

D.S. UMIROVA

MEHMONXONA XO'JALIGINI BOSHQARISH

O'quv qo'llanma

O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi o'quv-metodik birlashmalari faoliyatini Muvofiqlashtiruvchi Kengash tomonidan 5610200 – "Mehmonxona xo'jaligini tashkil etish va boshqarish" mutaxassisligi talabalari uchun o'quv qo'llanma sifatida tavsiya etilgan

TOSHKENT – «IQTISODIYOT» – 2019

KIRISH

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

So'nggi yillarda dunyo bo'ylab mehmonxonalar soni ortib bormoqda, shu bilan birga jahon brendlarining dunyo bo'ylab filiallari ochilmoqda. SHu sababli mehmonxona kompaniyalari o'rtasida raqobat kuchaymoqda. Muayyan mehmonxonaning har bir vakili kelayotgan mijozlarni o'ziga jalb etish uchun yangi xizmatlar, yangi aksiyalar, yangi mehmonxona infratuzilmasini yaratishmoqda. Mehmonxona kompaniyalari jahon bozorida o'z o'rnini puxta egallash maqsadida, muayyan mijozlar doirasi uchun mo'ljallangan yuqori darajadagi xizmat ko'rsatish va yuqori darajadagi qulaylik yaratish vazifasini bajarish orqali o'z maqomini yaratishi zarur.

Keyingi paytlarda mamlakatimizda turizm sohasini rivojlantirish masalalariga hukumatimiz katta e'tibor berib kelmoqda. Respublikamizning shaharlarida, viloyatlarida yangi mehmonxonalar, turistik firmalarni tashkil etish, ularda ko'rsatiladigan xizmatlar sonini ko'paytirish va ko'rsatiladigan, ya'ni taklif etiladigan xizmatlarning sifat darajasini xalqaro standartlarga moslashtirish, mintaqalarda turizmni rivojlantirish bo'yicha aniq reja va dasturlarni ishlab chiqishni ko'zda tutadi.

Davlatimiz rahbarining 2016- yil 2- dekabrda «O'zbekiston Respublikasining turizm sohasini jadal rivojlantirishni ta'minlash chora-tadbirlari to'g'risida»gi farmoniga muvofiq, sayyohlik mamlakatimiz iqtisodiyotining strategik tarmog'i sifatida belgilandi. O'zbekiston Respublikasida turizmni jadal rivojlantirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risidagi Prezident Farmoniga muvofiq O'zbekiston Respublikasida 2019—2025 yillarda Turizmni rivojlantirish konsepsiyasi va chora-tadbirlar rejasi tasdiqlandi. Unga ko'ra turizm sohasi rivojining asosiy bosqichlari

belgilangan. Hujjatga binoan 2019—2020 yillarda turizm rivojini asoslarini belgilab beruvchi qonunchilik bazasi takomillashtiriladi, infratuzilma modernizatsiya qilinadi va O‘zbekiston turistik brendi keng targ‘ib etiladi¹.

Turizm sohasining yanada tezkor rivojlanishi, uning iqtisodiyotdagi ulushini ko‘paytirish, turistik xizmatlar sifatini oshirilishini ta‘minlash “2017-2021 yillarda O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha Harakatlar strategiyasi”²da ham ustuvor vazifalardan biri etib belgilangan.

Bundan ko‘zlanayotgan asosiy maqsad mamlakatimizda turizm sohasini rivojlantirish, chet ellik turistlarni ko‘proq jalb qilish, mamlakat aholisini shu sohada ham ish bilan ta‘minlash va aholini turmush darajasini yanada yaxshilashdan iboratdir. Bugungi kunda turizm sohasini yanada izchil va tezkor ravishda rivojlantirish maqsadida respublikamizda juda ko‘plab amaliy ishlar olib borilmoqda.

“Mehmonxona xo‘jaligini boshqarish” fani o‘z ichiga quyidagi vazifalarni oladi:

- *birinchidan*, turistik xizmatlarni ishlab chiqaruvchilar o‘rtasida sog‘lom raqobatni ta‘minlashning o‘ziga xos xususiyatlarini o‘rganish;

- *ikkinchidan*, mehmonxona xo‘jaligida boshqarish yo‘llarini va usullarini bilish;

- *uchinchidan*, boshqarishning turli usullari ishlab chiqish va istiqbollashni amalga oshirish yo‘llarini;

- *to‘rtinchidan*, turistlar va xizmat ko‘rsatuvchilar o‘rtasida vujudga kelishi mumkin bo‘lgan turli vaziyatlarni mantiqiy evristik va iqtisodiy matematik modellar orqali tahlil qilish va istiqbollashni amalga oshirishni va boshqalar.

Shuningdek, “Mehmonxona xo‘jaligini boshqarish” fani fundamental fanlardan biri bo‘lib, boshqa iqtisodiy fanlarni chuqur o‘rganishda asos bo‘lib xizmat qiladi.

¹Ўзбекистон Республикасида туризмни жадал ривожлантиришга оид қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармони Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш. МИРЗИЕЕВ Тошкент ш., 2019 йил 5 январь, ПФ-5611-сон

² Шавкат Мирзиёевнинг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли Фармони Халқ сўзи 2-бет

1-BOB. “MEHMONXONA XO‘JALIGINI BOSHQARISH” FANINING PREDMETI, MAQSADI VA VAZIFALARI

1.1. “Mehmonxona xo‘jaligini boshqarish” fanining predmeti, maqsadi va vazifalari

1.2. Boshqaruvning asosiy tushunchalari va ularning mohiyati

1.3. Fanning boshqa fanlar bilan bog‘liqligi

1.1. “Mehmonxona xo‘jaligini boshqarish” fanining predmeti, maqsadi va vazifalari

Mamlakatimizda mehmonxona xo‘jaligi sohasiga mustaqillikning dastlabki vaqtlaridanoq asosiy davlat siyosati darajasida qaraldi. Soha rivoji uchun barcha zarur tashkiliy-huquqiy mexanizm vujudga keltirilib, muhim meyoriy hujjatlar qabul qilindi va bu ish hozirda ham davom etmoqda.

Mamlakatimizda mehmonxona xo‘jaligining ravnaqi, uni yangi pog‘onalarga ko‘tarish, yurtimizni jahon turizm markazlaridan biriga aylantirish uchun avvalo huqukiy zamin yaratish lozim edi. Shu bois, O‘zbekiston Respublikasi Oliy majlisining mazkur yo‘nalishga taalluqli qonun va kodekslari, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining turizmga oid qator Farmonlari ishlab chiqilib hayotga tadbiq etildi.

G‘arb davlatlarida mehmonxona xo‘jaligini boshqarish bo‘yicha ko‘p yillik tajriba yig‘ilgan. Chunki, mehmonxona sanoati korxonalarini faoliyatida xorij tajribasini o‘rganish shubhasiz, mehmonlarga xizmat ko‘rsatish sifatini yaxshilashda katta rol o‘ynaydi.

Xizmatchilar mehmonlar tomonidan zamonaviy xizmat darajasiga qanday talab qo‘yilishi haqida tasavvurga ega bo‘lmasa, ulardan mijozlarga yuqori darajada xizmat ko‘rsatishlarini talab qilish murakkab. Ammo, O‘zbekistondagi mehmonxona sanoati o‘ziga xos sharoitlarda faoliyat ko‘rsatayotganligini etiborga olish kerak. Bugungi kunda bizga jahon talablariga javob beruvchi mehmonxona xo‘jaligi sanoatini rivojlantirishning milliy modelini yaratish bo‘yicha takliflar kiritilgan.

“Mehmonxona xo‘jaligini boshqarish” fanini o‘qitishdan asosiy maqsad - hozirgi bozor iqtisodiyotiga o‘tish sharoitlarida mehmonxona xizmati sohasida eng yaxshi boshqaruv qarorlarini qabul qilish, boshqaruvni takomillashtirish zaruriyati bilan bog‘liq.

Bunda mehmonxona xizmatlari sifatiga ta’sir ko‘rsatuvchi iqtisodiy omillar samaradorligini oshirishga yo‘naltirilgan. Mehmonxona sohasi rahbarlarining doimiy ravishda xizmat ko‘rsatish sifatini boshqarishni yaxshilash, uni kengaytirishga e’tiborni qaratish va binolarni rekonstruksiya qilish asosiy vazifa bo‘lib qolishi kerak. Yangi texnologiyalarni kiritish ham muhim ahamiyatga ega bo‘ladi.

Mehmonxona xo‘jaligini boshqarish kursining vazifasi turizm industriyasini boshqarish modeli hamda rivojlangan davlatlar tajribasini hisobga olgan holda mehmonxona xo‘jaligi sohasidagi muvaffaqiyatlarni tahliliy ravishda talabalarga tushuntirishdan iborat.

Menejment predmeti xo‘jalik yuritishning barcha darajalarida boshqarishning qonunlari (qonuniyatlari), tamoyillari va munosabatlarini o‘rganishdan iborat. Boshqaruv munosabatlari ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarining ajralmas qismi bo‘lib, turli iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, mehnat, psixologik va boshqa ko‘rinishlarda bo‘ladi. Boshqaruv munosabatlari boshqaruv qo‘l ostidagi xodimlar o‘rtasidagi aloqa va o‘zaro ta’sirining murakkab majmuasini ifodalaydi. Demak, menejment bu eng avvalo kishilarni boshqarish.

Mehmonxona xo‘jaligini boshqarishda bevosita boshqaruv obyektini mehnat jamoalari va alohida xodimlardan iborat. Faqat ularning mehnat faoliyati vositasida ishlab chiqarishning moddiy unsurlari, ya’ni mehnat qurollari va predmetlariga ta’sir etiladi.

Fanning o‘qilishidan maqsad – turizm sohasi jadal rivojlanayotgan sharoitda uning tarkibiy qismi hisoblangan mehmonxonalarda boshqaruvni samarali tashkil etish orqali ularning faoliyati samaradorligini oshirishga erishish.

Fanning vazifasi – boshqaruvning mohiyati, ahamiyati uning mehmonxona xo‘jaliklarini rivojlantirishdagi o‘rni, boshqaruv samaradorligi, boshqaruv usullari,

tamoyillari, boshqaruv qarorlari, menejer va rahbar uslublari, kadrlarni rejalashtirish va ularni boshqarish jarayonlari, nizo va stress hamda ularning oqibatlari va ularning oldini olish yo‘llari kabi bir qancha masalalar to‘g‘risida talabalarda tasavvur hosil qilishdir.

1.2. Boshqaruvning asosiy tushunchalari va ularning mohiyati

Mehmonxona - turli xizmatlar taklif qiluvchi turistlarni joylashtirish obekti.

Boshqaruv metodi - qo‘yilgan maqsadga erishish uchun boshqariladigan obyektga ta’sir etish usullari va metodlari jamlanmasi.

Boshqaruv psixologiyasi - amaliy psixologiya tarmog‘i, boshqaruv faoliyati psixologik qonuniyatlarini o‘rganadi. Boshqaruv psixologiyasining asosiy vazifasi boshqaruv faoliyati xususiyatlari, uning samaradorligini oshirish va psixologik sharoitlarini ta’hlil qilish bilan bog‘liq.

Boshqaruv qarori - boshqaruv mehnatining asosiy turi, boshqaruv harakatining mantiqiy ketma-ketligi va maqsadga qaratilgan o‘zaro bog‘liqligi jamlanmasi.

Boshqarish sifati - boshqaruv tadbirlari tizimi, chiqarilayotgan mahsulot sifatini oshirish va uning standartga mos kelishi muammosini hal qilishga qaratilgan.

Boshqaruv dasturi - barcha ishlar tafsilotini sinchiqlab yozib chiqishni taqozo etadi, qaysikim oldinda bajarish turibdi, takrorlanadigan hujjat ma'lum sonlar sxemasini ishlab chiqish tushuniladi.

«Yulduzlar» tizimi - mehmonxonalarining shinamlik darajasini belgilovchi (bir yulduzdan besh yulduzgacha) mezon bo‘lib, u ko‘pincha Yevropa va Shimoliy Amerika mamlakatlari mehmonxonalar klassifikatsiyasi tizimida qo‘proq amalda qo‘llaniladi.

Mehmonxonalar zanjiri - o‘zida otellar guruhi (ikkita undan ko‘p)ni mujassamlashtirgan umumiy rahbarlikka, mahsulotlar harakati va savdo markasi konsepsiyasiga ega bo‘lgan korxonalaridir.

Mehmondorchilikda menejment - turizm menejmenti qaysikim mehmondorchilik boshqaruv sistemasi ishini tadqiq qiladi.

Kadrlar - mehmonxonaning shtatida turgan xodimlarning asosiy malakali tarkibi.

Nomer - bino, bitta yoki bir nechta xonalardan iborat, Ushbu kategoriyalardagi mehmonxonaga qo'yiladigan talablar bo'yicha bir kishilik yoki ko'p o'rinli, zarur barcha jihozlar bilan ta'minlangan.

1.3. Fanning boshqa fanlar bilan bog'liqligi

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

Shuning uchun ham, XXI asr turizmida mehmonxonalar biznesida nafaqat xizmatlar assortimentini ko'paytirishga, balki ko'rsatilayotgan xizmatlar sifatini va samaradorligini oshirishga alohida e'tibor berilmoqda, ya'ni xizmatlarning sifatini va samaradorligini oshirishda yangidan - yangi texnologiyalar ishlab chiqilib amaliyotga joriy etilmoqda. Ammo, takidlash joizki, har qanday faoliyat turi hoh u ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish bo'lsin boshqaruvni hamda yuqori daromad olish va samaradorligini oshirish uchun boshqaruvdan samarali foydalanishni taqozo etadi.

Shu nuqtai nazardan, mehmonxona xo'jaligida boshqaruv qonunlari, qonuniyatlari, funksiyalari, tamoyillari, boshqaruv qarorlarini shilab chiqish va amalga oshirish kabi boshqa shu kabi boshqaruvga oid masalalarni o'rganish hamda amaliyotga joriy etish fanining dolzarbligini belgilaydi.

«Mehmonxona xo'jaligini boshqarish» fani umumkasbiy fani hisoblanadi. «Mehmonxona xo'jaligini boshqarish» fani «Menejment», «Marketing», «Turizm», «Xalqaro turizm», «Mehmonxona xizmatlari», «Turizm infratuzilmasi», «Mehmonxonalarda ishbilarmonlik etiketi», «Mintaqaviy turizm», «Ekskursiya xizmatlarini tashkil etish» kabi fanlar bilan aloqadorlikda o'rganish talab etiladi.

Tayanch iboralar: turizm, mehmonxona, xizmat ko'rsatish, turizm, marshrut, gid, guruh rahbari, axborot faoliyat, qo'shimcha xizmat ko'rsatish.

Nazorat uchun savollar

1. «Mehmonxona xo'jaligini boshqarish» fanining maqsadi.
2. «Mehmonxona xo'jaligini boshqarish» fanining vazifalari
3. G'arb davlatlarida mehmonxona xo'jaligini boshqarish tajribasi

Adabiyotlar

1. Peter Tannenbaum. Excursions in Modern Mathematics: Pearson New International Edition 8th Edition. Pearson Education Limited, 2014. 544 pages
2. Lauren Telesz. The Excursion: A Vocabulary Building Book Paperback – March 25, 2016
3. Micah Solomon. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets Kindle Edition. Copyright ©2016. SelectBooks, Inc New York.
4. John R. Walker. Exploring Hospitality Industry-3rd edition. Prentice Hall, Inc. 2016
5. Умирова Д. С. Мехмонхона хўжалигини бошқариш. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.: ТДИУ, 2018.
6. Amriddinova. R.S, Aliyeva. M.T va boshqalar. Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish. O'quv qollanma. 2018
7. Norchayev A. N. Umirova. D.S. Ekskursiya xizmatini tashkil etish. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.: ТДИУ, 2018.

2-BOB. MEHMONXONA XO‘JALIGINI BOSHQARISHNING NAZARIY

JIHATLARI

2.1.Mehmonxona xo‘jaligi va uning ahamiyati

2.2.Mehmonxona xo‘jaligini boshqarishning obyektiv zarurati

2.3. Boshqaruv nazariyasi tushunchasi va mohiyati

2.4. Boshqaruv nazariyasining maqsadi va funksiyalari

2.1. Mehmonxona xo‘jaligi va uning ahamiyati

Mehmonxona industriyasi mehmondustlik tizimining mohiyatidir. U insoniyat tarixidagi har qanday ijtimoiy formatsiyaga xos bo‘lgan mehmonni hurmat qilish, uni kabul qilib olish va xizmat ko‘rsatish tantanalari kabi eng qadimgi an‘analaridan kelib chiqadi. Shuni ta’kidlash kerakki, mutlako tranzit turistlar va ekskursion xizmat ko‘rsatish hisobiga yashaydigan turistlik markaz va joylar mavjud. Lekin, bu holda yaxshi foyda olish uchun turistlik mahsulot tovarni tashkil qiluvchi xususiyatga ega bulish kerak.

Mehmondo‘stlikning (mehmon qabul qilish) bugungi industriyasi - bu region yoki turistlik markaz xo‘jaligining eng kuchli tizimidir va turizm iqtisodiyotining muhim tarkibiy qismidir.

Mehmon qabul qilish industriyasini kollektiv va individual joylashtirishning turli xildagi otellar, mehmonxonalar, motellar, yoshlarning xostel va yotoqxonalar, apartamentlar, turistlik xutorlar, shuningdek turistlarni joylashtirishda ishtirok etuvchi xususiy sektor vositalarini tashkil etishdir.

Dunyo amaliyotidan ko‘rinib turibdiki, turizmning asosiy tarmoqlaridan biri bo‘lgan mehmonxona industriyalarini rivojlantirish muhim omillardan biri hisoblanib, mehmonlarning asosiy ehtiyojlarini qondirishda mehmonxona industriyalarining o‘rni beqiyos.

2.2. Mehmonxona xo‘jaligini boshqarishning obyektiv zarurati

Menjement sohasining muhim yo‘nalishlaridan biri - mehmonxona xo‘jaligi menejmentida samarali tashkil etish va boshqarish muhim vazifalardan hisoblanadi. Ayniqsa, bu jarayon aholi turmush darajasini yuksalib borishi bilan taraqqiy etishi ko‘zga tashlanadi. Shu sababli ham, O‘zbekiston Respublikasi hukumati sohasi rivojlantirishga katta ahamiyat berib mehmonxonalarda mehmonlarga mehmonxona xizmatlarini ko‘rsatish turlarini kengaytirishga alohida e‘tibor qaratmoqda. Bu borada respublikamizda butun dunyoda amalga oshirilayotgan boshqaruv uslublari va xizmat ko‘rsatish turlarini tizimli o‘rganish va bu boradagi yangi valyuta manbalarini izlab topish maqsadga muvofiq.

O‘zbekiston Respublikasida mustaqillikning dastlabki yillaridan boshlab, hukumatimiz turizmga alohida e‘tibor qaratib, turistik mehmonxonalarni jahon andozalari darajasida ta‘mirlash va yangi zamonaviy mehmonxonalarni bunyod etish kabi muhim vazifalarni belgilab oldi hamda bu sohaga katta sarmoyalarni jalb etdi. Bugungi kunga kelib, O‘zbekistonda bir qator jahon andozalari talablariga to‘liq javob beradigan mehmonxonalar qurilib, ishga tushurildi.

2.3.Boshqaruv nazariyasi tushunchasi va mohiyati

Ma’lumki, bugungi kunda mehmonxona sohasining klassik boshqaruv tizimi hayotimizga kirib kelayotgan yangi informatsion texnologiyalar va “nou-xau”lar ta’sir ko‘rsatmoqda va joriy qilingan markazlashgan rezervatsiya tizimlariga bog‘liq ravishda shakllanmoqda.

Mehmonxona faoliyati bilan shug‘ullanuvchi xodimlarning malakasini oshirish, ularga yangi informatsion texnologiyalarni o‘rgatish, shuningdek chipta sotish, normativ hujjatlar bilan ishlash madaniyatini oshirish dolzarb vazifa sifatida alohida tadqiqot olib borishni taqozo etadi.

Mazkur kursda mehmonxona xo‘jaliligining o‘rni hamda mehmonxona industriyasini rivojlantirish va boshqarishning muhim xususiyatlari bayon etiladi. Shu

bilan birga, O'zbekiston Respublikasida mehmonxona servisini boshqarishning zamonaviy usullari va ular samaradorligini oshirish imkoniyatlari ko'rsatib berilgan.

Ayniqsa, iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida mehmonxona xo'jaligi korxonalarini menejmentining yo'nalishlari: turistlarni joylashtirish masalalari, mehnat jarayonlari boshqarish, tashkiliy-boshqaruv tuzilmani takomillashtirish, avtomatlashtirilgan boshqaruv axborot tizimlarini shakllantirish, shuningdek, biznesning samarali boshqaruv hisobini yuritish siyosatiga alohida e'tibor qaratiladi.

2.4. Boshqaruv nazariyasining maqsadi va funksiyalari

Mehmonxona o'z nomi bilan mehmon kutishni, ya'ni uning ehtiyojlarini qondirishni nazarda tutadi. Sog'lom fikr nuqtai nazaridan, insonning odatdagi ehtiyojlari—ovqatlanish, dam olish va uxlashga bo'lgan ehtiyojlarini qanoatlantirmasdan, mehmondo'stlik haqida so'z yuritish mumkin emas. Bu ma'noda mehmonxonaning quyidagi ta'rifi asosli va mantiqiy bo'lib ko'rinadi.

Mehmonxona – uyidan tashqaridagi odamlarga kompleks xizmatlar ko'rsatuvchi korxonalar bo'lib, ular orasida joylashtirish va ovqatlantirish xizmatlari teng darajada muhim (kompleks hosil qiluvchi) xizmatlardir.³

Mehmonxona industriyasining o'ziga xos xususiyatlariga muvofiq boshqaruv siyosati belgilanadi:

- asosiy mehmonxonalar haftaning har kunida va kechayu-kunduz ishlaydi;
- narxlar belgilab qo'yilgan va yuqori, taklif ham qayd qilingan, ammo talabga bog'liq holda ular mavsumiy o'zgarib turadi;
- bu industriya ham ishlab chiqarish va ham xizmat ko'rsatish;
- barcha xizmatlar bevosita mijozlarga qaratilgan, ammo taqdim etilgan mahsulot sezilarli yoki sezilarsiz tabiatga ega;
- ko'pgina jarayonlar uyg'unlashgan, ulardan aksariyati ayni vaqtda bajariladi;
- ko'pincha juda ziq vaqt va yuqori daraja muvofiqlashuv (koordinatsiya) talab qilinadi;

³Чудновский А.Д. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве: учебное пособие/ -М.: КНОРУС, 2005.-320 с.

- menejerlardan asosan boshqaruv sohasida mahorat va yuqori professionallik talab qilinadi;

- oliy toifali bo'lishni talab qiladigan mehnatdan tashqari, oliy toifali bo'lishni talab qilmaydigan mehnatlar mavjud;

- aksariyat mehnatga kam ish xaqi to'lanadi;
- xodimlarni ishdan tashqari vaqtda ishlashga majbur qiladi;
- ayol kishilar va yoshlarni soatbay mehnat xissalari katta;
- aksariyat xodimlar o'zga mamlakatdandir;
- xodimlar qo'nimsizligi katta.

Joylashtirish xizmatining mazmuni shundan iboratki, birinchidan, mijozlarga maxsus xonalar (mehmonxona xonalari) foydalanishga beriladi, ikkinchidan, ularga muayyan xizmatlar ko'rsatiladi, bu vazifa mehmonxona xodimlari tomonidan bevosita amalga oshiriladi.

Mehmonxona xonalari joylashtirish xizmatining muhim tarkibiy qismidir. Mehmonxona xonai deganda unda yashaydigan mehmonning dam olishi, uxlashi va ishlashi uchun mo'ljallangan ko'p funksiyali xonalar tushuniladi.

Tayanch so'z va iboralar: joylashtirish xizmati, mehmonxona xonalari, menejer, Boshqaruv nazariyasi, xodimlar qo'nimsizligi.

Nazorat uchun savollar

1. Mehmondo'stlikning (mehmon qabul qilish) bugungi industriyasi
2. Mehmonxona xo'jaligi menejmentida samarali tashkil etish va boshqarish
3. Mehmonxona faoliyati bilan shug'ullanuvchi xodimlar

Adabiyotlar

1. Micah Solomon. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets Kindle Edition. Copyright ©2016. SelectBooks, Inc New York.

2. John R. Walker. Exploring Hospitality Industry-3rd edition. Prentice Hall, Inc. 2016

3. Умирова Д. С. Мехмонхона хўжалигини бошқариш. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.:ТДИУ, 2018.

4. Amriddinova. R.S, Aliyeva. M.T va boshqalar. Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish. O'quv qollanma. 2018

5. Norchaev A. N. Umirova. D.S. Ekskursiya xizmatini tashkil etish. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.:ТДИУ, 2018.

3-BOB. BOSHQARISH NAZARIYASI VA AMALIYOTINING

RIVOJLANISH TARIXI

3.1. Boshqaruv nazariyasining rivojlanish tarixi

3.2. O'zbekistonda menejmentning paydo bo'lish jarayonlari

3.3. Menejmentning tarixiy rivojlanish bosqichlari

3.4. Menejment tarixining bosqichlari va maktablari

3.1. Boshqaruv nazariyasining rivojlanish tarixi

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

Menejment nazariyasini asoschilari Teylor, Ford, Gilbert, Emerson, Fayol va boshqalardir. Boshqaruv nazariyasining tarixan dastlabki yo'nalishi «klassik» (an'anaviy) maktab nomini olgan. Bu maktabning vujudga kelishida amerikalik muhandis va tadqiqotchi Frederik Teylorning xizmati katta.

Iqtisodiyotni boshqarish sohasining yana bir yirik nazariyotchisi - Garrington Emerson (1853-1931) edi. U «Unumdorlikning o'n ikki tamoyili» asarini yozib, bu asarda u birinchi bo'lib inson faoliyatini maqbullashtirishga qarashlar tizimini bayon qilib berdi. Emerson quyidagi tamoyillarga asoslangan maksimal mehnat unumdorligiga erishish usulini ishlab chiqdi.

- Aniq belgilangan g'oya va maqsudlar;
- Aqli rasolik;
- Asosli maslahat;
- Qat'iy intizom;
- Xodimlarga nisbatan adolatli munosabat;
- Markazlashtirish;
- Tezkor, ishonchli, to'liq, aniq va doimiy hisob;
- Me'yor va tartib;

- Sharoitni normallashtirish;
- Operatsiyalarni me'yorlash;
- Yozma standart qo'llanmalar;
- Unumdorlik uchun rag'batlantirish.

O'z xulosalariga qo'shimcha qilib boshqarish uslubini bayon qilish bilan muallif klassik konsepsiyaga salmoqli xissa qo'shdi⁴.

Sanoat korxonalarini tashkil etish va boshqarish masalalarini o'rgangan yana bir amerikalik iqtisodchi Gamilton Cherch (1866-1936) o'z diqqat e'tiborini boshqarishning umumiy nazariy tamoyillariga qaratdi. Amerikalik boshqa nazariyotchilardan farqli G.Cherch tayyor qonun - qoidalarni tavsiya qilmagan. U barcha sanoat korxonalarini boshqarishning umumiy nazariy tamoyillarini belgilab berdi, boshqaruvning umumiy vazifalari bilan uni tashkil etish tamoyillarini ko'rsatib berdi.

O'zining «ishlab chiqarishni boshqarish asoslari» kitobida u boshqarish vazifalarining quyidagi klassifikatsiyasini bayon qilib bergan: loyihalashtirish, uskuna bilan ta'minlash, buyuruvchilik, hisob va amalga oshirish. G.Cherch kitobining ayrim nazariy qoidalar hozirgi davrda ham ilmiy va amaliy qimmatga egadir.

Ilmiy boshqaruv rivojlanishiga hisob va rejalashtirishning chizma usulini ishlab chiqqan Genri Gant (1861-1919) va ishini maqbullashtirish uchun standart harakatlarni qo'llab ayrim ishlarni bajarish usullarini taklif etgan Frenk Gilbert (1868-1924) salmoqli xissa qo'shganlar. Shuningdek, menejment nazariyasiga Fransuz muhandisi Anri Fayol muhim xissa qo'shgan, u boshqaruv vazifalari maqbullashtirish - oldindan ko'ra olish, tashkil etish, buyurish, kelishuv, nazorat qilishga tenglashtirgan 1916 yilda uning «Umumiy va sanoat boshqaruvi», 1924 yilda «Mehnatni ilmiy tashkil etish» va «Ijobiy boshqaruv» asarlari chop etildi⁵.

⁴Tsai, H., Tsang, N.K., Cheng, S.K., 2012. Hotel employees' perceptions on corporatesocial responsibility: the case of Hong Kong. Int. J. Hosp. Manage..

⁵ <https://cooilib.com/b/142662/read>

Genri Ford ishlab chiqarish korxonalarini boshqarishning tashkiliy-texnikaviy tamoyillarini yaratgan. Fordizm faqat boshqaruv texnikasi va tashkil etish rivojlanishida emas, balki mehnat unumdorligi o'sishida ham yangi bosqich bo'ldi. Ford ham Teylor singari kam xarajat bilan yuqori mehnat unumdorligiga erishishni maqsad qilib qo'ygan bo'lsada, unga boshqa yo'l bilan erishishga harakat qildi. Teylor inson mehnatini tashkil etishga alohida e'tibor bergan bo'lsa, Ford texnika, texnologiya, ishlab chiqarishni takomillashtirishga e'tibor bergan.

XX asrning 20-yillaridan menejment rivojlanishining yirik kapitalistik ishlab chiqarish ehtiyojlariga asoslangan yangi bosqichi boshlandi. Nazariyotchilar Teylorizmi nisbatan moslashuvchan tizim bilan almashtirishga harakat qildilar. Ular boshqarishning sotsiologik va psixologik jizatlariga e'tibor berib, ularni ilmiy menejment tarkibiga kiritdilar.

Davlat va iqtisodiyotni boshqarish nazariyasining ayrim jihatlari sharqning iqtisodiy g'oya rivojlanishiga xissa qo'shgan yirik alloma va davlat arboblari - Farobiy, Ibn Sino (IX-X asr), Xos Xojib (XI-XII asr), Amir Temur, Ibn Holdun (XIII-XIV asr), Bobur, Alisher Navoiy asarlarida yoritilganidir.

3.2.O'zbekistonda menejmentning paydo bo'lish jarayonlari

Bugungi kunda juda o'zgaruvchan muhitda kompaniyalar barqaror raqobatbardosh ustunlik yaratish maqsadida har doimgidan ham ko'proq manfaatdor tomonlarning idrokidan foydalanishga intilmoqda. Shunga ko'ra, korporativ ijtimoiy mas'uliyat va korporativ e'tirof tushunchalari ham akademiklar va amaliyotchilar uchun ichki va tashqi manfaatdor tomonlar ta'sirini yuzaga keltirishi mumkin bo'lgan muhim ahamiyatga ega. Ko'pgina manfaatli tomon nuqtai nazarining kuchayib borayotganligini e'tirof etib, ushbu tadqiqot korporativ ijtimoiy mas'uliyat va mijozlar, xodimlar va investorlarning asosiy manfaatdor tomonlar o'rtasidagi munosabatlar o'rtasidagi munosabatlarda korporativ obro'-e'tiborning vositachilik rolini o'rganish orqali adabiyotga o'z hissasini qo'shishga harakat qilmoqda⁶.

⁶[Investigating the mediating role of corporate reputation on the relationship between corporate social responsibility and multiple stakeholder outcomes](#)

1. Ta'limotlar bo'yicha yondashuv:

-ilmiy boshqaruv ta'limot maktabi;

-ma'muriy boshqaruv;

-insonlar orasidagi munosabat va hatti-harakat haqidagi fanlar;

-boshqaruv fani yoki miqdoriy uslublar.

2. Jarayon yondashuvi boshqaruvni uzluksiz boshqarish funksiyalarining yig'indisi sifatida o'rganadi.

3. Tahliliy yondashuv.

4. Vaziyat yondashuvi.

3.3. Menejmentning tarixiy rivojlanish bosqichlari

Sotsiologlarning katta guruhi sanoat sotsiologiyasi sohasida tadqiqot olib boradilar. «ijtmoy tizim» maktabi o'zidan avvalgi maktablarga nisbatan keng qo'lamdagi muammolarni hal etishga, boshqaruv nazariyasini yaxlit holga keltirishga intiladi. Lekin boshqaruv nazariyasini tuzishga intilish uni hozirgi kapitalistik dunyo sharoitidan uzoqlashib ketishga va natijada uning unchalik keng yoyilmasligiga olib keldi.

Agar «klassik» maktab namoyondalari nizolarni moddiy rag'batlantirish yoki jixozlash yo'li bilan, «inson munosabatlari» maktabi ishlab chiqarish jarayonini adolatli qilish yo'li bilan hal qilishni taklif etgan bo'lsalar, «ijtmoy tizimlar» maktabi mehmonxonada nizalarning mavjud bo'lishi uning tabiatidan kelib chiquvchi holat deb hisoblab, asosiy vazifa nizolar va ularning oqibatini yumshatishdan iborat deb ta'kidlaydilar.

50-yillarning boshida menejment nazariyasi rivojlanishiga «yangi» maktab katta ta'sir ko'rsatdi. U menejmentga aniq fanlar uslub va usullari - qarorlar qabul qilishni matematik modellashtirish, matematik mantiq, davturlash, iqtisodiy jarayonlarni

matematik modellashtirish usullarini joriy qilish bilan ajralib turadi. «Yangi» maktabning eng yorqin namoyondalari - R.Akkof, L.Kleyn, V.Lyus va boshqalardir.

Bu maktabning shakllanishi kibernetika va jarayonlarni o'rganish rivojlanishi bilan bog'liqdir. Jarayonlarni o'rganish zaxiralar, resurslar taqsimi, eskirgan uskunalarni almshtirish, maqbul ravishda rejalash tirishni boshqarishni matematik modellashtirish bilan bog'liqdir. Keyinchalik «yangi» maktab tarkibida mustaqil fan - boshqaruv qarorlarini qabul qilish nazariyasi shakllandi. Xorijiy menejment rivojlanishining qisqa tavsifi boshqaruvni takomillashtirish yangi usullari va shakllarini izlash uzluksiz davom etganligidan dalolat beradi.

«Yangi» maktab - bu «ijtmoy tizimlar» maktabining mantiqiy davomidir. Rossiyada boshqaruv fani XX asrning 20-yillaridan boshlab shakllana boshladi. Bu davrda mehnat va boshqaruv muammolariga bag'ishlangan o'nlab jurnallar, jumladan «boshqaruvni tashkil etish», «Mehnatni tashkil etish», «Boshqaruv texnikasi», «Xo'jalik va boshqaruv» kabi oynomalar nashr qilindi, xorijiy ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqaruv bo'yicha mutaxassilar asarlari rus tiliga tarjima qilindi. 1921 yilda Markaziy mehnat instituti tashkil etildi.

Boshqaruv nazariya va amaliyotiga katta xissa qo'shgan taniqli olim - Aleksey Kapitanovich Gastev (1882-1941) edi. Uning «Qanday ishlamoq kerak?», «Mehnat me'yorlash va tashkil etish», «Mehnat qo'llanmalari», «Madaniyat qo'zg'oloni», «Ishlab chiqarishni MMI usullari bilan tartibga solish» kitoblari nashr etildi. A.K.Gastev rahbarligi ostida MMI da mehnatni tashkil etishning yangi usullarini o'rganish, loyihalash va joriy qilish, turli mutaxassislikka ega ishchilarni o'qitishva malakasini oshirishning maqbul tizimini yaratish bo'yicha salmoqli ishlar amalgaoshirildi.

A.K.Gastev asarlari jeda katta ilmiy va amaliy ahamiyatga ega, u tomonidan ishlab chiqilgan taklif va tavsiyalar hozirgi davrda ham dolzarbdir. Mehnatni ilmiy tashkil etish va boshqaruv fanining yana bir tashabbuskori - Platon Mixaylovich Korjensev (1881-1940). P.M.Korjensev 1923-1924 yillar davomida Butun Ittifoq mehnatni tashkil etish Kengashi prezidiumi a'zosi bo'lgan va «Pravda» gazetasida

• Arikan, E.
• Telci, E. E.
Quality & Quantity 2016

ishlagan. Bu yil davomida u «Mehnatni ilmiy tashkil etish», «Tashkil etish tamoyillari», «Vaqt uchun kurash», «O'zingni o'zing tashkil et» singari asarlarini yozdi. P.M.Korjensev tomonidan tavsiya etilgan ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarni standartlash, mehnat sharoiti, moddiy vositalardan to'g'ri foydalanish xaqidagi takliflar juda dolzarb edi.

Mehnatni tashkil etish va boshqarish nazariyasiga bu muammo bo'yicha tadqiqot olib borgan P.A.Popov, O.A.Ermanskiy va boshqalar ham salmoqli xissa qo'shganlar.

1985 yildan boshlab menejment rivojlanishida yangi davr boshlandi. Tub islohatlar boshqaruvni jamiyatni demokratlashtirish, oshkarolik va pastdan yuqoriga halq hokimiyatini o'rnatish asosida takomillashtirishning asosiy yo'llarini ifodalab berdi. Jamiyatda demokratik jarayonlar chuqurlashuvi va rivojlanishi bozor munosabatlariga o'tishga asos bo'ldi. Jamiyatdagi tub o'zgarishlar siyosat, iqtisodiyot, menejment uslublari va texnologiyasiga jiddiy o'zgartirishlar kiritishni zarur qilib qo'ydi.

O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotini boshqarishni isloh qilish hozirgi davrgacha mavjud bo'lgan tajriba, jamiyat hayotining iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy sohalarini boshqarishning bozor nazariyasiga, qabul qilingan qonun va xuquqiy xujjatlarga asoslangan holda amalga oshiriladi. Menejment sohasida jaxon tajribasi, rivojlangan mamlakatlar va o'zimizda to'plangan tajribadan foydalaniladi.

Bozor infrastrukturasi rivojlantirish ko'p yillarga mo'ljallangan strategik vazifadir. Mamlakatimiz «falaj qilib davolash» usulidan voz kechdi. Bu erda bozor munosabatlariga o'tish bosqichma-bosqich amalga oshirilmoqda. Davlat mulki xususiy mulk bilan bir vaqtning o'zida kooperatsiya, tadbirkorlik, chet ellik firmalar, banklar bilan hamkorlikka asoslangan holda turli xo'jalik yuritish usullarini qo'llash yo'li bilan amal qilishi kerak.

Menejment oldiga qo'yilgan ko'pchilik vazifalar muvaffaqiyatli hal etilmoqda. Hozirda iqtisodiy mehmonxonalar vazifalari o'zgartirildi, boshqaruvning bozor munosabatlariga o'tishi amalga oshirilmoqda, boshqaruvning ixtisoslashuv

chuqurlashuvi va kooperatsiya bo'yicha aloqalar barqaror bo'lishini ta'minlovchi yangi tashkiliy tizimlari vujudga kelmoqda.

Islohatlar iqtisodiyotni boshqarishning barcha bo'g'inlarini - asosiy bo'g'in (korxonadan) to boshqaruvning oliy bo'g'inlarigacha qamrab olgan. Korxonalar to'g'risidagi qonun korxonalar erkinligi miqyosini kengaytirdi, ularning ish natijalari bo'yicha iste'molchilar olddagi majburiyatlarini oshirdi.

3.4. Menejment tarixining bosqichlari va maktablari

Boshqarish nazariyasi asosini tashkil etgan qonun-qoidalar xususiyatiga bog'liq ravishda xorijiy boshqaruv maktablari turlicha guruhlariga bo'linadi. Ular jumlasiga:

- boshqaruvning «klassik» maktabi yoki «ilmiy menejerizm» maktabi;
- «insoniy munosabatlar» maktabi;
- boshqaruvning «emperik» maktabi;
- «ijtimoiy tizimlar» maktabi;
- boshqaruvning «yangi» maktabi kiiradi.

Klassik maktab namoyondalari amerikalik muhandis va tadqiqotchi F. Teylor, fransuz olimi A.Fayol, ingliz L.Urvin, nemis iqtisodchilari M.Veber, G. Ford, G.Emersonlardir⁷.

Boshqaruvning klassik maktabi to'rt muhim unsur - mehnat taqsimoti, boshqaruv tabaqalanuvi va ko'p bo'g'inliligi, tashkil etish tarkibi, boshqaruvning mumkin bo'lgan chegaralarini o'rganadi.

Shunday qilib, boshqaruvning «klassik» maktabi uning insonning turli-tuman faoliyatini boshqarishga qo'llash mumkin bo'lgan tamoyillarini asoslab berishga harakat qilgan. U boshqaruvni tashkil etishning qator tamoyillarini o'rgangan. Bu maktab xaqiqiy ilmiy boshqaruv nazariyasi darajasiga ko'tarila olmadi.

«Klassik» maktabga xos bo'lgan inson omilini hisobga olmaslik, kishilar faoliyati sabablarini soddalashtirilgan nuqtai nazaridan yondoshish amerika boshqaruv nazariyasida yangi yo'nalish - «inson munosabatlari» maktabi vujudga

⁷<http://hozir.org/>

kelishiga sabab bo'ldi. Bu yo'nalishning asoschilari - amerikaliklar E.Meyo, F.Rotlisberger, Dj. Lizli va boshqalardir.

Garvard universiteti professori E.Meyo «inson munosabatlari» nazariyasini ilgari surdi. Uning g'oyalarning mohiyati shundaki, mehnat jarayonida psixologik va ijtimoiy omillar yetakchi ahamiyatga ega. Shu sababli, Meyo fikriga binoan, ishlab chiqarish va boshqaruvning barcha muammolariga inson munosabatlari nuqtai nazaridan qarash lozim. Bu nazariya insonning ma'lum ijtimoiy va psixologik ehtiyojlarini qondirish yo'li bilan uni yanada unumli mehnat qilishi mumkin degan g'oyaga asoslangan.

Bu maktabning yana bir namoyondasi D.Mak Gregor boshqaruvni tashkil etishga 2 xil yondashuv mavjud:

-majburlash va rag'batlantirish usullari;

-tashabbuskorlik va mustaqillikni iloji boricha namoyon qilish uchun sharoit yaratish

Lekin, bu nazariyaning asosiy jihati shundaki, «inson munosabatlari» maktabi vakillari ijtimoiy muammolarni butun jaiyat miqyosida emas, balki alohida korxonada miqyosida hal etadilar. Mehnatkashlar ijtimoiy ahvoriga kompleks ravishda hal etilish lozim bo'lgan ijtimoiy-iqtisodiy muammo sifatida emas, balki kishilarning guruhiy munosabatlari sifatida qaralgan.

«Emperik» (pragmatik) maktab menejment zarurligini umuman inkor etib, ochiq emperizmni targ'ibot qiladi. U boshqaruvning maqsadi - rahbarlik qilish bo'yicha ijobiy tajriba va aniq xatolarni o'rganishdan iborat, deb ta'kidlaydi. Bu maktab vakillari kamroq nazariy maslahatlar berib, ko'proq aniq vaziyatlarni tahlil etish bilan shug'ullanish kerak deydi, albatta, tajriba o'rganish juda muhim. Lekin faqat amaliyotga asoslanib menejmentni shakllantirish mumkin emas «Emperik» maktabning eng yorqin namoyondalari - T.Draker, R.Devis, L.Nyuman, D.Miller va boshqalardir.

Yuqorida sanab o'tgan xorijiy boshqaruv maktablarining eng asosiy kamchiligi har tomonlama chuqur o'rganilmaganligidir. Bu yangi yo'nilish «Ijtimoiy tizimlar»

maktabi vujudga kelishiga turtki bo'ldi. Uning eng taniqli namoyondalari D.March, G.Saymon, A.Etsioni va boshqalardir. «Ijtimoiy tizimlar» maktabi «inson munosabatlari» maktabi xulosalariga asoslanib, korxonaga o'zaro bog'liq va o'zaro ta'sir ko'rsatuvchi omillar majmuidan iborat kompleks tizim sifatida qarab, inson bu omillarni biri deb hisoblaydi.

Umuman, to'rt ta'limot maktabining boshqaruv fikrining rivojlanishiga qo'shgan hissasi quyidagilar:

A.Ilmoy boshqaruv ta'limot maktabi:

a)vazifalarni bajarish uchun eng yaxshi uslublarni aniqlashda ilmiy tahlildan foydalanish;

b)vazifalarni bajarish uchun eng mos keladigan xizmatchilarni tanlash va ularni o'rgatish;

v)o'z vazifalarini samarali bajarishi uchun xizmatchilarni kerakli resurslar bilan ta'minlash;

g)ish unumdorligini oshirishda moddiy rag'batlantirishdan tizimli yondashuv asosida va to'g'ri foydalanish;

d)rejalashtirish va fikr yuritishni ish bajarishdan ajratish.

B.Mumtoz (klassik) boshqaruv ta'limot maktabi:

a)boshqaruv tamoyillarining rivojlanishi;

b)boshqaruv vazifalarini ta'riflash;

v) mehmonxonani boshqarishga tizimli yondashuv.

D.Insonlar orasidagi munosabat ta'limot maktabi va xatti-harakat haqidagi fanlar ta'limot maktabi:

a)shaxslararo munosabatlar uslubini qo'llab qoniqish darajasi va unumdorlikni oshirish;

b)insonlar orasidagi munosabat fanlarini boshqaruv va mehmonxona shakllanishida qo'llash.

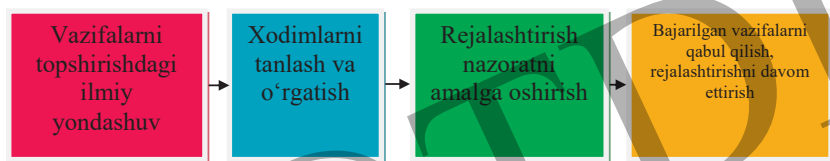
E.Ilmoy boshqaruv ta'limot maktabi:

a)modellarni qo'llab murakkab boshqaruv muammolarini anglash;

b) murakkab vaziyatlarda qaror qabul qiluvchi rahbarlarga yordam beruvchi miqdoriy usullarni rivojlantirish.

Ilmiy boshqaruv maktabi (1885-1920). Butun dunyoda “Maktabni ilmiy tashkil qilish” nomi bilan keng mashhur bo‘lgan bu maktabni vujudga kelishi va rivojlanishi XX asrning boshlariga to‘g‘ri keladi. Bu maktabning boshida amerikalik muxandis-tadqiqotchi F.Teylor (1850-1915) turgan, u o‘zining kundalik ishida unumdorlik va samaradorlikni oshirish maqsadida ishlab chiqarish va mehnatni faollashtirish muammolarini hal qilgan. Uning ta‘limi menejment zamonaviy konsepsiyasining asosiy nazariy maktabi bo‘lgan. Bu maktabning ko‘zga ko‘ringan vakillari: L.Gilbert, F.Gilbert, G. Emerson, A.Gastev (Rossiya)lardir.

F.Teylor o‘z nomini butun dunyoga mashhur qilgan quyidagi kitoblarni yozgan. “Kelishuv tizimi” (1895), “Sex menejmenti” (1903), va “Ilmiy menejment tamoyillari” (1911). F.Teylor o‘z asarlarida kapital va mehnat manfaatlarini birga qo‘shish, “kapitalistik korxonalarda hamkorlik falsafasi”ni amalga oshirishga harakat qilgan. U tomonidan ishlab chiqilgan mehnatni jadallashuvini ta‘minlovchi usul turli mamlakatlar boshqaruvchilarida katta qiziqish uyg‘otgan (3.1-rasm).⁸



3.1-rasm. Ishlab chiqarish unumdorligini oshirishda F.Teylor taklif etgan qadamlar⁹

F.Teylor ilmiy boshqaruvni muxandislar turi bo‘yicha sanoat mehnati sohasiga aylantirishga jonbozlik qilgan. Uning tizimi mehnatni ijrochilar mehnati va farmoyish beruvchilar mehnatiga taqsimlash tamoyilini izchil o‘tkazishdan iborat bo‘lgan. Ishlab chiqarish tizimida yo‘lga qo‘yilgan mexanizm kabi ishlovchi har xil xodim

⁸ Richard L.Daft. Management. Ninth edition.201. y. 37 p.

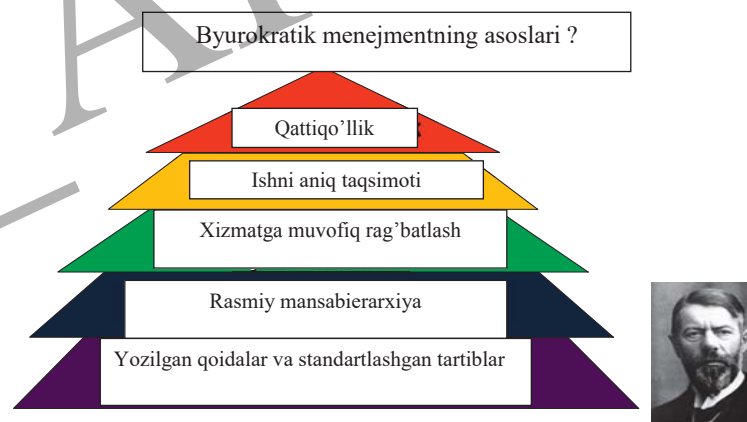
⁹Ricky W.Griffin. Fundamental of management. 8 th Edition. 2015.-13 p.

o‘zining vazifalari uchun javobgar bo‘lishi kerak. Bunda xodimlar turlarini ishlar turlariga mos kelishiga erishishga harakat qilish kerak.

F.Teylor ilmiy menejmentga tashkilotni ishlab chiqarish va iqtisodiy maqsadlariga erishish uchun barcha xodimlar manfaatlarini ularning farovonligini o‘sishi va xo‘jayinlar va ma‘muriyat bilan yaqindan hamkorlikni yo‘lga qo‘yilishi tufayli yaqinlashuvining haqiqiy vositasi sifatida qaragan. U, agar ilmiy menejment tizimi to‘liq hajmda qabul qilinsa, bu narsa tomonlar o‘rtasidagi barcha bahslar va ziddiyatlarni hal qiladi deb o‘ylagan.

Boshqaruvning klassik voki ma‘muriy maktabi (1920-1950).

Uning rivojlantirishiga fransuz olimi A.Fayol va nemets sotsiologi M.Veber eng katta ulush qo‘shganlar (3.2-rasm).



Max Weber 1864-1920

3.2-rasm. M.Veber tomonidan boshqaruvga berilgan oltita xarakteristika¹⁰

Bu maktabning vakillari tashkilotlarning umumiy ta‘riflari va qonuniyatlarini aniqlashga harakat qilganlar. Ularning maqsadi boshqaruvning ikkita jihatiga daxldor bo‘lgan universal tamoyillarni yaratishdan iborat bo‘lgan. Birinchisi-tashkilotni

¹⁰ Richard L.Daft. Management. Ninth edition.201. y. 38 p.

boshqarishning ratsional tizimini ishlab chiqish. Bu nazariyachilar biznesning asosiy xizmatlarini belgilab olib, tashkilotni bo'linmalarga bo'lishning eng yaxshi usulini belgilash mumkinligiga ishonganlar. Ular moliya, ishlab chiqarish va marketingni xuddi shunday xizmatlar deb hisoblanganlar. Ikkinchi jihat – tashkilot va xodimlar boshqaruvining tuzilishini qurish. Yakkaboshchilik tamoyili bunga misol bo'lib xizmat qilgan, unga ko'ra odam faqat bitta boshliqdan bo'yruqlar olishi va fakat bitta unga bo'ysunishi kerak.

Tayanch iboralar: ilmiy boshqaruv, mumtoz (klassik) boshqaruv ta'limot maktabi, uslublar, shaxslararo munosabatlar uslubi, “emperik” (pragmatik) maktab.

Nazorat uchun savollar

1. Xorijiy menejmentda monopolistik kapitalizm davri.
2. O'zbekistonda turizm industriyasini rivojlantirishga qaratilayotgan e'tibor.
3. M.Veber tomonidan boshqaruvga berilgan oltita xarakteristika.
4. Ishlab chiqarish unumdorligini oshirishda F.Teylor taklif etgan qadamlarning samarasi.

Adabiyotlar

1. Чудновский А. Д., Жукова М. А., Сенин В. С. Управление индустрией туризма. Учебное пособие. – М.: ДИТБ, 2014 г.
2. Andrew P. Sage, William B. Rouse. Economic Systems Analysis and Assessment: Intensive Systems, Organizations, and Enterprises.- USA: Wiley, 2011.
6. Peter Tannenbaum. Excursions in Modern Mathematics: Pearson New International Edition 8th Edition. Pearson Education Limited, 2014. 544 pages
7. Lauren Telesz. The Excursion: A Vocabulary Building Book Paperback – March 25, 2016

8. Micah Solomon. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets Kindle Edition. Copyright ©2016. SelectBooks, Inc New York.

9. John R. Walker. Exploring Hospitality Industry-3rd edition.Prentice Hall, Inc.2016

1. Умирова Д. С. Меҳмонхона хўжалигини бошқариш. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.:ТДИУ, 2018.

4- BOB. MEHMONXONALARDA BOSHQARUV FUNKSIYALARI

4.1. Boshqaruv maqsadi va unga qo'yiladigan asosiy talablar

4.2. Boshqaruv maqsadi turlari

4.3. Boshqarish funksiyalari mazmuni va mohiyati

4.4. Boshqarishning asosiy, o'ziga xos aniq funksiyalari

4.1. Boshqaruv maqsadi va unga qo'yiladigan asosiy talablar

Maqsad - bu muddao, murod, ya'ni u yoki bu niyatga erishmoq uchun ko'zda tutilgan mushtarak orzu. Aynan, shu maqsad kishi faoliyatini, o'z orzularini ushalishiga yo'naltiradi. Biz dastlab o'zimizning oldimizda turgan maqsadimizni aniqlab olamiz, so'ngra esa shu maqsadimiz:

- bo'lajak harakatlarimizni oldindan aniqlab beradi;
- faoliyatimizning ustuvor yo'nalishini belgilaydi;
- faoliyatimizni aniq sohaga, ishga yo'naltiradi;
- u yoki bu faoliyatimizning zarurlik darajasini belgilab beradi;
- pirovard natijamizning baxolash me'yorlarni belgilaydi va x.k.

Maqsadning ilmiy asoslanganligi va to'g'ri belgilanganligi boshqaruv uchun juda muhimdir. Chunki aynan shu maqsadga binoan:

- boshqarish funksiyalari;
- boshqarish usullari;
- boshqarishning tuzilmaviy tarkibi;
- lavozimlarni belgilash va kadrlarni tanlash kabi muhim masalalar hal etiladi.

Korxonada siyosatining shakllanishi ko'pincha yuqori darajali boshqaruv bo'lganda amalga oshiriladi. Turistik firma siyosatining hamma holatlari yetakchi turistik tasavvur ko'rinishida tasvirlanadi. Yetakchi turistik tasavvur uzoq muddatli maqsadlar, falsafa, korxonada siyosati (turli xil manfaatdor guruhlar bilan o'zaro munosabatlarning tamoyillari), korxonada madaniyati va uning qonuniy tomonlarini o'z

ichiga oladi. Shunga muvofiq ravishda aniq bir turistik mintaqaga uchun, avvalambor gap shu mintaqaning raqobatbardoshligi to'g'risida boradi¹¹.

Boshqaruv maqsadiga qo'yiladigan asosiy talablar quyidagilardan iborat:

1. Maqsad bir ma'noli va aniq bo'lishi kerak.

Agar qayoqqa borishni bilmasangiz, u holda biror yo'lni tanlashga ham hojat qolmaydi.

2. Maqsad real va bajarilishi mumkin bo'lishi kerak.

- qaysi tomonga suzishni aniq maqsad qilib olmagan elkanli qayiqqa hech qanday shamol ham hamrox bo'la olmaydi.

3. Maqsad miqdoran o'lchovga ega bo'lishi kerak.

Miqdoran o'lchovga, me'yorga ega bo'lmagan maqsad - bu sarob.

4. Maqsad barcha bajaruvchilarga tushunarli bo'lmog'i darkor.

5. Maqsad bo'limlar va ma'sullar bo'yicha detallashtirilgan bo'lishi kerak.

Maqsad, uni boshqarish printsiplari, pirovard natijasi bajaruvchilarga tushunarli bo'lishi va ularga yozma ravishda sodda tilda etkazilishi kerak.

6. Maqsad ko'p qirrali bo'lishi kerak

Maqsad har bir faoliyat turi, har bir mas'ul shaxs bo'yicha maydashuvchisigacha batafsil taqsimlab chiqilgan bo'lishi lozim. Bu - umumiy, bosh maqsadning xususiy va yakka maqsadlarga bo'linishini, "Maqsadlar shajarasi" ni tuzishni talab qiladi.

4.2. Boshqaruv maqsadi turlari

Boshqaruv maqsadlari juda ham xilma-xildir. Bu esa ularni muayyan tarzda turkumlashni taqozo etadi. Maqsadni turkumlash belgilari:

1. Umumjamiyat miqyosidagi munosabatlarni aks ettirishiga qarab;

2. Boshqaruv pog'onalari (darajalari)ga qarab;

3. Amalga oshirish muddatiga qarab;

4. Boshqaruvning amalga oshirilishiga qarab;

¹¹Library.ziyounet.uz/ru/book/download/26335

5. Kutiladigan natijalarga qarab;

6. Murakkablik darajasiga qarab,

Maqsadlar:

1) siyosiy maqsadlar, iqtisodiy maqsadlar, sotsial maqsadlar, ma'rifiy-ma'naviy maqsadlar, xalqaro munosabatlar sohasidagi maqsadlar va boshq.

2) Xududiy boshqarish maqsadlari:

- mamlakat maqsadlari
- viloyat maqsadlari
- tuman maqsadlari
- qishloq maqsadlari
- ishlab chiqarish maqsadlari
- xalq xo'jaligi maqsadlari
- tarmoq (sektor) maqsadlari
- korxonalar (firma) maqsadlari
- yakka shaxs maqsadi

3) joriy maqsadlar

4) istiqboldagi (perspektiv) maqsadlar

- uzluksiz (kundalik) maqsadlar
- fursatli maqsadlar
- bir martalik maqsadlar

5) pirovard maqsadlar

- oraliq maqsadlar

6) oddiy, an'anaviy maqsadlar

- muammoli maqsadlar
- innovatsion maqsadlar

Mazkur turkumlanishdan ko'rinib turibdiki, maqsadlar o'zaro bog'liq bo'lib, muayyan ierarxiyaga, ya'ni yuqori va quyi maqsadlarga bo'linishi, bir maqsad boshqa bir maqsadga bo'ysunishi mumkin.

Joriy maqsadlar deganda bir yil ichida, yil choragi, bir oy va undan ham kamroq muddat mobaynida amalga oshiriladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, korxonalar bo'limlari oldida bir yil mobaynida amalga oshirilishi mo'ljallangan quyidagi funktsional joriy maqsadlar qo'yilgan bo'lishi mumkin.

Maqsadlarni belgilashda **joriy maqsadlar** nuqtai nazaridan yondoshuv, ya'ni har bir bo'linma maqsadlari, ularni bajarish muddatlari, aniq ijrochilar, aniq maqsadli tadbirlar, resurslar manbalari, belgilangan tadbirlar bajarilishining asoslab berilishi barcha bo'g'inlar va darajalarda boshqaruv ishonchligini oshirish kafolatini beradi. Butun boshqaruv apparati harakatlarining puxta bo'lishini belgilaydi.

