тарзда, кимнингдир раҳбарлиги остида ишлаш;
- ишлаб чиқариш харажатлари учун жавобгарлик;
- ходимларни бошқариш;
- бошқалар билан бирга ишлаш.

Хулқ-атвори (ўзини туттиши):

- ташқи кўриниши;
- ўз кучига ишончи (манманлик, ишонтирарлик ва мустақиллик);
- мослашувчанлик ва киришимлилики;
- босиқлик.

Мақсадга интилувчанлиги:

- хизмат бўйича кўтарилиш истаги (амалга қизиқиши);
- ташаббускорлик;
- топшириқларни бажаришга тайёрлик;
- тиришқоқлик;
- ўз билими ва маълумотини ошириш қобилияти.

Интеллектуал қобилияти:

- зеҳни (зийраклиги);

- абстракт фикрлаш қобилияти;
- менежернинг ҳаракатларига муносабати;
- фикрлаш даражаси;
- музокара олиб бориш қобилияти.

Сўзлашиш услуби:

- топқирлик;
- кўп сўзлик;
- ўз фикрини аниқ баён этиш.

Ўзига ҳос хусусиятлари.

Касбий лаёқати.

Кадрлар танлаш таомилининг самарадорлиги ҳар хил усуллари ёрдамида оширилади. Агар ходимларни танлаш корхона доирасида амалга оширилаётган бўлса, бу усуллар штат ҳаракатисиз ёки штат ҳаракати билан бўлиши мумкин. Биринчи тоифага мансуб усулларга қуйидагилар қиради:

- иш ҳажмининг оширилиши;
- корхонадаги иш вақтининг узайтирилиши;
- меҳнат таътили муддати бошқа вақтга кўчирилиши;
- ишга қабул қилинаётган одамларни ўқитиб-ўргатиш.

Корхона доирасида кадрлар ҳаракати билан қуйидаги усуллар боғлиқ:

- ишлаб чиқариш доирасида тайинлаш (қабул қилиш);
- бошлиқ таклифига кўра хизмат бўйича кўтариш;
- кадрларни изчил ривожлантириш (ўқитиб-ўргатиш, малакасини ошириш ёки ўзгартириш, иш жойини ўзгартириш).

Корхонадан ташқарида пассив танлаш амалга оширилиши мумкин:

- номзодлар ташриф буюриши;
- номзодларга картотека юритиш;
- ишга олиш ҳақидаги аризаларга ишлов бериш;
- раҳбарият ёрдами;
- вақтинчалик ишга олиш;
- меҳнат шартномаси.

Корхонадан ташқарида ходимларни фаолроқ танлаш қуйидагиларни ўз ичига олади:

- эълонлар тахтаси;
- корхона ходимлари ёрдамида ёллаш;
- реклама ва плакатлар ёрдамида танлаш;
- кадрлар бўйича консультант штатини жорий этиш;
- газетада эълонлар бериш.

Шундай қилиб, қайд этиш мумкинки:

• кадрларни танлашнинг интуитив методлари бозор иқтисодиёти шароитида меҳнат жамоаларини шакллантириш учун мақсадга мувофиқ эмас;

- ходимларни танлаш соҳасидаги кадрлар сиёсати ўзгарди;
- ходимларни танлаш фақат режали асосда амалга оширилиши лозим;
- меҳнат ресурсларини режалаштириш жараёнида кадрларнинг мавжудлиги, келажакда уларга тугиладиган эҳтиёж аниқланади ва уларни ривожлантириш дастурлари ишлаб чиқилади;
- кадрларни танлаш учун ишчи кучининг ички ва ташқи бозорларидан фойдаланилса, мақсадга мувофиқ бўлади.

8.9. Ходимларни баҳолаш

Биз ходимларни ишга жалб қилиш бўйича компания ўтказдик. Энди олинган аризалар бўйича номзодларни баҳолаш, яъни муайян лавозимга қайси номзод кўпроқ мос келишини аниқлаш лозим.

Ташкилот раҳбарияти у фирма стратегиясини амалга оширишга қодир одамларни тўғри танлаш учун, шунингдек, ходимлар ишда ўзини яхши ҳис этиши ва бу иш уларнинг қобилияти ва имкониятларига мос келиши учун жавоб беришини доим ёдда тутиши керак.

Ходимларни баҳолаш – шахснинг ишбилармонлик ва шахсий фазилатлари лавозим ёки иш ўрни талабларига мувофиқлигини аниқлашга йўналтирилган изчил жараён.

Ходимларни баҳолаш методларини уч асосий гуруҳга бирлаштириш мумкин:

1) *прогностик методлар*. Сўровнома маълумотларидан, ёзма ёки оғзаки таърифномалардан, раҳбар ва ҳамкасбларнинг фикр-мулоҳазалари ва тавсияномаларидан, шахсий суҳбатлар ва психологик тестлардан фойдаланилади;

2) *амалий методлар*. Ходимнинг амалий иш натижаларига асосан унинг хизмат вазифаларини бажаришга яроқлилиги текширилади. Бунинг учун ходимни муайян лавозимда синаш усуллари ва техникасидан фойдаланилади;

3) *имитацион методлар*. Номзодга муайян вазифани ҳал қилиш топширилади.

Пировардида шахснинг хусусиятлари ва ишчанлиги эксперт баҳоланади.

Ҳар бир муайян ҳолда баҳолаш мезонлари тўплами бўлғуси ишнинг мазмуни ва сифатига боғлиқ бўлади. Бунда номзоднинг ё касбий, ё шахсий фазилатлари биринчи ўринга қўйилиши мумкин. Ходимни муайян лавозимда синаш усуллари ва техникасидан фойдаланилса, мақсадга мувофиқ бўлади. Бу усуллар ёрдамида номзод меҳнатининг самарадорлик даражаси аниқланади. Айни ҳолда экспертлардан объектив баҳо олиш айниқса мушкулдир. Экспертиза учун номзод меҳнатини баҳолашнинг қуйидаги шакли тақлиф қилинади (8.2-жадвалга қarang).

Номзод меҳнати баҳолаш

Сифат мезони	Мезоннинг даражаси			ривожланиш	
	A	B	C	D	E

Меҳнат миқдори (унумдорлик)

Меҳнат сифати

Ишга муносабат

Ишда пухталики

Ҳамкорликка тайёрлик

Эслатма. А – меҳнат унумдорлиги етарли эмас; В – меҳнат унумдорлиги талаб даражасида; С – меҳнат унумдорлиги талабга тўла жавоб беради; D – меҳнат унумдорлиги талаб даражасидан ҳам юқори; E – меҳнат унумдорлиги талаб даражасидан анча юқори.

Меҳнат миқдорини баҳолашда меҳнат ҳажми, маҳсулдорлиги, интенсивлиги, фойдаланиладиган вақт аниқланади.

Меҳнат сифатини баҳолашда ишда йўл қўйилган хатолар улуши, меҳмонхона маҳсулининг сифати, унинг жаҳон андозаларига мувофиқлиги ва ш.к. аниқланади.

Ишга муносабатни таҳлил қилишда ходимнинг ташаббускорлиги, ишда катта оғирликни ўз зиммасига олиш имконияти, турли вазиятларга мослашиш имконияти ва ш.к. баҳоланади.

Ишда пухталики ишлаб чиқариш воситаларига муносабатни, улардан фойдаланишни, хом ашё ва материаллардан оқилона фойдаланишни, иш ўрнида моддий харажатларнинг ҳисобга олиниши даражасини ва б.ни назарда тутати.

Ҳамкорликка тайёрликни баҳолашда қўйилган вазифаларни биргаликда ҳал қилишда ходимнинг иштироки, жамоадаги муносабатлар, жамоа ишида қатнашиш қўникмалари, четдан айтилган фикрга муносабат, бошқа шахсий фазилатлар ва қусурлар эътиборга олинади.

Ушбу мезонлар ходимни баҳолаш негизини ташкил этади. Уларнинг ҳар бирини миқдорий ифодалаш (масалан, балларда) муҳимдир. Балларда баҳолаш мазкур мезонлар муайян ходимда қай даражада мавжудлигини аниқлаш имконини беради.

Вакант лавозимларга номзодларни танлаш ва баҳолашнинг шахсий ва техник усуллари ва воситалари фарқланади. **Шахсий усуллар ва воситаларга қуйидагилар киради:**

- ҳужжатларни таҳлил қилиш ва баҳолаш;
- тест ўтказиш;
- суҳбатлашиш ёки интервью олиш.

Ходимларни баҳолашнинг техник усуллари ва воситаларига қуйидагилар кирди:

- иш эксперименти ўтказиш (баҳолаш марказларида);
- графологик хулоса бериш.

ходимларни баҳолашнинг шахсий восита ва усуллари гуруҳида *суҳбатлашиш ёки интервью олиш* айниқса оғир иш ҳисобланади. Суҳбатлашиш ёки интервью олиш номзоднинг шахсига баҳо беришнинг идеал усули эмас, шу боис у бошқа усуллар билан тўлдирилади. Суҳбатлашишнинг асосий мақсади номзод айна вакант лавозимда ишлашдан манфаатдорми ва уни сифатли бажаришга қодирми, деган саволларга жавоб олишдан иборат. ***Интервью олиш юзасидан маслаҳатлар:***

1. Интервью олувчи лавозим хусусиятларини билиши керак.
2. Интервью ўтказишдан олдин номзод ҳужжатларини таҳлил қилиш, чунончи: аризининг шакли ва мазмунини (хусусан, мурожаат маданиятини, хат нухаси ёки асл нухасини, хатолар бор-йўқлигини ва ҳ.к.ни) тадқиқ қилиш, ахборотнинг тўлиқлигини аниқлаш лозим. Таржимаи ҳолни кўриб чиқишда энг муҳим жиҳат – киши бир жойда ишлаган-ишламаганини ва ш.к.ни ажратиш зарур.

3. Суҳбатни норасмий йўсинда олиб бориш керак.

4. Суҳбат бир неча босқичдан ташкил топади:

алоқа ўрнатиш (5-10 минут). Ушбу босқичда саволлар берилди (фирмага қандай етиб келдингиз? ва ҳ.к.), кофе ёки чай таклиф қилинади, яъни номзодга мослашиш учун имконият берилди;

интервью (20-60 минут);

мотивлаштириш (20-45 минут) (фирма стратегияси, унинг одатлари ва аъналари, афзалликлари ва ижтимоий имтиёзлар билан таништириш);

мунозара (5-10 минут). Ушбу босқичда шартноманинг умумий жиҳатлари муҳокама қилинади.

5. Саволлар рўйхатини тайёрлаш лозим.

6. Ахборотни ёзиб олиш ва суҳбатдан кейин маълум хулосалар чиқариш керак.

Бир неча номзодлар билан интервью қисқа вақт ораликларида ўтказилса, мақсадга мувофиқ бўлади.

Ходимларни баҳолашнинг техник воситалари ва усуллари гуруҳида маҳсус ташкил этилган муассасалар - *баҳолаш марказлари* жуда катта самара беради. Сўнги йилларда чет эл бошқарув амалиётида бундай марказлар жуда кенг тарқалган. Улар ўтказадиган тадқиқотларнинг натижалари анча объективдир. Бундай марказда номзодни баҳолаш методикаси номзоднинг олдинги фаолияти, унинг маълумот даражаси ва субъектив тафсилотлари ҳақидаги маълумотларга асосланган эскирган баҳолаш усули доирасидан чиқиш имконини беради.

Баҳолаш марказлари иккита муҳим вазифани бажаради: синовдан ўтказилаётган номзодларнинг бошқариш қобилиятини аниқлайди ва уларнинг ҳар бири учун ташкилий маданият даражасини ошириш ва

аниқланган қобилиятларини ривожлантиришга мўлжалланган индивидуал машқ дастурини белгилайди.

Қоида тариқасида, номзодни баҳолаш, бошқарув вакансиясининг даражасига қараб, уч соатдан тўрт кунгача давом этади ва қуйидаги боскичларни ўз ичига олади:

- бошқарув ҳаракатларини бажариш;
- муаммони кичик гуруҳда муҳокама қилиш (жамоада ишлаш кўникмалари аниқланади);
- қарор қабул қилиш;
- можароли вазиятни ҳал қилиш;
- ишлаб чиқилган лойиҳани билдириш;
- ишга доир хат тайёрлаш.

Синов якунланганидан сўнг ҳар бир номзодга тегишли хулоса тузилади.

Юқориди айтилганлардан келиб чиқиб, шунни қайд этиш мумкинки:

- ходимларни баҳолаш жараёнида бир-бирини тўлдирувчи усуллар мажмуидан фойдаланилади;
- номзод меҳнатининг натижалари ва шахсий кўрсаткичлари баҳоланади. Шу муносабат билан ходимларни баҳолашнинг шахсий ва техник воситаларидан фойдаланилади;
- шахсий воситалар гуруҳида суҳбатлашиш ва интервью олиш алоҳида ўрин тутади;
- ходимларни баҳолашнинг техник воситалари икки йўналишга: лавозимга нисбатан ва ташкилотга нисбатан йўналишларга эга;
- баҳоланган мезонларни миқдорий ифодалаш мумкин. Зеро, ходимларни эксперт баҳолаш замирида мезонларни миқдорий ифодалаш ётади.

8.10. Ишга қабул қилиш

Ходимларни баҳолаш ўтказилганидан кейин, ниҳоят, кўплаб номзодлар орасидан энг юқори баҳо олган биттаси танлаб олинади. Тармоқ раҳбари уни фирмага ишга олишга розилик берганидан сўнг янги ходим билан *шартнома* тузилади. Бунда шартномани муҳокама қилиш ишга ёллаш жараёнининг таркибий қисми эканлигини ҳисобга олиш лозим. Шартномани муҳокама қилиш ишга қабул қилиш тўғрисида қарор қабул қилишдан олдин ҳам, бундай қарор қабул қилинганидан кейин ҳам ўтказилади. Шу сабабли суҳбатлашиш пайтида оғзаки шаклда бўлса ҳам қилинган таклифлар шартноманинг таркибий қисми ҳисобланади. Суҳбат ўтказувчи менежер фирма келажақда номзодга нималарни таклиф қилиши мумкинлигини аниқ билиши лозим.

Одатда «шартнома» атамаси икки тараф ўртасида юридик жиҳатдан расмийлаштирилган битимни англатади. Ҳар қандай шартнома кимдир

таклиф қилишини ва кимдир бу таклифларни қабул қилишини назарда тутади.

Сизга шунчаки хизмат кўрсатувчи шахс эмас, балки сиз билан ишга ёллаш тўғрисида шартнома тузган шахс ходим ҳисобланади.

Ишга олинаётган ходимга тақдим этилиши лозим бўлган шартноманинг шартлари ва муддатлари ҳақидаги ахборотнинг минимал ҳажмига куйидаги маълумотлар қиради:

- тарафлар (иш берувчи ва ходим) номи;
- ишнинг номи;
- ишни бошлаш санаси (ва шартнома муддати тугайдиган сана, башарти мазкур шартнома муайян муддатга тузилаётган бўлса);
- меҳнат ҳақининг тариф ставкаси ёки ҳисоб-китоб қилиш усули;
- меҳнатга ҳақ тўлашнинг даврийлиги (ҳафталик, ойлик ёки бошқа);
- байрам кунлари ва уларга ҳақ тўлаш;
- касаллик ёки бахтсиз тасодиф туфайли таътиллари расмийлаштириш ва уларга ҳақ тўлаш қоидалари;
- пенсияни ҳисоб-китоб қилиш схемаси ва пенсия сугуртаси давлат тизими ходимга нисбатан амал қилиш-қилмаслиги ҳақида маълумот;
- шикоятлар бериш тартиби;
- шартнома муддати тугагунга қадар ходим ишни тўхтатиш ҳақида ҳабарнома олиши ёки ариза бериши лозим бўлган муддат.

Меҳнат шартномасида юқорида зикр этилган барча бандлар бўлиши лозим ва ходимни бошқа ҳужжатларга йўллаши мумкин.

8.11. Халқаро меҳмонхона саноатида ходимларни бошқариш

Бугунги кунда бизнесда рақобатнинг кучайиши натижасида илгари қатта самара берган компанияларнинг ходимларини бошқариш тизимлари қоникарсиз бўлиб қолаётир. Ходимларни бошқариш компания стратегиясининг муҳим таркибий қисмига ва компанияни дунё миқёсида ривожлантиришнинг кучли стратегик воситасига айланмоқда.

Юқорида зикр этилган вазифаларни бажаришда муҳим рол ўйнайдиган ходимларни бошқариш департаментига келсак, унинг аҳамияти ва компания доирасида унга бўлган ишонч даражаси сўнгги йилларда бир неча баравар ошди. Департамент ходимлари эса муайян қарорларни тайёрлашда компаниянинг бошқа менежерлари билан баҳамжihat ишлай бошладилар.

Ходимлар билан ишлаш бўйича менежерлар ҳар бир ташкилот ўзига ҳос хусусиятларга эга эканлигини ва ўз ривожланишининг турли даражаларида турганлигини тобора чуқурроқ тушуна бошладилар. Шу сабабли улар ходимларни бошқаришнинг ҳар хил стратегияларидан фойдалана бошладилар. Шу нуқтаи назардан Ватсон ва Литтелжон таклиф қилган ходимларни бошқариш муқобил стратегиялари модели диққатга

сазовор³. Бу схема ҳам компаниядаги жорий ҳолатга баҳо беради, ҳам корхона қайси йўналишда ҳаракатланиши кераклигини кўрсатади, шунингдек ташкилотларни уч тоифага: этноцентрик, полицентрик ва геоцентрик ташкилотларга ажратади. Этноцентрик тоифага мансуб компаниялар бошқарувга нисбатан марказлаштирилган ёндашув билан тавсифланади. Полицентрик компанияларда ходимларни бошқариш минтака ёки мамлакат миқёсида децентрализация қилинган бўлади. Ниҳоят, геоцентрик компанияларда ходимларни бошқариш маҳаллий шароитларга мослаштирилган тартибда амалга оширилади (8.3-жадвалга қarang).

8.3-жадвал

Инсон ресурсларини бошқариш стратегияси

	<i>Этноцентрик</i>	<i>Полицентрик</i>	<i>Геоцентрик</i>
<i>Тавсифи</i>	Шунга ўхшаш стратегиялар ва амалиётлар барча мамлакатларда мавжуд	Инсон ресурсларини бошқариш децентрализация қилинган	Инсон ресурсларини бошқариш дунё миқёсида амалга оширилади
<i>Тафсилотлари</i>	Ваколатлар ва қабул қилинувчи қарорларнинг катта улуши бош офисда бўлади	Ваколатлар ва қарорлар қабул қилиш ҳуқуқи маҳаллий шарт-шароитга қараб филиалларга берилди	Инсон ресурсларини бошқариш атроф муҳит омиллари билан муштарак бўлади
<i>Бошқарувни ривожлантириши</i>	Бутун дунёда ишлаш учун менежерлар компаниянинг бош офиси жойлашган мамлакатда танлаб олинади ва ўқитиб-ўргатилади	Асосий лавозимларда ишлашга мўлжалланган маҳаллий менежерлар ўз мамлақатида ўқитиб-ўргатилади ва ривожланади	Компаниянинг энг яхши ходимлари ривожланишига имконият яратилади

Меҳмонхона саноатида иш олиб бораётган Европанинг аксарият компанияларида этноцентрик ёндашув қўлланилади. Улар дунё миқёсида ривожланишда эса миллий-экспансив бошқаришдан фойдаланади. Улардан фарқли ўларок, Япония компаниялари, масалан, меҳмондўстлик саноатида ва умуман бизнеснинг бошқа соҳаларида ҳам ўз экспансиясининг дастлабки босқичида миллий-экспансив бошқариш усулидан фойдаланиб, ўз ривожланишининг кейинги босқичларида полицентрик ёндашувга ўтди ва фақат ўз, миллий менежерларидан иборат командани маҳаллий кадрларга алмаштира бошлади.

³ Watson S and Litteljohn D International Hospitality Management. London Pitman 2000.

Ходимларни бошқариш департаментлари илгари асосан саноатда узок вақт ёки бир умр ишлаган компаниянинг бошқа бўлинулари ходимларидан жамланар эди. Ҳозирда транснационал компаниялар бошқача ёндашувни кўлламоқда ва ходимларни бошқариш департаментига кадрлар танлашнинг махсус мезонларини ишлаб чиқмоқда. Бунда улар ходимнинг маданий ривожланиш даражасига, чет тилларни билишига, чет элда ишлаш тажрибасига катта эътибор бермоқда. Транснационал компаниялар ўз ходимларни бошқариш департаментларини турли миллатлар ва маданиятларга мансуб кишилардан жамлагани, маҳаллий менежерлар билан компания ўртасидаги муносабатлар силлиқ кечмаётгани учун шахслараро муносабатлар маданиятлараро хусусият касб этмоқда. Бу ерда шу нарса муҳимки, бош офис ходимларининг жойларга турли мақсадларда амалга ошириладиган хизмат сафарлари назорат хусусиятига эга бўлмапти.

Меҳмонхона саноати халқаро тармоқларининг дунё миқёсидаги экспанциясининг тахлили халқаро миқёсда, яъни ҳар хил маданий муҳитларда ходимларни бошқариш функциясини ривожлантиришга уринишда эришилиши лозим бўлган куйидаги муҳим натижаларни кайд этиш имконини беради:

- ходимларни бошқариш билан шуғулланадиган команданинг ваколатлари доирасини кенгайтириш, хизматга доир ўзаро алоқаларни кучайтириш, маданиятлараро ва шахслараро муносабатларни ўқитиб-ўргатишнинг аҳамиятини ошириш;

- ходимларни бошқариш билан шуғулланувчи менежерлар ва компаниянинг тармоқ менежерлари маданий ривожланиши ва онглик даражасини ошириш, шунингдек халқаро бизнес муҳитида жавобгарликни ўз зиммасига олишга уларнинг тайёрлигини ошириш; қисман тренинг ёрдамида ва қисман департаментни жамлаш жараёнида ходимлар малакасини ошириш;

- ходимларни бошқариш концепциясига бюрократик мақсадга мувофиқликка асосланган ёндашув ўрнига мижозга йўналтирилган ёндашувни киритиш.

Транснационал компаниялар олдида жойларда менежментни ривожлантириш дастурларини тузиш вазифаси турибди. Улар халқаро менежерлар иқтимодий ва демографик тенденцияларни, молия ва ишчи кучи бозорларини, экологик талабларни, технологик жараённи муваффақиятли баҳолаши, бир сўз билан айтганда, халқаро миқёсда улар оқилона ишлашини таъмирлаш учун зарур билим ва кўникмаларга эга бўлишини таъминлашлари лозим. Меҳмонхоналар халқаро уюшмаси бутун дунёда кадрлар тайёрлашнинг сифатини ошириш учун шу йўналишда катта ишларни амалга оширмоқда.

Британиянинг «Форте» халқаро меҳмонхона тармоғи 1992 йил августгача раҳбар офиснинг ходимлар билан ишлаш ва тренинг бўйича менежерлари томонидан бошқарилар эди. Аммо бу тузилма компания талабларини тўла қондира олмади. Шу сабабли компания ўз ташкилий

тузилмасини ва тренинг функциясини шундай ўзгартирдики, hozirgi вақтда жойларда ходимлар билан ишлаш бўйича ва тренинг бўйича менежерлар иш олиб бормоқда. Мазкур менежерлар энди тармок менежерларига бўйсунди.

«Форте» компанияси халқаро микёсга чиққан дастлабки даврда ўқув маркази ташкил этди ва уни академия деб номлади. Ушбу академия Лондондаги «Хитроу» аэропортининг меҳмонхонасида жойлашган. Бу чет эл делегацияларини қабул қилиш, ўзининг бошқа мамлакатлардаги меҳмонхоналари менежерларининг конференциялари, семинарлари ва тренингларини ўтказиш учун қулайдир.

Хулоса

Катта меҳнат сарфини талаб қиладиган меҳмонхона саноатида одамлар компаниянинг энг муҳим активи ҳисобланади. Бинобарин, ходимларни бошқариш мазкур қудратли активларни мувофиқлаштириш вазифасини бажаради ва компания менежменти тизими ва услубини тарқатиш ва ривожлантириш ишига қўшилган катта ҳисса ҳисобланади.

Ҳозирги бизнестда сифатга эътиборни кучайтириш инсон ресурсларини бошқариш хизматидан меҳмонхона саноати корхоналарини олдингига қараганда малакалироқ ходимлар билан таъминлашни тақозо этади. Мазкур хизмат тобора мураккаблашиб бораётган ҳуқуқий муҳитда ишлай оладиган қилиб тузилиши ва таркиб топтирилиши лозим. Шу билан бирга, юқори малакали ходимлар меҳнатига муносиб ҳақ тўлаш таъминланиши керак. Шу сабабли инсон ресурсларини бошқариш хизмати меҳмонхона саноати корхоналарига ўзгарувчан бизнес муҳитида ўз ўрнини топиш имконини берадиган жараёнларни бошқара оладиган тарзда ташкил этилиши, комплексланиши ва касбий жиҳатдан тайёрланиши лозим.

Таянч иборалар

Инсон ресурслари, ходимларни бошқариш, менежерларга қўйиладиган талаблар, ҳукм ўтказиш усуллари, ходимларни танлаш, ходимларни баҳолаш мезони, ходимларни баҳолаш методлари, ишга қабул қилиш,

Назорат учун саволлар

1. Меҳмонхонадаги кадрлар хизматининг янги ролини тушунтириб беринг.
2. Замонавий раҳбарга қўйиладиган талабларни айтинг.
3. Чеклашлар концепциясининг моҳияти нимада?
4. Ҳокимият деганда нимани тушунаси?
5. Ҳуқуқлар, жавобгарлик ва ҳокимиятни нима учун ходимларга ўтказиш керак?
6. Раҳбарлар ва ходимлар ҳокимиятининг мувозанати деганда нимани тушунаси?
7. Раҳбарнинг ходимларга таъсир кўрсатиш усуллари айтинг.

8. Ишонтиришнинг кучли ва кучсиз томонларини айтинг.
9. Раҳбарнинг ходимларга ижобий таъсир кўрсатишининг қандай усулларини биласиз?
10. Ташкилотда ва ундан ташқарида кадрлар танлашнинг ижобий томонлари ва камчиликларини айтинг.
11. Ходимларни баҳолаш усулларини тавсифланг.
12. Ходимларни баҳолашнинг шахсий ва техник воситаларини тавсифланг.

Адабиётлар

1. Уокер Д.Р. Введение в гостеприимство. Учебное пособие. М., 2002 г.
2. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник. М., 2000.
3. Филлиповский Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М.: ФиС, 2005
4. Сенин В.С., Денисенко А.В. Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения: Учебное пособие. М.: ФиС, 2004.
5. Организация и управление гостиничным бизнесом. Под ред. А.Л. Лесника, А.В. Чернышова. М. Интел Универсал, 2001
6. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Минск, Новое знание, 2001
7. Папирян Г.А., Менеджмент в индустрии гостеприимства. М.: 2000
8. Лесник А.Л., Мацицкий И.П., Чернышев А.В. Организация и управление гостиничным бизнесом. Учебник – М.: «Интер Универсал», 2000
9. Волков Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса. Учебник. - Д.: Финск, 2003 г.
11. Cuming M.W. The Theory and Practice of Personel management. Sixth edition, Heinemann, 2000.
12. Pickworth James R.A. Profile of the Hotel Personnel Manager. The Cornell HRA Quarterly. 1981. Vol. 22, no. 1. Pp. 42-46

13. Интернет сайтлар

- www.world-tourism.org - Халқаро туристик ташкилот
- www.world-tourism.org/infoshop - Халқаро туристик ташкилотнинг ахборот маркази
- www.wtoelibrary.org - Халқаро туристик ташкилотнинг кутубхонаси
- www.interunion.ru - Туристик ассоциациялар
- www.wtfc.org - Жаҳон саёҳат ва туризм кенгаши буйича
- www.tag-group.com - Туризм буйича консултатив гуруҳ (TAG).
- www.daminahotels.com – «Daminahotel» меҳмонхонаси

9-БОБ. МОЛИЯЛАРНИ БОШҚАРИШ

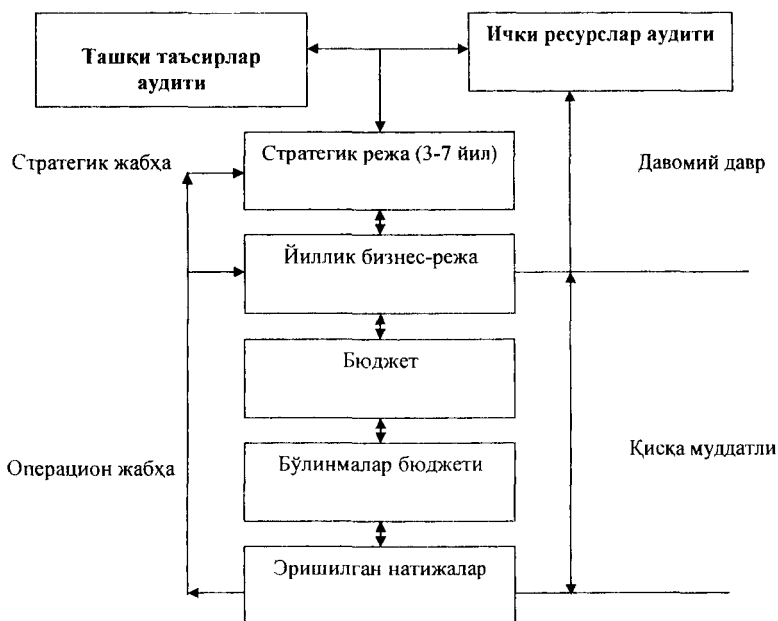
- 9.1. Режалаштириш ва бюджетни тузиш
- 9.2. Молиявий назорат ва таҳлил
- 9.3. Капитални инвестиция қилиш
- 9.4. Халқаро молияларни бошқариш

9.1. Режалаштириш ва бюджетни тузиш

Режалаштиришнинг тўлиқ цикли – узок муддатли мақсадлар компания ва компания ходимларининг умумий мақсадга эришишга қаратилган қисқа муддатли хулқ-атворини белгилайдиган жараён.

Режалаштириш цикли 9.1-расмда ифодаланган.

Меҳмондўстлик саноати корхонасининг ҳар бир ходими ўз эҳтиёжлари, манфаатлари ва интилишларига эга, аммо компания уларнинг талабларини умумий мақсадларга йўналтиради ва уларга эришиш йўлида бирлаштиради. Бошқа томондан, ташкилот, токи унинг фаолияти ўзининг алоҳида аъзолари эҳтиёжларини қондиришга йўналтирилмас экан, муваффақиятли фаолият кўрсата олмайди.



9.1-расм. Режалаштириш ва бюджет тузиш цикли

Чет элда меҳмондўстлик саноати корхонасининг стратегик режасини тузишда икки ҳар хил, аммо ўзаро боғлиқ аудит ўтказишдан келиб чиқилади:

1. Ташқи таъсирлар аудити.
2. Ички ресурслар аудити.

Маҳсулот ишлаб чиқариш ёки хизматлар кўрсатиш масаласига келсак, у оқилона ташқи таъсирларга ва мавжуд ресурсларга асосланиши лозим. Меҳмондўстлик саноатида ташқи омилларга кўпинча қуйидагилар киритилади:

1. Ҳукумат сиёсати – чегарадаги назоратнинг енгиллаштирилиши ва импорт маҳсулотларга пошлиналарнинг камайтирилиши.

2. Демография – ўрта яшар жисмонан фаол одамлар ҳамда нисбатан арзон йўлланмаларга кўра дам олишни маъқул кўрадиган ёшлар миқдорининг кўпайиши.

3. Рақобат – мазкур курортда меҳмонхоналар турлари ёки ресторанлар сонининг камайиши ёки кўпайиши.

4. Валюта алмаштириш курси – чет эллик туристлар сонига ва таътил пайтида уларнинг харажатлари даражасига таъсир этади.

5. Ижтимоий-маданий омил – маданий анъаналар аҳамиятининг ошиши.

Юқорида зикр этилган барча омиллар меҳмондўстлик саноати корхонасининг стратегик йўналишига ҳамда у ишлаб чиқараётган маҳсулотлар ёки кўрсатаётган хизматларга таъсир этиши мумкин. Бундай аудит вақти-вақти билан ўтказиб турилади, чунки сиёсий, иқтисодий, технологик ва ижтимоий ўзгаришларга қараб, ташқи таъсирлар узлуксиз ўзгариб боради. Аммо бундай шароитларда бизнесни ташкил этиш ва унинг ривожланиши мавжуд ресурсларга боғлиқ бўлади. Шу сабабли компаниялар ўз ресурсларининг аудитини ўтказишади. Бундай аудит қуйидагиларни ўз ичига олади:

1. Физик ҳажмларни, яъни қурилмалар ҳажмини, асбоб-ускуналар миқдорини, меҳмонхона ёки ресторанда жойлаштириш мумкин бўлган миқдорлар ёки зарур озик-овқат маҳсулотлари миқдорини текшириш.

2. Молиявий ресурсларни текшириш. Зарур меҳмонхона комплексини куриш учун керакли ресурсларни топиш мумкин бўлган жойларни, сўнгра ундан самарали фойдаланиш даврини аниқлаш.

3. Меҳнат ресурсларини текшириш. Зарур ишни бажариш учун етарли ходимлар миқдорини ва уларнинг касбий фазилатларини аниқлаш.

Ташқи таъсирларни ва ресурслар билан боғлиқ чеклашларни солиштириб, стратегик режа тузиш мумкин. Аммо, шу билан бирга, қуйидаги асосий талабларга жавоб берадиган стратегик режаларни пухта танлаш лозим:

-мижоз талабларига жавоб берадиган маҳсулот ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш;

-ресурслардан янада оқилона фойдаланиш;

-бозорнинг нисбатан тор сегменти эҳтиёжларини қондириш;

-мумкин қадар кам ресурслардан фойдаланиб, маҳсулотлар ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш.

Стратегик режа тузилганидан кейин компания бюджетини режалаштириш қўмитаси турли манбалардан ахборот йиғиш орқали қисқа муддатли даврда зарур молиявий воситаларнинг муфассаллаштирилган шаклини, хусусан: сотувлар бюджети, дебиторлар бюджети, акциялар бюджети, кредиторлар бюджети, капитал сарфлари бюджети, айланма воситалар бюджетини тузади. Уларнинг ҳаммаси ягона бюджетга бирлаштирилади, унда фойда ва чиқимлар ҳамда баланс прогноз қилинади.

Шундай қилиб, компания ўз даромадлари ва харажатлари миқдорини, шунингдек, ҳисоб-китоб даврининг охирида вужудга келадиган ўз активлари ва қарзларини режалаштиради.

Шундан сўнг режалаштириш цикли жорий натижаларни прогноз қилинган натижаларга солиштириш билан давом эттирилади. Бундан улар ўртасида мавжуд тафовутларни аниқлаш мақсади кўзланади. Йиллик режага амал қилиш учун компаниялар тафовутларни ҳар ойда аниқлайди. Агар бюджет тузилганидан кейин мақсад қилиб қўйилган йиллик даромадни олишнинг иложи йўқлиги аниқланса, турли департаментларнинг менежерлари ёрдамида режага тузатиш киритиш чоралари қўрилади. Акс ҳолда йиллик режадан воз кечилади.

Режалаштириш ва бюджет тузиш – комплекс жараён, чунки компаниянинг турли департаментлари томонидан ҳар хил режалар тузилади ва сўнгра улар бирлаштирилади. Бу барча зарур ахборотни тўплаш ва муайян вақт ичида уларни бирлаштириш муаммосини вужудга келтиради. Режа ва бюджет ишончли, асосланган ва эришиб бўладиган бўлиши муҳимдир.

9.2. Молиявий назорат ва таҳлил

Меҳмондўстлик саноатида молиявий назорат иқтисодиётнинг бошқа жабҳаларида бўлганидек, компаниянинг барча бўлимларини қамраб олади ва сезиларли даражадаги ички хизмат кўрсатишни таъминлайди. Бинобарин, молия бўлими хизмат кўрсатишни бирлаштирувчи марказ ҳисобланади, чунки у бутун команданинг мижозларга хизмат кўрсатиш фаолиятини қўллаб-қувватлайди.

Ички назорат принциплари бизнеснинг барча турлари учун бир хил бўлса-да, меҳмондўстлик саноати корхоналарининг операциялари маълум ўзига хосликларга эга. Бу асосан қўйидаги сабаблар билан боғлиқ:

-меҳмондўстлик саноати корхоналарида, айниқса, меҳмонхонада кўп миқдорда нақд пул айланади;

-озик-овқат маҳсулотлари, ичимликлар ва бошқа товарлар ходимларни қизиқтиради, чунки уларнинг барчаси хўжалиқда асқотади ва четда сотишга тўғри келмайди, бошқача қилиб айтганда, ўтрилик эҳтимоли катта бўлади;

-айниқса, қўйи бўғинларда вақтинчалик ишга олинган ходимлар меҳнат қилади.

Меҳмондўстлик саноати корхоналари ўтказиладиган молиявий операцияларни қайта кўриш учун ўз активларига мустақил баҳо берилишига муҳтож бўлади. Бу уларга ўз ташкилий тузилмасида бухгалтерия ҳисоби ва аудит соҳасида билим ва малакага эга бўлган ходимларга ички аудит функцияларини юклашга тўртки беради. Ички аудиторлар функционал операцион команда аъзоси бўлмайди ва поғона менежерларидан қатъи назар, хизмат мажбуриятига эга бўлмайди.

Ички аудиторларнинг тавсиялари кенгашув хусусиятига эга бўлади ва поғона ходимлари томонидан уларнинг сифатига қараб қўлланилади. Ички аудит функциялари мустақил бўлиб, операциялардан ва функционал ходимлар гуруҳидан, айтилик, бухгалтерия ҳисоби, маркетинг ва б.дан ажратилганлиги учун, у кўпинча олий раҳбарият, аниқроғи, молия директори, ижрочи директор ёки директорлар кенгашининг аудит кўмитаси олида ҳисобдор бўлади.

Йирик меҳмонхона корхоналарида ўтказилган охириги тадқиқотлар шуни кўрсатадики:

1. ички аудиторларнинг 19,4% тафтишчиларга;
2. 32,3% молия ишлари бўйича олий менежерларга;
3. 16,1% корпорациянинг ижрочи директори ва директорлар кенгашига;
4. 6,5% директорлар кенгашига;
5. 3,2% директорлар кенгашининг аудит кўмитасига ҳисобот беради.

Ички аудиторларнинг мустақиллиги уларнинг ҳисобдорлик даражаси ва касбий тайёргарлигига, шунингдек ҳолислигига боғлиқ бўлади.

Ички аудит молиявий ва бошқарувга оид маълумотларни текширадиган тўрт йирик тоифага бўлинади:

1. Ички бошқарувга мувофиқликни текшириш;
2. Қонунга мувофиқликни текшириш;
3. Компания ресурсларидан тўғри фойдаланилаётганини аниқлаш;
4. Компания ресурсларидан оқилона фойдаланилаётганини аниқлаш.

Ички аудит асосан тўрт босқичдан ташкил топади: режалаштириш, текшириш, баҳолаш ва ҳисобот тузиш.

Биринчи босқич – режалаштириш операциялар моҳиятини аниқлаш, аудит мақсадларини белгилаш, ишга доир барча маълумотларни тўплашни ўз ичига олади. Мазкур босқичдан сўнг аудитор бизга текшириш жараёнидан маълум бўлган аудитни бевосита амалга оширишга ўтади. Жорий аудит таомили аудит турига қараб керакли маълумотлар олишни назарда тутати ва қуйидагиларни ўз ичига олади.

Солиштириш	Меҳмонхона номерларининг кундалик сотилишини номерларни сотиш режа кўрсаткичларига солиштириш ва жиддий тафовутларнинг сабабларига берилган тушунтиришларни шарҳлаш.
Топширик бериш	Маҳсулот етказиб берувчилар счётларини шарҳлаш
Тасдиқлаш	Йил охирида маҳсулот етказиб берувчиларнинг тўланмаган счётларини текшириш.
Кўриб чиқиш	Мазкур даврда хақиқий сотувлар ва бекор қилинган сотувлар миқдорини аниқлаш учун касса чекларини визуал кўздан кечириш
Таҳлил қилиш	Операцион департаментларнинг йил давомидаги меҳнатининг қийматини солиштириш (ҳафта кесимида)
Тафтиш қилиш	Харажатлар сметада белгиланганидан кўплиги сабаблари ҳақида департаментдан мазмунли тушунтиришлар олиш.
Кузатиш	Жараённинг самарадорлигини аниқлаш учун ресторан ёки меҳмонхона комплексининг бошқа бўлимлари меҳмонларга номерда хизмат кўрсатишини кузатиш.

Баҳолаш босқичи хулоса тузиш учун муҳим. Хулоса бошқарув қарорларига асос бўлиб хизмат қилади. Мазкур босқичнинг моҳияти натижаларга баҳо беришдан ва келажақда натижаларни яхшилаш йўлларини топишдан иборат.

Яқуний босқич – аудит натижалари ҳақида ҳисобот тузиш. Ҳисобот олий раҳбариятни олинган натижалар билан таништиради ва аудитор компаниянинг манфаатдор ходимлари билан мулоқот қилиши учун зарур восита бўлиб хизмат қилади.

Ички аудит аудиторга ҳар хил йўналишлар бўйича бошқаришга ёрдан кўрсатиб, компания манфаатларини ҳимоя қилишга кўмаклашади.

Харажатлар ҳисобини юритиш, шунингдек операцион коэффицентлар меҳмондўстлик саноати учун яхши барометрлар ҳисобланади. Компаниянинг операцион кўрсаткичларини таҳлил қилиш – мураккаб фан эмас, балки диагностика воситасидир. Мазкур коэффицентлар кўпинча тегишли ташкилотлар томонидан эълон қилинадиган савдо соҳасидаги шунга ўхшаш коэффицентларга солиштирилади. Масалан, «Америка бухгалтерлар корпорацияси» «Кичик бизнес барометри»ни нашр этади.

Операцион коэффицентлар одатда ўзаро боғлиқ бўлади. Компания раҳбарлари молияларни бошқаришда одатда стандарт операцион коэффицентлардан анча фарқ қиладиган операцион коэффицентларни аниқлайдилар ва бундай тафовутларнинг сабабини тушунтиришга ҳаракат қиладилар.

Компанияларнинг молиявий таҳлили учун ялпи даромад коэффиенти, умумий ташкилий харажатлар коэффиенти, соф фойда коэффиенти, меҳнат ҳақи коэффиенти, ижара харажатлари коэффиенти, реклама харажатлари коэффиенти каби коэффиентлар муҳим аҳамиятга эга.

Ялпи даромад коэффиенти – маҳсулот қийматининг тўғридан-тўғри инъикоси бўлиб, қуйидаги йўл билан аниқланади:

$$\text{Ялпи даромад коэффиенти} = \frac{\text{Сотувлар соф ҳажми} - \text{сотувлар қиймати}}{\text{Сотувлар соф ҳажми}} \times 100$$

Мазкур коэффиент даражасининг юқорилиги маҳсулот ишлаб чиқариш харажатлари уни сотиш нархидан кам бўлганини англатиши мумкин, ва аксинча. Бироқ, мазкур коэффиентни паст даражада сақлаш компания умумий стратегиясининг бир қисми бўлиши мумкин. Агар маҳсулот паст нархларда ва етарли ҳажмда сотилса, анча яхши даромад олиш мумкин.

Хизмат кўрсатиш соҳасида коэффиент даражасининг пастлигига умумий операцион харажатларнинг паст даражасини кўшиб, анча фойдали сотувлар ҳажмига эришиш мумкин. Ғарб мамлакатларида кенг қўлланиладиган йирик дўкон-омборларда скидкалар билан улгуржи савдо қилиш тизими бунга ёрқин мисол бўлади.

Умумий операцион харажатлар коэффиенти компаниянинг барча харажатларини, чунончи: ижара ҳақи, меҳнат ҳақи, реклама харажатлари, суғурта ва устама харажатларни ўз ичига олади. У сотувлар соф ҳажмининг бирлигига нисбатан амалга оширилган операцион харажатлар тарзида аниқланади:

$$\text{Умумий операцион харажатлар коэффиенти} = \frac{\text{Операцион харажатлар}}{\text{Сотувлар соф ҳажми}} \times 100$$

Табийки, катта операцион харажатлар компаниялар фаолиятининг даромаддорлигини пасайтиради ва компанияда харажатлар устидан назорат яхши йўлга қўйилмаганидан далолат бериши мумкин. Бироқ, компания сотувлар юқори ҳажмини катта харажатлар билан боғлиқ юксак даражада хизмат кўрсатиш билан муштаракликда таъминлай олса, оқилона даромад олишга муваффақ бўлиши мумкин.

Соф фойда коэффиенти барча харажатлар чегириб ташланганидан кейин сотувлар ҳажмидан фоиз ҳисобида олинган фойдани англатади ва қуйидаги йўл билан аниқланади:

$$\text{Соф фойда коэффиценти} = \frac{\text{Соф фойда}}{\text{Сотувлар соф ҳажми}} \times 100$$

Меҳнат ҳақи коэффиценти меҳнатга ҳақ тўлашга сарфланган сотувлардан олинган фойда улушини кўрсатади ва куйидагича ҳисобланади:

$$\text{Меҳнат ҳақи коэффиценти} = \frac{\text{Маош}}{\text{Сотувлар соф ҳажми}} \times 100$$

Меҳмондўстлик саноатида сотувлар мавсумий хусусиятга эга ва одатда ўзгарувчан бўлгани учун мазкур кўрсаткич жуда катта аҳамият касб этади. Умумий операцион харажатлар коэффиценти сингари, меҳнат ҳақи коэффиценти ҳам фирма сиёсати таъсирида, масалан, сотувларни ошириш учун реклама ёки бошқа устама харажатлар ҳисобига кўшимча кучлар жалб қилинган ҳолда, ўрта даражадан юқори бўлиши мумкин.

Мазкур кўрсаткич даражасининг пастлиги эса, ўз навбатида, компанияда бошқарув самарали амалга оширилаётганини кўрсатади (айниқса, операцион харажатлар даражаси ҳам паст бўлса).

Ижара харажатлари коэффиценти бизнес олиб бориш учун жойнинг муҳимлигини кўрсатади. Ижара харажатлари даражасининг ошиши реклама харажатлари даражаси пасайишига олиб келиши лозим, деган фикр кенг тарқалган. Бошқача қилиб айтганда, ташриф буюрувчилар сони кўп бўлган жойнинг ўзиёқ яхши рекламадир.

Ижара харажатлари коэффиценти куйидаги формула ёрдамида аниқланади:

$$\text{Ижара харажатлари коэффиценти} = \frac{\text{Ижара ҳақи}}{\text{Сотувлар соф ҳажми}} \times 100$$

Меҳмондўстлик саноатида **реклама харажатлари коэффицентини** ҳисоблашда маҳсулотни ўтказишнинг барча усуллари ва воситалари, шу жумладан телевидение, газета ва журналлар орқали реклама қилиш, тўғридан-тўғри маркетинг ва б. ишга солинади. Коэффицентнинг ўзи куйидагича ҳисобланади:

$$\text{Реклама харажатлари коэффиценти} = \frac{\text{Реклама харажатлари}}{\text{Сотувлар соф ҳажми}} \times 100$$

Мазкур коэффицент юқори даражада бўлиши маъқул бўлмаса-да, мазкур коэффицент даражасининг пастлиги соф фойда даражасининг

пастлиги билан уйғунликда даромадлилик даражасининг пастлиги сабабларидан бири реклама яхши йўлга қўйилмаганида эканлигини аниқлаштириши мумкин.

Компаниянинг зарарсизлигини тахлил қилиш компания молиявий тахлилининг муҳим таркибий қисмидир. У сотувлар ҳажми ҳар хил бўлган ҳолда математик модель ёрдамида даромадлар ва харажатлар даражасини аниқлаш имконини беради. Бу ерда ҳам зарарсизлик нуқтаси пул бирлиги ёки физик бирликларда ифодаланган сотувлар минимал ҳажми тарзида аниқланади. Бунда маҳсулотни реализация қилишдан келган тушум ўзгармас ва ўзгарувчи харажатлар суммасига тенг бўлади.

Ўзгармас харажатлар ишлаб чиқариш ва хизматларни сотиш ҳажмига боғлиқ бўлмайди ва доимий ишлайдиган ходимларга харажатлар, ижара харажатлари, мол-мулк харажатлари, қарзлар бўйича фоизларни ўз ичига олади.

Ўзгарувчи харажатлар – компаниянинг сотилган маҳсулот ҳажмига тўғри пропорционал тарзда ўзгарадиган харажатлари. Улар соатбай ҳақ тўлашни, ишлаб чиқариш ва хизматларни сотиш учун зарур технологик эҳтиёжлар қиймати, хом ашё ва бошқаларни ўз ичига олади.

9.3. Капитални инвестиция қилиш

Меҳмондўстлик саноати кўчмас мулк ва асбоб-ускуналар анча қимматлиги туфайли жуда кўп капитал сарфлашни талаб этадиган тармоқ ҳисобланади. Капитал узок муддатга жалб қилинади ва жуда секин қайтарилади. Хусусан, инвестициялар тузилмаси ушбу секторда йирик харажатларни талаб қиладиган саноатга инвестицияларга ўхшайди.

Меҳмонхона ва транспорт секторлари туристик маҳсулнинг физик унсурларини (масалан, меҳмонхона, самолётлар) таъминлаш учун дастлабки йирик инвестицияларни такозо этади. Уларнинг инвестициялари фақат бир неча йилдан кейин ўзини оқлайди. Туроператорлар ва турагентлар меҳмонхоналар, транспорт компаниялари ва бошқаларнинг хизматларига туристик мавсум олдидан ҳақ тўлаш учун кўп миқдорда айланма воситалар талаб қилади. Бу ерда капитал қисқа муддатга жалб қилинади ва кўпинча валюта бозорида спекуляциялар қилишга йўналтирилади. Воситачилик ҳақи миқдори кичкина бўлган кучли рақобатли бозорда, айтайлик, Буюк Британияда валюталарнинг курслари мавсум муваффақиятли бўлиш-бўлмаглигини белгилаши мумкин.

Меҳмондўстлик саноатининг маҳсулини яратишда унинг ҳар хил секторлари иштирок этади. Шу боис бир секторда ишлайдиган компаниялар бошқа сектор корхоналарини молиялаштиришдан манфаатдор бўлади. Масалан, туроператорлар ўз мижозларини юборадиган курортларда меҳмонхона комплексларининг ривожланишини молиялаштириши мумкин. Авиакомпаниялар ўз хизматларидан кенг фойдаланувчи туроператорларнинг молиявий хавфсизлигини таъминлаши мумкин.

Меҳмондўстлик саноатида кўпгина компаниялар фаолияти кўп меҳнат сарфини тақозо этади. Ўз хизматларини талабнинг ўзгаришига мослаштириш анча қийин кечади. Боз устига, операцион қиймат маҳсулот қандай сотилишига боғлиқ бўлади.

Компаниялар икки хил қийинчиликларга дуч келади:
инвестициялаш методини ва инвестициялаш мезонини танлаш;
инвестициялаш учун маблағларни танлаш.

Агар компания ўз асосий активларини инвестиция қилиш ҳақида қарор қабул қилса, қарор унинг тижорат манфаатларига мос келиши муҳимдир. Компаниянинг тижорат манфаати авваламбор ўз эгалари ёки акциядорлари кўпроқ наф қўришини таъминлашдан иборат бўлса-да, бошқа инвесторлар - қарз берувчилар, ишчи кучи, ҳукумат ва бутун жамият манфаатларига риоя қилиш ҳам муҳим аҳамиятга эга. Капитални инвестициялаштиришда ахборот билан таъминлаш масаласи муҳим ўрин тутди. Инвестиция лойиҳалари бўйича қарорлар қабул қилиш учун зарур ахборот, хусусан, компаниянинг молиявий мақсадларига боғлиқ бўлади:

1. Лойиҳа амалга оширилганидан кейин қанча соф фойда беради?
2. Лойиҳа инвестициялардан компания эгалари талаб қилган минимал даражадан кўпроқ фойда олиш имконини берадими?
3. Инвестициялар қанча тез ўзини оқлайди?
4. Инвестициялаштириш айланма воситалар қўшилишини таъминлайдими?

Бу саволларга жавоб топиш учун инвестиция лойиҳалари ҳақида қуйидаги маълумотлар тўпланади:

1. Инвестициялаштиришнинг бошида капитал қиймати.
2. Лойиҳа билан боғлиқ қўшимча даромадлар.
3. Лойиҳа билан боғлиқ қўшимча харажатлар.
4. Қўшимча харажатларни қисқартириш имконияти.
5. Компания эгалари ва менежерлар томонидан белгиланган инвестициялардан кўриладиган наф даражаси.
6. Капитални жойлаштиришнинг муқобил имкониятларидан фойдаланмасликдан кўрилган зарар.

Ахборот тўплаш – молиявий режалаштириш қўмитасининг мажбурияти. Компания мақсадларига эришишнинг муқобил йўллари топиш ҳам компания мажбуриятларига киради.

Ўз навбатида, молиявий режалаштиришнинг биринчи босқичи – дастлабки харажатларни баҳолаш. Инвестицияларни амалга ошириш учун зарур сумма тендерлар ёрдамида топилади.

Лойиҳанинг ҳаёт цикли даврида қўшимча даромадлар жуда пухта баҳоланадиган инвестицияларнинг ўзидан олинади. Баҳолаш жараёнининг ўзи асосий капитал инвестицияларидан олинган даромадларни баҳолашдан бошланади. Бу ахборотга экспертлар, шунингдек, ишлаб чиқариш ходимлари ҳамда сотувлар ва маркетинг бўйича ходимлар баҳо беради. Шунингдек, асбоб-ускуналар ва биноларга харажатлар ёки муқобилларни тўғри танлаш

йўли билан маблағларни тежаб қолиш имконияти баҳоланади. Масалан, асбоб-ускуналар харид қилиш пайтида ёнилғи харид қилиш ёки меҳнатга ҳақ тўлаш билан боғлиқ тежамкорликка эътибор берилади.

Узоқ муддатли инвестициялардан кўриладиган наф нормасини баҳолаш ҳам муҳим. Бу бизнесга жойлаштирилган молиялар миқдори, тури ва қиймати аниқлаш орқали амалга оширилади. Шундан сўнг фондларнинг қанча қисмини ва қайси ставка бўйича олиш, капиталнинг қай қисми акциядорлар томонидан инвестиция килингани ва ундан қанча фойда олиш кутилаётгани аниқланади.

Инвестициялаштириш методларини тавсифлаш, унинг натижаларини аниқлаш учун одатда битта вазият олинади ва ҳар бир муқобил вазият унга солиштирилади.

Катта лойиҳалар учун бундай баҳолаш яна шунинг учун муҳимки, бу ерда таваккалчилик анча катта бўлади. Шундай қилиб, акциядорларнинг мумкин қадар катта даромад олиш талабини қондириш учун компания капитали муқобил усулда шакллантирилади.

Ҳозирги замон молия назарияси таваккалчиликни баҳолаш учун «молиявий активларни баҳолаш модели»дан фойдаланади. Ушбу метод инвестициялар таваккалчиликнинг икки тури билан боғлиқ бўлишини эътироф этади: бутун иқтисодиёт тизими билан боғлиқ бўлган систематик таваккалчилик ва фақат лойиҳа билан боғлиқ бўлган носистематик таваккалчилик. Назария инвесторлар систематик таваккалчиликдан фақат жуда катта фойда кўришни мўлжаллашлари лозимлигини назарда тутаяди, чунки бошқа таваккалчиликни бартараф этиш мумкин. Систематик таваккалчилик муҳим ҳисобланади ва компаниянинг мазкур таваккалчиликка таъсирчанлиги β коэффициентини ёрдамичда ўлчанади.

Шундан

$$Y = Y_f + (Y_m - Y_f) \times \beta_m,$$

бу ерда Y - инвестицияларнинг қутилган даромаддорлиги;

Y_f - даромаддорликнинг таваккалчиликсиз ставкаси;

Y_m - қутилган бозор даромаддорлиги;

β_m - инвестицияларнинг систематик таваккалчиликка нисбатан таъсирчанлиги.

Y_f кўрсаткичи давлат қимматли қоғозларига инвестициялардан даромаддорликка тенг бўлиши лозим, $Y_m - Y_f$ тафовути эса 8-9% оралиғида кузатилади, β_m - лойиҳа учун бевосита аниқланиши мумкин эмас, аммо прогноз қилинаётган натижа ўтган давр кўрсаткичларига тузатиш киритиш орқали маълум даражада аниқлик билан олинishi мумкин.

Шундан даромаддорликнинг қутилаётган даражаси ёки инвестициялар жоиз рентабеллигининг қуйи миқдори ҳисобланади. Жоиз рентабелликнинг қуйи миқдори банк белгиланган қиймат ёки бошқа қарз қиймати бўлиши

мумкин. Жоиз рентабелликнинг куйи миқдори аниқланганидан кейин инвестицияларни баҳолаш усули ёрдамида баҳолаш амалга оширилади. Ушбу усуллар ёрдамида даромаддорлиги жоиз рентабелликнинг куйи миқдоридан катта бўлган маъқул инвестиция лойиҳаларини танлаб олишга ҳаракат қилинади. Соф жорий қиймат (СЖҚ) ва рентабелликнинг ички нормаси (РИН) кўрсаткичларидан фойдаланган ҳолда молия маблағлари дисконтланган оқимини қабул қилиш ана шундай усуллардан биридир.

СЖҚ кўрсаткичига асосланган усул инфляцияни ҳисобга олмаганда, бугун олинган пуллар баҳоси кейинроқ олинadиган пуллар баҳосидан кимматроқ бўлади, деган оддий принципга асосланади. Бу инвестициялаш имкониятларининг камайиши ҳамда жойлаштирилган пуллар кечроқ қайтиши натижасида инвесторлар томонидан қизиқишнинг йўқолиши билан изоҳланади.

СЖҚ усули келгусида олиш мўлжалланган салмоқли молиявий маблағларнинг икки томонлама оқимларини ҳам баҳолайди. Кичик таваккалчиликлар билан боғлиқ ҳолларда СЖҚ мусбат ифодага эга бўлган схемалар қабул қилинади, чунки улар фирманинг фаровонлигини оширади.

Мазкур усулнинг мураккаблиги шундаки, у дисконтнинг қандай даражасидан фойдаланиш лозимлигини аниқлашни назарда тутати, аммо бу муаммони молиявий активларни баҳолашнинг юқорида зикр этилган модели ёрдамида енгиллаштириш мумкин.

Инвестицияларни РИН кўрсаткичи ёрдамида баҳолаш усули назарий жиҳатдан СЖҚ кўрсаткичидан фойдаланиш усулига қараганда номаъқулроқ, лекин амалда қўлланади. Баъзан у устун қўйилади, чунки у лойиҳанинг даромаддорлиги манзарасини акс эттиради. РИН – инвестициялар рентабеллигининг ички нормаси, аниқроғи, дисконт коэффициенти бўлиб, у олиш мўлжалланган пул оқимларининг келтирилган қийматини аниқлашда нолга тенг бўлган соф оқувчи қийматни беради, яъни бунда дисконт тушумлари ва чиқимлар тенг бўлади.

Таваккалчилик СЖҚ билан бир хилда, молиявий активларни баҳолаш модели ёрдамида ҳисобланиши мумкин.

Инвестицияларни баҳолашнинг яна бир усули – молиявий маблағлар оқимининг дисконтланмаган усули. У даромаддорликнинг ҳисобланган нормаси (ДХН) кўрсаткичлари, инвестицияларнинг ўзини оқлаш муддати ва рентабеллик коэффициентига асосланади. Улар, ўз навбатида, пулларнинг вақтдаги қийматини ҳисобга олмайди.

Даромаддорликнинг ҳисобланган нормаси лойиҳадан олинган йиллик ўртача фойдани лойиҳага жойлаштирилган пуллар миқдори билан солиштирати ва фойзаларда ифодаланади:

$$\frac{\text{Даромаддорликнинг ҳисобланган нормаси}}{\text{Лойиҳадан олинган йиллик ўртача фойда}} = \frac{\text{Лойиҳага инвестиция қилинган пуллар миқдори}}{\text{Лойиҳадан олинган йиллик ўртача фойда}} \times 100\%$$

Мазкур кўрсаткич жойлаштирилган капиталнинг даромаддорлигини ҳисобга олиш усулларига жуда боғлиқ бўлади ва осон тушунилади. Методнинг асоси шундан иборатки, барча мавжуд лойиҳалар даромаддорликни муайян мақсадга келтириши лозим. Бироқ у даромадни ҳисобга олишга асосланади ва фойдани ўлчаш усулларига таъсирчан ҳисобланади, шу сабабли у изчил бўлиши мумкин эмас.

Яна бир кўрсаткич, яъни инвестициянинг ўзини оқлаш муддати лойиҳага жойлаштирилган маблағлар қайтадиган вақтнинг давомийлигини баҳолайди. Фирма ўзини оқлаш муддатини чеклаши, буни таъминлашга қодир бўлмаган лойиҳалар эса рад этилиши мумкин.

Нихоят, рентабеллик коэффициенти олиш мўлжалланган пуллар умумий жорий қийматининг дастлабки жойлаштирилган маблағларга нисбатини белгилайди. Мазкур коэффициентдан фойдаланувчи методнинг устунлиги шундаки, у лойиҳа ҳажмига боғлиқ бўлмайди.

9.4. Халқаро молияларни бошқариш

Иқтисодиётнинг глобаллашуви рамзи остида ўтган охириги 30 йил ичида транснационал корпорациялар мазкур беқиёс иқтисодий экспансияга йўл очдилар. XX аср 90-йилларининг бошида АҚШ транснационал корпорацияларининг ўзи бутун дунёда 219 млрд. долларлик активларга эгалик қилар ва 4400 млрд. доллар маблағ билан савдо муомаласини олиб борар эди. Биринчи кўрсаткич 70-йиллар охиридаги кўрсаткичлардан уч баравар, иккинчи кўрсаткич эса – икки баравар кўпроқдир. АҚШ транснационал корпорацияларининг меҳмондўстлик саноати соҳасидаги фаолиятига келсак, улар давлат статистикасида унча аниқ кўрсатилгани йўқ.

Озиқ-овқат маҳсулотлари ишлаб чиқариш соҳасига оид маълумотлар савдо соҳасининг умумий маълумотлар базасига киритилди. Фақат меҳмонхоналар ва меҳмонлар яшаши учун мўлжалланган бошқа жойлар бошқа хизматлар кўрсатиш соҳаларидан алоҳида ифодаланди. Бироқ, тўпланган ва эълон қилинган маълумотларда мавжуд камчиликларга қарамай, шу нарса равшанки, ўтган охириги 30 йил ичида АҚШ меҳмондўстлик саноати ер қуррасининг барча бурчақларига кириб борди. АҚШнинг машҳур меҳмонхоналар ва ресторанлар тармоқлари чет эл транснационал корпорациялари, масалан, Буюк Британиянинг «Гранд Метрополитэн» ёки Швейцариянинг «Нестле» транснационал корпорациялари томонидан харид қилинди. 1991 йилда харид қилинган АҚШнинг барча асосий меҳмонхоналарининг учдан икки қисми «Новотель», «Свисотель», «Меридиан», «Омни» компаниялари каби чет эллик инвесторлар томонидан эгалланди. Бошқа мамлакатларда жойлашган айрим меҳмонхона транснационал корпорациялари АҚШ бозорига кириб келди ва бу ерда ўз савдо белгилари остида меҳмонхоналар барпо этди. Бошқа бозорларга АҚШ меҳмонхона ва ресторанлар тармоқларининг кириб бориши

ҳам анча жадал рӯй берди. «Макдональдс» ресторанлар тармоғи 1994 йилда ўз умумий даромадининг ярмидан кўпроғини чет эл филиалларидан олди.

Жаҳонда транснационал корпорациялар устунлигининг кучайиши ва бизнеснинг глобаллашуви сўнгги ўн йилликларда транснационал корпорациялар фаолият олиб бораётган ижтимоий-маданий ва сиёсий муҳитдаги фарқлардан ташқари, турли мамлакатлардаги молиялар ва ҳисоб юритиш жабҳаларидаги фаолиятда мавжуд фарқларни ҳам намоён этди.

АҚШда асосий деб қабул қилинган бухгалтерия ҳисобини юритиш принциплари меҳмондўстлик саноати корхоналарида бухгалтерия ҳисобини юритиш ва ҳисоботлар тузишнинг «муқаддас» концепцияси ҳисобланади. Бироқ, АҚШ ва Буюк Британияда қабул қилинган қоидалар айрим мамлакатларда амал қилмайди. Масалан, айрим мамлакатлар амортизация ажратмаларига нисбатан анча «енгил» қоидаларга эга, шунингдек мол-мулк ҳисобини юритиш учун ҳар хил кўрсаткичлардан фойдаланади.

Транснационал корпорациялар ривожлангунга қадар бухгалтерия ҳисоби, ҳисоботлар тузиш, молиявий воситалардаги тафовутлар тижорат фаолиятини олиб боришга монелик қилиши, турли мамлакатларнинг бухгалтерлари фаолияти номувофиқлигини келтириб чиқаришига унча эътибор берилмас эди.

Транснационал корпорациялар фаолиятида юқорида зикр этилган ижтимоий-сиёсий, маданий муаммолардан ташқари, бошқа муаммолар ҳам мавжуд. Фаолият натижаларини консолидация қилиш, трансферт нархлари, валютани конвертация қилиш, бюджет тузиш ана шундай муаммолар жумласидан.

Молиявий ҳисоботларни консолидация қилиш (баланс, даромадлар тўғрисида ҳисобот, тушумлар тўғрисида ҳисобот, молиявий ҳолатнинг ўзгариши тўғрисида ҳисобот) даромадлар ва харажатларни, тушумлар ва ажратмаларни бирлаштиради. Масалан, АҚШнинг солиқ ҳақидаги қонун ҳужжатлари маҳаллий транснационал корпорациялар ўзлари фаол назорат қиладиган шўба корхоналарининг бирлаштирилган ҳисоботларини тақдим этишларини талаб қилади.

Буюк Британияда 1989 йилда қабул қилинган компаниялар тўғрисидаги Қонун ҳам бирлаштирилган молиявий ҳисоботларни эълон қилишни талаб этади.

Трансферт нархлари корпорациянинг бир қисми унинг иккинчи қисмига ўтказилган маҳсулотлар ёки хизматларга белгилаган нархларга мос келади. Трансферт нархларини белгилашдан компания кўзлайдиган асосий мақсад – солиқлар миқдорини мумкин қадар камайтириш, яъни пировард маҳсулотлар ёки ярим фабрикаларнинг нархи солиқ мажбуриятларини қисқартириши лозим. Транснационал корпорациялар солиқлар даражаси юқори бўлган мамлакатдаги ўз филиалларидан даромадни солиқлар даражаси пастроқ бўлган мамлакатга ўтказишга ҳаракат қилади. Агар маҳсулот ёки хизмат солиқлар даражаси паст бўлган мамлакатда ишлаб чиқарилган бўлса, компания мазкур маҳсулот ёки хизматга балоandroқ трансферт нархлари

белгилаб, уни соликлар даражаси юқори бўлган мамлакатдаги филиалга сотишдан наф кўради. Шу тарика у соликлар даражаси юқори бўлган мамлакатда олинган даромадни соликлар даражаси паст бўлган мамлакатга ўтказди.

Валюталарни конвертация қилиш чет эл валютасини ўтказиш ва бошқа мамлакатларда жойлашган филиалларнинг активлари тўғрисида ҳисобот бериш учун зарур. Валютани конвертация қилишнинг баланс, ҳисоботлар тузиш билан боғлиқ асосий муаммоси шундан иборатки, конвертация амалга ошириладиган айирбошлаш курси муттасил ўзгариб туради. Бу ўзгаришлар конвертация жараёнини оғирлаштиради. Ўз-ўзидан равшанки, ҳисоб-китоблар замирида қайси айирбошлаш курси – ўтган, жорий ёки ўртача курслар ётишига қараб, ўтказиладиган маблағлар, молиявий ҳолат ва молиявий маблағлар оқимларининг миқдори ҳар хил бўлади.

Ҳар хил айирбошлаш курсларининг амал қилиши валюталарни конвертация қилишда ҳар хил ёндашувлар ва усуллардан фойдаланиш имконини беради. Ҳозирда бутун дунёда фаол қўлланилаётган жорий айирбошлаш курси методи ана шундай методлардан бири. Мазкур метод тушумлар ва харажатларни АҚШ долларига конвертация қилишда айирбошлаш курсидан шундай фойдаланадики, уларнинг ҳисобини юрийтишнинг ҳар қандай моддаси бутун давр мобайнида таниқли бўлсин. Амалда шу даврга ўртача айирбошлаш курсидан фойдаланилади. Дивидендлар тўлаш учун мазкур тўловлар амалга оширилган санадаги айирбошлаш курси амал қилади. Яқунловчи баланс ўтган йили фойдаланилган баланс ва курс ёрдамида, жорий даромадлардан олинган соф дисконтланган фойдани кўшиш ва тўланган дивидендларни айириш йўли билан тузилади.

Транснационал корпорациялар олдида турган муаммоларнинг яна бир соҳаси бошқарув ҳисоби билан боғлиқ. Маълумки, бошқарув ҳисоби фирмаларни, аниқроғи, уларнинг бошқарув ходимларини режалаш тузиш, фаолиятни ташкил этиш ва операцияларни назорат қилиш вақтида сифат ва миқдорга оид иктисодий ахборот билан таъминлайди.

Режалаштириш жараёнининг ўзи жуда мураккаб вазифа бўлиб, муайян принциплар билан чекланган. Халқаро миқёсда амал қиладиган режалаштириш принциплари ўз «уйида» амалга ошириладиган режалаштиришдан фарқ қилмайди. Иккала ҳолда ҳам компаниялар келажакни прогноз қилиш учун маълумотлар тўплайди, уларга ишлов беради ва уларни таҳлил қилади ҳамда бунинг учун қандай ишлашни режалаштиради. Бинобарин, режалаштиришга нисбатан ёндашувлар иккала ҳолда ҳам бир хил. Фақат режалаштириш жараёнини амалга оширишдагина муайян фарқлар мавжуд.

Режалаштиришдаги жиддий фарқлар халқаро миқёсда мавжуд муаммолар билан боғлиқ. Биринчидан, компания ўз фаолиятини ташкил этувчи мамлакатлар сони кўпайиши билан режалаштириш жараёнида фойдаланиладиган ахборот ҳажми ҳам ошиб боради. Сиёсий ва иктисодий

ноаниклик ҳам режалаштиришни кийинлаштиради. Инфляция айрим мамлакатларда хом ашё нархи, меҳнат ва тушум қийматини режалаштиришни оғирлаштиради. Режалар тузиш пайтида валюталарни айирбошлаш курсларини прогноз қилиш қийин. Айирбошлаш курсларининг ўзгариши капиталлар бюджетини тузишга таъсир кўрсатади. Назорат ҳам транснационал корпорациялар учун анча мураккаб жараёндр.

Хулоса

Компания ўз даромадлари ва харажатлари миқдорини, шунингдек ҳисоб-китоб даврининг охирида вужудга келадиган ўз активлари ва қарзларини режалаштиради.