Istiqbolli (perspektiv) maqsadlar deganda besh yil yoki undan ko'proq davr mobaynida amalga oshiriladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, O'zbekiston Prezidenti 7-fevral kungi farmoni bilan 2017—2021-yillarda O'zbekistonni rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasini tasdiqladi.

2017–2021 yillarda O'zbekistonni rivojlantirish harakatlar

strategiyasining beshta ustuvor yo'nalishi

• **davlat va jamiyat qurilishini takomillashtirishga** yo'naltirilgan demokratik islohotlarni chuqurlashtirish va mamlakatni modernizatsiya qilishda parlamentning hamda siyosiy partiyalarning rolini yanada kuchaytirish, davlat boshqaruvi tizimini isloh qilish, davlat xizmatining tashkiliy-huquqiy asoslarini rivojlantirish, "Elektron hukumat" tizimini takomillashtirish, davlat xizmatlari sifati va samarasini oshirish, jamoatchilik nazorati mexanizmlarini amalda tatbiq etish, fuqarolik jamiyati institutlari hamda ommaviy axborot vositalari rolini kuchaytirish;

• **qonun ustuvorligini ta'minlash va sud-huquq tizimini yanada isloh qilish** yo'naltirilgan sud hokimiyatining chinakam mustaqilligini hamda fuqarolarning huquq va erkinliklarini ishonchli himoya qilish kafolatlarini mustahkamlash, ma'muriy, jinoyat, fuqarolik va xo'jalik qonunchiligini, jinoyatchilikka qarshi kurashish va huquqbuzarliklarning oldini olish tizimi

samarasini oshirish, sud jarayonida tortishuv tamoyilini to'laqonli joriy etish, yuridik yordam va huquqiy xizmatlar sifatini tubdan yaxshilash;

• **iqtisodiyotni yanada rivojlantirish va liberallashtirishga** yo'naltirilgan makroiqtisodiy barqarorlikni mustahkamlash va yuqori iqtisodiy o'sish sur'atlarini saqlab qolish, milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshirish, qishloq xo'jaligini modernizatsiya qilish va jadal rivojlantirish, iqtisodiyotda davlat ishtirokini kamaytirish bo'yicha institutsional va tarkibiy islohotlarni davom ettirish, xususiy mulk huquqini himoya qilish va uning ustuvor mavqeini yanada kuchaytirish, kichik biznes va xususiy tadbirkorlik rivojini rag'batlantirish, hududlar, tuman va shaharlarni kompleks va mutanosib holda ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiy ettirish, investitsiyaviy muhitni yaxshilash orqali mamlakatimiz iqtisodiyoti tarmoqlari va hududlariga xorijiy sarmoyalarni faol jalb etish;

• **ijtimoiy sohani rivojlantirishga** yo'naltirilgan aholi bandligi va real daromadlarini izchil oshirib borish, ijtimoiy himoya va sog'lig'ini saqlash tizimini takomillashtirish, xotin-qizlarning ijtimoiy-siyosiy faolligini oshirish, arzon uy-joylar barpo etish, yo'l-transport, muhandislik-kommunikatsiya va ijtimoiy infratuzilmalarni rivojlantirish hamda modernizatsiya qilish bo'yicha maqsadli dasturlarni amalga oshirish, ta'lim, madaniyat, ilm-fan, adabiyot, san'at va sport sohalarini rivojlantirish, yoshlarga oid davlat siyosatini takomillashtirish;

• **xavfsizlik, millatlararo totuvlik va diniy bag'rikenglikni ta'minlash, chuqur o'ylangan, o'zaro manfaatli va amaliy ruhda tashqi siyosat yuritishga** yo'naltirilgan davlatimiz mustaqilligi va suverenitetini mustahkamlash, O'zbekistonning yon-atroftida xavfsizlik, barqarorlik va ahil qo'shnicilik muhitini shakllantirish, mamlakatimizning xalqaro nufuzini mustahkamlash¹².

Uzluksiz maqsadlar deganda har kuni qabul qilinadigan va amalga oshiriladigan odatiy maqsadlar tushuniladi. Masalan, mehnat unumdorligini o'stirish, intizomni mustahkamlash, mahsulot tannarxini pasaytirish, mahsulot sifatini oshirish kabilar muntazam, kunda talab kilinadigan maqsadlardir

¹² <https://daryo.uz/2017/02/07/ozbekiston-prezidenti-2017-2021-yillarga-moljallangan-harakat-strategiyasi-haqidagi-farmonni-imzoladi/>

Boshqarish jarayonida bir martalik maqsadlarga ham zaruriyat tug'ilishi mumkin. Bunday maqsadlar, odatda, korxonaga uchun kutilmagan, favqulodda vujudga kelgan muammoni echish uchun o'rtaga qo'yiladi. Bu maqsad, masalan, tabiiy ofat yuz bergan xolda shu ofatni bartaraf qilish uchun zaruriy mablag'ni ajratish ko'rinishida bo'lishi mumkin.

Boshqarishga maqsadli yondoshuv namoyandalari barcha maqsadlarni quyidagi to'rtta guruhga bo'lishadi:

- oddiy, qotib qolgan an'anaviy maqsadlar;
- muammoli maqsadlar;
- innovatsion maqsadlar;
- xodimlar malakasini, mahoratini oshirish bo'yicha maqsadlar.

Birinci guruhdagi maqsadlar har kun qabul qilinadigan va amalga oshiriladigan odatiy maqsadlar bo'lib, ularning bajarilishini ta'minlash tegishli bo'lg'indagi rahbarning bevosita burchiga kiradi.

Ikkinchi guruhdagi maqsadlar odatiy maqsadlardan farq qiladi. Bu maqsadlar korxonaga va ayrim xodimga qiyinchiliklar tug'diradi.

Muammoli maqsad. Sotish xajmini qisqa muddat (2 oy) ichida keskin ko'paytirish:

- mahsulotga bo'lgan talabning keskin pasayish sabablarini aniqlashni;
- ko'p omilli korrelyatsion-regression tahlilni amalga oshirishni;
- eng maqbul qarorlar qabul qilishni taqozo etadi.

Innovatsion maqsadlar - bu yangi mahsulotni ishlab chiqarish, yangi texnologiyani joriy qilish buyicha qo'yiladigan uchinchi guruhdagi maqsadlardir. Masalan, tadqiqot bo'limi xodimlarining maqsadi quyidagicha bo'lishi mumkin: "1 iyulgacha eksport uchun mo'ljallangan uch turdagi yangi mahsulotni sinovdan o'tkazishni ta'minlash".

Maqsad qanchalik murakkab bo'lsa, u boshqaruvchi uchun shunchalik muammoli yoki innovatsion bo'lishi mumkin.

To'rtinchi guruh maqsadlar - bu korxonada xodimlari malakasini oshirish sohasidagi maqsadlar bo'lib, ular uzoq, muddatli (strategik) reja asosida muntazam ravishda amalga oshirilib boriladi. Masalan, "3-5 yil ichida 20 % korxonada xodimlari malakasini oshirish".

Korxonada umumiy maqsadning samaradorligi yakka, ya'ni har bir xodim maqsadining qanchalik to'g'ri aniqlanganligi va naqadar samarali ado etilganligiga bog'liq bo'ladi. Shu sababli har bir xodim oldiga qo'yiladigan maqsadga nisbatan quyidagi talablar qo'yiladi.

Xodim maqsadi yuqori bo'g'indagi bo'limlar maqsadiga bo'ysunishi, unga mos bo'lishi kerak.

Maqsadlar kaskadi (pog'onalari). Quyidagi hollarda yakka maqsadlar korxonada maqsadning samarali bo'lishiga xizmat qiladi:

- xodimning o'z oldiga qo'yadigan maqsadi 4 tadan 8 tagacha bo'lishi, undan oshmasligi kerak.;
- yakka maqsadning pirovard natijasi va aniq muddati belgilangan bo'lishi kerak. Aks holda u mavhumlikka yuz tutadi;
- rejalashtiriladigan maqsad harakat evaziga erishiladigan, shu bilan birga, amalga oshiriladigan darajada bo'lishi kerak.

Umuman har bir kishi maqsadga erishishning yo'li og'ir va murakkab bo'lishi mumkinligini anglashi kerak. U o'z maqsadiga osonlik bilan erishishiga umid bog'lamasligi kerak. Shundagina u har qanday kutilmagan muvaffaqiyatsizlikka tayyor bo'ladi, tushkunlikka tushmaydi.

Maqsad, xususan, umumiy (bosh) maqsad juda keng qamrovli va o'ta murakkab kategoriyadir. Unga quyidagi sifatlar xos:

- tobe bo'lishlik;
- yoyib bo'lishlik;
- o'zaro munosabat (bog'lanish)da bo'lishlik.

Maqsadning tobeligi deganda maqsadni qo'yish va uni amalga oshirishning mavjud shart-sharoitlarga bog'liqligi, yoxud strategik maqsadning qator taktik

maqsadlarga, istiqbolli maqsadning esa o'rta va qisqa muddatli maqsadlarga bog'liqligi, bir maqsadning boshqa maqsadga bo'ysunishi tushuniladi.

Maqsadning yoyib bo'lishligi sifati deganda uning:

- o'z mohiyati bo'yicha;
- amalga oshirish davri (vaqti) bo'yicha;
- pog'onalar bo'yicha;
- bo'g'inlar va hokozalar bo'yicha bir qator lokal va xususiy maqsadlarga yoyilishi tushuniladi.

Maqsadning o'zaro munosabat (bog'lanish)da bo'lishlik sifati deganda uning muhimligi jihatidan tartiblanishi tushuniladi. Maqsadning bu jihati barcha lokal, xususiy va yakka maqsadlarni ustuvorligi bo'yicha tartiblash, shuningdek mazkur maqsadlarni amalga oshirish bo'yicha aniq amaliy tadbirlarni ishlab chiqish imkonini beradi.

Maqsadning muayyan ierarxiyaga ega ekanligi, ya'ni bir maqsadning boshqa bir maqsadga bo'ysunishi (tobe bo'lishi), yuqori maqsadning quyi maqsadlarga ega bo'lishi (yoyib bo'lishligi), maqsadlarning bir-biri bilan o'zaro munosabatda bo'lishi ularni qandaydir bir tartibga solish zaruriyatini tug'diradi. Bunday vazifani bajarish uchun menejment fanida "maqsadlar shajarasi" deb atalgan maxsus usul qo'llaniladi.

"Maqsadlar shajarasi" - bu maqsadlar bilan ularga erishish vositalari o'rtasidagi aloqaning grafik tasviridir.

U bo'lajak voqealar o'zaro aloqasining to'la manzarasini tasavvur qilish, aniq vazifalar ro'yxatini olish va ularning nisbatan muhimligi to'g'risidagi axborotga ega bo'lish imkonini beradi. U tashkiliy struktura bilan maqsadlar strukturasi o'rtasida moslashuvni vujudga keltirish yo'li bilan maqsad topshiriqlarini bevosita ijrochilarga etkazishni ta'minlaydi.

4.3. Boshqarish funksiyalari mazmuni va mohiyati

Dastlab "funksiya" va "vazifa" iboralarining lug'aviy ma'nosi to'g'risida ikki og'iz so'z.

"Funksiya" -bu lotincha soʻz boʻlib, biror kimsa yoki narsaning ish, faoliyat doirasi, vazifasi degan maʼnolarni bildiradi.

"Vazifa" - bu amalga oshirilishi, hal qilinishi lozim boʻlgan masala, oʻrganilishi lozim boʻlgan, koʻzda tutilgan maqsad, yoki biror-bir topshiriq, xizmat, yumush, xizmat lavozimi, mansab, amal demakdir.

"Funksiya" tushunchasi "vazifa" tushunchasiga nisbatan torroq, maʼnoga ega. Zero, funksiya faqat oʻz faoliyat doirasidagi vazifalarni oʻz ichiga oladi.

"Vazifa" esa oʻz faoliyat doirasidan tashqarida ham boʻlishi mumkin.

Boshqaruv funksiyasi deganda u yoki bu obyektning boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bnr turdagi ishlar majmui tushuniladi.

Demak, boshqaruv muayyan funksiyalar orqali amalga oshiriladi. Funksiyalarni aniqlash, ularning mohiyatini ochish va oʻrganish boshqaruv jarayonini toʻgʻri tashkil qilishning muhim shartidir.

Boshqaruv funksiyalarining mazmuni u yoki bu faoliyatni tashkil qilishdan kelib chiqadi. Masalan, ishlab chiqarishning dastlabki bosqichida:

- loyihalash;
- konstruktorlik;
- Rejalashtirish kabi ishlarni bajarish bilan bogʻliq funksiyalar paydo boʻladi.

Keyingi funksiyalar ishlab chiqarishni tayyorlash, yaʼni,

- mahsulot tayyorlash texnologiyasini ishlab chiqish;
- mehnat normalari, materiallari sarfini belgilash;
- asbob-uskunalarini tayyorlash kabi ishlarni bajarish bilan bogʻliq, funksiyalar paydo boʻladi.

Ishlab chiqarish jarayonini boshlash va uni uzluksiz davom ettirish uchun:

- ishlab chiqarish vositalari, texnika;
- xom-ashyo;
- energiya;
- transport kabi moddiy taʼminot vositalari zarur. Shundan keyin:

- kadrlarni tanlash, ularni joy-joyiga qoʻyish;

- mehnatni tashkil qilish;

- ishlab chiqarishga xizmat koʻrsatish kabi bir qator tashkiliy funksiyalar kelib chiqadi.

Rejalashtirishning natijasi turistlik tasavvurning grafigi

№	Baholash mezonlari	Sifatni baholash				
		5	4	3	2	1
1	Xizmatlarning narxiga mos kelishi				●	
2	Mintaqaviy nufuzi					●
3	Taklif qilinayotgan xizmatlarning koʻrinishlari va sifati				●	
4	Mehmondoʻstlik					●
5	Koʻngilochar joylar va bunga mavjud imkoniyatlar	●				
6	Faol xordiq					●
7	Mehmonxonalar va restoranlar					●
	Umumiy infrastruktura: yoʻllar va ularning qanday holatdaligi doʻkonlarning ish rejimi temir yoʻllar tarmogʻi telefon tarmogʻi umumiy foydalanish joylari				●	
8	Ijtimoiy omillar (jinoyatchilik bilan bogʻliq vaziyat, siyosiy barqarorlik va boshqalar)					●
9	Tabiiy iqlim sharoitlari landshaft ekologiya (atrof muhitning ifloslanishi) alohida jozibaga ega shaharlar va aholi punktlari milliy madaniy markazlarning mavjudligi				●	

Koʻrinib turibdiki, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funksiyalarida namoyon boʻlayapti. Zero: **funksiyalar faoliyat turlarining, subyektning boshqarish obyektiga aniq taʼsir qilish yoʻnalishlarini aks ettiradi.**

Boshqaruv funksiyalaridan tashqarida boshqaruv jarayonining o'zi ham bo'lishi mumkin emas. Funksiyalar tarkibini, ularning ko'lamini va mazmunini aniqlash boshqaruvchi xodimlar sonini belgilash, boshqaruv apparatining tashkiliy tarkibini loyihalash uchun muhim asos bo'lib hisoblanadi.

Rejalashtirish menejarlar o'z ishida qo'llashi mumkin bo'lgan barcha usullar, taktika va chora-tadbirlardan foydalanishni taqozo etadi. Bunday texnikadan foydalanish rejalashtirishdagi noaniqliklarni kamaytiradi, istiqbolning to'g'riligini tasdiqlaydi, menejrlarga rejaga tasir qiluvchi omillarni aniqlash va tahlil qilishga yordam beradi.

Rejalashtirishda qo'llaniladigan vositalarning bir qancha keng tarqalgan turi bu budjet usulidir. Uning yordamida naqd pullar, kapital va boshqa resurslarning oqib kelishi va chiqib ketishini yaqqol tasavvur qilish mumkin.

Boshqarish funksiyalari - ko'p qirrali tushunchadir. Shu sababli ularni muhim belgilar buyicha turkumlarga ajratib o'rganish zaruriyati tug'iladi. Boshqaruv funksiyalarining mohiyati, tasnifi va mazmunini o'rganish boshqaruvning butun jarayonini tartibga solib turish uchun zarurdir, chunki yuqorida ta'kidlaganimizdek, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funksiyalarida namoyon bo'ladi.

4.4. Boshqarishning asosiy, o'ziga xos aniq funksiyalari

G'arb menejmentining bugungi zamonaviy nazariyasi boshqarish funksiyalarini tasniflashda, eng avvalo uning asosiy (umumiy) funksiyalariga ustuvorlik beradi:

- rejalashtirish;
- tashkil qilish;
- tartibga solish va muvofiqlashtirish;
- nazorat;
- rag'batlantirish (motivlashtirish).

Boshqarish rejalashtirishdan boshlanib, faoliyatni tashkil qilish, uni rag'batlantirish bilan davom ettirilib, nazorat bilan tugaydi. Bu erda muvofiqlashtirish barcha funksiyalar jarayonida o'z aksini topadi.

Bu funksiyalar boshqaruvning hamma bosqichlariga xos bo'lgan umumiy xususiyatlarga ega bo'lib, boshqaruv apparatining barcha rahbarlari va mutaxassislari faoliyatida mavjud bo'ladi. Ularni, shuningdek, boshqaruvning hamma tomonlarini qamragan funksiyalar deyish ham mumkin, chunki ular boshqaruv tizimini ham bo'yiga (vertikaliga), ham eniga (gorizontaliga) qamrab oladi.

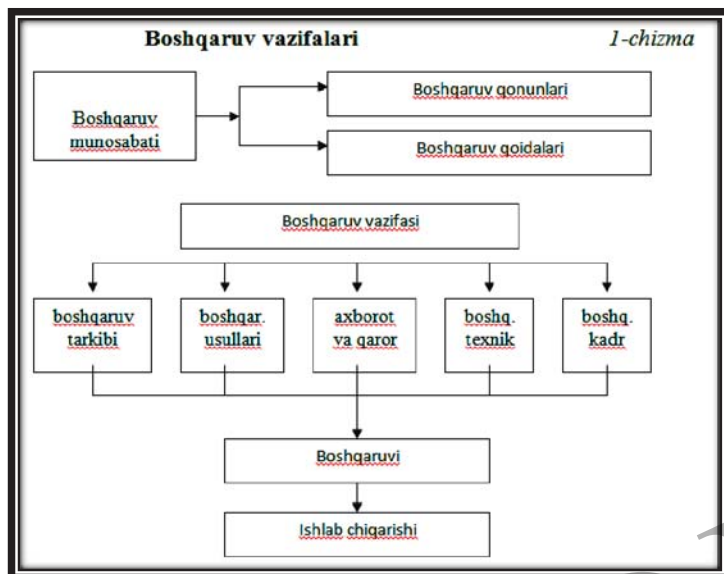
Boshqarish funksiyasini tasniflashning ikkinchi yondoshuvida boshqarish ishini aniq ijrochilar bo'yicha taqsimlashga ustuvorlik beriladi. Bunda bir butun aniq funksiyalar tizimi ajratiladi. Masalan, zamonaviy g'arb firmalarida ishlab chiqarishga oid 20-25 tadan kam bo'lmagan funksiyalar ajratiladi. Bular quyidagilardir:

- asosiy ishlab chiqarishni boshqarish;
- qo'shimcha ishlab chiqarishni boshqarish;
- ishlab chiqarishga xizmat qiluvchi ishlab chiqarishni boshqarish;
- marketingni boshqarish;
- moliviy boshqarish;
- sifatni boshqarish;
- mehnatni boshqarish;
- xodimlarni boshqarish;
- innovatsiyani boshqarish va hakazo.

Bunday holda ishlab chiqarishni boshqarish faoliyatining ayrim turlari va sohalari alohida ajralib turadi. Boshqarishning yuqorida sanab o'tilgan asosiy funksiyalari ishlab chiqarishni boshqarish jarayonida muhim o'rin tutishi zarur bo'lganligi tufayli ularni mufassal ko'rib chiqamiz.

Mehmonxonada tuzilgan har qanday rejaning tashkil etish - shakllantirish bosqichi bo'ladi. Bu bosqichda rejalashtirilgan maqsadlarga erishishga real sharoit yaratiladi. Masala firmaning muammolarini yechish uchun kerakli barcha vositalar bilan ta'minlovchi tarkibini yaratish to'g'risida bormoqda. Tashkil etish funksiyasi

har qanday mehmonxonada boshqaruvning texnik, iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik va huquqiy tomonlarini tartibga solishini ta'minlaydi. Bu menejer va boshqa ijro etuvchilarning faoliyatini tartibga solishga qaratilgan.



Manba: library.ziyounet.uz/ru/book/download/43620

Asosiy funksiyalar:

1. Rejalashtirish

Boshqarishning asosiy va dastlabki funksiyasidir. Har qanday boshqarish reja tuzishdan boshlanadi. Bu rejada boshqaruv maqsadlari va vazifalari, ularni amalga oshirish muddatlari belgilanadi, vazifalarni amalga oshirish usullari ishlab chiqiladi, xalq xo'jaligi bo'g'larining o'zaro aloqalari o'rnatiladi.

Rejalashtirishning umumiylik xususiyati shundaki, bunda har bir boshqaruv xodimi o'zining shaxsiy ishini rejalashtiradi, o'z ish joyidagi faoliyati ko'rsatkichlarini ishlab chiqadi, rejalarni qanday bajarayotganini nazorat qilishni uyushtiradi.

2. Tashkil qilish. Bu funktsiya boshqaruv obyekti doirasida barcha boshqariluvchi va boshqaruvchi jarayonlarning uyushqoqligini ta'minlaydi.

3. Muvofiqlashtirish va tartibga solish;

Rejalashtirish boshqarishning strategiyasi hisoblansa, muvofiqlashtirish boshqarishning taktik masalalarini hal qiladi. Muvofiqlashtirish mablag'larni tejash maqsadida boshqaruvdagi parallelizm va bir-birini takrorlashni bartaraf qilish imkonini beradi.

Tartibga solish muvofiqlashtirishning davomi bo'lib, u sodir bo'lib turadigan og'ishlarni bartaraf qilish yo'li bilan ishlab chiqarish jarayonlarini amalga oshirishni maqsad qilib qo'yadi. Uning yordami bilan vujudga kelishi ehtimol tug'ilgan og'ishlarning oldi olinadi.

4. Nazorat. Bu funktsiyaning maqsadi "tutib olish", "aybini ochish", "ilintirish" emas, balki boshqaruv obyektida sodir bo'layotgan jarayonlarni hisobga olish, tekshirish, tahlil qilish va ma'lum tartibda shu obyekt faoliyatini o'z vaqtida sozlab turishdir. Ta'sirchan nazoratni tashkil qilish har bir rahbarning funktsional ishidir. Muntazam nazorat yo'q joyda yuqori pirovard natijalarga erishib bo'lmaydi.

Boshqarish faoliyatining turlariga ko'ra, funktsiyalar quyidagicha bo'ladi:

- boshqarishning iqtisodiy funktsiyalari;
- boshqarishning sotsial funktsiyalari;
- boshqarishning ma'naviy-ma'rifiy funktsiyalari.

Qayd qilingan funktsiyalar bir-biri bilan bog'liq va ma'lum darajada tartibga solingan ko'p unsurlardan, tarkibiy qismlardan iborat bo'lib, ular yaxlitlikka ega. Shuning uchun ham boshqarish jarayonida ularning birortasi ham e'tibordan chetda qolmasligi kerak.

Maqsad - bu muddao, murod, ya'ni u yoki bu niyatga erishmoq uchun ko'zda tutilgan mushtarak orzu. Aynan, shu maqsad kishi faoliyatini, o'z orzularini ushaliishiga yo'naltiradi.

Maqsadning muayyan ierarxiyaga ega ekanligi, ya'ni bir maqsadning boshqa bir maqsadga bo'ysunishi (tobe bo'lishi), yuqori maqsadning quyi maqsadlarga ega bo'lishi (yoyib bo'lishligi), maqsadlarning bir-biri bilan o'zaro munosabatda bo'lishi ularni qandaydir bir tartibga solish zaruriyatini tug'diradi.

Boshqaruv funksiyasi deganda u yoki bu obyektни boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bnr turdagi ishlar majmui tushuniladi. Demak, boshqaruv muayyan funksiyalar orqali amalga oshiriladi. Funksiyalarni aniqlash, ularning mohiyatini ochish va o'rganish boshqaruv jarayonini to'g'ri tashkil qilishning muhim shartidir.

Boshqaruv funksiyalarining mohiyati, tasnifi va mazmunini o'rganish boshqaruvning butun jarayonini tartibga solib turish uchun zarurdir, chunki yuqorida ta'kidlaganimizdek, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funksiyalarida namoyon bo'ladi.

Tayanch iboralar: maqsadi, vazifasi, mavzusi, boshqaruv funksiyalari, ierarxiya, rejalashtirish, tashkil qilish, muvofiqlashtirish va tartibga solish, nazorat.

Nazorat uchun savollar

1. 2017–2021 yillarda O'zbekistonni rivojlantirish harakatlar strategiyasining beshta ustuvor yo'nalishi.
2. Boshqarish funksiyalari.
3. Nazoratni tashkil qilish.
4. Boshqarish funksiyasini tasniflang.

Adabiyotlar

1. Micah Solomon. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets Kindle Edition. Copyright ©2016. SelectBooks, Inc New York.
2. John R. Walker. Exploring Hospitality Industry-3rd edition. Prentice Hall, Inc. 2016
3. Умирова Д. С. Мехмонхона хўжалигини бошқариш. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.: ТДИУ, 2018.

5-BOB. MEHMONXONA XO'JALIGIDA BOSHQARUV TAMOYILLARI

5.1. Mehmonxona xo'jaligida boshqaruv tamoyillari

5.2. Boshqaruv tamoyillari klassifikatsiyasi

5.3. Ilmiylik tamoyili. Majmuaviylik va tizimlilik tamoyili

5.4. Markazlashgan demokratik tamoyil

5.5. Tarmoqli va hududiy boshqaruv birligi tamoyili

5.6. Turli maktablar asosida boshqaruv tamoyili

5.1. Mehmonxona xo'jaligida boshqaruv tamoyillari

Menejer boshqaruv faoliyatini amalga oshiradi va boshqaruv vazifalarini hal qiladi. Natijada, u mehnat jamoasi a'zosi sifatida u jamoaning boshqa a'zolariga ta'sir ko'rsatish orqali mehnat natijalariga erishadi. Shuning uchun ham, mehmonxonada barcha menejerlar ham bir xil vazifani bajarmaydilar. Bu eng avvalo, boshqaruv darajasining vazifalari va funksiyalari bilan bog'liq bo'ladi.

Bugungi kunda mehmonxona va restoran xo'jaligidagi menejmentning hozirgi nazariyasi va amaliyoti menejerga qo'yiladigan quyidagi talablarni ishlab chiqdi hamda ularga boshqaruvga yordam beradigan tamoyil sifatida qaraladi:

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

Eng avvalo, mehmonxonalarda ish muomalasi axloqi qoidalariga rioya qilish menejning ish prinsipiga aylanishi lozim. Bu yerda ish muomalasi axloqining qoidalari quyidagi belgilangan tamoyillardan iborat bo'ladi:

- daromadni oshirishga atrof-muhitni ifloslantirish yoki vayron qilish hisobiga erishilmasligi kerak;
- raqobat kurashida faqat yo'l qo'yilgan usullarni qo'llash, ya'ni bozor o'yini qoidalariga rioya qilish lozim;
- moddiy ne'matlarni odilona taqsimlash;

- ishda va hayotda axloq qoidalariga rioya qilishda shaxsiy o'rnatilganlik;
- intizomlilik va axloqiy etuklik.

Avvalo, tamoyillar birinchi marta amerikalik muhandis F.Teylor, fransiyalik yirik tadbirkor A.Fayol va amerikalik menejment bilimdoni G.Emerson tomonidan ishlab chiqilgan. Ushbu tamoyillar asosida mehmonxonalarni boshqarishni tashkil qilish tizimi yaratilgan.

Hozirgi paytda mehmonxonalarda bozor iqtisodiyotiga mos bo'lgan quyidagi tamoyillar guruhi qo'llanilmoqda:

- oliy maqsadga qarab intilish;
- mehnat taqsimoti;
- vakolat va javobgarlik;
- ishda yaxshi sharoit yaratib berish;
- intizom;
- ishlab chiqarishni takomillashtirish;
- xodimlarga adolatli munosabat va aqli raso bo'lmoq;
- yakka boshqarish;
- tez, ishonchli, to'la, aniq va doimiy hisob;
- yo'nalishning birligi;
- ijtimoiy manfaatning shaxsiy manfaatdan yuqori bo'lishi;
- xodimlarni rag'batlantirish;
- operatsiyalarni normalash;
- markazlashtirish;
- tartib;
- haqiqat;
- puxta bilimli maslahat berish;
- xodimlar ish joyini barqarorligi;
- tashabbus;
- mehmonxonaga sadoqat;
- yozma standart;

- kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish.
- samaradorlik.

5.2. Boshqaruv tamoyillari klassifikatsiyasi

Mehmonxonalarda xodimlarni tanlashda axborot manbalari o'z navbatida tamoyil yoki prinsipdan foydalanishni taqozo qiladi. Avvalo, mehmonxonalarni boshqarishda tamoyil prinsip sifatida xatti-harakat yoki faoliyatning asosiy qoidasi va rahbar g'oyasi ma'nolarini bildiradi.

Prinsip yoki tamoyilda menejmentning obyekt va subyekt o'rtasidagi obyektiv, muhim, takrorlanadigan, nisbiy, turgun, aniq, muayyanlik va mohiyat bilan umumiy bog'lanish va aloqadorlik o'z ifodasini topadi. Bu umumiy bog'lanish va aloqadorliklar ma'lum shart-sharoitlarda voqealar rivojining yo'nalishi va xususiyatini belgilab beradi.

5.1-jadval

Mehmonxonalarni boshqarishda qo'llaniladigan menejmentning tamoyillari

№	Prinsiplar	Izoh
1	Demokratiyalash	Ishlarni ommani boshqarishga keng ko'lamda jalb qilish, kengash va maslahatlar orqali ishning bajarilishini talab qiladi.
2	Ierarxiya	Boshqarishning pog'onalgiga asoslanadi. Bu bir tomondan, markaziy, ikkinchi tomondan esa hududiy darajasidagi davlat hokimiyati hamda boshqaruv organlarining vazifalarini aniq belgilanishini talab qiladi.
3	Rejalashtirish	Boshqarish bo'g'inlari o'rtasidagi taraqqiyot nisbatlarini aniqlaydi, shartnomalarning bajarilishini tashkil qiladi va nazorat qiladi.
4	Yakkahokimlik	Boshqarish tayinlangan menejer tomonidan bajarilib, unga boshqariladigan obyekt, uning mol-mulki, pul mablag'lari ishonib toshiriladi.
5	Ilmiylik	Menejerdan chuqur bilimni, o'z sohasi bo'yicha iqtisod, mantiq, ruhiyat, matematika, chet tili, texnologiya kabi fanlarni yaxshi bilishni talab qiladi.
6	Qayta aloqalar	Topshiriqni berishda "tushundinglarmi?" deb so'rash etarli emas. Bunday savolga javobgar shaxsdan tasdiqlovchi javobni, topshiriqni to'g'ri tushunganligini so'rash kerak.
7	Javobgarlik	Bu eng avvalo, boshqaruvchilarning javobgarligini nazarda tutadi. Bajaruvchanlik madaniyati past, mas'uliyatsiz rahbar korxonada xodimlarning shori. Menejer uchun huquqiy javobgarlik o'ta yuqori bo'lishi kerak.

Demak, mehmonxonalardagi boshqaruv faoliyati shuningdek, ma'lum bir tamoyillar asosida amalga oshiriladi. Bu tamoyillar birinchidan, ishlab chiqarish qatnashchilari orasidagi kelishuvlarni o'rnatish, ikkinchidan, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan xatolarning oldini oladi hamda boshqaruv mehnatining samaradorligini oshiradi. Shundan kelib chiqib, mehmonxonani boshqarishning umumiy tamoyillari quyidagi boshqaruv tamoyillari asosida guruhlanadi:

- qo'llanuvchanlik;
- tizimli;
- ko'p faoliyatlilik;
- integratsiya;
- baholashga mo'ljallash.

Shuningdek, zamonaviy fan va menejment amaliyoti mehmonxonalarni boshqarishning quyidagi tamoyillarini eng asosiylari sifatida qabul qiladi:

- ilmiylik;
- tizimlilik va komplekslik;
- yakka boshqaruv va kollegiallik;
- tartib va adolat;
- xodimlarni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish;
- tejamkorlik va samaradorlik;
- tashabbuskorlik va korporativ ruhiyat;
- vakolat va majburiyat.

Bundan ko'rinib turibdiki, mehmonxonalarni boshqarishda menejmentning qonun-qoidalari va tamoyillari faqat hamma uchun majburiy bo'lgan norma, qoida, rasm-rusum, moyilliklar orqali ta'riflanishi va ifodalanishi mumkin. Shularni o'z ichiga olgan mehmonxonalarni boshqarishda menejmentning tamoyillari ishlab chiqilgan hamda quyidagicha qo'llaniladi:

5.3. Ilmiylik tamoyili. Majmuaviylik va tizimlilik tamoyili

Boshqaruvning ilmiylik tamoyili avvalo jamiyat rivojlanishining obyektiv qonunlari va fan-texnika yutuqlaridan xabardor bo'lishni talab qiladi. Uning yordami bilan xizmat ko'rsatish va boshqaruvning zaruriy mutanosibligi ta'minlanadi, boshqaruv qarorlaridagi xatolar kamaytiriladi hamda sifat va miqdor yutuqlariga erishish bajariladi.

Darhaqiqat, mehmonxonalarda ilmiylik tamoyili xizmat ko'rsatish masalalarini hal qilishda iqtisodiy-matematik usullardan keng foydalanish, boshqaruvning maqsadli-dasturiy usullarini amalga kiritish, zamonaviy hisoblash texnikasi va boshqaruvning avtomatlashtirilgan tizimlaridan foydalanishni ko'zda tutadi.

Tizimlilik va komplekslilik tamoyili mustaqil ahamiyatga ega bo'lib, u boshqarilayotgan tizimning vertikal va gorizontal yo'nalishlari bo'yicha barcha xususiyatlarini qamrab olishni ko'zda tutadi. Tizimlilik va komplekslilik tamoyili mehmonxonalarda boshqaruv usullarining tarqoqlikdagi tamoyillariga hamda bir daqiqalik foyda va ehtiros tufayli yuzaga keluvchi qarorlarga qarshi qo'yiladi. U xizmat ko'rsatishning bir maromda amalga oshirilishini ta'minlashga xizmat qiladi va ishlab chiqarish uchun qulay shart-sharoit yaratadi.

5.4. Markazlashgan demokratik tamoyil

Yakka boshqaruv va kollegiallik mehmonxonani boshqarishning muhim tamoyillaridan biri bo'lib, bu mehmonxonani rahbarining o'z vakolati doirasidagi masalalarni hal qilishda qonun tomonidan berilgan huquqlarga asosan bir o'zi qaror qabul qilishi hamda mehmonxonani faoliyati uchun shaxsan javobgarligini anglatadi. Bundan tashqari, yakka boshqaruv xodim buyruqlarini faqat bitta bevosita rahbardan olishini anglatadi.

Kollegiallik tamoyili mehmonxonani jamoasi bilan bog'liq bo'lgan qarorlarni qabul qilishdagi faol ishtiroki orqali ifodalanadi. Bu mehmonxonalarda boshqaruvning iroda bilan bog'liq bo'lgan usullarida kollegiallik yakka

boshqaruv qarama-qarshilikni anglatadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida ushbu tamoyilning imkoniyatlari sezilarli ravishda kengaytirildi.

5.5.Tarmoqli va hududiy boshqaruv birligi tamoyili

Mehmonxonalarni boshqarishda mas'uliyatning yuqoridagi unsurlari yoki tarkibiy qismlari respublika, mintaqaviy, tarmoqlar darajasida qonun hujjatlari va me'yortiv-huquqiy hujjatlar bilan mustahkamlab qo'yilishi lozim. Shu bilan birga, mehmonxonalarni boshqarishda ijtimoiy mas'uliyatning zarurligi quyidagilar bilan belgilanadi:

- boshqaruv xodimini o'z mansab vazifalarini lozim darajada bajarish;
- boshqaruv jabhasida zarur natijaga erishishni rag'batlantirish;
- boshqaruvchilarning mansabdorlik hulq-atvori ustidan nazorat olib borish;
- davlat boshqaruvi saviyasini oshirish va uning samaradorligini kuchaytirish;
- boshqaruv faoliyatini boshqaruv vazifalariga muvofiq tartibga solish;
- xodim mazkur lavozim vazifalarini bajarishga yaroqli yoki yaroqsizligiga baho berish;
- boshqaruvchi manfaatlarining davlat va jamiyat manfaatlari bilan mushtarakligini ta'minlash;
- lavozim professiogrammalarini yaratish.

Tartib va adolat bu mehmonxonani boshqarishning har bir qadamda o'zini eslatib turuvchi tamoyil bo'lib, aynan shu tamoyilga ko'ra mehmonxonaning rahbariga tavsifnoma beriladi. Mehmonxona rahbari qanchalik bilimli va tajribali, uning kasb mahorati va madaniyati qanchalik yuqori bo'lsa hamda u jamoa to'g'risida qanchalik ko'p qayg'ursa, tartib va adolat ko'rsatkichlari shunchalik yuqori bo'ladi.

Demak, mehmonxonada boshqaruvning tartib va adolat tamoyili kadrlar tez-tez almashishini oldini olib, mehmonxona obro'sining o'sishi va bunga mehmonxona jamosini qiziqtirishga xizmat qiladi.

Xodimlarni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish tamoyili mehnat unumdorligini oshirishda muhim turtki hisoblanadi va mehmonxonalarda boshqaruv tizimining samaradorligini aks ettiradi. Xodimlarning sadoqati va qo'llab-quvvatlashiga erishish maqsadida ular o'z xizmatlari uchun, ishchilar esa bajarilgan ishning sifati va miqdori uchun adolatli tarzda haq olishlari zarur.

Bundan tashqari, mehmonxonalarda ma'naviy rag'batlantirish moddiy rag'batlantirishdan kam ahamiyatga ega emas. Rahbarning iqtidori, xodimlarning tashabbus va yutuqlarini o'z vaqtida ilg'ab olib, munosib baholash hamda ularni ham moddiy ham ma'naviy rag'batlantirish tizimini mohirona qo'llashida ko'zga tashlanadi.

Tejamkorlik va samaradorlik tamoyili mehmonxona boshqaruvining barcha bo'g'inlarida amalga oshirilishi lozim bo'lgan tamoyil bo'lib, uning mohiyati moddiy va mehnat resurslaridan tejamkorlik bilan foydalanish, eng kam xarajatlar bilan eng ko'p natijalarga erishish hamda ishlab chiqarish zahiralardan to'liq foydalanishda ifodalanadi.

Tashabbuskorlik va korporativ ruhiyat boshqaruvning muhim tamoyili bo'lishi bilan birga, mehmonxonaning bozor tizimida muvaffaqiyatli faoliyat yuritishiga turtki bo'ladi. Umuman olganda, boshqaruv tashabbuskorliksiz, istiqbolni ko'rmasdan va ijodiy yondashuvsiz muvaffaqiyatlarga erishishi amri mahol bo'lib, bunda boshqaruvning ijodiy negizi tashabbuskorlikni korporativlik bilan bog'lagan holda boyitadi.

Vakolat va majburiyat tamoyili mehmonxonada boshqaruvning ratsional, aniq va yo'lga qo'yilgan tashkiliy tizimini yaratish, lavozimlarga oid yo'riqnoma hamda rahbar va mutaxassislarning huquq va burchlari to'g'risidagi hujjatlarni ishlab chiqish, bajarilgan ish uchun moddiy javobgarlikni belgilash, buyruq va ko'rsatmalarni o'z vaqtida tayyorlashni anglatadi.

5.6.Turli maktablar asosida boshqaruv tamoyili

Tamoyillar alohida va birgalikda mehmonxonalarda boshqaruv tizimining ishonchliligi va uning rahbari hamda har bir boshqaruv tuzilmasining obro'sini

o‘stirishga xizmat qilishi lozim. Bundan tashqari, ular doimiy ravishda mukammallashtirib borilishi hamda zamon ruhi va xo‘jalik yuritish mexanizmi talablariga javob beruvchi yangi tamoyillar bilan to‘ldirilishi zarur. Bu esa mehmonxonalarda boshqaruv tizimi va jarayonlarining yangi shakl va usullarini rivojlantirishga imkon yaratadi.

Shu bilan birga, keltirilgan boshqaruv tamoyillariga real amaliyotni belgilab, boshqarish apparatining to‘g‘ri va aniq harakat yo‘lini ko‘rsatib beradi. Chunki, tamoyillar hodisa-voqealar va vaziyatlar tizimida paydo bo‘lib turadigan mantiqiy aloqalarni to‘g‘ri tushunishga, harakatlar maqsadini to‘g‘ri aniqlashga, boshqarish funksiyasini samarali tadbqiq qilishga qaratilgan konkret qarorlar ishlab chiqishga imkoniyat yaratadi.

Mehmonxonalarda nizoli vaziyatlarning oldini olishga ham boshqarish tamoyillari asosida erishiladi. Chunki, bu tamoyillar hodisa va voqealarning ichki aloqalarini va ularning rivojlanishini oldindan bilishga imkoniyat beradi. Boshqaruv tamoyillari mehmonxonada boshqarish jarayonlarini tashkil qilishdagi dastlabki holatni ham aniqlaydi.

Tayanch iboralar: nizoli vaziyat, vakolat va majburiyat tamoyili, mehmonxonalarda boshqaruv tizimining ishonchligi, mehmonxonada boshqaruvning tartib va adolat tamoyili.

Nazorat uchun savollar

1. Mehmonxonalarni boshqarishda qo‘llaniladigan menejmentning tamoyillari
2. Markazlashgan demokratik tamoyil
3. Ilmiylik tamoyili.
4. Majmuaviylik va tizimlilik tamoyili
5. Tarmoqli va hududiy boshqaruv birligi tamoyili

Adabiyotlar

1. Peter Tannenbaum. Excursions in Modern Mathematics: Pearson New International Edition 8th Edition. Pearson Education Limited, 2014. 544 pages

2. Lauren Telesz. The Excursion: A Vocabulary Building Book Paperback – March 25, 2016

3. Micah Solomon. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets Kindle Edition. Copyright ©2016. SelectBooks, Inc New York.

4. John R. Walker. Exploring Hospitality Industry-3rd edition. Prentice Hall, Inc. 2016

5. Умирова Д. С. Меҳмонхона хўжалигини бошқариш. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.:ТДИУ, 2018.

6-BOB. MEHMONXONA XO‘JALIGIDA BOSHQARISHNING TASHKILY STRUKTURASI

6.1. Mehmonxona xo‘jaligida boshqaruvning tashkiliy tuzilmasining ahamiyati

6.2. Tashkiliy tuzilma turlari

6.3. Chiziqli boshqaruv strukturasi. Funktsional boshqaruv strukturasi

6.4. Boshqaruvning tashkiliy strukturasi tashkil qilish tamoyillari

6.5. Vertikal va gorizontal boshqaruv strukturasi

6.1. Mehmonxona xo‘jaligida boshqaruvning tashkiliy tuzilmasining ahamiyati

Mehmonxonalar nafaqat iqtisodiy faoliyat korxonalarining muhim turi, balki boshqarish maqsadlari va vazifalari bo‘limlar va muayyan xodimlar o‘rtasida taqsimlanishi bilan tavsiflanuvchi murakkab tashkiliy tuzilma hamdir. Boshqarishning tashkiliy tuzilmasi deganda bir-biriga bo‘ysunadigan tarzda joylashgan, boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o‘rtasidagi aloqani ta‘minlovchi boshqaruv bo‘g‘inlarining majmui tushuniladi.

Boshqarishning tashkiliy tuzilmasi mehmonxona muayyan kichik tizimlarining tarkibi, o‘zaro nisbati, joylashishi va o‘zaro aloqalaridan tarkib topadi. Bunday tuzilmani tashkil etish eng avvalo, mehmonxonaning muayyan bo‘limlari o‘rtasida huquqlar va javobgarlikni taqsimlashni nazarda tutadi. Mehmonxonani boshqarish tuzilmasida quyidagi tarkibiy qismlar farqlanadi: boshqaruv bo‘g‘inlari (bo‘limlar), boshqaruv darajalari (pog‘onalari) va boshqaruv aloqalari – gorizontal va vertikal aloqalar. Boshqaruv bo‘g‘inlariga mehmonxonaning tarkibiy bo‘limlari, shuningdek, tegishli boshqaruv funksiyalarini yoki ularning bir qismini bajaruvchi muayyan mutaxassislar (masalan, bir nechta tarkibiy bo‘limlar faoliyatini tartibga soluvchi va muvofiqlashtiruvchi menejerlar) kiradi. Boshqaruv bo‘g‘inini tashkil etish zamirida

boshqaruv muayyan funksiyasining bo‘lim tomonidan bajarilishi yotadi. Bo‘limlar o‘rtasida o‘rnatiladigan aloqalar gorizontal xususiyatga ega bo‘ladi.

Boshqaruv darajasi deganda mehmonxonani boshqarish tizimida muayyan pog‘onani egallaydigan boshqaruv bo‘g‘inlari majmui tushuniladi. Boshqaruv pog‘onalari o‘rtasida vertikal aloqalar o‘rnatiladi va ular bir-biriga bo‘ysunadi: boshqaruvning nisbatan yuqori pog‘onasi menejerlari muayyanlashtirilib, quyi bo‘g‘inlarga tushiriladigan qarorlar qabul qiladi.

6.2. Tashkiliy tuzilma turlari

Mehmondo‘stlik sanoatini boshqarish amaliyotida tashkiliy tuzilmalarning quyidagi turlari ayniqsa keng tarqalgan:

- chiziqli (pog‘onali) tashkiliy tuzilma;
- funktsional tashkiliy tuzilma;
- chiziqli-funktsional tashkiliy tuzilma.

Tashkiliy tuzilmalar juda turli-tuman, lekin ular umumiy izchil bog‘liqlikka ega va qonuniyatlarga bo‘ysunadi.

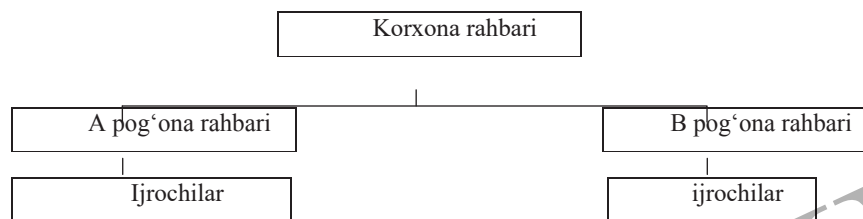
Boshqarishning tashkiliy tuzilmasining asosiy turi chiziqli va funktsional turlaridir. Ular birikishi asosida turli xil chiziqli-funktsional tuzilmalar tarkib topadi.

Chiziqli tuzilma uning quyi boshqaruv bo‘g‘inlari yuqori bosqichdagi rahbarga bevosita bo‘ysunishi bilan tavsiflanadi. Chiziqli tuzilmada har bir xodim bitta rahbarga bo‘ysunadi va yuqori tizim bilan faqat u orqali bog‘langan bo‘ladi. Chiziqli tuzilmaning ijobiy tomonlari uning oddiy, ishonchli, kamxarjligidir. Har bir rahbar butun mehnat jamoasi faoliyati natijalari bo‘yicha javobgar. Bu strategik va joriy qarorlarni qabul qilish huquqi markazlashishiga olib keladi. Chiziqli tuzilmalarni xal etiluvchi masalalar doirasi keng bo‘lmagan, bu masalalar yechilishi oson bo‘lgan hollarda qo‘llash maqsadga muvofiqdir. Sof holda chiziqli boshqaruv juda kam, asosan, brigada, bo‘lim, shirkat, kichik korxonalarda qo‘llaniladi. Chiziqli tuzilmaning asosiy kamchiligi bo‘g‘inlar koordinatsiyasi puxta bo‘lmaydi. Rahbar

universal mutaxassis bo'lishi va unga bo'ysnuvchi barcha bo'g'inlar faoliyatining hamma tomonini qamrab olishi lozim.

6.3.Chiziqli boshqaruv strukturasi. FunkSIONAL boshqaruv strukturasi

Boshqaruvning chiziqli (pog'onali) tashkiliy tuzilmasi. Mehmonxonada chiziqli (pog'onali) aloqalar pog'ona menejeri, ya'ni mehmonxonada (qoida tariqasida, kichiq mehmonxonada) yoki uning tarkibiy bo'limlari (yirik mehmonxonada) faoliyati uchun to'la javob beruvchi shaxs qabul qilgan boshqaruv qarorlari va tarqatgan axborotning harakatini aks ettiradi. Bu boshqaruvning eng sodda tashkiliy tuzilmalaridan biridir. U har bir tarkibiy bo'lim barcha vakolatlarga ega bo'lgan, barcha boshqaruv funksiyalarini bajaradigan rahbar tomonidan boshqarilishi bilan tavsiflanadi.



6.1.-rasm. Mehmonxonani boshqarishning chiziqli tuzilmasi

Rasmdan ko'rinadiki, chiziqli boshqarishda har bir bo'g'in va har bir xodim bitta rahbarga ega bo'ladi. Boshqarishning barcha komandalari ana shu shaxs orqali bitta kanal bo'ylab o'tadi. Bu holda boshqaruv bo'g'inlari o'zlari boshqaruvchi obyektlar faoliyatining barcha natijalari uchun javob beradilar. Bunda har bir obyektga alohida rahbar tayinlanadi va ularning har biri barcha turdagi ishlarni bajaradi va mazkur obyekt boshqarish bilan bog'liq qarorlar qabul qiladi.

Boshqaruvning chiziqli tuzilmasida qarorlar «yuqoridan pastga» zanjir bo'ylab uzatilgani, boshqaruv quyi bo'g'inining rahbari nisbatan yuqori bo'g'in rahbariga bo'ysungani uchun muayyan mehmonxonada rahbarlarining o'ziga xos ierarxiyasi shakllanadi. Ayni holda yakkaboshchilik prinsipi amal qiladi. Uning mohiyati shundan iboratki, barcha xodimlar faqat bitta rahbarning buyruqlarini bajaradi. Yuqori boshqaruv organi ijrochilarning bevosita boshlig'ini chetlab o'tib, ularga ko'rsatma berish huquqiga ega bo'lmaydi. Boshqaruvning chiziqli tuzilmasi mantiqan izchilroq va shaklan aniqroq bo'lsa-da, uncha moslashuvchan emas. Mazkur tuzilma

oddiy barqaror masalalarni echishga mo'ljallanganligi sababli uning doirasida kompleks masalalarni echish ancha qiyin kechadi. Chiziqli tashkiliy tuzilmaning o'ziga xos ijobiy tomonlari va kamchiliklari bor.

Boshqaruv chiziqli tashkiliy tuzilmasining ijobiy tomonlari:

- 1) farmoyishlarning birligi va aniqligi;
- 2) ijrochilar harakatlarining muvofiqlashtirilganligi;
- 3) boshqarishning soddaligi (aloqa kanali bitta);
- 4) javobgarlik aniq belgilab qo'yilishi;
- 5) vazifalar tezkor hal etilishi;
- 6) o'z bo'limi faoliyatining pirovard natijalari uchun rahbar shaxsan javob berishi.

Boshqaruv chiziqli tashkiliy tuzilmasining kamchiliklari:

- 1) rahbarga katta talablar qo'yiladi; u boshqaruvning barcha funksiyalari bo'yicha samarali rahbarlikni ta'minlash uchun har tomonlama puxta tayyorlangan bo'lishi kerak;
- 2) qarorlarni rejalashtirish va tayyorlash bo'limi mavjud emas;
- 3) axborot, qo'l ostidagi xodimlar, yuqori rahbarlar bilan haddan tashqari ko'p;
- 4) bunday boshqaruv sharoitida buyruqbozlik va rasmiyatchilik paydo bo'lishi xavfi kuchli.

Boshqaruvning funkSIONAL tashkiliy tuzilmasi. FunkSIONAL boshqarish chiziqli boshqaruv tizimida qarorlar qabul qilish uchun zarur bo'lgan muayyan ishlarni bajarishga ixtisoslashgan bo'limlar tomonidan amalga oshiriladi.

Bunda muayyan funksiyalarni bajarish mutaxassislar zimmasiga yuklanadi. Mehmonxonada, qoida tariqasida, bir soha mutaxassislari tarkibiy bo'limlarga birlashtiriladi, masalan, marketing bo'limi, qabul qilish va joylashtirish bo'limi, reja bo'limi va h.k. Shunday qilib, mehmonxonani boshqarishning umumiy vazifalari, o'rta bo'g'indan boshlab, funkSIONAL mezonga ko'ra ajratiladi. Shuning uchun ham mazkur tuzilma boshqaruvning funkSIONAL tuzilmasi deb ataladi. FunkSIONAL

boshqarish chiziqli boshqarish bilan yonma-yon amal qiladi va bu ijrochilar ikki tomonga bo'ysunishiga olib keladi.

Rasmdan ko'rinadiki, boshqarishning barcha funksiyalarini bilishi va bajarishi lozim bo'lgan universal menejerlar o'rniga o'z sohasida yuqori malakaga ega bo'lgan va ma'lum yo'nalish (masalan, rejalashtirish va prognoz qilish) uchun javob beradigan mutaxassislar shtati paydo bo'ladi. Boshqaruv apparatining bunday ixtisoslashuvi mehmonxona faoliyatining unumdorligini oshiradi. Chiziqli tuzilma singari, funksional tuzilmaning ham o'ziga xos ijobiy tomonlari va kamchiliklari bor.

Funksional tuzilmaning ijobiy tomonlari:

1) muayyan funksiyalarning bajarilishi uchun javob beradigan mutaxassislar yuqori malakaga ega bo'ladi;

2) pog'ona menejerlari ayrim maxsus masalalarni hal qilishdan ozod etiladi;

3) hodisalar va jarayonlar standartlashtiriladi, formallashtiriladi va dasturlashtiriladi;

4) boshqaruv funksiyalarini bajarishdagi takrorlanishlarga va parallelizmga chek qo'yiladi;

5) keng soha mutaxassislariga bo'lgan ehtiyoj kamayadi.

Funksional tuzilmaning kamchiliklari:

1) funksional bo'limlar o'ziga topshirilgan funksiyalarini sifatli bajarishdan manfaatdor bo'lib, «begona» funksiyalar uchun ham, butun korxonaning umumiy faoliyati uchun ham javob bermaydi;

2) turli funksional bo'limlar o'rtasida muttasil aloqa o'rnatish qiyinlashadi;

3) haddan tashqari markazlashish holatlari vujudga keladi;

4) qarorlar qabul qilish taomillari uzayib ketadi;

5) tashkiliy tuzilma o'zgarishlarga moslashishi ancha qiyin kechadi.

Boshqarishning chiziqli-funksional tuzilmasi chiziqli tuzilmaning ham, funksional tuzilmaning ham kamchiliklarini ancha bartaraf etadi.

Mehmonxonani boshqarishning chiziqli-funksional (shtabli) tuzilmasi. Boshqarishning mazkur tuzilmasida butun hokimiyatni ma'lum jamoani

boshqaruvchi pog'ona rahbari o'z zimmasiga oladi. Muayyan masalalarni echishda va tegishli qarorlar, dasturlar, rejalarini tayyorlashda unga funksional bo'limlar (boshqarmalar, xizmatlar, byurolar va h.k.)dan tashkil topgan maxsus apparat yordam beradi.

Bu holda bo'limning funksional tuzilmalari bosh pog'ona rahbariga bo'ysunadi. O'z qarorlarini ular yo bosh rahbar orqali, yo (o'z vakolatlari doirasida) bevosita ijrochi xizmatlarning tegishli rahbarlari orqali amalga oshiradi. Shunday qilib, chiziqli-funksional tuzilma pog'ona rahbarlari qoshidagi maxsus bo'limlarni o'z ichiga oladi. Chiziqli-funksional tuzilma ham o'z ijobiy tomonlari va kamchiliklariga ega.

Chiziqli-funksional tuzilmaning ijobiy tomonlari:

1) xodimlarning ixtisoslashuvi bilan bog'liq qarorlar va rejalar puxtarok tayyorlanadi;

2) bosh pog'ona menejeri muammolarni mufassal tahlil qilishdan ozod etiladi;

3) maslahatchilar va ekspertlar jalb qilinishi mumkin.

Chiziqli-funksional tuzilmaning kamchiliklari:

1) ishlab chiqarish bo'limlari o'rtasida gorizontalar darajada yaqin aloqalar mavjud emas;

2) javobgarlik yetarli darajada aniq belgilanmagan, chunki qarorni tayyorlovchi, qoida tariqasida, uni amalga oshirishda qatnashmaydi;

3) vertikal aloqalar tizimi haddan tashqari rivojlangan, ya'ni haddan tashqari markazlashish holatlari mavjud.

6.4. Boshqaruvning tashkiliy strukturasi tashkil qilish tamoyillari

Mehmonxonaning barcha rahbarlari boshqaruv funksiyalarini bajarsa-da, ular mehnat faoliyatining ayni bir turi bilan shug'ullanadi deb bo'lmaydi. Ayrim rahbarlar boshqa rahbarlarning faoliyatini muvofiqlashtirish bilan shug'ullanadi. So'nggi zikr etilgan rahbarlar esa, o'z navbatida, quyi bo'g'in menejerlarining ishini muvofiqlashtiradi.

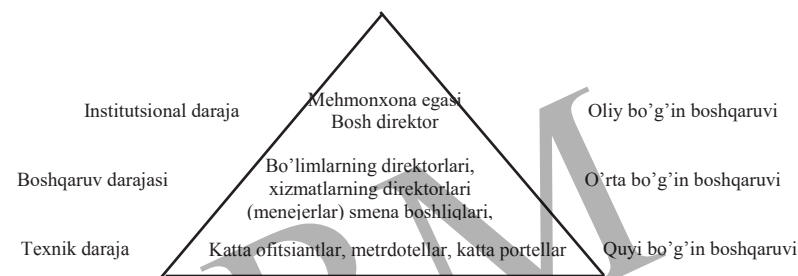
Noboshqaruv xodimlari – mahsulot ishlab chiqaruvchi va xizmatlar ko‘rsatuvchi odamlar ishini muvofiqlashtiruvchi rahbar darajasigacha shunday davom etadi. Rasmdagi piramida shakli boshqaruvning quyi darajasidan boshlab, har bir keyingi darajasida odamlar soni oldingidan kamroq bo‘lishini ko‘rsatadi. Mehmonxonada korxonasini boshqarishning oliy darajasi mehmonxonada egasi va bosh direktoridan tashkil topadi. Ular strategik xususiyatga ega bo‘lgan umumiy qarorlar qabul qiladi. Bunda jismoniy shaxs yoki korporatsiya mehmonxonada egasi bo‘lishi mumkin. Mehmonxonada egasi tomonidan belgilanadigan mehmonxonaning strategik maqsadiga korxonani bozorning muayyan segmentiga, chunonchi: gruppaviy turistlarga yoki yakka tartibda sayohat qiluvchi turistlarga, dam olish va sog‘lig‘ini tiklashga harakat qiluvchi turistlarga yoki kongresslar va konferensiyalarning ishtirokchilariga xizmat ko‘rsatishga yo‘naltirish misol bo‘lishi mumkin.