Режалаштириш цикли жорий натижаларни прогноз қилинган натижаларга солиштириш билан давом эттирилади. Бундан улар ўртасида мавжуд тафовутларни аниқлаш мақсади кўзланади. Йиллик режага амал қилиш учун компаниялар тафовутларни ҳар ойда аниқлайди. Агар бюджет тузилганидан кейин мақсад қилиб қўйилган йиллик даромадни олишнинг иложи йўқлиги аниқланса, турли департаментларнинг менежерлари ёрдамида режага тузатиш киритиш чоралари қўрилади.

Режалаштириш ва бюджет тузиш – комплекс жараён, чунки компаниянинг турли департаментлари томонидан ҳар хил режалар тузилади ва сўнгра улар бирлаштирилади. Бу барча зарур ахборотни тўплаш ва муайян вақт ичида уларни бирлаштириш муаммосини вужудга келтиради. Режа ва бюджет ишончли, асосланган ва эришиб бўладиган бўлиши муҳимдир.

Молия бўлими хизмат кўрсатишни бирлаштирувчи марказ ҳисобланади, чунки у бутун команданинг мижозларга хизмат кўрсатиш фаолиятини қўллаб-қувватлайди.

Меҳмондўстлик саноати кўчмас мулк ва асбоб-ускуналар анча қимматлиги туфайли жуда кўп капитал сарфлашни талаб этадиган тармок ҳисобланади.

Таянч иборалар

Режалаштириш, бюджет тузиш, ташқи таъсирлар аудити, ички ресурслар аудити, молиявий назорат, таҳлил, ялпи даромад коэффиценти, умумий операцион харажатлар коэффиценти, соф фойда коэффиценти, меҳнат ҳақи коэффиценти, ижара харажатлари коэффиценти, реклама харажатлари коэффиценти, капитални инвестиция қилиш

Назорат учун саволлар.

1.АҚШ даги асосий деб қабул қилинган бухгалтерия ҳисобини юритиш принциплари?

2. Инвестицияларни РИН кўрсаткичи ёрдамида баҳолаш усули қандай?
3. Компаниялар неча хил қийинчиликларга дуч келади?
4. Лойиҳа амалга оширилганидан кейин қанча соф фойда беради?
5. Лойиҳа инвестициялардан компания эгалари талаб қилган минимал даражадан кўпроқ фойда олиш имконини берадими?
6. Инвестициялар қанча тез ўзини оқлайди?
7. Инвестициялаштириш айланма воситалар қўшилишини таъминлайдими?

Адабиётлар:

1. Шматько Л.П. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебное пособие, (ГРИФ) 352стр. 2004г.
2. Зайцева Н.А Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. Учебник., 224 стр, 2003 г.
3. Гулаяев В.Г Туризм экономика и сациальное развитие: - М ФиС 2003
4. Жукова М.А. Менеджмент в туристическом бизнесе: учеб. пособ. – М:2005
5. Запесоцкий А.С. Стратегический маркетинг в туризме: Теория и практика. – Спб.: СПбГУП, 2003. -352с.
6. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: учебник. 2-е изд., перараб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
7. Сенин В.С. Организация международного туризма: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. –М.: ФиС, 2004.
8. Управление индустрией туризма: Учебное пособ. / Чудновский А.Д., Жукова М.А., Сенин В.С. –М.: КНОРУС, 2004. -448с.

9. Интернет сайтлари

- www.world-tourism.org - Халқаро туристик ташкилот
- www.world-tourism.org/infoshop - Халқаро туристик ташкилотнинг ахборот маркази
- www.wtoelibrary.org - Халқаро туристик ташкилотнинг кутубхонаси

10-БОБ. МЕҲМОНХОНА ХИЗМАТЛАРИНИНГ СИФАТИНИ БОШҚАРИШ

- 10.1. Хизматнинг сифати - бошқариш объекти
- 10.2. Хизматнинг сифати истеъмолчи нуқтаи назаридан
- 10.3. Нисбий сифат
- 10.4. Хизматлар сифатини бошқаришда стандартлаштириш ва сертификатлаштириш
- 10.5. Сифатни Умумий Бошқариш
- 10.6. Меҳмонхона хизматлари сифатини бошқариш тизими
- 10.7. Меҳмонхонада хизмат кўрсатиш сифатини ошириш дастурини ишлаб чиқиш
- 10.8. Сифат бўйича бошқарувчининг хизмати

10.1. Хизматнинг сифати - бошқариш объекти

«Хизматнинг сифати» тушунчасини талқин қилишга нисбатан ҳар хил ёндашувлар мавжуд. ИСО 8402-94 «Сифатни бошқариш ва таъминлаш. Лугат» халқаро стандартида берилган таъриф айниқса кўп қўлланади:

«**Хизматнинг сифати** – хизматнинг белгиланган ёки тахмин қилинган эҳтиёжларни қондириш қобилиятини таъминловчи хусусиятлари мажмуи».

ИСО 8402-94 халқаро стандартида «хизмат кўрсатиш сифати» атамаси ҳам қабул қилинган бўлиб, унга истеъмолчининг аниқланган ёки тахмин қилинган эҳтиёжларини қондириш имконини берувчи хизмат кўрсатиш жараёнининг ўзига хос хусусиятлари ва шартлари мажмуи деб қаралади.

Хизматнинг муайян эҳтиёжларни қондириш қобилиятини таъминловчи энг муҳим *хусусиятлари*га қуйидагилар қиради:

- ишонарлилик;
- жонкуярлик;
- ишончлилик;
- тезкорлик;
- коммуникативлик;
- серилтифотлик.

Ишонарлилик деганда ходимларнинг ваъда қилинган хизматни аниқ кўрсатиш қобилияти тушунилади. Сифатли хизмат кўрсатиш дастурини ишлаб чиқиш ишонарлиликни таъминлашдан бошланиши лозим. Хизмат кўрсатувчи ходимлар касбий лаёқати даражасининг юқорилиги ишонарлиликни таъминлаш учун асос бўлиб хизмат қилади. Ходимларнинг лаёқатсизлиги натижасида меҳмонхона обрўсига етган пугурни меҳмонхона биносини реконструкция қилиш ва қайта жиҳозлашга сарфланган катта харажатлар ҳам, мижозга дўстона ва хушмуомала муносабат ҳам силлиқлай олмайди.

Жонқуярлик - мижозга ёрдам бериш ва зудлик билан хизмат кўрсатишга тайёрлик. Хизмат кўрсатиш вақтида кўпинча фавқулудда ҳолатлар рўй беради ёки мижозлар қутилмаган илтимослар (масалан, номерга оқ роляь ёки каттароқ қаравот кўйиш ва ҳ.к.) билан мурожаат этади. Бундай ҳолларда корхонанинг юзага келган муаммонинг оқилона ечимини топиш қобилиятига баҳо берилади. Хизматлар, хусусан, меҳмонхона хизматлари кўрсатиш соҳасидаги корхоналар фаолиятининг ўзига хослиги шундан иборатки, бу ерда доим фавқулудда ҳолатлар рўй берган ва рўй бераверади. Шу боис бундай муаммоларни ҳал қилиш йўлларини олдиндан режалаштириш ва ўз иш принципларини ишлаб чиқиш зарур. Бундай ҳолларда ходимлар сифатли ишлашлари, юзага келган муаммоларга зудлик билан эътибор беришлари, ҳар бир корхонанинг талабчан ва жанжалкаш мижозлар билан ишлаш принципларига риоя қилишлари лозим (Парето қонидасига биноан, мижозларнинг 20% муаммоларнинг 80% ни вужудга келтиришини тахмин қилиш мумкин). Меҳмонхона корхоналарида ўтказилган тадқиқотлар низоли вазиятларда хизмат кўрсатувчи ходимларнинг аксарияти ўзини ҳимоя қилишга, муаммонинг юзага келишига сабабчи эмаслигини исботлашга ҳаракат қилишини кўрсатади. Бу ҳолат хизматчилар раҳбарият мижозларнинг талабларини кондириш ҳақида ғамхўрлик қилишни қўллаб-қувватлашига ишончи комил эмаслигидан далолат беради. Акс ҳолда улар низони янада кучайтириш ва ўзининг ҳақлигини исботлаш ўрнига энг аввало, муаммони ҳал қилишга ҳаракат қилган бўлардилар. Мижоз амалда доим ҳам ҳақ бўлавермайди. Бироқ, мижознинг ҳақ эмаслигини исботлаш билан меҳмонхона ҳеч қандай наф кўрмайди. Аксинча, у мижозни йўқотади, янги мижозни жалб қилиш янада оғирлашади ва қимматлашади. Мижозларга хизмат кўрсатиш халқаро уюшмаси ўтказган тадқиқотлар янги мижозни жалб қилиш харажатлари эски мижозни сақлашдан беш баравар қимматроқ эканлигини кўрсатди. Техник ёрдам кўрсатиш бўйича тадқиқот дастурлари институти ўтказган бошқа бир тадқиқот эса ўзига кўрсатилган хизматлардан норози бўлган мижозларнинг 91% бу корхонага бошқа ҳеч қачон мурожаат этмаслигидан ва уларнинг ҳар бири ўз муаммолари ҳақида бошқа мижозларнинг камида тўққизтаси билан ўртоқлашишидан далолат беради. Бироқ, қилган шикоятлари қаноатлантирилган тақдирда, бундай мижозларнинг 54-70% ўзларини «хафа қилган» корхона хизматларидан яна фойдаланади. Агар мижозлар юзага келган муаммолар жуда тез ҳал қилинганлигини кўрсалар, бу рақам 95% етади.

Ишонччилик – ходимларнинг ўзига нисбатан ишонч уйғота олиш қобилияти. Ўзаро ишонч муносабатлари юзага келиши учун истеъмолчилар кўпроқ ишонадиган ташки белгиларга эътибор бериш жуда муҳимдир. Меҳмонхона холли, номерлари, ресторанининг яхши ташкил этилган интерьерлари, хоналар, йўлақларнинг тозаллиги, серилтифот хизматчиларнинг ораста кўриниши – буларнинг барчаси хизмат кўрсатиш сифатининг ташки мезонлари бўлиб, мижозлар муайян корхонада ҳамма нарса жойидаллиги ва унга ишониш мумкинчилиги ҳақида шуларга қараб ҳулоса чиқаради.

Тезкорлик – хизмат кўрсатувчи ходимлар билан алоқа боғлашнинг осонлиги. Мисол учун, агар меҳмон номерга чопарни чакирган бўлса, у бир неча соат ичида эмас, балки санокли дақиқаларда етиб келиши лозим.

Коммуникативлик – мижозларга зарур ахборотни ўз вақтида ва уларнинг қўшимча талабисиз тақдим этиш ҳисобига ходимлар билан мижозлар ўртасида англашилмовчиликлар чиқишини истисно қиладиган хизмат кўрсатишни таъминлаш.

Серилтифотлик – мижозга алоҳида эътибор бериш ва унга индивидуал хизмат кўрсатиш. Ҳар бир мижознинг ўз муайян эҳтиёжлари бўлади. Мижоз корхонага содиқ қолишини таъминлаш учун хизматлар кўрсатиш чоғида муайян мижоз корхона учун алоҳида аҳамиятга эга эканлиги, унинг индивидуал эҳтиёжлари ҳисобга олинишини кўрсатиш лозим.

Хизматлар сифатини кўриб чиқишда «талабга жавоб беради – жавоб бермайди», «талаб даражасидан юқори – паст», «яхши – ёмон», «талабни кондиради - кондирмайди» каби ностандарт таърифлар кўп қўлланилади. Мисол учун: «Маҳаллий меҳмонхоналарда хизмат кўрсатишнинг сифати халқаро стандартлар талабига жавоб бермайди», «Дўстлик» меҳмонхонасида хизмат кўрсатиш даражаси уч юлдузли меҳмонхонадаги хизмат кўрсатиш даражасидан паст», «Кичик шаҳарлардаги меҳмонхоналарда кўрсатиладиган хизматлар сифатини «кониқарсиз» деб баҳолаш мумкин». Хизматлар сифатига нисбатан ностандарт атамаларнинг кенг тарқалганлиги ўринлидир, чунки бу меҳмондўстлик корхоналари фаолияти сифат хусусиятларининг ранг-баранглигини кўрсатиш имконини беради.

10.2. Хизматнинг сифати истеъмолчи нуктан назаридан

Хизматлар бозорида сифат деганда мўлжал қилинган истеъмолчи нимани тушуниши меҳмондўстлик корхоналари учун муҳим аҳамиятга эга, яъни «сифат» тушунчасини муҳокама қилишда истеъмолчининг шахсияти диққат марказида туради.

Хизматнинг сифатига баҳо беришда истеъмолчи ўзига берилган нарсани ўзи олишни хоҳлаган нарсага солиштиради. Муайян хизматга берилган баҳо истеъмолчининг шундай хизматлар кўрсатувчи корхоналарга мурожаат этиш тажрибасига, хизмат ҳақидаги билимларига, шахсий хоҳиш-истакларига ҳамда хизмат кўрсатувчи корхонанинг имижига боғлиқ бўлади. Фойдаланилувчи хизмат танлаб қабул қилиш, мослашиш ва таассуротларни кучайтириш эффектларига бўйсунди.

Танлаб қабул қилиш айти бир хизматни турли истеъмолчилар ҳар хил қабул қилишини англатади. Бу истеъмолчилар фель-атвори, кизикишлари, шахсий фазилатлари, билимлари, шунингдек хизматдан фойдаланиш ҳолати билан белгиланади. Хизматнинг сифатини қабул қилишнинг вазиятга доир хусусиятларига хизмат кўрсатилган вақт (масалан, барча тафсилотларни шошилинчда пайқамаслик, хотиржам вазиятда эса яхшилаб кўриб олиш мумкин), муайян шароит (масалан, ёмон об-ҳавода курорт

меҳмонхоналарида дам олаётган миждозлар номердаги мебель ва жиждозларга диққат билан эътибор бера бошлайдилар, уларда овқатланиш сифатига кизиқиш ортади ва ҳ.к.) киради.

Сифатни қабул қилиш хизматдан фойдаланиш чоғида кутилган натижага *мослаштиши* мумкин. Агар қабул қилинган сифат кутилган натижа доирасидан бироз четга чиқса, фойдаланувчи уни ўз мўлжалига мослаштиради. Бироқ, қабул қилинган хизмат кутилган натижага мутлақо мос келмаса, контраст эффекти вужудга келади: кутилган натижанинг катталиги контраст эффектини кучайтиради.

Фойдаланувчи бировнинг – хизмат ёки унинг таркибий қисмлари билан таниш бўлган дўстлари, ҳамкасблари, қўшнилари тажрибасидан фойдаланишга ҳаракат қилган ҳолларда *таассуротларнинг муттасил кучайиши* содир бўлади. Натижада иждобий таассуротлар мустаҳкамланади, салбий таассуротлар эса сиқиб чиқарилади ёки бунинг тескариси содир бўлади.

Фойдаланувчининг хизмат сифатини қабул қилишининг юқорида тавсифланган модели мазкур тушунчага қуйидаги уч таркибий қисм бирлиги деб қараш имконини беради:

- асосий сифат;
- талаб этилган сифат;
- хоҳланган сифат.

Асосий сифат – хизматнинг фойдаланувчи бўлиши шарт деб ҳисоблаган хоссалари йиғиндиси. Миждоз мазкур сифатнинг мавжудлигига умид қилиб, ишлаб чиқарувчи билан уларни муҳокама қилишни лозим топмайди. Меҳмонхона корхонаси хизматлари учун асосий сифатларга қуйидагилар мисол бўлиши мумкин:

- меҳмонхонага жойлашишда тоза чойшаб, ёстик жилди ва сочиқларнинг мавжудлиги;
- меҳмонхона номерининг ҳар куни тозаланиши;
- телевизор ҳамда номерда мавжуд бошқа аппаратуранинг бузилмай ишлаш кафолати;
- меҳмон билан якуний ҳисоб-китобда хато қилмаслик ва ҳ.к.

Хизматнинг асосий сифатини таъминлаш корхонадан бу йўналишда муттасил иш олиб бориш ва ҳаражатлар қилишни тақозо этиши мумкин. Хизматнинг асосий сифатига лозим даражада эътибор бермаслик корхона обрўсига путур етиши ва миждозлар йўқолишига олиб келади.

Талаб этилган (қутилган) сифат – хизматнинг техник ва функционал хусусиятлари йиғиндиси. Улар хизмат ишлаб чиқарувчининг режасига қай даражада мувофиқлигини кўрсатади. Одатда ишлаб чиқарувчи хизматнинг талаб этилган хоссаларини реклама қилади ва кафолатлайди. Меҳмонхона хизматларининг талаб этилган техник хоссаларига қуйидагилар мисол бўлади: номерларда коммунал шароит (ванна, душ, ҳожатхона), кондиционерлар, конференцзаллар, музокара хоналари ва ҳ.к.нинг

мавжудлиги. Мезмонхона хизматларининг талаб этилган функционал хоссаларига куйидагилар киради: номерларда ва қаватларда уззукун хизмат кўрсатилиши, янги газета ва журналлар хар куни етказиб берилиши ва ҳ.к.

Хоҳланган сифат – истеъмолчи хизматнинг мавжудлиги ҳақида фақат орзу қилиши мумкин бўлган сифати. Сифатнинг хоҳланган кўрсаткичлари хусусияти шундаки, уларни истеъмолчи ўзи ўйлаб топмаслиги керак. Истеъмолчи, қоида тарикасида, мазкур сифат кўрсаткичларини талаб қилмайди, аммо ўзига таклиф этилган хизмат таркибида уларнинг мавжудлигини юксак баҳолайди. Хоҳланган сифатли меҳмонхона хизматларига куйидагилар мисол бўлади: номерларда йўлдошли ва кабелли телевидениенинг мавжудлиги; миқозга меҳмонхонадан хотира сифатида фен, зонт, пардоз анжомлари ва ҳ.к.ни таклиф қилиш; кечки овқатга бепул шампан виноси тақдим этиш ва ш.к. Агар хоҳланган сифатни ўз ичига олган хизмат яхши кўрсатилган бўлса, у миқознинг ўзига кўрсатилган хизматлардан қониқиш даражасини ошириши, ишлаб чиқарувчи учун бозор секторини янада кенгайтириши мумкин.

Миқозларнинг эҳтиёжларини қондириш нуқтаи назаридан америкалик олимлар Кедотт ва Тержен таклиф қилган *хизмат кўрсатиш элементлари типологияси* диққатга сазовордир. Миқозлар хизматларни харид қилиш тўғрисида қарор қабул қилишига таъсир кўрсатадиган эҳтиёжларни ўрганиш нағижасида, ушбу олимлар хизмат кўрсатиш элементларининг тўрт гуруҳини ажратдилар:

- критик элементлар;
- нейтрал элементлар;
- қаноатлантирувчи элементлар;
- ихлосни қолдирувчи элементлар.

Критик элементлар меҳмондўстлик саноатининг моҳиятини ташкил этади. Улар истеъмолчининг хулқ-атворига бевосита таъсир кўрсатувчи асосий омиллардир. Мазкур элементлар биринчи навбатда мавжуд бўлиши керак, чунки улар истеъмолчилар учун зарур стандартлар минимумига асосланади. Агар қорхоналар рақобат кураши шароитида яшаб қолишни истасалар, улар айнан мана шу хизмат кўрсатиш элементларини таклиф қилиш учун қўлларидан келганча ҳаракат қилишлари лозим. Меҳмонхона номерлари, жамоат жойларининг тозаллиги, ҳавфсизлик, соғлом овқат мана шундай элементлар жумласидан. Мазкур минимал стандартларга эришилган-эришилмаганлигига қараб миқозларда ижобий ёки салбий муносабат уйғотганлиги учун ушбу элементлар критик элементлар деб аталади. Меҳмондўстлик саноати қорхоналарида мазкур элементларнинг мавжуд эмаслиги фақат фавқулодда ҳолларда ўринли деб топилиши мумкин.

Нейтрал элементлар қорхона фаолиятига бевосита таъсир кўрсатмайди. Мазкур элементларга хизмат кўрсатувчи ходимлар униформасининг ранги, бино интерьерининг тузилиши, автомобиллар турар жойининг жойлашишини киритиш мумкин. Бу элементлар миқозларнинг хизматлардан

қаноатланганлик даражасига кам таъсир кўрсатади, шу боис бошқарув фаолиятида уларга қатта эътибор бериш шарт эмас.

Агар кўрсатилган хизматлар сифати кутилганидан ҳам зиёда бўлса, *қаноатлантирувчи элементлар* миқозларда яхши таассуротлар қолдириши мумкин. Аммо миқознинг бу умиди оқланган бўлмаса ҳам салбий таассурот қолмайди. Меҳмонхонада тунда хизматлар кўрсатиш, банкетлар чоғида директор номидан бепул ичимликлар тақдим этиш, ресторанларда аёлларга маъмурият номидан гуллар бериш мана шундай элементларга киради. Табиийки, мазкур элементлар корхонага шу соҳадаги бошқа корхоналардан ажралиб туриш имконини беради. Бепул овқат, гул ёки шоколаддан ҳеч ким бош тортмайди. Худди шунингдек, бундай «сюрприз»лар бўлмаган тақдирда, ҳеч ким бундан шикоят ҳам қилмайди.

Тўғри бажарилмаган ва миқознинг салбий муносабатига сабаб бўлган элементлар *ихлосни қолдирувчи элементлар* ҳисобланади. Бироқ, барча элементлар тўғри бажарилган тақдирда, миқозларда ҳеч қандай норозилик туғилмаслиги мумкин. Бундай элементларга нотўғри танланган ёки ташкил этилган, меҳмонларни узоққа боришга мажбур қилувчи машиналар турар жойи, кенг тарқалган кредит карточкалари бўйича ҳақ тўлашнинг рад этилиши, ходимларнинг илтифотсизлиги, кулдонларнинг ифлослиги ва ҳ.к. киради.

10.3. Нисбий сифат

Истеъмолчига мўлжал олиб тузилган сифатнинг умумий стратегиясида муҳим ўрин тутувчи «нисбий сифат» тушунчаси меҳмондўстлик корхоналари фаолиятини ҳар томонлама баҳолаш имконини берувчи «хизматнинг сифати» тушунчасига яқин туради. Бозорнинг тобора ортиб бораётган ошқоралиги корхонага ўз хизматлар тўпламини рақибларининг таклифларига тўғридан-тўғри солиштириш имконини беради. «Нисбий сифат» тушунчаси шундан келиб чиқади. У:

- ўз хизматларини энг кучли рақибларнинг хизматларига солиштириш;
- ўз хизматларига истеъмолчи нуктаи назаридан баҳо бериш;
- корхонадаги нарх-наво тузилишига боғлиқ бўлмаслик;
- нафақат моддий хизматлар соҳасини, балки номоддий хизматларни,

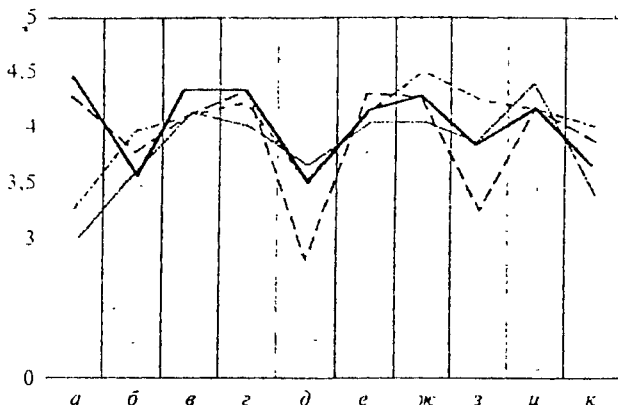
шу жумладан ходимларнинг хулқ-атворини қамраб олиш имконини беради.

Хизматларнинг нисбий сифатини аниқлаш корхонанинг обрўсини мустаҳкамлайди, бозорда муайян мавкени эгаллаш ва уни сақлаб қолиш имконини беради. Нисбий сифатни аниқлаш методикаси икки босқичдан иборат.

Биринчи босқич. Муайян хизматларни харид қилиш тўғрисида қарор қабул қилинишига олиб келувчи, истеъмолчи нуктаи назаридан энг муҳим мезонларни (5-10) ажратиш лозим. Бунда нархлар ҳисобга олинмаслиги керак. Ажратилган мезонларнинг муҳимлигини истеъмолчи билан бевосита

алока қилувчи ва бу соҳада катта тажрибага эга бўлган ходимлар фикри билан мувофиқлаштириш зарур.

Иккинчи босқич. Мезонларга 5-10 балли шкала бўйича баҳо бериш ва энг муҳим рақиб корхоналардаги шундай мезонларга қўйилган баҳоларга солиштириш. Корхоналар қанча кўп бўлса, нисбий сифат мезонлари шунча аниқ бўлади. Олинган натижаларни график кўринишида акс эттирган маъқул. Шунда ўзига хос сифат профили ҳосил бўлади (10.1-расм).



10.1-расм. Мехмонхона хизматларининг нисбий сифати профили:

а-жоғлашган ўрни; б-овқатлантириш сифати, в-хавфсизлик, г-ходимларнинг касбий паёқати даражаси, д-қўшимча хизматлар тақлифи, е-номерлар, ҳожатхона, душдаги тозалик, ж-ходимларнинг ҳушмуомалалиги ва илтифотлилиги, з-телевизор, видео, аудио аппаратуранинг ишлатиш, и-осойишталик ва қўниларнинг хулқ-атвори, к-номердаги мебель.

«Сифат» тушунчасини истеъмолчи нуктаи назаридан жуда кўп муаллифлар кўриб чиққанлар. Чунончи, Ф. Татарский: «Сифат ўз ҳолича мавжуд бўлиши мумкин эмас, у фақат муайян истеъмолчиларнинг муайян талабларига нисбатан мавжуд бўлади», деб кайд этади. Ж. Харингтон бу тушунчага шундай таъриф беради: «Сифат – истеъмолчида туғилган эҳтиёж унинг қурби етадиган нархда қондирилиши. Юқори сифат – истеъмолчининг эҳтиёжи у мўлжаллаганидан паст нархда ва кутганидан ҳам зиёда тарзда қондирилиши демак». Шу нуктаи назардан америкалик истеъмолчилар маҳсулотга баҳо беришда таянадиган формула диққатга сазовор:

Сифат + Ишонччилик + Хизмат кўрсатишда қулайлик

Қиммат= _____

Нарх

Шундай қилиб, истеъмолчи талабининг қондирилиши фақат сифат билан белгиланмайди. Талабнинг қондирилиши – нарх ва фойдани таҳлил қилиш, аниқроқ қилиб айтганда, сифат билан нархни таққослаш натижасидир. Хизматлар кўрсатиш соҳасида кўпинча сифат юқори бўлишига

карамай, истеъмолчи норози бўлиб қолади. Бунда норозиликнинг сабаби – нарх. Айни вақтда, бу истеъмолчининг эҳтиёжини бошқа, арзонроқ маҳсул қондиради. Мисол учун, меҳмонхонада бир ўринли номерни бронлаштириш вақтида мижозга у яшашни мўлжаллаган даврда фақат кунлик баҳоси 220 доллар бўлган люкс тоифасидаги номерлар бўш бўлиши ҳақида маълумот берилади; бир кунлик баҳоси 45 доллар бўлган иктисодий тоифа номерлари ва бир кунлик баҳоси 62 доллар бўлган бизнес тоифа номерлари бу даврга тўла бронлаштирилган. Мижоз люкс номерига жойлашганида унга кўрсатилиши мумкин бўлган хизматлар сифатининг юқориликдан қатъи назар, у таклифдан қаноатланмайди, бинобарин, таклиф қилинган номерни харид қилиш тўғрисида қарор қабул қилмайди ва ўзи хоҳлаган пировард натижага эришишнинг бошқа, нисбатан арзон йўлини топишга ҳаракат қилади – бошқа меҳмонхоналарга мурожаат этади.

Хизматлар кўрсатиш соҳасида истеъмолчи «сифат-нарх-натижа» нисбатини муттасил таҳлил қилади. Бу хизматлар сифатини бошқаришда «нархнинг сифати» тушунчасини қўллаш зарурлиги тўғрисида сўз юритиш имконини беради.

«Хизматнинг сифати» тушунчасига қуйидаги қисмлардан ташкил топган комплекс деб қараш ҳам мумкин:

- салоҳият сифати (техник сифат);
- жараён сифати (функционал сифат);
- маданият сифати (ижтимоий сифат).

Салоҳият сифати ёки *техник сифат* меҳмондўстлик корхоналарининг ишлаб чиқариш ҳолатига тегишли мезонлардан ташкил топади. Меҳмонхона хизматларига нисбатан булар меҳмонхона номерлари, ресторандаги овқатлар, ижарага берилувчи автомобиллар, коммуникацион техника сифати ва ҳ.к. Истеъмолчи меҳмонхона хизматини харид қилгунга қадар унинг техник сифатига қисман баҳо бериш имкониятига эга.

Функционал сифат – меҳмонхона хизматлари кўрсатиш *жараёнининг сифати*. Бунда истеъмолчи меҳмонхона ходимлари билан бевосита алоқага киришади (номерни бронлаш, рецепция бўлимида ҳужжатларни расмийлаштириш, мижозни номерга кузатиб қўйиш, бағажни етказиш, ҳар хил хизматлар кўрсатиш ва ҳ.к.). Функционал сифатнинг юқорилиги мижоз умидини унча оқламаган номердан олинган тассуротни яхшилаши мумкин. Бироқ, агар функционал сифат паст бўлса, ҳатто меҳмонхонадаги энг яхши номер ҳам кўрсатилган хизматдан қониқмаганлик ҳиссини ўнглай олмайди.

Ижтимоий сифат – меҳмонхона ходимларининг хулқ-атвори ва меҳмонларга нисбати билан белгиланувчи *маданият сифати*. Ходимларнинг хушмуомалалиги, жонқуярлиги ва серилтифотлиги ижтимоий сифатнинг муҳим мезонларидир.

Сифатли хизмат кўрсатишга катта эътибор берувчи чет эл меҳмонхоналарининг аксариятида мижозларнинг шикоятлари сифат мезони деб олинади. Бу умумий сифат уч таркибий қисмининг қайси бири юзасидан кўпроқ шикоят қилинганлигини баҳолаш имконини беради. Мутахассислар

гувоҳлик беришича, мазкур меҳмонхоналарда 70% дан кўпроқ ҳолларда мижозлар жараён ва маданиятнинг сифатидан шикоят қиладилар. Салоҳият сифати бу ерда анча юқори даражага етган ва мижозларни қаноатлантирувчи «нарх-хизмат» нисбатига эришилган.

10.4. Хизматлар сифатини бошқаришда стандартлаштириш ва сертификатлаштириш

Стандартлаштириш. Стандартлаштириш – ижро этиш мажбурий бўлган ҳамда ижро этиш тавсия этиладиган талаблар, нормалар, қоидалар ва шартларни ишлаб чиқиш ва белгилашга йўналтирилган, истеъмолчининг лозим даражадаги сифатли хизматларни маъқул нархда харид қилиш ҳуқуқини, шунингдек меҳнатнинг хавфсизлиги ва қулайлигини таъминловчи фаолият.

Стандартлаштиришнинг мақсади – амалда мавжуд, режалаштирилган ёки мўлжал қилинган вазифаларни ҳал қилиш учун муайян соҳада белгиланган қоидалар, талаблар, нормалардан кенг ва кўп қарра фойдаланиш йўли билан оқилона тартиб ўрнатилишига эришиш. Стандартлаштиришнинг умумий ва тор мақсадлари фарқланади.

Умумий мақсадлар, энг аввало, тушунчанинг мазмунидан келиб чиқади. Умумий мақсадларнинг муайянлаштирилиши мажбурий ҳисобланган стандартларнинг талаблари бажарилиши билан боғлиқ. Уларга одамлар ҳаёти ва соғлиғи, атроф-муҳит ва мол-мулк учун хизматларнинг хавфсизлигини, фан-техника тараққиётининг ривожланиш даражасига мувофиқ хизматлар сифатини, барча турдаги ресурсларнинг тежалишини, хўжалик объектларининг ҳар хил (табiiй ва техноген) офатлар ва фавқулодда ҳолатлар юзага келишининг олдини олиш билан боғлиқ хавфсизлигини таъминловчи нормалар, талаблар ва қоидаларни ишлаб чиқиш қиради.

Стандартлаштиришнинг тор (муайян) мақсадлари маълум фаолият соҳасига, умуман хизматлар соҳасига, у ёки бу корхонага, муайян хизматга ва ҳоказоларга таллуқли.

Стандартлаштириш стандартлаштириш объекти (предмети) ва стандартлаштириш соҳаси каби тушунчалар билан боғлиқ.

Стандартлаштириш объекти – муайян талаблар, шартлар, параметрлар, қоидалар ва ш.к. ишлаб чиқиладиган хизмат, хизмат кўрсатиш жараёни. Стандартлаштириш умуман объектга ёки унинг таркибий қисмларига тааллуқли бўлиши мумкин.

Стандартлаштириш соҳаси – стандартлаштиришнинг ўзаро боғлиқ объектлари мажмуи. Масалан, меҳмонхона саноати стандартлаштириш соҳаси ҳисобланади, муайян меҳмонхона хизматлари: меҳмонларни расмийлаштириш ва жойлаштириш хизматлари, номерларни тозалаш хизматлари, овқатлантириш хизматлари стандартлаштириш объектлари бўлиши мумкин.

Стандартлаштириш ҳар хил даражада амалга оширилади. Стандартлаштириш даражаси стандартни жаҳоннинг қайси жуғрофий, иқтисодий, сиёсий минтақаси иштирокчиси қабул қилишига қараб фарқ қилади. Стандартлаштириш амалга ошириладиган даражага қараб:

- халқаро стандартлаштириш – исталган мамлакатнинг тегишли органлари учун очик фаолият;

- минтақавий стандартлаштириш – жаҳоннинг бир жуғрофий, сиёсий ёки иқтисодий минтақасида жойлашган давлатларнинг тегишли органлари учун очик фаолият;

- миллий стандартлаштириш – бир муайян давлатдаги стандартлаштириш фарқланади. Ўз навбатида, миллий стандартлаштириш турли даражада: давлат, тармоқ, иқтисодиётнинг муайян сектори даражасида, уюшмалар, бирлашмалар, корхоналар даражасида амалга оширилиши мумкин.

Халқаро ва минтақавий стандартлаштириш тегишли халқаро ва минтақавий ташкилотларга аъзо мамлакатларнинг мутахассислари томонидан амалга оширилади.

Стандартлаштириш жараёнида стандартлаштириш объектига доир нормалар, қоидалар, талаблар, шартлар ишлаб чиқилади ва норматив ҳужжат тарзида расмийлаштирилади. Норматив ҳужжатларнинг турлари Стандартлаштириш халқаро ташкилоти (ИСО) томонидан тузилган ИСО/МЭК 2 қўлланмасида тавсия этилган. Булар стандартлар, техник шартлар, қоидалар тўпламлари, регламентлардир.

Стандарт – муайян келишувга қўра ишлаб чиқилган, эътироф этилган орган томонидан тасдиқланган, маълум соҳада оқилона тартиб ўрнатишга йўналтирилган норматив ҳужжат. Стандартда фаолиятнинг ҳар хил турлари ёки уларнинг натижаларига доир умумий ёки кўп қарра қўлланиладиган умумий принциплар, қоидалар, шартлар белгиланади. Стандарт фан, техника ва амалий тажрибанинг умумлаштирилган натижаларига асосланиши, жамият учун мумкин қадар кўпроқ фойда келтиришга йўналтирилиши лозим.

ИСО/МЭК 2 қўлланмаси стандартлаштириш бўйича халқаро тажрибани умумлаштириб, стандартларнинг қўллаш мумкин бўлган қуйидаги турларини тавсия этади:

- *асосий стандарт* кенг амал қилиш соҳасига эга бўлади ёки маълум соҳа учун умумий қоидаларни ўзида жамлайди. Асосий стандарт бевосита стандарт сифатида қўлланиши ёки бошқа стандартларга асос бўлиб хизмат қилиши мумкин;

- *терминологик стандарт*, қоида тарикасида, муайян таъриф, айрим ҳолларда эса – изоҳ, иллюстрация ва ҳ.к. бериладиган атамаларга нисбатан амал қилади. Мисол учун, қуйидаги атамалар стандартлаштирилиши мумкин: меҳмонхона хизмати, умумий овқатланиш хизмати, меҳмонхона, ресторан, кафе, бар ва ҳ.к.;

- *синов методлари стандарти* ҳар хил синовлар ва улар билан боғлиқ ҳаракатлар методикаси, қоидалари, таомилларини белгилайди;

- *хизмат, жараён, маҳсулот стандарти* *хизмат, жараён, маҳсулотнинг ўз мақсадига мувофиқлигини таъминлаш учун улар қаноатлантириши лозим бўлган талабларни белгилайди;*

- *мувофиқлик стандарти* маҳсулот ёки тизимларнинг улар қўшиладиган жойлардаги мувофиқлиги билан боғлиқ талабларни белгилайди;

- *очиқ ифодаларга эга бўлган, стандартни идентификация қилмайдиган стандарт* *хизмат ёки жараённи муайянлаштириш учун миқдорлар ёки бошқа кўрсаткичлар кўрсатилиши лозим бўлган тафсилотлар рўйхатидан ташкил топади. Қоида тариқасида, бундай маълумотлар ишлаб чиқарувчи ёки истеъмолчи томонидан шартнома муносабатларида муайянлаштирилади.*

Техник шартлар ҳужжати *хизмат (маҳсулот, жараён) қаноатлантириши лозим бўлган техник талабларни белгилайди. Техник шартлар ҳужжатиди, зарур ҳолда, мазкур талабларга риоя қилинган-қилинмаганлигини аниқлаш тартиб-таомиллари кўрсатилиши лозим.*

Қоидалар тўплами – лойиҳалаш, тайёрлаш, *хизмат кўрсатиш, фойдаланиш техник қоидалари ёки тартиб-таомилларини тавсия этувчи ҳужжат.*

Регламент – мажбурий ҳукукий нормалар ифодаланган ва ҳокимият органи томонидан қабул қилинган ҳужжат.

Инсон фаолиятининг барча соҳаларида халқаро савдо ва халқаро ҳамкорликнинг ривожланиши объектив тарзда миллий стандартларни мувофиқлаштириш (уйғунлаштириш), халқаро стандартлар ишлаб чиқиш ва уларни амалда кенг қўллашни тақозо этди. Сифатни бошқариш соҳасидаги жаҳон тажрибаси 1987 йил мартда қабул қилинган ва 1994 йилда янгиланган ИСО 9000-9004 халқаро стандартлар пакетида жамланган. ИСО 9000 стандартлари ўз классик вариантыда саноат учун ишлаб чиқилган эди. Бироқ, уларда баён этилган сифат тизимлари фалсафаси универсалдир. Шу боис ҳозирда турли фаолият соҳасидаги корхоналар ва ташкилотлар бу методологиядан фаол фойдаланмоқдалар. Шунинг қайд этиш керакки, чет элда минглаб меҳмонхоналар ва рестороанлар ўз сифат тизимларини миллий ва халқаро сертификатлаштириш тизимларида рўйхатдан ўтказадилар. Бу уларга рақобат курашида муайян устунликлар беради. ИСО 9004-2 «Сифатни умумий бошқариш ва сифат тизими элементлари. 2-қисм. *Хизматлар бўйича раҳбар кўрсатмалар*» халқаро стандартининг қабул қилинишини *хизматлар сифатини бошқариш соҳасида жаҳон тажрибаси эришган ютуқ деб* ҳисоблаш мумкин.

Сертификатлаштириш. «Сертификатлаштириш» сўзи лотинчадан таржимада «тўғри бажарилган» деган маънони англатади. *Хизмат «тўғри кўрсатилганлиги»га ишонч ҳосил қилиш учун у қайси талабларга жавоб*

бериши лозимлигини ва бу мувофиқликнинг ишончли далилларини қандай олиш мумкинлигини билиш керак. Мувофиқликни сертификатлаштириш бундай далилларни олишнинг умумий эътироф этилган усулидир.

Сертификатлаштириш – муайян хизмат қўйилган талабларга жавоб беришига учинчи томон ёзма қафолат бериши билан боғлиқ таомил. Учинчи томон деганда хизматлар кўрсатувчига (биринчи томонга) ҳам, истеъмолчига (иккинчи томонга) ҳам боғлиқ эмас деб эътироф этилган шахс ёки орган тушунилади.

Таомиллар, қоидалар, синовлар ҳамда сертификатлаштириш жараёнининг таркибий қисми ҳисобланган бошқа ҳаракатлар муайян омилларга қараб ҳар хил бўлиши мумкин. Мазкур омиллар орасида стандартлаштириш, сифат ва бевосита сертификатлаштиришга тааллуқли қонун ҳужжатлари муҳим ўрин тутди. Мувофиқликни исботлаш муайян сертификатлаштириш тизимида амалга оширилади. ИСО/МЭК 2 қўлланмасига мувофиқ, бу сертификатлаштиришни ўз қоидаларига биноан амалга оширувчи тизимдир.

Умумий тарзда *сертификатлаштириш тизими* қуйидаги таркибий қисмлардан ташкил топади:

- тизимни бошқарувчи, унинг фаолиятини назорат қилувчи марказий орган. У сертификатлаштиришни амалга ошириш ҳуқуқини бошқа органларга ўтказиши ҳам мумкин;

- сертификатлаштиришни амалга ошириш қоидалари ва тартиби;
- сертификатлаштиришни амалга оширишни тартибга солувчи норматив ҳужжатлар;
- сертификатлаштириш таомиллари (схемалари);
- инспекция назорати тартиби.

Хизматларни сертификатлаштириш марказий (миллий) органда аккредитациядан ўтган органлар томонидан амалга оширилади. Сертификатлаштириш органи вазибаларини мустақиллик ва касбга лаёқатлилик талабларига жавоб берадиган, камида иккита эксперт-аудиторга эга бўлган корхона ва ташкилотлар бажариши мумкин.

Сертификатлаштириш тизимлари миллий, минтақавий ва халқаро микёсларда фаолият кўрсатиши мумкин. Агар сертификатлаштириш тизими муайян хизматлар турининг мувофиқлигини исботлаш билан шуғулланса, бу турдош хизматларни сертификатлаштириш тизимидир. У ўз фаолиятида айни бир хил хизматларга тааллуқли стандартлар, қоидалар ва тартиб-таомилларни қўллайдди.

Сертификатлаштириш мажбурий ва ихтиёрий хусусиятга эга бўлиши мумкин.

Мажбурий сертификатлаштириш қонунлар ва қонун ҳужжатларига мувофиқ амалга оширилади ва меҳмондўстлик хизматлари техник регламентларнинг талабларига, стандартларнинг мажбурий талабларига

мувофиқлигини тасдиқлашни таъминлайди. Бунда одамларнинг ҳаёти, соғлиғи, хавфсизлигини сақлашга мажбурий талаблар қўйилади.

Мажбурий сертификатлаштириш «Истеъмолчиларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида», «Маҳсулотлар ва хизматларни сертификатлаштириш тўғрисида»ги қонунлар билан белгиланган. Мажбурий сертификатлаштиришни амалга ошириш учун мажбурий сертификатлаштириш тизимлари ташкил этилади. Мажбурий сертификатлаштирилиши лозим бўлган объектлар номенклатураси давлат бошқаруви даражасида белгиланади.

Ихтиёрий сертификатлаштириш юридик ёки жисмоний шахсларнинг ташаббуси билан аризачи ва сертификатлаштириш органи ўртасида тузилган шартнома шартларида амалга оширилади. Ихтиёрий сертификатлаштириш ҳақида қарор қабул қилиниши одатда хизматларнинг рақобатбардошлиғи, хизматларни бозорга (айниқса, хорижий бозорга) чиқариш, танлашда кўпроқ сертификатлаштирилган хизматларга қараб мўлжал олувчи харидорларнинг талаблари муаммолари билан боғлиқ. Хизматларни сертификатлаштиришда 10.1-жадвалда келтирилган схемалар қўлланади.

10.1-жадвал

Хизматларни сертификатлаштиришда қўлланиши мумкин бўлган схемалар

Схема рақами	Ижро маҳоратини	Хизмат курсатиш жараёнини	Қорхонани аттестация	Сифат тизимларини сертификат-	Хизмат натижаларини танлаб текшириш	Инспекция назорати
1	X				X	Хизмат натижасини текшириш
2	X					Хизмат натижаларини социологик баҳолаш
3		X			X	Жараённинг барқарорлигини назорат қилиш
4		X				Хизмат натижасини текшириш
5			X			Шунинг ўзи
6				X		Фаолиятнинг барқарорлигини назорат қилиш

Амалдаги тасниф бўйича муайян тоифа талабларига корхоналарнинг мувофиқлигини сертификатлаштириш меҳмондўстлик саноатида ихтиёрий сертификатлаштиришнинг энг кўп тарқалган мисолидир.

Жаҳон туристик ташкилоти 1989 йилда ишлаб чиққан ва минтақавий комиссиялар томонидан маъқулланган «Таснифлаш стандартларига асосан меҳмонхоналарни таснифлаш мезонларини халқаро миқёсда

уйғунлаштириш» лойиҳаси меҳмонхоналарни ихтиёрий сертификатлаштиришнинг ривожланишида муҳим босқич бўлди.

Ихтиёрий сертификатлаштириш белгиланган тартибда аккредитация қилинган сертификатлаштириш органлари томонидан шартнома нархларида ва хавфсизлик мажбурий сертификати олинганидан кейингина амалга оширилади.

Хизматларни сертификатлаштириш тартиби қуйидагиларни ўз ичига олади:

- 1) сертификатлаштиришга ариза бериш;
- 2) ариза юзасидан қарор қабул қилиш, шу жумладан сертификатлаштириш схемасини танлаш;
- 3) текшириш ўтказиш методикасини ишлаб чиқиш;
- 4) сертификацион текшириш ўтказиш;
- 5) мувофиқлик сертификати ҳамда мувофиқлик белгисини қўллашга лицензия бериш, мувофиқлик устидан инспекция назоратини амалга оширишга шартнома тузиш;
- 6) сертификатлаштирилган хизмат норматив ҳужжатларнинг талабларига мувофиқлиги устидан инспекция назоратини амалга ошириш.

Инспекция назорати сертификатни берган орган томонидан сертификатнинг амал қилиш муддати мобайнида, лекин йилда камида бир марта, даврий ва режадан ташқари текширишлар шаклида амалга оширилади. Инспекция назорати натижалари далолатнома билан расмийлаштирилади. Далолатномада назорат натижаларига баҳо берилади ва берилган сертификатни амалда қолдириш имконияти ҳақида хулоса чиқарилади. Далолатнома сертификатлаштириш органида сақланади, унинг нусхалари эса хизматлар кўрсатувчи корхонага ва инспекция назоратида қатнашган ташкилотларга юборилади.

Белгиланган қоидаларни бузиш ҳолатлари аниқланган тақдирда сертификатнинг амал қилиши тўхтатилиши ёки тугатилиши мумкин.

10.5. Сифатни Умумий Бошқариш

Америкалик олимлар Э. Деминг ва Ж. Журан Сифатни Умумий Бошқариш (СУБ ёки TQM – Total Quality Management) концепциясининг ривожланишида муҳим рол ўйнади. Улар ишлаб чиққан сифат фалсафаси ва сифатни таъминлаш методлари СУБ назариясининг негизини ташкил этади. Э. Демингнинг 1982 йилда нашр этилган «Сифат, унумдорлик, рақобатбардошлик» китобида бошқаришнинг 14 машҳур қоидаси келтирилган. Мазкур қоидаларга риоя қилиш СУБ концепциясининг моҳиятини ташкил этади.

Деминг қоидалари

1. Корхона ходимлари доим маҳсулот ва хизматлар сифатини оширишга ҳаракат қилишлари керак. Сифатни ошириш вақти-вақти билан эмас, балки узлуксиз ва режали равишда амалга оширилиши, ишлаб чиқарувчининг муҳим вазифаларидан бирига айланиши лозим. Бунда ресурсларнинг оқилона жойлаштирилиши, узоқ муддатли эҳтиёжларнинг кондирилиши, рақобатбардошлик, бизнеснинг ўсиши, бандлик ва янги иш жойлари ташкил этилиши таъминланиши керак.

2. Ўзгараётган иқтисодий шароитларда раҳбар бугунги кун ютуқлари билан қаноатлана олмаслигини назарда тутадиган бизнеснинг янги фалсафаси ўзлаштирилиши лозим. Раҳбар юзага келган вазиятни ўрганиб чиқиб, вақти-вақти билан корхонани янги шароитда ишлашга ўтказишга раҳбарликни ўз зиммасига олиши керак.

3. Инспекция назоратига боғлиқликка барҳам бериш. Сифатга эришиш усули сифатида инспекция назоратига чек қўйиш лозим.

4. Паст нархлар негизида шартномалар тузиш амалиётига барҳам бериш. Сифат билан нархнинг оқилона мувозанатини таъминлаш зарур.

5. Тизимни муттасил такомиллаштириб бориш. Режалаштириш, ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш тизимининг муттасил ва узлуксиз такомиллаштирилиши юзага келадиган муаммоларни зудлик билан ҳал қилиш, сифатни муттасил яхшилаш ва унумдорликни ошириш имконини беради.

6. Иш жойида ўргатиш. Иш жойида ўргатишни ташкил этиш учун барча ходимлар, шу жумладан бошқарув ходимларини иш жойида тайёрлаш ва қайта тайёрлаш замонавий методларини амалга жорий этиш зарур. Ҳар бир ходимнинг имкониятларидан фойдаланишга алоҳида эътибор берилиши лозим.

7. Раҳбариятни таъсис этиш. Бу ерда қўйилган вазифаларни ҳал қилишга ходимларга ёрдам бериш мақсадида раҳбарлик институтининг таъсис этилиши назарда тутилмоқда. Ҳозирда қўл остидаги ходимнинг баркамоллик даражасини белгилаш ва мазкур даражага эришишда унга ёрдам бериш ҳар бир раҳбарнинг муҳим вазифаларидан бириндир.

8. Қўрқувга чек қўйиш. Агар рағбатлантирувчи мотивлар орасида мажбурлаш ва қўрқув аҳамиятсиз рол ўйнаса, корхона ходимлари анча самарали ишлайдилар.

9. Тўсиқларни бартараф қилиш. Ходимларнинг бўлимлари ва гуруҳлари ўртасидаги тўсиқларни бартараф этиш назарда тутилмоқда. Кадрларга ягона команда деб қаралиши лозим.

10. Қуруқ шиор ва чакириклардан қочиш. Сифатга эришиш усулларини ҳисобга олмасдан уни оширишга чақирмаслик. Қуруқ шиорлар қанчалик жозибали бўлмасин, қисқа вақт мобайнида муайян самара беради ва кейин унутилади.

11. Ишни ташкил этишда ҳар хил рақамлар (нормативлар)нинг аҳамиятини ошириб юбормаслик керак. Меҳнатнинг самарадорлигига кўпроқ лидерлик тизимини жорий этиш орқали эришишга ҳаракат қилиш лозим.

12. Компанияда ишлашдан ифтихор туйғусини шакллантириш.

13. Ходимларни ўз билим ва малакасини оширишга рағбатлантириш.

14. Корхона фаолиятини такомиллаштириш ишига ҳар бир ходимни жалб қилиш. Раҳбарият ишнинг сифати ва унумдорлигини ошириш жараёнида муттасил иштирок этиши лозим. Раҳбар сифатни таъминлаш зарурлигига ишончи комил бўлган ва бу ишда бевосита ва фаол иштирок этган тақдирдагина сифатнинг узлуксиз ошишига эришиш мумкин.

СУБ тизимларини ишлаб чиқишда Япониянинг хизмати каттадир. Япония ҳамда Фарбнинг бир қанча мамлакатлари тажрибасидан келиб чиқиб, Деминг қоидаларини амалга оширишда қуйидаги ҳолатларга алоҳида эътибор бериш лозим:

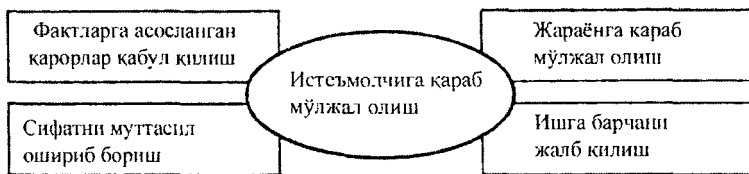
- *эмоционал соҳа*. Юқорида қайд этиб ўтилганидек, ходимларнинг жазога тортилиш ёки ишдан бўшатилишдан қўрқиш ҳиссига чек қўйиш, уларни ходимлар билан раҳбарият ўртасида хайрихоҳлик руҳидаги муносабатларга алмаштириш лозим;

- *рағбатлантириш соҳаси*. Куруқ шиорлардан воз кечиш керак, чунки улар ходимларни меҳнатга рағбатлантирувчи омиллар эмас;

- *инсон ресурсларини ривожлантириш*. Ходимларни ўз билим ва малакасини оширишга рағбатлантириш тавсия этилади;

- *раҳбар билан ходимлар ўртасидаги муносабатлар*. Раҳбарнинг вазифаси ходимларни назорат қилиш эмас, балки уларга ишда яқиндан ёрдам беришдан иборат деб ҳисобланади;

- *турли бўлимлар ва хизматлар ўртасидаги муносабатлар*. Бўлимлар ўртасидаги тўсиқларни бартараф этибгина қолмасдан, балки ўзаро ёрдам руҳидаги муносабатларни рағбатлантириш ҳам тавсия этилади.



10.2-расм. СУБ тизимининг асосий элементлари

СУБ тизимининг энг муҳим элементлари қуйидагилардир (10.2-расм):

- истеъмолчиларнинг талаблари ва эҳтиёжларига қараб мўлжал олган ҳолда фаолиятни йўлга қўйиш;

- бош мақсад – истеъмолчиларнинг талабларини қондиришга эришиш жараёнида ҳар бир ходимнинг иштирок этишини таъминлаш;

- сифатни муттасил ва узлуксиз ошириб бориш;
- бош мақсад – истеъмолчи учун маҳсулот қимматини мумкин қадар ошириш ва унинг қийматини мумкин қадар камайтиришга эришишнинг оқилона тизими деб ҳисобланган жараёнларга қараб мўлжал олиш;
- барча қарорларни ходимларнинг интуицияси ёки тажрибасига эмас, балки фактларга асосланган ҳолда қабул қилиш.

Истеъмолчига қараб мўлжал олиш. СУБ концепциясининг диққат марказида истеъмолчи туради. Сифатга фақат истеъмолчи баҳо беради, шу боис уни шакллантиришда истеъмолчининг талаб ва истакларидан келиб чиқиш керак. Бинобарин, ишлаб чиқарувчи томонидан амалга ошириладиган фаолиятда истеъмолчи иштирок этади ва унинг пировард натижасидан манфаатдор бўлади. Бу натижага баҳо беришда истеъмолчи бош ҳакам ҳисобланади.

Истеъмолчининг устувор ролини назарда тутадиган янги парадигма куйидаги қоидаларни ўз ичига олади:

- жараёнлар одамларнинг талаблари ва жамият эҳтиёжларини қондириш учун мавжуддир;
- жараёнлар одамлар ва жамият учун муайян қимматга эга бўлган тақдирдагина фойдалидир;
- талаблар ва истаклар замон ва маконда (турли маданиятларда ва миллатларда) ҳар хилдир;
- талаблар ва уларни қондириш жараёнларини статистик таҳлил методлари ёрдамида моделлаштириш ва кузатиб бориш мумкин;
- жамият эҳтиёжларини қондириш жараёнининг энг оқилона модели раҳбарият томонидан жамият ҳар бир аъзосининг бевосита иштирокида қабул қилиниши лозим.

Янги парадигмага мувофиқ, исталган жараён эҳтиёжларни қондириш учун жамият манфаатларини ҳам, ҳар бир одамнинг муайян манфаатларини ҳам уйғунликда ҳисобга олиши керак.

Янги парадигма нафақат маҳсулот қиммати, балки уни яратиш жараёнининг ҳар бир иштирокчиси аҳамияти ҳақидаги қарашларимизни ўзгартиради. Агар илгари раҳбарнинг кўрсатмаларини сўзсиз бажарган ходим кадрланган бўлса («бошлиқ доимо ҳақ»), энди ходим ишининг сифатига истеъмолчи баҳо беради («истеъмолчи доимо ҳақ»).

Истеъмолчига қараб мўлжал олганлик тизим фаолиятида истеъмолчи асосий ўринни эгаллашни англатибгина қолмасдан, истеъмолчининг талаблари ва истаклари ҳақида ишончли ахборот олиш имконини ҳам беради. Шу боис истеъмолчилар билан ишлайдиган ходимларга эҳтиёж тугилади. Нафақат олинган ахборотнинг ишончлилиги, балки корхонанинг истеъмолчи кўз ўнгидаги субъектив имижини ҳам мана шу ходимларга боғлиқ бўлади. Масалан, муайян меҳмонхонага жойлашишга қарор қилган мижоз мазкур меҳмонхона ҳақидаги дастлабки таассуротни хизмат кўрсатиш, қабул қилиш ва жойлаштириш хизматлари ходимларидан олади. Меҳмонхона

имижи унинг ходимлари миждо қандай таассурот қолдиришига бевосита боғлиқ.

СУБ тизимнинг асосий талаби — истеъмолчига юкори сифатли махсулот (хизмат)ни яратиш жараёнининг иштирокчиси деб қараш.

Истеъмолчининг талаблари ва истакларини аниқлаш юкори сифатли махсулот яратиш жараёнига уни жалб қилиш йўлида ташланиши лозим бўлган биринчи қадамдир. Бунинг учун бозорни тадқиқ қилиш ва махсулотни режалаштириш, ишлаб чиқиш ва ўзгартиришда истеъмолчининг талаб ва эҳтиёжларидан келиб чиқиш лозим.

Истеъмолчининг талаблари ва истаклари ҳақидаги маълумотларни излаш ва йиғишнинг жуда кўп усуллари мавжуд. Бу усулларнинг ҳар бири ўз ютуқ ва камчиликларига эга бўлиб, ишлаб чиқарувчини кизиқтирган саволларга тўла жавоб бермайди. Амалиётда қуйидаги усуллар айниқса кенг тарқалган:

- олдиндан тайёрланган сўровнома ёрдамида истеъмолчилар орасида ёзма сўров ўтказиш;
- истеъмолчининг фикрини шахсан сўраб билиш (шу жумладан телефон орқали). Бу нисбатан тез жавоб олиш имконини беради;
- ишдан бўш вақтда учрашишга розилик берган 8-12 кишидан иборат истеъмолчилар гуруҳида муаммони муҳокама қилиш;
- истеъмолчини кузатиб бориш.

Ишлаб чиқарувчига истеъмолчи билан тўғридан-тўғри алоқа қилиш имконини берувчи юкорида зикр этилган усуллардан ташқари, бир қанча билвосита усуллар ҳам мавжуд. Бозорни тадқиқ қилиш натижалари, истеъмолчиларнинг фикр-мулоҳазалари, шикоятлари, таклифларини ҳисобга олиш, миждо ролини қабул қилиш шундай усуллар жумласидан. Умуман олганда, истеъмолчининг талаблари ва истаклари ҳақида аниқ тасаввур ҳосил қилиш учун бир неча усулдан бирварақай фойдаланиш лозим.

Жараёнга қараб мўлжал олиш. СУБ ҳар қандай ташкил этилган фаолиятга жараён деб қарайди. Жараён дастлабки босқич (кириш) ва охириги босқич (чиқиш) билан белгиланувчи чегараларга эга бўлади.

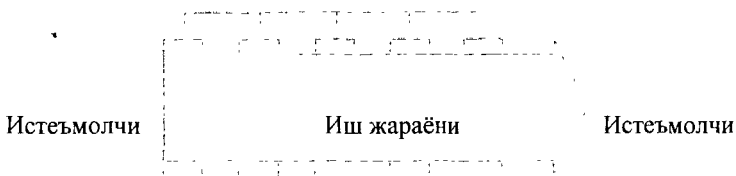
Жараён ўз фаолиятида муайян ресурслар (одамлар, ускуналар ва ҳ.к.)дан фойдаланади. Мазкур ресурслар жараёнда муайян тарзда тақсимланиши лозим. Шу боис *жараён*, ИСО 8402 халқаро стандартига мувофиқ, ўзаро боғлиқ ресурслар ҳамда қирувчи элементларни чиқувчи элементларга айлантирувчи фаолият йиғиндисидир. Кўпинча ресурсларга жараёнга кириш элементлари деб қаралади.

Ўз моҳиятига кўра жараёнлар:

- 1) муайян индивидлар томонидан бажариладиган индивидуал;
- 2) корхонанинг вертикал йўналишдаги фаолиятини акс эттирувчи ва унинг раҳбарлари, бўлимлари, бўлинмалари ва хизматчилари ўртасидаги алоқалар тузилмасига мос келувчи функционал ёки вертикал;

3) пировард натижаларни таъминловчи ва корхона манфаатларига жавоб берувчи ўзаро боғлиқ жараёнлар йиғиндисини ташкил этувчи ишга доир ёки горизонтал бўлиши мумкин (10.3-расм).

Ташкилотнинг ўзаро боғлиқ жараёнлари



10.3-расм. Ташкилотда ишга доир (горизонтал) жараённинг ўтиш схемаси

Корхона фаолияти натижасида жуда кўп жараёнлар амалга оширилиши мумкин. Айни вақтда, бир жараён корхона фаолиятининг кўпгина соҳаларидан ўтиши мумкин.

СУБ нуқтаи назаридан, жараёнга сифат манбаи деб қаралиши лозим. Бунга асосан, жараённинг сифати мазкур жараён натижасининг сифатига тенгдир. Жараёнга қараб мўлжал олиш бу ерда хатоларни тузатиш эмас, балки уларнинг олдини олиш асосий омил ҳисобланишини аниқлатади.

Жараён натижаларига эмас, балки жараённинг ўзига таъсир кўрсатиш СУБ шароитида ишлайдиган корхонанинг жараёнларни бошқариш асосий концепциясидир. Пировард натижани кутиш ва шундан кейингина хатоларни тузатиш мумкин эмас. Хатоларга йўл қўймаслик учун жараённинг ўзига таъсир кўрсатиш керак.

Сифатни муттасил яхшилаш. Сифатни узлуксиз ошириш сифат стратегияси муваффақиятининг муҳим таркибий қисмини ташкил этади. У катта ёки кичик бўлиши мумкин. Сифатда катта ижобий ўзгаришлар ясаш жараёни тубдан қайта қуришни назарда тутати ва катта инвестициялар қилишни тақозо этади. Бу янги технологияларни амалга жорий этиш, ишлаб чиқаришни кенг қўламда такомиллаштириш ва ҳ.к. билан боғлиқ. Сифатни бундай яхшилашни японлар КАЙРИО (KAIRYO) деб атайдилар. Бундай яхшилаш кўпроқ ғарб тадбиркорлигига хосдир.

КАЙРИО сифатни яхшилаш тизими куйидаги ўзига хос хусусиятларга эга:

- одамларнинг жиддий саъй-ҳаракатлари эмас, балки катта инвестициялар талаб этилади;
- сифатни яхшилаш тизимига фақат бир нечта мутахассислар жалб қилинади;

- технологиялардан чекланган миқдорда фойдаланиш талаб этилади;
- мазкур ёндашувдан фақат қўйилган мақсадларга эришиш учун фойдаланилади.

Кичик ижобий ўзгаришларда «алохида боскич» самараси унча катта бўлмайди, бироқ бундай кичик ўзгаришлар муттасил ва кенг кўламда амалга оширилган тақдирда, улар катта ижобий ўзгаришлар билан бир хил самара беради. Айтиш мумкин, улар нисбатан кам инвестицияларни тақозо этади. Мазкур ёндашув япон менежментига хосдир. Сифатни яхшилашнинг бундай тизимини японлар «КАЙЗЕН» (KAIZEN) деб атайдилар.

КАЙЗЕН сифатни яхшилаш тизими куйидаги ўзига хос хусусиятларга эга:

- одамларнинг жиддий саъй-ҳаракатлари ва кам инвестициялар талаб этилади;
- сифатни яхшилаш тизимига ҳамма жалб қилинади;
- жуда кўп кичик қадамлар ташлаш талаб этилади;
- тизимга СУБ фалсафасига мос келадиган фалсафий ёндашув хос.

Сифатни яхшилаш ишига жараённинг барча иштирокчиларини жалб қилиш. КАЙЗЕН сифатни яхшилаш тизими, КАЙРИО тизимига қараганда, нисбатан кам инвестициялардан фойдаланган ҳолда, жараённинг барча иштирокчилари сифатни яхшилаш йўналишида муттасил иш олиб боришини тақозо этади. Шу боис жараённинг биронта ҳам иштирокчиси бу ишдан четда қолмаслиги керак.

Юқорида қайд этиб ўтилганидек, сифатни яхшилаш жараёнига раҳбарият фаол аралашмаса, компания амалга ошираётган сифатни яхшилаш стратегияси муваффақият қозонмайди. Раҳбарлик ва ҳаракатларни мувофиқлаштириш мазкур жараёнда муҳим аҳамиятга эга. Бироқ, КАЙЗЕН тизими бўйича сифатни муттасил яхшилаш компания раҳбарияти бу ишга ҳар бир ходимни жалб қилган ва уни мазкур жараёнга ўзининг муносиб ҳиссасини қўшишга рағбатлантирган тақдирдагина муваффақият келтириши мумкин. Фақат шу йўл билан барча ходимларнинг тажриба ва кўникмаларидан самарали фойдаланиш мумкин.

Сифатни яхшилаш стратегиясини амалга оширишда ҳар бир ходим (куйи бўғиндан бошлаб олий раҳбариятгача) самарали иштирок этиши учун:

- ходимларга СУБ асосларини, ишни муттасил яхшилаш концепцияларини ўргатиш;
- барча ходимларга бажараётган ишига мос равишда ҳуқуқ ва мажбуриятлар юклаш;
- ходимларнинг ўз меҳнати натижаларидан манфаатдорлиги даражасини аниқлаш;
- иш натижаларини яхшилашга рағбатлантириш зарур.

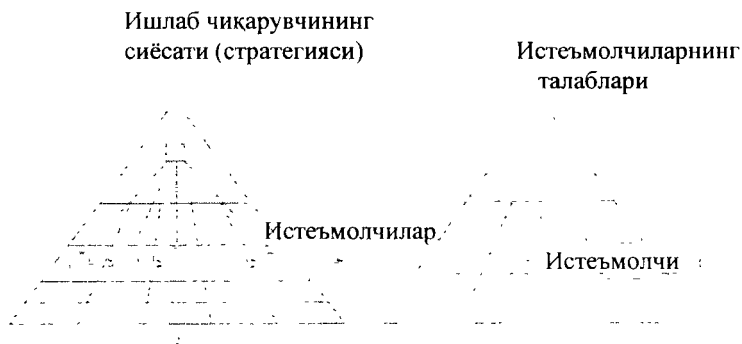
Юқорида зикр этилган барча талабларни бажариш сифатни яхшилаш дастурини муваффақиятли амалга ошириш имконини беради.

Сифатни яхшилаш жараёнида ҳар бир ходимнинг иштирок этиши унинг жараёнга таъсир кўрсатиш имкониятлари билан белгиланади. Бу эса, ўз навбатида, раҳбарият олиб бораётган сиёсатга кўп жиҳатдан боғлиқдир. Шу муносабат билан СУБ концепциясида «бўлиб-бўлиб жойлаштириш сиёсати» тушунчаси қўлланади.

Бўлиб-бўлиб жойлаштириш сиёсати – корхонани бошқариш ташкилий тузилмасининг ҳар бир таркибий қисмига раҳбарлик функцияларини бериш ҳисобига сифатни яхшилаш билан боғлиқ муайян вазифаларни юклаш.

Бўлиб-бўлиб жойлаштириш сиёсатини ишлаб чиқишнинг икки схемаси мавжуд (10.4-расм):

1. Вертикал схема (10.4-расм, а) – авторитар бошқариш услуби корхоналарга хос. Бунда раҳбарият истеъмолчиларга қараб мўлжал олган ҳолда ишлайдиган бўлимлар ва бўлинмаларга буйруқ ва кўрсатмалар бериб туради. Бу ҳолда мақсад ва стратегиялар бир йўлда – тепадан пастга қараб жойлаштирилади. Мазкур сиёсатда, қоида тарикасида, функционал тўсиқлар мавжудлиги туфайли, турли даражадаги мақсадлар билан истеъмолчиларнинг талаблари ўртасида алоқа мавжуд бўлмайди.



10.4-расм. Сиёсат ишлаб чиқиш схемаси:
а-вертикал схема; б-горизонтал схема

2. Горизонтал схема (10.4-расм, б) – муайян (горизонтал) даражада истеъмолчилар билан жуда яқин алоқалар мавжуд, бироқ уларнинг талаблари фақат мана шу даражада ҳисобга олинади ва колган даражалардаги мақсадларнинг ўзгаришига сабаб бўлмайди. Бу ҳолда марказлаштирилган раҳбарлик анча кучсиз бўлиб, бу маҳсулот ва хизматлар сифатини яхшилаш узоқ муддатли ва истиқболли режаларини амалга оширишга халақит беради.

Фақат фактларга асосланган ҳолда қарорлар қабул қилиши. СУБ тизимининг қатъий талаби - қабул қилинадиган барча қарорлар қарорни қабул қилувчи мутахассиснинг интуицияси ёки шахсий тажрибасига эмас, балки фактларга асосланиши лозим.

Халқаро тажриба сифатни яхшилаш билан боғлиқ барча лойиҳаларнинг 20-90% фақат бозорнинг ҳолати ҳақидаги янглиш хулосага асосан қабул қилинган корхона бизнес-стратегияси туфайли муваффақиятсизликка учрашини кўрсатади. Мазкур ҳолат қуйидагилар билан изоҳланиши мумкин:

- истеъмолчилар амалда нимани хоҳлашлари ва бунинг учун улар қанча ҳақ тўлашга тайёр эканликлари ҳақида муфассал маълумот мавжуд эмас. Қарорлар аниқ рақамларга асосланмаган;

- корхоналар хизматлар ва маҳсулотлар пайдо бўлишидан олдинги даврда ўз хизматлари ва маҳсулотлари ҳақида етарли билимга эга эмас.

Тўғри қарор қабул қилиш статистик фикрлашни тақозо этади. Унинг асосий талаблари:

1. Мавҳум ғояларга эмас, балки аниқ фактларга кўпроқ ишониш.

2. Фактларни сўзлар ва эмоциялар ёрдамида эмас, балки ўтказилган тадқиқотлар билан бевосита боғлиқ миқдорий шаклда ифодалаш.