Strategik maqsadni rivojlantirish borib, mehmonxonada egasi mehmonxonada kompleksi tarkibidagi restoran faqat o‘z mehmonlariga xizmat ko‘rsatishini belgilab qo‘yishi mumkin. Shuningdek, korxonaning asosiy maqsadiga muvofiq, mehmonxonada joylashtirishga muayyan darajada narxlar belgilanishi mumkin. Bunday qarorlar va vazifalar umumiy qarorlar va vazifalar toifasiga kiradi. Korxonaning katta-kichikligi, uni qurish uchun joy tanlash, uning arxitekturasi va intereri, mebeli, uskunalari, xodimlarni tanlash ana shu qarorlar va vazifalarga bog‘liq bo‘ladi.

6.5. Vertikal va gorizontal boshqaruv strukturasi

Horizontal mehnat taqsimoti - mehnat jarayonini tarkibiy komponentlarga ajratishdan iborat. Bunday ajratish funktsional, tarmoq va malakaviy belgilar asosida amalga oshiriladi. Vertikal mehnat taqsimoti ish muvaffaqiyatli bo‘lishi uchun turli darajadagi ishni muvofiqlashtirishdan iboratdir. Biriktirilgan reja asosida vertikal ish taqsimoti quyidagi yo‘nalishlar bo‘yicha amalga oshiriladi: umumiy boshqaruv; texnologik boshqaruv; iqtisodiy boshqaruv; tezkor boshqaruv. Ko‘rib chiqilgan tashkiliy tuzilmalar asosiy bo‘lib, muayyan boshqarish obyektiga nisbatan mufassallashtirilishi mumkin. Mehmonxonada korxonasining tashkiliy tuzilmasi uning

vazifasi, nomer fondining sig‘imi, mehmonlarning o‘ziga xos xususiyatlari va boshqa bir qancha omillar bilan belgilanadi. Mehmonxonani boshqarishning namunaviy piramidal tuzilmasi rasmda ifodalangan.



6.2-rasm. Mehmonxonani boshqarishning namunaviy piramidal tuzilmasi

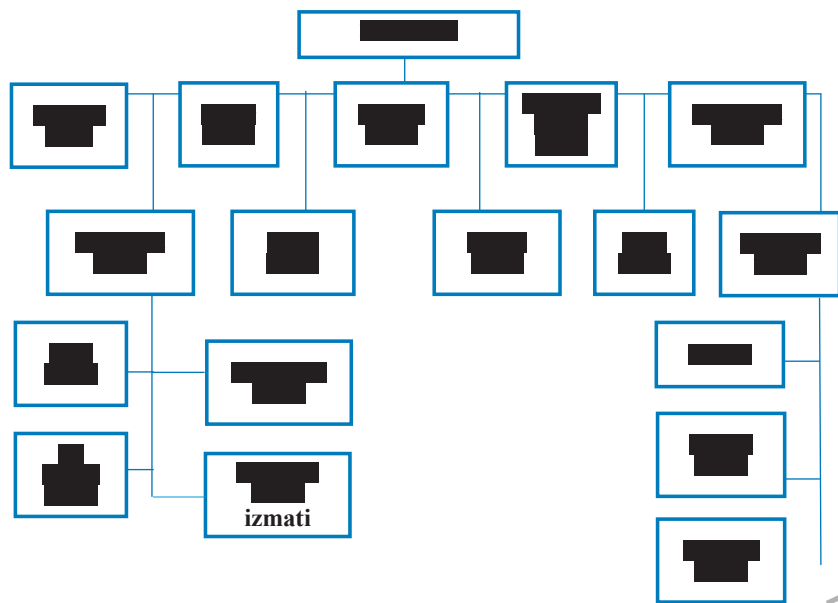
Yirik mehmonxonani boshqarishning namunaviy sxemasi taxminan rasmda ifodalangan ko‘rinishga ega bo‘ladi.

Tabiiyki, har bir mehmonxonaning tashkiliy tuzilmasi o‘ziga xos xususiyatlarga ega bo‘ladi. Masalan, bronlashtirish bo‘limi tijorat bo‘limi tarkibiga kirishi mumkin, xaridlar bo‘limi moliyaviy direktorga bo‘ysunishi mumkin, banket xizmati ovqatlanish xizmati tarkibiga kirishi mumkin. Ba‘zan bosh oshpaz bevosita bosh direktorga bo‘ysunadi, ovqatlanish xizmatining menejeri esa faqat ofitsiantlarni boshqaradi va h.k.

Rasmda mashhur Holliday Inn mehmonxonalar tarmog‘iga kiruvchi kichik (130 nomerli) mehmonxonani boshqarish tuzilmasi ifodalangan.

Mehmonxonada bosh direktori va ma‘muriyat xizmatiga mehmonxonaning barcha xizmatlari to‘liq bo‘ysunadi (6.3-rasm).

Muhandislar bo‘limining muhim vazifalaridan biri yong‘in xavfsizligini ta‘minlash. Mehmonxonada yong‘in sodir bo‘lishining asosiy sabablari: chekuvchilar, nosoz elektr oshxonada anjomlari, kamin, axlatning yonib ketishi. Yong‘in xavfsizlik xizmati hamma xonalarda yong‘indan xabar beruvchi tizim o‘rnatilganligini, o‘t o‘chiruvchi vositalar mavjudligini, evakuatsiya tizimi, hamda xodimlar bilan doimiy o‘quv mashq o‘tkazib turishni o‘z ichiga oladi.



6.3.-rasm. mehmonxonasining tashkiliy tuzilmasi.¹³

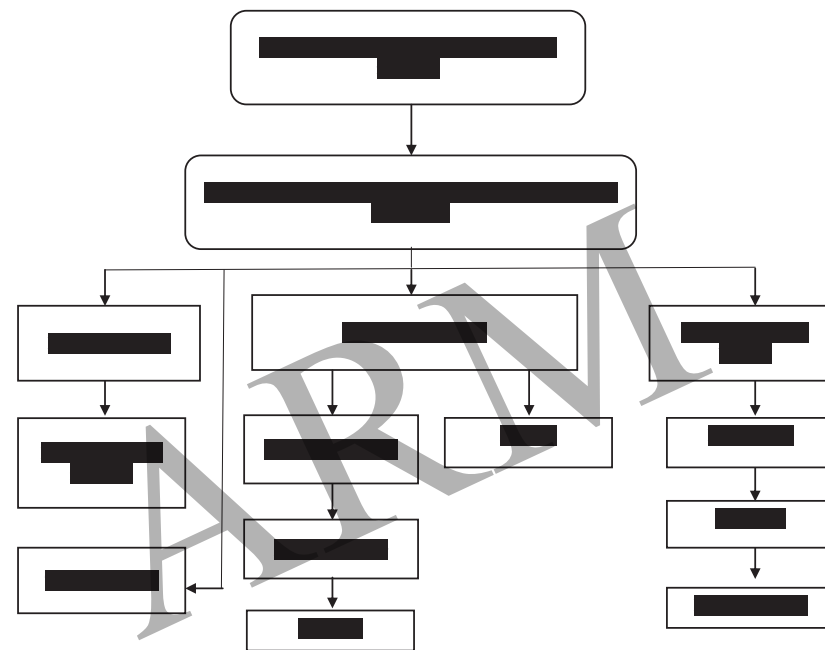
Mehmonxona xizmati texnologiyasi – mijozlarga xizmat ko‘rsatishda harakatlar va turli jarayonlar jamlanmasi, shuningdek mehmon xizmatlari va binolari, nomer fondi tegishli holati va ekpauatatsiya, foydalanish texnologik yumushlari, qabul qilish (basseynlar, sport zallari va h.k.).

Mehmonxona insonning odatdagi hayotiy ehtiyojlari – ovqatlanish, dam olish va uxlashga bo‘lgan ehtiyojlarini qondiradi. Bu ma‘noda mehmonxonaga quyidagicha ta‘rif berishimiz mumkin. Mehmonxona biznesida eng muhimi sayohat qiluvchining maqsadi bosh omil bo‘ladi¹⁴.

Xavfsizlik xizmati mehmonxonada tartib va xavfsizlikni saqlash vazifasini bajaradi.

¹³ Манба: Меҳмонхона маълумотлари асосида тузилган

¹⁴ФиллиповскийЕ.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства: Учебное пособие –М.: ФиС, 2006, с. 10



5.2-rasm. Mehmonxonasi qabul qilish va joylashtirish xizmati bo‘limi.

Standart motellarda boshqarishning eng oddiy sxemasi taxminan quyidagi ko‘rinishga ega bo‘ladi: 100 nomerli motelda direktorga qabul qilish va moliya xizmatining to‘rt klerki, xo‘jalik xizmatining boshlig‘i bevosita bo‘ysunadi, xo‘jalik xizmati boshlig‘ining qo‘l ostida sakkiz xodima, to‘qqiz paj (bellman) (ular mijozlarning avtomobillarini parkovka qilish bilan ham shug‘ullanadi) va bir ta‘mirlovchi (elektr va santexnika ishlarini bajaruvchi) ishlaydi.

Nazorat uchun savollar

1. Mehmonxonada xizmat qiluvchi xodimlarning tavsifi.
2. Mehmonxona xodimlarga qo‘yiladigan talablar va ularning vazifalari.
3. Kichik mehmonxonani boshqarish tuzilmasi

Adabiyotlar

1. Peter Tannenbaum. Excursions in Modern Mathematics: Pearson New International Edition 8th Edition. Pearson Education Limited, 2014. 544 pages
2. Lauren Telesz. The Excursion: A Vocabulary Building Book Paperback – March 25, 2016
3. Micah Solomon. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets Kindle Edition. Copyright ©2016. SelectBooks, Inc New York.
4. John R. Walker. Exploring Hospitality Industry-3rd edition. Prentice Hall, Inc. 2016
5. Умирова Д. С. Меҳмонхона хўжалигини бошқариш. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.:ТДИУ, 2018.
6. Amriddinova. R.S, Aliyeva. M.T va boshqalar. Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish. O'quv qollanma. 2018
7. Norchaev A. N. Umirova. D.S. Ekskursiya xizmatini tashkil etish. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.:ТДИУ, 2018.

7-BOB. MEHMONXONA XO'JALIGIDA BOSHQARUV USULLARI

7.1. Mehmonxona xo'jaligida boshqaruv usullaridan foydalanish zarurati

7.2. Boshqaruv usullarining turlari va ularning ahamiyati

7.3. Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy, iqtisodiy va ijtimoiy-ruhiy usullar

7.1. Mehmonxona xo'jaligida boshqaruv usullaridan foydalanish zarurati

Boshqaruv uslubi – muayyan maqsadlarga erishish maqsadida boshqariluvchi obyektga ta'sir ko'rsatish usullari va vositalari majmui. Menejer muayyan vazifani hal qilayotganida turli usulblar uning ixtiyoriga maqsadlar qo'yish va ularni amalga oshirish uchun zarur vaqt va boshqa resurslar sarfini kamaytiruvchi qoidalar, usullar va yondashuvlar tizimini beradi. Biz ko'rib chiqayotgan boshqaruv usullari mehnat jamoalariga, shu jumladan, alohida xodimlarga nisbatan qo'llaniladi. Mazkur yondashuv boshqaruvning boshqariluvchi obyektlarga izchil ta'sir ko'rsatishni nazarda tutuvchi umumiy konsepsiyasi bilan bog'liq. Mehmonxonalar, birlashmalar va mehnatkashlarning jamoalari boshqaruvning boshqariluvchi obyektlaridir.

Boshqaruv usulblarining ko'pligi va ularni tasniflashga nisbatan yondashuvlarning har xilligi muayyan boshqaruv vazifalarini hal qilishda ularning orasidan ko'proq samara beradigan usulblarni tanlab olish vazifasini og'irlashtiradi. Boshqaruv usulblarining rang-barangligi ma'lum mezonlarga ko'ra tasniflash yordamida ularning butun majmuini tartibga solishni taqozo etadi. Boshqaruv usulblarini tavsiflashda ularning mo'ljali, mazmuni va tashkiliy shaklini ochib berish lozim. Boshqaruv usulblarining mo'ljali ular muayyan boshqaruv obyekti (firma, bo'lim, bo'linma, kompaniya va h.k.)ga yo'naltirilganligini anglatadi. Boshqaruv usulblarining mazmuni deganda obyektga ta'sir ko'rsatish o'ziga xos usullarining majmui tushuniladi. Boshqaruv usulblarining tashkiliy shakli – yuzaga kelgan muayyan vaziyatga ta'sir ko'rsatish usullari. Ta'sir to'g'ri (bevosita) yoki egri (bilvosita, ya'ni vazifani qo'yish va uni hal qilishga rag'batlantiruvchi shart-sharoitlar yaratish) bo'lishi mumkin.

7.2. Boshqaruv usullarining turlari va ularning ahamiyati

Mehmonxona korxonalarini boshqarish amaliyotida turli uslublar va ularning har xil uyg'unliklari birvarakay qo'llanadi. Shuni qayd etish kerakki, iqtisodiy adabiyotlarda boshqaruv uslublari mazmuni, ta'sir obyekti va ularning tasnifi tushunchalarining yagona talqini mavjud emas. Biroq, tasniflash usulidan qat'i nazar, boshqaruv uslublarining barchasi bir-birini to'ldiradi. Zero, ularning mo'ljali bitta - turli mehnat faoliyati bilan shug'ullanuvchi odamlarga yordam berish. Boshqaruvning muayyan uslubida mazmun ham, mo'ljal ham, tashkiliy shakl ham muayyan tarzda mujassamlashadi. Shundan kelib chiqib, boshqaruvning quyidagi uslublarini ajratish mumkin:

- 1) iqtisodiy uslublar;
- 2) tashkiliy-ma'muriy uslublar;
- 3) ijtimoiy-psixologik uslublar¹⁵.

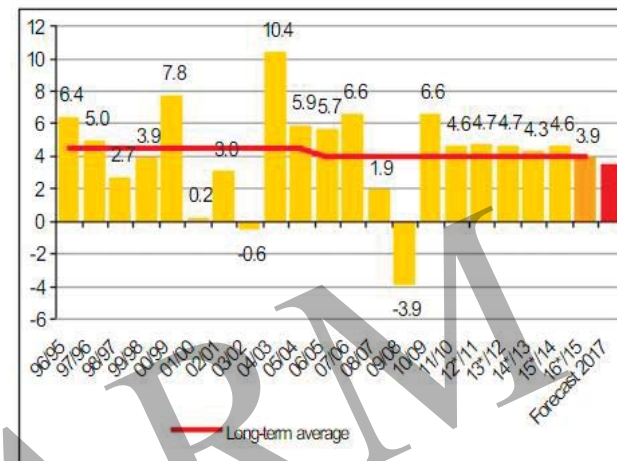
Qiyinchiliklarga qaramay xalqaro sayyohlikning barqaror o'sishi

Xalqaro turizmga bo'lgan talab 2016 yilda qiyinchiliklarga qaramasdan mustahkam bo'ldi. Xalqaro sayyohlar kelishi 3,9% ga o'sib, 1,235 mln. kishini tashkil etdi.

UNWTO Jahon sayyohlik barometri.

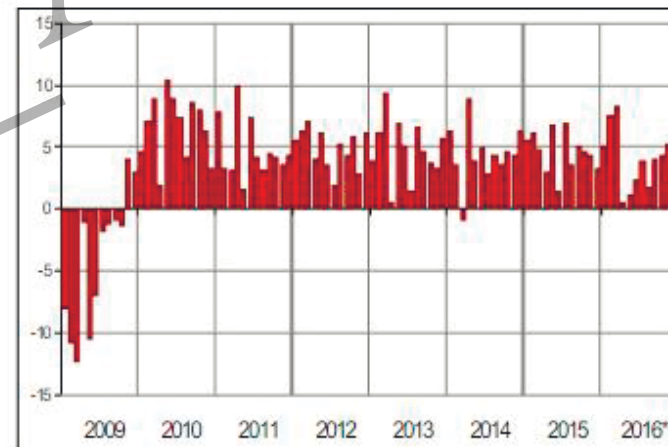
2016 yili 46 millionga yaqin sayyohlar (tungi tashrif buyuruvchilar) 2015 yilga nisbatan xalqaro miqyosda sayohat qilganlar.

Global iqtisodiy va moliyaviy inqirozdan keyin 2016 yili yettinchisi yil barqaror o'sish bo'ldi. 1960-yillardan beri uzluksiz mustahkam o'sishning o'xshashligi qayd etilmagan. Natijada 2016 yilda dunyo bo'ylab 300 million sayyohlik xalqaro sayyohlar 2008 yilgi inqirozga qarshi rekord ko'rsatkich bilan dunyoga keldilar. Ushbu davrda xalqaro sayyohlik tushumlari shu darajada o'sdi (7.1-rasm)



Manba: World Tourism Organization (UNWTO) 2017 ©

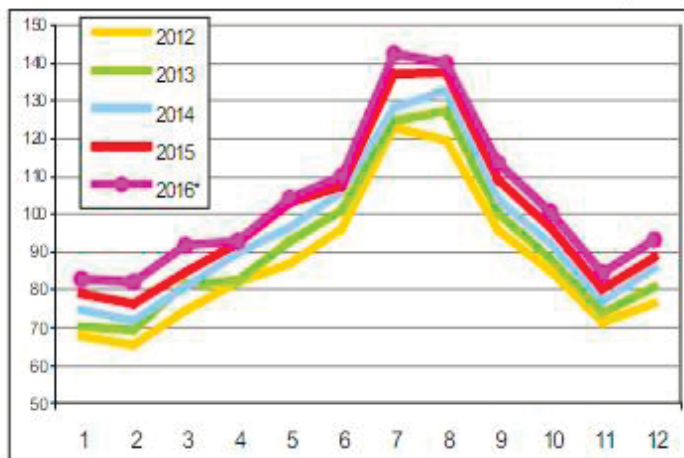
7.1-rasm. Xalqaro sayyohlar kelishi (% hisobida)



Manba: World Tourism Organization (UNWTO) 2017 ©

7.2-rasm. Xalqaro sayyohlar kelishi, yillik o'zgarish dinamikasi (% hisobida)

¹⁵www.tfi.uz/index.php/ishchiuquv/605-ishchidastur15/file



Manba: World Tourism Organization (UNWTO) ©

7.3-rasm. Xalqaro sayyohlar kelishi, yillik o'zgarish dinamikasi (Millon)

7.3. Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy, iqtisodiy va ijtimoiy-ruhiy usullar.

Boshqaruvning iqtisodiy uslublari. Boshqaruv munosabatlari, birinchi navbatda, iqtisodiy munosabatlar hamda ularning zamirida yotuvchi odamlarning obyektiv ehtiyojlari va manfaatlarini bilan belgilanadi. Shu bois iqtisodiy uslublar boshqaruvda markaziy o'rinni egallaydi.

Qo'yilgan maqsadga boshqariluvchi obyektning iqtisodiy manfaatlariga ta'sir ko'rsatish orqali erishilgan taqdirda boshqaruvning iqtisodiy uslublari qo'llanganligi to'g'risida so'z yuritish mumkin.

Boshqaruvning iqtisodiy uslublari samara berishi uchun hech bo'lmasa mehmonxonaning iqtisodiy stimullarga «hozirjavobligi» ta'minlanishi lozim. Faqat asoslantirilgan mustaqillik sharoitida boshqaruvning iqtisodiy uslublari o'tish mumkin. Bunda mehnat jamoasi moddiy fondlar, olingan daromad (foyda) va mehnat haqini tasarruf etadi va o'z iqtisodiy manfaatlarini ro'yobga chiqaradi.

Iqtisodiy uslublar yangi imkoniyatlar va zaxiralarni aniqlashga ko'maklashadiki, bu bozor munosabatlariga o'tish davrida ayniqsa muhimdir. Bu erda ishlab chiqarish jarayoni barcha ishtirokchilarining iqtisodiy manfaatlaridan kelib chiqib, moddiy rag'batlantirish tizimini o'zgartirish to'g'risida so'z yuritilmoqda.

Rejalashtirish, rag'batlantirish va boshqarishni takomillashtirish iqtisodiy mexanizmini qayta qurish bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlashga o'tish dasturini amalga oshirishning zarur ijtimoiy-iqtisodiy shart-sharoitlarini ta'minlashi lozim. Buning uchun zamirida normativ uslub yotuvchi rejalashtirish metodologiyasi va texnologiyasini tubdan o'zgartirish zarur. Normativlardan kelib chiqib, mehmonxonaning yuqori boshqaruv organlari va budget bilan o'zaro munosabatlari shakllanadi.

Barqaror normativlarni qo'llash mehmonxona ixtiyorida qoluvchi mablag'larni aniqroq hisobga olish imkonini beradi. Majburiy to'lovlar amalga oshirilganidan keyin ishlab chiqarish va ijtimoiy rivojlanish va mehnatga haq to'lash fondlari tarkib toptiriladi. Ayrim bozor tuzilmalarida mazkur fondlar ajratilmaydi, hosil bo'lgan daromad mehnat jamoasining qaroriga binoan ishlab chiqarish va moddiy sohalarni rivojlantirishga yo'naltiriladi.

Boshqarish amaliyotida rahbarlikning iqtisodiy uslublari ko'pincha quyidagi shakllarda amal qiladi: rejalashtirish, tahlil, xo'jalik hisobi, mahsulotga narx belgilash va moliyalashtirish. Boshqaruvning tashkiliy-ma'muriy uslublari farqli o'laroq, iqtisodiy uslublar umumiy iqtisodiy-reja ko'rsatkichlarini va ularga erishish vositalarini ishlab chiqishni nazarda tutadi. Iqtisodiy vositalar va stimullar samaradorligining oshirilishi natijasida shunday shart-sharoit yuzaga keladiki, unda mehnat jamoasi va uning a'zolari ma'muriy ta'sir ko'rsatish (buyruqlar, direktivalar, ko'rsatmalar va sh.k.) bilan emas, balki iqtisodiy rag'batlantirish bilan samarali ishlashga da'vat etiladi.

Boshqaruvning iqtisodiy uslublari zamirida tashkiliy-ma'muriy va ijtimoiy-psixologik uslublar rivojlanishi va mustahkamlanishi, ularni amalda qo'llash mahorati va madaniyati oshib borishi lozim.

Boshqaruvning tashkiliy-ma'muriy uslublari. Boshqaruvning tashkiliy-ma'muriy uslublari bevosita direktiv ko'rsatmalarga asoslanadi. Boshqaruv mexanizmining tarkibiy qismini tashkil etuvchi tashkiliy munosabatlar mazkur uslublardan foydalanishning obyektiv negizidir. Tashkiliy-ma'muriy faoliyatning vazifasi qo'l ostidagilar faoliyatini muvofiqlashtirishdan iborat. Iqtisodiy uslublar jamoada mehnatning izchilligi, intizomliligi va batartibligini ta'minlaydigan tashkiliy-ma'muriy ta'sirsiz mavjud bo'la olmaydi. Tashkiliy-ma'muriy va iqtisodiy uslublarning oqilona nisbati va uyg'unligini ta'minlash muhim ahamiyatga ega. Iqtisodiy uslublarning ta'sir doirasini faqat boshqaruvning tashkiliy-ma'muriy uslublarini siqib chiqarish hisobiga kengaytirishni nazarda tutuvchi yondashuvni ilmiy nuqtai nazardan ham, amaliy nuqtai nazardan ham to'g'ri deb bo'lmaydi. Boshqaruvning tashkiliy-ma'muriy uslublari asosan rahbar hokimiyatiga, uning huquqlariga tayanadi. Ammo ma'muriy uslublar rahbarlikning irodaviy va subyektiv uslublari, ya'ni ma'muriyatchilik bilan bir emas.

Boshqaruvning tashkiliy-ma'muriy uslublari boshqariluvchi obyektga yozma yoki og'zaki tarzda beriladigan buyruqlar, farmoyishlar, ko'rsatmalar, ularning bajarilishi ustidan nazorat, mehnat intizomini saqlashning ma'muriy vositalari tizimi va h.k. orqali bevosita ta'sir ko'rsatadi. Ularning vazifasi tashkiliy izchillik va mehnat intizomini ta'minlashdan iborat. Bu uslublar mehnat va xo'jalik qonun hujjatlari, normativ-huquqiy hujjatlar bilan tartibga solinadi. Tashkiliy-ma'muriy uslublar uch shaklda namoyon bo'lishi mumkin:

- majburiy ko'rsatma (buyruq, taqiq va sh.k.);
- kelishuv shakllari (maslahatlashish, murosaga kelish);
- tavsiya, istak (maslahat, tushuntirish, taklif va sh.k.).

Tashkiliy-ma'muriy uslublarning barcha shakllari, mohiyat e'tibori bilan, ishlab chiqarish jarayonlarini oqilonlashtirish maqsadida yuqori boshqaruv organlarining qonunlar va qarorlar, rahbarlarning buyruqlari va farmoyishlariga rioya etishga yo'naltirilgan bevosita topshiriqlari va ko'rsatmalaridir. Tashkiliy-ma'muriy uslublar boshqa uslublardan direktivalarning aniq adresliligi, farmoyish va ko'rsatmalarni

bajarishning majburiyiligi bilan farq qiladi. Mazkur farmoyish va ko'rsatmalarni bajarmaslik ijro intizomini to'g'ridan-to'g'ri buzish deb qaraladi va muayyan javobgarlikka tortishga sabab bo'ladi. Mohiyat e'tibori bilan, tashkiliy-ma'muriy uslublar majburlov uslublari bo'lib, ular toki mehnat insonning eng muhim hayotiy ehtiyojiga aylanmagunicha o'z kuchini saqlab qoladi. Boshqaruv faoliyati amaliyotida ma'muriy ta'sir ko'rsatish, qoida tariqasida, tobelikning quyidagi uch turi bilan bog'liq:

- majburiy va sirdan yuklangan tobelik. U noxush qaramlik tuyg'usini uyg'otadi va qo'l ostidagilar tomonidan «yuqoridan» tazyiq deb tushuniladi;
- passiv tobelik. Unga mustaqil qarorlar qabul qilishdan holos bo'lganlik bilan bog'liq qoniqish tuyg'usi xos;
- ongli, ichki asoslangan, rahbari ham, xodimni ham qanoatlantiruvchi tobelik.

Boshqaruvning tashkiliy-ma'muriy uslublari boshqariluvchi tizim faoliyati va uning rivojlanishi uchun qulay shart-sharoit yaratadi, boshqaruv obyektiga izchil ta'sir ko'rsatadi. Rahbar va xodimning bevosita aloqasi to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsatishning o'ziga xos xususiyatlaridan biridir. Biroq, to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsatish pirovard natijada xodimlar passivligining kuchayishiga, ba'zan esa hatto yashirin bo'ysunmaslikka olib keladi. Bilvosita ta'sir ko'rsatish uslublari, agar ular muayyan vazifalar qo'yish va ularni bajarishga rag'batlantiruvchi shart-sharoit yaratish orqali amalga oshirilgan bo'lsa, ko'proq samara beradi.

Shunday qilib, boshqaruvning tashkiliy-ma'muriy uslublari qonun hujjatlari tizimiga va menejer hokimiyatining kuchiga tayanadi, boshqaruvning boshqa uslublari bilan bir xil vazifalarni bajaradi, ammo boshqariluvchi tizimga tashkiliy va buyruq bilan ta'sir ko'rsatish shaklida amalga oshiriladi.

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik uslublari. Mehnat natijalari psixologik omillarga ko'p jihatdan bog'liq. Mazkur omillarni hisobga olish va ularning yordamida muayyan xodimlarga izchil ta'sir ko'rsatish rahbarga yagona maqsad va vazifalarga ega jamoani shakllantirish imkonini beradi. Sotsiologik tadqiqotlar

xo'jalik rahbari faoliyatining muvaffaqiyati 15% ga uning professional bilimlariga va 85% ga – odamlar bilan ishlash ko'nikmasiga bog'liq ekanligidan dalolat beradi.

Har bir odamning xulq-atvor xususiyatlari, fe'l-atvorini bilgan holda uning xulq-atvorini jamoa uchun zarur yo'nalishda prognoz qilish mumkin. Har bir guruhga muayyan psixologik muhit xosdir. Shu bois, psixofiziologik muvofiqlik prinsipiga rioya qilish mehnat jamoalari tashkil topishi va rivojlanishining muhim sharti hisoblanadi. Yapon sotsiologlari insonning kayfiyati, ishlashga rag'bat va jamoadagi ma'naviy-psixologik muhitga qarab, mehnat unumdorligi taxminan 1,5 baravar ko'payishi yoki bir necha baravar kamayishi mumkinligini qayd etadilar. Boshqaruvning ijtimoiy va psixologik jihatlariga etarli darajada e'tibor bermaslik jamoada nosog'lom munosabatlarni shakllantiradiki, bu mehnat unumdorligini pasaytiradi.

Jamoaga oqilona ta'sir ko'rsatish uchun muayyan ijrochilarning ma'naviy va psixologik o'ziga xosliklari, alohida guruhlar va jamoalarning ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini bilibgina qolmasdan, balki ularga boshqaruvchi ta'sir ko'rsatish ham kerak. Shu maqsadda ijtimoiy-psixologik uslublar qo'llaniladi.

Ijtimoiy-psixologik uslublar mehnat jamoasida yuzaga keluvchi shaxsiy munosabatlar va aloqalarga, shuningdek, ularda sodir bo'luvchi ijtimoiy jarayonlarga ta'sir ko'rsatish usullari majmuidir. Ular mehnatga ma'naviy rag'bat berish usullaridan foydalanishga asoslangan bo'lib, ma'muriy topshiriqni insonning ongli burchi, ichki ehtiyojiga aylantirish maqsadida psixologik usullar yordamida shaxsga ta'sir ko'rsatadi.

Jamoada ijobiy ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantirish ijtimoiy-psixologik uslublarni qo'llashning bosh maqsadidir. Ijtimoiy-psixologik uslublar tarbiyaviy, tashkiliy va iqtisodiy vazifalarni hal qilishga imkoniyat yaratadi. Rahbar shaxsning biologik tabiati va ichki dunyosini tushunishi unga jamoani jipslashtirish va faollashtirishning eng oqilona shakllarini tanlashga yordam beradi. Mehnat jamoasida xodimlarning o'zaro munosabatlari, ularning mehnat vositalari va atrof-muhitga munosabati ijtimoiy-psixologik rahbarlik obyektini tashkil etadi.

Mehmonxonani boshqarish amaliyotida rahbarlikning ijtimoiy-psixologik uslublarini qo'llash muhim ahamiyatga ega, chunki ular faoliyat motivlarini va xodimlarning ehtiyojlarini o'z vaqtida hisobga olish, muayyan vaziyatning o'zgarish istiqbollarini ko'rish, oqilona boshqaruv qarorlari qabul qilish imkonini beradi.

Ijtimoiy-psixologik ta'sir ko'rsatish usullari ko'p jihatdan rahbarning tayyorgarlik darajasi, omilkorligi, mehmonxonachilik qobiliyati va ijtimoiy psixologiya sohasidagi bilimlari bilan belgilanadi. Rahbarlikning ijtimoiy-psixologik uslublari jamoaga vaziyatga moslashuvchan, boshqaruvning turli-tuman usullaridan foydalana oladigan odamlar rahbarlik qilishini taqozo etadi. Ishontirish jamoaga ta'sir ko'rsatishning asosiy vositasidir. Xodimlarni ishontirar ekan, rahbar birgalikda ishlash jarayonida inson xulq-atvori va odamlar o'rtasidagi munosabatlarning tabiatini mumkin qadar to'la hisobga olishi lozim. Mehnat jamoalarining ijtimoiy rivojlanishini rejalashtirishni, shaxsni tarbiyalash va shakllantirish usuli – ishontirishni, iqtisodiy bellashuvni, tanqid va o'z-o'zini tanqidni, muntazam ravishda o'tkaziladigan ishlab chiqarish yig'ilishlarini ijtimoiy-psixologik ta'sir ko'rsatish shakllari sifatida taklif qilish mumkin.

Tayanch iboralar: xodimlar, ijobiy ijtimoiy-psixologik muhit, ijtimoiy-psixologik ta'sir ko'rsatish, boshqaruvning tashkiliy-ma'muriy usublari.

Nazorat uchun savollar

1. Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullar
2. Ijtimoiy-psixologik uslublar
3. Mehmonxona xo'jaligida boshqaruv usullari

Adabiyotlar

1. Чудновский А. Д., Жукова М. А., Сенин В. С. Управление индустрией туризма. Учебное пособие. – М.: ДИТБ, 2014 г.
2. Andrew P. Sage, William B. Rouse. Economic Systems Analysis and Assessment: Intensive Systems, Organizations, and Enterprises.- USA: Wiley, 2011.

3. Peter Tannenbaum. Excursions in Modern Mathematics: Pearson New International Edition 8th Edition. Pearson Education Limited, 2014. 544 pages

4. Lauren Telesz. The Excursion: A Vocabulary Building Book Paperback – March 25, 2016

5. Micah Solomon. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets Kindle Edition. Copyright ©2016. SelectBooks, Inc New York.

6. John R. Walker. Exploring Hospitality Industry-3rd edition. Prentice Hall, Inc. 2016

7. Умирова Д. С. Меҳмонхона хўжалигини бошқариш. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.:ТДИУ, 2018.

8. Amriddinova. R.S, Aliyeva. M.T va boshqalar. Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish. O'quv qollanma. 2018

9. Norchaev A. N. Umirova. D.S. Ekskursiya xizmatini tashkil etish. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.:ТДИУ, 2018.

8-BOB. MEHMONXONA XO'JALIGIDA STRATEGIK MENEJMENT

8.1. Strategik menejment mohiyati va ahamiyati

8.2. Strategik boshqaruvning vujudga kelishi

8.3. Strategik rejalashtirish va uning bosqichlari

8.4. Strategiyani tanlash va uni amalga oshirish

Strategiya – bu qandaydir boshqa tarzda emas, aynan belgilangan tarzda xarakat qilish majburiyatidir.
Sheron M. Oster

8.1. Strategik menejment mohiyati va ahamiyati

Strategik rejalashtirishning mohiyati kundalik harakatning yuz berishi mumkin bo'lgan uzoq muddatli oqibat va maqsadlar bilan o'zaro munosabatini aniqlash zaruriyatida aks etadi, ya'ni uzoq muddatli rejalashtirish strategik rejalashtirishga aylanadi. Uzoq muddatli rejalar tuzishning tamoyili – o'tmishdan istiqbolga, strategik rejalashtirishniki esa – istiqboldan bugunga, shuning uchun ishlab chiqarilgan strategiyalar istiqbolning bugungi qarorlariga o'z ta'sirini ko'rsatadi.

Strategik rejalar tashkiliy tizimlarning o'ziga xos faoliyat yo'nalishida boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun baza hisoblanadi. Strategik rejalashtirishning asosiy vazifalardan biri tashkiliy tizimlarda yangiliklar kiritish va o'zgartirishlar olib borishni ta'minlash. Strategik rejalashtirish jarayoning odatda oltita darajalari mavjud:

- davlat;
- mintaqa;
- tarmoq;
- korporatsiya, konsern, holding, assotsiatsiya;
- korxonalar, aksionerlik jamiyati, MCHJ, firma;
- loyiha darajasi (loyihalarni biznes-rejalashtirish strategiyasi).

Strategik rejalashtirish rahbar tomonidan qabul qilingan, maxsus strategiyani ishlab chiqishga yo'naltirilgan, mehmonxonalarining o'z maqsadiga erishishi uchun yordamlashishiga mo'ljallangan harakat va qarorlar to'plamidan iborat. Startegik rejalashtirish jarayoni boshqarish qarorlarini qabul qilishga ko'maklashuvchi vosita hisoblanadi. Uning vazifasi mehmonxonada etarli darajada yangilik va o'zgartirishlar kiritishni ta'minlaydi.

Negaki turizm nafaqat iqtisodiy, balki ijtimoiy, madaniy, ekologik va siyosiy hodisalar ham hisoblanadi. Mamlakatning yuqorida sanab o'tilgan nufuz hosil qiluvchi barcha holatlarni shakllantirishda, ijobiy rivojlantirishda va jahon turistik bozorida, harakatlantirishda albatta, ularni etiborga olish zarur. Ushbu faoliyat bir qator o'zaro bog'langan bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- mamlakatlar turistik imkoniyatini baholash;
- uni kuchli va zaif tomonlarini aniqlash;
- mamlakatlar turistik nufuzi imkonini maqsadli turistik guruhlar pozitsiyasi bilan asoslash;
- malakali nufuzli samarali rivojlantirish va harakatlantirish yo'nalishni ishlab chiqish ;

8.2.Strategik boshqaruvning vujudga kelishi

Barcha darajalarda (milliy, mintaqaviy, mahalliy) turizmni rejalashtirish uning muvaffaqiyatli rivojlanishi va bu jarayonni boshqarishni ta'minlashning zarur sharti hisoblanadi. Dunyodagi ko'plab turistik mintaqalar va firmalar tajribasi shuni ko'rsatadiki, rejali yondashuv ko'pincha turistik bozorlarda talabni qondirishda katta muammo tug'dirmay, kafolatli daromad olishga olib keladi.

O'zbekiston va MDHning boshqa mamlakatlari bozor iqtisodiyotiga o'tayotganda rejalashtirish yarim unutilgan holda qolib ketdi. Ko'pincha tadbirkorlar, ayniqsa, boshlovchi tadbirkorlar rejalashtirishning roliga etarlicha baho bera olmadilar. Bunda ular o'z intuitsiyasi va tajribasiga, ishbilarmon doiralardagi norasmiy aloqalariga, qulay bo'lib tuyulgan bozor istiqbollari va boshqa holatlarga

umid qildilar. Shu bilan birga, ularning ko'pchiligi haqiqatan ham tushkunlikka tushib qoldilar, chunki bozordagi haqiqiy holat ilgari tasavvur qilinganiga qaraganda boshqacha bo'lib chiqdi.

Xorijiy firmalar va mamlakatimizdagi korxonalarining tajribasi shuni ko'rsatadiki, bozor sharoitlarida tadbirkorlik faoliyatini rejalashtirishga yetarlicha baho bermaslik, uni mensimaslik, inkor qilish yoki bilar-bilmas amalga oshirish ko'pincha katta, hech narsa bilan oqlab bo'lmaydigan iqtisodiy yo'qotishlarga, va pirovardida bankrotlikka olib keladi.

Bozor sharoitlarida raqobat kurashida rejalashtirishning ustunliklaridan foydalana bilish juda muhim. Tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanish va foyda olishni xohlaydigan har bir subyekt yaxshi o'ylangan va har tomonlama asoslangan reja – biznes olib borish strategiyasi va taktikasini, maqsadni, ishlab chiqarish texnikasi, texnologiyasi, uni tashkil qilish va mahsulot sotishni tanlashni belgilab beradigan hujatga ega bo'lishi kerak. Sinchiqlab ishlab chiqilgan reja tadbirkorlikni faoli rivojlantirishga, investorlar, sheriklar va kredit resurslarini jalb qilishga imkon beradi. Shuningdek u quyidagilarga imkoniyat tug'diradi:

Raqobat ustunliklaridan maksimal foydalanish. Ehtimol tutilgan xatolarni bartaraf qilish;

- yangi tendentsiyalarni kuzatib borish va ulardan o'z faoliyatida foydalanish;
- salbiy omillarning turistik korxonalar faoliyat ko'rsatishiga ta'sirini kamaytirish;
- ehtimol tutilgan tavakkallarga qarshi o'z vaqtida choralar ko'rish;
- ishlab chiqarish va tijorat faoliyatining natijalarini baholash.

Hamma davlatlarda majburiy rejalashtirish sohalari mavjud bo'lib, ular quyidagilarni shakllantiradi: iqtisodiy rivojlantirishning strategik yo'nalishlari, yirik ijtimoiy va ilmiy-texnik dasturlar, mamlakat byujeti, mudofaaga qilinadigan sarf-xarajatlar va sh.k.

Ayrimlar rejaga binoan ishlash tadbirkorlikning rivojlanishiga imkon bermaydi, deb hisoblaydi. Kichiq va endi ish boshlagan firmalarda rahbarlar shu qadar bandki, ularda rasmiy rejalar tuzishga vaqt qolmaydi. Ular rejalashtirish faqat katta

korporatsiyalarda o‘rinli deb hisoblaydi. Xatto obro‘li mehmonxonalarda ham rahbarlar odatda rasmiy rejalarsiz ish ko‘radi. Mehmonxona xizmatlarining boshliqlari odatda yozma reja tuzishga erinadi, chunki bu tahlil uchun ancha ko‘p kuch va vaqt talab etadi. Bundan tashqari, ular yana bir dalilni keltiradi – bozor juda tez o‘zgaradi, shu bois rejalar hech qanday foyda bermaydi.

Amalda rejalashtirish har qanday korxonaning har qanday faoliyatini boshqarish uchun zarur. Marketing rejasi bir necha ish rejalaridan biri bo‘lib, firma yoki mehmonxonani umumiy strategik rejalashtirishning tarkibiy qismi hisoblanadi.

Odatda mehmonxonalar va korxonalar strategik, uzoq muddatli va yillik rejalar tuzadi.

Strategik reja korxonaning ishdagi faolligi yo‘nalishini va ayni davrdagi va yaqin kelajakka mo‘ljallangan siyosatini belgilaydi. U korxonaning hozirgi davri va kelajagiga nazar tashlash imkonini beradi va muttasil o‘zgaruvchi muhitda korxonaning manfaatlarida imkoniyatlardan keng foydalanishga ko‘maklashadi. Bu mehmonxonaning maqsadlari va imkoniyatlari bilan bozorning o‘zgarayotgan imkoniyatlari o‘rtasida strategik muvofiqlikni o‘rnatish va saqlash jarayonidir.

Uzoq muddatli rejada korxonaga yaqin yillarda ta‘sir etadigan asosiy omillar va kuchlar tavsiflanadi. Mazkur reja uzoq muddatli maqsadlarni, ularga erishish uchun foydalaniladigan asosiy marketing strategiyalarini o‘z ichiga oladi va zarur resurslarni belgilaydi. Bunday uzoq muddatli reja ro‘y bergan o‘zgarishlarga muvofiq unga tegishli tuzatishlar kiritish maqsadida har yili yangilab turiladi.

Yillik reja joriy holatni, mehmonxona korxonasining maqsadlarini, kelasi yilga mo‘ljallangan strategiyani, ish dasturini, budget va nazorat shakllarini tavsiflovchi qisqa muddatli rejadir.

Quyida mehmonxona korxonasida yillik rejalar tuzish jarayonini ko‘rib chiqamiz.

Boshqaruv darajasidagi ish rejaları mehmonxona strategiyasini ish amaliyotiga aylantiradi. Mehmonxona korxonasining rahbariyati strategik rejaga qarab bilimlarga boyiydi va undan kompaniyani to‘g‘ri yo‘nalishda rivojlantirish uchun asos sifatida

foydalanadi. Har bir ish rejasi mustaqil bo‘lsa-da, korxonaning boshqa ish rejalarini to‘ldiradi.



8.1.-rasm. Mehmonxona korxonasi ish rejasi

Marketing rejasi butun mehmonxona faoliyatidagi marketing strategiyasini aks ettiradi. Ammouma’lum xizmatlari nisbatan yordamchi rejalaridan tashkil topishi ham mumkin. Asosiy yoki yordamchi marketing rejaları, ularning mazmuni va tuzilishi yagona metodologiya va modelga mos keladimi? Odatdagi sharoitlarda marketing rejasi marketing maqsadlariga erishish uchun marketing resurslarini joylashtirish usullarini tavsiflaydi. Binobarin, rejani tayyorlashning bosqichma-bosqich jarayoni rejalar oqilona ishlab chiqilishi, tarkibiy qismlarga ajratilishi va ijrochilar e‘tiboriga havola etilishini kafolatlaydi.

Rejalashtirish jarayoni korxonaning maqsadlarini, tadqiqot predmeti va usulini belgilashdan boshlanadi. Buning uchun, marketing tadqiqoti o‘tkaziladi va mehmonxona korxonasining ichki va tashqi marketing muhiti, uning raqiblari, bozordagi vaziyat va h.k. haqida to‘la axborot to‘planadi.

Tadqiqot natijasida olingan ma‘lumotlar asosida SWOT-tahlil o‘tkaziladi, takliflar ishlab chiqiladi va ular mehmonxona rahbariyati e‘tiboriga havola etiladi. Mazkur takliflar asosida rahbariyat korxonaning marketingining maqsadlari va vazifalarini shakllantiradi, tegishli marketing strategiyalarini va ularni amalga oshirish tadbirlarini ishlab chiqadi.

Muayyan ish dasturiga aylantirilgan marketing strategiyalari quyidagi savollarga javob berishi lozim:

- Qaysi ish bajariladi?
- Qachon bajariladi?

-Bu ish uchun kim javob beradi?

-Bu necha pulga tushadi?

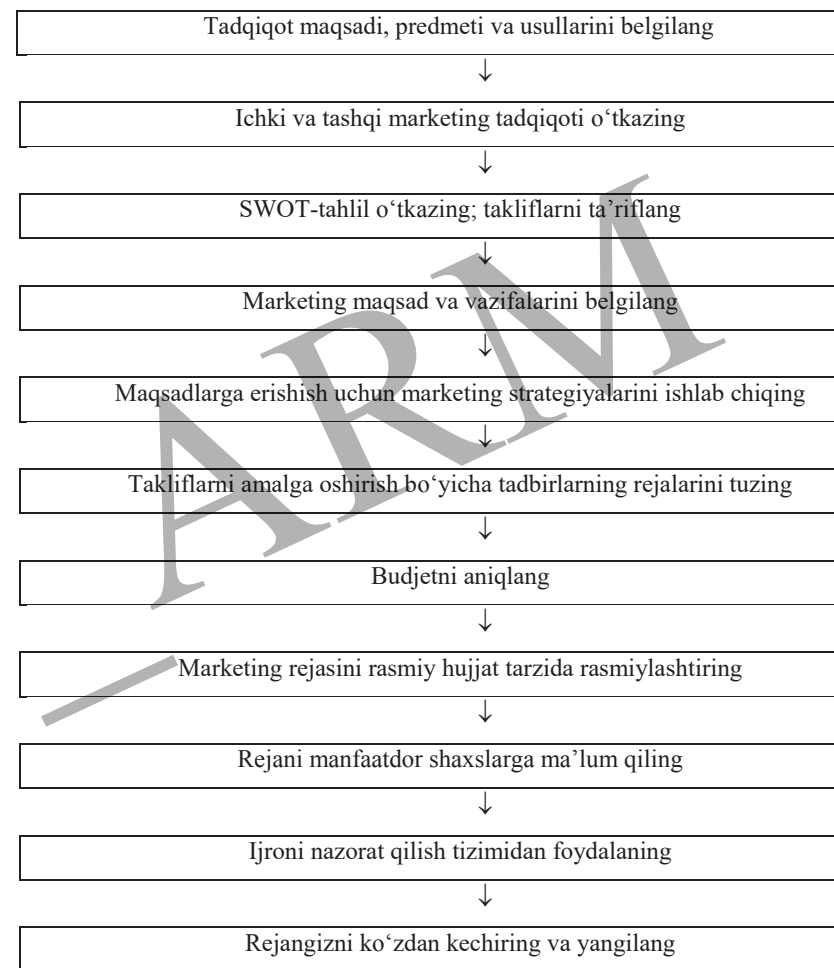
Masalan, mehmonxonaga tegishli bo'lgan bozordagi ulushni oshirishning asosiy strategiyasi sifatida bo'linma rahbari marketing rejasida sotishni rag'batlantirish tadbirlari sonini ko'paytirishni taklif qiladi. Uning rejasida turistik agentlar uchun rag'batlantiruvchi vositachilik haqi, ularga mehmonxona to'g'risidagi reklama materiallarini yuborish, matbuotda reklama berish, mehmonxonani ko'rgazmalarda reklama qilish va h.k., shuningdek mazkur tadbirlarni o'tkazish muddatlari belgilanadi. O'z navbatida, mehmonxonaning muayyan faoliyat uchun javob beruvchi har bir bo'linmasi umumiy rejaga muvofiq o'z marketing rejalarini va boshqa rejalarini mufassal ishlab chiqadi.

Shunday qilib, marketingni rejalashtirish mehmonxona korxonasi boshqarishning barcha darajalarida amalga oshiriladi.

Tadbirlar rejasi korxonaning mazkur faoliyatni ta'minlovchi rejalashtirilgan kirimlar va chiqimlar asosida hisoblangan budjetini shakllantirish imkonini beradi. Tasdiqlanganidan keyin budjet korxonaning faoliyatining, shu jumladan marketing tadbirlarini o'tkazish xarajatlarining asosiga aylanadi.

Mehmonxona direktori bo'linma boshliqi mazkur rejaning mazmunini o'z xodimlariga bildirishi va har bir xodim ushbu rejani bajarishdagi o'z roli va vazifalarini bilishi shart.

Rejalashtirish albatta ijroni tekshirish bilan birga amalga oshirilishi lozim. Agar marketing rejasi bajarilmasa va nazorat qilinmasa, uni ishlab chiqish behuda ketadi. Eskirgan reja yoki belgilangan budjetdan qimmat bo'lgan va ishlamaydigan reja foydadan ko'ra ko'proq zarar keltiradi. Shu sababli rejaning oxirgi bo'limida rejaning bajarilishini nazorat qilish chora-tadbirlari belgilab qo'yiladi.



8.2-rasm.Korxonada rejalashtirish jarayoni

Eng ko'p tarqalgan nazorat usuli hisobotlar tayyorlash hisoblanadi. Rejaning bajarilishi haqidagi hisobot, qoida tariqasida, har oyda yoki yilning har choragida taqdim etiladi. Bunday amaliyot mehmonxona rahbariyatiga har bir davr natijalarini baholash va qo'yilgan vazifalar bajarilmagan faoliyat yo'nalishlarini aniqlash imkonini beradi.

8.3.Strategik rejalashtirish va uning bosqichlari

Rejali boshqarishning markaziy vazifasi bo'lib, amaliy faoliyat maqsadi va unga erishish yo'lida mavjud resurslardan samarali foydalanish hisoblanadi. Rejalashtirish funksiyasi quyidagilarni aniqlashni talab qiladi

- qo'yilgan maqsadga erishish uchun qanday harakatlarni amalga oshirish kerak;
- ushbu harakatlar qachon amalga oshirilishi kerak;
- ular qanday ketma-ketlik asosida amalga oshirilishi kerak;
- bu harakatlarni kim amalga oshirishi kerak;
- qanday vositalar orqali;
- qanday resurslar bilan;
- qanday ko'rsatkich va samaradorlik bilan.

Strategik rejalashtirish tizimning muhim qismi sifatida tashkiliy tizimlarni rivojlantirishning strategik maqsadiga erishishda strategiyani ishlab chiqish va buning uchun kerak bo'ladigan resurslarni taqsimlash jarayonidir. Strategik boshqaruv jarayonining rasmiy natijasi bo'lib strategik reja hisoblanadi.

Istiqbolni aniq bashorat qilish uchun strategiya zarurdir. Chunki, strategiya-bu istiqbolni tadqiq qilish, turli stsenariyalarni tahlil etish san'ati hamda istio'bolda raqobat kurashida afzallik beruvchi g'oyadir. Boshqaruv strategiyasi-bu strategik maqsadni amalga oshirishga qaratilgan faoliyatdir. Shuning uchun yaxshi strategiya va strategiyani a'lo darajada amalga oshirish – yaxshi boshqaruvning eng ishonchli belgisi.

Boshqaruv strategiyasi beshta bir-biriga bog'liq masalani hal etishga asoslanadi:

1. Mehmonxona bajarishi lozim bo'lgan strategik ko'ra bilishni, harakat uzoq muddatli yo'nalishini va aniq vazifani shakllantirish.
2. Strategik ko'ra bilish va zimmadagi vazifani aniq maqsad va topshiriqqa aylantirish.
3. Maqsadlar va vazifalarga erishish strategiyasini ishlab chiqish.
4. Qabul qilingan strategiyani malakali hamda samarali tadbiq etish va amalga oshirishi.

5. Ish natijalarini baholash, yangi yo'nalishlarni o'rganish va rivojlanishning uzoq muddatli yo'nalishi, strategiya maqsadlari yoki amaldagi tajribaga asosan uni amalga oshirish usullari, o'zgaruvchan sharoitlar, yangi yuyalar va imkoniyatlarga nisbatan to'g'rilovchi xatti-harakatlarni amalga oshirish.

8.4.Strategiyani tanlash va uni amalga oshirish

Strategiyani joriy etish asosiy ma'muriy vazifadir, u o'z ichiga quyidagi asosiy jihatlarini oladi:

- strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirishga qobil mehmonxona tuzish;
- strategik soha muvaffaqiyati uchun muhim bo'lgan resurslarni yo'naltiruvchi moliyaviy rejani ishlab chiqish;
- ko'zlangan maqsadga jadal erishishga yo'naltirilgan asoslashni xodimlar uchun ishlab chiqish;
- mukofotlash tizimini qo'yilgan maqsadyaarga erishish natijalari bilan boglash;
- mehmonxonada strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun imkoniyat tug'diruvchi muhit va ishchanli vaziyatni yuzaga keltirish;
- mehmonxonaning har bir azosiga kunma-kun o'z vazifasini samarali bajarishiga imkon beradigan qo'llab-quvvatlash ichki tizimini barpo qilish;
- muntazam takomillashtirish amaliyoti va rejasini (malaka oshirish yoki qayta tayyorlashni) tatbiq etish;
- strategiyani oldinga siljitishni boshqarish va uni amalga oshireoni muntazam yaxshilash uchun zarur bo'lgan ichki etakchilik tizimini joriy etish.

Ma'muriy vazifa nima qilinayapti va strategiyani samarali amalga oshirish uchun nimalarni qilish kerakligining mutanosibligiga erishishdan iboratdir.

Strategiya bilan tashkiliy imkoniyatlar, strategiya bilan mukofotlash tizimi, strategiya bilan qo'llab-quvvatlash ichki tizimi, shuningdek strategiya bilan tashkiliy madaniyat (qadriyatlar va e'tiqodlar shaklida namoyon bo'luvchi) o'rtasida mutanosiblik qancha yuqori bo'lsa, strategiya shuncha muvaffaqiyatli amalga oshiriladi.

Ishlarni baholash, yangi yo'nalishlarni o'rganish va to'g'rilovchi harakatlarni amalga oshirish. Boshqaruv strategiyasining yuqorida ko'rib o'tilgan to'rt vazifasini birdaniga va doimiyga hal etib bo'lmaydi. Uzoq muddatli maqsadlar o'zgartirishni taqozo etishi mumkin: ular oshirilishi yoki pasaytirishi ehtimoldan holi emas, bu to'plangan tajriba va kelajakdagi istiqbol bilan bog'liq. Mehmonxona strategiyasini ro'yobga oshirish yo'llarini qabul qilish tahlil etiladi va yangi, yanada samaraliroq yo'llarni izlash amalga oshiriladi.

Mehmonxona vazifasi, maqsadi va strategiyasi, shuningdek strategiyani amalga oshirishga yondashishlik hech qachon tugal bo'lmaydi. Ishlarni baholash va to'g'rilash harakatlarini amalga oshirish me'yoriy hol hisoblanadi va strategik boshqaruv jarayonining uzluksiz davom etadigan zarur unsurlari bo'lib qoladi.

Sanab o'tilgan 5 ta strategik vazifa rahbarning boshqa lavozim majburiyatlari (kundalik ishni nazorat qilish, tang vaziyatlarni hal etish, yig'ilishlar o'tkazish, hisobotlar tuzish, ga oid muammoni hal qilish, maxsus topshiriklar jamoatchilik majburiyatlarini bajarish va h.k.)lardan ajralgan holda mavjud bo'lmaydi. Keyingilar butoqlar bo'lib tana – strategik boshqaruv vazifasi atrofida joylashadi.

Yuqorida berilganlardan kelib chiqib shunday xulosa qilish mumkin, ya'ni boshqaruv strategiyasi 5 ta o'zaro bog'liq vazifani bajarishga asoslanadi: strategik ko'ra bilish va mehmonxona vazifasini shakllantirish; maqsadlarni belgilash; maqsadlarga erishish strategiyasini ishlab chiqish; strategiyani joriy etish va amalga oshirish; ishlarni baholash, yangi yo'nalishlarni o'rganish va to'g'rilovchi harakatlarni amalga oshirish. Bu vazifalar bir yo'la va abadiy hal bo'lgan harakatlar o'tkazish zarurati yuzaga chiqadi.

Tayanch iboralar: boshqaruv strategiyasi, strategik vazifa, Ishlarni baholash, strategiya, hikoya qilishning usullari, strategiyani tanlash, maqsadlar va vazifalar.

Nazorat uchun savollar

1. Strategik menejment mohiyati 4
2. Strategik rejalashtirish bosqichlari
3. Strategiyani tanlash va uni amalga oshirish

4. Boshqaruv strategiyasi nechta o'zaro bog'liq vazifani bajarishga asoslanadi

Adabiyotlar

1. Peter Tannenbaum. Excursions in Modern Mathematics: Pearson New International Edition 8th Edition. Pearson Education Limited, 2014. 544 pages
2. Lauren Telesz. The Excursion: A Vocabulary Building Book Paperback – March 25, 2016
3. Micah Solomon. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets Kindle Edition. Copyright ©2016. SelectBooks, Inc New York.
4. John R. Walker. Exploring Hospitality Industry-3rd edition. Prentice Hall, Inc. 2016
5. Умирова Д. С. Мехмонхона хўжалигини бошқариш. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.: ТДИУ, 2018.
6. Amriddinova. R.S, Aliyeva. M.T va boshqalar. Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish. O'quv qollanma. 2018
7. Norchaev A. N. Umirova. D.S. Ekskursiya xizmatini tashkil etish. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.: ТДИУ, 2018.

9-BOB. MEHMONXONA XO‘JALIGIDA INNOVATSION MENEJMENT

9.1.Mehmonxona xo‘jaligida innovatsion menejmentning ahamiyati

9.2.Innovatsion menejment qonuniyatlari va bosqichlari

9.3.Innovatsion menejment usullari va funksiyalari

9.4.Kadrlarni boshqarish tizimidagi innovatsiyalar

1.Mehmonxona xo‘jaligida innovatsion menejmentning ahamiyati

Innovatsiya va innovatsion faoliyat an’anaviy tarzda ilmiy texnik taraqqiyot (uning yuqori texnologik qismi) yo‘nalishi va ilmiy tadqiqotlar hamda ishlanmalar natijalarining amaliyotga joriy etilishi bilan bog‘liq jarayon sifatida tushuniladi. Biroq, «innovatsiya» tushunchasining ma’no va mazmuni ancha keng. Innovatsiyalar sohasi keng qo‘lamli bo‘lib, u nafaqat ilmiy-texnik ishlanmalar va ixtirolardan amaliy foydalanishni qamrab oladi, balki mahsulot, jarayonlar, marketing (savdo), mehmonxonachilikdagi o‘zgarishlarni ham o‘z ichiga oladi. Innovatsiya o‘zgarishning yaqqol omili, yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot, texnologik jarayonlar, ijtimoiy ehtiyojlarni qondirishning yangi xizmatlari va yangi yondashuvlari sifatida keladi. Zamonaviy talqinda «innovatsiya» atamasini Y.Shumpeter birinchi bo‘lib qo‘llab, innovatsiya – bu yangi materiallar va komponentlardan foydalanish, yangi jarayonlarning joriy etilishi, yangi bozorlarning ochilishi, yangi tashkiliy shakllarning kiritilishiga asoslangan barcha yangi uslublarning yangicha qo‘shiluv va tijoratlashuvidan iborat hosila funksiyalarining jiddiy o‘zgarishidir, deb ta’kidlaydi.