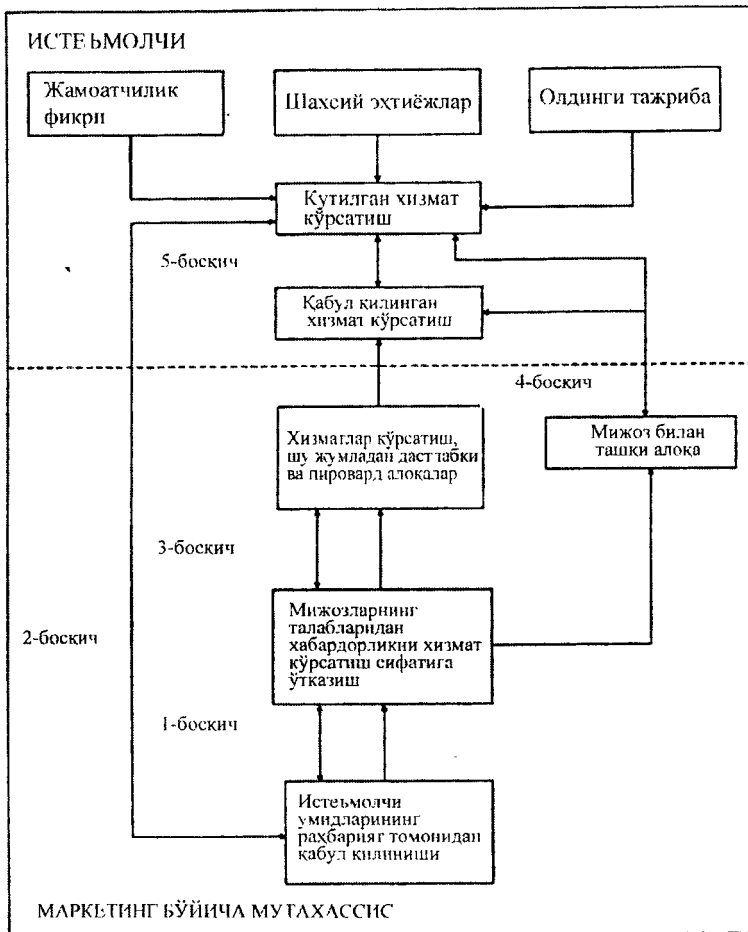
3. Кузатишлар доим бутуннинг қисми устида олиб борилишини ва шу боис натижалар муайян хато ва камчиликларга эга бўлишини тушуниш.

4. Кўп сонли ва узоқ муддатли кузатишлар натижасида ишончли ахборот берувчи барқарор ҳолатни аниқлаш.

Статистик фикрлаш муайян статистик методларни билиш ва амалда қўллай олишни назарда тутати. Мазкур методлар статистика маълумотларини тўғри талқин қилиш имконини беради.

10.6. Мехмонхона хизматлари сифатини бошқариш тизими

Хизмат кўрсатиш сифатининг модели. Мехмонхона хизматлари сифатини бошқариш амалиётида беш босқичли ёки концептуал модель номи билан машҳур бўлган хизмат кўрсатиш сифати модели кенг қўлланилади (10.5-расм). У мижоз умидининг оқланиши нуқтаи назаридан хизмат кўрсатиш сифатини белгилайди. Модель муаллифларининг сўзларига қараганда, мижоз нимага умид қилишини ва мижознинг умидларини мехмонхона қандай қилиб оқлаши мумкинлигини билиш хизмат кўрсатиш жараёнининг биринчи босқичидир.



10.5-расм. Меҳмонхонада хизматлар кўрсатиш сифатининг концептуал модели

Биринчи босқич: Истеъмолчининг умидлари ва меҳмонхона раҳбариятининг муносабати.

Бу босқичда меҳмонхона раҳбарияти ўз миջозлари нимани хоҳлашини тушунмайди. У ўз миჯозларининг эҳтиёжларини билмайди. Аксарият меҳмонхоналар бозор талабини аниқлаш учун тадқиқотлар ўтказишади, бироқ кейин раҳбарият фирманинг ички муаммоларига чалғиб, миჯозларнинг талаблари ўзгаришини ёддан чиқаради.

Агар миჯоз хизматнинг муайян хоссаси ўзгартирилишини хоҳласа-ю, у ўзгартирилмаса, маркетинг-микс бутун бозор учун ўз жозибдорлигини йўқотади ва миჯознинг умидворлик даражаси ортади.

Агар корхона маркетинг соҳасида иш олиб бормаса, мижоз унинг хизматлари ҳақида ҳеч нарса билмаслиги мумкин. Менежерлар пухта ўйлаб иш тутишлари ва меҳмонлар билан гаплашганда тескари алоқага киришишлари лозим. Бунинг учун маркетинг ахборот тизимларидан ҳам фойдаланиш зарур.

Мисол учун, қабул қилиш ва жойлаштириш хизматининг раҳбари меҳмонларни 15 минут ичида қабул қилиш тизимини ишлаб чиқди. Бирок, меҳмонлар орадан 10 минут ўтмасидан безовта бўла бошладилар. Мижозлар билан гаплашгач, менежер улар учун кутишнинг критик вақти 15 минутни эмас, балки 10 минутни ташкил этишини тушунди.

Иккинчи босқич Хизмат кўрсатиш сифати хусусиятининг раҳбарият томонидан қабул қилиниши.

Менежерлар ўз мижозлари нимани хоҳлашларини биладилар, бирок уларни қаноатлантириш имконини берувчи тизимларни ривожлантиришга қодир бўлмайдилар ёки бундай қилишни истамайдилар. Бунинг бир неча сабаблари мавжуд:

- хизмат кўрсатиш сифатига лозим даражада эътибор бермаслик;
- сифатни таъминлаш имкониятини яхши тушунмаслик;
- вазифанинг мувофиқ тарзда стандартлаштирилмаганлиги;
- мақсаднинг йўқлиги.

Айрим меҳмонхоналар тез даромад олишга ҳаракат қиладилар ва ўз ходимларига ёки меҳмонхонани жиҳозлашга маблағ жойлаштиришни истамайдилар. Бунда муқаррар тарзда хизмат кўрсатишнинг сифати билан боғлиқ муаммолар юзага келади. Айланма капитални етарли даражада таъминлашдан бош тортган меҳмонхоналарнинг раҳбарлари 2-босқичда хатога йўл қўйишлари мумкин.

Масалан, хизмат кўрсатишни ташкил этиш чоғида чойшаблар, сочиқлар, халатлар ва ҳ.к.нинг тақчиллиги юзага келиши мумкин. Бу ҳолат ортиқча муаммолар туғдиради, хизмат кўрсатишдан олинган ижобий таассуротни камайтиради, меҳмонхона хизматчиларининг мижоз олдидаги маънавий масъулиятини сусайтиради.

Баъзан меҳмонхона корхоналарнинг раҳбарлари айни шароитда мавжуд муаммони ҳал қилишнинг иложи йўқ деб ўйлайдилар. Мисол учун, меҳмонхоналар хизматидан фойдаланувчи ишбилармон одамларнинг аксарияти ундан нонуштадан кейин жўнаб кетишни хоҳлайдилар. Меҳмонхона раҳбарлари ҳар куни эрталаб ресторандаги узун навбат билан боғлиқ вазиятни кўрадилар, лекин муаммони ҳал қилишга уринмайдилар, чунки бу қизгин пайда ёрдам учун қўшимча хизматчилар ёллашни хоҳламайдилар.

Ниҳоят, мақсадлар меҳмонхона ходимлари томонидан қўллаб-қувватланиши лозим. Раҳбарият қўл остидаги ходимлар ишининг натижаларига лозим даражада баҳо бериш, улар билан муттасил алоқа қилиш ва яхши ишлаган ходимларни рағбатлантириш йўли билан уларни қўллаб-қувватлашлари керак.

Учинчи босқич: Хизмат кўрсатиш сифатининг раҳбарият томонидан қабул қилиниши.

Мазкур босқич раҳбарият мижозларнинг эҳтиёжларини ва уларга хизмат кўрсатиш сифати даражасини тушунган, ammo хизматчилар бундай даражада хизмат кўрсатишга қодир бўлмаган ёки буни истамаган ҳолда юзага келади.

Тўртинчи босқич: Хизматлар кўрсатиш ва мажбуриятлар.

Ушбу босқич меҳмонхона ўз имконияти даражасидан ортиқ нарсаларни ваъда қилганида юзага келади. Мисол учун, реклама брошюрасида меҳмонхона номерлари деразасидан денгиз манзараси кўриниши ҳақида маълумот берилган эди. Бироқ, амалда деразадан фақат шаҳар манзараси кўринади, денгиз эса узокда, уфқ чизигида кўзга ташланади. Маркетинг бўйича мутахассислар ваъда қилган хизматларини амалда кўрсата олишларига ишонч ҳосил қилишлари керак.

Бешинчи босқич: Кутилган хизмат кўрсатиш сифати ва амалда кўрсатилган хизматга муносабат.

Бу босқич олдинги босқичлардан бевосита келиб чиқади. Кутилган сифат мижоз меҳмонхонада олишни умид қилган сифатдир. Кўрсатилган хизмат деганда мижоз амалда олган сифат тушунилади. Агар меҳмон ўзи кутганидан камроқ олган бўлса, кўрсатилган хизматлардан қаноатланмайди ва бошқа ҳеч қачон бу меҳмонхонага қадам босмайди.

Хизмат кўрсатиш сифатини таҳлил қилишнинг беш босқичли модели меҳмондўстлик саноатида сифатли хизмат кўрсатилишини лозим даражада тушуниш имконини беради. Уни ўрганиш орқали биз сифатли хизмат кўрсатишни ташкил этишнинг потенциал муаммоларини тушуниб етишимиз мумкин.

Бу бизга ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатишнинг ҳар бир босқичида юзага келиши мумкин бўлган ҳар қандай муаммоларни ҳал қилишга ёрдам беради.

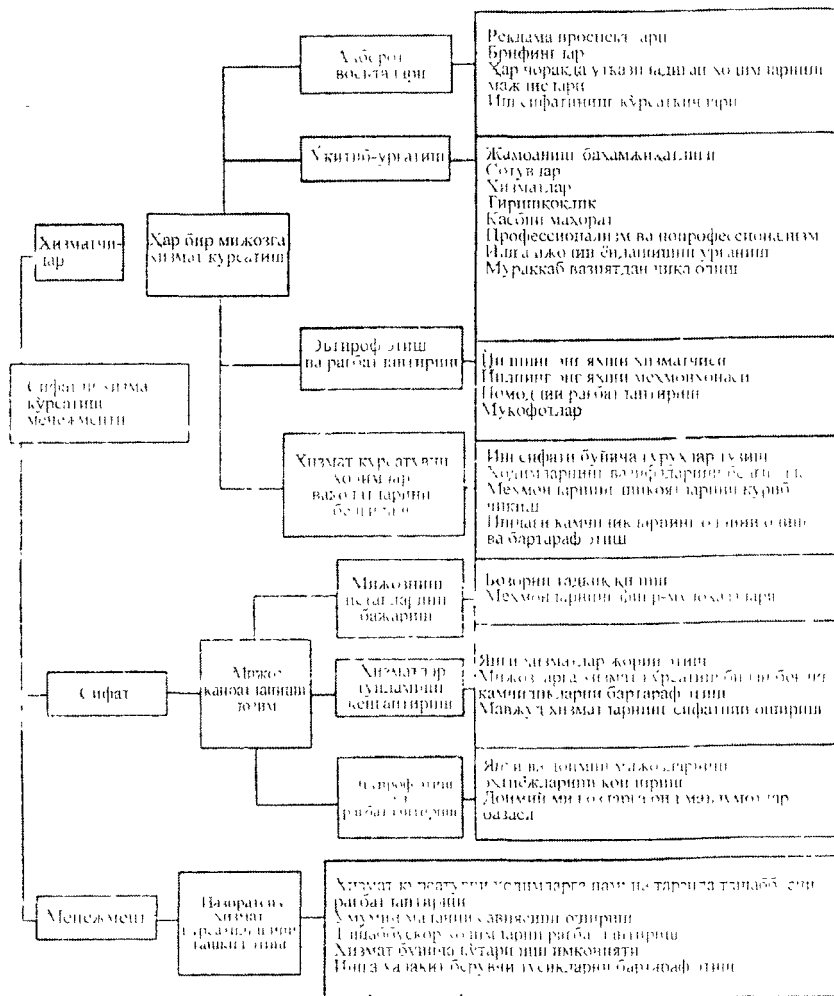
Сифатни бошқариш тизими. Хизматлар сифатини бошқариш тизимини 10.6-расмда ифодаланган схемадан кўриш мумкин.

Сифатни бошқариш меҳмонхона корхонасида хизматлар ташкил этилиши ва кўрсатилишини назорат қилувчи бошқариш тизимлари бўлишини назарда тутати.

Биринчи тизим ходимларни танлаб олиш ва уларни ўқитиб-ўргатиш билан шуғулланади. Меҳмонхоналар ходимларни ўқитиб-ўргатишга катта маблағлар сарфлайди.

Ходимларнинг касбий лаёқати хизматлар сифатини бошқаришда жуда муҳим аҳамиятга эга. Меҳмонхона маъмурияти ходимлар юқори сифатли хизматлар кўрсатиш учун зарур малака ва билимга эга бўлишлари ҳақида муттасил қайғуриши керак.

Иккинчи тизим – ходимларни қўллаб-қувватлаш ва рағбатлантириш тизими.



10.6-расм. Меҳмонхонада сифатни бошқаришнинг концептуал модели

Меҳмонхона корхоналарининг омилкор раҳбарлари истеъмолчининг меҳмонхонага муносабати ходимларнинг кайфиятига кўп жиҳатдан боғлиқ деб ҳисоблайдилар. Улар ички маркетинг фаолиятини олиб борадилар ва юқори сифатли хизмат кўрсатган ходимларни рағбатлантирадилар. Хизматларнинг раҳбарлари ходимларнинг ўз ишидан қаноатланиш даражасини муттасил кузатиб боришлари керак.

Агар меҳмонхона раҳбарияти ходимларга ҳаётий муаммоларини ҳал қилишга ёрдам берса, уларнинг ўз ишидан қаноатланганлик даражаси ошади.

Учинчи тизим – меҳмонхонада сифат устидан назорат ва хизматлар кўрсатиш жараёнини стандартлаштириш тизими. Одатда меҳмонхона маъмурияти хизматлар кўрсатиш таомиллари рўйхатини схема кўринишида ишлаб чиқади.

Бирок, ортиқча стандартлаштириш кўрсатиладиган хизматни қашшоқлаштиришини назарда тутиш керак. Хизматни конвейерга қўйишга ёки харажатларни камайтиришга бўлган уринишлар меҳмонхонанинг рентабеллигини қисқа муддатга ошириши мумкин. Айтиш керак, бундай ҳаракатлар меҳмонхонанинг узоқ муддатли истиқболда янги хизматларни ўз фаолиятига жорий этиш, шунингдек, хизматлар кўрсатишнинг юқори даражасини сақлаб қолиш, мижозларнинг ўзгарувчи талаблари ва истаklarига мослашиш қобилиятини сусайтиради.

Тўртинчи тизим – меҳнат унумдорлигини назорат қилиш тизими.

Меҳмонхона раҳбарияти кам харажатлар билан меҳнат унумдорлигини оширишга ҳаракат қилиши керак. Бу мақсадга эришиш учун одатда қуйидаги усуллар қўлланади:

- Ходимларнинг касбий тайёргарлиги даражасини ошириш.
- Сифатга зиён етказмасдан, кўрсатиладиган хизматлар ҳажмини кўпайтириш.
- Хизматлар ишлаб чиқариш техник таъминотини яхшилаш.
- Хизмат кўрсатишда инсон меҳнати харажатларини камайтирувчи янги ишловлар ва ихтироларни амалга жорий этиш.
- Хизмат кўрсатишни табақалаштириш – мижоз умид қилувчи асосий хизматлар тўпламига иккиламчи (қўшимча) хизматлар тўпланини ишлаб чиқиш.
- Мижозларни ўзига ўзи хизмат кўрсатишга даъват этиш (ресторанда швед столи).
- Меҳнат унумдорлигининг ўсишига тўртки берувчи янги технологияларни қўллаш.

Бешинчи тизим – шикоят ва таклифларни таҳлил қилиш, мижозларни ўрганиш, рақибларнинг хизматлари сифатини ўз хизматлари сифатига солиштириш тизими ёрдамида мижозларнинг кўрсатилган хизматлардан қаноатланганлик даражасини назорат қилиш.

Мижозларнинг шикоятларидан рақиблар олдида муайян устунликка эришиш манбаи сифатида фойдаланувчи меҳмонхоналар мазкур устунликни бой бермаслик учун шикоятларга ишлов беришнинг оқилона механизминини яратадилар. Шикоятлар ишни такомиллаштириш йўллари кўрсатади, норози мижозни қаноатлантириш имконини беради.

Ўтказилган тадқиқотлар намунали меҳмонхона стратегик режалаштириш тизимининг мавжудлиги, раҳбариятнинг хизматлар сифатини оширишга интилиши, хизмат кўрсатиш стандартларининг юқорилиги, хизматлар кўрсатилиши устидан назорат тизими, истеъмолчиларнинг шикоятларини қондириш тизимининг мавжудлиги билан тавсифланишини

кўрсатди. Бунда ходимларга ва харидорларнинг қаноатланганлик даражасига алоҳида эътибор берилади.

10.7. Меҳмонхонада хизмат кўрсатиш сифатини ошириш дастурини ишлаб чиқиш

Хизмат кўрсатиш сифатини ошириш дастури меҳмонхонанинг барча бўлимлари фаолиятини ўз ичига олади. Корхонада сифатни ялпи бошқаришнинг муфассал таомилини тавсифлаш мазкур дастурнинг вазифасига кирмайди. Бирок, меҳмонхонада хизмат кўрсатиш сифатини ошириш учун, ишлаб чиқиладиган дастур 10 асосий принципни ўз ичига олиши лозим.

1. Оқилона раҳбарлик. Меҳмонхона раҳбарияти корxonанинг вазифалари ва унинг келгусида ривожланиши ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлиши керак. Аммо шунинг ўзи кифоя эмас. Раҳбарлар бу тасаввурни қўл остидаги ходимларга етказишлари ва уларни бунга ишонтира олишлари ҳам керак. Яхши раҳбарлар хизматчиларни ишонтириш орқали сифатли хизмат кўрсатишга эришишни асосий мақсад деб биладилар.

2. Меҳмонхонанинг барча бўлимларига маркетинг ёндашувини жорий этиш. Маркетинг концепцияси уни бутун ташкилотга тўла жорий этишни назарда тутади. Меҳмонхонада мижозларга хизмат кўрсатиш бўйича маркетинг функцияларини бажариш фақат маркетинг бўлими ходимларининг вазифаси эмаслигини доим ёдда тутиш зарур. Мазкур бўлимдан ташқари, маркетинг унсурлари меҳмонхонадаги ҳар бир бўлим ишида мавжуд бўлиши керак.

3. Мижозларнинг талаб ва эҳтиёжларини тушуниш. Мижозлар сифатни жуда яхши ҳис қиладилар. Юқори сифатли хизмат кўрсатадиган меҳмонхона бозор ўзидан нимани талаб қилишини яхши билади. Меҳмонхона тақлиф қилувчи хизмат муайян бозорга мўлжалланган бўлиши керак.

4. Меҳмонхона бизнесининг мақсадлари ва вазифаларини тушуниш. Мижозларга сифатли хизмат кўрсатиш бутун меҳмонхона жамоаси уюшқоқлик билан, баҳамжиҳат ишлашини тақозо этади. Ўз иши бутун жамоа фаолиятининг натижасига таъсир кўрсатишини ҳар бир бўлим хизматчилари яхши тушунишлари керак. Айрим меҳмонхоналарда ходимларга чапараста хизмат кўрсатиш ўргатилади, яъни ходим ҳар хил ишларни бажаради. Бу ходимга турдош касбларни ўзлаштириш ва бошқа ихтисосликлар бўйича ишларнинг моҳиятини тушуниб этиш имконини беради.

5. Ишда асосий ташкилий принципларни қўллаш. Меҳмонхона иши яхши режалаштирилиши ва оқилона бошқарилиши лозим. Бу иш бошқариш концепциясининг лойиҳасини ишлаб чиқишдан бошланади. Бошқариш шундай ташкил этилиши керакки, меҳмонхонада хизмат кўрсатиш мижоз ўзи танлаган меҳмонхона сегментида муайян наф кўришини таъминласин. Бунда меҳмонхона ходимларини бошқарув ахбороти билан таъминловчи тизимлар ташкил этилиши лозим. Мазкур тизимлар ходимларни ёллаш ва уларни

ўқитиб-ўргатиш, хизматларни харид қилиш таомиллари, бошқарув ахбороти тизими, номерларни бронлаштириш тизими, меҳмонхона ускуналарига техник хизмат кўрсатиш тизими, сифатни назорат қилиш, таъминот тизимларини ўз ичига олади. Сифатли хизмат кўрсатиш таъминланувчи меҳмонхоналарда операцион жараёнлар яхши йўлга қўйилган бўлади.

6. Эркинлик омиллари. Тўрт ва беш юлдузли меҳмонхоналарда кўпроқ мижозга йўналтирилган хизматлар кўрсатилади. Ходимлар мижозга унинг талаб ва эҳтиёжларига мувофиқ тарзда хизмат кўрсатишлари учун ўз ҳаракатларида муайян даражада эркинликка эга бўлишлари керак. Уларни қатъий йўриқномалар ва қоидаларга боғлаб қўйиш ярамайди. Бўлимларнинг раҳбарлари ходимлар мижозга лозим даражада хизмат кўрсатишига ҳалақит берадиган ҳар хил қоидалар ва йўриқномалар тарзидаги тўсиқларни ўрнатиш ўрнига, ходимларга тўғри йўл кўрсатишлари ва уларнинг ишини қўллаб-қувватлашлари керак.

7. Тегишли технологиядан фойдаланиш. Технологиядан маркетинг муҳитининг ўзгаришини назорат қилиш, операцион тизимларга ёрдам бериш, мижозларнинг маълумотлар базаларини ривожлантириш ва улар билан алоқа қилиш усулларини такомиллаштириш учун фойдаланилиши лозим. Мисол учун, «меҳмон тарихи» компьютер кичик тизими мижозга сифатли хизмат кўрсатишга монелик қилиши мумкин бўлган муаммоларни аниқлаш учун ўзига хос оғоҳлантириш тизими бўлиб хизмат қилади. Бошқа бир тизим - PMS (бинони бошқариш тизими) эса номерларга техник хизмат кўрсатиш ва уларни профилактик таъмирлаш цикллари ҳақида ахборот беради.

8. Кадрларни оқилона бошқариш. Раҳбарият фаолияти – меҳмонхона жамоаси билан алоқа қилишнинг бирдан-бир йўли. Ҳар қандай раҳбар ўзининг муайян вазиятга муносабатини қўл остидаги ходимлари кузатиб туришлари ва унинг хулқ-атворини ўрганишларини яхши тушуниши керак. Агар меҳмонхона директори ерга тушиб кетган қоғозни кўтариб олса, хизматчилар ҳам шундай қилади. Ходимлар баҳамжihat ишлашининг муҳимлигини қайд этувчи менежер ишлаб чиқариш интизомини мустаҳкамлаши ва жамоанинг ишончига умид қилиши мумкин.

9. Стандартлар ўрнатиш, ишнинг бажарилишига баҳо бериш ва стимуллар тизимини жорий этиш.

Хизмат кўрсатиш стандартлари ва мақсадларини белгилаш, сўнгра бунга бошқарувчилар ва хизматчиларни ўргатиш хизмат кўрсатиш сифатини яхшилашнинг энг муҳим усулидир. Мазкур стандартлар узлуксиз ошириб борилиши, уларга риоя қилувчи хизматчилар эса рағбатлантирилиши лозим. Сифатни бошқариш дастури мижозларга хизмат кўрсатиш стандартларини ва ходимнинг меҳнати бу стандартларга қай даражада мувофиқлигини баҳолаш методларини ишлаб чиқишни ўз ичига олиши керак. Ходимлар билан муносабатларни шундай йўлга қўйиш керакки, маъмурият уларнинг ишига баҳо бериб турсин.

10. Меҳнат натижаларига қараб хизматчилар билан тескари алоқа. Меҳмонхона ишининг натижалари ҳақида хизматчиларга маълумот бериб турилиши лозим. Меҳмонхона ходимлари мижозлар нимани ёқтириши ва нимани хуш кўрмаслигини билишлари керак. Улар шунингдек қайси иш соҳалари яхшиланаётгани ва қайсиларида ўзгариш бўлмаётгани ҳақида ҳам тасаввурга эга бўлишлари лозим.

Меҳмонхоналарда сифатни яхшилаш дастурларини ўрганиш натижалар ҳамма ерда ҳам бир хил эмаслигини кўрсатди.

Бир қанча меҳмонхоналарда сифатни ошириш бўйича амалга оширилган ишлар ижобий натижа берган, мазкур меҳмонхона корхоналарининг рентабеллиги ошган. Аммо, айрим меҳмонхоналарда сифат дастурлари иш бермаган. Бунинг асосий сабаблари қуйидагилар билан боғлиқ:

- сифат муаммосига қизиқишнинг йўқолганлиги, бошқарувнинг олий ва ўрта бўғини ходимларида масъулият ҳиссининг етишмаслиги;
- сифат учун жавобгар шахснинг йўқлиги;
- меҳмонхона эгасининг алмашиши.

10.8. Сифат бўйича бошқарувчининг хизмати

Замонавий меҳмонхона комплексида сифатни бошқариш ишини назорат қилиш ва мувофиқлаштириш билан сифат бўйича бошқарувчининг хизмати шугулланади.

Сифат бўйича бошқарувчи мижозларга кўрсатилаётган хизматларнинг сифати, унинг технологик стандартлар ва санитария нормаларига мувофиқлиги устидан кундалик назоратни амалга оширади. У бош директор олдидан ҳисобдор бўлиб, ўз фаолиятини меҳмонхонанинг бошқа бўлимлари раҳбарлари билан яқин алоқада амалга оширади. Сифат бўйича бошқарувчи бўлимларнинг раҳбарлари ва ходимларга берган кўрсатмалар ижро этиш учун мажбурийдир.

Сифат бўйича бошқарувчи кадрлар бўлими, меҳмонхона бошқа бўлимларининг раҳбарлари билан ҳамкорликда ходимларни ўқитиб-ўргатиш ва уларни қайта тайёрлашни амалга оширади, маркетинг хизмати билан ҳамкорликда эса янги меҳмонхона ва ресторан хизматлари, технологияларини кузатиб боради ва амалга жорий этишга тавсия қилади, меҳмонхона корхонасининг стратегиясини ишлаб чиқишда иштирок этади. Бу ишга мустақил экспертлар, маслаҳат ва таълим фирмалари жалб қилинади.

Сифат бўйича бошқарувчининг хизмати маркетинг бўлими ҳамда меҳмонхонанинг бошқа бўлимлари билан ҳамкорликда сифатни ошириш дастурини, шунингдек хизматлар ташкил этилиши ва кўрсатилишини назорат қилувчи тизимларни ишлаб чиқишда иштирок этади.

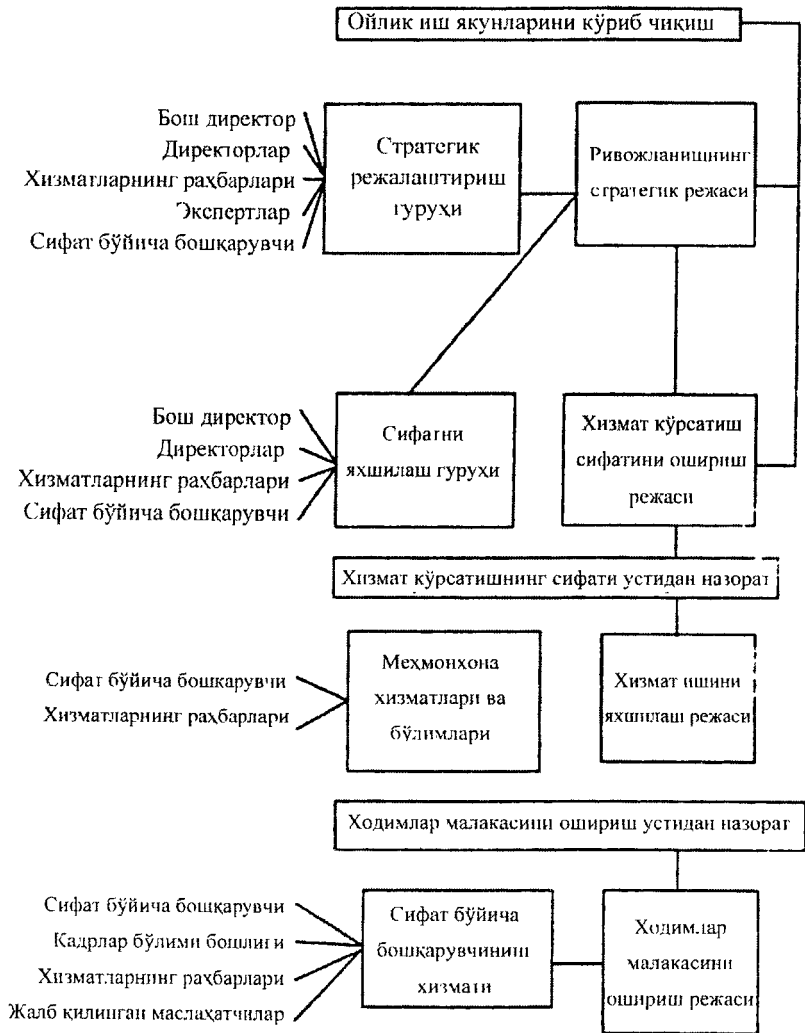
Сифат бўйича бошқарувчи меҳмонхона комплексининг умумий овқатланиш корхоналари учун янги меню, вино карталари ва хизмат

кўрсатиш технологиясини ишлаб чиқиш билан шуғулланадиган кулинария кенгаши ишида иштирок этади.

10.7-расмдан кўриниб турганидек, сифат бўйича бошқарувчининг хизмати меҳмонхонада хизмат кўрсатишнинг ташкил этилиши ва сифатини яхшилашга йўналтирилган сурункали ва режали иш олиб бориш учун жорий этилади.

Меҳмонхонада тўхтаган меҳмонларнинг шикоят ва таклифларини таҳлил қилиш сифат хизмати ишининг муҳим таркибий қисмидир. Хизматга меҳмонларнинг меҳмонхона фаолияти ҳақидаги фикр-мулоҳазалари ифодаланган сўровномалар келиб туради. Шикоят ва таклифлар дафтари ҳар куни кўздан кечирилади, тегишли хулосалар чиқарилади. Меҳмонларнинг оғзаки ва ёзма шикоятлари билан ишлаш сифат хизмати раҳбарининг доимий назорати остида туради.

Сифат бўйича бошқарувчининг хизматиغا, қоида тариқасида, меҳмонхона хизматларини сертификатлаштириш органлари, санитария ва савдо инспекцияси билан алоқа қилиш вазифаси юкланади. У мазкур органларнинг вакиллари ўтказадиган текширувларда иштирок этади.



10.7-расм. Сифатни яхшилаш ишида меҳмонхона хизматлари ва бўлимларининг ўзаро ҳамкорлиги схемаси

Хулоса

«Хизматнинг сифати – хизматнинг белгиланган ёки тахмин қилинган эҳтиёжларни қондириш қобилиятини таъминловчи хусусиятлари мажмуи».

Хизматлар бозорида сифат деганда мўлжал қилинган истеъмолчи нимани тушуниши меҳмондўстлик корхоналари учун муҳим аҳамиятга эга, яъни «сифат» тушунчасини муҳокама қилишда истеъмолчининг шахсияти диққат марказида туради.

Стандартлаштириш – ижро этиш мажбурий бўлган ҳамда ижро этиш тавсия этиладиган талаблар, нормалар, қоидалар ва шартларни ишлаб чиқиш ва белгилашга йўналтирилган, истеъмолчининг лозим даражадаги сифатли хизматларни маъқул нархда харид қилиш ҳуқуқини, шунингдек меҳнатнинг хавфсизлиги ва қулайлигини таъминловчи фаолият.

Таянч иборалар

Хизмат сифати, ишонарлилик, жонкуярлик, ишончлилик, коммуникативлик, серилтифотлик, асосий сифат, талаб этилган сифат, хоҳланган сифат, критик элемент, нейтрал элемент қаноатлантирувчи элемент нисбий сифат, салоҳият сифат, функционал сифат, ижтимоий сифат, стандартлаштириш, ИСО-МЭК 2 қўлланмаси, ИСО -9000-9004 халқаро стандартлар пакети, деминг қоидалари, СУБ, КАЙРИО, КАЙЗЕН.

Назорат учун саволлар.

1. «Хизматнинг сифати» тушунчасининг энг кўп қўлланиладиган таърифини келтиринг.
2. Хизматларнинг мижозлар эҳтиёжини қондириш қобилиятини таъминловчи хусусиятларини айтинг.
3. Хизматнинг сифатига истеъмолчи нуктаи назаридан тавсиф беринг.
4. «Асосий сифат», «талаб этилган сифат», «хоҳланган сифат» тушунчаларининг фарқи нимада?
5. «Нисбий сифат» тушунчасининг моҳияти нимадан иборат? Уни аниқлаш методикасини тавсифлаб беринг.
6. Америкалик олимлар таклиф қилган хизмат кўрсатиш типологиясини келтиринг ва унинг элементларини тавсифлаб беринг.
7. Стандартлаштириш нима? Стандартларнинг турларини айтиб беринг.
8. Ихтиёрий сертификатлаштиришнинг мажбурий сертификатлаштиришдан фарқи нимада?
9. Хизматларни сертификатлаштиришда қандай схемалар қўлланади?
10. Э. Деминг қоидаларини айтинг ва моҳиятини тушунтириб беринг.
11. СУБ концепциясининг энг муҳим элементларини айтинг ва тавсифлаб беринг.

12. КАЙРИО сифатни яхшилаш тизими КАЙЗЕН сифатни яхшилаш тизимидан нима билан фарк қилади?
13. Техник, функционал ва ижтимоий сифат меҳмонхона фаолияти соҳасидаги муайян хизматнинг қайси унсурларини ўз ичига олади?
14. Хизмат кўрсатиш сифати беш босқичли модели биринчи босқичнинг мазмуни нимадан иборат?
15. Ходимларни қўллаб-қувватлаш тизимининг асосий тамойиллари нимадан иборат ва улар меҳмонхонада хизмат кўрсатиш сифатига қандай таъсир кўрсатади?
16. Меҳмонхона корхонасида сифатни ошириш дастурини амалга оширишда раҳбар қандай рол ўйнайди?
17. Агар сиз сифат бўйича бошқарувчи бўлсангиз, корхонада ўз фаолиятингизни нимадан бошлаган бўлардингиз?
18. Хизматнинг ишонарлилик хусусияти қандай тушунилади?
(Жонкуярлик, ишончилилик, коммуникативлик, серилтифотлик)
19. Хизмат сифатига истеъмолчи қайси нуқтаи назардан ёндошади ва унга кўра хизмат сифатининг таркибий қисмлари қайсилар?
20. Кедотт ва Тержен таклиф қилган хизмат кўрсатиш элементлари типологиясига тушунча беринг.
21. Нисбий сифат деганда қандай сифат тушунилади?
22. Стандартлаштириш деганда нима тушунилади?
23. Сертификатлашнинг моҳияти ва вазифаси?
25. Стандарт нима?
26. СУБ тизимларининг энг муҳим элементлари қайсилар?
27. Хизмат кўрсатиш сифатининг модели неча босқичли ва улар қайсилар?
28. Сифатни бошқариш тизимлари ҳақида тушунча беринг.
29. Меҳмонхонада сифатни ошириш дастури қайси тамойилларга асосланади?

Адабиётлар

1. Уокер Д.Р. Введение в гостеприимство. Учебное пособие. М., 2002 г
2. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник. М., 2000.
3. Филипповский Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М.: ФиС, 2005
4. Сенин В.С., Денисенко А.В. Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения: Учебное пособие. М.: ФиС, 2004.
5. Организация и управление гостиничным бизнесом. Под ред. А.Л. Лесника, А.В. Чернышова. М. Интел Универсал, 2001
6. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Минск, Новое знание, 2001
7. Папирян Г.А., Менеджмент в индустрии гостеприимства. М.: 2000

8. Лесник А.Л., Маицкий И.П., Чернышев А.В. Организация и управление гостиничным бизнесом. Учебник – М.: «Интер Универсал», 2000
9. Волков Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса. Учебник, - Д.: Финск, 2003 г.

10. WTO World Tourism Barometer. Madrid. WTO.2003.

11. Интернет сайтлари

www.world-tourism.org - Халқаро туристик ташкилот

www.world-tourism.org/infoshop - Халқаро туристик ташкилотнинг ахборот маркази

www.wtoelibrary.org - Халқаро туристик ташкилотнинг кутубхонаси

www.interunion.ru - Туристтик ассоциациялар

www.wttc.org - Жаҳон саёҳат ва туризм кенгаши буйича

www.tag-group.com - Туризм буйича консултатив гуруҳ (TAG).

11-БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ

- 11.1. Бошқарув қарорларининг мазмуни ва турлари
- 11.2. Қарорлар қабул қилиш жараёни
- 11.3. Бошқарув қарорлари қабул қилиш методлари
- 11.4. Қарорлар қабул қилишнинг индивидуал услублари
- 11.5. Оқилона бошқарув қарорлари қабул қилиш шартлари
- 11.6. Қарорларнинг бажарилишини ташкил этиш ва назорат қилиш

11.1. Бошқарув қарорларининг мазмуни ва турлари

Бошқарув қарори муайян муаммони ҳал қилишга йўналтирилган ижтимоий ҳужжатдир. Қарорлар қабул қилиш менежер фаолиятининг асосий ва энг масъулиятли турларидан бири ҳисобланади, чунки бошқаришнинг самарадорлиги, бинобарин, меҳмонхона ишининг самарадорлиги бошқарув қарорлари тўғри ва ўз вақтида қабул қилинишига боғлиқ бўлади.

Қарорлар қабул қилиш зарурияти бошқариш жараёнининг барча босқичларида юзага келади ва бошқарувчи меҳнатининг турли жиҳатлари билан боғлиқ бўлади. Гарчи биз ҳар биримиз кун давомида ўнлаб қарорлар (қаерда тушлик қилсам экан? нима сотиб олсам экан? ва ҳ.к.) қабул қилсак-да, бошқарув қарорлари қабул қилиш кундалик шахсий ҳаётда қабул қилинувчи қарорлардан анча фарқ қилади.

Менежер учун қарорлар қабул қилиш – доимий ва масъулиятли иш. Ҳар қандай даражадаги меҳмонхона раҳбари ўз фаолиятида ҳар қадамда муайян қарорлар қабул қилиш заруриятига тўқнаш келади. Қабул қилинган қарорлар нафақат менежерга, балки бошқа одамларга ва аксарият ҳолларда бутун меҳмонхонага ҳам тегишли бўлганлиги учун мазкур жараёнининг табиати ва моҳиятини тушуниш бошқариш соҳасида муваффақиятга эришишни истаган ҳар бир одам учун жуда муҳимдир.

Менежер тўғри қарорлар қабул қилишга қодирлиги унинг муваффақиятли фаолияти кўрсаткичларидан биридир. Менежерлар бошқаришнинг тўрт функциясини — режалаштириш, ташкил этиш, мотивлаштириш ва назорат қилиш функцияларини бажарадилар. ШУ боис улар ҳар бир функция бўйича муайян қарорлар оқими билан ишлайдилар. Қарорни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш — раҳбар фаолиятидаги ижодий жараён. У қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

- 1) мақсадни аниқлаш ва қўйиш;
- 2) муаммони ўрганиш;
- 3) қабул қилинаётган қарорларнинг оқилоналик мезонларини танлаш, бу мезонларни ва қабул қилинувчи қарорларнинг мумкин бўлган оқибатларини асослаш;
- 4) қарор вариантларини қўриб чиқиш;
- 5) қарорни танлаш ва узил-кесил таърифлаш;
- 6) қарорни қабул қилиш;

7) қарорни ижрочиларга етказиш;

8) қарорнинг ижроси устидан назорат.

Пиравардида бошқарув қарори бошқариш фаолиятининг натижаси сифатида намоён бўлади. **Бошқарув қарорига** бошқариш меҳнатининг асосий тури, бошқарув вазифаларини амалга ошириш имконини берувчи ўзаро боғлиқ, муайян мақсадга йўналтирилган ва мантиқан изчил бошқариш ҳаракатлари мажмуи деб қаралади.

Қарорни ҳар хил белгиларга қараб таснифлаш мумкин. Аммо қарор қабул қилинган шароит ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Одатда қарорлар аниқлик шароитида ёки таваккалчилик (ноаниқлик) шароитида қабул қилинади.

Аниқлик шароитида менежер ҳар бир қарорнинг натижаларига муайян даражада ишончи комил бўлади. Таваккалчилик (ноаниқлик) шароитида эса менежер фақат қарорнинг ҳар бир варианты муваффақиятини фақат тахмин қилиши мумкин.

Бошқарув қарорларини таснифлашнинг бошқа **мезонлари** ҳам мавжуд:

- қарор натижаларининг амал қилиш муддатига қараб: узок, ўрта ва киска муддатли қарорлар;

- қабул қилишнинг такрорийлигига қараб: бир марталик (тасодифий) ва такрорланувчи қарорлар;

- камров даражасига қараб: умумий (барча ходимларга тегишли) ва махсус (муайян соҳага тегишли) қарорлар;

- тайёрлаш шаклига қараб: яккабошчилик қарорлари, группавий ва жамоавий қарорлар;

- мураккаблик даражасига қараб: содда ва мураккаб қарорлар;

- тартибга солиш хусусиятига қараб: контурли, структуралаштирилган ва алгоритмик қарорлар. *Контурли қарорлар* қўл остидаги ходимларнинг иш схемасини тахминий белгилайди ва қарорларни амалга ошириш усуллари ва методлари танлашда уларга эркинлик беради. *Структуралаштирилган қарорлар* қўл остидаги ходимларнинг қатъий тартибга солинган ҳаракатларини назарда тутати. Улар фақат иккинчи даражали масалаларни ҳал қилишда ташаббус кўрсатишлари мумкин бўлади. Алгоритмик қарорлар қўл остидаги ходимлар фаолиятини ўта қатъий тартибга солади ва улар томонидан ташаббус кўрсатилишини деярли истисно этади.

М. Мескон, М. Альберт ва Ф. Хедоури таклиф қилган бошқарув қарорлари таснифи ҳам диққатга сазовордир. Улар ташкилий, интуитив ва оқилона қарорларни ажратадилар. *Ташкилий* қарор деганда раҳбар ўзи эгаллаган лавозим билан белгиланган мажбуриятларни бажариш учун танлаши лозим бўлган қарор тушунилади. Ташкилий қарорнинг мақсади - ташкилот олдига қўйилган вазифалар сари ҳаракат.

Ташкилий қарорлар дастурлаштирилган ва дастурлаштирилмаган бўлади. Дастурлаштирилган қарорда муқобил вариантлар сони чекланган бўлиб, ташкилот белгиланган йўналишлар доирасида улардан энг маъқулини

танлаш талаб этилади. Дастурлаштирилмаган қарорлар янги вазиятларда қабул қилинади. Улар ичдан структуралаштирилмаган ёки номаълум омиллар билан боғлиқ бўлади. Ташкилот мақсадини танлаш, махсулотни яхшилаш, тузилмани такомиллаштириш билан боғлиқ қарорлар шулар жумласидандир.

Моҳият эътибори билан, ташкилий қарорлар қабул қилиш жараёни ташкилотни бошқариш жараёни билан чамбарчас боғлиқ.

Интуитив қарорларни менежер интуитив тарзда қабул қилади. Бундай қарорлар қабул қилишга одатда бошқарув тажрибаси катта менежерлар мойилдирлар.

Меҳмонхона комплексига татбикан бошқарув қарорларини таснифлашнинг куйидаги мезонларини қайд этиш мумкин:

- 1) структуралаштирилганлик даражасига қараб (дастурлаштирилган ва дастурлаштирилмаган қарорлар);
- 2) мазмунига қараб (юримдик, иқтисодий, техник ва б.);
- 3) қарор қабул қилишда иштирок этувчи шахслар сонига қараб (группавий ва индивидуал);
- 4) бошқариш даражасига қараб (олий, ўрта, куйи);
- 5) мақсадлар миқдорига қараб (бир мақсадли ва кўп мақсадли).

11.2. Қарорлар қабул қилиш жараёни

Қарорлар қабул қилиш жараёнининг мазмуни, энг аввало, юзага келган муаммонинг мураккаблигига боғлиқ бўлади. Мисол учун, агар ўрнига одам топиш мумкин бўлган ходим кўққисдан тоби қочиб қолган бўлса, бу ҳеч қандай муаммо туғдирмайди, аммо меҳмонхона хизматлари бозорида маркетинг вазиятининг ўзгариши анча мураккаб муаммони вужудга келтиради. Ҳар қандай ҳолатда қарор қабул қилиш жараёнида менежер куйидаги саволларга жавоб топиши талаб этилади: Нима қилиш керак? Қандай қилиш керак? Ишни кимга топширган маъқул? Қанча вақтда бажариш мумкин? Бу қандай натижа беради?

Қарорлар қабул қилиш жараёни бошқичларининг сони масаласи баҳсли масала бўлиб, уни турии менежерлар ҳар хил йўл билан ҳал қиладилар. Бу раҳбарнинг малакасига, вазиятга, раҳбарлик услубига ва ташкилий маданиятга боғлиқ бўлади. Ҳар бир менежер қарор қабул қилишнинг ҳар бир методи ва таомилининг кучли ва кучсиз томонларини тушуниши, вазиятдан, шунингдек ўз бошқариш услубидан келиб чиқиб, энг оқилона вариантни танлай олиши муҳимдир.

Ҳар қандай, ҳатто энг содда қарорни қабул қилиш ҳам тегишли (моддий, ижтимоий ва б.) ҳаражатларни тақозо этади. Шу боис менежер биринчи навбатда қарор қабул қилиш шартми ёки маслаҳат, тақлиф билан кифояланиш мумкинми деган масалани ўзи учун ҳал қилиши лозим.

Бошқарув қарори қабул қилишга нисбатан классик ёндашув муайян таомилга риоя қилиш ва қуйидаги мажбурий амалларни бажаришни назарда tutади:

- 1) муаммони аниқлаш;
- 2) чеклашларни ва муқобилларни аниқлаш;
- 3) қарор қабул қилиш;
- 4) қарорни амалга ошириш;
- 5) қарорнинг ижро этилишини назорат қилиш.

Муаммони аниқлаш. Ҳар қандай қарор замирида ҳал қилишни талаб этувчи муаммоли ҳолат ётади. Ушбу босқичда менежернинг вазифаси муаммоли ҳолатни таҳлил қилиш, яъни «касаллик» симптомини аниқлаш, ишнинг ва мақсадларнинг ҳолатини ўрганиш, қарор мезонларини дастлабки тарзда таърифлашдан иборат. Хуллас, муаммони аниқлаш жараёни уни топиш ва унга баҳо беришни ўз ичига олади.

Муаммони топиш – белгиланган режадан оғиш ҳолати юзага келганлигини тушуниш. Менежер муаммонинг мавжудлиги ҳақида ўз кузатувларидан, ахборот таҳлилидан, жамоатчилик фикридан, бошқа менежерлар ва ходимлар фикридан хабар топиши мумкин.

Муаммога баҳо бериш – муаммо кўлами ва табиатини аниқлаш. Муаммо кўламини аниқлаш деганда унинг сабаби ва манбаини топиш тушунилмайди. Бу ерда фақат муаммонинг оғирлик даражаси ва уни ҳал қилиш йўлларига баҳо бериш тўғрисида сўз юритилмоқда.

Чеклашларни ва муқобилларни аниқлаш. Муаммонинг юзага келиш сабаблари ташкилот доирасидан ташқарида (ташки муҳитда) бўлиши мумкин. Бундай чеклашлар оқилона қарорлар қабул қилиш имкониятини чеклайди, шу боис уларнинг манбаи ва моҳиятини аниқлаш ва муаммонинг сабабларини бартараф этиш имконини берувчи ҳаракатларни белгилаш лозим. Муқобилларни кидиришдан олдин оқилона қарор қабул қилиш мезонларини аниқлаб олиш керак, бу қарор қабул қилишда хатога йўл қўймаслик имконини беради.

Қарор қабул қилиш. Ушбу босқичда қарор вариантлари ишлаб чиқилади, уларга баҳо берилади ва энг яхши натижа берувчи муқобил танлаб олинади, яъни ҳар бир вариантнинг афзалликлари ва камчиликлари солиштирилади. Менежер қарор қандай (иктисодий ва ижтимоий) самара беради, ходимлар мазкур қарорни бажаришга ичдан рози бўладими, у қандай оқибатларга олиб келади, деган саволларга жавоб бериши лозим.

Қарорни қабул қилиш. Жараён қарор вариантини танлаш билан якунланмайди, зеро, пировард мақсадларга эришиш учун қабул қилинган қарор амалга оширилиши лозим. Амалга ошириш босқичида қарорни муайянлаштириш ва ижрочиларга етказиш чора-тадбирлари кўрилади. Бошқарув қарорини амалга ошириш режаси тузилиши, унда муаммони ким, қачон, қаерда ва қайси воситалар билан ҳал қилиши лозимлиги назарда тутилиши керак.

Қарорнинг ижро этилишини назорат қилиш. Қарор амалга киритилганидан кейин ҳам уни қабул қилиш жараёни тўла тугалланган деб ҳисобланиши мумкин эмас, чунки қабул қилинган қарор режали тарзда амалга оширилаётгани ҳақида ахборот олиш лозим. Назорат жараёнида режадан оғиш ҳолатлари аниқланади ва қарорни тўла амалга оширишга ёрдам берувчи тузатишлар киритилади. Назорат ёрдамида бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар ўртасида тескари алоқа ўрнатилади.

11.3. Бошқарув қарорлари қабул қилиш методлари

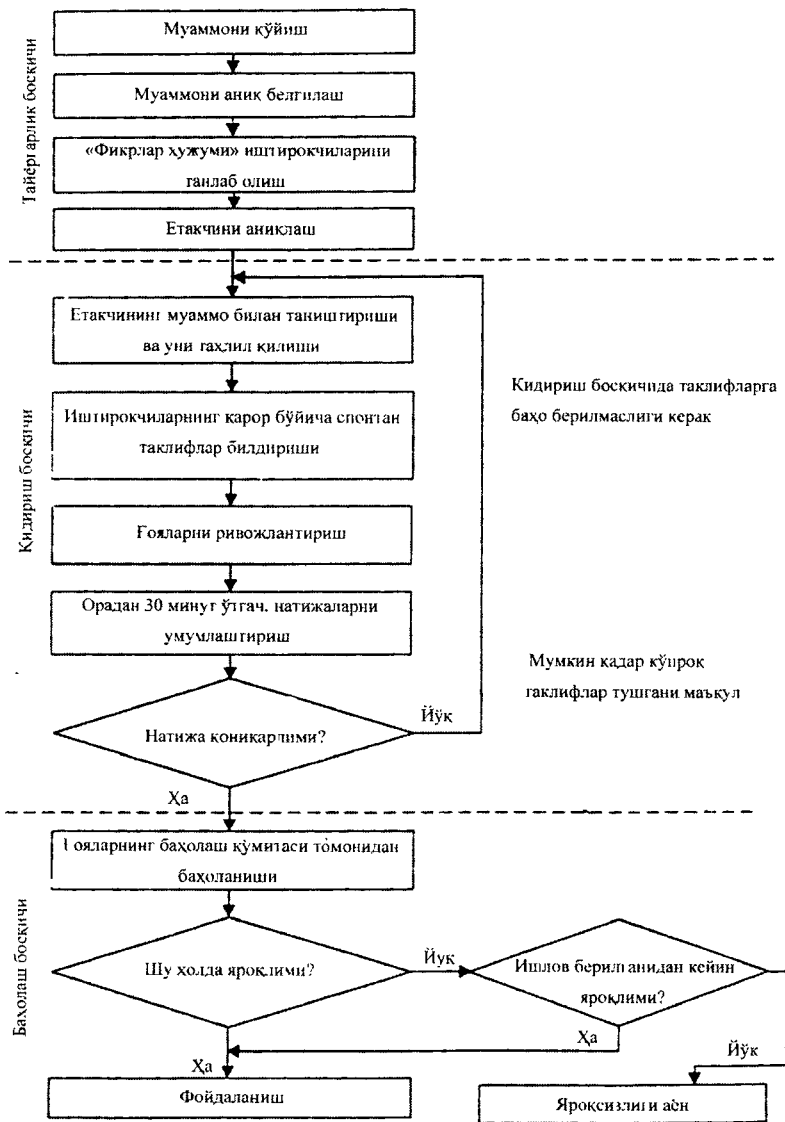
Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг:

- ноформал (эвристик);
- жамоавий;
- микдорий методлари фарқланади.

Қарорлар қабул қилишнинг ноформал (эвристик) методлари. Раҳбар томонидан оқилона қарорларни танлаш усуллари ва методлари мажмуи, тўпланган тажрибадан келиб чиқиб, муқобилларни назарий таққослаш. Ноформал методлар асосан менежернинг интуициясига асосланади. Бундай қарорларнинг афзаллиги шундаки, улар тезкорлик билан қабул қилинади; камчилиги – интуиция баъзан менежерга панд бериши мумкин.

Қарорлар қабул қилишнинг жамоавий методлари. Бошқарув қарорларини амалга ошириш устида жамоавий иш олиб бориш жараёнида мазкур таомил иштирокчилари доирасини белгилаш муҳим аҳамиятга эга. Қўпинча бу муваққат жамоа бўлиб, унинг таркибига раҳбарлар ҳам, ижрочилар ҳам киради. Омилкорлик, ижодий вазифаларни ҳал қилишга ва изчил фикрлашга кодирлик, чиқишимлилик бундай гуруҳни тузишнинг бош мезонларидир. Жамоавий иш шакллари ҳар хил бўлиши мумкин: мажлис, кенгаш, комиссия таркибида ишлаш ва ш.к. Бошқарув қарорларини жамоавий тайёрлашнинг «мияга ҳужум» деб номланган методи (янги ғояларни биргаликда жамлаш ва шундан кейин қарор қабул қилиш) кенг тарқалган. Агар мураккаб муаммони ҳал қилиш лозим бўлса, бир гуруҳ шахслар тўпланади ва улар аниқланган муаммонинг ҳар қандай ечимларини тақлиф қилади. Ғояларни эркин тарзда жамлашга қулай шароитнинг яратилиши «мияга ҳужум» методининг асосий шартидир. Бунга эришиш учун тақлиф қилинган ғояларни рад этиш ёки танқид қилиш тақиқланади. Барча ғоялар ёзиб олинади ва сўнгра мутахассислар томонидан таҳлил қилинади (11.1-расм).

Жамоавий қарорлар қабул қилишга *Дельфи методи* (башоратчи донишмандлари билан машҳур қадимги юнон шахри номи билан аталган) мисол бўлиши мумкин. Дельфи методи кўп турли сўров ўтказишни назарда тутди. Ҳар бир турдан кейин сўров маълумотларига ишлов берилди ва олинган натижалар экспертларга тақдим этилади. Бунда баҳоларнинг жойлашиши кўрсатилади.



11.1-расм. «Фикрлар ҳужуми» методининг асосий тузилмаси

Сўровнинг биринчи тури далилласиз ўтказилади, иккинчи турда бошқа жавоблардан фарқ қилувчи жавобни далиллаш талаб этилади ёки

эксперт баҳони ўзгартириши мумкин. Баҳолар барқарорлашганидан кейин сўров тўхтатилади ва экспертлар томонидан таклиф қилинган ёки муайян тузатишлар киритилган қарор қабул қилинади.

Қарорлар қабул қилишнинг японча (ҳалқали) – «*кингисе*» *тизими* ҳам мавжуд бўлиб, у муайян янгилик лойиҳасини муҳокама тақдим этишни назарда тутди. Лойиҳа раҳбар томонидан тузилган рўйхат бўйича шахсларга кўриб чиқиш учун берилади. Уларнинг ҳар бири лойиҳани кўриб чиқиши ва фикр-мулоҳазаларини ёзма тарзда тақдим этиши лозим. Шундан кейин кенгаш ўтказилади. Унга, қоида тариқасида, фикри раҳбарга унча аниқ бўлмаган мутахассислар таклиф қилинади. Агар экспертлар қарори мос келмаса, қуйидаги принциплардан бирининг ёрдамида бир тўхтама келинади:

а) кўпчилик овоз принципи – тарафдорлари кўп бўлган қарор танланади;
б) диктатор принципи – бир шахснинг фикри асос қилиб олинади. Бу принцип ҳарбий ташкилотларда, шунингдек, фавқулодда ҳолатларда қарор қабул қилишда қўлланади;

в) Курно принципи – муросага келинмаган, яъни экспертлар сонига тенг миқдорда қарорлар таклиф қилинган ҳолда қўлланади. Бу ҳолда ҳеч кимнинг манфаатларига дахл этмайдиган, оқилона ечимни топиш талаб этилади;

г) Парето принципи – барча экспертлар ягона тўхтама келган ҳолда қўлланади;

д) Эжворт принципи – гуруҳ бир нечта иттифокдан ташкил топган ва уларнинг бирортаси ҳам ўз фикрдан қайтишни истамаган ҳолда қўлланади. Уларнинг манфаатларини билган ҳолда, ҳеч кимга зиён етказмайдиган оқилона қарор қабул қилиш мумкин.

Қарор қабул қилишнинг миқдорий методлари. Мазкур метод замирида жуда кўп ахборотга (компьютер ёрдамида) ишлов бериш йўли билан оқилона қарорлар қабул қилишни назарда тутувчи илмий-амалий ёндашув ётади.

Моделлар замиридаги математик функциялар типига қараб:

а) чизикли боғланишларга асосланган чизикли моделлаштириш;

б) вазифаларни ҳал қилиш жараёнига қўшимча ўзгарувчиларни киритиш имконини берувчи динамик моделлаштириш;

в) оммавий хизмат кўрсатиш назарияси методларида қўлланувчи эҳтимоллик методлари ва статистик методлар;

г) ўйинлар назарияси – турли бўлимларнинг ҳар хил манфаатларидан келиб чиқиб қарор қабул қилишни тақозо этувчи вазиятларни моделлаштириш;

д) қарорларни эксперимент ўтказиш йўли билан амалда текшириш, дастлабки шартларни ўзгартириш, шартларга аниқлик киритиш имконини берувчи имитацион моделлар фаркланади.

11.4. Қарорлар қабул қилишнинг индивидуал услублари

Қарорларда доим уни қабул қилган одамларнинг шахсияти ўз аксини топади. Бу нуктаи назардан бошқарув қарорининг шахсга доир жиҳатлари, яъни уни қабул қилган раҳбарнинг ўзига хос хусусиятлари мажмуи муайян қизиқиш уйғотади.

Фанда қарорлар шахсий профилларининг қуйидаги турлари фарқланади.

Муаммони ҳал қилишга масала шартлари ва талабларининг дастлабки таҳлили натижасида юзага келган ғояни таърифлаш йўли билан ёндашадиган одамлар *мувозий қарорлар* қабул қилади. Мувозийлик шунда намоён бўладики, фаразларни илгари суриш ва уларни текширишга шахс бир хилда эътибор беради. Қарор қабул қилишнинг мазкур тактикаси жуда самаралидир.

Фаразларни илгари суришга уларни текширишга қараганда кўпроқ эътибор берадиган одамлар *импульсив қарорлар* қабул қилади. Бундай одамлар ғояларни анча осон жамлайди, бироқ уларга баҳо бериш ҳақида кам ўйлайди. Натижада қарорлар қабул қилиш жараёни мукамал бўлмайди – асослаш ва текшириш босқичлари четлаб ўтилади. Амалий фаолиятда қарорларнинг импульсивлиги шунга олиб келиши мумкинки, раҳбар пухта англаб етилмаган ва асосланмаган қарорларни амалга оширишга ҳаракат қилади.

Инерт қарорлар – ўта ишончсизлик ва эҳтиёткорлик билан амалга оширилган изланиш натижаси. Дастлабки фараз илгари сурилганидан кейин уни аниқлаш жараёни жуда суст кечади. Баҳолашга ўта танқидий ёндашилади, ҳар бир қадамни киши қайта-қайта текширади. Бу қарор қабул қилиш жараёнининг чўзилиб кетишига олиб келади.

Таваккал қарорлар импульсив қарорларни эслатади, бироқ улардан индивидуал тактиканинг муайян хусусиятлари билан фарқ қилади. Агар импульсив қарорлар фаразни асослаш босқичини четлаб ўтса, таваккал қарорлар бу босқични босиб ўтади, лекин баҳо беришга бирон-бир номувофиклик аниқланганидан кейингина келади. Натижада фаразни илгари суриш ва уни текшириш унсурлари кеч бўлса ҳам тенглашади.

Эҳтиёткорона қарорлар фаразларга жуда пухта баҳо берилиши, ўта танқидий ёндашув билан тавсифланади. Киши муайян бир хулосага келишдан олдин жуда кўп ҳар хил тайёргарлик ишларини амалга оширади. Эҳтиёткорона қарорларга барча ҳолатларни тарозига солиб баҳо бериш хосдир.

11.5. Оқилона бошқарув қарорлари қабул қилиш шартлари

Оқилона бошқарув қарорлари қабул қилиш омилларига қуйидагилар қиради:

- қарорлар қабул қилишда иерархияга риоя қилиш;
- функцияларо гуруҳлардан фойдаланиш;

- тўғридан-тўғри горизонтал алоқалардан фойдаланиш;
- раҳбарликни марказлаштириш.

Қарорлар қабул қилишда иерархия - қарорлар қабул қилиш ваколатини бошқарувнинг зарур ахборот кўпроқ бўлган ва қабул қилинган қарорни амалга оширишда бевосита иштирок этадиган даражасига ўтказиш. Бу ҳолда турдош даражаларнинг ходимлари қабул қилинган қарорнинг ижрочилари ҳисобланади.

Функциялараро мақсадли гуруҳлардан фойдаланиш. Мазкур гуруҳларнинг аъзолари ташкилотнинг турли бўлимлари ва даражаларидан танлаб олинади.

Тўғридан-тўғри (бевосита) горизонтал алоқалардан фойдаланиш. Бу ҳолда (айниқса, қарор қабул қилишнинг дастлабки босқичида) ахборот йиғиш ва унга ишлов бериш юқори раҳбариятга мурожаат этмасдан амалга оширилади. Мазкур ёндашув қарорларни нисбатан қисқа муддатда қабул қилиш ва уларнинг бажарилиши учун жавобгарликни ошириш имконини беради.

Раҳбарликни марказлаштириш. Қарор қабул қилиш жараёни бир (умумий) раҳбарнинг қўлида жамланади. Бу ҳолда қарорлар қабул қилишда иерархия вужудга келади, яъни ҳар бир куйи раҳбар ўз муаммоларини энг юқори даражадаги раҳбар билан эмас, балки ўзининг бевосита раҳбари билан бирга ҳал қилади (қарорлар қабул қилади).

Қабул қилинган қарор ҳал қилинаётган муаммодан ва ташкилот мақсадларидан келиб чиқадиган талабларга жавоб бериши, яъни:

- оқилона;
- тежамли;
- асосланган;
- реал;
- ўз вақтида қабул қилинган бўлиши лозим.

Қарорларнинг оқилоналигини таъминлашда қабул қилинган қарорларни ижрочиларга етказиш методлари алоҳида рол ўйнайди. Қарорларни ижрочиларга етказиш одатда группавий ва индивидуал топшириқларни ажратиш ва ижрочиларни танлашдан бошланади. Натижада ҳар бир ходим ўзининг бевосита хизмат мажбуриятларига қараб муайян топшириқ олади. Ижрочиларга топшириқлар бера олиш қабул қилинган қарорнинг самарадорлигини таъминлашнинг бош манбаидир. Шу муносабат билан қарорлар бажарилмаслигининг тўрт асосий сабаби фарқланади:

- қарорни менежер етарли даражада аниқ таърифламаган;
- қарор аниқ таърифланган, бироқ ижрочи уни яхши тушунмаган;
- қарор аниқ таърифланган ва ижрочи уни яхши тушунган, бироқ у мазкур қарорни бажариш учун зарур шарт-шароит ва воситаларга эга бўлмаган;
- қарор аниқ таърифланган, ижрочи уни яхши тушунган ва бажариш учун барча зарур воситаларга эга бўлган, бироқ у қарорнинг менежер таклиф

қилган вариантыга ичдан рози бўлмаган. Айти холда ижрочи мазкур муаммони хал қилишнинг ўз, унинг назарида, янада оқилона ечимига эга бўлиши мумкин.

Ижрочиларга топшириқлар бериш ишининг асосий мазмуни онгда бошқарув қарорини бажариш бўйича бўлғуси фаолиятнинг муайян образи (технологияси)ни гавдалантиришдан иборат. Ижрочи топшириқни олганидан ва уни идрок этганидан кейин унда мазкур иш ҳақида дастлабки тасаввур пайдо бўлади. Шундан сўнг ғоя (топшириқ модели) аниқланади, ички ва ташқи муҳитнинг амалдаги ва объектив шароитларига мослаштириш йўли билан бойитилади. Шу асосда қарорни бажариш технологияси (ижрочининг менежер топшириғини бажариш бўйича фаолиятининг идеал модели) ишлаб чиқилади. Ижрочи фаолиятининг модели менежернинг дастлабки ғоясига мувофиқ бўлиши учун унга (моделга) бир қанча талаблар қўйилади:

- моделнинг мукаммалиги;
- дастлабки ғоянинг моделда акс этиш даражаси;
- стрессга чидамлилиги ва мустаҳкамлиги;
- моделнинг мослашувчанлиги;
- мувофиқлаштирилганлиги;
- мотивлаштирилганлиги.

Қарор моделининг мукаммалиги унинг, бир томондан, раҳбар ғоясига, унинг қарорига ва кўйган вазифаларига, иккинчи томондан эса – ижрочилар фаолиятининг мазмуни, тузилиши ва шартларига мувофиқлигини тавсифлайди. Ижрочига ишга киришишдан олдин бўлғуси фаолиятнинг барча жиҳатларини тасаввур қилиш имконини берувчи модель мукамал моделнинг идеал вариантыдир.

Дастлабки ғоянинг моделда акс этиш даражаси оператив моделни унда бўлғуси фаолиятнинг бутун динамикаси мужассамлашганлиги нуқтаи назардан тавсифлайди.

Моделнинг *стрессга чидамлилиги ва мустаҳкамлиги* ижрочининг ўз онгида шаклланган ҳаракатлар режасини ҳар қандай мураккаб шароитда аниқ бажаришга қодирлигини назарда тутди.

Моделнинг *мослашувчанлиги* – бу мезон бир қарашда юқорида келтирилган мезонларга зид туюлади. Бу моделнинг барқарорлиги (турғунлиги) ва мослашувчанлигининг оқилона нисбатини танлашни тақозо этади.

Қарор моделининг *мувофиқлаштирилганлиги* шу билан боғлиқки, ижрочи кўпинча ишнинг ўз босқичини ёлғиз бажаради, шу боис унинг ҳаракатлари вазифалар, вақт ва жойга кўра бошқа ижрочиларнинг вазифалари билан мувофиқлаштирилиши лозим.

Қарор моделини *мотивлаштириш*. Маълумки, қарорни тушуниш ва унинг идеал моделини ўзлаштириш ижрочиларнинг бор имкониятлари лозим даражада сафарбар этилишини доим ҳам таъминлайвермайди, шу боис уларнинг фаолиятини мотивлаштириш талаб этилади. Топшириқларни

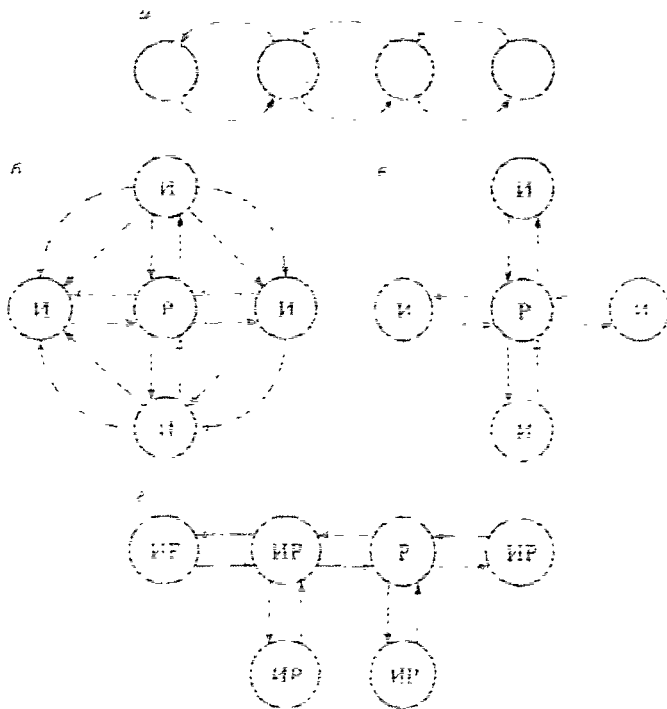
бажаришда ижрочиларни фаоллик кўрсатишга даъват этувчи мотивларга таъсир кўрсатиш раҳбарият томонидан қабул қилинган қарорларни бажаришга меҳнат жамоасини сафарбар этишнинг бош мазмунидир.

11.6. Қарорларнинг бажарилишини ташкил этиш ва назорат қилиш

Қарорларнинг бажарилишини ташкил этиш жуда оғир вазифалардан биридир. У одамларни, уларнинг имкониятлари ва кучини, қарорни бажариш учун зарур восита ва усулларни билишни тақозо этади. Қарорларнинг бажарилишини ташкил этиш раҳбарнинг бошқарув циклини яқунловчи ўзига хос фаолиятидир. Агар қарорни тайёрлаш ва қабул қилиш босқичида раҳбар нарсалар ва ҳодисаларнинг идеал ифодаси билан юзма-юз келса, қарорнинг бажарилиши ташкил этиш жараёнида у кўпинча идеал ҳолатдан жиддий фарқ қиладиган реал ҳолат билан тўқнашади.

Нарсалар ва ҳодисаларни фикран бошқарувчи тажрибасиз раҳбар идеал тасаввурларни бошқаришнинг осонлигига ўрганиб қолади ва буни онгсиз тарзда реал ҳолатга ҳам ўтказди. Бундай бошқариш натижасида у қабул қилган қарорларни бажаришга ходимларнинг қурби етмайди ва қарорлар амалда бажарилмай қолади. Бу ерда раҳбар ўз фаолиятини эмас, балки бошқа одамларнинг меҳнатини ташкил этишини назарда тутиш керак. Қарорларни бажариш жараёнини ҳам *ташкил этиш* лозим. Ижрочилар қабул қилинган қарорга мувофиқ муайян ишларни ким, қаерда, қачон ва қандай усулда амалга ошириши кераклиги ҳақида аниқ ахборот олишлари лозим. Қарорни амалга ошириш режаси ишлаб чиқилиши, унда қарор мақсадларига мумкин қадар кам харажатлар билан эришиш имконини берувчи чора-тадбирлар тизими назарда тутилиши керак.

Фирмада ўзаро алоқалар тизимини ташкил этиш қарорларнинг муваффақиятли бажарилишини таъминловчи механизмлардан биридир. Вазифа бошқарув ходимлари билан ижрочиларнинг ўзаро алоқалар тизимини оқилона ташкил этишдан иборат. Бундай алоқа тизимларининг тузилиши ҳар хил бўлиши, узатувчи (раҳбар) ва амалга оширувчи (ижрочи) томонлар ўртасидаги алоқалар бир-бирдан жиддий фарқ қилиши мумкин. Шу муносабат билан ташкилотда энг кўп учрайдиган алоқа тизимлари – занжирли, кўп боғламли, юлдузли ва иерархик тизимларни қайд этиш мумкин (11.2-расм).