Innovatsiya – bu bozordagi yangi mahsulot, yangi hodisa yoki xatti-harakat bo‘lib, u iste‘molchini jalb qiladi. Uning ehtiyojlarini qondirish va shu bilan bir vaqtda tadbirkorga daromad keltirish maqsadiga ega ekanligini bunga qo‘shimcha qilish mumkin. Innovatsion rivojlanishni belgilovchi omillar:

- bozorga oid kon’yunktura va raqobat (ham ichki, ham tashqi bozorlarda);
- muhit (fan va texnika rivojining rivojlanish darajasi, qonuniy va me‘yoriy asos, siyosiy va iqtisodiy barqarorlik);

- kadrlar (olimlar, mutaxassislar, tadbirkorlar, menejerlar, siyosiy arboblar, davlat xizmatchilari);

- resurslar (tabiiy, ishlab chiqaruvchi, moliyaviy, ilmiy-texnik, texnologik, infraqurilma).

Inson faoliyatining turli sohalarida yuz berayotgan doimiy o‘zgarishlar innovatsiyalarga turtki beradi. Ulardan har birida yangiliklarning maqsadlari barqaror va uzoq muddatli iqtisodiy o‘shishni ta‘minlashga qaratilgan yangi jarayonlar yoki mahsulotlarni joriy qilishdir.

Biror-bir faoliyat sohasining samaradorligini oshirish bo‘yicha tadqiqotlar, ishlanmalar yoki tajribaviy ishlarning hujjatlarda rasmiylashtirilgan natijasi yangilik (novatsiya) hisoblanadi. Bularga kashfiyotlar, ixtirolar, patentlar, nau-xau, yangi yoki takomillashtirilgan mahsulotga hujjatlar, texnologiya yoki ishlab chiqarish jarayoni hamda marketing tadqiqotlarining natijalari, standartlari, yo‘riqnomalari, uslublari, tavsiyalari, oqilona takliflari kiradi. Yangi bilimlar, yondashuvlar, usullar ko‘rinishidagi yangiliklar joriy etilgan va tarqala boshlagan paytda innovatsiyaga aylanadi.

Innovatsiya – jamiyat talab qilgan iqtisodiy, ijtimoiy, ekologik, ilmiy-texnik yoki boshqa turdagi samaraga erishish maqsadida yangilikni joriy etishning yakuniy natijasidir. Boshqacha qilib aytganda, innovatsiya – bu tavakkalchilik xavfi bilan bog‘liq har qanday yaratuvchanlik faoliyatining aniq natijasi bo‘lib, u bozorda avvalgilaridan tubdan farq qiluvchi, ehtiyojlarni to‘laroq qoniqtiruvchi mahsulotlar, xizmatlarni olg‘a surilishi va joriy etilishini ta‘minlaydi: yangi bozorlarni ochish va o‘zlashtirish yoki boshqa aniq maqsadlarga erishish natijasidir.

Ijtimoiy-iqtisodiy islohotlar, hozirgi zamon fan-texnika taraqqiyoti, tovarlar, xizmatlar va ishchi kuchi bozorlarida raqobat bo‘lib turgan sharoitda kadrlarga oid yangiliklar mehnat jarayonining ajralmas qismiga aylanadi va ular tashkil etishni hamda boshqarishni talab qiladi. Mana shu faoliyat sohasi innovatsion kadrlar menejmenti (IKM) deb ataladi.

IKM – bu boshqaruv fani bilan tegishli o‘quv kurslari: innovatsion menejment va xodimni boshqarish sohalari o‘rtasidagi chegara sohasi bo‘lib, kadrlarga oid ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar – IIT (mamlakat, mintaqa, mehmonxonalar)ni yangilash va rivojlantirish shakllari va usullariga barham beradi. IKM obyektini mehmonxonalar va boshqa ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmalarning kadrlari va kadrlar tizimlarini yangilash va rivojlantirish jarayonlari, innovatsion xossalari, ehtiyojlari va mezonlaridir. IKM subyekti – mehmonxonalar va boshqa tuzilmalarning kadrlar va mehnat xizmatlarini tashkil etuvchi bo‘limlar, sektorlar, guruhlar, mutaxassislaridir.

Mehmonxonadagi IKMning maqsadi – mehmonxonaning joriy va istiqboldagi manfaatlarini va maqsadlariga, xodimlarni rivojlantirishning zamonaviy qonuniyatlariga, davlat, bozor va kasaba uyushmalarining inson resurslarini rivojlantirish darajasiga, standart talablariga muvofiq kadrlar tizimini yangilashning samarali miqyoslarini va sur‘atlarini ta‘minlashdir. IKMni vaqt jihatidan ancha umumiy pozitsiyalaridan, shuningdek iqtisodiyotning o‘tish holati sharoiti nuqtai nazaridan karab chiqib, strategik va taktik maqsadlarni ajratib ko‘rsatish mumkin.

Strategik maqsad – O‘zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning muhim tamoyillaridan biri bo‘lgan bozor iqtisodiyotini bosqichma-bosqich rivojlantirish asosida hamda “Kadrlar tayyorlashning milliy dasturi”dan kelib chiqib mehnat bozori va ta‘limiy-kasbiy xizmatlar bozorining innovatsion potensialini, davlat, mintaqa, korxonalar va mehmonxonalar doiralarida kadrlarni innovatsion boshqarishning samarali ko‘p tarmoqli tizimini yaratishdir. Bundan ko‘zda tutilgan maqsad – sifat jihatidan yangi innovatsion-faol kadrlar potensialini shakllantirish hamda ishlab chiqarishda samarali ishlashini ta‘minlashdir. Taktik maqsad mamlakatning o‘tish davri bilan bog‘liq bo‘lib, u mamlakat, mintaqa va mehmonxonaning kadrlar potensialining innovatsion-faol qismini tegishli sharoitda innovatsion kadrlarga oid tadbirlarni, shu jumladan kadrlarning kasb-malaka tuzilmasini kayta ko‘rish, shuningdek foyda bermaydigan kadrlarni boshqa ishlarga o‘tkazish, yangi kasblarga o‘qitish va boshqa yo‘llari bilan saqlab qolishdir.

Agar IKMning vazifalari haqida gapiradigan bo‘lsak, u holda ularni ikki guruhga birlashtirish mumkin:

1. IKM ning boshqaruv obyekti bo‘lgan kadrlarga oid yangiliklarni ro‘yobga chiqarish sohasidagi vazifalari. Bularga quyidagilar kiradi:

1) inson resurslarini rivojlantirish sohasida ilmiy-analitik ishlarni tashkil etish va o‘tkazish, ilmiy tadqiqot mehmonxonalarini bilan birgalikda mehmonxonaning kadrlarga oid yangi muammolarini topish va hal qilish;

2) kadrlarga oid yangiliklarning samaradorligiga baho berish;

3) innovatsion kadrlar siyosati istiqbollari, konsepsiyalari, rejalar, dasturlar va loyihalarni ishlab chiqish;

4) kadrlarga oid yangiliklarni moliyaviy resurslar bilan ta‘minlash;

5) kadrlarga oid yangiliklar tashkil etish va ularni ro‘yobga chiqarishni nazorat qilish;

6) kadrlarga oid yangiliklarni asoslash va boshqalar.

Kadrlarga oid yangiliklarning loyihalarini ishlab chiqish va amalga oshirishni tashkil etish shakllari haqidagi masalani karab chiqqanda “KYAni ishlab chiqish – KYAni joriy etish” tizimidagi aloqa muammosini hal qiladigan yana bir nechta muayyan tashkiliy shakllarni ham aytib o‘tish lozim bo‘ladi:

1) aloqa guruhi – KYAning u yoki bu loyihasi kadrlarga oid ITI jarayonida va uni tugallashga qarab ishlab chiqishning ijobiy natijalari imkoniyatlarini ta‘riflash (baho berish) uchun mo‘ljallangan;

2) xodimni kadrlar xizmatidan KYAni ishlab chiquvchi bo‘linmaga o‘tkazish; bundan maqsad bo‘lajak KYA loyihalari bilan bevosita tanishish, ularga mumkin bo‘lgan tuzatishni kiritish va keyinchalik muvaffaqiyatli amalga oshirishdir;

3) muammoli guruh – turli bo‘linmalarning mutaxassislaridan yig‘ilgan mutaxassislarni vaqtinchalik guruhi bo‘lib, u KYAni ishlab chiqish va amalga oshirish o‘rtasidagi uzilishni yengish uchun tashkil etiladi;

4) sifat to‘garagi - bir ishlab chiqarish uchastkasida birgalikda ishlaydigan yoki bitta topshiriqni bajaradigan ishchilar yoki mutaxassislarning kichik guruhi (kariyb

10 kishi). To'g'arak ixtiyoriylik asosida tashkil etladi va oyiga 2-4 marta mehnatni tashkil etish, uning unumdorligi va sifatini oshirish yo'llarini muhokama qiladi;

5) intrapreneurlik – innovatsion-tadbirkorlik (shu jumladan, innovatsion kadrlar) faoliyatining firma ichidagi shakli bo'lib, bunda tashabbuskor va ijodkor xodim (intrapreneur) yangiliklarni o'zi amalga oshirish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Ayniqsa, intrapreneurlik (tashabbuskorlik) insonning iste'dodi va ijodiy imkoniyatlariga umid qiladigan innovatsion tuzilmalarda, firma doirasida yangi g'oyalarni qo'llab-quvvatlashga asoslangan tashkiliy madaniyat ham nazarda tutiladi. Intrapreneur-novatorning beshta asosiy turi ajratib ko'rsatiladi:

a) eskilik asoslariga barham beruvchi intrapreneur amaliy ishchanlikning yangi shakllarini ishlab chiqada, bunda ishlamay turgan zaxira quvvatlaridan va resurslaridan (shu jumladan kadrlar resursidan) foydalaniladi;

b) g'oyalar tashuvchi intrapreneur – ilgari bozordan sotib olingan mahsulotlar va xizmatlarni firmaning ichida etishtirish (shu jumladan, yangi kadrlar tayyorlashi) imkoniyatlarini ishlab chiqadi;

v) mustaqil va tanglikdan olib chiquvchi intrapreneur – bo'linmani yangicha yo'nalishda olib boradi, buning uchun ochiq bozorda mustaqil kontragent sifatida ish ko'radi;

g) korporativ madaniyatga ega bo'lgan intrapreneur (shu jumladan, tajribali intrapreneur) ijodiy tashabbusni va innovatikani qo'llab-quvvatlash uchun tashkiliy madaniyatni yangilaydi;

d) loyihalovchi intrapreneur firmaning asosiy biznesini firmaning asosiy biznesini yanada samaraliroq qilish uchun innovatsiyalarni amalga oshiradi.

9.2. Innovatsion menejment qonuniyatlari va bosqichlari

Ma'lumki, inson va jamoa o'zlarini xavf-xatarsiz sezmasalar, natijalarning va o'zgarishlar oqibatlarining o'zlari uchun samarali bo'lishiga ishonmasalar, bo'layotgan o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatadilar. Bundan xodimlarning yangiliklarga qarshilik ko'rsatish sabablarini ifodalash mumkin:

1) ular tavakkal qilishga majbur bo'ladilar, bu esa ularning tabiatiga zid keladi;

2) ular o'zgarishlar natijasida ortiqcha bo'lib qolishlari mumkinligini xis qiladilar;

3) ular o'zgarishlar natijasida o'zlariga ajratilgan vazifani bajarishga qobiliyatsiz ekanliklarini xis qiladilar;

4) ular rahbariyat ko'z o'ngida "qiyofa"larini yo'kotayotganligini xis qiladilar;

5) ular yangi ishni o'rganishga va xulq-atvorning yangi uslubini o'zlashtirishga qobiliyatsiz bo'lib, o'qishni istamaydilar.

Agar guruh bo'lib, qarshilik ko'rsatish haqida gapiradigan bo'lsak, u holda jamoa ayrim kishiga qaraganda barqarorligi va doimiyliги bilan ajralib turishini hisobga olish kerak. Bir guruh kishilarning yangilikka bo'lgan munosabatini o'zgartirish yo'lida turganda bir qishini chetga surib qo'yish osonroq bo'ladi. Bu o'rinda iqtisodiy tanglik holatida bo'lgan korxonalar va mehmonxonaning xulq-atvori misol bo'lishi mumkin. Tanglikka qarshilik ko'rsatish uzoq davom etadi, bunda har bir kishi mehmonxonaning omon qolishini ta'minlash uchun jon kuydiradi, bu esa yangiliklarni joriy qilishga yordam beradi. Yana shu narsa ham ma'lumki, mehmonxonalar tanglikni muvaffaqiyatli o'tkazgandan keyin qarshilik ko'rsatish qayta tiklanishi mumkin¹⁶.

Yangiliklarga qarshilik ko'rsatish bo'xron yaqinlashayotganda uni zaiflashtirishi mumkin. Shuning uchun ham, o'zgarishlarni qilish tashabbuskorlari mehmonxonani bo'lajak tanglikdan oldindan xabardor qilishlari lozim, lekin dastlab ularni odatda vahimachilar sifatida qabul qilishlari ham mumkin. Ikkinchi tomondan, tanglikning muqarrarligi aniq bo'lib qolgandan keyin haqiqatdan ham vahima bo'lishi turgan gap. Xuddi ana shunday paytda mehmonxonaning yashab qolishini istaydigan ayrim kishilar o'zgarishlarni qo'llab-quvvatlaydilar. Mehmonxonaga animlik ko'zi bilan qarovchilar esa tanglikning chuqurlashuviga imkon beradilar. Mehmonxonalar tanglik holatidan chiqish bosqichida turgan paytda esa o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatishning tiklanishi mumkin, bu esa uning barham topishiga yordam beradi.

¹⁶Matmurodov.uz/Economicheskije+materialy/Uchebnye.../Innovatsion+menejment/

Muholifat an'analarning o'zgarishlarga ochiq muholifatga o'tishi mehmonxona kuchi markazlarining innovatsion-siyosiy yo'nalishiga bog'liq bo'ladi. Innovatsion yo'nalish deganda o'z markazining e'tiqodini himoya qilishga tayyorlik tushuniladi, siyosiy yo'nalish deganda esa o'z shartlarini boshqalarga tikishtirish uchun hokimiyatdan foydalanish nazarda tutiladi. Yangiliklarga qarshilik ko'rsatish omillariga quyidagilar kiradi:

- 1) hokimiyat tuzilmalarining kelgusidagi o'zgarishlarga mos kelmaslik darajasi;
- 2) yangiliklarni joriy qilishning uzoqqa cho'zilishi;
- 3) yuqori boshqaruvchilar uchun nufuz va hokimiyatni qo'ldan boy berish xavfining paydo bo'lishi;
- 4) mehmonxona jamoasi uchun o'zgarishlarning salbiy oqibatlari;
- 5) mehmonxonaning omon qolish va rivojlanish maqsadlariga xodimlarning befarq qarashi;
- 6) siyosiy kuch markazlarida innovatsiya yo'nalishiga qarshi kurash.

Novatorlikka to'siq beruvchi omillarga ma'muriy rahbarlik va ilmiy-muhandis xodimlarning keskin cheklanishi (ajralishi); rahbariyatning ilmiy-innovatsiya jarayonida sust ishtirok etishi (yoki ishtirok etmasligi) va bundan rahbariyatning yangi oyalarga ishonmasligi kelib chiqadi; muntazam ishning yo'qligi va yangi g'oyalar bo'yicha ko'pgina kelishuvlarning zarurligi, yangiliklarni joriy qilishning borishida yo'l qo'yilgan kamchiliklar tufayli novatorlarni orqavorotdan hal qilish va boshqalar.

Shuni aytish kerakki, yirik strategik o'zgarishlar, shu jumladan kadrlar sohasidagi o'zgarishlar ko'pincha qarshilik ko'rsatish sabablarini hisobga olmasdan turib amalga oshiriladi. Yangilikning ro'yobga chiqarilishida to'siqlar va natijasizlik kelib chiqqan hollarda odatda ushbu jarayonni tartibga solish chora-tadbirlari ko'riladi, qarama-qarshilik manbasiga nisbatan esa hech narsa qilinmaydi. Zaif tomonlarni aniqlash yuzasidan kengashlar o'tkaziladi, o'zgarishlarni amalga oshirish tadbirlari belgilanadi, ayrim kishilarning muholifatda turganligi bilinmay izsiz qolib ketadi. Kamchiliklarga barham berish uchun esa hokimiyat vositalari ishga solinadi:

noshukur xodimlar va guruhlariga nisbatan choralar ko'riladi, buyruqlar chiqariladi, jazolar belgilanadi. Bunday jarayon garchi samarasiz ko'rinsa-da, har holda ma'lum darajada natijalar ham beradi, buning uchun o'zgarishlar tarafdorlari hokimiyatga ega bo'lishlari darkor. Agar bunday hokimiyat bo'lmas ekan, yoxud "ta'sir ko'rsatish vositalari" ishlamas ekan, o'zgarishlar boshi berk ko'chaga kirib qoladi va mehmonxona yana eski ahvoriga qaytadi¹⁷.

Shuning uchun ham, o'zgarishlarga nisbatan dushmanlik bilan qarovchi markazlar va xodimlarni betaraf qilib qo'yish uchun doimiy ravishda ish olib borish talab qilinadi. Buning uchun yangiliklarni joriy qilishdan oldingi birinchi qadam "zamin tayyorlash" yoki yangiliklar uchun start maydonchasini vujudga keltirish maqsadga muvofiqdir. Bu kadrlarga oid yangiliklar (KYA)ning dastlabki hozirlik ko'rish bosqichi bo'lib, bunda o'zgarishlar jarayoniga start turtkisini berishni ta'minlashga qodir bo'lgan hokimiyat manbalari yaratiladi. Shu bilan birga, KYA (kadrlarga oid yangiliklar) rejalarini ishlab chiqiladi, mas'ul shaxslar, resurslar, o'zaro yordam ko'rsatish tarxlari va yangilikni amalga oshirish bosqichlari belgilab chiqiladi. Xodimlarning o'ziga xos xususiyatlari, ularning yangiliklarga munosabati va uni to'xtatish uchun potensial imkoniyatlari bor-yo'kligi aniqlanadi, mehmonxonaning o'zgarishlar sodir bo'ladigan bo'linmalari belgilanadi.

Ikkinchi qadam (bosqich) o'zgarishlarni qo'llab-quvvatlaydigan yoki qarshilik ko'rsatishi mumkin bo'lgan yetakchi xodimlarning xulq-atvori, bunday xulq-atvorning sabablarini tahlil qilishdir. Bu guruhlarning imkoniyatlari nisbati aniqlanadi, shu asosda yangiliklarni qo'llab-quvvatlovchi va qarshilik ko'rsatuvchilar belgilab olinadi.

Uchinchi bosqichda mazkur tarxdan foydalanib, ortiqcha qarshilik ko'rsatishga barham berish chora-tadbirlari belgilanadi. Buning uchun o'zgarishlar oldida qo'rquvni noto'g'ri tushunmaslik va uni bo'rttirib yubormaslik kerak bo'ladi, xodimlarga firmaning faoliyati natijalari uchun o'zgarishlarning zarurligi, buning oqibatida qulay imkoniyatlar paydo bo'lishi tushuntiriladi. Ayniqsa, qarshilik

¹⁷matmurodov.uz/Economicheskije+materialy/Uchebnye.../Innovatsion+menejment/

ko'rsatish kutilishi mumkin bo'lgan guruhlar va ayrim shaxslarga alohida e'tibor beriladi. O'zgarishlarning sabablari va oqibatlari, yangilikni joriy qilishdan kutiladigan natijalar haqidagi axborot butun mehmonxona bo'ylab targ'ib etilishi kerak.

To'rtinchi bosqichda bu axborotdan o'zgarish tarafdorlaridan haqiqiy va keng miqyosli "tayanch negizi" yaratish uchun foydalaniladi. Agar vaqt imkon bersa, firmadagi hokimiyat tarkibida o'zgarishlar qilinadi. O'zgarishlardan manfaat oladigan xodimlardan guruhlar tuziladi. Bu guruhlariga yangiliklarning potensial tarafdorlaridan ham kiritish, ularga o'zgarishlarni qo'llab-quvvatlaganliklari uchun mukofot berilishini aytish, shuningdek yon berish, moddiy rabatlantirish va boshqa usullardan foydalanib, potensial qarshilik ko'rsatish manbalarini betaraflab qo'yish lozim bo'ladi. Yangiliklarni joriy qilishning borishi jarayonida, agar vaqt imkon bersa, shunday ustalik bilan yo'l tutish mumkin, ya'ni o'zgarishlarni tarafdorlar guruhidan boshlash, ularni durustgina rag'batlantirish va ko'pchilik o'rtasida minnatdorchilik bildirish zarur. Ana shu guruhda o'zgarishlarni muvaffaqiyatli o'tkazib olgandan so'ng, bu jarayonni boshqa guruhlariga ko'chirish mumkin. KYA rejasiga ta'limiy va sinab ko'rish dasturlarini ham kiritish kerak.

O'zgarishlar jarayonini aniq nazorat qilish va unga rahbarlik qilish, uni o'z vaqtida kuchaytirish va susaytirish lozim. Agar yangiliklar ancha ilgari ketgan bo'lsa, shuningdek to'siqlarga uchrayotgan bo'lsa, bu dasturni vaqtincha to'xtatib turish va kuch-g'ayratni erishilgan jarayonni yaxshi idrok etishlari va mustahkamlashga e'tiborni qaratish lozim.

Kadrlarga oid yangiliklarni (KB) joriy qilish jarayonida rabatlantirishning quyidagi aniq shakllardan foydalanish mumkin:

- 1) joriy mukofotlar – joriy ish natijalari va KYAni amalga oshirganlik uchun;
- 2) start mukofotlari – KYAning yirik bosqichini tashkil etuvchi vazifalar majmuini muvaffaqiyatli hal qilganlik uchun;
- 3) bosqichma-bosqich mukofotlar – KYAning yirik bosqichini tashkil etuvchi vazifalar majmuini muvaffaqiyatli hal qilganlik uchun;

4) finish mukofotlari – ishning pirovard muvaffaqiyatli natijalari, KYAning loyiha parametrlariga erishilganlik uchun;

5) ekspress – mukofotlar – kadrlar sohasidagi yangi ilmiy g'oyalar va qarorlar uchun, shu jumladan kadrlar bilan ishlash jarayonida vujudga keladigan g'oyalar va qarorlar uchun.

9.3. Innovatsion menejment usullari va funksiyalari

IKMning xodimni boshqarish yo'nalishlari va sohalari bo'yicha vazifalari:

- 1) kadrlarning uzluksiz ta'lim olinishini tashkil etish (kadrlar tayyorlash, ularni qayta tayyorlash va malakasini oshirish);
- 2) yangi ishlab chiqarishlar, kadrlar, yangi noyob kasblar kadrlarini, eng yaxshi va novator kadrlarni izlash va tanlash;
- 3) innovatsion tuzilmalarni, xodimning innovatsion sifatlarini attestatsiyadan o'tkazish va ularga baho berish;
- 4) ish o'rinlari, mehnat va xodimni tashkil etishning rivojlantirilishi munosabati bilan lavozimini rivojlantirish sxemalarini ishlab chiqish, lavozim yo'riqnomalarini takomillashtirish;
- 5) xodimlarning xizmat va kasb mansablari pog'onalari bo'yicha ko'tarilishi va almashtirilishi, rahbar xodimning kadrlar rezervini shakllantirish va ular bilan ishlashni tashkil etish;
- 6) eng yaxshi va novator kadrlar bilan ishlash;
- 7) yangiliklarni joriy etishda xodimni asoslash;
- 8) kadrlarning o'ziga xizmat ko'rsatish ishlarini tashkil etish sohasidagi yangiliklarni ishlab chiqish;
- 9) mehnat hayoti standartlarini va uning sifatini oshirishni ta'minlash va boshqalar¹⁸.

Ma'lumki, innovatsion kadrlar menejmenti tegishli ravishda uyushgan va muayyan tizimni tashkil etgan bo'lsagina yuqorida aytib o'tilgan vazifalarni samarali

¹⁸e-kutubxona.uz/ru/kategoriya-3/3-xorijiy-kutubxonada/4-innovatsion-menejment

bajarishi mumkin. Mazkur tizimni tahlil qilishni uning tuzilishini qarab chiqishdan boshlamoq yaxshiroq bo'ladi, u tizimning mazmuni haqida ancha to'liq tasavvur hosil qilish imkonini beradi.

Umuman olganda, tuzilma tizim elementlari, ular munosabatlari va yaxlit xossalari nisbatan barqaror birligi sifatida belgilanadi. Aynan tuzilmaning mavjudligi tizimning yaxlit bo'lishini ta'minlaydi. Tuzilmani tahlil qilish obyekt ichidagi zarur bazis elementlarini va ularning o'zaro ta'sirini ko'rsatish va shunga ko'ra u haqda muhim tasavvurga ega bo'lish imkonini beradi. Mana shu umumiy qoidalar asosida IKM tuzilmasini kadrlarga oid yangiliklarni boshqarish shakllari va usullari, subyektlari va obyektlarining barqaror birligi, shuningdek kadrlar tizimining yangilanishi, rivojlanishi va samaradorligini oshirishni ta'minlaydigan ularning o'zaro munosabatlari va yaxlit xossalari sifatida ta'riflanadi. Bu ta'rifdan ko'rinib turibdiki, IKMni tuzilmali tahlil qilishni har tomonlama, tarli nuqtai nazarlardan yoki turli yo'nalishlardan turib amalga oshirish kerak bo'ladi. Ana shu nuqtai nazardan u quyidagi yo'nalishlarni o'z ichiga oladi:

Birinchi va asosiy yo'nalishni umumiy funksional yoki funksional-predmetli tuzilma tarzida tasavvur qilish mumkin, chunki bu o'rinda predmet va obyekt kadrlarga oid yangiliklarning o'zi hisoblanadi, ular tahlil qilish, baho berish, bashorat qilish, resurslar bilan ta'minlash va hokazolarni talab qiladi.

Ikkinchi yo'nalishi – bu funksional maqsadli tuzilma bo'lib, IKMning barcha maqsad va yo'nalishlarini qamrab oladi (kadrlarning uzluksiz ta'limini tashkil etishdan tortib, kadrlarga xizmat ko'rsatishgacha).

Uchinchi yo'nalish – bu IKMning funksional-subyekt tuzilmasi bo'lib, u IKMning asosiy subyekt darajalarini (federal, mintaqaviy, tarmoq, korporativ darajalarini) belgilab beradi.

To'rtinchi yo'nalish – bu IKMning xossalari jamidan iborat bo'lib, ular IKMning tuzilmasi bilan ta'min etilishi va u bilan uzviy bog'liq bo'lishi lozim. Bu xossalarni sanab o'tamiz:

1) maqsadga erishish (ya'ni, IKMning tegishli tuzilma yordamida tegishli bosqichda tizim oldida turgan maqsadlarga erishishni ta'minlashi lozim);

2) integratsiyalashuv yoki yaxlitlik (ya'ni, tizimning kadrlarga oid yangiliklar obyektiga kelishilgan holda yaxlit ta'sir ko'rsatish yoki reaksiyasi qobiliyati);

3) moslashuvchanlik (ya'ni IKMning ichki reaksiyaga, qayta ko'rishga), moslashish (bo'lgan qobiliyati va ayni vaqtda sifat jihatidan turlicha bo'lgan KYAga nisbatan o'zining asosiy elementlarini, yangi maqsadlar, kadrlar tizimining faoliyat ko'rsatish tashqi sharoitlarga nisbatan saqlab qolishga bo'lgan qobiliyatidir);

4) raqobatga bardoshlilik, ya'ni IKMning KYAni amalga oshirish qobiliyati bo'lib, u kadrlar potensialining raqobatga bardoshlilikini va samaradorligini ta'minlaydi;

5) IKMning tartibga solinishi va mustaqil ravishda tartibga solinishi, ya'ni tashqaridan bo'ladigan boshqarishga doir tartibga soluvchi signallarni idrok qilish va innovatsionkadrlar faoliyatini mustaqil ravishda tartibga solishga bo'lgan qobiliyati.

Kadrlarga doir yangiliklarni (KB) tashkil etish – bu IKM tizimiga kiradigan tarkibiy elementlar (bo'linmalar, guruhlar va shaxslar)ning, shuningdek KYAni ishlab chiqish va amalga oshirish vaqtidagi o'zaro ta'sir ko'rsatish qobiliyati va normalari majmuidir¹⁹.

9.4. Kadrlarni boshqarish tizimidagi innovatsiyalar

Kadrlarga oid yangiliklar jamiyatda ishlab chiqiladigan hamda amalga oshiriladigan yangiliklarning xilma-xil turlaridan biri hisoblanadi. Ishlab chiqarish tizimidagi yangiliklarning umumiy tizimida kadrlarga oid yangiliklarning o'rni haqida tasavvurga ega bo'lish mumkin. Kadrlarga oid yangiliklar (KYA) – bu kadrlarga oid yangiliklarni joriy qilish sohasidagi aniq maqsadli faoliyat bo'lib, u tovarlar, ishchi kuchi va ta'limiy (kasb-malaka) xizmatlari bozorlarida raqobat mavjud bo'lgan sharoitda kadrlar (kadrlar tizimi)ning malakasini oshirish va ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmalar, mehmonxonalar va ularning bo'linmalarining samarali ishlashi

va rivojlanishi vazifalarini hal qilish qobiliyatini oshirishga qaratilgandir. Kadrlarga oid yangiliklarni tasniflashda e'tibor berish lozim bo'lgan asosiy belgilar:

1.Xodimlarning kasbiy ta'lim-mehnat jarayonida (turkumida) ishtirok etish bosqichlari bo'yicha quyidagilarga e'tibor berish lozim:

1.1. Kasb-ta'lim sohasidagi yangiliklar, ya'ni oliy o'quv yurtlarida, kollejlarda, boshqa o'quv yurtlarida kadrlarni kasbiy jihatdan tayyorlash sohasidagi yangiliklar. Mazkur kichik guruhga kasb-ta'lim tuzilmalariga abiturentlar va kadrlarni tanlab olish chog'idagi yangiliklar, umumiy va kasb tayyorgarligi jarayonidagi yangiliklar (yangi o'quv kurslari, mutaxassisliklar, ta'lim usullari va vositalari, o'qituvchilar tarkibini yangilash), kasb tayyorgarligining pirovard natijalariga baho berish paytidagi yangiliklar kiradi. Ta'limning yangi standartlari va mutaxassislar modellarini ishlab chiqish, yangi o'quv yurtlarini tashkil etish va ishlab turgan o'quv yurtlarini yangilash kiradi. Yangiliklarning bu sohasi bilan innovatsiya – ta'lim menejmenti shug'ullanadi.

1.2.Kadrlarni izlash va tanlash, ya'ni yangi va samarali kadrlar potensialini yaratish. Mazkur kichik guruhga mehnat bozorida va mehmonxona ichida kadrlarni izlashning yangi usullari kiradi. Mehnat bozorida kadrlar izlashga innovatsiya – kadrlar marketingining yangi usullari (shu jumladan, kadrlarga bo'lgan yangi ehtiyojlar va takliflar to'g'risidagi ma'lumotlar bankini shakllantirish), ishchi o'rinlarini reklama qilish, mehnat birjalari, firmalar, kadrlarni tanlash bo'yicha byurolar bilan ishlash, kadrlarga baho berish va ularni qabul qilishning yangi usullari va shu kabilar kiradi. Kadrlarni mehmonxona ichida qidirishga o'z kadrlarini izlash, kadrlar rezervini shakllantirish, bu rezerv bilan ishlashning yangi usullari va hokozolar kiradi. Bu yangiliklar – innovatsiya-kadrlar marketingi shug'ullanadigan sohadir.

1.3. Mehnat jarayonida kadrlarga oid yangiliklar. Ushbu kichik guruhga yangi texnika va mehnat turlarini o'zlashtirish, kadrlarni attestatsiya qilish davrida kadrlar bilan ishlashning yangi usullari; qaror topgan kadrlar tuzilmasidan mehnat funksiyalarini va vakolatlarini yangicha taqsimlash; xodimlarni yangi vazifalarga

ko'tarish va ularning joyini o'zgartirish usullari; yangi lavozim tavsifnomalari va yo'riqnomalarini ishlab chiqish; elita kadrlari bilan ishlashdagi yangiliklar kiradi.

1.4. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish bilan bog'liq yangiliklar. Bu guruhga xodimni kayta tayyorlash va malakasini oshirish shakllari hamda usullaridagi yangiliklar, mazkur sohadagi ehtiyojlarni aniqlash usullarini takomillashtirish, qayta tayyorlash va malakasini oshirgandan keyingi mehnat jarayonida kadrlarning ishga jalb qilinishiga doir yangi usullar, bu yerda yangi tuzilmalarni tashkil etish va shu kabilar kiradi.

Bu borada O'zbekiston Respublikasining "Kadrlarni tayyorlash milliy dasturida" quyidagi asosiy tadbirlarni bajarish belgilangan:

-kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash tizimi faoliyatida yangicha tarkib, mazmun hamda bu tizimni boshqarishni shakllantirish;

-yuqori malakali o'qituvchi-mutaxassis kadrlar tayyorlash va sohani ular bilan to'ldirib borishni ta'minlash;

-kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash tizimining bu sohada raqobatga asoslangan muhitni shakllantirish va samarali faoliyat olib borishni ta'minlovchi normativ bazasini yaratish;

-kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash ta'lim muassasalarini davlat attestatsiyasi va akkreditatsiyasidan o'tkazish tizimini ishlab chiqish va amaliyotga tadbiq etish.

1.5.Kadrlarni qisqartirish va foyda bermaydigan kadrlarni tugatish. Bunga kadrlarning zarur darajaga mos kelmasligini aniqlash, foyda bermaydigan kadrlar to'risida ma'lumotlarni shakllantirish, foyda bermaydigan kadrlar bilan ishlash, kadrlarni qisqartirish va bo'shatish usullarini takomillashtirish kiradi. Bu yerda foyda bermaydigan kadrlar deyilganda mehnat sohasidagi kadrlar potensialining eng kam ish beradigan va istiqboli yo'q qismi tushuniladi. Bu kadrlar o'zlarining kasb-malaka sifatlari bilan ilmiy, ishlab chiqarish, ma'muriy va boshqa faoliyatini rivojlantirish (o'zgartirish) ehtiyojlaridan orqada qolgan bo'ladi.

Shuningdek, bu sohaga korxonada va mehmonxonada mazkur bosqichda ehtiyojga nisbatan kadrlar ortiqchaligi aniqlanib, ularni qisqartirish ham kiradi.

2. Yangiliklar va innovatsiya – kadrlar menejmenti obyektlari sohasida quyidagilarni farqlash lozim:

2.1. Ayrim xodimlarga nisbatan kadrlarga oid yangiliklar.

2.2. Ilmiy, ilmiy-ta'limiy va innovatsion tuzilmalar va ularning bo'linmalari kadrlar tizimidagi yangiliklar.

2.3. Aniq maqsadli ilmiy va ilmiy-texnikaviy dasturlar hamda loyihalarni kadrlar bilan ta'minlash bilan bog'liq bo'lgan kadrlarga oid yangiliklar.

2.4. Ishlab turgan mehmonxonalarda kadrlarga oid yangiliklar.

2.5. Yangi tashkil etilgan va qayta tuzilgan mehmonxonalarda kadrlar faoliyati.

2.6. Tarmoq, mintaqa, mamlakat miqyosida kadrlarga oid yangiliklar.

2.7. Kadrlarga xizmat ko'rsatish ishidagi yangiliklar.

3. Qat'iylik, miqyoslilik darajasi va amalga oshirish sur'atlari bo'yicha quyidagilarni farqlash kerak;

3.1. Kadrlar tizimini sekin-asta va qisman yangilash bilan bog'liq bo'lgan kadrlarga oid evolyusion va o'zgartiruvchi yangiliklar.

3.2. Kadrlar tizimini tubdan va keng miqyosda yangilashga qaratilgan qat'iy (islohcilik) harakteridagi kadrlarga oid yangiliklar.

3.3. Kadrlar sohasidagi muntazam va keng miqyosli yangiliklar (kadrlarga oid islohotlar). Kadrlarga oid islohotlar – bu kadrlarga oid keng miqyosli yangiliklar bo'lib, ular ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar va tuzilmalarni rivojlantirishning yangi maqsadlari hamda vazifalariga muvofiq kadrlar potensialini tubdan o'zgartirish (yangilash)ga qaratilgandir.

3.4. Kadrlarga oid mahalliy sharoitdan kelib chiqib, milliy harakterga ega bo'lgan juz'iy yangiliklar;

3.5. Kadrlar tizimida qisqa muddatlarda amalga oshiriladigan tezkor yangiliklar (odatda, ular kadrlar tizimidagi favqulodda vaziyatlar bilan bog'liqdir).

4. Kadrlar tizimining tarkibiy qismi bo'lgan xodimni boshqarishni mexanizatsiyalash elementlariga munosabat sohasida;

4.1. Xodimning rivojlanishiga baho berish sohasidagi yangiliklar.

4.2. Xodimni rivojlantirishni bashorat qilish va dasturlashtirish sohasidagi yangiliklar.

4.3. Xodimni rivojlantirishni moliyaviy resurslar bilan ta'minlash sohasidagi yangiliklar.

4.4. Xodimni rivojlantirishni asoslash sohasidagi yangiliklar va boshqalar.

Kadrlarga oid yangiliklar haqida gapirganda bu sohada amalga oshiriladigan har qanday yangilik ijobiy, ilg'or samarali bo'lavermasligini ham nazarda tutish juda muhimdir. Ular orasida maxsus ravishda qarab chiqilishi lozim bo'lgan soxta yangiliklar ham oz emas.

Soxta (yunoncha yolon, hayoliy) – bizning misolimizda kadrlarga oid yolg'on, soxta yangiliklarni anglatadi, ular foyda keltirish u yoqda tursin, mehmonxonalarning kadrlar va boshqa tizimlari uchun ham zararlidir. Kadrlar sohasidagi soxta yangiliklar – bular kadrlar sohasidagi subyektivizm vujudga keltirgan, kadrlar tizimida paydo bo'lgan, ularning real o'sish darajasi va samaradorligini ta'minlamaydigan va kadrlar bilan ishlashning eskirib qolgan usullarini sun'iy ravishda yangilash maqsadida, soxta novatorni qoniqtiradigan amaldagi real usullarni ochishni, yoxud kadrlarni yangilashga qaratilgan ilg'or yo'lni yangilashga, ilg'or usullarni chetlab o'tib, ma'naviy jihatdan eskirib qolgan yoki muddatidan oldin boshlangan yangiliklarni joriy qilishga intilishdir.

Kadrlar sohasidagi soxta yangiliklarni ko'rsatuvchi tipik misollarni keltirib o'tamiz:

1. Yetarli darajada obyektiv asoslar bo'lmagan hollarda ham, yangi kadrlarning faoliyat ko'rsatishi uchun to'sqinlar yaratish zaruriyati bo'lmagan holatlarda kadrlarni tez-tez almashtirish.

2. Kadrlar faoliyatini rivojlantirish bilan bog'liq kompleks islohiy choralarni amalga oshirish o'rniga mahalliy, juz'iy va ikkinchi darajali yangiliklarni joriy etish.

3. Kadrlar tizimida uncha katta bo'lmagan juz'iy yangiliklar bilan cheklanish mumkin bo'lgan hollarda ham kadrlarga oid katta miqyosli islohotlar o'tkazish choralari belgilash.

4. Eski ish usullari bilan ishlaydigan va ish bermaydigan kadrlarni ishdan ketkazmasdan turib, kadrlar sohasida yirik islohotlar o'tkazish.

5. Kadrlar rezervi va mo'ljallangan kadrlarga ega bo'lmagan holda ham rahbar kadrlarni yangilashga urinish.

6. Elita kadrlari va mehnat novatorlarining ishini asoslamagan holda murakkablashtiruvchi yangiliklar.

7. Novator kadrlarni yaratish asossiz holda osoyishtalikni "buzuvchilar" sifatida baholab, ularni mo'tadil ishlaydigan, lekin kamroq ijodkor bo'lgan kadrlarga almashtirish.

8. Yuqori darajadagi kadrlarga doir ishlarni yangilamasdan turib, quyi tashkiliy darajadagi kadrlarga doir ishlarni yangilashga urinish va aksincha, yangi ilg'or rahbariyatni eskichilik tarafdori bo'lgan jamoaning o'zagini yangilash imkoniyati bo'lmasligi.

9. Kadrlar bilan ishlashning yangi shakllarini yaratish maqsadida attestatsiya va shartnoma tuzish tizimi kabi ishlar joriy qilinadi.

Nazorat uchun savollar

1. Mehmonxona xo'jaligida innovatsion menejmentning ahamiyati
2. Innovatsion menejment qonuniyatlari va bosqichlari
3. Innovatsion menejment usullari va funksiyalari

Adabiyotlar

1. Peter Tannenbaum. Excursions in Modern Mathematics: Pearson New International Edition 8th Edition. Pearson Education Limited, 2014. 544 pages
2. Lauren Telesz. The Excursion: A Vocabulary Building Book Paperback – March 25, 2016

3. Micah Solomon. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets Kindle Edition. Copyright ©2016. SelectBooks, Inc New York.

4. John R. Walker. Exploring Hospitality Industry-3rd edition. Prentice Hall, Inc. 2016

5. Умирова Д. С. Меҳмонхона хўжалигини бошқариш. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.:ТДИУ, 2018.

6. Amriddinova. R.S, Aliyeva. M.T va boshqalar. Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish. O'quv qo'llanma. 2018

7. Norchaev A. N. Umirova. D.S. Ekskursiya xizmatini tashkil etish. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.:ТДИУ, 2018.

10-BOB. MEHMONXONA XO‘JALIGIDA KADRLARNI REJALASHTIRISH VA BOSHQARISH

**10.1.Mehmonxona xo‘jaligida kadrlarni rejalashtirishning mohiyati,
maqsad va vazifalari**

10.2.Mehmonxonalarda kadrlarni rejalashtirishga qo‘yiladigan talablar

**10.3.Mehmonxona xo‘jaligida kadrlarni rejalashtirishning asosiy turlari
va bosqichlari**

10.4.Mehmonxona kadrlarini o‘qitish va rivojlantirish

10.1.Mehmonxona xo‘jaligida kadrlarni rejalashtirishning mohiyati, maqsad va vazifalari

Turg‘unlik davrida respublikamiz iqtisodiyotidagi to‘liq bandlik qo‘shimcha kapital mablag‘lar sarflash, ish kuni soatlarining qisqartirilishi va ta‘tillarning ko‘paytirilishi hisobiga yangi ishchi o‘rinlarining vujudga keltirilishi mehnat bozorida malakali ishchilarga bo‘lgan tanqislikning o‘shishiga sabab bo‘ldi. Fan-texnika taraqqiyoti va bozor iqtisodiyotiga o‘tish bilan bog‘liq tashkiliy yangiliklarning joriy etilishi mehnat sharoitini yaxshilash bilan bir qatorda insonning bilim darajasi va ruhiy-fiziologik imkoniyatlariga yangi talablar qo‘ydi.

Bu o‘z navbatida yuqori malakali kadrlarga va ishlab chiqarishning ruhiy-fiziologik talablariga javob beradigan kadrlarga bo‘lgan tanqislikni oshirdi. Rahbarlikning ma‘muriy-buyruqbozlik usullari boshqarish sohasida pishik-puxta vositalarga ega bo‘lmagani sababli respublikamiz viloyatlarining ba‘zilarida ijtimoiy keskinlikka samarali barham berish yoki uni kamaytirishga yetarli darajada muvaffaq bo‘la olmadi.

Mamlakatimizda bozor munosabatlarini amalga oshirish o‘ziga xos xususiyatlarda, ya‘ni ijtimoiy yo‘naltirilgan himoya yo‘li bilan amalga oshirilayotgan bo‘lsada bizga qoldirilgan iqtisodiy meros mustaqillik davrining boshlang‘ich davrida ma‘lum darajada ijtimoiy keskinlik yaratdi. Ijtimoiy

keskinlik esa hayot qurishning sifatini, avvalo mehnat qilish bilan bog‘liq hayot sifatini o‘stirishga bo‘lgan ehtiyojlar oqibatida kelib chiqdi²⁰.

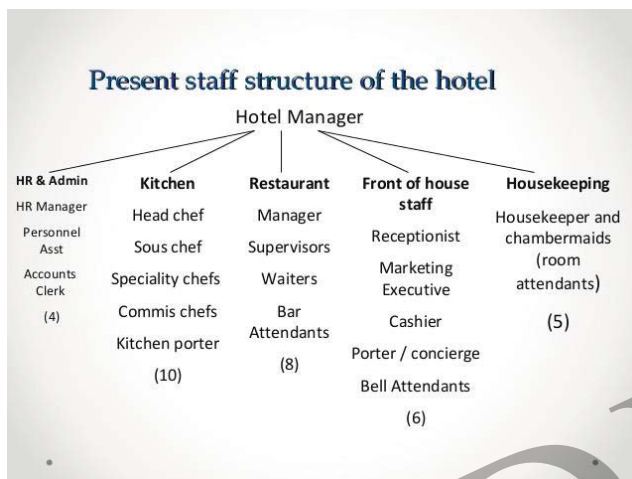
Bunday paytda mehnat qilish bilan bog‘liq hayotning sifat darajasi insonga munosib bo‘lgan mehnat sharoitini yaratib berish va har bir xodimning mehmonxona ishlarini boshqarishda ishtirok etishi mumkinligida o‘z ifodasini topdi. Har qanday usullarda foydalangan holda mahsulot ishlab chiqarish rejasining bajarilishiga erishishni ta‘minlay olmadi, chunki xodimlarda mehnatdan qoniqish tuyg‘usi oshmadi, xodimdan foydalanish yaxshilanmadi.

Odamlarga rahbarlik qilishga qaratilgan ma‘muriy usullar insonni sezmas, uning talab-ehtiyojlari bilan hisoblashmas edi.Uzoq muddatga mo‘ljallangan, kadrlar siyosatining kelajagiga qaratilgan va bu barcha jihatlarni hisobga oladigan konsepsiyani kadrlarni rejalashtirish yordami bilan amalga oshirish mumkin. Xodimni boshqarishning bu usuli ish beruvchilar bilan ish oluvchilarning manfaatlarini kelishtirish va muvozanatlashtirishga qodirdir.

Kadrlarni rejalashtirish shundan iboratki, u odamlarga zarur vaqtda va kerakli miqdordagi ish o‘rinlarini ularning qobiliyatlari, mayllari va ishlab chiqarish talablariga muvofiq ta‘minlab berishni vazifa qilib qo‘yadi. Ish o‘rinlari unumdorlik va asoslash nuqtai-nazaridan ishlovchilarga o‘z qobiliyatlarini eng maqbul tarzda rivojlantirish, mehnat samaradorligini oshirish imkonini berishi, insonga xos mehnat shart-sharoitlari yaratish va bandlikni ta‘minlash talablariga javob berishi lozim.

Kadrlarni rejalashtirish mehmonxona manfaatlari nuqtai-nazaridan ham, uning xodimi manfaatini ko‘zlab ham amalga oshiriladi. Mehmonxona uchun kerakli vaqtda, kerakli o‘rinda, zarur miqdorda hamda tegishli malakaga ega bo‘lgan shunday xodimga ega bo‘lish muhimki, ular ishlab chiqarish vazifalarini hal qilish, uning o‘z maqsadlariga erishishi uchun zarur bo‘ladi. Kadrlarni rejalashtirish ancha yuqori mehnat unumdorligini qo‘lga qiritish va ishdan qoniqish hosil qilish uchun shart-sharoitlar yaratib berishi lozim. Odamlarni

birinchi navbatda o'z qobiliyatlarini rivojlantirish uchun shart-sharoitlar yaratib berilgan, yuqori hamda doimiy ish haqi olib turish kafolatlangan ish o'rinlari jalb qiladi. Mehmonxonadagi barcha xodimning manfaatlarini hisobga olish kadrlarni rejalashtirish vazifalaridan biri hisoblanadi. Shuni yodda tutish kerakki, kadrlarni rejalashtirish mehmonxonadagi umumiy rejalashtirish jarayoniga qo'shib ketgan taqdirda samarali bo'ladi.



manba: <https://image.slidesharecdn.com/aprojectreportonhrpracticeinhotelinindustry->

Kadrlarni rejalashtirish quyidagi savollarga javob berishi lozim:

- qanday malakali qancha xodim qachon va qayerda bo'ladi?
- kerakli xodimni ijtimoiy zarar yetkazmagan holda qanday qilib jalb qilish va ortiqcha xodimni qisqartirish mumkin?
- xodimni ularning qobiliyatlariga muvofiq qanday qilib yaxshiroq foydalanish mumkin?
- yangi yuqori malaka talab qiladigan ishlarni bajarish uchun qanday kadrlarning rivojlanishini ta'minlash va ishlab chiqarishning talab-eh-tiyolariga muvofiq ularning bilimlarini qo'llab-quvvatlab turish mumkin?
- kadrlarga doir rejalashtirilgan tadbirlar qanday xarajatlar qilinishini talab etadi?

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

10.2. Mehmonxonalarda kadrlarni rejalashtirishga qo'yiladigan talablar

Xodim bilan ishlashning tezkor rejasini ishlab chiqish uchun maxsus ishlab chiqilgan anketalar yordamida quyidagi axborotni to'plash zarur:

- xodimning doimiy tarkibi to'g'risidagi ma'lumotlar (ismi, otasining ismi, familiyasi, turar joyi, yoshi, ishga kirgan vaqti va x.k.).
 - xodimning tuzilishi to'g'risidagi ma'lumotlar (malakasi, jinsi, yoshi, millati; nogironlarning salmoi, ishchilar, xizmatchilar, malakali ishchilar va shu kabilarning salmoi);
 - kadrlar qo'nimsizligi;
 - bekor turib qolishlar, kasallik natijasida vaqtning bekor sarf bo'lishi;
 - ish kunining davom etishi haqidagi ma'lumotlar (to'liq yoki qisman band bo'lganlar, bir smenada, bir necha smenada yoxud tungi smenada ishlovchilar; mehnat ta'tillarining qancha davom etishi;
 - ishchi va xizmatchilarning ish haqi (uning tuzilishi, qo'shimcha ish haqi, ustamalar, tarif bo'yicha va tarifdan tashqari to'lovlar);
 - davlat va huquqiy mehmonxonalar tomonidan ko'rsatiladigan ijtimoiy harakterdagi xizmatlar haqida ma'lumotlar (qonunlarga, tarif nomalariga muvofiq ixtiyoriy ravishda ijtimoiy ehtiyojlarga ajratiladigan xarajatlar).
- Anketalarni shunday tuzish kerakki, toki ular ishlab chiqarish maqsadlari bilan bir qatorda kadrlarni rejalashtirishga ham xizmat qilsin. Xodim haqidagi ma'lumotlarni tartibga solish mumkin.
- Xodim to'g'risidagi axborot barcha tezkor ma'lumotlar, shuningdek kadrlarni rejalashtirish uchun ularga ishlov berish jarayonlari majmuidan iboratdir.
- Xodim to'g'risidagi axborot quyidagi talablarga javob berishi lozim:

oddiylik – buning ma’nosi shuki, axborot mazkur aniq holatda qancha xajmda ma’lumot zarur bo’lsa, shuncha ma’lumotni o’z ichiga olishi dardor;

ko’rgazmalilik – ma’lumotlar shunday taqdim etilishi kerakki, bunda eng asosiy narsalarni tez aniqlash, ko’p so’zlilikka barham berilsin. Buning uchun jadvallar, grafiklar, rangli bezatilgan materialdan foydalanish zarur;

bir xillik – ma’lumotlar noaniq bo’lmasligi, ularni talqin qilishda materialning semantik, sintaktik va mantiy jihatdan bir xil bo’lishini kuzatib borish zarur;

qiyosiylik – ma’lumotlar qiyoslab bo’ladigan birliklarda keltirilishi va mehmonxona ichida ham, shuningdek uning tashqarisida ham qiyoslab bo’ladigan obyektlarga taalluqli bo’lishi kerak;

vorisiylik – vaqt jihatidan turli davrlarda beriladigan kadrlar haqidagi ma’lumotlar bitta hisoblab chiqish metodikasi va bir xil taqdim etish shakllariga ega bo’lishi lozim;

dolzarlilik - ma’lumotlar yangi bo’lishi, tezkorlik bilan o’z vaqtida taqdim etilishi, ya’ni kechiqmasligi zarur²¹.

10.3.Mehmonxona xo’jaligida kadrlarni rejalashtirishning asosiy turlari va bosqichlari.

Xodimga bo’lgan ehtiyojni rejalashtirish kadrlarni rejalashtirish jarayonining boshlanich bosqichi hisoblanadi va mavjud ish o’rinlari va rejalashtirilgan ish o’rinlari to’g’risidagi ma’lumotlarga, tashkiliy-texnik tadbirlar o’tkazishga, shtat jadvali va bo’sh lavozimlarni egallash rejasiga asoslanadi. Har bir aniq holatda xodimga bo’lgan ehtiyojni aniqlashda tegishli bo’linmalar rahbarlarining ishtirok etishi tavsiya etiladi. Xodimni jalb qilishni rejalashtirishning vazifasi ichki va tashqi manbalar hisobiga kelgusiga kadrlarga bo’lgan ehtiyojni qondirishdan iboratdir.

Mehmonxonalarda xodim bilan ishlash muammolaridan biri kadrlarni jalb qilish paytidagi mehnatga ko’nikishini boshqarishdir. Xodimning mehmonxona bilan o’zaro hamkorligi jarayonida ularning o’zaro moslashuvi vujudga keladi, uning

asosini xodim tomonidan sekin-asta mehnatning yangi kasbiy va ijtimoiy-iqtisodiy shart-sharoitlariga kirib borishi tashkil etadi. Ko’nikishning ikki yo’nalishi ajratib ko’rsatiladi:

- boshlang’ich ko’nikish, ya’ni kasb faoliyati tajribasiga ega bo’lmagan yosh kadrlarning moslashuvi (mazkur holda gap o’quv yurtlarining bitiruvchilari haqida boradi);

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

Mehnat bozori faoliyat ko’rsatayotgan sharoitda ikkilamchi ko’nikishning ahamiyati ortadi. Bunda yosh xodimning birlamchi ko’nikishiga katta e’tibor berayotgan xorijiy firmalarning ish tajribasini diqqat bilan o’rganish zarur. Xodimning mazkur toifasi mehmonxonalar ma’muriyati tomonidan alohida g’amxo’rlik ko’rsatishga muhtoj bo’ladilar.

Xodimni ozod qilish yoki qisqartirishni rejalashtirish kadrlarni rejalashtirishda muhim ahamiyatga egadir. Ishlab chiqarish yoki boshqarishning ixchamlashuvi natijasida ishchi kuchining ortiqchaligi vujudga keladi. Xodimni ozod qilishni rejalashtirish tashqi mehnat bozoriga malakali kadrlarni berib yuborish va mazkur xodimlar uchun ijtimoiy qiyinchiliklar vujudga keltirishga barham berish imkonini tudiradi. Xodimni boshqarish sohasidagi mazkur faoliyat keyingi vaqtlargacha amalda vatanimiz mehmonxonalarida rivojlanmadi.

Ishdan bo’shayotgan xodim ishlarini rejalashtirish bo’sh turlarini tasniflashga asoslanadi. Tasniflash mezoni sifatida xodimning mehmonxonadan o’z ixtiyori bilan ketish darajasi hisoblanadi:

- xodim tashabbusi, ya’ni o’z ixtiyori bilan;
- ish beruvchi yoki ma’muriyatning tashabbusi bilan;
- pensiya chiqishi munosabati bilan.

Mehmonxonadan ketish singari voqeaning muhimligi tufayli bo’shovchi xodimlar bilan ishlashda xodimni boshqarish xizmatlarining asosiy vazifasi mana shu

²¹www.ziyounet.uz/uploads/books/.../5497a13e8b21a.docx

boshqa ishlab chiqarish, ijtimoiy, shaxsiy vaziyatga o'tishni iloji boricha yumshatishdan iboratdir. Bular ayniqsa bo'shshlarning keyingi ikki turiga taalluqlidir.

Pensiyaga chiqish oqibatida mehmonxonadan ketish bo'shshlarning avvalgi turlaridan farq qiladigan bir qator xususiyatlari bilan ajralib turadi. Birinchidan, pensiyaga chiqish oldindan ko'zda tutilgan va vaqt jihatidan yetarli darajada aniqlik bilan rejalashtirilgan bo'lishi mumkin. Ikkinchidan, bu voqea shaxsiy sohada jiddiy o'zgarishlar bilan bog'liqdir. Uchinchidan, kishining turmush tarzida muhim o'zgarishning sodir bo'lishi uning atrofida uchun yaqqol ko'zga tashlanib turadi. Nihoyat, pensiyaga ketishni baholashda insonga xos bo'lgan ikki tomonlama fikr yuritish, o'z-o'zi bilan muayyan ixtilofga borish xosdir. Mehmonxonalarning yoshi ulg'ayib qolgan xodimlarga munosabati (shuningdek, tegishli davlat siyosati ham) boshqaruv madaniyati darajasi va iqtisodiy tizim ma'naviylik darajasining mezoni hisoblanadi.

Kadrlardan foydalanishni rejalashtirish shtatdagi lavozimlarni to'ldirish rejasini tuzib chiqish vositasida amalga oshiriladi. Ish o'rnini belgilashda malaka belgilarini hisobga olish bilan bir qatorda insonga to'g'ri keladigan ruhiy va fiziologik yumushlarni (nagruzkalarni) va bu sohada da'vogarning imkoniyatlarini ham hisobga olish zarur. Xodimdan foydalanishni rejalashtirish vaqtida ularga shunday talablar qo'yiladiki, toki xodim kasb kasalligiga uchramasin, erta nogiron bo'lib qolmasin, ishlab chiqarishda shikastlanmasin. Insonga munosib bo'lgan mehnat sharoitlarini ta'minlab berish kerak. Kadrlardan foydalanishni rejalashtirishda yoshlar, xotin-qizlar, keksa xodimlar, jismoniy va ruhiy imkoniyatlari cheklangan shaxslarning bandligi masalalariga e'tibor berish talab qilinadi. Xodimning bu toifalaridan ularning malakasi va imkoniyatlariga muvofiq foydalanish ayniqsa muhimdir. Ana shu maqsadda mehmonxonada tegishli ish o'rinlarini zaxira tarzida saqlab turish zarur.

10.4. Mehmonxona kadrlarini o'qitish va rivojlantirish

Mehmonxonalarda ta'lim olishga ehtiyoj mavjud bo'lib, u xodimlarni qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirishni ham qamrab oladi. Xodimga ta'lim berishni rejalashtirish korxonada ichidagi, undan tashqaridagi ta'lim va mustaqil tayyorgarlik ko'rishni o'z ichiga oladi. Xodimga ta'lim berishni rejalashtirish ishlovchilarning o'z ishlab chiqarish resurslaridan foydalanish, tashqi mehnat bozoridan yuqori malakali kadrlar izlamaslik imkonini beradi.

Bundan tashqari, bunday rejalashtirish xodimning harakatchanligi va o'zini-o'zi boshqarishi uchun shart-sharoitlar yaratib beradi. U xodimning ishlab chiqarishdagi o'zgartirgan sharoitga o'sha ish o'rnining o'zida moslashuvi jarayonini tezlashtiradi. Amaliyotda mehmonxona xodimini o'qitish (ta'lim berish) ning ikki shakli mavjud: ish o'rnida va undan tashqarida ta'lim berish.