11.2-расм. Алоқалар тизими:

а-занжирли, б-кўп боғламли, в-юлдузли, г-иерархик
И-ижрочи, Р-раҳбар

Занжирли алоқалар тизимида (11.2-расм, а) тизимнинг бир бошидан иккинчи бошига узатилган қарордан барча ижрочилар хабар топади ва муҳокама қилади. Мазкур тизимда барча алоқалар бир хил, буйруқбозлик иш услуби мавжуд эмас. Агар тизимнинг икки иштирокчиси ўртасида алоқа узилса, бутун муносабатлар тизими тарқалиб кетади.

Кўп боғламли алоқалар тизимида (11.2-расм, б) унинг барча иштирокчилари ўзаро боғланган бўлади. Бу тизим анча барқарорлиги ва ахборот узатиш тезлиги билан ажралиб туради.

Юлдузли алоқалар тизимида (11.2-расм, в) барча топшириқлар «раҳбар-коммутатор» орқали берилади. Барча алоқалар унга туташади. Ахборот узатиш тезлиги унча катта эмас.

Иерархик алоқалар тизимида (11.2-расм, г) жамоавий муносабатлар хос. Оралиқ босқичлар бир вақтнинг ўзида ҳам тобе, ҳам жамоавий босқичлардир.

Ташкилий-бошқарув қарорлари буйруқ ёки фармойиш тарзида расмийлаштирилади, шундан кейин улар қонун кучига киради. Бирок, ташкилотда кўпгина қарорлар оғзаки кўрсатмалар, топшириқлар, тавсиялар ва бошқа шунга ўхшаш бошқарув кўрсатмалари тарзида амал қилади. Бундай қарорларнинг ижросини ташкил этиш, ҳаракатларни мувофиқлаштириш ва қарорнинг бажарилиши устидан назоратни таъминлаш менежернинг бош вазифасидир. Шундай қилиб, қарорнинг бажарилишини назорат қилиш бошқарув циклининг якуний босқичидир. У тесқари алоқа шаклини касб этади, яъни мазкур босқичда қарорнинг ижро этилиши ва ташкилот ўз олдига қўйган мақсадларга қай даражада эришганлиги тўғрисида ахборот олиш мумкин.

Белгиланган қарорни амалга ошириш дастуридан четга чиқиш ҳолатларини ўз вақтида аниқлаш, шунингдек бундай ҳолатларни бартараф этиш чора-тадбирларини кўриш назоратнинг асосий вазифасидир. Назорат жараёнида ташкилотнинг дастлабки ғоялари такомиллаштирилиши, қабул қилинган қарорларнинг бажарилиши тўғрисида олинган қўшимча ахборотга қараб уларга аниқлик ёки тузатиш киритилиши мумкин.

Назорат ёрдамида нафақат қарорларда белгиланган вазифалардан четга чиқиш ҳолатлари, балки бунга олиб келган сабаблар ҳам аниқланади. Қабул қилинган қарорларнинг бажарилишини назорат қилишнинг бошқа функциялари ҳам мавжуд. Булар:

- диагностика функцияси;
- тесқари алоқа функцияси;
- йўналтирувчи функция;
- рағбатлантириш функцияси;
- тузатиш киритиш функцияси;
- тарбиявий функция.

Диагностика функцияси. Назоратнинг бош, етакчи функцияси – ким нимани текширмасин, қандай вазифалар қўйилган бўлмасин, ҳар қандай ҳолда ҳам аввал ишларнинг амалдаги ҳолатини аниқ тасаввур қилиш, яъни диагноз қўйиш лозим.

Қўйилган вазифаларнинг бажарилишини назорат қилишда *тесқари алоқа* раҳбарга бошқарув тизгинини қўлдан чиқармаслик, ишнинг боришига муайян таъсир кўрсатиш имконини беради.

Назоратнинг йўналтирувчи функцияси шунда намоён бўладики, кўпинча бошлиқ томонидан назорат қилинувчи масалалар ижрочилар онгида алоҳида аҳамият касб этади, уларнинг саъй-ҳаракатларини биринчи навбатда раҳбарнинг алоҳида диққат марказида турган объектга йўналтиради.

Агар назоратнинг йўналтирувчи функцияси оқилона раҳбарликда менежерга ишларни ўз диққат марказида тутиш имконини берса, *рағбатлантириш функцияси* барча фойдаланилмаган имкониятларни меҳнат жараёнига жалб қилишни назарда тутаети.

Тузатиш киритиш функцияси назорат натижаларига асосан қарорларга киритиладиган тузатишлар билан боғлиқ.

Тарбиявий функция Назорат, агар у оқилона ташкил этилган бўлса, ижрочиларни ҳалол меҳнат қилишга даъват этади.

Ташкилотни бошқариш амалиётида назоратнинг уч асосий тури қўлланади:

- дастлабки назорат – узил-кесил қарор қабул қилишдан олдин ўтказилади. Мақсади - қабул қилинаётган қарорни янада чуқурроқ асослаш;
- жорий назорат – унинг ёрдамида қабул қилинган қарорларни ижро этиш жараёнига тегишли тузатишлар киритилади;
- кейинги назорат - қабул қилинган қарорнинг самарадорлигини текширишга хизмат қилади.

Шундай қилиб, назорат объектив зарурият билан белгиланади, чунки ижрочиларга етказмасдан ва бажарилиши устидан мунтазам назорат ўрнатмасдан туриб, ҳатто энг оқилона режаларни ҳам амалга ошириш мумкин эмас.

Хулоса

Қарорлар қабул қилиш зарурияти бошқариш жараёнининг барча босқичларида юзага келади ва бошқарувчи меҳнатининг турли жиҳатлари билан боғлиқ бўлади. Пировардида бошқарув қарори бошқариш фаолиятининг натижаси сифатида намоён бўлади. **Бошқарув қарорига** бошқариш меҳнатининг асосий тури, бошқарув вазифаларини амалга ошириш имконини берувчи ўзаро боғлиқ, муайян мақсадга йўналтирилган ва мантиқан изчил бошқариш ҳаракатлари мажмуи деб қаралади.

Таянч иборалар:

Бошқарув қарорлар, интуитив ва ташкилий қарорлар, муаммони аниқлаш, муаммони топиш, эвристик метод, жамоавий, миқдорий метод, Дельфи методи, мувозий қарорлар, импульсив қарорлар, инерт, таваккал эҳтиёткорона, занжирли, кўп боғламли, юлдузли, иерархик, алоқа тизимлар, дастлабки назорат, жорий назорат, кейинги назорат.

Назорат учун саволлар

1. Бошқарув қарори деганда нимани тушунасиш?
2. Бошқарув қарорларини тайёрлаш ва қабул қилиш жараёнининг асосий босқичларини айтинг?
3. Бошқарув қарорларини таснифланг ва уларнинг турларига тавсиф беринг?
4. Аниқлик шароитида ва таваккалчилик шароитида қабул қилинувчи қарорларнинг фарқи нимада?
5. Дастурлаштирилган ва дастурлаштирилмаган қарорлар ўртасидаги фарқни тушунтириб беринг?

6. Бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнини тавсифлаб беринг?
7. Бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнининг умумий таснифини келтиринг?
8. Қарорлар қабул қилиш услубларининг ўзига хослиги нимада?
9. Қабул қилинувчи қарорларнинг самарадорлик омилларини айтиб беринг?
10. Бошқарув қарорларига қандай талаблар қўйилади?
11. Бошқарув қарорларининг бажарилишини ташкил этиш таомилини сиз қандай тушунасиз?
12. Қарорнинг ижроси устидан назорат нима учун керак?

Адабиётлар

1. Организация и управление гостиничным бизнесом. Под ред. А.Л. Лесника, А.В. Чернышова. М. Интел Универсал, 2001
2. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Минск, Новое знание, 2001
3. Папирян Г.А., Менеджмент в индустрии гостеприимства. М.: 2000
4. Лесник А.Л., Мащицкий И.П., Чернышев А.В. Организация и управление гостиничным бизнесом. Учебник – М.: «Интер Универсал», 2000
5. Волков Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса. Учебник, - Д.: Финск, 2003 г.

12–БОБ. МЕҲМОНХОНА КОРХОНАЛАРИ ТОМОНИДАН БИЗНЕСНИНГ САМАРАЛИ ҲИСОБ ЮРИТИШ СИЁСАТИ ТАНЛАНИШИНИНГ ИҚТИСОДИЙ ЖИҲАТЛАРИ

- 12.1. Ҳисоб юритиш тушунчаси ва унинг турлари
- 12.2. Меҳмонхона бизнесида ҳисоб юритиш
- 12.3. Кундалик ҳисоб юритиш китоблари ёки Операциялар дафтарлари
- 12.4. Бош китоб
- 12.5. Пул маблағлари ҳаракатининг ҳисобини юритиш китоби
- 12.6. Баланс
- 12.7. Даромадлар ва чиқимлар тўғрисидаги ҳисобот ёки Молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот
- 12.8. Пул маблағларининг ҳаракати тўғрисидаги ҳисобот
- 12.9. Бюджет (молиявий режа)
- 12.10. Меҳмонхона фаолияти кўрсаткичлари

12.1. Ҳисоб юритиш тушунчаси ва унинг турлари

Ҳисоб юритиш ҳар қандай корxonани иқтисодий жиҳатдан самарали бошқариш воситасидир. Ҳисоб юритиш жараёнида корхона фаолиятининг ишлаб чиқариш, иқтисодий ва молиявий кўрсаткичлари ҳақида ахборот шакллантирилади. Мазкур ахборот у қайта ишланганидан ва таҳлил қилинганидан кейин бошқарув соҳасида оқилона қарорлар қабул қилиш ва корxonанинг молиявий мувозанатини сақлаб туриш имконини беради

Бухгалтерия ҳисоби (молиявий ҳисоб) ва ишлаб чиқариш (бошқарув) ҳисоби фарқланади. Ҳисоб юритишнинг иккала тури ҳам, улар ўртасида муайян фарқ мавжудлигига қарамай, амалиётда бир – бири билан чамбарчас боғлиқ бўлиб, қисман бир хил маълумотларга асосланади.

Молиявий ҳисоб корxonанинг ташқи контрагентлар билан пул шаклида ифодаланган барча муносабатларини қамраб олади. Молиявий ҳисобда корхона пул маблағлари ва мол – мулкнинг ҳаракати узлуксиз акс эттирилади. Молиявий ҳисобнинг асосий вазифаси корxonанинг мулкӣ ва молиявий ҳолати ҳақида тўлиқ ва ишончли ахборотни шакллантиришдан иборат.

Молиявий ҳисоб маълумотлари бу, моҳият эътибори билан, корxonанинг очиқ молиявий ҳисоботи маълумотларидир. Улар корхона ҳақида тўлиқ бўлмаган ахборотни ифодалайди, корxonанинг тижорат сирини ва унинг муваффақиятли ёки муваффақиятсиз фаолияти натижаларини ошкор этмайди.

Бошқарув ҳисоби корxonанинг ишлаб чиқариш жараёни билан боғлиқ бўлган барча оператив маълумотларни рўйхат олиш ва назорат қилишни, шунингдек таҳлил қилиш ва таҳлил

натижаларига кўра аниқ бошқарув қарорлари қабул қилиш мақсадида мазкур маълумотларни мумкин қадар аниқ акс эттирилишини қамраб олади. Бошқарув ҳисоби маълумотлари бу бирзнес – режалар, маркетинг соҳасидаги оператив ҳисобот шакллари, маҳсулот ишлаб чиқариш ва уни реализация қилиш, ишларни бажариш, хизматлар кўрсатишни бошқариш тизимидаги маълумотлар, шунингдек бошқа ҳар хил ахборот манбаларидан олинган маълумотлардир. Улар комплекс хусусиятга эга бўлиб, корхона фаолиятининг барча томонларини қамраб олади ва молиявий ҳисоб маълумотлари билан бирга корхона ҳақида тўлиқ ахборотни, шу жумладан тижорат сирини ва корxonанинг муваффақиятли ёки муваффақиятсиз фаолияти сабаблари ифодаланган ахборотни ўзида мужассамлаштиради. Шу сабабли бошқарув ҳисоби маълумотлари ички фойдаланиш ва таҳлил учун мўлжалланади. Очиқ молиявий ҳисоботда фарқли ўлароқ, бошқарув ҳисоби ахборот манбаларининг таркиби, ҳисоб юритиш усуллари ва шакллари (регистрлари), даврийлиги, тузиш муддатлари қонун ҳужжатлари билан тартибга солинмаган ва асосий фойдаланувчи – корхона раҳбарияти томонидан белгиланади.

Ҳисоб юритишнинг ташкил этилиши энг аввало ҳисоб юритиш ва солиққа тортиш соҳасидаги амалдаги қонун ҳужжатларининг талабларига, мамлакатдаги иқтисодий вазиятга, корхона фаолияти мақсадлари ва иқтисодий сиёсатига, унинг катта – кичиклиги ва тармоқ хусусиятларига боғлиқ бўлади.

12.2. Меҳмонхона бизнесида ҳисоб юритиш

Меҳмонхонада ҳисоб юритиш билан бухгалтерия шуғулланади. Уни контроллер – меҳмонхонани бошқариш иерархиясидаги иккинчи шахс бошқаради.

Меҳмонхонанинг молиявий хизмати қуйидаги операцияларни амалга оширади.

1. Мижозларнинг счётлари бўйича ҳисоб – китоблар. Ҳар куни (одатда тунда) мижозларнинг барча счётлари бўйича ҳисоб – китоблар амалга оширилади.

2. Меҳмонхонанинг даромад оладиган ҳар бир бўлинмаси бўйича кундалик даромадларни ҳисоблаш (ҳар бир бўлинмада касса ўз ҳисобини юритади).

3. Бош директорга тақдим этиладиган кундалик ҳисобот (Daily Report)ни тузиш. Ушбу ҳисоботда бўлинмалар бўйича олинган даромадлар, номер фондининг тўлиши ва айрим бошқа кўрсаткичлар олдинги даврга таққослаб кўрсатилади.

4. Харидлар бўйича ҳисоб – китоблар. Меҳмонхонанинг тегишли бўлинмасида виза қўйилган счёт – фактуралар

бухгалтерияга келиб тушади. Етказиб берувчиларга ҳақ тўлаш одатда ой охирида амалга оширилади.

5. Меҳнат ҳақини ҳисоблаш ва тўлаш.

6. Молиявий ҳисоб ва бошқарув ҳисобини юритиш

Ҳозирда корхоналарда, шу жумладан меҳмонхоналарда юритиладиган ҳисобни бошқарув ҳисобига ва молиявий ҳисобга ажратиш қабул қилинган. Ҳисоб юритишнинг мазкур икки тури ўртасида аниқ чегара мавжуд бўлмаса — да, маълумотларни бошқарув ҳисоби ёки молиявий ҳисобга мансуб деб топишнинг баъзи бир мезонларини белгилаш мумкин.

Молиявий ҳисоб асосан ташқи фойдаланувчилар учун мўлжалланган меҳмонхона фаолияти натижалари ҳақидаги ахборот билан боғлиқ. Мазкур ахборот қуйидаги фойдаланувчиларга мўлжалланган:

- мулкдорга (агар унинг ўзи меҳмонхона бошқарувчиси бўлмаса) — у ўз корхонасининг даромаддорлигига, ўзи ёлаган бошқарувчи қай даражада самарали ишлаётганига баҳо бериш учун;

- солиқ органларига — солиқларни ҳисоблаш ва тўлашнинг тўғрилигини назорат қилиш учун;

- маблағ билан таъминловчиларга — улар меҳмонхона томонидан олинган кредитларнинг қайтарилиши имкониятларига баҳо бериши учун;

- бизнес бўйича ҳамкорларга — ўзининг ишончилиги далили тариқасида;

- ҳар қандай манфаатдор шахсларга — қонун ҳужжатларининг меҳмонхонанинг молиявий ҳолати ҳақидаги ҳисоботларни эълон қилиш талабига мувофиқ.

Бошқарув ҳисоби фаолиятнинг молиявий натижаларини шакллантириш жараёни: меҳмонхона даромадлари ва харажатларининг ҳисобини юритиш билан боғлиқ. Ушбу ахборот, қоида тариқасида, фақат ички фойдаланиш учун мўлжалланади. Ундан фақат меҳмонхона менежерлари фойдалана олади. Бошқарув ҳисоби маълумотлари бошқарув қарорлари қабул қилиш учун асос бўлиб хизмат қилади. Миллий ҳисоб юритиш стандартларининг талаблари аниқ бажариладиган ва икки ёқлама қайд этиш усули қўлланиладиган молиявий ҳисобдан фарқли ўлароқ, бошқарув ҳисобида қаттиқ тартибга солиш мавжуд эмас ва бухгалтер учун қулай бўлган ҳар қандай ҳисоб юритиш тизимидан фойдаланишга йўл қўйилади.

Турли мамлакатларнинг меҳмонхоналарида қўлланиладиган ҳисоб юритиш тизимлари бир — биридан фарқ қилади. Муайян меҳмонхонада қўлланиладиган молиявий ҳисобот шакллари ва таркиби муайян мамлакатларнинг қонун ҳужжатларига талабларига боғлиқ бўлади. Шунга қарамай, АҚШда ва Европанинг

ривожланган мамлакатларида жойлашган барча меҳмонхоналарда қўлланиладиган ҳисоб юритишнинг айрим умумий қоидалари мавжуд. Ўзбекистонда мазкур қоидалар ҳозирда чет эл иштирокида ташкил этилган, гарб компаниялари томонидан бошқариладиган меҳмонхоналарда қўлланилмоқда. Келажакда Ўзбекистон Республикасининг барча меҳмонхона корхоналарини ана шундай ҳисоб юритиш тизимига ўтказиш мўлжалланмоқда. Унинг асосий қоидаларига қисқача тўхталиб ўтамыз.

12.3. Кундалик ҳисоб юритиш китоблари ёки Операциялар дафтарлари

Меҳмонхона тузган барча битимлар (яъни пул маблағларининг ҳаракати билан боғлиқ битимлар) қайд этиладиган биринчи ҳужжат Кундалик ҳисоб юритиш китоби (Day Books) ёки Операциялар дафтарлари (General Journal) ҳисобланади. Кундалик ҳисоб юритиш китоби (ёки Операциялар дафтарлари) бухгалтер томонидан ҳар куни тўлдириб борилади. Одатда меҳмонхоналарда бир нечта шундай китоблар юритилади. Уларга хўжалик операцияларининг муайян турига оид маълумотлар киритилади. Булар: Сотувлар китоби, Харидлар китоби, Пул маблағларининг тушуми китоби, Пул маблағларини тўлаш китоби, Харидларнинг қайтарилиши китоби ва б. Амалда меҳмонхона томонидан амалга ошириладиган молиявий операцияларнинг ҳар бир тури бўйича алоҳида Кундалик ҳисоб юритиш китоби юритилади.

Одатда Кундалик ҳисоб юритиш китобида қуйидаги маълумотлар қайд этилади:

- хўжалик операцияси ўтказилган сана;
- хўжалик операциясининг тавсифи;
- хўжалик операциясини ўтказиш учун асос бўлган бирламчи ҳужжатга ҳавола;
- чапараста ҳавола — мазкур операция ҳақидаги ахборот ўтказилган Бош китоб счётларининг рақамлари (бухгалтерия ҳисобининг асосий тамойили — икки ёқлама қайд этиш тамойилига кўра, ҳар бир молиявий битим иккита счётда акс эттирилиши шарт. Икки ёқлама ёзиш тизими содир бўлган хўжалик операцияси бўйича тегишли суммани битта счётнинг дебет томонига ва айнан шу суммани иккинчи счётнинг кредит томонига қайд қилишдан иборат бўлади);
- мазкур хўжалик операцияси натижасида ўтказилган пул маблағлари суммаси.

Кундалик ҳисоб юритиш китобидан бухгалтер фойдаланади. У мазкур китобга ўзи фойдали деб топган бошқа ҳар қандай маълумотни, мисол учун, ўз шахсий эслатмаларини қайд этиши мумкин. Бу қайдлар кейинчалик унга муайян хўжалик

операциясини амалга ошириш билан боғлиқ барча тафсилотларни эшлаш имконини беради. 13.1 – жадвалда Кундалик ҳисоб юритиш китоби шакли ва 100 АҚШ доллари миқдорида етказиб берилган балиқ учун счёт олинган ҳолда китобни тўлдириш варианты берилган.

12.1 – жадвал

Кундалик ҳисоб юритиш китоби

Сана	Бирламчи ҳужжатга ҳавола	Операциянинг тавсифи	Ҳавола (чапараста)	Дебет	Кредит
2005 йил 6 январь	2004 йил 12 декабрда тузилган 25 – сон шартнома	Балиқ етказиб берувчи (Ахмедов)дан счёт олинди	Счёт** Счёт**	100	100

12.4. Бош китоб

Меҳмонхона бухгалтерияси тўлдирадиган навбатдаги ҳужжат Бош китоб (General Ledger) ҳисобланади. У китоб, файла ёки папка кўринишида бўлиши мумкин. Бош китоб баланс тузиш учун асос бўлиб хизмат қилади. У счётлар бўйича юритилади. Айрим мамлакатларда (мисол учун, Германия, Россия Федерацияси, Францияда) счётлар режаси қонун йўли билан тасдиқланади ва унга қатъий риоя қилиниши талаб этилади, бошқа мамлакатларда (мисол учун, Буюк Британия, АҚШда) счётларнинг қонун йўли билан тасдиқланган ягона таснифи мавжуд эмас ва уни меҳмонхона бухгалтерияси ўз ихтиёрига кўра белгилаши мумкин. Ҳар қандай ҳолатда муайян меҳмонхона фаолиятини акс эттириш учун қўлланадиган барча счётлар рўйхати Бош китобнинг биринчи саҳифасида «Счётлар режаси» (Chart of Accounts) сарлавҳаси остида ифодаланади. Бош китоб икки томонга: дебет ва кредит томонларига эга бўлади. Активлар счётларининг дебети бўйича товарлар, хизматлар, меҳмонхона олган пул маблағлари билан амалга оширилган операциялар, кредит бўйича эса – меҳмонхона харажатлари билан боғлиқ операциялар акс эттирилади. Активлар счётлари одатда дебет қолдиғига эга бўлади. Мажбуриятлар ва капитал счётлари эса кредит қолдиғи бўлади ва кредит бўйича кўпайиб, дебет бўйича эса – камайиб боради. Ҳар бир счёт бўйича умумий якун – қолдиқ чиқарилади. Ушбу қолдиқ дебет (агар якуний дебет суммаси якуний кредит суммасидан кўп бўлса) ёки кредит (бунинг акси бўлса) хусусиятига эга бўлиши мумкин.

Вақти—вақти билан, одатда ҳар ойда бир марта бухгалтер Кундалик ҳисоб юритиш китобидаги маълумотларни Бош китобга кўчиради ва бунда манбага ҳавола қилади (Кундалик ҳисоб юритиш китобининг рақамини ва кўчирилаётган хўжалик операцияси ҳақидаги асосий маълумотлар акс эттирилган саҳифа рақамини кўрсатади). Инглизча вариантда мазкур операция «posting» деб аталади ва қуйидагилардан иборат бўлади:

1) Бош китобда Кундалик ҳисоб юритиш китобида кўрсатилган дебет бўйича счёт мавжуд бўлади;

2) унга операция санаси кўчириб ўтказилади;

3) Кундалик ҳисоб юритиш китобининг рақамига ва унинг мазкур молиявий операция ҳақида муфассал ахборот берилган саҳифасига ҳавола қилинади (мисол учун, J11 — Китоб (Дафтар) №1, 1 — бет);

4) счёт дебетига Кундалик ҳисоб юритиш китобида дебет бўйича кўрсатилган сумма киритилади ва счёт бўйича қолдиқ ҳисобланади;

5) Кундалик ҳисоб юритиш китобида ҳавола (чапараста) устунда Бош китоб фойдаланилган счётининг рақами кўрсатилади.

Шундан кейин ана шундай таомил кредит бўйича фойдаланилган счёт учун ўтказилади.

Биз келтирган мисолда мазкур операция қуйидаги кўринишга эга бўлади (12.2—жадвал).

12.2—жадвал

Бош китоб

*Счёт** «Озиқ—овқат маҳсулотлари харид қилиш харажатлари»*

Сана	Ҳавола	Дебет	Кредит	Қолдиқ	
				дебет	кредит
2005 й. 5 январь	J11	100		100	

*Счёт** «Тўловга тақдим этилган счёт»*

Сана	Ҳавола	Дебет	Кредит	Қолдиқ	
				дебет	кредит
2005 й. 5 январь	J11		100		100

12.5. Пул маблағлари ҳаракатининг ҳисобини юритиш китоби

Пул маблағлари ҳаракатининг ҳисобини юритиш китоби (Cash Book) меҳмонхонада пул маблағларининг сақланиши ва ишлатилиши устидан пухта назорат ўрнатиш имконини беради.

Барча пул маблағларини икки гуруҳга ажратиш мумкин:

- нақд пул билан амалга ошириладиган майда тўловлар учун ишлатиладиган кассадаги пул маблағлари (cash on hand). Уларга танга пуллар, маҳаллий ва хорижий валютадаги қоғоз пуллар киради;

- банкдаги пул маблағлари (cash on bank) Ушбу гуруҳга банклардаги жорий ва депозит ҳисобварақлари киради.

Лекин балансда пул маблағлари айланма (жорий) активлар бўлимида бир сатрда кўрсатилади.

Банк ҳисобварағидан кўчирмалар ва меҳмонхонадаги ҳисоб юритиш маълумотларининг ўзаро мувофиқлигини ҳар ойда текшириш пул маблағлари ҳаракатининг ҳисобини юритишда муҳим ўрин тутади. Текшириш таомили қуйидаги босқичлардан ташкил топади.

1. Ҳисобот ойининг охирида меҳмонхона ўз ҳисобварағини очган банкдан ўтказилган барча пул маблағлари ҳақида тасдиқнома (банк ҳужжатларидан кўчирма) олиш.

2. Пул маблағлари ҳаракатининг ҳисобини юритиш китобига банк тасдиқлаган, аммо Китобда ифодаланмаган барча тўловларни киритиш.

3. Пул маблағлари ҳаракатининг ҳисобини юритиш китобининг банк тасдиқламаган позицияларини қидириш.

4. Агар бундай позициялар топилган бўлса, мазкур битимлар банк томонидан кейинги ойнинг биринчи кунларида ўтказилган – ўтказилмагани текширилади.

5. Агар ушбу битимлар банк томонидан ўтказилган бўлмаса, мазкур суммаларни улар тушиши керак бўлган банкларда қидириш керак.

Пул маблағлари ҳаракатининг ҳисобини юритиш китобини тўлдиришда меҳмонхонадаги ҳисоб юритиш маълумотлари ва банкдан олинган пул маблағлари ҳаркати ҳақидаги маълумотлар ўртасида ҳеч қандай тафовутга йўл қўйилмаслиги керак. Ҳар қандай тафовут аниқланиши ва топилиши лозим.

12.6. Баланс

Бош китоб ва Пул маблағлари ҳаракатининг ҳисобини юритиш китоби маълумотларига асосланиб, бухгалтер, қонун йўли билан белгиланган даврийликка мувофиқ (ғарб мамлакатларида ҳисоб, қоида тариқасида, бир йил юритилади), меҳмонхонанинг муайян

санага қадар бўлган молиявий ҳолатини тавсифловчи муҳим ҳужжат — баланс (Balance Sheet) тузади. Шунини таъкидлаш керакки, ҳисобот шакли сифатида баланс ғарб мамлакатларида Ўзбекистондагидан анча кам аҳамиятга эга. Қоида тариқасида, корхонанинг даромаддорлиги даражасига катта аҳамият берилади. Қуйида муфассал сўз юритиладиган даромадлар ва чиқимлар ҳақидаги ҳисобот корхонанинг даромаддорлиги ҳақида ҳукм чиқариш имконини беради. Аммо кейинги вақтда нафақат меҳмонхонанинг даромаддорлик даражаси ҳақида, балки меҳмонхона молиявий ҳолатининг барқарорлиги ҳақида ҳам маълумотлар олишга молиявий ахборотдан фойдаланувчиларнинг қизиқиши кучайди. Натижада баланснинг ҳисобот шакли сифатидаги аҳамияти ҳам ошди. Баланс — бу:

- меҳмонхонанинг барча активлари (assets) (баланс активи);
- меҳмонхонанинг барча мажбуриятлари (liabilities) (баланс пассиви);
- акциядорлик ёки хусусий капитали (корхонанинг ташкилий — ҳуқуқий шаклига қараб) (Equity) (баланс пассиви) рўйхатидир.

Баланс шундан иборатки, актив ва пассив моддаларининг суммаси тенгдир, яъни

Активлар суммаси = Мажбуриятлар суммаси + Капитал суммаси.

1. Активларга қуйидагилар киради:

1.1) асосий ёки қайд этилган активлар (Fixed Assets):

меҳмонхона биносининг, бино остидаги ернинг, фойдаланилаётган машиналар ва асбоб — ускуналарнинг қиймати;

1.2) айланма ёки жорий активлар (Current Assets):

меҳмонхонанинг ҳисобварағидаги ёки кассасидаги пул маблағлари, меҳмонхонада мавжуд озиқ — овқат маҳсулотлари, ичимликлар ва уларнинг ғамламалари, тозалаш воситалари, чойшаб ва ёстиқ жилдлари, сочиқлар, канцелярия ашёлари ва ш.к. қиймати. Жорий активларга меҳмонхона пул маблағларига ёки моддий ғамламаларга айлантира оладиган барча нарсалар киради. Қимматли қоғозлар, дебиторлик қарзи (агар у умидсиз бўлмаса), берилган аванслар ёки олдиндан ҳақи тўланган ишлар шулар жумласидан;

1.3) номоддий активлар (Intangible Assets): меҳмонхона бизнеси соҳасида фаолият билан шуғулланиш ҳуқуқини берадиган лицензиялар ҳамда қонун ҳужжатлари талаб қиладиган бошқа лицензиялар қиймати, савдо белгисининг қиймати (агар меҳмонхона машҳур меҳмонхона тармоғи таркибига кирса, бу анча катта пул бўлади), патентлар ва муаллифлик ҳуқуқлари, хусусий технологиялар, логотиплар ва ш.к.нинг қиймати. Номоддий

активларга сўзнинг кенг маъносида меҳмонхона обрўсини тавсифловчи гудвилл ҳам киради (гудвилл фақат меҳмонхона қайта сотилган ва сотув нархи меҳмонхона барча соф активлари бозор баҳосининг йиғиндисидан кўп бўлиб чиққан ҳолда вужудга келади);

1.4) узоқ муддатли инвестициялар (Long – term Investments): меҳмонхона қимматли қоғозларга жойлаштирган маблағлар, ишлаб чиқаришда фойдаланилмайдиган асосий воситалар (мисол учун, қайта сотиш учун харид қилинган ускуналар), шўъба корхоналарига қилинган инвестициялар ва ҳ.к.;

1.5) бошқа активлар (Other Assets) – юқорида акс эттирилмаган активларнинг барча турлари, мисол учун, бир неча йил олдин берилган узоқ муддатли аванслар.

2. Мажбуриятларга қуйидагилар киради:

2.1) қисқа муддатли мажбуриятлар (Current Liabilities). Меҳмонхона бир йилгача муддатда узишни мўлжаллаган барча мажбуриятлар қисқа муддатли мажбуриятларга киради. Булар: ҳисобланган меҳнат ҳақи, савдо кредити (мисол учун, тозаловчи воситалар харид қилиш учун олинган кредит) ва қисқа муддатли кредитларнинг бошқа турлари, солиқ органлари олдидаги мажбуриятлар (ҳисобланган, лекин тўланмаган солиқлар), олинган аванслар (мисол учун, муайян мавсумда жойларни резервлаштириш тўғрисида меҳмонхона билан шартнома тузган туроператордан олинган аванс), ҳисобланган, лекин акциядорларга тўланмаган дивидендлар ва ҳ.к.;

2.2) узоқ муддатли мажбуриятлар (Long – term Liabilities). Бу ерда меҳмонхона бир йилдан ортиқ муддатга олган мажбуриятлар акс эттирилади. Узоқ муддатли кредитлар, узоқ муддатли ижара мажбуриятлари, меҳмонхона бир йилдан ортиқ муддатга чиқарган облигациялар ва ш.к.

3. Баланс пассивига тегишли охириги бўлимни акциядорлик капитали ёки хусусий капитал (Equity) ташкил этади. Капитал меҳмонхона барча активларининг суммаси билан унинг мажбуриятлари суммаси ўртасидаги тафовутдан ташкил топади ва (агар у мусбат бўлса) қуйидаги таркибий қисмларга ажратилиши мумкин:

3.1) жойлаштирилган капитал – чиқарилган акцияларнинг номинал қиймати ва эмиссион капитал (агар меҳмонхонанинг ташкилий – ҳуқуқий шакли акциядорлик жамияти бўлса) ёки меҳмонхонанинг ягона мулкдори томонидан жойлаштирилган маблағлар;

3.2) жамғарилган тақсимланмаган даромад.

Шундай қилиб, агар баланс тузилган санага қадар бўлган ҳолатга кўра ҳисобланган мажбуриятлар миқдори активлар миқдоридан кўп бўлса, капитал манфий бўладики, бу баланс тузилган пайтда меҳмонхонанинг молиявий ҳолати беқарорлигидан далолат

беради. Ва аксинча, хусусий капитал миқдорининг кўплиги меҳмонхона молиявий ҳолати барқарорлигининг далилидир.

Балансда моддаларнинг жойлашиш тартиби ҳар хил бўлиши мумкин. АҚШда баланс активи чапда, пассиви — ўнгда жойлаштирилади. Буюк Британияда илгари актив ўнгдан, пассив эса — чапдан ўрин олган, ҳозирда актив, қоида тариқасида, баланснинг юқори қисмига, пассив эса — қуйироққа жойлаштирилади.

12.7. Даромадлар ва чиқимлар тўғрисидаги ҳисобот ёки Молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот

Тузилиши мажбурий бўлган молиявий ҳисобот таркибига Даромадлар ва чиқимлар тўғрисидаги ҳисобот ёки Молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот (Profit and Loss Statement, Statement of Income) киради. У меҳмонхона муайян давр мобайнида (ғарб ҳисоб юритиш меъёрларига кўра — бир йил ичида) олган барча даромадларни ва унинг харажатларини кўрсатади. Юқорида қайд этиб ўтганимиздек, ривожланган мамлакатлар меҳмонхоналари молиявий ҳисобот шакллари иерархиясида мазкур ҳужжат балансга қараганда муҳимроқ ҳисобланади. Меҳмонхонанинг даромадлар ва чиқимлар тўғрисидаги ҳисоботи қуйидаги бўлимлардан ташкил топади:

1. **Даромадлар** ёки тушумлар (Revenue, Sales). Уларга қуйидагилар киради:

1.1) номер фондиди сотишдан олинган даромадлар;

1.2) меҳмонхона ресторанлари ёки бошқа овқатланиш корхоналаридан олинган даромадлар;

1.3) қўшимча хизматлар кўрсатишдан, чунончи: мижозлар телефон сўзлашувлари, кир ювиш ва кимёвий тозалаш, сартарошхона, фитнес маркази, таржимон — гидлар хизматлари учун тўлаган ҳақ, совғалар сотишдан олинган даромадлар.