Ish o'rnida ta'lim berish ancha arzon tushadi va tezkorlik bilan ajralib turadi. U kundalik ish bilan bog'liq bo'lib, xodimning ta'lim jarayoniga kirishini osonlashtiradi, bu ayniqsa auditoriyalarda ta'lim olishga o'rganmagan xodimlar uchun qulaydir. Ish o'rnidagi ta'limning muhim usullari topshiriqlarning murakkablashtirib borilishi usuli, ish o'rnini almashtirish, tajriba hosil qilish, ishlab chiqarish yo'l-yo'riqlari berish, xodimlarning assistentlar sifatida ishlashini yo'lga qo'yish, bir qism vazifalarini va javobgarligini boshqalarga berishdir. Ish joyidan tashqarida ta'lim berish ancha samarali hisoblanadi, lekin u qo'shimcha moliyaviy xarajatlardan va xodimni xizmat vazifalarini bajarishdan chalg'itish bilan bog'liqdir. Bunda muhit ongli ravishda o'zgartiriladi va xodim kundalik ishdan uzilib qoladi.

Ish joyidan tashqarida ta'lim berishning muhim usullari: ma'ruzalar o'qilishi, ishbilarmonlik o'yinlari o'tkazish, aniq ishlab chiqarish vaziyatlarini tahlil qilish, konferensiya va seminarlar o'tkazish, tajriba almashish guruhlarini tashkil etish, sifat to'garaklarini tashkil qilishdan iborat.

Xodimga sarflanadigan xarajatlardan mehmonxonaning ishlab chiqarish va ijtimoiy ko'rsatkichlarini ishlab chiqish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Xodimga

sarflanadigan xarajatlar ulushi mahsulot tannarxida ortib boradi, bu esa quyidagi omillar bilan bog'liqdir:

-mehnat unumdorligi bilan xodimlarga sarflanadigan xarajatlar o'rtasida bevosita bog'liqlikning yo'qligi;

-xodimning malakasiga tobora yuqoriroq talablar qo'yadigan yangi texnologiyalarning joriy qilinishi;

-mehnat huquqi sohasidagi qonunlarning o'zgarishi, yangi tariflarning paydo bo'lishi, eng zarur tovarlar (kundalik ehtiyoj uchun kerak bo'ladigan) narxlarining ortishi.

Xodimga sarf etiladigan xarajatlarni rejalashtirishda birinchi navbatda xarajatlarning quyidagi moddalarini nazarda tutish zarur:

-asosiy va qo'shimcha ish haqi, ijtimoiy sug'urtaga mablalar ajratish, xizmat safarlari chiqimlari; kadrlar tayyorlash, ularni qayta tayyorlash va malakasini oshirish xarajatlari;

-umumiy ovqatlanish uchun qo'shimcha haq to'lash, uy-joy maishiy xizmat ko'rsatish, madaniyat va jismoniy tarbiya, sog'liqni saqlash va dam olish, bolalar muassasalari bilan ta'minlash, maxsus kiyim boshlar bilan ta'minlash. Shuningdek, mehnatni va atrof-muhitni muhofaza qilish, mehnat qilish uchun yanada shart-sharoitlarni yaratish (mehnat psixofiziologiyasi va ergonomikasi, texnika estetikasi talablariga rioya qilish) mehmonxonada sog'lom-psixologik vaziyatni vujudga keltirish xarajatlari, ishchi o'rinlarini tashkil etish xarajatlari.

Agar kadrlar qo'nimsizligi katta bo'lsa, u holda yangi ishchi kuchini izlash, unga yo'l-yo'riqlar berish va ishni o'zlashtirish bilan bog'langan qo'shimcha xarajatlar paydo bo'ladi. Kadrlar qo'nimsizligi yuqori bo'lgan taqdirda ishdan tashqari vaqtlarda qilinadigan mehnatga haq to'lash miqdori ortadi, yaroqsiz mahsulot ishlab chiqarish va bekor turib qolishlar ko'payadi, kasallanish, ishlab chiqarishda shikastlanish darajasi ortadi, erta nogiron bo'lib qolish boshlanadi. Bularning hammasi xodim bilan bog'liq bo'ladigan xarajatlarni oshiradi, mahsulot

tannarxining ko'tarilishi va uning raqobatga bardosh berishi darajasini pasaytirishga olib keladi.

Tayanch iboralar: Xodim, rejalashtirish, mehnat huquqi, xodimning malakasi, mehmonxonaning ishlab chiqarish va ijtimoiy ko'rsatkichlari, ehtiyoj, kadrlardan foydalanish, xodim to'g'risidagi axborot.

Nazorat uchun savollar

1. Mehmonxona xo'jaligida kadrlarni rejalashtirish
2. Mehmonxona kadrlarini o'qitish.
3. Mehmonxona xo'jaligida kadrlarni rejalashtirishning asosiy turlari.

Adabiyotlar

1. Peter Tannenbaum. Excursions in Modern Mathematics: Pearson New International Edition 8th Edition. Pearson Education Limited, 2014. 544 pages
2. Lauren Telesz. The Excursion: A Vocabulary Building Book Paperback – March 25, 2016
3. Micah Solomon. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets Kindle Edition. Copyright ©2016. SelectBooks, Inc New York.
4. John R. Walker. Exploring Hospitality Industry-3rd edition. Prentice Hall, Inc. 2016
5. Умирова Д. С. Мехмонхона хўжалигини бошқариш. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.: ТДИУ, 2018.
6. Amriddinova. R.S, Aliyeva. M.T va boshqalar. Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish. O'quv qollanma. 2018
7. Norchaev A. N. Umirova. D.S. Ekskursiya xizmatini tashkil etish. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.: ТДИУ, 2018.

11-BOB. MEHMONXONA XO‘JALIGIDA NIZO VA STRESSNI

BOSHQARISH

11.1. Mehmonxonalarda nizo va uning kelib chiqish sabablari

11.2. Nizolarning rivojlanish bosqichlari

11.3. Nizolarni samarali boshqarish usullari

11.1. Mehmonxonalardanizova uning kelib chiqish sabablari

Nizo o‘zbek tilining zo‘hrilug‘atida quyidagicha talqin qilinadi: “*Nizo* – buo‘zarokelishmovchilikyoki qarama-qarshilik, dushmanlik, adovatorqasidatug‘ilganholat, munosabat; ixtilof, nifoq”.

Nizo– bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar orasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir echimga kela olmaganligi tufayli vujudga keladigan vaziyatdir.

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

Xizmat ko‘rsatish jarayonida nizo larkishilarkayfiyatiga salbiy ta‘sir qiladi va ularning ishqobiliyatini pasaytiradi, jamoadagi “*ruhiy qilm*” niyomonlashtiradi, kadrlar qo‘nimsizligini ko‘paytiradi. Shuning uchun buni masalalarga doim o‘tib berish, mehnat jamoalarini boshqarishni, kadrlar turg‘unligini ta‘minlovchi shartlardan biridir. Mehmonxonadanizolivaziyatlarning oldini olish uchun barcha imkoniyatlardan foydalanish lozim.

Nizo qanday xarakterga ega bo‘lmasin va u qaydar ajadakat bo‘lmasin, barcha hollarda nizoning sabablari hamda univujudga keltirgan holatlardiqatbilantahlil qilinishi, rahbar har birani qvaziyatning tagiga adolat va obyektivlik bilan yetishi, tegishli xulosalar chiqarish kerak.

Sotsiologik tadqiqotlarning ko‘rsatishicha, “*ruhiy qilm*” yaxshib o‘lgan hamda intizomancha yuqorib o‘lgan joydafaqat iqtisodiy ko‘rsatgichlari yuq

sakemas, balkinizolar hamanchaginakam, xodimlarning o‘z mehnatidankatta qoniqlik sholayotgank o‘z gatashlanib turadi.

Xodimlarnorozi ligiyuksaktalabchanlik va ishlabchi qishning ba‘ziji hatlarini yaxshilash, bu bilan mehnat unumdorligini oshirish istagining natijasi sifatida ijobiy sabablarga hamega bo‘lishim mumkin.

Jamoa a‘zolarining prinsipligihandakamchiliklar bilan murosakilmaslik istagiga moaningyuksak faolligivatashabbusitufayliyuzagakeladi.

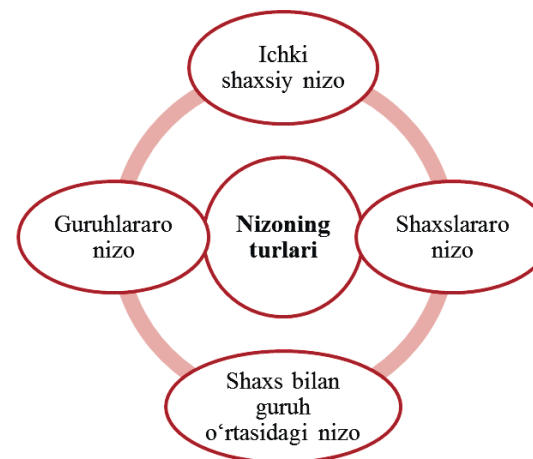
Mehmonxonalardanizolivaziyatlarturlisabablarga ko‘ravujudgakelishim mumkin.

Ulardan:

- Mehnatni tashkil qilishdagi kamchiliklarni;
- Haq to‘lashning takomillashtirilmaganligi;
- Yomon mehnat sharoitlarini;
- Mehnat haqidagi qonunlarni buzishni;
- Rahbarlikning qoniqarsiz saviyasini;
- O‘zaro munosabatlar madaniyatining past soviyasini va hokazolarini

ko‘rsatish mumkin.

Jamoa a‘zolari orasida nizolarning quyidagi turlari mavjud (11.1.-rasm):



11.1.-rasm. Nizolarning turlari.

Ichki shaxsiy nizo birkishining o'ziga bir – biriga zid topshiriqlar berilib, rahbarning pirovard talabini biriga mos kelmaydi, bajaruvchi bunday holdan maqullashini bilmay xunob bo'lgan holda davujudgakeladi.

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

Oilada:

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

Korxonalarda:

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

Shaxslar o'rtasidagi

nizoko'phollardaularning uyokibumasalagabo'lgan nuqtainazarlarining mostushmasligi

, xodimlar bilan rahbar o'rtasida esa ishsharoitini qoniqarsizligi kabilaryuzasidan vujudgakelishim mumkin.

Birlavozimgaikkinomzodqo'yilgandahamshuturdaginizolar kelib chiqish hollaribo'ladi.

Shaxslar to'qnashuvi ham shaxslararo nizo tufaylibo'lishim mumkin. Zero,

har xil toifa'dagi odamlar ham a vaqt ham bir-birlarini tushunavermaydilar.

Garchi birkorinishdabiz gashundoqtuyulsa da, shaxslararo nizolarning 75-80% moddiy manfaatdorlik zamirida sodirbo'ladi.

Shaxs bilan guruho rtasidaginizolar,

odatda ayrim shaxsning uyokibunarsaganis batanbo'lgan fikrining uyoki manfaatigamostushmaslik oqibatida vujudgakeladi.

Rahbarning biror-

birbo'lim xodimlariganis batanqo'llagan no'rinjazosi rahbar bilan guruho'rtasidagito'qnashuviga olib kelishim mumkin.

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

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

Guruhlararo nizolarga:

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

Bu turdagi nizolar ayniqsa bir yo'nalishdagi boshqaruv guruhlariga nisbatan shtabli boshqaruv guruhlariga nisbatan sodir bo'ladigan nizoli vaziyatlarda yaqqolroq ko'rinadi.

Shtabli boshqaruv guruhlarida band bo'lganlar, odatda bir yo'nalishdagi boshqaruv guruhlarida band bo'lganlarga qaraganda yosh va iqtidorli kishilar bo'ladilar. Ular ko'pincha "*ko'cha*" so'zlari bilan muomala qilishni xush ko'radilar. Bu esa guruhlar o'rtasidagi muomalani jiddiylashtiradi. Bir yo'nalishdagi rahbarlar axborotlarni olish nuqtai nazaridan shtabli rahbarlarga tobe' ekanliklarini pesh qilib, ular bergan tavsiyalarini rad etishlari mumkin.

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

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

Mavhumligiga qarab, nizolar **ochiq vayopiq** ko'rinishlarda bo'lishi mumkin.

Ochiq nizolar odatda qarama-qarshi tomonlarning ko'z oldida, to'g'ridan-to'g'ri vujudga keladi.

Bunday nizolar rahbariyat nazorati ostida turganligi sababli korxonada chununchalik xavftug' dirmaydiva ularni boshqarish oson kechadi.

Yopiq nizolar o'ta xavfli. Bunday nizolar astasekin, belgilangan fursatda "portlaydigan mina" ga o'xshash bo'ladi. Agar nizohali "etilgan" yoki ular odamlar ni gohida yashirilsa, boshqacha qilib aytdanizokishilar "ichida" bo'lsa, buni hayat xavfli va uniboshqarish juda qiyin.

Yopiq nizolar ko'pincha fitna, ig'vo, hiylanayrang shaklida rivojlanish oqibatida vujudga keladi. Ular oraganifoq solish, buzg'unchilikka qaratilgan bo'lib, yolg'on, buhton gaplar muxoliflar uchun asosiy qurol vazifasini bajaradi.

Ochiq nizolar ko'pincha nido, chaqiriq shaklida rivojlanish oqibatida vujudga keladi. Ular ochiqdan-ochiqcha baqiriq, tovush chiqarishda o'zifodasini topadi. Bunday guruh xodimlari o'zlariga qarama-qarshi bo'lgan rasmiy yoxud norasmiy guruhlarning manfaatini o'zining manfaat tomon bu rishga harakat qiladi.

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

Obektiv nizolar gah mehmixonaning rivojlanish jarayonida yuzaga chiqadigan real kamchiliklar va muammolar bilan bog'liq nizolar kiradi. Bu nizolar amaliy nizolar bo'lib, ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishni rivojlantirish, rahbarlik

uslubini takomillashtirish, mehmonxonada normal "*ruhiy iqlim*"ni yaratish uchun xizmat qiladi.

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

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

Konstruktiv nizolar mehmonxonada maqsadga muvofiq o'zgartirishlar qilinishini, oqibatda esa nizo chiqadigan obyekt (sabab) bartaraf etishni nazarda tutadi. Agar nizo hech qanday asosga ega bo'lmasa, unda bu nizo *destruktiv nizo* deb yuritiladi. Bunday nizolar xodimlar o'rtasida munosabatlarni barbod etadi, so'ngra xizmat ko'rsatish jarayonini, boshqaruvchilarni izdan chiqarish payida bo'ladi.

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

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

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

Kibr-havoli shaxs. Bular: o'zlarini haqida yuqorifikrdabo'ladilar; o'zgalarning fikri bilan hisoblashmaydilar; o'zlarining hatti-harakatiga tanqidiy nuqtai nazardan qaramaydilar; jizzaki, terisi yupqa, salga xafa bo'ladilar; atrofdagilarga zahrini sohadilar.

Jilovsiz shaxs. Bular: o‘z-o‘zini judaham sust nazorat qiladilar; beixtiyor harakatlaribilan ajralib turadilar; tajovuzkor bo‘ladilar; hechham tushunib bo‘lmaydigan kishilardir.

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

Maqsadga yo‘naltirilgan shaxs. Bular: nizoni o‘zlarining shaxsiy manfaatlarini amalga oshirishda qurol sifatida ko‘radilar; o‘z manfaati yo‘lida atrofdegilarga qalloblik qiladilar, nayrang ishlatadilar.

Nizosiz shaxslar. Bular o‘zlarining harakatlari bilan ko‘ngilni topishi bilan oq yangi nizolarni ijod etadilar.

11.2. Nizolarning rivojlanish bosqichlari

Nizoning kelib chiqishivato‘qnashishningsodirbo‘lishibirbutun jarayonbo‘lib, bujarayon quyidagibosqichlarnio‘zichigaoladi(11.2.-rasm.)

Bujarayonning *birinchi bosqichidan* izochiqishi uchun vaziyat tug‘iladi, ya‘nitomonlar manfaatlarining qarama-qarshiligi obektiv ravishdan amoyon bo‘ladi. Ammoochiqdan-ochiq to‘qnashuv sodir bo‘lmaydi. Bunday holat harikalatomonni tashabbusibilanyoki“merosdan“qolgannizoning ta‘sirios tidavujudgakekishim umkin.

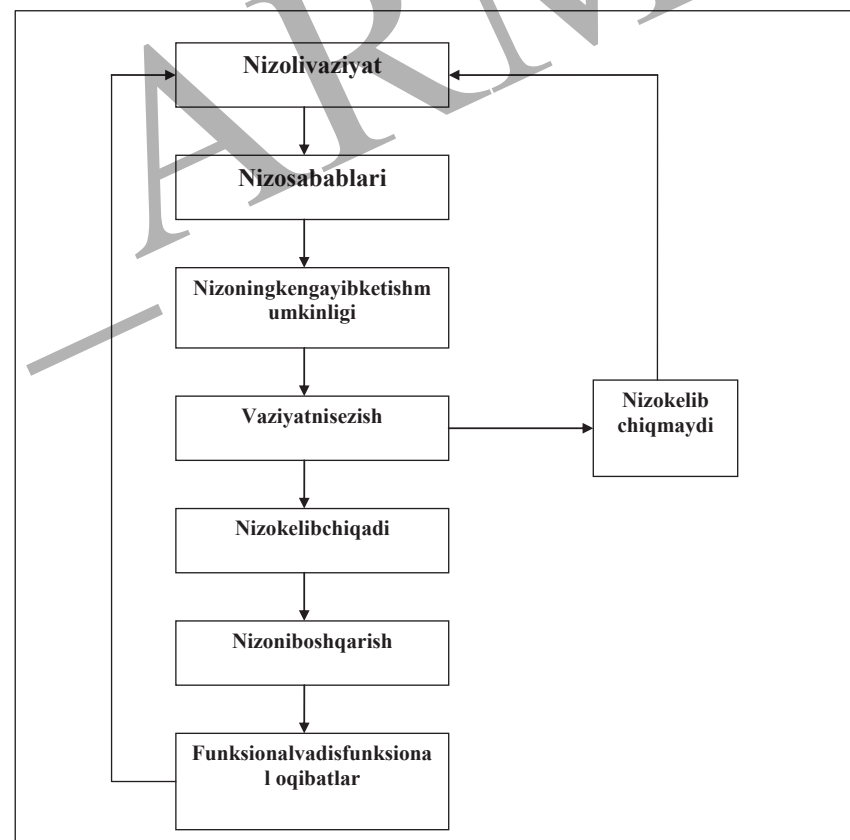
Nizolivaziyatning obektiv ravishdavujudgakekishigabevosita qarama-qarshituruvchitomonlarning o‘zlar iyoki ularning muxoliflarisababchibo‘lishim umkin. Ular turlicha darajaga (rang) egabo‘lgan tomonlaridir. Masalan: shaxslar; guruhlar; tashkilotlar; dialog chog‘ida o‘z-o‘zidan qaror qabul qiluvchi shaxslar. Nizoning rivojlanishida va sodir bo‘lishida ularning ta‘siri deyarli bo‘lmaydi.

Nizoli vaziyatning boshqa bir unsuri – bu ayni shu vaziyatni keltirib chiqaruvchi obyektidir. Ko‘pincha shu obyektini “bo‘lisha olmaslik” yoki uni “bo‘lishdagi“adolatsizlik sababli nizoli vaziyat vujudga keladi. Natijada ziddiyatga boruvchi tomonlar o‘zlarining manfaatlari yo‘lida hal qiluvchi mavqeni egallashda urinadilar.

Nizoli vaziyatning tashqi unsurlari mavjud. Bular quyidagilardir:

- Haddan tashqari hissiyotga berilish;
- Fikrini a‘niq izhor eta olmaslik;
- Bir-birini tushunishni xohlamaslik;
- Asosga ega bo‘lmagan noshukurlik va h.

Nizo sabablari (2 – bosqich) va uning kengayish ehtimolini (3-bosqich) o‘z vaqtida sezish, (4-bosqich) nizoning yuzaga chiqmaslikka olib keladi. Agar jarayonga e‘tiborsizlik bilan qaraladigan bo‘lsa, u holda nizoning kelib chiqishi tabiiy (5-bosqich). Endi uni boshqarish (6-bosqich) zaruriyati tug‘iladi.



11.2.-rasm. Nizoning kelib chiqishivato‘qnashish jarayoni modeli.

Boshqarishningsamaradorligigaqarab, nizoningoqibatlarifunksionalvadisfunktional ko‘rinishlaridabo‘lishimumkin (7-bosqich).

Nizoning yettita funksional oqibati ma’lum. Bu oqibatlar nizoni boshqarishning ijobiy samara berganligini ifodalaydi.

Masalan, *birinchi oqibat*: Nizoni hal qilishda har ikkala tomon uchun ma’qul qaror qabul qilinishda namoyon bo‘ladi. Qarama-qarshi tomonlar nizo yechimiga teng manfaat nuqtai nazaridan yondashilganidan mamnun qoladilar. Bunday oqibat o‘z navbatida nizo yechimi bo‘yicha qabul qilinadigan qaror to‘siqlarini, ya’ni qarama-qarshi tomonlarining bir-biriga bo‘lgan adovatni, xusumatni, dushmanlikni, adolatsizlik kabi g‘arazli to‘siqlarni yumshatishga yoki butunlay yo‘qotishga imkon beradi.

Funksional oqibatning boshqa ko‘rinishida qarama-qarshi tomonlarning ko‘proq hamkorlik qilishga, hattoki kelgusida ham o‘rtada nizo chiqarmaslikka bo‘lgan moyilliklari namoyon bo‘ladi.

Funksional oqibat qarama-qarshi tomonlarning o‘zaro sir saqlashlari, go‘yo “aytiladigan fikr ular manfaatlariga zid keladi”, degan gumon bilan atayin aytilmay qolgan fikrlarda ham o‘z aksini topishi mumkin. Aslini olganda, bunday oqibat ham qaror qabul qilish sifatini oshirishga undaydi, chunki bunday holat qarshi tomonning yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan nizo sabablari va obyektlarini yanada chuqurroq tahlil qilishga, unga “tashhis”qo‘yishga undaydi.

Funksional oqibat ochiqdan-ochiq ko‘rinishdagi nizoliklarda namoyon bo‘lishi mumkin. Ularturli nuqtai nazarlar mohiyatini ochishda, qo‘shimcha axborotlarni olishda, muqobil yechimlarni topishda tomonlar uchun imkon beradi.

Agar nizolarni boshqarishning samarali yo‘llari topilmasa, u holda maqsadga erishishga xalaqit beruvchi quyidagi ko‘rinishdagi *disfunktional oqibatlar*yuzaga kelishi mumkin, ya’ni:

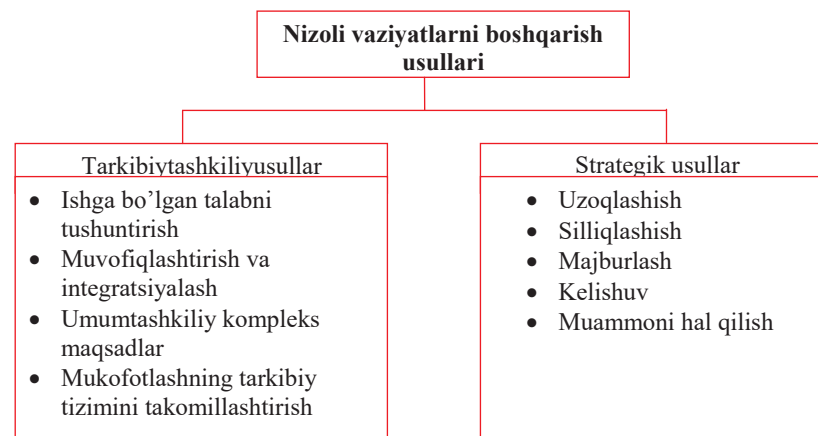
- qoniqmaganlik, mamnun bo‘lmaslik, norozilik;
- yomon ruhiy holat;

- qo‘nimsizlikning oshishi;
- mehnat unumdorligining pasayishi;
- kelajakda hamkorlikning susayishi;
- o‘zining guruhiga ko‘proq sadoqat va boshqa guruhlar bilan raqobatni susaytirish;
- qarshi tomonni faqat “dushman” deb gumonsirash, o‘zining maqsadini ijobiy, qarshi tomonning maqsadini esa faqat “salbiy” deb o‘ylash;
- hamkorlikka chek qo‘yish va qarama-qarshi tomonlar bilan nizoga chiqish;
- o‘zaro munosabat va hamkorlikni susaytirib, adovatni, hukumatni kuchaytirish;
- urg‘uni o‘zgartirish: diqqat-e’tiborni ko‘proq real muammoni yechishga emas, balki nizo jarayonida “g‘olib” chiqishga qaratish.

Bu oqibatlar faqat salbiy tomonga ishlaydi va nizo yetilmagan bo‘lsa- yetiltirishga, to‘xtab turgan bo‘lsa- qo‘zg‘atishga, jiddiy bo‘lmasa- jiddiylashtirishga, to‘qnashish ehtimol bo‘lib turgan bo‘lsa uni amalga oshishga xizmat qiladi.

11.3. Nizolarni samarali boshqarish usullari

Nizoli vaziyatlarni boshqarishning bir qator samarali usullari mavjud. Ularniquyidagi ikkiyirikguruhgabo‘lishimumkin:



9.3.-rasm. Nizoli vaziyatlarni boshqarish usullari.

Rahbar nizoli vaziyatlarning kelib chiqish sabablarini faqat kishilar harakatlaridagi tafovutlardan deb bilmasligi kerak. Albatta, bu ham qandaydir aniq holatda nizoli vaziyatning vujudga kelishida muhim omil vazifasini bajarishi mumkin. Ammo u ta'sir etuvchi omillarning faqat bittasidir. Shu sababli, rahbar, eng avvalo nizoni keltirib chiqaruvchi omillarning tahlilini qilishi, so'ngra esa u yoki bu usulni qo'llash bo'yicha qaror qabul qilishi kerak.

Tarkibiy-tashkiliy usullarga quyidagilar kiradi:

Ishga bo'lgan talabni tushuntirish usuli. Bu usul disfunktsional usulga mutlaqo zid bo'lib, bunda har bir xodim _ouch'limlardan qanday natija kutilishi tushuntiriladi. Bu yerda ularga quyidagilar eslatiladi:

- erishishi lozim bo'lgan natija ko'lami;
- kim axborotni topshiradi va kim uni qabul qiladi;
- ma'suliyat, javobgarlik va vakolat tizimi;
- aniq siyosat, tartib-qoidalar va h.k.

Rahbar bu masalalarni o'zi uchun aniqlantirish maqsadida emas, balki har bir vaziyatda, har bir xodim _ouch'lim qay tarzda ish tutishini, ularni nima kutishini tushuntirib berishi lozim.

Muvofiqlashtirish va integratsiyalash usuli. Bu usul *og'zaki buyrug' (amr) zanjiri* deb yuritiladi.

Boshqarishda vakolatlar iyerarxiyasini, yani mansablarga ko'ra darajama-daraja bevosita itoat etish, bo'ysunish tartibini o'rnatish kishilarning o'zaro harakatlari, mehmonxona ichidagi axborotlarni oqimimni, qarorlar qabul qilishni tartibga tushiradi, muvofiqlashtiradi.

Agar ikki yoki undan ko'proq bo'ysunuvchilar o'rtasida u yoki bu masala yuzasidan qarama-qarshilik, kelishmovchilik chiqib qoladigan bo'lsa, bunday ixtilofni ularning tegishli boshliqlarga aytirib hal qilish mumkin. Bu yerda yakka hokimlik prinsipi juda ham qo'l keladi.

Nizolivaziyatlarniboshqarishda:

- boshqarish iyeraxiyalarini;
- funksiyalararo aloqani ta'minlovchi xizmat bo'limlarini;
- funksiyalararo guruhlarini;
- maqsadli guruhlar _ouch'limlararo majlislarni *integratsiyalash* ham juda _ouc rol o'ynaydi. Masalan, mehmonxonadagi o'zaro bir – biri bilan uzviy bog'langan bronlashtirish va qabul qilish bo'limi ortasida nizoli vaziyat yetilganligi payqab qolinsa, shu zamonaoq uni oldini olish yoki bartaraf etish uchun buyurtmali sotish muvofiqlashtiruvchi oraliq xizmat organi tuziladi.

Aynan shu organ bronlashtirish bo'limi bilan qabul qilish bo'limiga qo'yilgan talab, aytaylik, nomerlarning to'liq bandligi, baho, nomerlarni to'lish grafigi va hokazo aniqlanadi va shu tarzda qaysi bo'lim haq, qaysi biri nohaqligi o'rgatilib, nizo chiqish oldi olinadi.

Umumtashkiliy (kompleks) maqsadlar. Bu usulning mohiyati – barcha qatnashchilarning harakatini butun kuchini bosh maqsadning amalga oshishiga safarbar qilish. Masalan, qabul qilish bo'limining uchala smenasi o'rtasida nizoli vaziyat sodir bo'ladigan bo'lsa, uning oldini olish uchun darrov smenalar maqsadlari asosida bo'limning umumiy maqsadi aniqlab olinadi. Endihar bir smenaning ma'muri bevosita smena manfaati nuqtai nazarida emas, balki bo'limning umumiy maqsadi nuqtai nazaridan qaror qabul qiladi.

Mukofotlanishning tarkibiy tizimi. Disfunktsional oqibatlardanxoli bo'lish hamda kishilarning hatti-harakatlariga ijobiy ta'sir o'tkazish tufayli, kelib chiqishi mumkin bo'lgan nizolarning oldini olish va ularni boshqarish uchun mukofotlanish tizimi keng qo'llaniladi. Umumtashkilotning kompleks maqsadlariga erishishda jonbozlik ko'rsatgan, muammoning yechimiga kompleks yondashib yon tarafdagilarga yordam ko'rsatishga harakat qilganlar albatta tashakkurnoma, mukofot, xizmat lavozimini ko'rsatish kabilar bilan taqdirlanishlari lozim. Bu o'rinda faqat mukofotlash emas, balki g'ayriqonuniy ish tutgan, yoki umumkorxonaga manfaatiga zid hatti-harakat qilgan xodim _ouch'limlarga tegishli jazolarni belgilash ham kelib

chiqishi mumkin bo'lgan nizolarni oldini olishda hal qiluvchi rol o'ynashini ta'kidlash mumkin.

Nizolivaziyatlarnioldiniolishyokiziddiyatniyumshatishningbeshtastrategikusuli ma'lum.

Uzoqlashish. Komilinsonjanjaldanuzoqlashishgaharakatqiladi.

Kelishmovchilikavjigachiqqanda hamumuhokamagaqatnashmaydi.

Bundayusulnizolivaziyatningeychilishigamanfaatdorbo'lmaganva'o'zaromunosabatlar ningyaxshiligichaqolishiniistashganhollardatomonlartarafidanqo'llaniladi.

Bundayholatliziddiyathaliyetilmaganyokiziddiyatgachiquvchilarninglavozimdarajalar iyaqinbo'lganhollardakuzatiladi.

Agarziddiyatsubyektivsabablartufaylibo'lganbo'lsa, uholdauzoqlashishstrategiyasima'qulstrategiyadir. Chunkiutomonlargatinchlanishga, vaziyatustidayanabirborfikir–mulohazayuritib, fahm– farosatnianiqlabolihoqibatidaesaqarama–qarshiliklaborishga, unidavomettirishgahechqandayasoyo'qdeganxulosagakelishigaimkonberadi.

Agarziddiyatobektivsabablartufayliyuzagakelganbo'lsa, uzoqlashishstrategiyasiharikkitomonnimag'lubiyatgaolibboradi. Chunkiuzoqlashishdavridavaqtecho'ziladi, nizolivaziyatnichiqaruvchisabablarchuqurlashadi.

Silliqlashish. Buusulkishilarniyaxshilikkaundashyo'libilannizonibartarafqilishga aqaratilgan. Ziddiyatlivaziyatdaqarama–qarshitomonlarbir– biribilanxushmuomilalibo'lishga, arzimaganarsagaachchiqlanish, umumiy, birvaqtningo'zidabirgasuzayotganqayiqni“qaltis tebratish”yaramasligigachaqirishadi.

Bundayusulikkalatomondanbittasininglavozimdarajasiyokimavqeyuqoribo'lganvaumazkurziddiyatbo'yichao'zinibahslashishgatushishnilozimdebilmaganhollarda qo'llaniladi.

Bundaziddiyatgatushishdanvozkhegantomonmuxolifigao'zistagigaerishishgaimkonbera–da,

ikkalatomono'rtasidagidahshatli“yog'in”so'nadivakelajakdahamyaxshimunosabatsaqil anibqolishgaerishiladi. Shutariqaishonchorqalivaziyatsilliqlashadi.

Majburlash– butomonlardanbirinixohish–irodasini, so'zinimajburanzo'rlabqabulqildirishdir.

So'zinio'tkazmoqchibo'lgantomonqarshitomonningfikribilanhisoblashmaydi, uniinkoretadi.

Bundaystrategiyaniqo'llaydigantomontajavuskorlikbilano'zxohishiniqarshitomongam ajburlabo'tkazadi.

Buusulniko'proqrahbarlarqo'lostidaishlaydiganalarganisbatanqo'llashadi.

Majburlashstrategiyasitashabbusnibug'adi, mehmonxonada“ruhiy iqlim”ningbeqarorligigaolibkeladi. Ayniqsa, buusulyuqorimalakali, nisbatanyoshmutaxasislargaanafratuyg'otadi.

Kelishuv. Nizoliholatdanmuvaffaqiyatlichiqishningengmuhumsharti – bumurosagakelaolishdir. Kelishuvbilannizolarnihaletishbuyuqoribaholanuvchistrategi kusulbo'libbundaikkalatomonniqanoatlantiruvchiyechimgakelinadi.

Muammoni hal qilish.

Buusulbarchatomonlarningqanoatlantiruvchiyechimnitopishuchunnizonichaqiruvchisa bablarnichuqurtahlilqilishvabarchaningfikrlariniinobatgaolishdaasoslanadi.

Buusultarafdorlario'zmaqsadigaboshqalargaqsadiorqaliemas, balkinizoningengoqilonayechiminitopishevazigaerishishnixohlaydilar.

Mehmonxonadarahbariyatvaxodimlaro'rtasidayuzagakeluvchinizo“butun jamoaga”emas, balki“tanlangan”odamlargaginayomonta'siretishimumkin. Bundaynizonibiryo'la, kattahajmdauddalash, bartarafetishimumkinemas. Bu nizoni bartaraf etishda rahbar oqilligi, adolatligi, madaniy saviyasi bilan hamkorlikka intilish kerak. Ya'ni, ushbu nizoli vaziyatda hokimlik mavqeida emas, balki teng huquqiylik asosida yechimni topishi lozim. Masalan, bu jarayonda quydagilar juda muhimdir:

- tomonlarning bir–birini tan olishi;
- gapnibo'lmaytinglash;
- o'zga kishi tushuna olishni namoyish qilish;

- nizo jarayonidagi holatni o'zga kishi qanday qabul qilishini anglash;
- muhokama qilinayotgan mavzuni aniq tasavvur qilish;
- mavzuga nisbatan umumiy qarashlarni hosil qilish;
- murosaqilinayotganoqibatnianiqlash;
- nizo mazmunini yozib chiqish (tahlil) qilish;
- nizoni bartaraf etish uchun hamkorlikda yagona yo'l tanlash;
- hamkorlikda umumiy xulosaga (murosa) kelish.

Bunday yo'l mashaqqatli, ammo oqilona yo'ldir. Buning uchun tajriba kerak. Hozirgi sharoitda rahbar faqat o'z sohasini yaxshi bilibgina qolmay, balki yaxshi tashkilotchi, ruhshunos (psiholog) va tarbiyachi bo'lmog'i lozim. Buning uchun rahbar xodim sotsiologiya, psixologiya, pedagogika, kasbiy etika fanlarini mustaqil egallashi kerak. Buni hayotimizdagi jiddiy o'zgarishlar, inson omilining faollashuvi, jamoalarni o'z-o'zini boshqarish sharoitida ular bilan ishlashni taqozo etadi.

Tayanchso'z va iboralar: nizo, boshqarish jarayonida nizo, ichki shaxsiy nizo, guruhlar aro nizo, shaxslararo nizo, shaxsbilanguruho'rtasidaginizo, ochiq va yopiq nizolar, obektiv va subektiv nizolar, konstruktiv va destruktiv nizolar, olti toyifadagi "nizoli" shaxslar, nizolarning rivojlanish bosqichlari, nizoning funksional va disfunktsional oqibatlari, nizolarni samarali boshqarish usullari, uzoqlashish, silliqdashish, majburlash, kelishuv, muammoni hal qilish.

Nazorat uchun savollar

1. Boshqarish jarayonida nizo.
2. Obektiv va subektiv nizolar.
3. Konstruktiv va destruktiv nizolar.

Adabiyotlar

1. Peter Tannenbaum. Excursions in Modern Mathematics: Pearson New International Edition 8th Edition. Pearson Education Limited, 2014. 544 pages

2. Lauren Telesz. The Excursion: A Vocabulary Building Book Paperback – March 25, 2016

3. Micah Solomon. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets Kindle Edition. Copyright ©2016. SelectBooks, Inc New York.

4. John R. Walker. Exploring Hospitality Industry-3rd edition. Prentice Hall, Inc. 2016

5. Умирова Д. С. Меҳмонхона хўжалигини бошқариш. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.:ТДИУ, 2018.

6. Amriddinova. R.S, Aliyeva. M.T va boshqalar. Mehmoxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish. O'quv qo'llanma. 2018

12-BOB.MEHMONXONA XO‘JALIGI XIZMATLARI SIFATINI

BOSHQARISH

12.1.Mehmonxona xizmatlari sifati va uni boshqarish zarurati

12.2.Mehmonxona xizmatlari sifatini boshqarish tizimi

12.3.Mehmonxonada xizmat ko‘rsatish sifatini oshirish dasturini ishlab chiqish va uni amalga oshirish

12.4.Mehmonxonada xizmatlar sifatini boshqarish mexanizmi

12.1.Mehmonxona xizmatlari sifati va uni boshqarish zarurati

«Xizmatning sifati» tushunchasini talqin qilishga nisbatan har xil yondashuvlar mavjud. ISO 8402-94 «Sifatni boshqarish va ta‘minlash. Lug‘at» xalqaro standartida berilgan ta‘rif ayniqsa ko‘p qo‘llanadi:

«Xizmatning sifati – xizmatning belgilangan yoki taxmin qilingan ehtiyojlarni qondirish qobiliyatini ta‘minlovchi xususiyatlari majmui».

ISO 8402-94 xalqaro standartida «xizmat ko‘rsatish sifati» atamasi ham qabul qilingan bo‘lib, unga iste‘molchining aniqlangan yoki taxmin qilingan ehtiyojlarini qondirish imkonini beruvchi xizmat ko‘rsatish jarayonining o‘ziga xos xususiyatlari va shartlari majmui deb qaraladi.

Xizmatning muayyan ehtiyojlarni qondirish qobiliyatini ta‘minlovchi eng muhim xususiyatlariga quyidagilar kiradi:

- ishonarlilik;
- jonkuyarlik;
- ishonchlilik;
- tezkorlik;
- kommunikativlik;
- seriltifotlik²².

Ishonarlilik deganda xodimlarning va‘da qilingan xizmatni aniq ko‘rsatish qobiliyati tushuniladi. Sifatli xizmat ko‘rsatish dasturini ishlab chiqish ishonarlilikni

ta‘minlashdan boshlanishi lozim. Xizmat ko‘rsatuvchi xodimlar kasbiy layoqati darajasining yuqoriligi ishonarlilikni ta‘minlash uchun asos bo‘lib xizmat qiladi. Xodimlarning layoqatsizligi natijasida mehmonxona obro‘sigacha etgan puturni mehmonxona binosini rekonstruksiya qilish va qayta jihozlashga sarflangan _oucharajatlardan ham, mijozga do‘stona va xushmuomala munosabat ham silliq olmaydi.

Jonkuyarlik – mijozga yordam berish va zudlik bilan xizmat ko‘rsatishga tayyorlik. Xizmat ko‘rsatish vaqtida ko‘pincha favqulodda holatlar ro‘y beradi yoki mijozlar kutilmagan iltimoslar (masalan, nomerga oq royl yoki kattaroq karavot qo‘yish va h.k.) bilan murojaat etadi. Bunday hollarda korxonaning yuzaga kelgan muammoning oqilona echimini _oucher qobiliyatiga baho beriladi. Xizmatlar, xususan, mehmonxona xizmatlari ko‘rsatish sohasidagi korxonalar faoliyatining o‘ziga xosligi shundan iboratki, bu erda doim favqulodda holatlar ro‘y bergan va ro‘y beraveradi.

Shu bois, bunday muammolarni hal qilish yo‘llarini oldindan rejalashtirish va o‘z ish prinsiplarini ishlab chiqish zarur. Bunday hollarda xodimlar sifatli ishlashlari, yuzaga kelgan muammolarga zudlik bilan e‘tibor berishlari, har bir korxonaning talabchan va janjalkash mijozlar bilan ishlash prinsiplariga rioya qilishlari lozim (Pareto qoidasiga binoan, mijozlarning 20% muammolarning 80% ni vujudga keltirishini taxmin qilish mumkin).

Mehmonxona korxonalarida o‘tkazilgan tadqiqotlar nizoli vaziyatlarda xizmat ko‘rsatuvchi xodimlarning aksariyati o‘zini himoya qilishga, muammoning yuzaga kelishiga sababchi emasligini isbotlashga harakat qilishini ko‘rsatadi. Bu holat xizmatchilar rahbariyat mijozlarning talablarini qondirish haqida g‘amxo‘rlik qilishni qo‘llab-quvvatlashiga ishonchi komil emasligidan dalolat beradi. Aks holda ular nizoni yanada kuchaytirish va o‘zining haqligini isbotlash o‘rniga eng avvalo,, muammoni hal qilishga harakat qilgan bo‘lardilar. Mijoz amalda doim ham haq bo‘lavermaydi.

Biroq, mijozning haq emasligini isbotlash bilan mehmonxona hech qanday naf ko‘rmaydi. Aksincha, u mijozni yo‘qotadi, yangi mijozni jalb qilish yanada

²²Toshpo‘larov M.M., Sharipov Q.A.Mahsulot sifatini boshqarish(O‘quv qo‘llanma) Toshkent-2012

og'irlashadi va qimmatlashadi. Mijozlarga xizmat ko'rsatish xalqaro uyushmasi o'tkazgan tadqiqotlar yangi mijozni jalb qilish xarajatlari eski mijozni saqlashdan besh baravar qimmatroq ekanligini ko'rsatdi. Texnik yordam ko'rsatish bo'yicha tadqiqot dasturlari _oucher_e o'tkazgan boshqa bir tadqiqot esa o'ziga ko'rsatilgan xizmatlardan norozi bo'lgan mijozlarning 91% bu korxonaga boshqa hech qachon murojaat etmasligidan va ularning har biri o'z muammolari haqida boshqa mijozlarning kamida to'qqiztasi bilan o'rtoqlashishidan dalolat beradi. Biroq, qilgan shikoyatlari qanoatlantirilgan taqdirda, bunday mijozlarning 54-70% o'zlarini «xaf qilgan» korxonaga xizmatlaridan yana foydalanadi. Agar mijozlar yuzaga kelgan muammolar juda tez hal qilinganligini ko'rsalar, bu raqam 95% etadi.

Ishonchlik – xodimlarning o'ziga nisbatan ishonch uyg'ota olish qobiliyati. O'zaro ishonch munosabatlari yuzaga kelishi uchun iste'molchilar ko'proq ishonadigan tashqi belgilarga e'tibor berish juda muhimdir. Mehmonxona holli, nomerlari, restoranining yaxshi tashkil etilgan intereri, xonalar, yo'laklarning tozaligi, seriltofot xizmatchilarning orasta ko'rinishi – bularning barchasi xizmat ko'rsatish sifatining tashqi mezonlari bo'lib, mijozlar muayyan korxonada hamma narsa joyidaligi va unga ishonish mumkinligi haqida shularga qarab xulosa chiqaradi.

Tezkorlik – xizmat ko'rsatuvchi xodimlar bilan aloqa bog'lashning osonligi. Misol uchun, agar mehmon nomerga choparni chaqirgan bo'lsa, u bir necha soat ichida emas, balki sanoqli daqiqalarda etib kelishi lozim.

Kommunikativlik – mijozlarga zarur axborotni o'z vaqtida va ularning qo'shimcha talabisiz taqdim etish hisobiga xodimlar bilan mijozlar o'rtasida anglashilmovchiliklar chiqishini istisno qiladigan xizmat ko'rsatishni ta'minlash.

Seriltofotlik – mijozga alohida e'tibor berish va unga individual xizmat ko'rsatish. Har bir mijozning o'z muayyan ehtiyojlari bo'ladi. Mijoz korxonaga sodiq qolishini ta'minlash uchun xizmatlar ko'rsatish chog'ida muayyan mijoz korxonaga uchun alohida ahamiyatga ega ekanligi, uning individual ehtiyojlari hisobga olinishini ko'rsatish lozim.

Xizmatlar sifatini ko'rib chiqishda «talabga javob beradi – javob bermaydi», «talab darajasidan yuqori – past», «yaxshi – yomon», «talabni qondiradi – qondirmaydi» kabi nostandart ta'riflar ko'p qo'llaniladi. Misol uchun: «Mahalliy mehmonxonalarda xizmat ko'rsatishning sifati xalqaro standartlar talabiga javob bermaydi», «Do'stlik» mehmonxonasida xizmat ko'rsatish darajasi uch yulduzli mehmonxonadagi xizmat ko'rsatish darajasidan past», «Kichik shaharlardagi mehmonxonalarda ko'rsatiladigan xizmatlar sifatini «qoniqarsiz» deb baholash mumkin». Xizmatlar sifatiga nisbatan nostandart atamalarning keng tarqalganligi o'rinlidir, chunki bu mehmondo'stlik korxonalarining faoliyati sifat xususiyatlarining rang-barangligini ko'rsatish imkonini beradi.

Xizmatning sifati iste'molchi nuqtai nazaridan. Xizmatlar bozorida sifat deganda mo'ljal qilingan iste'molchi nimani tushunishi mehmondo'stlik korxonalarini uchun muhim ahamiyatga ega, ya'ni «sifat» tushunchasini muhokama qilishda iste'molchining shaxsiyati diqqat markazida turadi.

Xizmatning sifatiga baho berishda iste'molchi o'ziga berilgan narsani o'zi olishni xohlagan narsaga solishtiradi. Muayyan xizmatga berilgan baho iste'molchining shunday xizmatlar ko'rsatuvchi korxonalariga murojaat etish tajribasiga, xizmat haqidagi bilimlariga, shaxsiy xohish-istaklariga hamda xizmat ko'rsatuvchi korxonaning imijiga bog'liq bo'ladi. Foydalaniluvchi xizmat tanlab qabul qilish, moslashish va taassurotlarni kuchaytirish effektlariga bo'ysunadi.

Tanlab qabul qilish ayni bir xizmatni turli iste'molchilar har xil qabul qilishini anglatadi. Bu iste'molchilar fe'l-atvori, qiziqishlari, shaxsiy fazilatlarini, bilimlari, shuningdek xizmatdan foydalanish holati bilan belgilanadi. Xizmatning sifatini qabul qilishning vaziyatga doir xususiyatlariga xizmat ko'rsatilgan vaqt (masalan, barcha tafsilotlarni shoshilinchda payqamaslik, xotirjam vaziyatda esa yaxshilab ko'rib olish mumkin), muayyan sharoit (masalan, yomon ob-havoda kurort mehmonxonalarida dam olayotgan mijozlar nomerdagi mebel va jihozlarga diqqat bilan e'tibor bera boshlaydilar, ularda ovqatlanish sifatiga qiziqish ortadi va h.k.) kiradi.

Sifatni qabul qilish xizmatdan foydalanish chog'ida kutilgan natijaga moslashishi mumkin. Agar qabul qilingan sifat kutilgan natija doirasidan biroz chetga chiqsa, foydalanuvchi uni o'z mo'ljaliga moslashtiradi. Biroq, qabul qilingan xizmat kutilgan natijaga mutlaqo mos kelmasa, _oucher_ effekti vujudga keladi: kutilgan natijaning kattaligi _oucher_ effektini kuchaytiradi.

Foydalanuvchi birovning – xizmat yoki uning tarkibiy qismlari bilan tanish bo'lgan do'stlari, hamkasblari, qo'shnilari tajribasidan foydalanishga harakat qilgan hollarda taassurotlarning muttasil kuchayishi sodir bo'ladi. Natijada ijobiy taassurotlar mustahkamlanadi, salbiy taassurotlar esa siqib chiqariladi yoki buning teskarisi sodir bo'ladi.

Foydalanuvchining xizmat sifatini qabul qilishining yuqorida tavsiflangan modeli mazkur tushunchaga quyidagi uch tarkibiy qism birligi deb qarash imkonini beradi:

- asosiy sifat;
- talab etilgan sifat;
- xohlangan sifat²³.

Asosiy sifat – xizmatning foydalanuvchi bo'lishi shart deb hisoblagan xossalari yig'indisi. Mijoz mazkur sifatning mavjudligiga umid qilib, ishlab chiqaruvchi bilan ularni muhokama qilishni lozim topmaydi. Mehmonxona korxonasi xizmatlari uchun asosiy sifatlariga quyidagilar misol bo'lishi mumkin:

- mehmonxonaga joylashishda toza choyshab, yostiq jildi va sochiqlarning mavjudligi;
- mehmonxona nomerining har kuni tozalanishi;
- televizor hamda nomerda mavjud boshqa apparaturaning buzilmay ishlash kafolati;
- mehmon bilan yakuniy hisob-kitobda xato qilmaslik va h.k.

Xizmatning asosiy sifatini ta'minlash korxonadan bu yo'nalishda muttasil ish olib borish va xarajatlar qilishni taqozo etishi mumkin. Xizmatning asosiy sifatiga

²³Toshpo'larov M.M., Sharipov Q.A.Mahsulot sifatini boshqarish(O'quv qo'llanma) Toshkent-2012

lozim darajada e'tibor bermaslik korxonada obro'siga putur etishi va mijozlar yo'qolishiga olib keladi.

Talab etilgan (kutilgan) sifat – xizmatning texnik va funksional xususiyatlari yig'indisi. Ular xizmat ishlab chiqaruvchining rejasiga qay darajada muvofiqligini ko'rsatadi. Odatda ishlab chiqaruvchi xizmatning talab etilgan xossalari reklama qiladi va kafolatlaydi. Mehmonxona xizmatlarining talab etilgan texnik xossalari quyidagilar misol bo'ladi: nomerlarda kommunal sharoit (vanna, dush, hojatxona), konditsionerlar, konferenszallar, muzokara xonalari va h.k.ning mavjudligi. Mehmonxona xizmatlarining talab etilgan funksional xossalari quyidagilar kiradi: nomerlarda va qavatlarda uzzukun xizmat ko'rsatilishi, yangi gazeta va jurnallar har kuni etkazib berilishi va h.k.

Xohlangan sifat – iste'molchi xizmatning mavjudligi haqida faqat orzu qilishi mumkin bo'lgan sifati. Sifatning xohlangan ko'rsatkichlari xususiyati shundaki, ularni iste'molchi o'zi o'ylab topmasligi kerak. Iste'molchi, qoida tariqasida, mazkur sifat ko'rsatkichlarini talab qilmaydi, ammo o'ziga taklif etilgan xizmat tarkibida ularning mavjudligini yuksak baholaydi. Xohlangan sifatli mehmonxona xizmatlariga quyidagilar misol bo'ladi: nomerlarda yo'ldoshli va kabelli televideniening mavjudligi; mijozga mehmonxonadan xotira sifatida fen, zont, pardoz anjomlari va h.k.ni taklif qilish; kechki ovqatga bepul shampin vinosi taqdim etish va sh.k. Agar xohlangan sifatni o'z ichiga olgan xizmat yaxshi ko'rsatilgan bo'lsa, u mijozning o'ziga ko'rsatilgan xizmatlardan qoniqish darajasini oshirishi, ishlab chiqaruvchi uchun bozor sektorini yanada kengaytirishi mumkin.

Mijozlarning ehtiyojlarini qondirish nuqtai nazaridan amerikalik olimlar Kedott va Terjen taklif qilgan xizmat ko'rsatish elementlari tipologiyasi diqqatga sazovordir. Mijozlar xizmatlarni xarid qilish to'g'risida qaror qabul qilishiga ta'sir ko'rsatadigan ehtiyojlarni o'rganish natijasida, ushbu olimlar xizmat ko'rsatish elementlarining to'rt guruhini ajratdilar:

- kritik elementlar;
- neytral elementlar;

- qanoatlantiruvchi elementlar;
- ixlosni qoldiruvchi elementlar.

Kritik elementlar mehmondo'stlik sanoatining mohiyatini tashkil etadi. Ular iste'molchining xulq-atvoriga bevosita ta'sir ko'rsatuvchi asosiy omillardir. Mazkur elementlar birinchi navbatda mavjud bo'lishi kerak, chunki ular iste'molchilar uchun zarur standartlar minimumiga asoslanadi. Agar korxonalar raqobat kurashi sharoitida yashab qolishni istasalar, ular aynan mana shu xizmat ko'rsatish elementlarini taklif qilish uchun qo'llaridan kelgancha harakat qilishlari lozim. Mehmonxona nomerlari, jamoat joylarining tozaligi, xavfsizlik, sog'lom ovqat mana shunday elementlar jumlasidan.

Mazkur minimal standartlarga erishilgan-erishilmaganligiga qarab mijozlarda ijobiy yoki salbiy munosabat uyg'otganligi uchun ushbu elementlar kritik elementlar deb ataladi. Mehmondo'stlik sanoati korxonalarida mazkur elementlarning mavjud emasligi faqat favqulodda hollarda o'rinli deb topilishi mumkin.

Neytral elementlar korxonada faoliyatiga bevosita ta'sir ko'rsatmaydi. Mazkur elementlarga xizmat ko'rsatuvchi xodimlar uniformasining rangi, bino intererining tuzilishi, avtomobillar turar joyining joylashishini kiritish mumkin. Bu elementlar mijozlarning xizmatlardan qanoatlanganlik darajasiga kam ta'sir ko'rsatadi, shu bois boshqaruv faoliyatida ularga _ouc e'tibor berish shart emas.

Agar ko'rsatilgan xizmatlar sifati kutilganidan ham ziyoda bo'lsa, qanoatlantiruvchi elementlar mijozlarda yaxshi taassurotlar qoldirishi mumkin. Ammo mijozning bu umidi oqlangan bo'lmasa ham salbiy taassurot qolmaydi. Mehmonxonada tunda xizmatlar ko'rsatish, banketlar chog'ida _oucher_ nomidan bepul ichimliklar taqdim etish, restoranlarda ayollarga ma'muriyat nomidan gullar berish mana shunday elementlarga kiradi. Tabiiyki, mazkur elementlar korxonaga shu sohada boshqa korxonalardan ajralib turish imkonini beradi. Bepul ovqat, gul yoki shokoladdan hech kim bosh tortmaydi. Xuddi shuningdek, bunday «syurpriz»lar bo'lmagan taqdirda, hech kim bundan shikoyat ham qilmaydi.

To'g'ri bajarilmagan va mijozning salbiy munosabatiga sabab bo'lgan elementlar ixlosni qoldiruvchi elementlar hisoblanadi. Biroq, barcha elementlar to'g'ri bajarilgan taqdirda, mijozlarda hech qanday norozilik tug'ilmasligi mumkin. Bunday elementlarga noto'g'ri tanlangan yoki tashkil etilgan, mehmonlarni uzoqqa borishga majbur qiluvchi mashinalar turar joyi, keng tarqalgan kredit kartochkalari bo'yicha haq to'lashning rad etilishi, xodimlarning iltifotsizligi, kuldonlarning iflosligi va h.k. kiradi.

Nisbiy sifat. Iste'molchiga mo'ljal olib tuzilgan sifatning umumiy strategiyasida muhim o'rin tutuvchi «nisbiy sifat» tushunchasi mehmondo'stlik korxonalarini faoliyatini har tomonlama baholash imkonini beruvchi «xizmatning sifati» tushunchasiga yaqin turadi. Bozorning tobora ortib borayotgan oshkoraligi korxonaga o'z xizmatlar to'plamini raqiblarining takliflariga to'g'ridan-to'g'ri solishtirish imkonini beradi. «Nisbiy sifat» tushunchasi shundan kelib chiqadi. U:

- o'z xizmatlarini eng kuchli raqiblarning xizmatlariga solishtirish;
- o'z xizmatlariga iste'molchi nuqtai nazaridan baho berish;
- korxonadagi narx-navo tuzilishiga bog'liq bo'lmashlik;
- nafaqat moddiy xizmatlar sohasini, balki nomoddiy xizmatlarni, shu jumladan xodimlarning xulq-atvorini qamrab olish imkonini beradi.

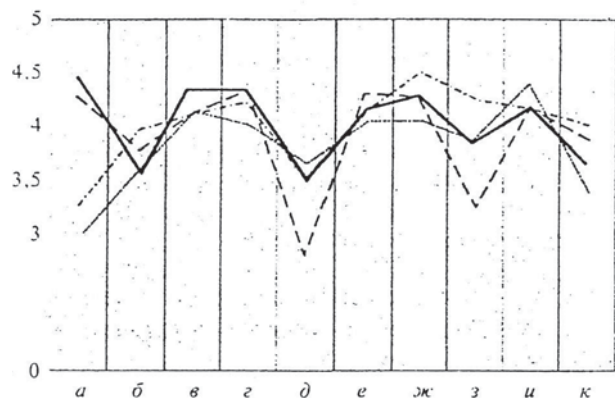
Xizmatlarning nisbiy sifatini aniqlash korxonaning obro'sini mustahkamlaydi, bozorda muayyan mavqeni egallash va uni saqlab qolish imkonini beradi. Nisbiy sifatni aniqlash uslubikasi ikki bosqichdan iborat.

Birinchi bosqich. Muayyan xizmatlarni xarid qilish to'g'risida qaror qabul qilinishiga olib keluvchi, iste'molchi nuqtai nazaridan eng muhim mezonlarni (5-10) ajratish lozim. Bunda narxlar hisobga olinmasligi kerak. Ajratilgan mezonlarning muhimligini iste'molchi bilan bevosita aloqa qiluvchi va bu sohada _ouc tajribaga ega bo'lgan xodimlar fikri bilan muvofiqlashtirish zarur²⁴.

Ikkinchi bosqich. Mezonlarga 5-10 balli shkala bo'yicha baho berish va eng muhim raqib korxonalaridagi shunday mezonlarga qo'yilgan baholarga solishtirish.

²⁴Toshpo'larov M.M., Sharipov Q.A.Mahsulot sifatini boshqarish(O'quv qo'llanma) Toshkent-2012

Korxonalar qancha ko'p bo'lsa, nisbiy sifat mezonlari shuncha aniq bo'ladi. Olingan natijalarni grafik ko'rishida aks ettirgan ma'qul. Shunda o'ziga xos sifat _ucher hosil bo'ladi.



12.1-rasm. Mehmonxona xizmatlarining nisbiy sifati _ucher:

a-joylashgan o'rni; b-ovqatlantirish sifati; v-xavfsizlik; g-xodimlarning kasbiy layoqati darajasi; d-qo'shimcha xizmatlar taklifi; e-nomerlar, hojatxona, dushdagi tozalik; j-xodimlarning xushmuomalaligi va iltifotlilik; z-telYevizor, video, audio apparaturaning ishlashi; i-osoyishtalik va qo'shnilarning xulq-atvori; k-nomerdagi mebel.

«Sifat» tushunchasini iste'molchi nuqtai nazaridan juda ko'p mualliflar ko'rib chiqqanlar. Chunonchi, F. Tatarskiy: «Sifat o'z holicha mavjud bo'lishi mumkin emas, u faqat muayyan iste'molchilarning muayyan talablariga nisbatan mavjud bo'ladi», deb qayd etadi. J. Xarington bu tushunchaga shunday ta'rif beradi: «Sifat – iste'molchida tug'ilgan ehtiyoj uning qurbi etadigan narxda qondirilishi. Yuqori sifat – iste'molchining ehtiyoji u mo'ljallaganidan past narxda va kutganidan ham ziyoda tarzda qondirilishi demak». Shu nuqtai nazardan amerikalik iste'molchilar mahsulotga baho berishda tayanadigan formula diqqatga sazovor:

$$\text{Qimmat} = \frac{\text{Sifat} + \text{Ishonchlilik} + \text{Xizmat ko'rsatishda qulaylik}}{\text{Narx}}$$

Shunday qilib, iste'molchi talabining qondirilishi faqat sifat bilan belgilanmaydi. Talabning qondirilishi – narx va foydani tahlil qilish, aniqroq qilib aytganda, sifat bilan narxni taqqoslash natijasidir. Xizmatlar ko'rsatish sohasida ko'pincha sifat yuqori bo'lishiga qaramay, iste'molchi norozi bo'lib qoladi. Bunda norozilikning sababi – narx.

Ayni vaqtda, bu iste'molchining ehtiyojini boshqa, arzonroq mahsul qondiradi. Misol uchun, mehmonxonada bir o'rinli nomerni bronlashtirish vaqtida mijozga u yashashni mo'ljallagan davrda faqat kunlik bahosi 220 dollar bo'lgan lyuks toifasidagi nomerlar bo'sh bo'lishi haqida ma'lumot beriladi; bir kunlik bahosi 45 dollar bo'lgan iqtisodiy toifa nomerlari va bir kunlik bahosi 62 dollar bo'lgan biznes toifa nomerlari bu davrga to'la bronlashtirilgan.

Mijoz lyuks nomeriga joylashganida unga ko'rsatilishi mumkin bo'lgan xizmatlar sifatining yuqoriligidan qat'iy nazar, u taklifdan qanoatlanmaydi, binobarin, taklif qilingan nomerni xarid qilish to'g'risida qaror qabul qilmaydi va o'zi xohlagan pirovard natijaga erishishning boshqa, nisbatan arzon yo'lini topishga harakat qiladi – boshqa mehmonxonalarga murojaat etadi.

Xizmatlar ko'rsatish sohasida iste'molchi «sifat-narx-natija» nisbatini muttasil tahlil qiladi. Bu xizmatlar sifatini boshqarishda «narxning sifati» tushunchasini qo'llash zarurligi to'g'risida so'z yuritish imkonini beradi.

«Xizmatning sifati» tushunchasiga quyidagi qismlardan tashkil topgan kompleks deb qarash ham mumkin:

- salohiyat sifati (texnik sifat);
- jarayon sifati (funktional sifat);
- madaniyat sifati (ijtimoiy sifat).

Salohiyat sifati yoki texnik sifat mehmondo'stlik korxonalarining ishlab chiqarish holatiga tegishli mezonlardan tashkil topadi. Mehmonxona xizmatlariga nisbatan bular mehmonxona nomerlari, restorandagi ovqatlar, ijaraga beriluvchi avtomobillar, kommunikatsion texnika sifati va h.k. Iste'molchi mehmonxona

xizmatini xarid qilgunga qadar uning texnik sifatiga qisman baho berish imkoniyatiga ega.

Funksional sifat – mehmonxona xizmatlari ko'rsatish jarayonining sifati. Bunda iste'molchi mehmonxona xodimlari bilan bevosita aloqaga kirishadi (nomerni bronlash, resepsiya bo'limida hujjatlarni rasmiylashtirish, mijozni nomerga kuzatib qo'yish, bagajni etkazish, har xil xizmatlar ko'rsatish va h.k.). Funksional sifatning yuqoriligi mijoz umidini uncha oqlamagan nomerdan olingan tassurotni yaxshilashi mumkin. Biroq, agar funksional sifat past bo'lsa, hatto mehmonxonadagi eng yaxshi nomer ham ko'rsatilgan xizmatdan qoniqmaganlik hissini o'nglay olmaydi.

Ijtimoiy sifat – mehmonxona xodimlarining xulq-atvori va mehmonlarga nisbati bilan belgilanuvchi madaniyat sifati. Xodimlarning xushmuomalaligi, jonkuyarligi va seriltifotligi ijtimoiy sifatning muhim mezonlaridir.

Sifatli xizmat ko'rsatishga e'tibor beruvchi chet el mehmonxonalarining aksariyatida mijozlarning shikoyatlari sifat mezoni deb olinadi. Bu umumiy sifat uch tarkibiy qismining qaysi biri yuzasidan ko'proq shikoyat qilinganligini baholash imkonini beradi. Mutaxassislar guvohlik berishicha, mazkur mehmonxonalarda 70% o'uche'proq hollarda mijozlar jarayon va madaniyatning sifatidan shikoyat qiladilar. Salohiyat sifati bu erda ancha yuqori darajaga etgan va mijozlarni qanoatlantiruvchi «narx-xizmat» nisbatiga erishilgan.

12.2. Mehmonxona xizmatlari sifatini boshqarish tizimi

Xizmat ko'rsatish sifatining modeli. Mehmonxona xizmatlari sifatini boshqarish amaliyotida besh bosqichli yoki konseptual model nomi bilan mashhur bo'lgan xizmat ko'rsatish sifati modeli keng qo'llaniladi. U mijoz umidining oqlanishi nuqtai nazaridan xizmat ko'rsatish sifatini belgilaydi. Model mualliflarining so'zlariga qaraganda, mijoz nimaga umid qilishini va mijozning umidlarini mehmonxona qanday qilib oqlashi mumkinligini bilish xizmat ko'rsatish jarayonining birinchi bosqichidir.

Birinchi bosqich: Iste'molchining umidlari va mehmonxona rahbariyatining munosabati.

Bu bosqichda mehmonxona rahbariyati o'z mijozlari nimani xohlashini tushunmaydi. U o'z mijozlarining ehtiyojlarini bilmaydi. Aksariyat mehmonxonalar bozor talabini aniqlash uchun tadqiqotlar o'tkazadi, biroq keyin rahbariyat firmaning ichki muammolariga chalg'ib, mijozlarning talablari o'zgartirilishini yoddan chiqaradi.

Agar mijoz xizmatning muayyan xossasi o'zgartirilishini xohlasa-yu, u o'zgartirilmasa, marketing-miks butun bozor uchun o'z jozibadorligini yo'qotadi va mijozning umidvorlik darajasi ortadi.

Agar korxonada marketing sohasida ish olib bormasa, mijoz uning xizmatlari haqida hech narsa bilmasligi mumkin. Menejerlar puxta o'ylab ish tutishlari va mehmonlar bilan gaplashganda teskari aloqaga kirishishlari lozim. Buning uchun marketing axborot tizimlaridan ham foydalanish zarur.

Misol uchun, qabul qilish va joylashtirish xizmatining rahbari mehmonlarni 15 minut ichida qabul qilish tizimini ishlab chiqdi. Biroq, mehmonlar oradan 10 minut o'tmasidan bezovta bo'la boshladilar. Mijozlar bilan gaplashgach, menejer ular uchun kutishning kritik vaqti 15 minutni emas, balki 10 minutni tashkil etishini tushundi.

Ikkinchi bosqich: Xizmat ko'rsatish sifati xususiyatining rahbariyat tomonidan qabul qilinishi.

Menejerlar o'z mijozlari nimani xohlashlarini biladilar, biroq ularni qanoatlantirish imkonini beruvchi tizimlarni rivojlantirishga qodir bo'lmaydilar yoki bunday qilishni istamaydilar. Buning bir necha sabablari mavjud:

- xizmat ko'rsatish sifatiga lozim darajada e'tibor bermaslik;
- sifatni ta'minlash imkoniyatini yaxshi tushunmaslik;
- vazifaning muvofiq tarzda standartlashtirilmaganligi;
- maqsadning yo'qligi.

Ayrim mehmonxonalar tez daromad olishga harakat qiladilar va o'z xodimlariga yoki mehmonxonani jihozlashga mablag' joylashtirishni istamaydilar. Bunda muqarrar tarzda xizmat ko'rsatishning sifati bilan bog'liq muammolar yuzaga keladi.

Aylanma kapitalni etarli darajada ta'minlashdan bosh tortgan mehmonxonalarining rahbarlari 2-bosqichda xatoga yo'l qo'yishlari mumkin.

Masalan, xizmat ko'rsatishni tashkil etish chog'ida choyshablar, sochiqlar, halatlar va h.k.ning taqchilligi yuzaga kelishi mumkin. Bu holat ortiqcha muammolar tug'diradi, xizmat ko'rsatishdan olingan ijobiy taassurotni kamaytiradi, mehmonxona xizmatchilarining mijoz oldidagi ma'naviy mas'uliyatini susaytiradi.

Ba'zan mehmonxona korxonalarining rahbarlari ayni sharoitda mavjud muammoni hal qilishning iloji yo'q deb o'ylaydilar. Misol uchun, mehmonxonalar xizmatidan foydalanuvchi ishbilarmon odamlarning aksariyati undan nonushtadan keyin jo'nab ketishni xohlaydilar. Mehmonxona rahbarlari har kuni ertalab restorandagi uzun navbat bilan bog'liq vaziyatni ko'radilar, lekin muammoni hal qilishga urinmaydilar, chunki bu qizg'in paytda yordam uchun qo'shimcha xizmatchilar yollashni xohlamaydilar.

Nihoyat, maqsadlar mehmonxona xodimlari tomonidan qo'llab-quvvatlanishi lozim. Rahbariyat qo'l ostidagi xodimlar ishining natijalariga lozim darajada baho berish, ular bilan muttasil aloqa qilish va yaxshi ishlagan xodimlarni rag'batlantirish yo'li bilan ularni qo'llab-quvvatlashlari kerak.

Uchinchi bosqich: Xizmat ko'rsatish sifatining rahbariyat tomonidan qabul qilinishi.

Mazkur bosqich rahbariyat mijozlarning ehtiyojlarini va ularga xizmat ko'rsatish sifati darajasini tushungan, ammo xizmatchilar bunday darajada xizmat ko'rsatishga qodir bo'lmagan yoki buni istamagan holda yuzaga keladi.

To'rtinchi bosqich: Xizmatlar ko'rsatish va majburiyatlar.

Ushbu bosqich mehmonxona o'z imkoniyati darajasidan ortiq narsalarni va'da qilganida yuzaga keladi. Misol uchun, reklama broshyurasida mehmonxona nomerlari derazasidan dengiz manzarasi ko'rinishi haqida ma'lumot berilgan edi. Biroq, amalda derazadan faqat shahar manzarasi ko'rinadi, dengiz esa uzoqda, ufq chizig'ida ko'zga tashlanadi. Marketing bo'yicha mutaxassislar va'da qilgan xizmatlarini amalda ko'rsata olishlariga ishonch hosil qilishlari kerak.

Beshinchi bosqich: Kutilgan xizmat ko'rsatish sifati va amalda ko'rsatilgan xizmatga munosabat.

Bu bosqich oldingi bosqichlardan bevosita kelib chiqadi. Kutilgan sifat mijoz mehmonxonada olishni umid qilgan sifatdir. Ko'rsatilgan xizmat deganda mijoz amalda olgan sifat tushuniladi. Agar mehmon o'zi kutganidan kamroq olgan bo'lsa, ko'rsatilgan xizmatlardan qanoatlanmaydi va boshqa hech qachon bu mehmonxonaga qadam bosmaydi.

Xizmat ko'rsatish sifatini tahlil qilishning besh bosqichli modeli mehmondo'stlik sanoatida sifatli xizmat ko'rsatilishini lozim darajada tushunish imkonini beradi. Uni o'rganish orqali biz sifatli xizmat ko'rsatishni tashkil etishning potensial muammolarini tushunib etishimiz mumkin.

Bu bizga ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatishning har bir bosqichida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan har qanday muammolarni hal qilishga yordam beradi.

Sifatni boshqarish tizimi. Xizmatlar sifatini boshqarish tizimini 10.6-rasmda ifodalangan sxemadan ko'rish mumkin.

Sifatni boshqarish mehmonxona korxonasida xizmatlar tashkil etilishi va ko'rsatilishini nazorat qiluvchi boshqarish tizimlari bo'lishini nazarda tutadi.

Birinchi tizim xodimlarni tanlab olish va ularni o'qitib-o'rgatish bilan shug'ullanadi. Mehmonxonalar xodimlarni o'qitib-o'rgatishga _ouc mablag'lar sarflaydi.

Xodimlarning kasbiy layoqati xizmatlar sifatini boshqarishda juda muhim ahamiyatga ega. Mehmonxona ma'muriyati xodimlar yuqori sifatli xizmatlar ko'rsatish uchun zarur malaka va bilimga ega bo'lishlari haqida muttasil qayg'urishi kerak.

Ikkinchi tizim – xodimlarni qo'llab-quvvatlash va rag'batlantirish tizimi.

Mehmonxona korxonalarining omilkor rahbarlari iste'molchining mehmonxonaga munosabati xodimlarning kayfiyatiga ko'p jihatdan bog'liq deb hisoblaydilar. Ular ichki marketing faoliyatini olib boradilar va yuqori sifatli xizmat

ko'rsatgan xodimlarni rag'batlantiradilar. Xizmatlarning rahbarlari xodimlarning o'z ishidan qanoatlanish darajasini muttasil kuzatib borishlari kerak.

Agar mehmonxona rahbariyati xodimlarga hayotiy muammolarini hal qilishga yordam bersa, ularning o'z ishidan qanoatlanganlik darajasi oshadi.

Uchinchi tizim – mehmonxonada sifat ustidan nazorat va xizmatlar ko'rsatish jarayonini standartlashtirish tizimi. Odatda mehmonxona ma'muriyati xizmatlar ko'rsatish taomillari ro'yxatini sxema ko'rinishida ishlab chiqadi.

Biroq, ortiqcha standartlashtirish ko'rsatiladigan xizmatni qashshoqlashtirishini nazarda tutish kerak. Xizmatni konveyerga qo'yishga yoki xarajatlarni kamaytirishga bo'lgan urinishlar mehmonxonaning rentabelligini qisqa muddatga oshirishi mumkin. Ayni vaqtda, bunday harakatlar mehmonxonaning uzoq muddatli istiqbolda yangi xizmatlarni o'z faoliyatiga joriy etish, shuningdek, xizmatlar ko'rsatishning yuqori darajasini saqlab qolish, mijozlarning o'zgaruvchi talablari va istaklariga moslashish qobiliyatini susaytiradi.

To'rtinchi tizim – mehnat unumdorligini nazorat qilish tizimi.

Mehmonxona rahbariyati kam xarajatlar bilan mehnat unumdorligini oshirishga harakat qilishi kerak. Bu maqsadga erishish uchun odatda quyidagi usullar qo'llanadi:

- Xodimlarning kasbiy tayyorgarligi darajasini oshirish.
- Sifatga ziyon etkazmasdan, ko'rsatiladigan xizmatlar hajmini ko'paytirish.
- Xizmatlar ishlab chiqarish texnik ta'minotini yaxshilash.
- Xizmat ko'rsatishda inson mehnati xarajatlarini kamaytiruvchi yangi ishlovlar va ixtirolarni amalga joriy etish.
- Xizmat ko'rsatishni tabaqalashtirish – mijoz umid qiluvchi asosiy xizmatlar to'plamiga ikkilamchi (qo'shimcha) xizmatlar to'plamini ishlab chiqish.
- Mijozlarni o'ziga o'zi xizmat ko'rsatishga da'vat etish (restoranda shved stoli).
- Mehnat unumdorligining o'sishiga turtki beruvchi yangi texnologiyalarni qo'llash.

Beshinchi tizim – shikoyat va takliflarni tahlil qilish, mijozlarni o'rganish, raqiblarning xizmatlari sifatini o'z xizmatlari sifatiga solishtirish tizimi yordamida mijozlarning ko'rsatilgan xizmatlardan qanoatlanganlik darajasini nazorat qilish.

Mijozlarning shikoyatlaridan raqiblar oldida muayyan ustunlikka erishish manbai sifatida foydalanuvchi mehmonxonalar mazkur ustunlikni boy bermaslik uchun shikoyatlarga ishlov berishning oqilona mexanizmini yaratadilar. Shikoyatlar ishni takomillashtirish yo'llarini ko'rsatadi, norozi mijozni qanoatlantirish imkonini beradi.

O'tkazilgan tadqiqotlar namunali mehmonxona _oucher_e rejalashtirish tizimining mavjudligi, rahbariyatning xizmatlar sifatini oshirishga intilishi, xizmat ko'rsatish standartlarining yuqoriligi, xizmatlar ko'rsatilishi ustidan nazorat tizimi, iste'molchilarning shikoyatlarini qondirish tizimining mavjudligi bilan tavsiflanishini ko'rsatdi. Bunda xodimlarga va xaridorlarning qanoatlanganlik darajasiga alohida e'tibor beriladi.

12.3.Mehmonxonada xizmat ko'rsatish sifatini oshirish dasturini ishlab chiqish va uni amalga oshirish

Xizmat ko'rsatish sifatini oshirish dasturi mehmonxonaning barcha bo'limlari faoliyatini o'z ichiga oladi. Korxonada sifatni yalpi boshqarishning mufassal taomilini tavsiflash mazkur dasturning vazifasiga kirmaydi. Biroq, mehmonxonada xizmat ko'rsatish sifatini oshirish uchun, ishlab chiqiladigan dastur 10 asosiy prinsipni o'z ichiga olishi lozim.

1. Oqilona rahbarlik. Mehmonxona rahbariyati korxonaning vazifalari va uning kelgusida rivojlanishi haqida aniq tasavvurga ega bo'lishi kerak. Ammo shuning o'zi kifoya emas. Rahbarlar bu tasavvurni qo'l ostidagi xodimlarga etkazishlari va ularni bunga ishontira olishlari ham kerak. Yaxshi rahbarlar xizmatchilarni ishontirish orqali sifatli xizmat ko'rsatishga erishishni asosiy maqsad deb biladilar.

2. Mehmonxonaning barcha bo'limlariga marketing yondashuvini joriy etish. Marketing konsepsiyasi uni butun mehmonxonaga to'la joriy etishni nazarda tutadi.

Mehmonxonada mijozlarga xizmat ko'rsatish bo'yicha marketing funksiyalarini bajarish faqat marketing bo'limi xodimlarining vazifasi emasligini doim yodda tutish zarur. Mazkur bo'limdan tashqari, marketing unsurlari mehmonxonadagi har bir bo'lim ishida mavjud bo'lishi kerak.

3. Mijozlarning talab va ehtiyojlarini tushunish. Mijozlar sifatni juda yaxshi his qiladilar. Yuqori sifatli xizmat ko'rsatadigan mehmonxona bozor o'zidan nimani talab qilishini yaxshi biladi. Mehmonxona taklif qiluvchi xizmat muayyan bozorga mo'ljallangan bo'lishi kerak.

4. Mehmonxona biznesining maqsadlari va vazifalarini tushunish. Mijozlarga sifatli xizmat ko'rsatish butun mehmonxona jamoasi uyushqoqlik bilan, bahamjihat ishlashini taqozo etadi. O'z ishi butun jamoa faoliyatining natijasiga ta'sir ko'rsatishini har bir bo'lim xizmatchilari yaxshi tushunishlari kerak. Ayrim mehmonxonalarda xodimlarga chaparasta xizmat ko'rsatish o'rgatiladi, ya'ni xodim har xil ishlarni bajaradi. Bu xodimga turdosh kasblarni o'zlashtirish va boshqa ixtisosliklar bo'yicha ishlarning mohiyatini tushunib etish imkonini beradi.

5. Ishda asosiy tashkiliy prinsiplarni qo'llash. Mehmonxona ishi yaxshi rejalashtirilishi va oqilona boshqarilishi lozim. Bu ish boshqarish konsepsiyasining loyahasini ishlab chiqishdan boshlanadi. Boshqarish shunday tashkil etilishi kerakki, mehmonxonada xizmat ko'rsatish mijoz o'zi tanlagan mehmonxona segmentida muayyan naf ko'rishini ta'minlasin. Bunda mehmonxona xodimlarini boshqaruv axboroti bilan ta'minlovchi tizimlar tashkil etilishi lozim.

Mazkur tizimlar xodimlarni yollash va ularni o'qitib-o'rgatish, xizmatlarni xarid qilish taomillari, boshqaruv axboroti tizimi, nomerlarni bronlashtirish tizimi, mehmonxona uskunalariga texnik xizmat ko'rsatish tizimi, sifatni nazorat qilish, ta'minot tizimlarini o'z ichiga oladi. Sifatli xizmat ko'rsatish ta'minlanuvchi mehmonxonalarda operatsion jarayonlar yaxshi yo'lga qo'yilgan bo'ladi.

6. Erkinlik omillari. To'rt va besh yulduzli mehmonxonalarda ko'proq mijozga yo'naltirilgan xizmatlar ko'rsatiladi. Xodimlar mijozga uning talab va ehtiyojlariga muvofiq tarzda xizmat ko'rsatishlari uchun o'z harakatlarida muayyan darajada

erkinlikka ega bo'lishlari kerak. Ularni qat'iy yo'riqnomalar va qoidalarga bog'lab qo'yish yaramaydi. Bo'limlarning rahbarlari xodimlar mijozga lozim darajada xizmat ko'rsatishiga halaqit beradigan har xil qoidalar va yo'riqnomalar tarzidagi to'siqlarni o'rnatish o'rniga, xodimlarga to'g'ri yo'l ko'rsatishlari va ularning ishini qo'llab-quvvatlashlari kerak.

7. Tegishli texnologiyadan foydalanish. Texnologiyadan marketing muhitining o'zgarishini nazorat qilish, operatsion tizimlarga yordam berish, mijozlarning ma'lumotlar bazalarini rivojlantirish va ular bilan aloqa qilish usullarini takomillashtirish uchun foydalanilishi lozim. Misol uchun, «mehmon tarixi» kompyuter kichik tizimi mijozga sifatli xizmat ko'rsatishga monelik qilishi mumkin bo'lgan muammolarni aniqlash uchun o'ziga xos ogohlantirish tizimi bo'lib xizmat qiladi. Boshqa bir tizim – PMS (binoni boshqarish tizimi) esa nomerlarga texnik xizmat ko'rsatish va ularni profilaktik ta'mirlash sikllari haqida axborot beradi.

8. Kadrlarni oqilona boshqarish. Rahbariyat faoliyati – mehmonxona jamoasi bilan aloqa qilishning birdan-bir yo'li. Har qanday rahbar o'zining muayyan vaziyatga munosabatini qo'l ostidagi xodimlari kuzatib turishlari va uning xulq-atvorini o'rganishlarini yaxshi tushunishi kerak. Agar mehmonxona direktori erga tushib ketgan qog'ozni ko'tarib olsa, xizmatchilar ham shunday qiladi. Xodimlar bahamjihat ishlashining muhimligini qayd etuvchi menejer ishlab chiqarish intizomini mustahkamlashi va jamoaning ishonchiga umid qilishi mumkin.

9. Standartlar o'rnatish, ishning bajarilishiga baho berish va stimullar tizimini joriy etish.

Xizmat ko'rsatish standartlari va maqsadlarini belgilash, so'ngra bunga boshqaruvchilar va xizmatchilarni o'rgatish xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilashning eng muhim usulidir. Mazkur standartlar uzluksiz oshirib borilishi, ularga rioya qiluvchi xizmatchilar esa rag'batlantirilishi lozim. Sifatni boshqarish dasturi mijozlarga xizmat ko'rsatish standartlarini va xodimning mehnati bu standartlarga qay darajada muvofiqligini baholash uslublarini ishlab chiqishni o'z ichiga olishi

kerak. Xodimlar bilan munosabatlarni shunday yo'lga qo'yish kerakki, ma'muriyat ularning ishiga baho berib tursin.

8. Mehnat natijalariga qarab xizmatchilar bilan teskari aloqa. Mehmonxona ishining natijalari haqida xizmatchilarga ma'lumot berib turilishi lozim. Mehmonxona xodimlari mijozlar nimani yoqtirishi va nimani xush ko'rmasligini bilishlari kerak. Ular shuningdek qaysi ish sohalari yaxshilanayotgani va qaysilarida o'zgarish bo'lmayotgani haqida ham tasavvurga ega bo'lishlari lozim.

Mehmonxonalarda sifatni yaxshilash dasturlarini o'rganish natijalar hamma erda ham bir xil emasligini ko'rsatdi.

Bir qancha mehmonxonalarda sifatni oshirish bo'yicha amalga oshirilgan ishlar ijobiy natija bergan, mazkur mehmonxona korxonalarining rentabelligi oshgan. Ammo, ayrim mehmonxonalarda sifat dasturlari ish bermagan. Buning asosiy sabablari quyidagilar bilan bog'liq:

- sifat muammosiga qiziqishning yo'qolganligi, boshqaruvning oliy va o'rta bo'g'ini xodimlarida mas'uliyat hissining etishmasligi;
- sifat uchun javobgar shaxsning yo'qligi;
- mehmonxona egasining almashishi.

12.4.Mehmonxonada xizmatlar sifatini boshqarish mexanizmi

Zamonaviy mehmonxona kompleksida sifatni boshqarish ishini nazorat qilish va muvofiqlashtirish bilan sifat bo'yicha boshqaruvchining xizmati shug'ullanadi.

Sifat bo'yicha boshqaruvchi mijozlarga ko'rsatilayotgan xizmatlarning sifati, uning texnologik standartlar va sanitariya normalariga muvofiqligi ustidan kundalik nazoratni amalga oshiradi. U bosh direktor oldida hisobdor bo'lib, o'z faoliyatini mehmonxonaning boshqa bo'limlari rahbarlari bilan yaqin aloqada amalga oshiradi. Sifat bo'yicha boshqaruvchi bo'limlarning rahbarlari va xodimlarga bergan ko'rsatmalar ijro etish uchun majburiydir.

Sifat bo'yicha boshqaruvchi kadrlar bo'limi, mehmonxona boshqa bo'limlarining rahbarlari bilan hamkorlikda xodimlarni o'qitib-o'rgatish va ularni

qayta tayyorlashni amalga oshiradi, marketing xizmati bilan hamkorlikda esa yangi mehmonxona va restoran xizmatlari, texnologiyalarini kuzatib boradi va amalga joriy etishga tavsiya qiladi, mehmonxona korxonasi strategiyasini ishlab chiqishda ishtirok etadi. Bu ishga mustaqil ekspertlar, maslahat va ta'lim firmalari jalb qilinadi.

Sifat bo'yicha boshqaruvchining xizmati marketing bo'limi hamda mehmonxonaning boshqa bo'limlari bilan hamkorlikda sifatni oshirish dasturini, shuningdek xizmatlar tashkil etilishi va ko'rsatilishini nazorat qiluvchi tizimlarni ishlab chiqishda ishtirok etadi.

Sifat bo'yicha boshqaruvchi mehmonxona kompleksining umumiy ovqatlanish korxonalari uchun yangi menyu, vino kartalari va xizmat ko'rsatish texnologiyasini ishlab chiqish bilan shug'ullanadigan kulinariya kengashi ishida ishtirok etadi.

Rasmdan ko'rinib turganidek, sifat bo'yicha boshqaruvchining xizmati mehmonxonada xizmat ko'rsatishning tashkil etilishi va sifatini yaxshilashga yo'naltirilgan surunkali va rejali ish olib borish uchun joriy etiladi.

Mehmonxonada to'xtagan mehmonlarning shikoyat va takliflarini tahlil qilish sifat xizmati ishining muhim tarkibiy qismidir. Xizmatga mehmonlarning mehmonxona faoliyati haqidagi fikr-mulohazalari ifodalangan so'rovnomalar kelib turadi. Shikoyat va takliflar daftari har kuni ko'zdan kechiriladi, tegishli xulosalar chiqariladi. Mehmonlarning og'zaki va yozma shikoyatlari bilan ishlash sifat xizmati rahbarining doimiy nazorati ostida turadi.

Sifat bo'yicha boshqaruvchining xizmatiga, qoida tariqasida, mehmonxona xizmatlarini sertifikatlashtirish organlari, sanitariya va savdo inspeksiyasi bilan aloqa qilish vazifasi yuklanadi. U mazkur organlarning vakillari o'tkazadigan tekshiruvlarda ishtirok etadi.

Tayanch iboralar: Erkinlik omillari, ishda asosiy tashkiliy prinsiplarni qo'llash, oqilona rahbarlik, xodimlarning kasbiy tayyorgarligi, xodimlarni qo'llab-quvvatlash, sifatni boshqarish.

Nazorat uchun savollar

1. Mehmonxonada xizmat ko'rsatish sifatini oshirish
2. Xizmatlar ishlab chiqarish texnik ta'minotini yaxshilash.
3. Mehmonxonada xizmatlar sifatini boshqarish mexanizmi

Adabiyotlar

1. Peter Tannenbaum. Excursions in Modern Mathematics: Pearson New International Edition 8th Edition. Pearson Education Limited, 2014. 544 pages
2. Lauren Telesz. The Excursion: A Vocabulary Building Book Paperback – March 25, 2016
3. Micah Solomon. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets Kindle Edition. Copyright ©2016. SelectBooks, Inc New York.
4. John R. Walker. Exploring Hospitality Industry-3rd edition. Prentice Hall, Inc. 2016
5. Умирова Д. С. Мехмонхона хўжалигини бошқариш. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.:ТДИУ, 2018.
6. Amriddinova. R.S, Aliyeva. M.T va boshqalar. Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish. O'quv qollanma. 2018
7. Norchaev A. N. Umirova. D.S. Ekskursiya xizmatini tashkil etish. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.:ТДИУ, 2018.

13-BOB. MEHMONXONA XO'JALIGINI BOSHQARISH TIZIMIDA AXBOROT TEXNOLOGIYALARI

13.1. Axborot texnologiyalari tushunchasi

13.2. Boshqaruv jarayonlarini tashkil etishda axborot texnologiyalarining roli va o'rni

13.3. Elektron hujjatlar bilan ishlash

13.4. Boshqaruvda axborot xavfsizligini ta'minlash

13.5. Axborot almashuv jarayonidagi muammolar

13.1. Axborot texnologiyalari tushunchasi

Axborot yoki informatsiya – bu olamdagi butun borliq, undagi ro'y beradigan hodisalar va jarayonlar haqidagi xabar va ma'lumotlardir. Informatsiya so'zi lotincha “informatio” so'zidan olingan bo'lib, «tushuntirish», «tavsiflash» degan ma'noni anglatadi. Axborot inson nutqida, kitobdagi matnlarda, musavvir tasvirida va boshqalarda mavjuddir²⁵.

Inson turli a'zolari yordamida axborotlarni qabul qiladi, ongi bilan idrok etadi, xotirasida saqlaydi, boshqalarga uzatadi. Umuman, insonning kundalik hayoti va faoliyati turli xil axborotlarni to'plash, qayta ishlash, saqlash va uzatish bilan bog'liq. Hozirgi kunda axborotni qayta ishlovchi universal vosita sifatida elektron-hisoblash mashinalari xizmat qilmoqda. Texnologiya so'zi grekcha “techne” so'zidan kelib chiqqan. “Techne” – san'at, mohirlik degan ma'noni anglatadi. Axborot texnologiyalari yoki informatsion texnologiyalarning rivojlanishi bosqichlari hisoblash texnikasi rivojlanishi bosqichlari bilan bevosita bog'liqdir.

13.2. Boshqaruv jarayonlarini tashkil etishda axborot texnologiyalarining roli va o'rni

Mehmonxonalarda avtomatlashtirilgan axborot tizimlari nomerlarni rezervlash, doimiy mijozlar, mehmonlarning talablari va ular to'lashi lozim bo'lgan haq haqidagi

²⁵tdtu.uz/index.php/uk/.../192-axborot-texnologiyalari

ma'lumotlarni kiritish, saqlash va zarur holda tez qidirib topishga yordam beradi. Muayyan sanada tashrif buyurgan mehmonlar ro'yxatini kompyuter xotirasidan topish hech qanday muammo tug'dirmaydi. Rezervlash stoli fayllari avtomatlashtirilgan axborot tizimining muhim tarkibiy qismi bo'lib, ular ushbu ish uchun mas'ul bo'lgan ma'mur (administrator) yordamchisiga bronlashtirilmagan nomerlar miqdori va ularning tafsilotlari: xonalari soni, derazadan ochiladigan manzara, narxi haqida axborot olish imkonini beradi. Avtomatlashtirilgan axborot tizimi mehmonxona faoliyatiga joriy etilgunga qadar rezervlash bilan shug'ullanuvchi xodim bunday axborotni yig'ishi va undan foydalanishi ancha og'ir ish bo'lib, juda ko'p vaqtni olar edi.

Avtomatlashtirilgan axborot tizimi kompyuter dasturlari to'plamidan iborat bo'lib, ular yordamida boshqarish ofislari va yordamchi bo'limlar ishi uchun dolzarb ahamiyatga ega bo'lgan axborotni yig'ish va undan foydalanish mumkin. Bu to'plam tarkibida to'rt dastur ayniqsa muhimdir, chunki ular ma'murlarni quyidagi yo'nalishlar bo'yicha kerakli axborot bilan ta'minlaydi:

- rezervlash xizmatini boshqarish;
- mehmonlarga xizmat ko'rsatishni boshqarish;
- mehmonlar bilan hisob-kitob qilishni boshqarish;
- mehmonxonani boshqarishning umumiy masalalari.

Avtomatlashtirilgan axborot tizimining rezervlash xizmati faoliyatini ta'minlovchi tarkibiy qismi mazkur xizmat xodimlariga rezervlashga so'rovlarni tez olish, rasmiylashtirilgan bronlarga tasdiqlar olish va mehmonxona nomerlari mijozlar bilan qay darajada to'liqligi haqida doim aniq tasavvurga ega bo'lish imkonini beradi. Avtomatlashtirilgan axborot tizimida bevosita ofisda va telefon orqali rezervlash markazlashtirilgan tizimi orqali amalga oshirilgan bronlash haqidagi barcha axborot jamlanadi.

Mehmonxonakorporatsiyalarining aksariyatimazkurtizimdao'zraqamlariga egabo'lib, ularning yordamida mijozlar oldindan buyurtma qilish uchun mamlakatning istalgan nuqtasidan, ba'zan hatto chetdan (bepul) simqoqishlarim mumkin. Transport agentliklari ham

ushbu markazlashtirilgan tizimga kompyuter tarmog'i orqali to'g'ridan-to'g'ri kirish imkoniyatiga ega. Avtomatlashtirilgan axborot tizimidan surunkali foydalanuvchi mehmonxonaning yuzdan ortiq xizmatchilari istalgan vaqtda quyidagi yo'nalishlar bo'yicha axborot olishlari mumkin:

- rezervlash;
- bosh ma'mur ofisi;
- jamoaviy tashriflarni rasmiylashtirish;
- doimiy mijozlar haqida ma'lumotlar;
- hisobotlar matn muharriri;
- transport agentliklarining xizmatlari uchun schyotlar;
- turlarni rasmiylashtirish;
- ma'muriy-xo'jalik masalalari;
- foiz daromadlarini boshqarish;
- kompleks dasturlar tuzish;
- ulgurji savdo;
- kompyuter bo'yicha hisob-kitoblar uchun interfeys;
- kinofilmlar namoyishini buyurtma qilish uchun interfeys;
- savdo nuqtalari uchun interfeys;
- ekologik nazorat;
- markazlashtirilgan rezervlash;
- shahar grossbuxi; kreditorlik qarzlari;
- kondominium egalari uchun schyotlari; uyushmalarni boshqarish;
- nomerlarni uzoq muddatga berganlik uchun ijara haqi; taymsheklar uchun ijara haqi.

O'rta va _ouc mehmonxonalarda ma'murning ish joyi schyotlar va xaridlarni nazorat qilish va rasmiylashtirish uchun mini-kompyuter bilan jihozlanadi. Mehmonxonada odatda monitorlar bilan jihozlangan yana bir nechta xizmatlar: savdo nuqtalari, ta'minot xizmati, konferens zal va boshqa xizmatlar ham faoliyat

ko'rsatadi. Kichiq mehmonxonalar so'rovlarni rasmiylashtirish uchun mini-kompyuterdan alohida foydalanishi yoki uni mahalliy tarmoqqa ulashi mumkin.

13.3. Elektron hujjatlar bilan ishlash

Axborotlar tizimi ma'lumotlar bazasi ustida ish olib boradi. Ma'lumotlar bazasi esa ishlab chiqarish, fan, umuman inson hayot-faoliyatining ma'lum bir sohasi bo'yicha tuziladi. Masalan, iqtisodiyot yo'nalishi bo'yicha o'qitiladigan fanlar ro'yxati (familiyasi, ismi, sharifi, jinsi, tug'ilgan yili, ishlash joyi, qon guruhi va hokazolar). Ma'lumotlar bazasi ba'zan ma'lumotlar banki deb ham yuritiladi. Umumiy holda, ma'lumotlar bazasi yoki ma'lumotlar banki tushunchalari kompyuter bilan bog'liq bo'lishi shart emas. Masalan, vrach kabinetida qogoz yoki karton kartochkalarda tashkil etilgan bemorlar kartotekasi kompyuter yordamida qayta ishlanmaydi, lekin ma'lumotlar bazasi yoki ma'lumotlar bankiga misol bo'la oladi. Ammo, imkoniyat boricha ma'lumotlar bazasi shaxsiy kompyuterlarda tuzilsa, kerakli ma'lumotni qidirish va topish ancha osonlashadi²⁶.

Ma'lumotlar bazasini kompyuter yordamida qayta ishlashni osonlashtirish uchun uni tuzish jarayonida qandaydir qoidalarga rioya qilish kerak bo'ladi. Bu yerda ikki xil yondashish bo'lishi mumkin.

1) ma'lumotlar bazasining tuzilishi haqida kelishib olish. Masalan, har yili qabul vaqtida shaxsiy kompyuterda hujjat topshirgan abituriyentlar haqidagi ma'lumotlar bazasi tuziladi (abituriyentlarning familiyasi, ismi, sharifi, o'rta maktabni tugatgan yili, attestatining nomeri, viloyati, tumani, jinsi va hokazo). Bu ma'lumotlar bazasi hujjat topshirilgan sana va vaqt bo'yicha tuziladi.

2) ma'lumotlar bazasi istalgan tartibda tuziladi, lekin bu holda ma'lumotlarni qayta ishlash algoritmlarini ishlab chiqish kerak bo'ladi. Masalan, hujjat topshirgan abituriyentlar ro'yxati istalgan tartibda tuzilgan bo'lsin. U holda bu ma'lumotlarni hujjat topshirilgan sana va vaqti bo'yicha qayta ishlab chiqadigan algoritmini tuzish kerak bo'ladi.

²⁶ <http://niservis.narod.ru/dars/9.htm>

Mehmonxona majmuini markazlashtirilgan tartibda boshqarish kompyuter tizimlari hatto yirik mehmonxona faoliyatini ham ko'p vaqt va kuch sarflamasdan muvofiqlashtirish imkonini beradi. Tizim quyidagi vazifalarni hal qiladi:

✚ biznes-jarayonlarni oqilonalashtirish, qog'ozli hujjat aylanishi hajmini kamaytirish;

✚ xizmatlar va xodimlar faoliyati ustidan nazoratni kuchaytirish;

✚ mehmonlarga xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilash;

✚ operatsion xarajatlarni oqilonalashtirish;

✚ statistik va analitik funksiyalar.

Professional tizimlar zamirida ko'plab mehmonxonalarining muvaffaqiyatli ish tajribasi yotadi. Bu tajriba yildan-yilga oshib bormoqda va yangi professional ishlovlarda takomillashtirilmoqda. Hozirgi vaqtda avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimini tanlashda mehmonxonalar diqqatiga sazovor bo'lgan bir nechta professional ishlovlar mavjud.

Mehmonxona xo'jaliklarini avtomatlashtirish kompleks tizimlari ko'pligiga qaramay, bunday tizimlarni tuzishning asosiy prinsiplari ancha o'xshash. Barcha tizimlar mehmonxonaning asosiy xizmatlari, chunonchi: nomerlar fondi, ma'muriy, tijorat, muhandislik, umumiy ovqatlanish xizmatlari faoliyatini avtomatlashtiruvchi dasturlar paketidan tashkil topadi. Dasturlarning o'zi funksional prinsipga ko'ra tuzilgan.

Masalan, nomerlar fondini boshqarish xizmati (Front office)ni avtomatlashtirish dasturi nomerlar fondini boshqarish, rezervlash, bronlash, mehmonlarni ro'yxatga olish, joylashtirish, yashash va ko'rsatilgan xizmatlar bahosini avtomatik tarzda yozish yo'li bilan mehmonlarning hisob varaqlarini yuritishni ta'minlash imkonini beradi.

Restoranlar, barlar hamda umumiy ovqatlanishning boshqa bo'limlarida mijozlarga xizmatlar ko'rsatish va ular bilan hisob-kitob qilishni avtomatlashtirishga mo'ljallangan dastur quyidagi vazifalarni bajaradi: mehmonlarning ovqatlanishi va zallarning yuklanishini boshqarish dasturlarini yuritish, omborda va ishlab

chiqarishda oziq-ovqat mahsulotlari mavjudligini kuzatish, oziq-ovqat omboriga talabnomalarni rasmiylashtirish, ishlab chiqarish oziq-ovqat mahsulotlarining harakatini hisobga olish va nazorat qilish, taomlar va menyuni kalkulyasiya qilish. Tizimlarning servis modullari hujjatlar va xatlarni tayyorlash va chop etish, operatsion, statistik va moliyaviy hisobotlar tuzishga mo'ljallangan. Kichik mehmonxonalarda asosan Front offikeni avtomatlashtirish uchun mo'ljallangan soddalashtirilgan tizimlar qo'llaniladi.

13.4. Boshqaruvda axborot xavfsizligini ta'minlash

Firma kompyuter tizimlarini axborot xavfsizligini xavfini amalga oshishi juda murakkab va xavfli oqibatlar bilan bog'langan bo'ladi.

13.1-jadval.

Kompyuter tizimlari va tarmoqlari uchun xavfsizlik xavfini amalga oshirish yo'llari

№	Ta'sir etish obyektlari	Axborot maxfiyligini buzilishi	Axborot butunligini buzilishi	Tizimni ishga layoqatligini buzilishi
1	Apparat vositalari	Ruxsat etilmagan ulanish; resurslarni ishlatish; tashuvchilarni o'g'irlash	Ruxsat etilmagan ulanish; resurslarni ishlatish; o'zgartirish; rejimlarni o'zgartirish	Rejimlarni ruxsat etilmagan o'zgartirish; ishdan chiqarish; buzish.
2	Dasturiy ta'minot	Ruxsat etilmagan nushalash; o'g'irlash; ushlab olish.	Ruxsat etilmagan murojaat etish; «Trojan oti» viruslarni, «Chualchaglarni» tadbiq qilish	Ruxsat etilmagan halaqitga uchrash; o'chirish; almashtirish
3	Ma'lumotlar	Ruxsat etilmagan nushalash; o'g'irlash; ushlab olish.	Ruxsat etilmagan halaqitga uchrash; o'zgartirish.	Ruxsat etilmagan halaqitga uchrash; o'chirish; almashtirish
4	Xodimlar	Sirni ochib qo'yish; axborotni himoya qilish tizimi to'g'risida ma'lumotlarni uzatish; sovuqqonlik	«Maskarad»; shantaj qilish; xodimni sotib olish.	Ish joyidan ketish; fizik bartaraf etish.

. Ularga quyidagilar tegishlidir:

- fizik butunlikni buzish – axborot sifatini buzishga yoki uni to'liq yo'q qilishga yo'naltirilgan, ayniqsa axborotni uzatish tizimlarida va telekommunikatsiyalarning kompyuter tarmoqlarida;

- ruxsat etilmagan o'zgartirish – shu bilan tavsiflikni, u turli xil hujjatlarda, hisobotlarda va ma'lumotlar bazalarida berilganlarni qalbakilashishiga yoki halaqitlarga uchrashiga olib kelishi mumkin;

- ruxsat etilmagan olish – maxfiy axborotni bevosita kompyuter tizimlaridan va tarmoqlaridan ularga ulanish yo'li bilan o'g'irlash, yoki axborot tashuvchilarni va x.k. o'g'irlash bilan tavsiflidir;

- ruxsat etilmagan ko'paytirish – dasturlarni va berilganlarni nushalashga yo'naltirgan.

Shunga o'xshash xavflardan va ularning oqibatlarini himoyalash uchun oldindan ularni amalga oshirish yo'llarini topib olish kerak va keyin esa axborotni himoya qilishni mos tizimini ishga tushirish kerak. Quyidagi jadvalda kompyuter tizimlari va tarmoqlarini xavfsizligi xavflarini, ularni tashkil etuvchilariga ta'sir etilganda, amalga oshirishni asosiy yo'llari ko'rsatilgan.

13.5. Axborot almashuv jarayonidagi muammolar

Shuni qayd qilish lozimki, shaxslararo axborot almashuv jarayonida ayrim muammolar tug'ilishi mumkin. Shunday muammolar turkumiga quyidagilarni qayd qilish mumkin:

- Idrok qilishdagi ruhiy farq.
- Ma'naviy (semantik) to'siq.
- Noverbal imo-ishoralar.
- Filtrlash.
- Aloqa kanallarining haddan tashqari ko'payib ketishi.
- Nomaqbul tashkiliy struktura (tarkib).

Kishilar bir xil ma'lumotni o'zlarining bilim darajalari, hayotiy tajribalari, hissiy tuyg'ularining turlichaligidan o'zlaricha turlicha talqin qiladilar va qabul qiladilar. Bu o'rinda rahbar bilan bo'ysinuvchi o'rtasidagi munosabat ham muhim rol o'ynaydi. Bir-biriga ishonch va o'zaro bir-birini anglash bor joyda axborot ko'lami kengayadi, ularning aniqligi oshadi, javobgarlik ham bir xilda bo'ladi.

Ma'naviy semantik to'siq uzatilayotgan axborotni kodlashtirishda qo'llanilgan belgi (simvol)larning axborotni qabul qiluvchilar didlariga (ularning lavozimlari, mavqelari, mintalitet, milliy urf-odatlar nuqtai nazaridan) mos tushmaganligida namoyon bo'ladi.

Simvol, (belgi)lardan tashqari axborotlar bilan almashuv chog'ida noverbal, ya'ni og'zaki yoki so'zda emas, balki imo-ishoralar, masalan, chehra, savlat, vazohat, tovushning o'zgarib turishi kabilar ham bajaruvchiga aytiladigan so'z mohiyatini tubdan o'zgartirilgan holda etkazilishiga sabab bo'lishi mumkin. Ruhshunoslarning fikricha, so'z bilan aytiladigan axborotni 90% igacha qisma so'z oraqi emas, balki noverbal yo'l bilan qabul qilinadi ekan.

Filtrlash– axborotni iste'molchiga tez etib borishi jarayonida uni ixchamlashtirish, noxush "ma'lumotlar"dan tozalash maqsadida axborot soddalashtiriladi, qayta ishlanadi, tegishli jamlar chiqariladi. Bundan tashqari quyi bo'g'indagi rahbarlar, o'zlari xohlamagan, ammo yuqori bo'g'indagi rahbarlar bo'lishi shart. Bo'lmagan axborotlarni yubormaydilar. Shu tariqa axborotlar filtrlanadi.

Aloqa kapitallarining haddan tashqari ko'payib ketishi ham kommunikatsion jarayonga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Bunday muammo axborotlarni qayta ishlash va ularni uzatish vositalarining etishmovchiligi yoki ularning nomukammalligi oqibatida sodir bo'ladi.

Nomaqul tashkiliy struktura ham kommunikatsion jarayonda muammo tug'diruvchi omillardan biri hisoblanadi. Qanchalik boshqaruv bo'g'inlari ko'p bo'lib, funktsiyalar, vazifalar va vakolatlar bir-birini ko'p takrorlasa, shunchalik axborotning manziliga etib borishi sekinlashadi. Natijada shu davr ichida har bir

bo'g'inda o'ziga maqbul bo'lgan "tuzatishlar" kiritiladi. Bu jarayonda bo'limlar va bo'g'inlarda sodir bo'ladigan ixtiloflar, axborotlar almashuviga va qarorlarni qabul qilishga jiddiy to'siqlarni yaratadi.

Axborotni uzatish va qabul qilish ko'p jihatdan samarali quloq solish san'atiga ega bo'lish darajasiga bog'liq. Amerikalik olim professor Kit Devis samarali quloq solish san'atining 10 ta qoidasini keltiradi. Qoidalarni navbatma-navbat o'qib, bir zum o'zingizni holi tuting. Yuzma-yuz gaplashayotgan aniq kishini ko'z oldingizga keltiring va ushbu qoidalarga nechog'liq rioya qilganingizga baho bering (18-jadval).

13.2-jadval.

Samarali quloq solishning 10 qoidasi

T/r	Qoidalar	Izoh
1.	So'zlashdan to'xtang	-Gapira turib quloq solish mumkin emas. Har bir kishiga shivirlab, ammo "hech kimga ovoza qilma" degan naql bor.
2.	So'zlovchiga o'zini erkin tutishga yordamlashing	-Gapiruvchi kishiga o'zini erkin tutishi uchun sharoit yarating. Ko'pincha buni hal qiluvchi muhitni yaratuvchi deb atashadi.
3.	O'zingizni so'zlovchiga quloq solayotganingizni ko'rsating	-O'zingizni manfaatdor ekanligingizni ko'rsating va shunga mos ravishda harakat qiling. So'zlashuv jarayonida gazeta, jurnal o'qimang. Eshitaturib uni rad qilish bahonalarni izlamasdan, balki uni tushunishga harakat qiling.
4.	G'ashga tegadigan holatlarni bartaraf qiling	- Rasm chizib turmang, stolga urmang, qog'ozlarni bir joydan ikkinchi joyga qo'zg'atavermang, ehtimol eshik yopib qo'yilsa, xonada sokinlik bo'ladi.
5.	Bardoshli bo'ling	-Vaqtzni ayamang. So'zlaguvchini bo'lmang, chiqishga zo'r bermang, eshik tomon qadam bosmang.
6.	So'zlovchiga hamdard bo'ling	-So'zlovchini o'zingizning o'ziningizga qo'yib ko'ring.
7.	Harakteringizni saqlay biling	-G'azablangan kishi suhbat mazmuniga noaniqlik kiritish payida bo'ladi.
8.	Bahs va tanqidla yo'l qo'ymang	-Bunday hol so'zlovchini himoyaga o'tishga majbur qiladi. U jim bo'lib qolishi yoki jahli chiqishi mumkin. Aynan bahsda g'olib chiqib, bu bilan yutqazgan bo'lasiz.
9.	Savollar bering	-Bu so'zlovchini ilhomlantirida, u sizning uni quloq solayotganingizga yani bir bor iqror bo'ladi. Bu oldinga jilishga yordam beradi.
10.	So'zlashdan to'xtang	-Birinci maslahat ham shundan boshlangan. Oxiri ham shu bilan tugaydi. Zero, qayd qilinganlarning barchasi shunga bog'liq. Siz gapirishdan to'xtamas ekansiz, demak, samarali quloq solishni ham bilmaysiz.

Tabiat odamga ikkita quloq, ammo faqat bitta til ato etgan. Ohistagina aytmoqchi bo'lsak, bu degan so'z – gapirishdan ko'ra ko'proq eshitish kerak. Eshitish uchun ikkita quloq zarur: biri – so'z mohiyatini qabul qilish, ikkinchisi – so'zlovchi hissiyotini ilib olish uchun kerak.

Quloq solishni istamaydiganlar asosli qarorlar qabul qilish uchun etarli axborotlar oliga muvaffaq bo'lmaydilar. O'zingizning quloq slish qobiliyatingizni o'stirish niyatida bo'lsangiz so'zlashuvdan so'ng o'zingizga o'zingizga-o'zingiz baho berishga harakat qiling. Buning uchun shu jarayonda qayd qilingan 10 qoidaga banoan qanday samarali ish qilganingizni o'zingizdan so'rang. Shundan so'ng qaysi qoidalar ustida ishlashingiz va o'zingizni takomillashtirishingiz ayon bo'lib qoladi.

Axborot bu ma'lumot va xabarlar to'plami bo'lib, mazmunan yangilik unsurlariga ega bo'ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun o'ta zarurdir. Ishonchli va zarur axborotlarsiz boshqarishni amalga oshirib bo'lmaydi. Axborotlar boshqaruv negizi hisoblanadi.

Axborotning o'z vaqtida kelishi va o'z vaqtida bajaruvchilarga yuborilishi, ya'ni tezkorlik ham juda muhimdir. U boshqaruv jarayonining, ishlab chiqarishning uzluksiz borishiga yordam beradi. Shuningdek, dastlabki axborotni boshqarish turli maqsadlar uchun o'zgarish, undan boshqaruvning barcha bo'g'inlarida foydalanish mumkinligi, axborotning uzil-kesil ishlanishi, undan qo'shimcha ishlov bermasdan foydalanish ham katta ahamiyatga ega.

Kommunikatsiya– bu kishilar o'rtasidagi o'zaro axborot almashuvidir. Rahbarlar qilayotgan hamma ishlar axborotlarning samarali almashishini talab qiladi. Yaxshi yo'lga qo'yilgan kommunikatsiya ish muvaffaqiyatini ta'minlaydi.

Tayanch iboralar: kommunikatsiya, axborot, informatsiya, Mehmonxonalarda avtomatlashtirilgan axborot tizimlari, rezervlash xizmatini boshqarish, mehmonlar bilan hisob-kitob qilishni boshqarish.

Nazorat uchun savollar

1. Boshqaruv jarayonlarini tashkil etishda axborot texnologiyalari
2. Axborot xavfsizligi
3. Axborot almashuv jarayonidagi muammolar
4. Turistik korxonada turistik faoliyatni amalga oshirishda turistik subyektlarni xavfsizligini ta'minlash maqsadida nimalarga majbur.

Adabiyotlar

1. Peter Tannenbaum. Excursions in Modern Mathematics: Pearson New International Edition 8th Edition. Pearson Education Limited, 2014. 544 pages
2. Lauren Telesz. The Excursion: A Vocabulary Building Book Paperback – March 25, 2016
3. Micah Solomon. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets Kindle Edition. Copyright ©2016. SelectBooks, Inc New York.
4. John R. Walker. Exploring Hospitality Industry-3rd edition. Prentice Hall, Inc. 2016
5. Умирова Д. С. Мехмонхона хўжалигини бошқариш. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.:ТДИУ, 2018.
6. Amriddinova. R.S, Aliyeva. M.T va boshqalar. Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish. O'quv qollanma. 2018
7. Norchaev A. N. Umirova. D.S. Ekskursiya xizmatini tashkil etish. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.:ТДИУ, 2018.

14-BOB.MEHMONXONA XO‘JALIGINI BOSHQARISHDA MENEJER VA RAHBARLIK USLUBLARI

14.1. Menejer va rahbarlik uslubi tushunchasi

14.2. Rahbarlik usulubiga qarab rahbarning turlarga ajratilishi

14.3. Rahbar fazilatlarini to‘g‘risida Gippokrat fikrlari

14.4. Rahbarga qo‘yiladigan talablar. Rahbar madaniyati

14.1.Menejer va rahbarlik uslubi tushunchasi

Menejer– bu maxsus tayyorgarlik ko‘rgan, boshqarishning sir-asrorlari, qonun-qoidalarini puxta egallagan malakali mutaxassisdir. Menejer bu yollanma boshqaruvchi bo‘lib, alohida ijtimoiy qatlamga mansub bo‘ladi.

Kompaniya, firma, korxonalar, bank, moliya muassasalarining ijroiya hokimiyatiga ega bo‘lgan boshqaruvchi, direktor, rahbar, mudir, ma‘muriy boshqaruvchilar menejerlar deb yuritiladi.

Menejerlar boshqaruv pog‘onasiga binoan uch toifaga bo‘linadi:

- Yuqori pog‘ona menejerlari.
- O‘rta pog‘ona menejerlari.
- Quyi pog‘ona menejerlari.

Yuqori pog‘ona menejerlari firma istiqbolini belgilash, uning kelajagi uchun ahamiyatli chora-tadbirlarni ishlab chiqish bilan shug‘ullanadi. Bir so‘z bilan aytganda firma rejasini ishlab chiqadi va uni amalga oshiradi.

O‘rta pog‘ona menejerlari firma faoliyatining ayrim tomonlarini, chunonchi, ishlab chiqarish, tovarlarni sotish, narx belgilash, moliya faoliyati, yangi tovarlarni o‘zlashtirish, texnologiyani qo‘llash, mehnatni tashkil etish kabilarni boshqarish bilan shug‘ullanadi.

Quyi pog‘onali menejerlar quyi bo‘g‘inda, masalan, tsex, bo‘lim, _oucher doirasida ishni tashkil etish, kunlik, haftalik, oylik ish topshiriqlarining bajarilishini boshqarib boradi.

To‘g‘ri, korxonani boshqarish bevosita mulk egasining vazifasi deyishimiz mumkin. Ammo boshqarish uchun mulk egasi bo‘lish shart emas. Shu xususdan orkestrni boshqaruvchi direjyor musiqa asboblarning egasi bo‘lmasa ham o‘z ishini qilaverishi o‘rinli. Boshqarish vazifasini korxonalar egasining o‘zi yoki yollangan, ammo mulkdor nomidan ish qiluvchi menejer bajaradi.

Iqtisodiy aloqalar murakkablashgan sari menejer xizmatiga talab oshadi, o‘z ishinin ustasi bo‘lgan maxsus ijtimoiy toifa-menejerlar toifasi paydo bo‘ldiki, uning alohida ijtimoiy maqomi bor. Menejer g‘oyat murakkab, o‘ta mas‘uliyatli ish bilan shug‘ullanishi, firmaning hayot-momotiga javobgar bo‘lganligi uchun ham yollanib ishlovchilar orasida eng _ouc xizmat haqi oladi.

Boshqaruv funksiyalarini bajarishda va jamoat ishlab chiqarishda zamonaviy menejer:

- rahbar-boshqaruvchi;
- rahbar-diplomat;
- rahbar-murabbiy, tarbiyachi;
- rahbar-inson;
- rahbar-tadbirkor;
- rahbar-innovator sifatida maydonga chiqadi.

Har bir menejer o‘ziga xos boshqaruv uslubiga ega. **Uslub**– bu ishlash, boshqarishdagi o‘ziga xos yo‘l, usul ma‘nosini anglatadi. Shu nuqtai nazardan quyidagi tushunchalarni ajrata bilish lozim:

- boshqaruv uslubi;
- ish uslubi;
- rahbarning ish uslubi.

Boshqaruv uslubi– bu boshqaruv jarayonida yuzaga chiqadigan muammolarni hal qilish usullari, yo‘llari majmuidir.

Ish uslubi– bu boshqaruv funksiyalarini samarali bajarish maqsadida biror-bir organning yoki rahbarning bo‘ysinuvchilarga aniq va nisbatan barqaror ta‘sir ko‘rsatish usuli va yo‘llari majmuidir. Masalan:

- mamlakat boshqaruv organlarining ish uslubi;
- vazirlik, qo'mita, hokimlarning ish uslubi;
- sud, prokuraturaning ish uslubi;
- korxonalar, tsexlarning ish uslubi;
- ayrim rahbarlarning ish uslubi va hk. Boshqaruvning turli pog'ona va bosqichlarida turgan boshqaruv organlari va rahbarlarning ish uslublari har xildir. Shu nuqtai nazardan ish uslubi g'oyat ko'p qirrali tushunchadir.