2. **Реализация қилинган маҳсулот таннархига кирувчи тўғридан-тўғри харажатлар** (Costs):

2.1) материалларга тўғридан — тўғри харажатлар — озиқ — овқат маҳсулотлари, ичимликлар, тозалаш воситалари, чойшаб ва ёстиқ жилдлари, сочиқлар, дастурхонлар, идиш — товоқлар, ходимлар учун махсус кийим ва ҳ.к. харид қиймати;

2.2) меҳнатта тўғридан — тўғри харажатлар — меҳмонларга хизмат кўрсатиш билан бевосита боғлиқ бўлган ходимлар — ходималар, официантлар, барменлар ва ҳ.к.нинг меҳнат ҳақи, шунингдек, мазкур ходимларни овқатлантириш, уларни моддий раббатлантириш, уларга тиббий хизматлар кўрсатиш, турар жойи, йўлқирасига ҳақ тўлаш харажатлари.

3. **Ялпи даромад** (Gross Profit). У даромадлар билан реализация қилинган маҳсулотнинг қисқартирилган таннархи ўртасидаги тафовут тарзида олинади ($\text{Gross Profit} = \text{Revenue} - \text{Costs}$).

4. **Муомала харажатлари** (Operating Expenses) — бивосита чиқимлар — умумий ва маъмурий харажатлар, шартли қилиб айтганда, меҳмонхонада меҳмон умуман бўлмаган ҳолда ҳам мавжуд чиқимлар: ижара ҳақи, фойдаланилган электр, иссиқлик, сув таъминоти учун тўланадиган ҳақ, маъмурият ходимларининг меҳнат ҳақи, кредит учун тўланадиган фоиз, хизмат сафарига чиққанларга тўланадиган ҳақ, вакиллик харажатлари, маркетинг ва реклама харажатлари, техник хизмат кўрсатиш ва таъмирлаш, асбоб—ускуналар амортизацияси, солиқлар (даромад солиғидан ташқари) ва ш.к.

5. **Муомала даромадлари ёки ялпи муомала даромади** (Operation Profit or Gross Operation Profit) — асосий фаолиятдан олинган даромад. Ялпи даромаддан муомала харажатларини чиқариб ташлаш йўли билан олинади ($\text{Operation Profit} = \text{Gross Profit} - \text{Operating Expenses}$).

6. **Бошқа даромадлар ва чиқимлар** (Other Revenue and Expenses). Валюта курсларининг тафовути, банк депозитлари бўйича фоизлардан олинган даромадлар (чиқимлар), вақтинча бўш турган пул маблағларини қимматли қоғозларга жойлаштиришдан олинган даромадлар (чиқимлар) ва ш.к., яъни меҳмонхонанинг асосий фаолияти билан боғлиқ бўлмаган даромадлар ва чиқимлар.

7. **Солиқ солинишидан олдинги фойда** (Income Before Income Tax). Муомала даромадлари билан бошқа даромадлар ва чиқимлар ўртасидаги тафовут тарзида олинади ($\text{Income Before Tax} = \text{Operation Profit} - \text{Other Revenue and Expenses}$).

8. **Даромад солиғи** (Income Tax). Амалдаги қонун ҳужжатларига мувофиқ ҳисобланган даромад солиғи.

9. **Тасодифий даромадлар ва чиқимлар** (Gains and Losses). Меҳмонхона фаолиятига хос бўлмаган даромадлар ва чиқимлар тасодифий даромадлар ва чиқимлар, деб ҳисобланади. Келажакда шундай даромадлар ёки чиқимлар келиб чиқишини ҳеч ким мўлжалламайди. Мисол учун, табиий офат натижасида кўрилган зарар.

10. **Соф фойда** (Net Income = Income Before Tax — Income Tax ± Gains and Losses).

Европа меҳмонхонаси даромадлари ва харажатларининг тахминий тузилиши:

даромадлар, фоиз ҳисобида:

номер фондидан олинган даромадлар — 55—60;

ресторандан олинган даромадлар (ичимликларсиз) — 20—25;

ичимликлардан олинган даромадлар — 8—10;

ҳаражатлар (даромад бирлигига нисбатан), фоиз ҳисобида:
меҳнат ҳақи — 35–40;
ресторан учун провизия харид қилиш — 10;
ичимликлар харид қилиш — 2–5;
фоиз бўйича кредит — 4–6;
амортизация — 6–7;
маркетинг ва реклама — 3–5.

12.8. Пул маблағларининг ҳаракати тўғрисидаги ҳисобот

Пул маблағларининг ҳаракати тўғрисидаги ҳисобот (Statement of Cash Flows) баланс ҳамда Даромадлар ва чиқимлар тўғрисидаги ҳисобот билан бир қаторда молиявий ҳисоботнинг мажбурий шакли ҳисобланади. Мазкур ҳисоботнинг номидан ҳам кўриш мумкинки, унда ҳисобот даврида меҳмонхонанинг барча (кирган ва чиққан) пул маблағлари оқимлари ҳақидаги ахборот жамланади. Бу ерда «пул маблағлари» атамаси нафақат пулларни, балки пул эквивалентларини, яъни пулга айлантириш мумкин бўлган воситалар, мисол учун, юқори ликвидли қимматли қоғозларни ҳам ўз ичига олади.

Пул маблағларининг ҳаракати тўғрисидаги ҳисоботда ифодаланган ахборот фойдаланувчиларга меҳмонхонанинг тўлов қобилиятига баҳо бериш, жалб қилинган пул маблағларига унинг эҳтиёжини ва уларни қайтариш имкониятларини аниқлаш имконини беради. Мазкур ҳужжат айланма капитал тақчиллиги ёки бино қуриш ва ускуналар харид қилишга олинган йирик кредит қайтарилиши заруриги туфайли муайян қийинчиликларни бошдан кечираётган янги ёки ривожланаётган меҳмонхоналар учун, айниқса, муҳимдир.

Пул маблағларининг ҳаракати тўғрисидаги ҳисоботда пул оқимлари қуйидагича гуруҳланади:

- муомала фаолияти (асосий фаолият) натижасида тушган пул маблағлари ва тўловлар (Operating Activities);
- инвестиция фаолияти натижасида тушган пул маблағлари ва тўловлар (Investment Activities);
- молиявий фаолият натижасида тушган пул маблағлари ва тўловлар (Financing Activities).

Биринчи гуруҳга — муомала фаолияти (Operating Activities) — одатда, меҳмонхонанинг жорий (айланма) активлари ва қисқа муддатли мажбуриятлари ўзгариши билан боғлиқ тушумлар ва тўловлар киради:

- номер фондиди сотишдан, меҳмонхонанинг овқатланиш корхоналари кўрсатган хизматлардан, меҳмонларга кўрсатилган қўшимча хизматлардан (кирхона, бизнес маркази, сартарошхона, таржимон ва ҳ.к.нинг хизматларидан) келган тушумлар,

шунингдек, илгари бошқа корхоналарга берилган кредитлар бўйича фоизлар тарзида келган тушумлар;

- озиқ — овқат маҳсулотлари, ичимликлар, ходимларга махсус кийим — кечак етказиб берувчиларга тўловлар, меҳмонхона ходимлари меҳнатига ҳақ тўлаш, фойдаланилган электр энергия, сув таъминоти, телефон алоқаси учун ҳақ тўлаш, солиқ тўловлари, маркетинг ва реклама харажатлари, кредитлардан фойдаланганлик учун фоизлар тўлаш ва ш.к.

Иккинчи гуруҳга — инвестиция фаолияти (Investment Activities) — асосан меҳмонхонанинг қайд этилган (асосий) активлари ўзгариши билан боғлиқ тушумлар ва тўловлар киради:

- меҳмонхонанинг асосий воситалари — ер, бино, машина ва ускуналарни сотишдан келган тушумлар, шунингдек, қимматли қоғозларга узоқ муддатли инвестициялардан, илгари бошқа корхоналарга берилган ва энди қайтарилган узоқ муддатли кредитларнинг асосий суммаларидан келган тушумлар;

- мол — мулк ва ускуналар харид қилиш, узоқ муддатли инвестицияларни амалга ошириш ёки бошқа корхоналарга узоқ муддатли кредитлар бериш учун фойдаланилган пул маблағлари билан боғлиқ тўловлар.

Учинчи гуруҳга — молиявий фаолият (Financing Activities) — меҳмонхонанинг узоқ муддатли мажбуриятлари ёки хусусий капитали ўзгариши билан боғлиқ пул маблағлари оқимлари киради:

- меҳмонхонанинг қўшимча тарзда чиқарилган ўз акциялари, облигациялари, узоқ муддатли векселлари ва бошқа қимматли қоғозларини сотишдан келган тушумлар;

- дивидендлар тўлаш, узоқ муддатли кредитларни қайтариш, ўз акцияларини қайта сотиб олишга сарфланган пул маблағлари ва ш.к.

Ҳисобот давридаги пул маблағларининг соф оқими (кирими ёки чиқими) аввал ҳар бир гуруҳ бўйича алоҳида аниқланади, сўнгра меҳмонхона пул маблағлари кўпайиши ёки камайишининг умумий миқдори (Net cash flow) ҳисоблаб чиқарилади. Ҳосил бўлган миқдорни ҳисобот даврига қадар бўлган ҳолатта кўра пул маблағлари қолдигига қўшиб, пул маблағларининг пировард қолдиги олинади. Ушбу қолдиқ навбатдаги ҳисобот даврида Пул маблағларининг ҳаракати тўғрисидаги ҳисобот учун бошланғич қолдиқ бўлиб хизмат қилади.

Юқорида кўриб чиқилган ҳужжатлар — баланс, Даромадлар ва чиқимлар тўғрисидаги ҳисобот ва Пул маблағларининг ҳаракати тўғрисидаги ҳисобот жаҳоннинг аксарият мамлакатларида меҳмонхоналар мажбурий молиявий ҳисоботининг таркибига киради (бирок, турли мамлакатларда қабул қилинган стандартларга мувофиқ мажбурий молиявий ҳисобот таркибига бошқа ҳужжатлар ҳам кириши мумкин).

12.9. Бюджет (молиявий режа)

Бюджет (Budget or Operating Budget) бухгалтериянинг ҳисобот ҳужжатларига кирмайди. Бюджет (молиявий режа) контролер томонидан тузилади ва меҳмонхона бош директори томонидан директорлар кенгаши эътиборига ҳавола этилади. Директорлар кенгаши келгуси йил учун молиявий режани тасдиқлайди ва ўтган даврда режанинг бажарилишини кўриб чиқади. Умуман олганда, бюджетнинг ижро этилишига директорлар кенгаши томонидан берилган баҳо бош директор ва унинг командаси ишига берилган баҳо ҳисобланади. Агар баҳо салбий бўлса, бош директор истеъфога чиқарилиши ҳам мумкин. Бюджет одатда бир йилга, баъзан икки йилга ёки, аксинча, нисбатан қисқа муддатларга тузилади.

Бюджетда режалаштирилаётган даврга мўлжалланган молиявий мақсадлар, даромадлар ва харажатларнинг тахминлари меҳмонхона бўлинмалари бўйича таърифланади, ташқи ҳолатлар таъсирида режадан оғиш ҳолатлари рўй берган тақдирда, режага тузатиш киритиш чора – тадбирлари рўйхати келтирилади. Бюджет тузиш чоғида барча омиллар: инфляция, кредит олиш имконияти, рақобат, меҳнат ҳақининг ошиши ва ҳатто, ресторан менюсининг ўзгаришини ҳам ҳисобга олишга ҳаракат қилинади. Молиявий режа икки вариантда: оптимистик ва пессимистик вариантларда тузилиши мумкин.

Меҳмонхона бюджети – шаклан Даромадлар ва чиқимлар тўғрисидаги ҳисоботга ўхшайдиган (айни бир хил позицияларга эга бўлган), лекин ҳисобот эмас, балки прогноз, келгуси давр режаси ҳисобланган ҳужжат. Бюджет кўпинча ойларга бўлиб ишлаб чиқилади. Ушбу ҳужжатнинг муҳим жиҳати шундаки, унинг замирида назорат механизми етади – ҳар бир кўрсаткичнинг бюджетда белгиланган миқдори катаги ёнида ўтган ҳисобот давридаги тегишли миқдор, шунингдек, прогноз миқдори (кутилаётган миқдор) кўрсатилади.

Шундай қилиб, мазкур миқдорларни солиштириб, юзага келган муайян вазиятнинг сабаби нимада эканлигини тушуниш ва зарур ҳолда аниқланган салбий ҳолатларни бартараф этишга қаратилган чора – тадбирлар мажмуини ишлаб чиқиш мумкин.

12.10. Меҳмонхона фаолияти кўрсаткичлари

1. Номерларнинг тўлиш коэффиценти (Occupancy Rate) меҳмонхона фаолиятини тавсифловчи муҳим кўрсаткич ҳисобланади. Ушбу коэффицент ҳисобот даври (кун, ҳафта, ой, йил)да мавжуд номерларнинг умумий миқдорига сотилган номерлар миқдорининг нисбати тарзида ҳисобланади.

Сотилган номерлар

Номерларнинг тўлиш коэффициенти = $\frac{\text{Сотилган номерлар}}{\text{Мавжуд номерлар}}$

Ҳозирда жаҳонда меҳмонхоналарнинг ўртача тўлиш коэффициенти анча барқарор бўлиб, охириги йилларда 66–68% ни ташкил этмоқда. 1999–йилда меҳмонхоналар тўлишининг энг юқори кўрсаткичлари Амстердам (78%), Барселона (75%), Копенгаген (76%), Лондон (80%) ва Стокгольм (76%) меҳмонхоналарида қайд этилган.

2. Тўлиш коэффициенти сотилган каравотлар учун ҳам ҳисобот даврида мавжуд каравотларнинг умумий миқдорига сотилган каравотлар миқдорининг нисбати тарзида аниқланади.

Сотилган каравотлар

Каравотларнинг тўлиш коэффициенти = $\frac{\text{Сотилган каравотлар}}{\text{Мавжуд каравотлар}}$

3. Номернинг ўртача нархи (Average daily rate)ни ҳисоблашнинг ҳам иккита варианты мавжуд:

а) *сотилган номерларнинг ўртача нархи* ҳисобот даврида сотилган номерлар миқдорига номерлар фондиди сотишдан келган тушумнинг нисбатига тенг.

1999–йили жаҳонда сотилган номернинг ўртача нархи 131,5 АҚШ долларини ташкил этди. Ушбу кўрсаткичга кўра Женева, Лондон, Милан, Париж ва Рим меҳмонхоналари пешқадамлик қилаётир;

б) *мавжуд номерларнинг ўртача нархи* ҳисобот даврида мавжуд номерлар умумий миқдорига номерлар фондиди сотишдан келган тушумнинг нисбатига тенг. Табиийки, мавжуд номерларнинг ўртача нархи деярли ҳар доим сотилган номерларнинг ўртача нархидан паст бўлади (улар номерлар 100% тўлган ҳолда тенг бўлади). Мазкур кўрсаткичдан кўпинча меҳмонхона ходимларини ишга рағбатлантириш учун фойдаланилади.

1999–йили жаҳонда мавжуд номерларнинг ўртача нархи 100 АҚШ долларини ташкил қилди. Пешқадамлар рўйхатини Женева, Лондон, Милан, Париж ва Санкт–Петербург меҳмонхоналари бошқарди. Сўнгги йилларда меҳмонхона номерлари ўртача нархининг кўрсаткичи изчил ўсиб бормоқда.

4. Меҳмонхона ресторани учун ҳам бир мижоз харидининг ўртача қийматини тавсифловчи кўрсаткич ҳисобланади. Бунинг учун, муайян даврда ресторан кўрсатган хизматлар учун келган тушум миқдори мазкур давр ичида ресторан хизматларидан

фойдаланган мижозлар сонига бўлинади. Мазкур кўрсаткичдан ҳам кўпинча ресторан ходимларини ишга рағбатлантириш учун фойдаланилади.

5. Ресторан ўринларининг тўлиш даражаси (ўринларнинг айланувчанлиги) ресторан сизимига сотилган ўринларнинг нисбати тарзида аниқланади ва ресторандаги ҳар бир ўрин неча марта сотилганини кўрсатади.

6. Рентабеллик меҳмонхона фаолиятининг молиявий натижасини тавсифловчи муҳим кўрсаткич ҳисобланади. У фойданинг даромадларга (сотувларга) нисбати тарзида ҳисобланади. Табиийки, муайян вазифага қараб даромадларда ялпи даромад улушини (фоиз ҳисобида), муомала фаолиятдан олинган фойда улушини (фоиз ҳисобида) ва соф фойда улушини (фоиз ҳисобида) аниқлаш мумкин.

Ҳозирда меҳмонхоналарнинг рентабеллиги изчил ўсиб бормоқда. Меҳмонхона зарарсиз ишлаши учун муомала фаолиятдан олинган ялпи даромад меҳмонхона умумий даромадлари миқдорининг 40% га яқинини ташкил этиши керак.

7. Сарфланган капиталга олинган фойданинг нисбати (қойда тариқасида, соф фойда олинади) меҳмонхонанинг даромаддорлигини тавсифловчи муҳим кўрсаткич ҳисобланади.

8. Меҳмонхона турли бўлинмалари молиявий фаолиятининг натижалари одатда доирасимон диаграмма шаклида ифодаланади ва унда даромадлар умумий ҳажмида турли бўлинмаларнинг улушлари ажратиб кўрсатилади.

9. Зарарсизлик диаграммаси меҳмонхона томонидан олинган даромад ва (ёки) кўрилган зарарнинг даромадларга (ёки хизмат кўрсатилган мижозлар миқдорига) боғлиқлигини кўрсатади. Зарарсизлик диаграммаси ёрдамида зарарсизлик нуқтаси — нолга тенг бўлган фойда олиншини таъминлайдиган даромад миқдори (ёки мижозлар сони) аниқланади. Агар меҳмонхона даромадлари ана шу миқдордан кам бўлиб чиқса, меҳмонхона зарарга ишлаётган бўлади. Турли меҳмонхоналарда бошқа кўрсаткичлар ҳам ҳисобланиши мумкин. Чунончи:

- олинган фойданинг харажатларга нисбати;
- меҳмонхонанинг ҳар бир ходимига тўғри келадиган даромад миқдори (умуман меҳмонхона бўйича ёки меҳмонхона бўлинмалари бўйича);
- ҳар бир ходимга тўғри келадиган фойда;
- ходимларга қилинадиган харажатлар фоизи;
- харажатлар турли моддаларининг умумий харажатларга нисбати (фоиз ҳисобида);
- олинган даромаднинг режалаштирилган даромадга нисбати;
- мижознинг ўртача сарф — харажатлари миқдори ва б.

Хулоса

Ҳисоб юритиш ҳар қандай корxonани иқтисодий жиҳатдан самарали бошқариш воситасидир. Ҳисоб юритиш жараёнида корхона фаолиятининг ишлаб чиқариш, иқтисодий ва молиявий кўрсаткичлари ҳақида ахборот шакллантирилади.

Ҳисоб юритишнинг ташкил этилиши энг аввало ҳисоб юритиш ва солиққа тортиш соҳасидаги амалдаги қонун ҳужжатларининг талабларига, мамлакатдаги иқтисодий вазиятга, корхона фаолияти мақсадлари ва иқтисодий сиёсатига, унинг катта – кичиклиги ва тармоқ хусусиятларига боғлиқ бўлади.

Таянч иборалар.

Молиявий ҳисоб, ҳисоб юритиш, контролер, кундалик ҳисоб юритиш китоби, бош китоб, Cash book, баланс, активлар, мажбуриятлар, молиявий режа, номерларнинг тўлиш коэффиценти, рентабиллик, зарарсизлик диаграммаси, ресторан ўринларининг тўлиш даражаси, меҳмонхона бюджети, инвестиция фаолияти, пул маблағларнинг ҳаракати.

Назорат учун саволлар:

1. Ҳисоб юритиш ҳақида тушунча беринг
2. Меҳмонхона молиявий хизмати қандай операцияларни амалга оширади?
3. Молиявий ҳисоб қандай ахборотларни ўз ичига олади ва у кимларга мўлжалланган?
4. Кундалик ҳисоб юритиш китоби нима ва унда қандай маълумотлар бор?
5. "Бош китоб" қандай тузилади?
6. "Пул маблағларини ҳаракатининг ҳисобини юритиш китоби"ни текшириш тамойилининг босқичларини тушунтиринг.
7. Активларга нималар киради?
8. Мажбуриятлар суммаси қандай мажбуриятлардан келиб чиқади?
9. Меҳмонхона даромадлари нималардан ташкил топади? Харажатлари – чи?
10. Меҳмонхона даромадлар ва чикимлар тўғрисидаги ҳисоботи қандай бўлимлардан иборат?
11. Пул маблағларининг ҳаракати тўғрисидаги ҳисоботда пул оқимлари қандай гуруҳланади?
12. Бюджет (Молиявий режа) ҳақида тушунча беринг.
13. Меҳмонхона фаолияти кўрсаткичлари нималардан иборат.

Адабиётлар

1. Уокер Д.Р. Введение в гостеприимство. Учебное пособие. М., 2002 г.
2. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник. М., 2000.
3. Филиповский Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М.: ФиС, 2005
4. Сенин В.С., Денисенко А.В. Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения: Учебное пособие. М.: ФиС, 2004.
5. Организация и управление гостиничным бизнесом. Под ред. А.Л. Лесника, А.В. Чернышова. М. Интел Универсал, 2001

Меҳмонхона хўжалиги атамаларининг қисқача инглизча–русча лугати

Adjoining rooms – иккита ёки ундан ортиқ номер ёнма–ён жойлашган, лекин уларни бирлаштирувчи эшик мавжуд эмас.

Advance deposit – меҳмон ташриф буюришидан олдин меҳмонхонага тўланган пул суммаси.

Advance payment – номер олдиндан бронлаштирилмаган ҳолда меҳмонхона мижозни рўйхатга олиш пайтида ундан олган ҳақ.

Aminity – меҳмонхона мижозларга берадиган совғалар: ручкалар, шапкалар ва ҳ.к.

Averagee house rate (ahr) – банд этилган ҳар бир хонанинг ўртача нархи.

Cancellation – броннинг бекор қилиниши.

Check-in – меҳмонхонага мижознинг ташриф буюриши (рўйхатга олиш).

Check-out – мижознинг меҳмонхонани тарк этиши ва унга ҳақ тўлаши (рўйхатдан чиқариш).

Check-out time – мижоз меҳмонхонани шу муддатдан кечиктирмасдан тарк этиши керак.

Comission – номерни сотишдан олдин меҳмонхона туристик агентликка тўлаши лозим бўлган пул суммаси.

Complimentary rooms – текин номерлар.

Connecting rooms – бир–биридан кейин жойлашган, умумий эшикли икки хона.

Confirmation – меҳмон учун номер бронлаштирилганини тасдиқловчи муфассал хат–тасдиқнома. Унда номер тоифаси, мижознинг келиш ва кетиш санаси, номер нархи кўрсатилади.

Corporate rate — меҳмонхона ва компания ўртасидаги махсус нарх.

Contracted rate — меҳмонхона ва туристик агентлик ўртасидаги махфий нарх.

Day use rate — 0,5 кун олдин ҳақ тўлаш (кундузи, ҳисоб—китоб соатидан кейин).

D.N.C. (do not change) — бронлаштиришда хона номери берилган ва у ўзгармайди.

D.N.A. (did not arrive) — меҳмон келмаган, лекин бронлаштириш ўз кучини сақлаб қолган.

Double rooming — икки меҳмон адашиб бир номерга рўйхатта олинган (икки ёқлама бронлаштириш).

Downgrade — меҳмон учун номерни бир тоифа пастта ва бир тоифа паст нархда рўйхатта олиш.

Family plan — 12 ёшга тўлмаган болалар номерда ота—онаси билан жойлаштирилган ҳолда қўшимча ҳақ олинмайди.

Direct bill — тўғридан—тўғри счёт ёзиб берилган ҳолда меҳмонлар кетаётганида ҳақ тўламайди, счёт номерни бронлаштирган компанияга юборилади.

Forecast — меҳмонхонанинг маълум даврдаги тўлиш даражаси прогнози.

Guaranteed reservation — меҳмон еки компания меҳмонхонага ташриф буюрилмаган тақдирда ҳам номерга ҳақ тўланишини кафолатлайди (кафолатланган бронлаштириш)

Guest folio — меҳмон учун тайёрланган меҳмонхона счёти.

Guest history — меҳмонхонада илгари ҳам тўхтаган меҳмон ҳақида муфассал маълумот (меҳмон тарихи).

Late check out — қабул қилиш хизмати меҳмон соат 12.00 дан кейин қўшимча ҳақ тўламасдан меҳмонхонани тарк этишини у билан келишиб олган.

Meal plan:

EP (European Plan)

RB (Room & Breakfast)

CP (Continental Plan)

HB (Half Board)

MAP (Modified American Plan)

FB (Full Board)

AP (American Plan)

Тарифлар:

— фақат яшаш

— яшаш/континентал нонушта

— яшаш/нонушта — шведча стол

— яшаш/континентал нонушта/
тушлик

— яшаш/нонушта — шведча стол
/тушлик

— яшаш/континентал нонушта
/иккинчи нонушта ва
тушлик

— яшаш/нонушта — шведча стол
/иккинчи нонушта ва
тушлик

No show – меҳмон келмаган, лекин номер бронлаштирилган.

Occupancy – меҳмонхонанинг тўлиш даражаси (фоиз ҳисобида).

Out of order – номер тартибга келтирилмаган.

Package – муайян нарҳда сотиладиган жойлаштириш, овқатлантириш ва бошқа хизматлар мажмуи (пакет).

Pre registration – меҳмонни рўйхатга олиш картаси маъмурда меҳмон ташриф буюргунга қадар тайёрланган.

Room change – мижоз меҳмонхонада яшаш жараёнида номерни ўзгартирган.

Rooming list – туристик агентлик ўринларни бронлаштириш учун тақдим этган ташриф буюрадиган гуруҳ аъзоларининг муфассал рўйхати (жойлаштириш рўйхати).

Share with – бир номерда яшаш, лекин турли счётлар бўйича ҳақ тўлаш.

Single occupancy – исталган тоифадаги номерда бир меҳмон яшайди.

Stay over – меҳмонхонада яшаш муддатини узайтирган меҳмон.

Sleep out – меҳмон номерни сақлаб туради, лекин унда тунамайди.

Slip – номер ҳанузгача банд, лекин счёт бўйича ҳақ тўланмаган.

Skip – мижоз меҳмонхонани ҳақ тўламасдан тарк этган.

Tour group – туристик агентлик меҳмонхонада номерларни бронлаштирган меҳмонлар гуруҳи (туристик гуруҳ).

Twin – иккита алоҳида каравотли икки ўринли номер.

Upgrade – меҳмон нисбатан қиммат номерда яшайди, лекин нисбатан арзон номер нарҳида ҳақ тўлайди.

Upsell – меҳмонга у сўраганидан юқорироқ тоифадаги ва қимматроқ номер сотилган.

Vacant room – меҳмон жойлашиши учун тайёрланган бўш хона.

Voucher – номерга олдиндан ҳақ тўлаганини тасдиқловчи ҳужжат (ваучер).

Walk-in – эркин (кўчадан келиб) жойлашган меҳмон.

Walk-out – мижоз меҳмонхонани ҳақ тўламасдан тарк этган.

Фойдаланилган адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. Т., «Ўзбекистон», 2003. /1
2. Ўзбекистон Республикаси «Хорижий инвестициялар ва хорижий инвесторлар фаолиятининг кафолатлари» тўғрисидаги қонун.
3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Тўғридан тўғри хусусий хорижий инвестицияларни жалб этишни рағбатлантириш борасидаги кўшимча чора тадбирлар тўғрисида»ги Фармони. «Халқ сўзи», №69. 2005 йил 12 апрель.
4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 1995 йил 2 июндаги «Буюк ипак йўли»ни қайта тиклашда Ўзбекистон Республикасининг иштирокини авж олдириш ва республикада халқаро туризмни ривожлантириш борасидаги чора тадбирлари тўғрисидаги 1162 – сонли Фармони
5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 1999 йил 15 апрелдаги «2005 йилгача бўлган даврда Ўзбекистонда туризмни ривожлантириш Давлат дастури тўғрисидаги 2286 – сонли Фармони.
6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2003 йил 28 январдаги «Ўзбекистон иқтисодиётида хусусий секторнинг улуши ва аҳамиятини тубдан ошириш чора тадбирлари тўғрисидаги Фармони.
7. И.Каримов. «Ўзбекистон XXI асрга интилоқда». Т.: «Ўзбекистон», 2000.
8. И.Каримов. «Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт пировард мақсадимиз». 8 – жилд. Т.: «Ўзбекистон», 2000.
9. И.Каримов. «Мустақиллик мафқураси ва Ўзбекистонда демократик жамият қуришнинг иқтисодий, ижтимоий ва маънавий негизлари». Т.: «Университет», 2001.
10. И.Каримов. «Мавжуд салоҳият ва имкониятлардан оқилона фойдаланиш тараққиёт омили». Т.: «Ўзбекистон», 2004.
11. И.Каримов. «Жамиятни демократиялаштириш ва иқтисодийetni модернизациялаш – бош мақсадимиз». Т.: «Ўзбекистон», 2005.
12. Александрова А.Ю. Международный туризм. Учебник. М.: «Аспект пресс», 2004. 370 стр.
13. Балабанов И.Т., Балабанов А.И. «Экономика туризма», М.: «Финансы и статистика», 2000. 174 стр.
14. Биржаков Б. Никифоров В.И. Индустрия туризма. Перевозки 2-е изд. Перераб. и доп. 2003 г.
15. Биржаков М.Б. Введение в туризм. – М, СПб: Невский фонд, Олбис, 1999

- ✓ 16. Биржаков М.Б. Введение в туризм: Учебник. Изд – в перераб. и доп. – СПб: изд. Дом Герда, 2004. 444 стр.
- ✓ 17. Гуляев В.Г. Туризм: экономика и социальное развития. М.: «Финансы и статистика», 2003. 280 стр.
18. Гуляев В.Г. Формуляры, контракты, соглашения в туристской деятельности. Учебно-практическое пособие. – М.: Изд-во ПРИОР, 1998.
19. Дурович А.П. «Маркетинг в туризме». Учеб. пос. Минск, ООО «Новое знание», 2001. 644 стр
20. Жукова М.А. Индустрия туризма: менеджмент организации// М: «Финансы и статистика» 2003 г.
- ✓ 21. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе». Учеб. пос. М.: «Кнорус», 2005.
22. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. Учебник, 2003 г.
- ✓ 23. Здоров А.Б. «Экономика туризма». Учебник. М.: «Финансы и статистика», 2004. 272 стр.
24. Зорин И.В., Квартальнов В.А. Толковый словарь туристских терминов. Туризм. Туристская индустрия. Туристский бизнес. М.: Афины. Infogroup, 1994.
25. Зорин И.В., Квартальнов В.А. Энциклопедия туризма. Справочник. М.: 2004.
- ✓ 26. Ильина Е.Н. «Основа туристской деятельности». Учеб.пос. М.: «Советский спорт», 2000. 320 стр.
27. Ильина Е.Н. Туризм – путешествия. Создание туристской фирмы. Агентский бизнес. Учеб. – М.: РМАТ, 1998.
28. Исмаев Д.К. Работа туристской фирмы по организации зарубежных поездок. – М. Высшая школа по туризму и гостиничному хозяйству. 1996.
29. Кабушкин Н.И. «Менеджмент туризма». Минск, «БГЭУ», 2002. 644 стр.
30. Квартальнов В.А. Туризм: теория и практика. Избранные труды: В 5 т.: Т.1: Гуманитарные проблемы развития туризма: история и современность. Т.3. Новые цели и функции туризма: Экономика и управление. – М.: Финансы и Статист. 1998
31. Квартальнов В.А. «Иностранный туризм». М.: «Финансы и статистика», 2003. 270 стр.
- ✓ 32. Квартальнов В.А «Туризм». Учебник. М: «Финансы и статистика», 2003. 320 стр.
- ✓ 33. Квартальнов В.А., Романов А.А. «Международный туризм: политика Развития». Учебное пос. М.: «Советский спорт», 2002. 220 стр.
- ✓ 34. Кодекс отношений между гостиницами и турагентствами. УФТАА и МГА. – Отель. 1991, №1.

35. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. Учебник. 2-е изд. перераб. и доп. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. 1063 стр.
36. Международные гостиничные правила. 1998.
37. Морозов М.А. «Экономика туризма». М.: Институт туризма и гостеприимства. 2002. 234 стр.
38. Основные показатели развития туризма в 2003 году. Тенденция туристского рынка. Издания 2003 года.
39. Папирян Г.А. «Международные экономические отношения». Экономика туризма. Учебник. М.: «Финансы и статистика», 2004. 207 стр.
40. Папирян Г.А. «Менеджмент в индустрии гостеприимства». М.: «Экономика», 2002. 200 стр.
41. Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, 1997
42. Проурзин Л.Ю. «Туризм как экономический приоритет». (Серия «Экономика современной России») 2000 г.
43. Сенин В.С. «Организация международного туризма». Учебник. 2-е изд. перер. и доп. М.: «Финансы и статистика», 2004. 400 стр.
44. Скобкин С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе. Москва, Юрист. 2001 г.
45. Соколова М.В. «История туризма». Учебник. М., «Мастерство», 2002. 350 стр.
46. Туристические фирмы. Вып.16. Правовое обеспечение международного туризма. – СПб, 1998.
47. Уокер Д.Р. Введение в гостеприимство. //Учебное пособие. Москва, 2002 г.
48. Управление организацией. Учеб./Под ред.проф. А..Поршнева. – М.: ИНФРА, - М., 1999.
49. Филипповский Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. Учебник. М.: «Финансы и статистика», 2005.
50. Чудновский А.Д. Гостиничный и туристический бизнес. – М. Ассоциация авторов и издателей. «Тандем». 1999 г.
51. Чудновский А.Д., Жукова М.А., Сенин В.С. «Управление индустрией туризма». Учебник. М.: «Кнорус», 2004. 434 стр.
52. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник. Москва, 2000 г.
53. Янкевич В.С., Безрукова. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме. Учеб.пос. М.: «Финансы и статистика», 2003. 386 стр.

54. Alister Mathieson and Social Impacts. Longman Group Ltd New York, 2002.
55. J.Christopher Holloway., The Business of Tourism, Third edittion, Pitman Publishind LTD, London, 2002.
56. Leitfaden zum DRV – Existenzgruenderpaket 2003.
57. Tourism Highlights. 2002. WTO.
58. TSA Forecasting: Europe, WTTC – 2003.
59. TTNA, September, 2003.
60. Tunca Toskay, Turizm Olayina Genel Yaklasim, 3–Basim, Dez Yayinlari; №26, Istanbul. 2002.
61. WTO NEWS., Fedruary 2002.

**БИБИХАЖАР ХАЖИАКБАРОВНА САЛИМОВА,
МАХБУБА ТУЙЧИЕВНА АЛИЕВА.**

МЕҲМОНХОНА МЕНЕЖМЕНТИ

ДАРСЛИК

Мухаррир: Э. Бозоров

Босишга рухсат этилди	29.09 05
Қоғоз бичими	30x42
Ҳисоб-нашр табоғи	18,1 б.т.
Адади	500
Буюртма	№ 82

“IQTISOD-MOLIYA” нашриёти, 700084, Тошкент, Ҳ. Асомов кўчаси, 7-уй

Тошкент Молия институти босмахонасида ризография усулида чоп этилди.

700084, Тошкент, Ҳ. Асомов кўчаси, 7-уй





Салимова Бибихажар Хажниакбаровна
1964 йил Тошкент шаҳрида туғилган. Тошкент
Давлат Иқтисодиёт Университети «халқаро
туризм менежменти» кафедраси доценти, и.ф.н.
40 та ва ундан ортиқ ўқув-услубий ишлар
муаллифи.



Алиева Махбуба Туйчиевна
1967 йили таваллуд топган. Тошкент
Давлат Иқтисодиёт Университети
“Халқаро туризм менежменти” кафедраси
доценти, и.ф.н. 2 та дарслик, 3 та ўқув
кўлланма ва 50 дан ортиқ илмий, ўқув-
услубий ишлар муаллифи.