Rahbarning ish uslubi– bu boshqaruv jarayonida u yoki bu masalani hal qilishda uning o'ziga xos yondoshishidir. Rahbar qaror qabul qilganda, uning bajarilishini tashkil etganda va qo'l ostidagi kishilar ishini nazorat qilganda o'z vazifalariga muvofiq ish ko'radi. Biroq, har bir rahbar bunda o'ziga xos ravishda, boshqaruv jarayonida o'zi uchun mos bo'lgan, o'z rahbarlik uslubini belgilaydigan usullar bilan harakat qiladi. Mutlaqo bir xil ikki kishi bo'lmaganidek, rahbarlikda ham mutlaqo bir xil uslub yo'q. Rahbarlik uslubi rahbarlarning o'z qo'l ostidagilari bilan aloqasida, ularning o'zaro munosabatlarida tarkib topadi.

Uslub boshqaruv organining o'z xos salohiyati, sifatleri, uning individual xususiyatlari bilan belgilanadi.

14.2. Rahbarlik uslubiga qarab rahbarning turlarga ajratilishi

Rahbarlik uslubini, belgisi o'z boshqaruvchilarga nisbatan munosabatiga qarab, barcha rahbarlarni quyidagi uch turga ajratish mumkin:

- Avtokratik rahbar
- Liberal rahbar
- Demokratik rahbar

Ushbu rahbarlarning o'z xos salbiy xislatlari, ularning ish uslublari to'g'risida 14.1- jadval ma'lumotlaridan ko'rishimiz mumkin.

Rahbarlik uslubiga qarab rahbarning turlarga ajratilishi

№	Rahbarlik turlari	Izoh
1.	Avtokratik rahbar	<p>Bunday turdagi rahbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buyruq chiqarish, qaror qabul qilish, xodimlarga jazo berish yoki rag'batlantirishda jamoa fikrini hisobga olmaydi; • O'zini jamoadan uzoqda tutadi, jamoa a'zolari bevosita muloqotda bo'lishini chegaralab qo'yadi; • O'zining noo'rin harakatlarining tanqid qilinishiga chiday olmaydi; • O'ziga bo'ysinuvchilarning harakatlarini keskin ravishda tanqid qilishni yaxshi ko'radi; • Muttasil buyruq berishga hammani o'z istaklariga so'zsiz bo'ysundirishga intiladi; • Ko'p gapirishni yoqtirmaydi, lekin bo'ysinuvchilari bilan muomalada bo'lganda uning rahbarlik g'ururi balandligi, o'zini o'z tutishi sezilib turadi; • O'ziga bo'ysinuvchilari oldida qovog'i solingan kayfiyatda bo'ladi. <p>Xullas avtokratik rahbar, o'ziga bino qo'ygan, dimog'dor, o'z qobiliyati va imkoniyatlariga ortiqcha ishonadigan, hukmini o'tkazishga intiladigan kishilarda etishib chiqadi. Bunday rahbar nazoratdan chetda qolsa, o'sha erda dag'allik, takabburlik, tazyiq o'tkazish, majbur qilish kabi o'ta salbiy holatlar avj uradi. Biroq avtokratik boshqaruv usulini har jihatdan yomon deb bo'lmaydi. Ba'zi bir hollarda bo'ysinuvchilarning madaniy darajasi, ahloqi pastligi sababli avtokratik uslubni tanlab olish ham ish berib qolishi mumkin.</p>
2.	Liberal rahbar	<p>Bunday turdagi rahbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Irodasiz, tashabbussiz bo'ladi; • O'z zimmasiga ma'suliyat olishni yoqtirmaydi; • Ishni o'z holiga tashlab qo'yadi; • Idoraga nisbatan qat'iy bo'lishdan hayiqadi; • O'zini haddan tashqari ehtiyot qiladi; • Biron xodim bilan ham aloqani buzishni istamaydi; • Talabchan emas, sust nazorat qiladi.
3.	Demokratik rahbar	<p>Bunday turdagi rahbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boshqarish funktsiyalarini jamoa fikri bilan hisoblashib amalga oshiradi; • Ishlab chiqarishni boshqarishga xodimlarni jalb qiladi, ularning bildirgan fikriga quloq o'uche, ular bilan maslahatlashadi, ijobiy natijalarini inobatga oladi; • Barcha bilan barobar va samimiy munosabatda bo'ladi, ustunligini bildirmaydi; • Buyruq berish yo'li bilan emas, balki ishontirish uslubida ish tutadi; • Bo'ysinuvchilarning shaxsiy tashabbusini, ijodiy faoliyatini rivojlantiradi va jamoada o'rtoqlik va ishchan muhitni yaratadi.

Qayd etilgan rahbarlik uslublari sof holda uchramaydi. Hayotda har bir rahbarning ish uslubi har hil bo'ladi, lekin yuqoridagi uch uslubdan biri yaqqolroq sezilib turadi. Turli xil ishlab chiqarish vaziyatlarida xar xil xodimga nisbatan rahbarlikining ijobiy tomonlaridan foydalanish kerak. Rahbar haqiqiy ahvolga qarab ish tutishi va bo'ysinuvchilarning o'ziga xos shaxsiy xislatlarini hisobga olib muomala qilishi kerak

14.3. Rahbar fazilatlari to'g'risida Gippokrat fikrlari

Fazilat– bu ijobiy xislat, yaxshi sifat yoki xususiyatdir. Kishilarda fazilatlarining turlicha bo'lishi hamda har xil xulq-atvorlar insonning badanida aylanib yuradigan suyuq moddalarga ko'p jihatdan bog'liq ekanligi tajribada kuzatilgan.

Qadimgi tibbiyotning yirik namoyandasi Gippokratning inson badanida qon asosiy o'rinni ishg'ol etsa, bunday odam harakatchan, engil bo'ladi, taassurotlarning almashinishiga tez ko'nikib keta qoladi, o'z atrofida sodir bo'layotgan voqealarga darhol va ishtiyoq bilan aralashadi, degan fikri bejiz emas. Mana shu xil kishilarni Gippokrat **sangviniklar** (xushchaqchaq kishilar) deb atagan. Bu lotincha "sangvinis", ya'ni "qon" degan so'zdan kelib chiqqan.

Sangviniklar tuyg'u (jo'shqin) xususiyatlari bilan ajralib turadi. Ular:

- yangi kishilar bilan tez til topishadigan;
- bir ish turidan ikkinchi ish turiga tezda ko'nikadigan;
- bir turda bajariladigan ishlarni yoqtirmaydigan;
- yangi sharoitga osonlik bilan o'rganadigan;
- xushchaqchaq;
- harakatlari shiddatli;
- nutqi tez;
- kelajakka ishonch bilan qaraydigan;
- so'zini aniq va ma'noli qilib, imo-ishoralar bilan gapiradigan kishilardir.

Sangviniklar ish jarayonida kechgan ko'ngilsiz hodisalarni tezda unutadilar. Ular o'z kuchi hamda qobiliyatlariga ortiqcha baho berish xususiyatiga ega bo'ladilar.

Rahbarlar sangviniklarning ishini salbiy baholashdan ko'ra ularga nisbatan qattiqqo'l va talabchan bo'lsalar, ijobiy natijaga erishishlari mumkin.

Sangviniklar yuqori lavozimga intiladigan kishilar bo'ladi.

Agar kishida shilliq hukmron o'rin tutsa, unday kishilar og'ir, tepsa tebranmas, kayfiyatlar va intilishlari ancha barqaror, voqealar va hayot taassurotlariga loqayd qaraydigan bo'ladilar. Bunday xil kishilar **flegmatiklar** deb atalgan. Qadimgi shilliqni "flegma" deyishgan.

Flegmatiklar:

- ta'sirchanligi sust bo'ladi;
- bir turdagi ishdan ikkinchi turdagi ishga sekinlik bilan ko'chadilar;
- faolliklari kam;
- yangi sharoitga qiyinchilik bilan moslashadilar;
- harakatlari va nutqlari sust;
- ko'ngilsiz hodisa yuz berganda osoyishtaliklarini buzmaydilar;
- sabr-toqatli, chidamli bo'lib, so'zlaganda xotirjam, o'zga shaxslar bilan hayajonlanmay gaplashadilar.

Flegmatiklar chidamliligi, matonati, o'zini tuta bilishi bilan ajralib turadi.

Gippokratning fikricha, agar kishida za'faron safro ustun tursa, bunday kishi tezkor, qat'iy, harakatchan bo'ladi. Bu toifa kishilarni Gippokrat **xoleriklar** (qoni qiziq kishilar) deb atagan. Qadimgi yunonlar safroni "xoley" deyishgan.

Xoleriklar– ko'tarinki ruhda ishlay oladigan, qarshiliklarni engi oladigan kishilar bo'lib, ularning ishlash zavqi kayfiyatining buzilishi bilanoq tez o'zgarishi mumkin. Ular serjahl, o'zini yaxshi ko'radigan, tez gapiradigan odamlar bo'lib, boshqalardan gapining ohangi o'zgaruvchanligi bilan ajralib turadi. Xoleriklarning vazminlik darajasi xuddi sangviniklarnikidek bo'ladi. Rahbar va boshqa kishilarga nisbatan o'zini to'g'ri tutadi.

Nihoyat, Gippokrat yana bir tur kishilarni ajratadiki, bundaylarning ahvoli, ruhiyati bir xilda turmaydi. Ular yomon kayfiyatga ko'proq moyil bo'ladilar, arzir-arzimas narsalardan qattiq kuyunaveradilar. Bunday kishilarni ulug' shifokor **melanxoliklar** deb atagan. Qadimgi yunonlarda "melanxolik" so'zi "qora safro" degan ma'noni bildirgan.

Melanxoliklar:

- o'ta ta'sirlanuvchi xususiyatga ega;
- tez toliqadigan va o'ziga ishonmaydigan;
- tashvishsiz, lekin juda sezuvchan;
- nihoyatda arazchan;
- juda oz kuladigan;
- faolligi sust, tortinchoq, kamg'ayrat;
- arzimagan sabablarga ko'zidan yosh oqib ketaveradigan;
- yangi xodimlar bilan qiyinchilik bilan til topishadigan kishilardir.

Melanxoliklar qulay sharoitda oldiga qo'yilgan masalalarni muvaffaqiyatli bajaradi. Agar ishda sharoit, ya'ni vaziyat o'zgarsa, qiyinchilik tug'ilsa, ular o'zlarini olib turishadi.

14.4. Rahbarga qo'yiladigan talablar. Rahbar madaniyati

Rahbar bir qator talablarga javob berishi kerak. "Rahbarlik qilish" degan so'zga izohli lug'atlarda boshqarish, maslahat berish, kuzatish, yo'naltirish, ko'rsatma berish degan turli ma'lumotlar berilgan. Bundan ko'rinib turibdiki, hozirgi davrda menejer (rahbar)lar qondirishi zarur bo'lgan talablar juda ko'pdir. Ularni quyidagi beshta yirik guruhga bo'lish mumkin (14.2-jadval).

Rahbarga qo'yiladigan talablar

No	Talablar	Izoh
	Ma'naviy etuklik	<ul style="list-style-type: none"> • siyosiyetuklik; • huquqiyetuklik; • axloqiy etuklik; • yuqori saviya va ong; • ma'rifatchilik; • madaniyatlilik; • xodimlarni vatanparvarlik ruhida tarbiyalashga qodirlik; topshirilgan ish uchun shaxsiy javobgarlikni his qilish, halollik, vijdonlilik; • shaxsiy manfaatlarni jamoa manfaatlarga bo'ysundirishga qodirlik; • kishilarga nisbatan mehribon va e'tiborli bo'lish; tashabbus va ilg'orlikni qo'llab-quvvatlash qobiliyati; printsipiallik; tanqidga chidamli bo'lish, o'z-o'zini tanqid qila bilish.
	Intizom va mehnatga bo'lgan munosabat	<ul style="list-style-type: none"> • mehnatsevarlik; • jamoa o'rtasida intizomni yo'lga qo'ya bilish; • atrofdegilarga mehnatsevarlikni tarbiyalay bilish; • Bir noshud rahbarning beg'amligi yuzlab, minglab kishilar taqdirining bedaxl qirralariga ta'sir etishi mumkin. Boqibeg'am bu toifa rahbarlarning ish uslubi bilan murosa qilib bo'lmaydi.
	Bilim darajasi	<ul style="list-style-type: none"> • iqtisodiyotni bilish; • texnika va texnologiyani bilish; • boshqarish ilmini, funktsiya va strukturasi bilish; istiqbolni bilishga qodirligi va hk. • Rahbar aniq, chuqur va keng bilimga ega bo'lishi, uni doimo to'ldirib va yangilab o'cher kerak. Aks holda u obro' qozona olmaydi, xodimlarning ishonchiga sazovor bo'la olmaydi.
	Tashkilot chilik qobiliyati	<ul style="list-style-type: none"> • xodimlarni tanlay bilish va ulardan samarali foydalanishni ta'minlay olish; • qo'l ostidagilarni mehnatga o'rgatish va tarbiyalashni bilish; jipslashgan jamoani vujudga keltira olish; maqsad sari intiluvchanlik; • kutilmagan vaziyatlarda boshqarish qobiliyatini yo'qotmaslik. • "Yomon korxonaga yoki tashkilot yo'q, lekin yomon rahbarlar bor". Bu ibora shuni bildiradiki, yomon ishlab turgan korxonaga jamoani yaxshi boshqaradigan, tashkilotchilik qobiliyati yuqori, mehnatsevar, talabchan, bilimdon rahbar qo'yilsa, u korxonani tezda yaxshi korxonaga safiga qo'shadi. • Agar ishlab turgan korxonaga tasodifan tashkilotchilik qobiliyati past rahbar kelib qolsa, u korxonaga asta-sekin tanazzulga yuz tutadi.
	Boshqarish samaradorligini ta'minlay olish	<ul style="list-style-type: none"> • boshqarishni kollegial tarzda tashkil qila olish qobiliyati; • ish haqida qisqa va aniq gapirish qobiliyati; • ishga oid xat, buyruq, farmoyishlar yoza bilish turli manbaalardan ish uchun zarur axborotlarni olish qobiliyati; • rahbarlarni va qo'l ostidagilarni tinglay bilish qobiliyati; • asoslangan qarorlarni mustaqil va tez qabul qila bilish qobiliyati; • rejalarini bajarishdan xodimlarning moddiy va ma'naviy manfaatdorligini ta'minlash qobiliyati; • boshqaruv organi qarorlarini bajarish ustidan nazoratni ta'minlay bilish; • boshqarish strukturasi takomillashtirib o'cher qobiliyati va hk.

Rahbarning sifat xislatlarini belgilovchi mezonlar ko'p. Biroq quyidagi ijobiy xislatlar ular orasida alohida mavqega ega:

Dovyuraklik– bunday rahbarda mardonavorlik, botirlik, dadillik mavjud bo'ladi. Ular omadsizlikdan qo'rqmaydi. Qo'rquv ularni jasoratga chorlaydi va zafarlarga olib keladi. Har bir yangi harakatni taraqqiyotga va hayotiy tajribalarga erishtiradi.

Sabrlilik– bunday rahbar muvaffaqiyatga birdaniga erishish mumkin emasligini yaxshi tushunadi. Unga faqat bardosh va sabr-toqatli bo'lib, sabot-matonat bilan qiyinchiliklarni engish orqali erishish mumkinligini biladi.

Yaxshi niyatlik– bunday rahbar xayrixoh va iltifotli bo'ladi, kishilarga nisbatan doimo yaxshi niyatda bo'ladi. O'zidagi qanoatsizlikni g'irrom raqobatchilik yo'li bilan emas, balki xayrixohlik yo'li bilan bartaraf qilishga harakat qiladi. Uning hayotidagi shiori hasad emas, balki: "Birni ko'rib shukr qil, birni ko'rib fikr qil"– degan shiordir.

Sog'lom shubhalilik– bunday rahbar ko'pincha "har narsada shubhada bo'l" degan shiorga amal qilsa-da, biroq nosog'lom shubha – bu xoin, u kishilarni urinib ko'rishdan qo'rqitib, erishishlari mumkin bo'lgan narsalardan mahrum etilishini yaxshi biladi. Shu bilan bir qatorda ular o'z kuchiga ishonish, unga sog'lom shubha bilan qarash ishchan mas'uliyatli qarorlarni qabul qilishga chorlashini, ularni bajarish yo'lida kishi kuchiga kuch qo'shishni yaxshi tushunishadi.

Kamtarinlik – bunday rahbar kamtarlikning deyarli har doim iste'dodga to'g'ri mutanosib ekanligini, kamtarlikni etishmasligi esa nodonlikning darakchisi ekanligini yaxshi tushunadi.

Samimiy xushmuomalalik– bunday rahbar sofdil, ochiq ko'ngil bo'ladi, chin yurakdan gapiradi. Qo'l ostidagilarga sadoqat bilan ixlos qo'yib xizmat qiladi. Ular samimiylikning og'ir va juda nozik masala, u aql va chuqur ma'naviy odobni talab etishini, shuningdek, kimki o'zгалar bilan nosamimiy munosabatda bo'lishga odatlangan ekan, u pirovard natijada o'z-o'ziga ham samimiy bo'la olmay qolishini yaxshi tushunishadi.

Rahmdillik – bunday rahbar barchaga rahm-shafqatli bo'ladi. Ular boshqalarni ko'p narsada kechirishadi, ammo o'zlarini esa hech narsada kechirishmaydi. Ular rahm-shavqat insonlarning eng oliy fazilatlaridan biri ekanligini, rahm-shavqatli kishi doimo odamlarga yordam qo'lini cho'zishini, o'jiz va notavon kishilardan xabar olib turish lozimligini yaxshi tushunadilar.

Xushxulqilik– bunday rahbar inson go'zalligining asosi uning chiroyli xulqida ekanligini, aynan xushxulqlik insonni ulug'likka olib borishini, yoqimli xulq egasidan barcha katta-kichik xursand bo'lishini, bunday xulq egasiga boshqalarni xursand qilishdan tashqari, o'zi ham doimo xursand yurishini, boshqalardan esa o'ziga muhabbat va muloyimlik qaytishini yaxshi tushunadi.

Qanoatlilik – bunday rahbar qanoatsizlikdan keladigan ofatlarni, ya'ni nafs balosi, hasad, xudbinlik, baxillik, tamagirlik kabilarni yaxshi angelaydi. Ular nafs balosi odamni har kuyga solishini, nafsini tiygan hurmat-izzat topishini va bexavotir yashashini, qanoatni esa izzatning asosi, o'lmaydigan boqiy xazina, qurimaydigan daraxt, zavol topmaydigan mulk ekanligini yaxshi tushunishadi.

Obro'– bu hamma tomonidan tan olingan hamda mehnat evaziga orttirilgan, rahbar uchun zarur ishonch va qalqondir. Ayni paytda har bir rahbar o'zidan yuqori turuvchi rahbarlar oldida ham, o'ziga bo'ysinuvchi xodimlar oldida ham, o'zi bilan huquqi teng boshqa rahbarlar oldida ham obro'ga ega bo'lishi lozim.

Rahbar yuqorida keltirilgan talablarga rioya qilmas ekan u o'z rahbarlik usulida salbiy hodisalarga yo'l qo'yishi, pirovardida esa o'z obro'yini ketkazishi va el nazaridan qolishiga sabab bo'lishi mumkin.

Menejer bu maxsus tayyorgarlik ko'rgan, boshqarishning sir-asrorlari, qonun-qoidalarini puxta egallagan malakali mutaxassisdir.

Har bir menejer o'ziga xos boshqaruv uslubiga ega. Uslub – bu ishlash, boshqarishdagi o'ziga xos yo'l, usul ma'nosini anglatadi.

Rahbarning ish uslubi bu boshqaruv jarayonida u yoki bu masalani hal qilishda uning o'ziga xos yondoshishidir. Rahbar qaror qabul qilganda, uning bajarilishini

tashkil etganda va qo‘l ostidagi kishilar ishini nazorat qilganda o‘z vazifalariga muvofiq ish ko‘radi.

Biroq, har bir rahbar bunda o‘ziga xos ravishda, boshqaruv jarayonida o‘zi uchun mos bo‘lgan, o‘z rahbarlik uslubini belgilaydigan usullar bilan harakat qiladi.

Rahbarlik uslubi rahbarlarning o‘z qo‘l ostidagilari bilan aloqasida, ularning o‘zaro munosabatlarida tarkib topadi.

Tayanch iboralar: rahbarlik uslubi, qanoatlilik, rahmdillik, xushxulqlilik, kamtarinlik, boshqarish samaradorligi, intizom va mehnatga bo‘lgan munosabat, tashkilotchilik qobiliyati.

Nazorat uchun savollar

1. Boshqaruv uslubi deganda nimani tushunasiz.
2. Rahbar madaniyatini izohlab bering.
3. Rahbarning turlarga ajratilishi.
4. Intizom va mehnatga bo‘lgan munosabatni tushuntiring.

Adabiyotlar

1. Peter Tannenbaum. Excursions in Modern Mathematics: Pearson New International Edition 8th Edition. Pearson Education Limited, 2014. 544 pages
2. Micah Solomon. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets Kindle Edition. Copyright ©2016. SelectBooks, Inc New York.
3. John R. Walker. Exploring Hospitality Industry-3rd edition. Prentice Hall, Inc. 2016
4. Умирова Д. С. Мехмонхона хўжалигини бошқариш. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.: ТДИУ, 2018.
5. Amriddinova. R.S, Aliyeva. M.T va boshqalar. Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish. O‘quv qollanma. 2018

15-BOB. MEHMONXONA XODIMLARINING LAVOZIM

YO‘RIQNOMALARI

15.1. Joylashtirish bo‘limi ma‘murining lavozim yo‘riqnomasi

15.2. Joylashtirish bo‘limi port‘esining lavozim yo‘riqnomasi

15.3. Konserj bo‘limi konserjining lavozim yo‘riqnomasi

15.4. Nomer fondi bo‘limi xona bekasining lavozim yo‘riqnomasi

15.5. Restoran bosh metrdotelining lavozim yo‘riqnomasi

15.6. Restoran barmenining lavozim yo‘riqnomasi

15.1. Joylashtirish bo‘limi ma‘murining lavozim yo‘riqnomasi

Ma‘muriy xizmat mehmonxona majmuasining barcha xizmat bo‘limlarining ishini tashkillashtirilishiga javob beradi. U moliya, xodimlar (kadrlar) bilan ta‘minlash masalalari bilan shug‘illanadi, xodimlarga yetarli ish sharoitlarini yaratish, texnika xayfsizligiga, ekologiya va yong‘inga qarshi qo‘yilgan normativ talablarni bajarilishini nazorat qiladi, hamkorlar va tashqi aloqalar bilan shug‘illanadi. Bu bo‘limni oliy toifali menejer yoki mehmonxona direktorining o‘zi boshqaradi.

Mehmonxonalarda ma‘mur (administrator) xizmatlari ko‘rsatishning muhim vazifalarisozan qabul qilish va xizmat ko‘rsatish bilan belgilanadi. Bu “Front office” xizmati bo‘lib, u qabul qilish va xizmat ko‘rsatish deb talqin qilinadi. Ingliz tilida bu xizmat “Reception” deb atalib, u “Front office”ning bir bo‘limi hisoblanadi.

Unda konserj, shveysar, yuk tashuvchi, paj, telefon operatori, mehmonlar bilan ishlovchi menejer va ko‘pincha bronlashtirish xizmatlari kiradi. Bu bo‘lim boshida mehmonxonada joylashtirish bo‘yicha direktor turadi va unga yuqorida barcha sanab o‘tilgan bo‘limlar kiradi.

Demak, “Front office” bu mehmonxonaning guruhli punkti, uning nerv markazi, mehmon bilan otel xizmatlari yuzma-yuz uchrashib va xayrlashadigan joyidir. Mehmon uchun bu “Front office” otelning yuzi bo‘lib, u mehmonning

otel bilan munosabati qabul xizmatida turgan xodimning suhbatini bilan chegaralanadi.

Shuning uchun, bu xizmat xodimlarining odamlar bilan muloqot qila olishi ularning muhim fazilatlaridan biriga kiradi. Ushbu xizmat xodimlari “tovar”, ya’ni otelni sotishni bilishi, uning imidjini yaratishi, mehmonxona menejmenti vakili bo’lib, mehmonning muammolarini echishi va ularning yaxshi do’sti bo’lishi kerak.

Avvalo, qabul qilish xizmati administratori zo’r “psixolog” ham bo’lib, mijoz bilan suhbatda to’g’ri yo’l tanlashni darrov anglash olishi muhim. Qabul qilish xizmati xodimlari otel haqida barcha ma’lumotlar (nomerlarning yaxshi va yomon taraflari, joylashishi, narxi, boshqa xizmatlar), shaharning diqqatga sazovor joylari, manzili, borish mumkinligi, transport, muzey, teatrlarning ishlash rejimini to’liq bilishlari shart.

Avvalo, qabul qilish xizmati otel holida joylashgan bo’lishi shart. Iloji bo’lsa, qabul xizmati klerklari o’z ish joylaridan liftni ko’rib turishlari va bu mijozlar va yuklar ustidan qo’shimcha nazoratni olib borish imkonini beradi.

15.2. Joylashtirish bo’limi port’esining lavozim yo’riqnomasi

Porte xizmati – bu mehmonda muammo paydo bo’lganida doim birinchi murojaat qiladigan joy. Aynan mijoz porte xizmatidan mehmonxona xaqida ta’surot oladi. Portening asosiy vazifasi mehmonlarni qabul qilish va bronlangan nomerlarga joylashtirishdir. Mehmon ro’yxat varaqasini to’ldiradi, pasport ma’lumotlari, doimiy yashash manzili ko’rsatilgan bo’ladi. Rasmiy belgilab olingandan so’ng yuk tashuvchi mehmonni nomergacha yuklarini eltib beradi. Portening yana asosiy funksiyalaridan biri yashash hisob-kitobini yuritishdir.

Har bir xodimning asosiy vazifasi mehmonlarga xizmat qilish va mehribonchilik ko’rsatishdir. Porte xizmati mehmonxona nomer fondlarini bo’sh nomerlar mavjudli yoki bandlilik kartochkasi orqali nazorat qiladi. Ma’lumot

porte xizmati orqali ikki yo’nalish bo’yicha mehmonxonaning turli bo’linmalariga va mehmonlarga etkaziladi.

15.3. Konserj bo’limi, konserjining lavozim yo’riqnomasi

Konserj (fr. Concierge) – eshik egasi – shveysar, Fransiyada darvozabon. Konserj_oucher_e Fransiyada shahar qurilishining muhim qirrasidir. Konserj uyga kirayotganni nazorat qiladi, eshikni ochadi, kalitni beradi, pochmani tarqatadi (konchilik fransuz istiqomatçilari ko’rgazmalariga ega, barcha eshik og’asi oladi), u kommunal xo’jalik tolatish xonalari tozaligi, hovli obodonchiligi, muhandislik-kommunikatsiyalari sohasidagi to’lovlariga javob beradi. Konserj, odatda, oilasi bilan uyda xizmat ko’rsatadigan uy pastki qavatida yashaydi. Konserj mehmonxona biznesida qabul qilish va joylashtirish xizmatlarida namoyon etuvchi ma’lum rol o’ynaydi.

15.4. Nomer fondi bo’limi xona bekasining lavozim yo’riqnomasi

Xona xizmatchilarining boshlig’i xodimlarning nomerlarni tozaligi, ofis, ishlash joylarining ozoda saqlanishi bo’yicha olib borilayotgan ishlarga javobgardir. Bosh xizmatchi vazifalarni oladi va bo’ysinuvchilarga taqsimlab bo’ladi. Xizmatchilarning har kungi majburiyati nomer bo’sh yoki bandligidan qat’iy nazar nomer tozaligini saqlashdir.

Tozalik xizmati bo’yicha rahbar mehmonxonaning xizmat ko’rsatish va yashash nomer fondlarining tozaligiga javobgardir. Etakchi tozalik xizmatchisi vazifani olgach, bo’ysinuvchilarga taqsimlaydi.

Qavatlar xizmati bo’limi

Mehmon mehmonxonada yashaganda, uning xonasini kimdir tozalab berishini xohlaydi. Oqsochlar va qavatlar xizmati bo’limi bu vazifani bajaradi. Qavatlar va oqsochlar xizmati bo’limini shu bo’lim boshqaruvchisi boshqaradi. Oqsochlar mehmon kelishidan oldin xonalarni tayyorlab qo’yadilar. Bo’lim boshlig’i oqsochlarga xonalarni umumiy tozalashni yoki kosmetik yig’ishtirishni

buyuradi. Oqsochlar tozalash vositalarini, ya'ni sovun, hojatxona qog'ozi, hamda to'shak va vanna oqlarini maxsus aravalarda olib yuradilar. Shuningdek, shu aravalarda kir o'rin oqlari va axlat uchun maxsus idish ham bo'ladi. Oqsochlar xonalarga kirish uchun universal kalitdan foydalanadilar. Agar mehmonga qo'shimcha karovat yoki raskaladushka (yig'ma karovat) kerak bo'lsa, qavatlar xizmati bo'limiga murojaat qilishlari mumkin. Shuningdek, ular sochni quritish va dazmol qilish kabi xizmatlarni ham

15.5.Restoran bosh metrdotelining lavozim yo'riqnomasi

Metrdotel (fr. raditre d'hote) – mehmonxona xo'jayini) – restorenda mansabdor shaxs, restoran savdo zalida farmoyish beruvchi, ofitsiantlarga rahbarlik qilish, mehmonlarni kutib olish, ularga stoldan joy taqdim etish, ularga xizmat ko'rsatilishini nazorat qilishi burchiga kiradi.

Metrdotel har bir buyurtma uchun stol belgilaydi va ofitsiantlarga instruktaj beradi. Metrdotel mehmonlarni kutib olib, stol oldigacha kuzatib boradi, o'tqizib taomnomani qo'llariga beradi va ofitsiantni yuboradi.

Metrdotel ofitsiantlar o'rtasida ishlarni taqsimlaydi, ularning tashqi ko'rinishi, jihozlarning (idishlar, salftka) mavjudligini, stoldagi idishlar va dasturxonning tozaligini, mebel, gilam, yorug'likni tekshiradi. Mijozlar e'tirozini ham u qabul qiladi (sifatsiz ovqat va ichimliklar bepul almashtiriladi).

15.6.Restoran barmenining lavozim yo'riqnomasi

Ovqatlantirish xizmati direktoriga bevosita shef-povar, ovqatlantirish xizmati kontroleri, metrdotel, banket menedjeri, bosh barmen, styuard bo'y sunadi. Agar restoran xaridlarni o'zi amalga oshirsa, uning shtatida Yana oziq – ovqatlar, vino va boshqa ichimliklarni xarid qiluvchi xodimlar ham kiradi. Mehmonxonada restoranlar bir nechta bo'lsa, har qaysisining o'z direktori (hatto room service yani nomerda ovqat va ichimlik yetkazib beruvchi xizmatning ham)

bo'ladi.Mehmonxonada restoranlar bir nechta bo'lsa, har bir zal aniq imidjga (har xil milliy oshxonalar), zal intererlari menyu va mijozga mos kelishi kerak.

Tayanch iboralar: restoran barmenining lavozim yo'riqnomasi, Restoran barmenining lavozim yo'riqnomasi, qavatlar xizmati, intizom va mehnatga bo'lgan munosabat, konserj bo'limi, joylashtirish bo'limi.

Nazorat uchun savollar

- 1.Joylashtirish bo'limi vazifalari nimalardan ibprat?
- 2.Konserj bo'limi deganda nimani tushunasiz?
3. Nomer fondini izohlan?

Adabiyotlar

1. Peter Tannenbaum. Excursions in Modern Mathematics: Pearson New International Edition 8th Edition. Pearson Education Limited, 2014. 544 pages
2. Micah Solomon. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets Kindle Edition. Copyright ©2016. SelectBooks, Inc New York.
3. John R. Walker. Exploring Hospitality Industry-3rd edition.Prentice Hall, Inc.2016
4. Умирова Д. С. Мехмонхона хўжалигини бошқариш. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.:ТДИУ, 2018.
5. Amriddinova. R.S, Aliyeva. M.T va boshqalar. Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish. O'quv qollanma. 2018

16-BOB.MEHMONXONA XODIMLARI FAOLIYATINI MOTIVLASHTIRISH

16.1. Motivlashtirish tushunchasi mazmuni va mohiyati

16.2. Motivlashtirish modellari va strategiyasi

16.3. Motivlashtirish nazariyalari

16.1. Motivlashtirish tushunchasi mazmuni va mohiyati

Ruscha – o‘zbekcha lug‘atda motivatsiya tushunchasi biror ish yoki harakatning yuzaga kelishiga sababchi bo‘lgan motivlar, dalillar, isbotlar, bahonalar, vajlar yoki sabablar majmui ma’nosida talqin etiladi. Bu tushuncha bevosita inson omili bilan chambarchas bog‘liqdir. Shu nuqtai nazardan:

Motivlashtirish – bu ruhiy omil bo‘lib, shaxs faolligining manbai, sababi, dalili va har xil turli ehtimollaridir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag‘batlantiruvchi kuchli vositadir

Boshqacha qilib aytganda **motivlashtirish**– bu kishilar faoliyatini ruhiy yo‘llar bilan maqsadga muvofiq yo‘naltirishdir. U muayyan ehtiyojni qondirish bilan bog‘liq. Ehtiyoj esa sabablarda namoyon bo‘ladi.

Inson tirik jon sifatida ovqat eyish, uxlash, dam olib o‘z kuchini tiklash, o‘zini issiq – sovuqdan asrash ehtiyojlariga ega. Mazkur ehtiyojlar moddiy, ya’ni kiyim-kechak, oziq-ovqat, turar joy va boshqalar shaklida ifoda etiladi.

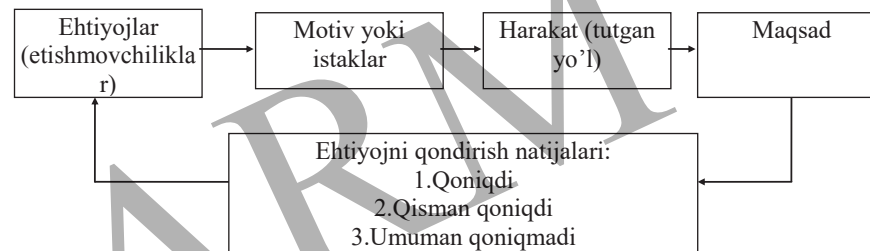
Insonning moddiy ehtiyojlari bilan birga ijtimoiy ehtiyojlari ham borki, bo‘larga bilim olish, madaniy saviyani oshirish, malaka, mahoratga ega bo‘lish va sog‘lom hayot kechirib, uzoq umr ko‘rish kiradi, aytilgan ehtiyojlar moddiy shaklga ega bo‘lmagan har xil xizmatlar ko‘rsatish orqali qondiriladi.

Umuman:

Ehtiyoj odamlarni harakatga intiltiruvchi, qo‘zg‘atuvchi motivdir.

Ehtiyoj qat’iyan tabaqalashgan bo‘ladi. Ya’ni u kishilarning odati, didi va ruhiyatiga, yoshi va jinsiga, oilaviy ahvoli va millatiga, mehnat va yashash sharoitlariga ham bog‘liq.

Eng muhimi xilma-xil ehtiyojni qondirish uchun xilma-xil faoliyat va uni muvofiqlashtiruvchi boshqaruv talab qilinadi. Ehtiyoj orqali kishilarni motivlashtirish jarayonini quyidagi chizmada ifodalash mumkin (16.1-chizma):



16.1-chizma. Ehtiyoj va u orqali kishilarni motivlashtirishni ifodalovchi model

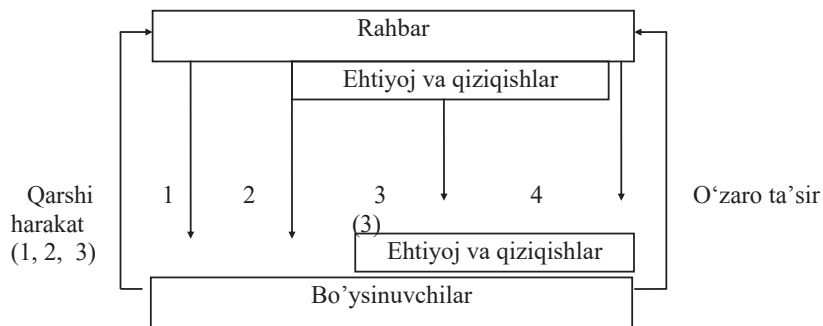
Ko‘rinib turibdiki, motivatsiya jarayoni qandaydir (bilib yoki bilmay orzu qilinayotgan) ehtiyojga bo‘lgan etishmovchilikdan yoki qoniqishning etarli, yoxud umuman yo‘qligidan boshlanadi. So‘ngra shu qoniqishga erishish uchun maqsad sari harakat qilinadi. Ehtiyojning qondirilishi darajasi kishini kelajak sari intilishini belgilab beradi. Agar u muayyan narsadan qoniqish hosil qilsa, u holda keyingi motiv uni boshqa yuqoriroq ehtiyojga rag‘batlantiradi. Jahon amaliyotida motivatsiya vositasida unumli mehnatga chorlashning turli nazariyalari mavjud. Bo‘lar jumlasiga:

- “X” (iks) va “Y” (igrek) nazariyasi;
- kutish nazariyasi;
- boisiy (gigienik) tozalanish nazariyasi;
- adolatlilik (haqqoniylik) nazariyasi;
- ehtiyojlar ustunligi nazariyasi.

Ehtiyojlar ustunligi nazariyasi negizida kishilar ehtiyojlari va qiziqishlari orqali ularning mehnatlarini motivlashtirish g‘oyasi yotadi. Buni quyidagi chizmadan ko‘rish mumkin (16.2-chizma):

Bu erda: 1 – rahbar bo‘ysinuvchilarga ehtiyoj va qiziqishlarni chetlab ta’sir ko‘rsatadi (bu erda qarorlarning bajarilishi hech kimni qiziqitirmaydi);

2 – qo‘l ostidagilarga faqat rahbarning ehtiyoji va qiziqishini inobatga olingan holda ta’sir o‘tkaziladi (bu erda qarorlarning bajarilishi faqat rahbarning manfaatini ko‘zlaydi);



16.2-chizma. Motivlashtirish vositasida boshqarish usuli

3 – boshqarish o‘zaro ta’sir ostida amalga oshiriladi. Bu erda qarorning bajarilishiga har ikkila tomon manfaatdor;

4 – ta’sir qilish faqat bo‘ysinuvchilarning ehtiyoji va qiziqishiga asoslanadi.

1, 2 va 4 yondoshuvlar bilan xodimlar o‘rtasida qarshi harakatga olib keladi. Natijada rahbar va jamoa, rahbar va ayrim xodimlar ehtiyojlari o‘rtasida nomuvofqlikning paydo bo‘lishiga sabab bo‘ladi. Shu sababli rahbar motivlashtirishni faqat ehtiyoj va qiziqishlar yordamida amalga oshirishi lozim.

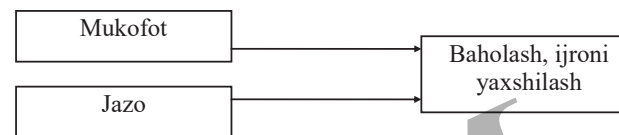
Ehtiyojlar ustunligi nazariyasi ham rahbarlardan boshqarishni faqat ehtiyoj va qiziqishlar vositasida, ya’ni 3-yondoshuv orqali amalga oshirishni talab qiladi. Chunki boshqa (1, 2 va 4) yondoshuvlar qarshi harakat bo‘lib, xodimlar va jamoa bilan rahbariyat o‘rtasida ixtiloflarga olib kelishi mumkin.

16.2. Motivlashtirish modellari va strategiyasi

Motivlashtirish nazariyasiga asoslanib uning turli modellari ishlab chiqilgan va amaliyotda qo‘llanib kelinmoqda. Ularning asosiylari quyidagilardir:

- oqilona (ratsional) model;
- insoniy munosabatlarni motivlashtirish;
- kompleks motivlashtirish modeli.

Oqilona (ratsional) model quyidagi chizmaga ega (16.3-chizma):

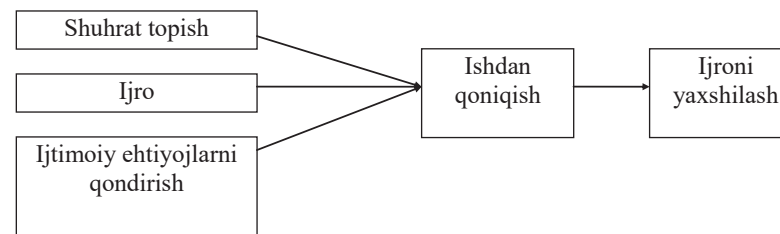


16.3-chizma. Motivlashtirishning oqilona modeli

Bu erda kishilarni motivlashtirish uchun moliyaviy dastak mukofot va jazo qo‘llaniladi. Bu “shirin kulcha” va “qamchi” taktikasidir. Ba’zi hollarda bunday yondoshish to‘g‘ri bo‘lar, ammo uning samarasi juda qisqa bo‘ladi. Boshqa hollarda esa u kishilar o‘rtasidagi munosabtg putur etkazib uzoq muddatga zarar etkazishi mumkin.

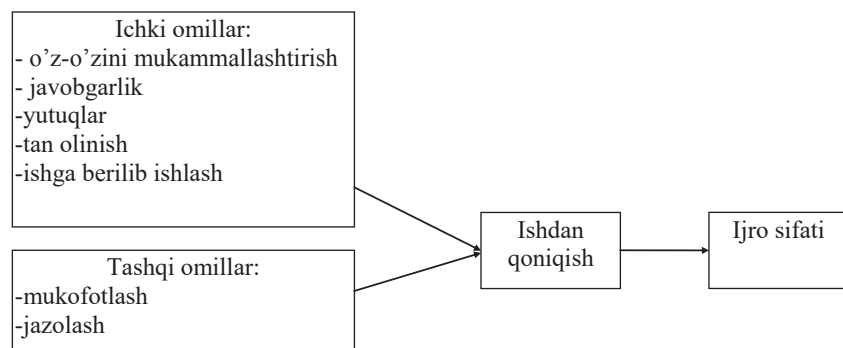
Insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli 16.4-chizmada berilgan. Bu modelning muallifi amerikalik ruhshunos Emerson Meyo bo‘lib, uning negizida quyidagi g‘oya yotadi.

Ichki omillar: shuhrat topish, ijroni yaxshilash va ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish ishdan qoniqishga olib keladi. Ishdan qoniqish esa mehnat unumdorligini oshiradi. Bunday yondoshuv eng muhim tashqi omilni, ya’ni ish haqini inobatga olmaydi. Go‘yoki “mamnun (ehtiyoji qondirilgan) kishi bu unumli (samarali ishlaydigan)” kishi emish. Bunday o‘ylash, albatta, noto‘g‘ri va soddalikdir.



16.4-chizma. Insoniy munosabatlarni motivlashtirish

O'zini-o'zi mukammallashtirishni motivlashtirish modeli quyidagi chizmaga ega (16.5-chizma):



16.5-chizma. O'z-o'zini mukammallashtirishni motivlashtirish modeli

Bu model Maslou va Xetsberg yondoshuvlariga asoslangan bo'lib, uzoq muddatli motivatsiyani ta'minlovchi omillar sifatida nafaqat ichki omillar, shuningdek tashqi omillar ham muhim deb qaraladi.

Motivlashtirish strategiyasini tanlashda uchta yondoshuv mavjud:

1. **Rag'batlantirish va jazo strategiyasi**, ya'ni, kishilar mukofot olish uchun ishlaydilar:

- kim ko'p va yaxshi ishlasa, unga yaxshi haq to'lanadi;
- kim undan ko'p ishlasa shunchalik ko'p haq to'lanadi;
- kim sifatsiz ishlasa, u jazolanadi.

2. **Ish orqali motivlashtirish**: xodimga uni qoniqtiradigan ishni bersangiz bas, ijro etish sifati yuqori bo'ladi.

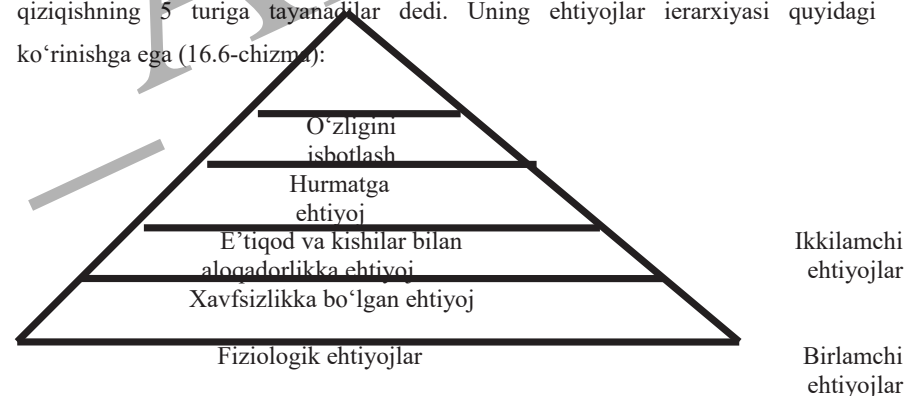
3. **Menejerlar bilan doimiy aloqada bo'lish strategiyasi**: bo'ysinuvchilar bilan birga maqsadni aniqlab olish, unga ijobiy aks aloqaga imkon berish, hattoki u to'g'ri yoki noto'g'ri, yohud yangilishgan hollarda ham. Bu motivlashtirish modeli rahbar bilan xodim o'rtasidagi munosabatni tahlil qilish va unga ustuvorlik berishga asoslanadi.

Motivlashtirishning quyidagi usullari qo'llaniladi:

- pulni rag'batlantirish va mukofotlash sifatida ishlatish;
- jazolash;
- raqobatni kuchaytirish;
- ish orqali motivlashtirish;
- yutuqni tan olish va taqdirlash;
- xodimlarni o'qitish va yuksaltirish;
- salbiy ta'sirni cheklash va me'yorlash;
- guruh mehnatini mukofotlash va rag'batlantirish;
- xodimlarni boshqarish ishlariga jalb etish va hk.

16.3. Motivlashtirish nazariyalari

Amerikalik ruhshunos Abraxam Maslou XX asrning 40-yillarida o'zining ehtiyojlari ustunligi nazariyasini yaratib, kishilar o'z motivlari jarayonida ehtiyoj va qiziqishning 5 turiga tayanadilar dedi. Uning ehtiyojlar ierarxiyasi quyidagi ko'rinishga ega (16.6-chizma):



16.6-chizma. Motivatsiya bosqichlari (A. Maslou bo'yicha)

Birinchi o'rindagi ehtiyojlar – bu bazis ehtiyojlar, ya'ni yashashni ta'minlash uchun zarur bo'lgan ehtiyojlar. A. Maslouning fikricha, inson, eng avvalo ana shu bazis ehtiyojlarini qondirish uchun ishlaydi. Bazis ehtiyojlar, ya'ni oziq-ovqatga,

kiyim-kechakka, uy-joyga, uyquga bo'lgan ehtiyoj qondirilsa, boshqa darajadagi ehtiyojlar ham asta-sekin ahamiyat kasb etib boradi.

Masalan, xavfsizlikka, ya'ni tinchlik, tartib, himoyaga bo'lgan ehtiyoj ham birlamchi bosqichdagi ehtiyojning yangi darajasidagi zaruriyatdir. Biron ijtimoiy guruhda bo'lish, boshqa kishilar bilan aloqaga kirishish ehtiyoji ierarxiyaning uchinchi bo'g'iniga kiradi. Bu guruhdagi ehtiyojlarni ijtimoiy ehtiyojlar deb ham yuritiladi.

16.1-jadval.

Yuqori darajadagi ehtiyojlarni qondirish usullari

T/r	Ehtiyojlar	Ehtiyojlarni qondirish usullari
1.	Ijtimoiy ehtiyojlar	-xodimlarga shunday ish beginki, udar bir-biri bilan aloqada bo'lish imkoni bo'lsin; -ish joylarida birdamlik ruhi, mushtaraklik tuyg'usini yarating; -qo'l ostidagilar bilan davriy kengashlarni o'tkazib turing; -normal guruhlarni "tinchitish"ga harakat qilmang, (agar uning korxonaga mavqeiga ta'siri bo'lmasa); -xodimlarga korxonaga doirasidan tashqarida ham ijtimoiy faollik qilishga imkon bering
2.	Hurmatga bo'lgan ehtiyoj	-qo'l ostidagilarga mazmunliroq ishni taklif qiling; -xodimlarning erishgan yutuqlari bilan aks aloqani ta'minlang; -xodimlar yutuqlarini yuqori baholang va rag'batlantiring; -xodimlarni maqsadni aniqlashga va qaror qabul qilishga taklif qiling; -qo'l ostidagilarga vakolat va huquq bering; -qo'l ostidagilarni amal pillapoyalari sari ko'taring.
3.	O'zligini isbotlashga bo'lgan ehtiyojlar	-qo'l ostidagilarning o'z imkoniyatlaridan to'liq foydalanishi uchun ularning o'qishiga sharoit yaratib bering; -qo'l ostidagilarga murakkab va muhim ish bering, toki ular butun vujudini berib ishlasin; -qo'l ostidagilarning tashabbusini rivojlantiring va rag'batlantiring.

Hurmatga bo'lgan ehtiyoj ehtiyojlar piramidasini to'rtinchi bo'g'inini tashkil qiladi. Bu ehtiyojlar kishining boshqalar tomonidan tan olinishiga bo'lgan ehtiyoj, ya'ni mavqe, nufuz, shon-shuhrat, muvaffaqiyat, diqqat-e'tibor. O'zligini isbotlash ehtiyoji, ya'ni Maslou ierarxiyasidagi eng yuqori daraja yashirin imkoniyatlarning

haqiqatga aylanishi, nimaga erishish mumkin bo'lsa, shunga erishish. Bu ehtiyojlar shaxsning o'sishida o'z aksini topadi.

8. Maslou, odamlar – qonmagan ehtiyojlarini qondirishga intiluvchi "ochko'z maxluq"lardir, degan edi.

Birlamchi ehtiyojlar qondirilgach boshqa zaruriyatlar kishilarni yuqori darajadagi ehtiyojlarga qarab harakat qilishga majbur qiladi. Bu ehtiyojlarni qondirish uchun rahbar quyidagi usul va yondoshuvlarni qo'llashi kerak. Quyidagi jadvalda ularni ayrimlarini keltiramiz (16.1-jadval):

Bu ehtiyojlarni hech qachon to'la to'kis qondirish imkoniyati bo'lmaydi. Shu sababli ehtiyojlarga asoslangan motivatsiya jarayoni cheksizdir.

Fredrik Gertsbergning motivatsiya nazariyasi boisiy tozalanish (motivatsionnaya gigiena) deb yuritilib, uning asosida qoniqish keltiruvchi ruhiy sog'lom bo'lishga ham hamkorlik ko'rsatadi degan fikr yotadi. U quyidagi ikki guruh omillariga e'tiborni qaratadi (16.2-jadval):

16.2-jadval.

Ishdan qoniqish omillari

T/r	Boisiy omillar (qoniqmaslik manbaalari)	T/r	Motivatsiya (yuqori qoniqtirish manbaalari)
1	Korxonaga va ma'muriyat siyosati	1	Yutuqlarga erishish
2	Mehnat sharoiti	2	Xizmat pillapoyalari bo'yicha ko'tarilish
3	Ish haqi	3	Yuqori mas'uliyat
4	Ishchilar bilan o'zaro munosabat	4	Natijani tan olish va qo'llab-quvvatlash
5	Mehnat xavfsizligi	5	Ijodiy va xizmat doirasida o'sish imkoniyati
6	Mehnat intizomini nazorat qilish darajasi		

Birinchi guruh omillar "gigienik omillar" deb ataladi. Agar ish joyi iflos, qorong'i, ko'rimsiz bo'lsa, bu mehnatga intilishni susaytiradi. Aksincha, ish joyi toza, ergonometrik nuqtai nazardan benuqson bo'lsa, mehnatga aniq yo'naltirilgan motivlari paydo bo'ladi. Bu erda pul masalasi ham muhimdir. Ammo pulga inson qadr-qimmatining o'lchovi sifatida qarash ham xavflidir. Agar pulga intilish insonni

butunlay egallab olsa, u ko'payishga moyillik tug'dirib, uni boshqalarga nisbatan buyukligini isbotlashga olib keladi. Natijada kishilardan va jamoadan ajrab qoladi.

Gertsberg nazariyasi Maslou nazariyasiga zid emas, balki uni to'ldiradi.

Motivlashtirish – bu ruhiy omil bo'lib, shaxs faolligining manbai, sababi, dalili va har xil turli ehtimollaridir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag'batlantiruvchi kuchli vositadir.

Ehtiyoj odamlarni harakatga intiltiruvchi, qo'zg'atuvchi motivdir. Ehtiyoj qat'iyon tabaqalashgan bo'ladi. Ya'ni u kishilarning odati, didi va ruhiyatiga, yoshi va jinsiga, oilaviy ahvoli va millatiga, mehnat va yashash sharoitlariga ham bog'liq. Eng muhimi xilma-xil ehtiyojni qondirish uchun xilma-xil faoliyat va uni muvofiqlashtiruvchi boshqaruv talab qilinadi.

Motivatsiya jarayoni qandaydir (bilib yoki bilmay orzu qilinayotgan) ehtiyojga bo'lgan etishmovchilikdan yoki qoniqishning etarli, yoxud umuman yo'qligidan boshlanadi. So'ngra shu qoniqishga erishish uchun maqsad sari harakat qilinadi. Ehtiyojning qondirilishi darajasi kishini kelajak sari intilishini belgilab beradi. Agar u muayyan narsadan qoniqish hosil qilsa, u holda keyingi motiv uni boshqa yuqoriroq ehtiyojga rag'batlantiradi.

Birinchi o'rindagi ehtiyojlar – bu bazis ehtiyojlar, ya'ni yashashni ta'minlash uchun zarur bo'lgan ehtiyojlardir.

Tayanch iboralar: motivlashtirish, ehtiyoj, istaklar, intizom va mehnatga bo'lgan munosabat, muvofiqlashtiruvchi boshqaruv, ehtiyoj va qiziqishlar, adolatlilik (haqqoniylik) nazariyasi, “X” (iks) va “Y” (igrek) nazariyasi.

Nazorat uchun savollar

1. Motivlashtirish tushunchasini izohlang.
2. Ishdan qoniqish deganda nimani tushunasiz.
3. Ijtimoiy ehtiyojlar haqida nimalar bilasiz.

Adabiyotlar

1. Peter Tannenbaum. Excursions in Modern Mathematics: Pearson New International Edition 8th Edition. Pearson Education Limited, 2014. 544 pages
2. Lauren Telesz. The Excursion: A Vocabulary Building Book Paperback – March 25, 2016
3. Micah Solomon. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets Kindle Edition. Copyright ©2016. SelectBooks, Inc New York.
4. John R. Walker. Exploring Hospitality Industry-3rd edition. Prentice Hall, Inc. 2016
5. Умирова Д. С. Мехмонхона хўжалигини бошқариш. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.:ТДИУ, 2018.
6. Amriddinova. R.S, Aliyeva. M.T va boshqalar. Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish. O'quv qollanma. 2018
7. Norchaev A. N. Umirova. D.S. Ekskursiya xizmatini tashkil etish. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.:ТДИУ, 2018.

17-BOB.MEHMONXONA BO'LIMLARI VA ULARNING FAOLIYATINI TASHKIL ETISH

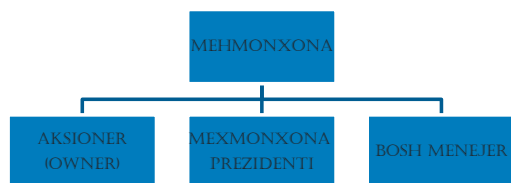
Reja:

17.1.Mehmonxona bo'limlari tarkibi

17.2.Mehmonxona bo'limlarining funksional vazifalari

17.3.Mehmonxona bo'limlarida boshqaruvni tashkil etish zarurati va jarayonlari

17.1.Mehmonxona bo'limlari tarkibi



MEHMONXONA XIZMATI VA BO'LIMLARI

- Mehmonxona menejeri
- Qabul qilish bo'limi
- Belboylar xizmati bo'limi
- Qavatlar xizmati bo'limi
- Taom va ichimliklar bo'limi
- Oshxona
- Oziq-ovqatlar va idish-tavoqlar omborxonasi
- tamaddi qilish zallari
- barlar
- taom va ichimliklar bo'limi xizmatchilari
- Xavfsizlik xizmati bo'limi
- Umumiy ovqatlanish bo'limi

17.2.Mehmonxona bo'limlarining funksional vazifalari

Mehmonxona menejeri. Mehmonxona menejeri mehmonxona boshlig'i hisoblanadi. Uni bosh menejer yoki boshqaruvchi direktor deb ham atash mumkin. U alohida bir mehmonxonani boshqarishi yoki bir necha mehmonxonada ishlashi mumkin. Kichik mehmonxonalarda menejer mehmonxona egasi bo'lishi mumkin. U mehmonlarning muammolari va shikoyatlarini hal qilishda yordam berishi kerak. Mehmonxonalar boshqaruvining turli o'rinlari bo'lishi mumkin: menejer yordamchisi, mehmonxonada yashovchi menejer va tungi menejer.

Menejer yordamchisi menejer joyida yo'qligida mehmonxonani boshqarishda menejerga yordam beradi. Mehmonxonada yashovchi menejer ham mehmonxonani boshqaradi, ham o'sha yerda yashab, faoliyat yuritadigan shaxs hisoblanadi. Tungi menejer faqat tungi navbatchilik uchun javobgar.

Qabul qilish bo'limi. Buyurtma qabul qilish bo'limi telefon orqali xonalarni band qilish bilan shug'ullanadi. Qabul qilish peshtaxtasi xonalarni sotish, mehmonlarni ro'yxatdan o'tkazish, kalitlar xizmati, xat-xabarlar xizmati va mehmonlar hisob-kitobi bilan shug'ullanadi.

Belboylar xizmati bo'limi. Mehmon ro'yxatdan o'tib bo'lgandan so'ng, uni xonaga kuzatib qo'yishlarini xohlaydi. Shubilanbirga, ularyuklarinitashibberishlarinihamkutadilar. Ko'pinchamehmonlarningba'zitopshiriqlarinibajarishlarinixohlaydilar. Bu xizmatlarning barini belboylar xizmati bo'limi ko'rsatadi.

Belboylar xizmati bo'limini shu bo'lim boshqaruvchisi boshqaradi. U qabul qilish bo'limidan _ouche peshtaxta oldida turadi. U belboylarni boshqaradi. Xonalar bo'yicha xizmatchi xona raqami va kalitini bellboyga beradi. U mehmonni uning xonasiga kuzatib qo'yadi. Bellboy mehmonni avval lift va so'ngra qavatga kuzatib qo'yadi. U yerda bellboy mehmonga xonasini ko'rsatadi. Avval u chiroqni qayerdan yoqilishini ko'rsatib berishi kerak.

Qavatlarxizmatibo'limi. Mehmonmehmonxonadayashaganda, uningxonasinikimdirtozalabberishinixohlaydi.

Oqsochlarvaqatlarxizmatibo'limibuvazifanibajaradi.

Qavatlarvaqsochlarxizmatibo'liminishubo'limboshqaruvchisiboshqaradi.

Oqsochlarmehmonkelishidanoldinxonalarnitayyorlabqo'yadilar.

- Bo'lim boshlig'i oqsochlarga xonalarni umumiy tozalashni yoki kosmetik yig'ishtirishni buyuradi.

- Oqsochlar tozalash vositalarini, ya'ni sovun, hojatxona qog'ozi, hamda to'shak va vanna oqlarini maxsus aravalarda olib yuradilar. Shuningdek, shu aravalarda kir o'rin oqlari va axlat uchun maxsus idish ham bo'ladi. Oqsochlar xonalarga kirish uchun universal kalitdan foydalanadilar. Agar mehmonga qo'shimcha karovat yoki raskaladushka (yig'ma karovat) kerak bo'lsa, qavatlar xizmati bo'limiga murojaat qilishlari mumkin. Shuningdek, ular sochni quritish va dazmol qilish kabi xizmatlarni ham

Taomvaichimliklarbo'limi. Ko'pgina mehmonxonalarda taom va ichimlar bo'limi bo'ladi. Bu bo'lim oshxona, oziq-ovqatlar omborxonasi, tamaddi qilish zallari, barlar va kokteyl barlarini o'z ichiga oladi. Agar mehmonxonaning oshxonasi katta obro'-e'tiborga ega bo'lsa, bu mehmonxona ishini yanada rivojlantirishi mumkinMehmonxona restoranlari alohida kishilarga yoki guruhlariga xizmat ko'rsatishi mumkin.

Oshxona

Oziq-ovqatlar va idish-tavoqlar omborxonasi

tamaddi qilish zallari

barlar

Taom va ichimliklar bo'limi xizmatchilari. Taom va ichimliklar bo'limiboshlig'i shu bo'lim menejeri hisoblanadi. Oshxona nazoratchisi – bu bosh oshpaz hisoblanadi. U mutaxassis bosh oshpazlar, oshpazlar va oshxona yordamchilariga mas'ul. Oshpazlar asosan taom tayyorlash bilan shug'ullanadilar. Bosh oshpazlar ularni nazorat qiladilar

Ofitsiantlarmijozlarga taom tortadilar.

Ularbuyurtmani qabul qiladilar va taomlarni stolga olib keladilar. Idish-

tovoq yig'uvchistollarni tozalaydi, suvlarni quyib beradi va shirinkulchalar olib keladi. Barmenbaroldidamijozlarga spirtli ichimliklarni aralashtirish va quyib berish bilan shug'ullanadi.

Oshxonayordamchilari, sabzavotlarni yuvadilar, archadilar va to'g'raydilar, go'shtlarni yuvib, to'g'raydilar. Taom va ichimliklar bo'limida idish-tovoqlar bo'limi bor. U yerda idish-tovoqlar, chinni va shisha idishlar, stol oqlari, taomlarni isitish vositalari bor. Omborxonasi boshlig'i idish-tovoqlar bo'limi uchun mas'ul. Shuningdek, bo'limlarga taom va ichimliklarni tarqatish ham uning vazifasiga kiradi. Vino bilan ta'minlovchi xizmatchi mijozlar menyudan taom tanlaganlaridan so'ng, vinolar taklif etadi va tortadi.

Xavfsizlik xizmati bo'limi. Mehmon mehmonxonada yashaganda, kimdir uni himoya qilishinikutadi.

Mehmonxonahavfsizlik xizmatibo'limi mehmonlarni o'g'rilik, qo'poruvchilik, yong'inyokisuv tashqinidan himoya qilishlarikerak.

Bu bo'limni havfsizlik xizmatiboshlig'iboshqaradi.

Mehmonlar o'z qiymat bahobuyumlarini individual seyflarda saqlashlarim mumkin.

Xavfsizlik bo'limi xizmati shu narsalar uchun javobgar

Umumiy ovqatlanish bo'limi. Umumiy ovqatlanish bo'limi boshlig'i shu bo'lim menejeri hisoblanadi. Umumiy ovqatlanish xizmati taom va ichimliklar xizmatidan alohida faoliyat yuritadi. U turli xil vazifalarni bajaradi. Umumiy ovqatlanish mehmonxonachisi restorandan turli xizmatlar ko'rsatadi. Restoran kichik guruh mehmonlarga xizmat ko'rsatadi. Mehmonxonachi kechalar, banketlar, _ouc miqdordagi taomlar bilan ta'minlaydi. U katta miqdordagi taom va ichimliklar bilan ta'minlash bilan shug'ullanadi.

Banket xizmati. Banket – bu bir guruh mehmonlar uchun o'tkaziladigan rasmiy tushlik hisoblanadi. Mehmonxona va restoranlar shu kabi xizmatlarni taklif etadilar va o'tkazadilar. Ko'pgina restoranlar banketlar o'tkazish uchun barcha qulayliklarga ega. Ular banketlar uchun mo'ljallangan maxsus zallarda jamoa va shaxsiy kechalarni o'tkazib beradilar.

17.3. Mehmonxonada bo'limlarida boshqaruvni tashkil etish zarurati va jarayonlari

Mehmonxonada – bu uzluksiz xizmat ko'rsatuvchi mehmonxonada bo'lganligi sababli unga yuqori darajali sanitariya-gigiyenik talablar qo'yilgan.

Mehmonxonada qaysi kategoriyaga tegishli bo'lishidan qat'iy nazar hamma vaqt toza saqlanishi (unga tegishli territoriya ham) zarur. Bu mehmonxonada xodimlaridan territoriyani, nomerlarni, ma'muriy-xo'jalik inshootlarini toza tutshida har kunli katta tozalik ishlarini olib borishni talab etadi. Shuning uchun, mehmonxonada xo'jaligida tozalikni ta'minlash maqsadida tozalik va obodonlashtirish ishlarini qanday tashkil etish va o'tkazish kerakligini bilish muhimdir.

Barcha sanitariya-epidemiologiya me'yorlariga rioya qilgan holda yuqori darajali tez tozalash amalga oshirish uchun mehmonxonada:

- yuqori malakali professional tayyorgarlikka ega xodimlar;
- zamonaviy tozalash materiallari va inventarlar;
- zamonaviy tozalash mashina va mexanizmlariga ega bo'lishi kerak.

Tozalash ishlarini olib borish jarayonida vaqtni to'g'ri taqsimlash juda muhimdir. Bu yerda tez va xizmat ko'rsatuvchi xodimlar tomonidan ko'p kuch sarflanib bajarilishi shart. Tozalash ishlarini olib borish jarayonida bir nechta muhim prinsiplar mavjud:

- qavat xodimi mehmonning "ko'ziga kamroq ko'rinishi";
- tozalash inventarlari va asboblari umumiy foydalanish joylariga qoldirilmasligi;
- tozalash ishlarini vaqtida farroshlar, xona bekasilar shaxsiy ishlariga chalg'imasliklari kerak.

Ushbu prinsiplarni bajarilishi mazkur mehmonxonada madaniyat darajasini belgilovchi mezondir.

Tozalash ishlarini quyidagi kategoriyalarini ajratish mumkin:

- mehmonxonada tegishli territoriyani tozalash;

- markaziy kirish joyi va vestibulni tozalash;

- umumiy foydalanish joylarini tozalash(zina, koridor, holl, ma'muriy va qo'shimcha inshootlar);

- nomer fondini tozalash (xona va sanuzel).

Barcha tozalash ishlarini nomer fondiga xizmat ko'rsatish bo'limi ishchilari amalga oshiradi. Har xil kategoriya ishchilarini bir-biri bilan almashtirish zarur bo'lganda, rahbar buyrug'i asosida amalga oshirish mumkin. Nomer fondiga xizmat ko'rsatish bo'limining direktor o'rinbosari mehmonxonadagi xizmat ko'rsatuvchi xodimlar ishini tashkillashtirishiradi.

Tozalash ishlarining olib borish uchun quyidagi xodimlar kategoriyasi mavjud:

- xona bekasini-nomerlarni yig'ishtirib, tozalaydi;
- farroshlar- koridor, holl, zina, vestibulni tozalaydi;
- ishlab chiqarish bo'limi, ustaxona va texnik xizmatlar inshootlarini tozalovchi farroshlar.

Mehmonxonada olib boriladigan barcha tozalash ishlari turi va mazmuniga qarab farqlash mumkin:

- ichki inshootlar va umumiy foydalanish joylarini tozalash;
- umumiy sanuzellarni tozalash;
- nomerlarni tozalash.

Nomerlarni (joylashish xonalari) tozalashning quyidagi ko'rinishlari mavjud:

- mehmon ketganidan keyin tozalash;
- har kunlik joriy tozalash;
- umumiy(tubdan) tozalash;
- bron qilingan nomerni tozalash;
- ekspress-tozalash;

Tozalash ishlarini to'g'ri tashkillashtirish, xonani va undagi predmetlarni maksimal tozalash uchun minimum kuch va vaqt sarflashga erishish maqsadida quyidagi ketma-ketlikni bajarish zarur:

Ko'p xonali nomerni tozalashdagi ketma-ketlik:

- yotoqxona;
- mehmonxona;
- oshxona;
- kabinet;
- yo'lak (prijokka);
- sanuzel.

Amalga oshiriladigan tozalash ishlari turlarining ketma-ketligi:

- bron qilingan nomerlar;
- har kunlik joriy tozalash ;
- mehmon ketganidan keyin tozalash;
- ekspress- tozalash.

Tozalash ishlarini olib borish jarayonida xonadagi biror bir predmetni etiborsiz qoldirmaslik maqsadida soat millariga qarab yoki soat millariga qarshi tozalashni olib borish qilish tavsiya etiladi.

Nomerni joylashish uchun tayyorlash departament va har xil bo'limlar xizmatini to'g'ri tashkil etishni talab qiluvchi mas'uliyatli bosqichdir. Mehmonlarni aniq va o'z vaqtida joylashtirish va xizmat ko'rsatish uchun xodimlarning professional tayyorgarligi va malakasi yuqori darajada bo'lishi kerak.

Mehmonlarni kutib olish va joylashtirish texnologiyasi quyidagi tadbirlarni ko'zda tutadi:

1. Kutib olish (qabul qilish) xizmatida barcha kategoriyadagi nomerlar fondi ahvoli, mehmonlarning pasport malumoti, buxgalteriya malumotlari (mehmon bilan hisob-kitob) haqida ma'lumotlar bazasi joylashgan kompyuterning mavjudligi. Navbatchi administrator kompyuterda malumotlarni kiritadi.

2. Har bir qavatda to'ldiriladigan axborot qog'ozlarining (informatsionniy list-shaxmatka) mavjudligi. Ushbu hujjat qavat bo'yicha navbatchi tomonidan rasmiylashtiriladi. Shaxmatkaga qavatda joylashganlar haqida barcha axborotlar ko'rsatiladi (umumiy band xonalar soni, har bir xonada yashovchilar soni, kelish va ketish vaqti, bron qilingan nomerlar soni).

3. Mehmonxonada nomer fondi va umumiy foydalanish inshootlarini tozalash tadbirlarini o'tkazish, _ouc xona bekasi nomerni joylashishga tayyorlash, mehmonlarning qavatda joylashishi va gornichni tomonidan bajarilgan tozalash ishlari sifatini nazorat qiladi.

4. Mehmonxonaning injener-texnik xizmatiga kelib tushgan tamirlash va nosozliklarni bartaraf etish arizalarini rasmiylashtirish.

5. Malum bir tozalash ishlarini olib _oucher (mehmon ketganidan keyin, bron qilingan nomerni).

Tayanch iboralar: mehmonxonaning injener-texnik xizmati, mehmonxonada nomer fondi, ko'p xonali nomerni tozalash, kutib olish (qabul qilish) xizmatida.

Nazorat uchun savollar

1. Mehmonxona bo'limlari tarkibini aytib bering.
2. Taom va ichimliklar bo'limi funksiyalari.
3. Qabul qilish bo'limi haqida nimalarni bilasiz.
4. Belboylar xizmati bo'limi.
5. Qavatlar xizmati bo'limi.

Adabiyotlar

1. Peter Tannenbaum. Excursions in Modern Mathematics: Pearson New International Edition 8th Edition. Pearson Education Limited, 2014. 544 pages
2. Lauren Telesz. The Excursion: A Vocabulary Building Book Paperback – March 25, 2016
3. Micah Solomon. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets Kindle Edition. Copyright ©2016. SelectBooks, Inc New York.
4. John R. Walker. Exploring Hospitality Industry-3rd edition. Prentice Hall, Inc. 2016

18-BOB.MEHMONXONA XO‘JALIGIDA BOSHQARUV QARORLARI VA ULARNING IJROSINI TA‘MINLASH

18.1. Boshqaruv qarorlarining ahamiyati

18.2. Boshqaruv qarorlarining tasnifi

18.3. Boshqaruv qarorlariga qo‘yiladigan talablar

18.4. Qarorlarni ishlab chiqish, qabul qilish, ijrosini ta‘minlash va nazorat qilish

18.1.Boshqaruv qarorlarining ahamiyati

Boshqaruv qarori muayyan muammoni hal qilishga yo‘naltirilgan ijtimoiy hujjatdir. Qarorlar qabul qilish menejer faoliyatining asosiy va eng mas‘uliyatli turlaridan biri hisoblanadi, chunki boshqarishning samaradorligi, binobarin, mehmonxona ishining samaradorligi boshqaruv qarorlari to‘g‘ri va o‘z vaqtida qabul qilinishiga bog‘liq bo‘ladi.

Qarorlar qabul qilish zaruriyati boshqarish jarayonining barcha bosqichlarida yuzaga keladi va boshqaruvchi mehnatining turli jihatlar bilan bog‘liq bo‘ladi. Garchi biz har birimiz kun davomida o‘nlab qarorlar (qaerda tushlik qilsam ekan? Nima sotib olsam ekan? Va h.k.) qabul qilsak-da, boshqaruv qarorlari qabul qilish kundalik shaxsiy hayotda qabul qilinuvchi qarorlardan ancha farq qiladi.

Menejer uchun qarorlar qabul qilish – doimiy va mas‘uliyatli ish. Har qanday darajadagi mehmonxona rahbari o‘z faoliyatida har qadamda muayyan qarorlar qabul qilish zaruriyatiga to‘qnash keladi. Qabul qilingan qarorlar nafaqat menejerga, balki boshqa odamlarga va aksariyat hollarda butun mehmonxonaga ham tegishli bo‘lganligi uchun mazkur jarayonning tabiati va mohiyatini tushunish boshqarish sohasida muvaffaqiyatga erishishni istagan har bir odam uchun juda muhimdir.

Menejer to‘g‘ri qarorlar qabul qilishga qodirligi uning muvaffaqiyatli faoliyati ko‘rsatkichlaridan biridir. Menejerlar boshqarishning to‘rt funksiyasini – rejalashtirish, tashkil etish, motivlashtirish va nazorat qilish funksiyalarini bajaradilar. Shu bois, ular har bir funktsiya bo‘yicha muayyan qarorlar oqimi bilan ishlaydilar.

Qarorni ishlab chiqish va qabul qilish – rahbar faoliyatidagi ijodiy jarayon. U quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi:

- 1) maqsadni aniqlash va qo‘yish;
- 2) muammoni o‘rganish;
- 3) qabul qilinayotgan qarorlarning oqilonalik mezonlarini tanlash, bu mezonlarni va qabul qilinuvchi qarorlarning mumkin bo‘lgan oqibatlarini asoslash;
- 4) qaror variantlarini ko‘rib chiqish;
- 5) qarorni tanlash va uzil-kesil ta‘riflash;
- 6) qarorni qabul qilish;
- 7) qarorni ijrochilarga etkazish;
- 8) qarorning ijrosi ustidan nazorat.

Pirovardida boshqaruv qarori boshqarish faoliyatining natijasi sifatida namoyon bo‘ladi. **Boshqaruv qaroriga** boshqarish mehnatining asosiy turi, boshqaruv vazifalarini amalga oshirish imkonini beruvchi o‘zaro bog‘liq, muayyan maqsadga yo‘naltirilgan va mantiqan izchil boshqarish harakatlari majmui deb qaraladi.

Qarorni har xil belgilarga qarab tasniflash mumkin. Ammo qaror qabul qilingan sharoit hal qiluvchi ahamiyatga ega. Odatda, qarorlar aniqlik sharoitida yoki tavakkalchilik (noaniqlik) sharoitida qabul qilinadi.

Aniqlik sharoitida menejer har bir qarorning natijalariga muayyan darajada ishonchi komil bo‘ladi. Tavakkalchilik (noaniqlik) sharoitida esa menejer faqat qarorning har bir varianti muvaffaqiyatini faqat taxmin qilishi mumkin.

18.2.Boshqaruv qarorlarining tasnifi

Boshqaruv qarorlarini tasniflashning boshqa mezonlari ham mavjud:

- qaror natijalarining amal qilish muddatiga qarab: uzoq, o‘rta va qisqa muddatli qarorlar;
- qabul qilishning takroriyiligiga qarab: bir martalik (tasodifiy) va takrorlanuvchi qarorlar;

- qamrov darajasiga qarab: umumiy (barcha xodimlarga tegishli) va maxsus (muayyan sohaga tegishli) qarorlar;

- tayyorlash shakliga qarab: yakkaboshchilik qarorlari, gruppaviy va jamoaviy qarorlar;

- murakkablik darajasiga qarab: sodda va murakkab qarorlar;

- tartibga solish xususiyatiga qarab: konturli, strukturalashtirilgan va algoritmik qarorlar. Konturli qarorlar qo‘l ostidagi xodimlarning ish sxemasini taxminiy belgilaydi va qarorlarni amalga oshirish usullari va uslublari tanlashda ularga erkinlik beradi. Strukturalashtirilgan qarorlar qo‘l ostidagi xodimlarning qat‘iy tartibga solingan harakatlarini nazarda tutadi. Ular faqat ikkinchi darajali masalalarni hal qilishda tashabbus ko‘rsatishlari mumkin bo‘ladi. Algoritmik qarorlar qo‘l ostidagi xodimlar faoliyatini o‘ta qat‘iy tartibga soladi va ular tomonidan tashabbus ko‘rsatilishini deyarli istisno etadi.

M.Meskon, M.Albert va F.Xedouri taklif qilgan boshqaruv qarorlari tasnifi ham diqqatga sazovordir. Ular tashkiliy, intuitiv va oqilona qarorlarni ajratadilar. Tashkiliy qaror deganda rahbar o‘zi egallagan lavozim bilan belgilangan majburiyatlarni bajarish uchun tanlashi lozim bo‘lgan qaror tushuniladi. Tashkiliy qarorning maqsadi – mehmonxona oldiga qo‘yilgan vazifalar sari harakat.

Tashkiliy qarorlar dasturlashtirilgan va dasturlashtirilmagan bo‘ladi. Dasturlashtirilgan qarorda muqobil variantlar soni cheklangan bo‘lib, mehmonxona belgilagan yo‘nalishlar doirasida ulardan eng ma‘qulini tanlash talab etiladi. Dasturlashtirilmagan qarorlar yangi vaziyatlarda qabul qilinadi. Ular ichdan strukturalashtirilmagan yoki noma‘lum omillar bilan bog‘liq bo‘ladi. Mehmonxona maqsadini tanlash, mahsulotni yaxshilash, tuzilmani takomillashtirish bilan bog‘liq qarorlar shular jumlasidandir.

Mohiyat e‘tibori bilan, tashkiliy qarorlar qabul qilish jarayoni mehmonxonani boshqarish jarayoni bilan chambarchas bog‘liq.

Intuitiv qarorlarni menejer intuitiv tarzda qabul qiladi. Bunday qarorlar qabul qilishga odatda boshqaruv tajribasi katta menejerlar moyildirlar.

Mehmonxona kompleksiga tatbiqan boshqaruv qarorlarini tasniflashning quyidagi mezonlarini qayd etish mumkin:

- 1) strukturalashtirilganlik darajasiga qarab (dasturlashtirilgan va dasturlashtirilmagan qarorlar);

- 2) mazmuniga qarab (yuridik, iqtisodiy, texnik va b.);

- 3) qaror qabul qilishda ishtirok etuvchi shaxslar soniga qarab (gruppaviy va individual);

- 4) boshqarish darajasiga qarab (oliy, o‘rta, quyi);

- 5) maqsadlar miqdoriga qarab (bir maqsadli va ko‘p maqsadli).

18.3.Boshqaruv qarorlariga qo‘yiladigan talablar

Oqilona boshqaruv qarorlari qabul qilish omillariga quyidagilar kiradi:

- qarorlar qabul qilishda ierarxiyaga rioya qilish;
- funksiyalararo guruhlardan foydalanish;
- to‘g‘ridan-to‘g‘ri gorizont al oloqalardan foydalanish;
- rahbarlikni markazlashtirish.

Qarorlar qabul qilishda ierarxiya – qarorlar qabul qilish vakolatini boshqaruvning zarur axborot ko‘proq bo‘lgan va qabul qilingan qarorni amalga oshirishda bevosita ishtirok etadigan darajasiga o‘tkazish. Bu holda turdosh darajalarning xodimlari qabul qilingan qarorning ijrochilari hisoblanadi.

Funksiyalararo maqsadli guruhlardan foydalanish. Mazkur guruhlarning a‘zolari mehmonxonaning turli bo‘limlari va darajalaridan tanlab olinadi.

To‘g‘ridan-to‘g‘ri (bevosita) gorizont al oloqalardan foydalanish. Bu holda (ayniqsa, qaror qabul qilishning dastlabki bosqichida) axborot yig‘ish va unga ishlov berish yuqori rahbariyatga murojaat etmasdan amalga oshiriladi. Mazkur yondashuv qarorlarni nisbatan qisqa muddatda qabul qilish va ularning bajarilishi uchun javobgarlikni oshirish imkonini beradi.

Rahbarlikni markazlashtirish. Qaror qabul qilish jarayoni bir (umumiy) rahbarning qo‘lida jamlanadi. Bu holda qarorlar qabul qilishda ierarxiya vujudga

keladi, ya'ni har bir quyi rahbar o'z muammolarini eng yuqori darajadagi rahbar bilan emas, balki o'zining bevosita rahbari bilan birga hal qiladi (qarorlar qabul qiladi).

Qabul qilingan qaror hal qilinayotgan muammo va mehmonxona maqsadlaridan kelib chiqadigan talablarga javob berishi, ya'ni:

- oqilona;
- tejamli;
- asoslangan;
- real;
- o'z vaqtida qabul qilingan bo'lishi lozim.

Qarorlarning oqilonaligini ta'minlashda qabul qilingan qarorlarni ijrochilarga etkazish uslublari alohida rol o'ynaydi. Qarorlarni ijrochilarga etkazish odatda gruppaviy va individual topshiriqlarni ajratish va ijrochilarni tanlashdan boshlanadi. Natijada, har bir xodim o'zining bevosita xizmat majburiyatlariga qarab muayyan topshiriq oladi. Ijrochilarga topshiriqlar bera olish qabul qilingan qarorning samaradorligini ta'minlashning bosh manbaidir. Shu munosabat bilan qarorlar bajarilmasligining to'rt asosiy sababi farqlanadi:

- qarorni menejer yetarli darajada aniq ta'riflamagan;
- qaror aniq ta'riflangan, biroq ijrochi uni yaxshi tushunmagan;
- qaror aniq ta'riflangan va ijrochi uni yaxshi tushungan, biroq u mazkur qarorni bajarish uchun zarur shart-sharoit va vositalarga ega bo'lmagan;
- qaror aniq ta'riflangan, ijrochi uni yaxshi tushungan va bajarish uchun barcha zarur vositalarga ega bo'lgan, biroq u qarorning menejer taklif qilgan variantiga ichdan rozi bo'lmagan. Ayni holda ijrochi mazkur muammoni hal qilishning o'z, uning nazarida yanada oqilona yechimiga ega bo'lishi mumkin.

Ijrochilarga topshiriqlar berish ishining asosiy mazmuni ongda boshqaruv qarorini bajarish bo'yicha bo'lg'usi faoliyatning muayyan obrazi (texnologiyasi)ni gavdalandirishdan iborat. Ijrochi topshiriqni olganidan va uni idrok etganidan keyin unda mazkur ish haqida dastlabki tasavvur paydo bo'ladi. Shundan so'ng, g'oya

(topshiriq modeli) aniqlanadi, ichki va tashqi muhitning amaldagi va obyektiv sharoitlariga moslashtirish yo'li bilan boyitiladi.

Shu asosda qarorni bajarish texnologiyasi (ijrochining menejer topshirig'ini bajarish bo'yicha faoliyatining ideal modeli) ishlab chiqiladi. Ijrochi faoliyatining modeli menejerning dastlabki g'oyasiga muvofiq bo'lishi uchun unga (modelga) bir qancha talablar qo'yiladi:

- modelning mukammaligi;
- dastlabki g'oyaning modelda aks etish darajasi;
- stressga chidamliligi va mustahkamligi;
- modelning moslashuvchanligi;
- muvofiqlashtirilganligi;
- motivlashtirilganligi.

Qaror modelining mukammalligi uning, bir tomondan, rahbar g'oyasiga, uning qaroriga va qo'ygan vazifalariga, ikkinchi tomondan esa – ijrochilik faoliyatining mazmuni, tuzilishi va shartlariga muvofiqligini tavsiflaydi. Ijrochiga ishga kirishishdan oldin bo'lg'usi faoliyatning barcha jihatlarini tasavvur qilish imkonini beruvchi model mukammal modelning ideal variantidir.

Dastlabki g'oyaning modelda aks etish darajasi operativ modelni _oucher'lg'usi faoliyatning butun dinamikasi mujassamlashganligi nuqtai nazaridan tavsiflaydi.

Modelning stressga chidamliligi va mustahkamligi ijrochining o'z ongida shakllangan harakatlar rejasini har qanday murakkab sharoitda aniq bajarishga qodirligini nazarda tutadi.

Modelning moslashuvchanligi – bu mezon bir qarashda yuqorida keltirilgan mezonlarga zid tuyuladi. Bu modelning barqarorligi (turg'unligi) va moslashuvchanligining oqilona nisbatini tanlashni taqozo etadi.

Qaror modelining muvofiqlashtirilganligi shu bilan bog'liqki, ijrochi ko'pincha ishning o'z bosqichini yolg'iz bajaradi, shu bois uning harakatlari vazifalar, vaqt va joyga ko'ra boshqa ijrochilarning vazifalari bilan muvofiqlashtirilishi lozim.

Qaror modelini motivlashtirish. Ma'lumki, qarorni tushunish va uning ideal modelini o'zlashtirish ijrochilarning bor imkoniyatlari lozim darajada safarbar etilishini doim ham ta'minlayvermaydi, shu bois ularning faoliyatini motivlashtirish talab etiladi. Topshiriqlarni bajarishda ijrochilarni faollik ko'rsatishga da'vat etuvchi motivlarga ta'sir ko'rsatish rahbariyat tomonidan qabul qilingan qarorlarni bajarishga mehnat jamoasini safarbar etishning bosh mazmunidir.

18.4. Qarorlarni ishlab chiqish, qabul qilish, ijrosini ta'minlash va nazorat qilish

Qarorlar qabul qilish jarayonining mazmuni, eng avvalo,, yuzaga kelgan muammoning murakkabligiga bog'liq bo'ladi. Misol uchun, agar o'rniga odam topish mumkin bo'lgan xodim qo'qqisdan tobi qochib qolgan bo'lsa, bu hech qanday muammo tug'dirmaydi, ammo mehmonxona xizmatlari bozorida marketing vaziyatining o'zgarishi ancha murakkab muammoni vujudga keltiradi.

Har qanday holatda qaror qabul qilish jarayonida menejer quyidagi savollarga javob topishi talab etiladi: Nima qilish kerak? Qanday qilish kerak? Ishni kimga topshirgan ma'qul? Qancha vaqtda bajarish mumkin? Bu qanday natija beradi?

Qarorlar qabul qilish jarayoni bosqichlarining soni masalasi bahsli masala bo'lib, uni turli menejerlar har xil yo'l bilan hal qiladilar. Bu rahbarning malakasiga, vaziyatga, rahbarlik uslubiga va tashkiliy madaniyatga bog'liq bo'ladi. Har bir menejer qaror qabul qilishning har bir uslubi va taomilining kuchli va kuchsiz tomonlarini tushunishi, vaziyatdan, shuningdek o'z boshqarish uslubidan kelib chiqib, eng oqilona variantni tanlay olishi muhimdir.

Har qanday, hatto eng sodda qarorni qabul qilish ham tegishli (moddiy, ijtimoiy va b.) xarajatlarni taqozo etadi. Shu bois, menejer birinchi navbatda qaror qabul qilish shartmi yoki maslahat, taklif bilan kifoyalanish mumkinmi degan masalani o'zi uchun hal qilishi lozim.

Boshqaruv qarori qabul qilishga nisbatan klassik yondashuv muayyan taomilga rioya qilish va quyidagi majburiy amallarni bajarishni nazarda tutadi:

- 1) muammoni aniqlash;
- 2) cheklashlarni va muqobillarni aniqlash;
- 3) qaror qabul qilish;
- 4) qarorni amalga oshirish;
- 5) qarorning ijro etilishini nazorat qilish.

Muammoni aniqlash. Har qanday qaror zamirida hal qilishni talab etuvchi muammoli holat yotadi. Ushbu bosqichda menejering vazifasi muammoli holatni tahlil qilish, ya'ni «kasallik» simptomini aniqlash, ish va maqsadlarning holatini o'rganish, qaror mezonlarini dastlabki tarzda ta'riflashdan iborat. Xullas, muammoni aniqlash jarayoni uni topish va unga baho berishni o'z ichiga oladi.

Muammoni topish – belgilangan rejadan og'ish holati yuzaga kelganligini tushunish. Menejer muammoning mavjudligi haqida o'z kuzatuvlaridan, axborot tahlilidan, jamoatchilik fikridan, boshqa menejerlar va xodimlar fikridan xabar topishi mumkin.

Muammoga baho berish – muammo ko'lami va tabiatini aniqlash. Muammo ko'lami aniqlash deganda uning sababi va manbaini topish tushunilmaydi. Bu erda faqat muammoning og'irlik darajasi va uni hal qilish yo'llariga baho berish to'g'risida so'z yuritilmoqda.

Cheklashlar va muqobillarni aniqlash. Muammoning yuzaga kelish sabablari mehmonxona doirasidan tashqarida (tashqi muhitda) bo'lishi mumkin. Bunday cheklashlar oqilona qarorlar qabul qilish imkoniyatini cheklaydi, shu bois ularning manbai va mohiyatini aniqlash va muammoning sabablarini bartaraf etish imkonini beruvchi harakatlarni belgilash lozim. Muqobillarni qidirishdan oldin oqilona qaror qabul qilish mezonlarini aniqlab olish kerak, bu qaror qabul qilishda xatoga yo'l qo'ymaslik imkonini beradi.

Qaror qabul qilish. Ushbu bosqichda qaror variantlari ishlab chiqiladi, ularga baho beriladi va eng yaxshi natija beruvchi muqobil tanlab olinadi, ya'ni har bir variantning afzalliklari va kamchiliklari solishtiriladi. Menejer qaror qanday

(iqtisodiy va ijtimoiy) samara beradi, xodimlar mazkur qarorni bajarishga ichdan rozi bo'ladimi, u qanday oqibatlarga olib keladi, degan savollarga javob berishi lozim.

Qarorni qabul qilish. Jarayon qaror variantini tanlash bilan yakunlanmaydi, zero, pirovard maqsadlarga erishish uchun qabul qilingan qaror amalga oshirilishi lozim. Amalga oshirish bosqichida qarorni muayyanlashtirish va ijrochilarga etkazish chora-tadbirlari ko'riladi. Boshqaruv qarorini amalga oshirish rejasi tuzilishi, unda muammoni kim, qachon, qayerda va qaysi vositalar bilan hal qilishi lozimligi nazarda tutilishi kerak.

Qarorning ijro etilishini nazorat qilish. Qaror amalga kiritilganidan keyin ham uni qabul qilish jarayoni to'la tugallangan deb hisoblanishi mumkin emas, chunki qabul qilingan qaror rejali tarzda amalga oshirilayotgani haqida axborot olish lozim. Nazorat jarayonida rejadan og'ish holatlari aniqlanadi va qarorni to'la amalga oshirishga yordam beruvchi tuzatishlar kiritiladi. Nazorat yordamida boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasida teskari aloqa o'rnatiladi.

Qarorlarning bajarilishini tashkil etish juda og'ir vazifalardan biridir. U odamlarni, ularning imkoniyatlari va kuchini, qarorni bajarish uchun zarur vosita va usullarni bilishni taqozo etadi. Qarorlarning bajarilishini tashkil etish rahbarning boshqaruv siklini yakunlovchi o'ziga xos faoliyatidir. Agar qarorni tayyorlash va qabul qilish bosqichida rahbar narsalar va hodisalarning ideal ifodasi bilan yuzmayuz kelsa, qarorning bajarilishi tashkil etish jarayonida u ko'pincha ideal holatdan jiddiy farq qiladigan real holat bilan to'qnashadi.

Narsalar va hodisalarni fikran boshqaruvchi tajribasiz rahbar ideal tasavvurlarni boshqarishning osonligiga o'rganib qoladi va buni ongsiz tarzda real holatga ham o'tkazadi. Bunday boshqarish natijasida u qabul qilgan qarorlarni bajarishga xodimlarning qurbi etmaydi va qarorlar amalda bajarilmay qoladi. Bu yerda rahbar o'z faoliyatini emas, balki boshqa odamlarning mehnatini tashkil etishini nazarda tutish kerak.

Qarorlarni bajarish jarayonini ham tashkil etish lozim. Ijrochilar qabul qilingan qarorga muvofiq muayyan ishlarni kim, qaerda, qachon va qanday usulda amalga

oshirishi kerakligi haqida aniq axborot olishlari lozim. Qarorni amalga oshirish rejasi ishlab chiqilishi, unda qaror maqsadlariga mumkin qadar kam xarajatlar bilan erishish imkonini beruvchi chora-tadbirlar tizimi nazarda tutilishi kerak.

Tayanch iboralar: boshqaruv qarorlari, qarorni ishlab chiqish va qabul qilish, tashkiliy qarorlar, oqilona boshqaruv qarorlari, qaror modeli.

Nazorat uchun savollar

1. Qarorlarning bajarilishini tashkil etish.
2. Qarorlarni ishlab chiqish, qabul qilish, ijrosini ta'minlash qanday amalga oshiriladi.
3. Ijrochilarga topshiriqlar berish jarayoni haqida nimalar bilasiz?
4. Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan talablar nimalardan iborat?
5. Boshqaruv qarorlarining tasniflang.

Adabiyotlar

1. Peter Tannenbaum. Excursions in Modern Mathematics: Pearson New International Edition 8th Edition. Pearson Education Limited, 2014. 544 pages
2. Lauren Telesz. The Excursion: A Vocabulary Building Book Paperback – March 25, 2016
3. Micah Solomon. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets Kindle Edition. Copyright ©2016. SelectBooks, Inc New York.
4. John R. Walker. Exploring Hospitality Industry-3rd edition. Prentice Hall, Inc. 2016

19-BOB.MEHMONXONA XIZMATLARINI BOSHQARISHDA STANDARTLASHTIRISH VA SERTIFIKATLASHTIRISH.

19.1.Mehmonxona xizmatlarini standartlashtirish va sertifikatlashning ahamiyati

19.2. Mehmonxona xizmatlarini standartlash jarayonlari

19.3. Mehmonxona xizmatlarini sertifikatsiyalash jarayonlari

19.1.Mehmonxona xizmatlarini standartlashtirish va sertifikatlashning ahamiyati

Standartlashtirish. Standartlashtirish – ijro etish majburiy bo'lgan hamda ijro etish tavsiya etiladigan talablar, normalar, qoidalar va shartlarni ishlab chiqish va belgilashga yo'naltirilgan, iste'molchining lozim darajadagi sifatli xizmatlarni ma'qul narxda xarid qilish huquqini, shuningdek mehnatning xavfsizligi va qulayligini ta'minlovchi faoliyat.

Standartlashtirishning maqsadi – amalda mavjud, rejalashtirilgan yoki mo'ljallangan vazifalarni hal qilish uchun muayyan sohada belgilangan qoidalar, talablar, normalardan keng va ko'p karra foydalanish yo'li bilan oqilona tartib o'rnatilishiga erishish. Standartlashtirishning umumiy va tor maqsadlari farqlanadi.

Umumiy maqsadlar, eng avvalo, tushunchaning mazmunidan kelib chiqadi. Umumiy maqsadlarning muayyanlashtirilishi majburiy hisoblangan standartlarning talablari bajarilishi bilan bog'liq. Ularga odamlar hayoti va sog'lig'i, atrof-muhit va mol-mulk uchun xizmatlarning xavfsizligini, fan-texnika taraqqiyotining rivojlanish darajasiga muvofiq xizmatlar sifatini, barcha turdagi resurslarning tejalishini, xo'jalik obyektlarining har xil (tabiiy va texnogen) ofatlar va favqulodda holatlar yuzaga kelishining oldini olish bilan bog'liq xavfsizligini ta'minlovchi normalar, talablar va qoidalarni ishlab chiqish kiradi.

Standartlashtirishning tor (muayyan) maqsadlari ma'lum faoliyat sohasiga, umuman xizmatlar sohasiga, u yoki bu korxonaga, muayyan xizmatga va hokazolarga

talluqli. Standartlashtirish standartlashtirish obyekti (predmeti) va standartlashtirish sohasi kabi tushunchalar bilan bog'liq.

Standartlashtirish obyekti – muayyan talablar, shartlar, parametrlar, qoidalar va sh.k. ishlab chiqiladigan xizmat, xizmat ko'rsatish jarayoni. Standartlashtirish umuman obyektga yoki uning tarkibiy qismlariga taalluqli bo'lishi mumkin.

Standartlashtirish sohasi – standartlashtirishning o'zaro bog'liq obyektlari majmui. Masalan, mehmonxona sanoati standartlashtirish sohasi hisoblanadi, muayyan mehmonxona xizmatlari: mehmonlarni rasmiylashtirish va joylashtirish xizmatlari, nomerlarni tozalash xizmatlari, ovqatlantirish xizmatlari standartlashtirish obyektlari bo'lishi mumkin.

Standartlashtirish har xil darajada amalga oshiriladi. Standartlashtirish darajasi standartni jahonning qaysi jug'rofiy, iqtisodiy, siyosiy mintaqasi ishtirokchisi qabul qilishiga qarab farq qiladi. Standartlashtirish amalga oshirilayotgan darajaga qarab:

- xalqaro standartlashtirish – istalgan mamlakatning tegishli organlari uchun ochiq faoliyat;
- mintaqaviy standartlashtirish – jahonning bir jug'rofiy, siyosiy yoki iqtisodiy mintaqasida joylashgan davlatlarning tegishli organlari uchun ochiq faoliyat;
- milliy standartlashtirish – bir muayyan davlatdagi standartlashtirish farqlanadi. O'z navbatida, milliy standartlashtirish turli darajada: davlat, tarmoq, iqtisodiyotning muayyan sektori darajasida, uyushmalar, birlashmalar, korxonalar darajasida amalga oshirilishi mumkin.

Xalqaro va mintaqaviy standartlashtirish tegishli xalqaro va mintaqaviy mehmonxonalarga a'zo mamlakatlarning mutaxassislari tomonidan amalga oshiriladi.

Sertifikatlashtirish – muayyan xizmat qo'yilgan talablarga javob berishiga uchinchi tomon yozma kafolat berishi bilan bog'liq taomil. Uchinchi tomon deganda xizmatlar ko'rsatuvchiga (birinchi tomonga) ham, iste'molchiga (ikkinchi tomonga) ham bog'liq emas deb e'tirof etilgan shaxs yoki organ tushuniladi.

Taomillar, qoidalar, sinovlar hamda sertifikatlashtirish jarayonining tarkibiy qismi hisoblangan boshqa harakatlar muayyan omillarga qarab har xil bo'lishi

mumkin. Mazkur omillar orasida standartlashtirish, sifat va bevosita sertifikatlashtirishga taalluqli qonun hujjatlari muhim o‘rin tutadi. Muvofiqlikni isbotlash muayyan sertifikatlashtirish tizimida amalga oshiriladi. ISO/MEK 2 qo‘llanmasiga muvofiq, bu sertifikatlashtirishni o‘z qoidalariga binoan amalga oshiruvchi tizimdir.

Umumiy tarzda sertifikatlashtirish tizimi quyidagi tarkibiy qismlardan tashkil topadi:

- tizimni boshqaruvchi, uning faoliyatini nazorat qiluvchi markaziy organ. U sertifikatlashtirishni amalga oshirish huquqini boshqa organlarga o‘tkazishi ham mumkin;

- sertifikatlashtirishni amalga oshirish qoidalar va tartibi;
- sertifikatlashtirishni amalga oshirishni tartibga soluvchi _oucher_e hujjatlar;
- sertifikatlashtirish taomillari (sxemalari);
- inspeksiya nazorati tartibi.

Xizmatlarni sertifikatlashtirish markaziy (milliy) organda akkreditatsiyadan o‘tgan organlar tomonidan amalga oshiriladi. Sertifikatlashtirish organi vazifalarini mustaqillik va kasbga layoqatlilik talablariga javob beradigan, kamida ikkita ekspert-auditorga ega bo‘lgan korxonalar bajarishi mumkin.

Sertifikatlashtirish tizimlari milliy, mintaqaviy va xalqaro miqyoslarda faoliyat ko‘rsatishi mumkin. Agar sertifikatlashtirish tizimi muayyan xizmatlar _oucher muvofiqligini isbotlash bilan shug‘ullansa, bu turdosh xizmatlarni sertifikatlashtirish tizimidir. U o‘z faoliyatida ayni bir xil xizmatlarga taalluqli standartlar, qoidalar va tartib-taomillarni qo‘llaydi.

Sertifikatlashtirish majburiy va ixtiyoriy xususiyatga ega bo‘lishi mumkin.

Majburiy sertifikatlashtirish qonunlar va qonun hujjatlariga muvofiq amalga oshiriladi va mehmondo‘stlik xizmatlari texnik reglamentlarning talablariga, standartlarning majburiy talablariga muvofiqligini tasdiqlashni ta‘minlaydi. Bunda odamlarning hayoti, sog‘lig‘i, xavfsizligini saqlashga majburiy talablar qo‘yiladi.

Majburiy sertifikatlashtirish «Iste‘molchilarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida», «Mahsulotlar va xizmatlarni sertifikatlashtirish to‘g‘risida»gi qonunlar bilan belgilangan. Majburiy sertifikatlashtirishni amalga oshirish uchun majburiy sertifikatlashtirish tizimlari tashkil etiladi. Majburiy sertifikatlashtirishni lozim bo‘lgan obyektlar nomenklaturasi davlat boshqaruvi darajasida belgilanadi.

Ixtiyoriy sertifikatlashtirish yuridik yoki jismoniy shaxslarning tashabbusi bilan arizachi va sertifikatlashtirish organi o‘rtasida tuzilgan shartnoma shartlarida amalga oshiriladi. Ixtiyoriy sertifikatlashtirish haqida qaror qabul qilinishi odatda xizmatlarning raqobatbardoshligi, xizmatlarni bozorga (ayniqsa, xorijiy bozorga) chiqarish, tanlashda ko‘proq sertifikatlashtirilgan xizmatlarga qarab mo‘ljalluvchi xaridorlarning talablari muammolari bilan bog‘liq.

19.2. Mehmonxonalar xizmatlarini standartlash jarayonlari

Standartlashtirish jarayonida standartlashtirish obyektiga doir normalar, qoidalar, talablar, shartlar ishlab chiqiladi va _oucher_e hujjat tarzida rasmiylashtiriladi. Normativ hujjatlarning turlari Standartlashtirish xalqaro mehmonxonalar (ISO) tomonidan tuzilgan ISO/MEK 2 qo‘llanmasida tavsiya etilgan. Bular standartlar, texnik shartlar, qoidalar to‘plamlari, reglamentlardir.

Standart – muayyan kelishuvga ko‘ra ishlab chiqilgan, e‘tirof etilgan organ tomonidan tasdiqlangan, ma‘lum sohada oqilona tartib o‘rnatishga yo‘naltirilgan _oucher_e hujjat. Standartda faoliyatning har xil turlari yoki ularning natijalariga doir umumiy yoki ko‘p karra qo‘llaniladigan umumiy prinsiplar, qoidalar, shartlar belgilanadi. Standart fan, texnika va amaliy tajribaning umumlashtirilgan natijalariga asoslanishi, jamiyat uchun mumkin qadar ko‘proq foyda keltirishga yo‘naltirilishi lozim.

ISO/MEK 2 qo‘llanmasi standartlashtirish bo‘yicha xalqaro tajribani umumlashtirib, standartlarning qo‘llash mumkin bo‘lgan quyidagi turlarini tavsiya etadi:

- asosiy standart keng amal qilish sohasiga ega bo'ladi yoki ma'lum soha uchun umumiy qoidalarni o'zida jamlaydi. Asosiy standart bevosita standart sifatida qo'llanishi yoki boshqa standartlarga asos bo'lib xizmat qilishi mumkin;

- terminologik standart, qoida tariqasida, muayyan ta'rif, ayrim hollarda esa – izoh, illyustratsiya va h.k. beriladigan atamalarga nisbatan amal qiladi. Misol uchun, quyidagi atamalar standartlashtirilishi mumkin: mehmonxona xizmati, umumiy ovqatlanish xizmati, mehmonxona, restoran, kafe, bar va h.k.;

- sinov uslublari standarti har xil sinovlar va ular bilan bog'liq harakatlar uslubikasi, qoidalari, taomillarini belgilaydi;

- xizmat, jarayon, mahsulot standarti xizmat, jarayon, mahsulotning o'z maqsadiga muvofiqligini ta'minlash uchun ular qanoatlantirishi lozim bo'lgan talablarni belgilaydi;

- muvofiqlik standarti mahsulot yoki tizimlarning ular qo'shiladigan joylardagi muvofiqligi bilan bog'liq talablarni belgilaydi;

- ochiq ifodalarga ega bo'lgan, standartni identifikatsiya qilmaydigan standart xizmat yoki jarayonni muayyanlashtirish uchun miqdorlar yoki boshqa ko'rsatkichlar ko'rsatilishi lozim bo'lgan tafsilotlar ro'yxatidan tashkil topadi. Qoida tariqasida, bunday ma'lumotlar ishlab chiqaruvchi yoki iste'molchi tomonidan shartnoma munosabatlarida muayyanlashtiriladi.

Texnik shartlar hujjati xizmat (mahsulot, jarayon) qanoatlantirishi lozim bo'lgan texnik talablarni belgilaydi. Texnik shartlar hujjatida, zarur holda, mazkur talablarga rioya qilingan-qilinmaganligini aniqlash tartib-taomillari ko'rsatilishi lozim.

Qoidalar to'plami – loyihalash, tayyorlash, xizmat ko'rsatish, foydalanish texnik qoidalari yoki tartib-taomillarini tavsiya etuvchi hujjat.

Reglament – majburiy huquqiy normalar ifodalangan va hokimiyat organi tomonidan qabul qilingan hujjat.

Inson faoliyatining barcha sohalarida xalqaro savdo va xalqaro hamkorlikning rivojlanishi obyektiv tarzda milliy standartlarni muvofiqlashtirish (uyg'unlashtirish), xalqaro standartlar ishlab chiqish va ularni amalda keng qo'llashni taqozo etdi.

Sifatni boshqarish sohasidagi jahon tajribasi 1987 yil martda qabul qilingan va 1994 yilda yangilangan ISO 9000-9004 xalqaro standartlar paketida jamlangan. ISO 9000 standartlari o'z klassik variantida sanoat uchun ishlab chiqilgan edi.

Biroq, ularda bayon etilgan sifat tizimlari falsafasi universaldir. Shu bois, hozirda turli faoliyat sohasidagi korxonalar va mehmonxonalar bu metodologiyadan faol foydalanmoqdalar. Shuni qayd etish kerakki, chet elda minglab mehmonxonalar va restoranlar o'z sifat tizimlarini milliy va xalqaro sertifikatlashtirish tizimlarida ro'yxatdan o'tkazadilar. Bu ularga raqobat kurashida muayyan ustunliklar beradi. ISO 9004-2 «Sifatni umumiy boshqarish va sifat tizimi elementlari. 2-qism. Xizmatlar bo'yicha rahbar ko'rsatmalar» xalqaro standartining qabul qilinishini xizmatlar sifatini boshqarish sohasida jahon tajribasi erishgan yutuq deb hisoblash mumkin.

19.3. Mehmonxona xizmatlarini sertifikatsiyalash jarayonlari

Sertifikatlashtirish. «Sertifikatlashtirish» so'zi lotinchadan tarjimada «to'g'ri bajarilgan» degan ma'noni anglatadi. Xizmat «to'g'ri ko'rsatilganligi»ga ishonch hosil qilish uchun u qaysi talablarga javob berishi lozimligini va bu muvofiqlikning ishonchli dalillarini qanday olish mumkinligini bilish kerak. Muvofiqlikni sertifikatlashtirish bunday dalillarni olishning umumiy e'tirof etilgan usulidir.

Amaldagi tasnif bo'yicha muayyan toifa talablariga korxonalarining muvofiqligini sertifikatlashtirish mehmondo'stlik sanoatida ixtiyoriy sertifikatlashtirishning eng ko'p tarqalgan misolidir.

Jahon turistik mehmonxonasi 1989 yilda ishlab chiqqan va mintaqaviy komissiyalar tomonidan ma'qullangan «Tasniflash standartlariga asosan mehmonxonalarini tasniflash mezonlarini xalqaro miqyosda uyg'unlashtirish» loyihasi mehmonxonalarini ixtiyoriy sertifikatlashtirishning rivojlanishida muhim bosqich bo'ldi.

Sxema raqami	Ijro mahoratini baholash	Xizmat ko'rsatish jarayonini baholash	Korxonani attestatsiya qilish	Sifat tizimlarini sertifikat-lashtirish	Xizmat natijalarini tanlab tekshirish	Inspeksiya nazorati
1	X				X	Xizmat natijasini tekshirish
2	X					Xizmat natijalarini sotsiologik baholash
3		X			X	Jarayonning barqarorligini nazorat qilish
4		X				Xizmat natijasini tekshirish
5			X			Shuning o'zi
6				X		Faoliyatning barqarorligini nazorat qilish

19.1.-rasm. Xizmatlarni sertifikatlashtirishda qo'llanishi mumkin bo'lgan

sxemalar.

Ixtiyoriy sertifikatlashtirish belgilangan tartibda akkreditatsiya qilingan sertifikatlashtirish organlari tomonidan shartnoma narxlarida va xavfsizlik majburiy sertifikati olinganidan keyingina amalga oshiriladi.

Xizmatlarni sertifikatlashtirish tartibi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- 1) sertifikatlashtirishga ariza berish;
- 2) ariza yuzasidan qaror qabul qilish, shu jumladan sertifikatlashtirish sxemasini tanlash;
- 3) tekshirish o'tkazish uslubikasini ishlab chiqish;
- 4) sertifikatsion tekshirish o'tkazish;
- 5) muvofiqlik sertifikati hamda muvofiqlik belgisini qo'llashga litsenziya berish, muvofiqlik ustidan inspeksiya nazoratini amalga oshirishga shartnoma tuzish;
- 6) sertifikatlashtirilgan xizmat _oucher_e hujjatlarning talablariga muvofiqligi ustidan inspeksiya nazoratini amalga oshirish.

Inspeksiya nazorati sertifikatni bergan organ tomonidan sertifikatning amal qilish muddati mobaynida, lekin yilda kamida bir marta, davriy va rejadan tashqari tekshirishlar shaklida amalga oshiriladi. Inspeksiya nazorati natijalari dalolatnoma

bilan rasmiylashtiriladi. Dalolatnomada nazorat natijalariga baho beriladi va berilgan sertifikatni amalda qoldirish imkoniyati haqida xulosa chiqariladi. Dalolatnoma sertifikatlashtirish organida saqlanadi, uning nusxalari esa xizmatlar ko'rsatuvchi korxonaga va inspeksiya nazoratida qatnashgan mehmonxonalarga yuboriladi.

Belgilangan qoidalarni buzish holatlari aniqlangan taqdirda sertifikatning amal qilishi to'xtatilishi yoki tugatilishi mumkin.

Tayanch iboralar: inspeksiya nazorati, muvofiqlik sertifikati, ixtiyoriy sertifikatlashtirish, sertifikatlashtirish, standartni identifikatsiya qilish, Standartlashtirish obyekti.

Nazorat uchun savollar

1. Mehmonxona xizmatlarini sertifikatsiyalash jarayoni
2. Xizmatlarni sertifikatlashtirish tartibi.
3. Mehmonxona xizmatlarini standartlashtirish.

Adabiyotlar

1. Peter Tannenbaum. Excursions in Modern Mathematics: Pearson New International Edition 8th Edition. Pearson Education Limited, 2014. 544 pages
2. Lauren Telesz. The Excursion: A Vocabulary Building Book Paperback – March 25, 2016
3. Micah Solomon. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets Kindle Edition. Copyright ©2016. SelectBooks, Inc New York.
4. John R. Walker. Exploring Hospitality Industry-3rd edition. Prentice Hall, Inc. 2016
5. Умирова Д. С. Мехмонхона хўжалигини бошқариш. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.:ТДИУ, 2018.
6. Amriddinova. R.S, Aliyeva. M.T va boshqalar. Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish. O'quv qollanma. 2018

20-BOB.MEHMONXONA XO‘JALIGINI BOSHQARISH

SAMARADORLIGI

20.1.Mehmonxona boshqaruvida samaradorlikka erishish

20.2.Boshqaruvning samaradorlik ko‘rsatkichlari

20.3. Boshqaruv samaradorligiga ta’sir etuvchi omillar

20.4. Boshqaruv samaradorligini oshirish yo‘llari

20.1.Mehmonxona boshqaruvida samaradorlikka erishish

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

Mehmonxona industriyasining jamiyatga va turizmni rivojlantirishga ta’siri kuchayib borayotgani bois uning samaradorligini tadqiq etish zarurati vujudga keladi. Mehmonxona industriyasida menejmentning samarasiga to‘g‘ri baho berish mehmonxonalarning hozirgi holati va rivojlanish tamoyiliga faol ta’sir qilish, ularning hajmini belgilab berish, boshqarilmaydigan hodisalar va jarayonlarni kuzatish, mehmonxonalar va ularning tarkibiy bo‘linmalarini rivojlantirishni farazlash va rejalashtirish imkonini beradi.

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

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

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

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

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

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

20.2. Boshqaruvning samaradorlik ko'rsatkichlari

Turizmning muhim unsuri (elementi) – mehmonxona industriyasining iqtisodiy boshqaruv sohasiga boshqaradigan ta'sir o'tkazishning mohiyati mehmonxona faoliyatining xarajatlarini eng kam miqdorga keltirishdan iborat. Oldin kelishib olganimizdek, xarajatlarni aniqlash turizmدا iste'molni aniqlash bilan uzviy bog'liq. Shuning uchun, turizmدا iste'mol turistlarning talablarini qondirish uchun zarur tovarlar va xizmatlar qiymati sifatida aniqlanadi.

Demak, mehmonxona xarajatlari turistning safarga tayyorgarligi, safari va mo'ljallangan joyda bo'lishi vaqtidagi iste'mol xarajatlarining umumiy miqdori sifatida aniqlanadi.

Ta'til paytida qilinadigan sayohatda xarajatlar miqdorini aniq belgilash uchun quyidagilarni aniqlaymiz:

Sayohat oralig'i. Bu, odam ma'lum vaqt ichida o'rtacha necha marta safar qilishini ko'rsatadi.

Sayohat intensivligi. Bu ko'rsatkichni aniqlash chog'ida alohida odam emas, balki mintaqaning barcha aholisi e'tiborga olinadi. Sayohatlar intensivligi halq xo'jaligida band bo'lgan odamlarning qanday qismi yil davomida sayohatga chiqqanini ko'rsatadi. Bu sayohat qiluvchilarning mintaqaholisi soniga foizda ifodalangan nisbatidir:

Safarlarning o'rtacha davomiyligi. Bu tunab chiqishning umumiy miqdorini safar soniga taqsimlash yo'li bilan hisoblanadi.

Mehmonxona xarajatlarning xilma-xil turlarini uch guruhga ajratish mumkin:

- safarni tayyorlash va amalga oshirish uchun zarur dastlabki xarajatlar;
- sayohat chog'ida va sayohat joylariga borganda bo'ladigan xarajatlar;
- sayohatchilar jo'nab ketgan mamlakatda ular xorijiy mamlakatdan qaytgandan so'ng bo'ladigan xarajatlar (masalan, fotoplyonkalarini yoritish, sayohat chog'ida shikastlangan avtomobillarni ta'mirlash xarajatlari va boshqalar).

Ko'rinib turibdiki, turist xarajatlari juda ko'p tovarlar va xizmatlardan, uzoq muddat foydalaniladigan tovarlardan tortib, qarindoshlar va yaqinlariga sovg'a sotib olish xarajatlaridan iborat bo'ladi.

Turistik sayohat uchun xarajatlar miqdorini belgilash uchun biz quyidagilarni aniqlaymiz:

-safarlar tezligi. Bu ko'rsatkich kishi ma'lum vaqt davomida o'rtacha necha marta safarga chiqishini ko'rsatadi:

SS

$ST = \frac{SS}{V}$, bunda ST – safarlar tezligi;

V – SS – safarlar soni; V – vaqt.

-safarlar jadalligi. Bu ko'rsatkich aholining qaysi qismi yil davomida turistik xizmatdan foydalanganligini ko'rsatadi.

TS

$SJ = \frac{TS}{AS}$, bunda SJ – safarlar jadalligi;

AS – TS – turistlar soni;

AC – aholi soni.

Turistik xarajatlarning barcha bo'limlarini iqtisodiy tahlil qilish turizm samaradorligini aniqlashning eng muhim turlaridan biri hisoblanadi. Turizmni iqtisodiy boshqarish amaliyotida xarajatlarning 7 asosiy bo'limi mavjud:

- kompleks safarlar;
- turistlarni joylashtirish;
- oziq-ovqat va ichimliklar;
- transport;
- dam olish, madaniy va sport faoliyati turlari;
- do'konlarga borish;
- boshqa xarajatlar.

Boshqaruv samaradorligini aniqlashda birlashgan ko'rsatkich qo'llaniladi.

GxL

$K = \frac{GxL}{FxL}$

FxE

bunda: K – boshqaruv samaradorligi koeffitsienti;

G – har bir boshqaruv xodimiga to‘g‘ri keluvchi boshqaruv xarajatlari.

L – xizmatchilarning umumiy sonida boshqaruv xodimlari ulushi.

F – mablag‘ (fond) bilan ta‘minlanganlik;

E – mablag‘lar (fondlar)ning foydali ish koeffitsienti.

Turizm bozorida kuchli raqobat firmalarning ichki samaradorligini oshirish usullarini izlanishga majbur qiladi. Turistik xizmatchilarning mehnat bozorida raqobatbardoshligi xizmatchilarni samarali boshqarish orqali ta‘minlanadi.

$$K = \frac{BX}{X} * 100\%,$$

bunda:

KQ – kadrlarning qo‘nimsizlik koeffitsienti.

BX – ishdan bo‘shagan xizmatchilar soni.

X – xizmatchilarning o‘rtacha ro‘yhat soni.

Firmaning mehnat bozorida mavqeini baholovchi ko‘rsatkichlar sifatida quyidagilardan foydalanish mumkin:

- xizmatchilarning o‘z korxonalaridan mamnunlik darajasi;
- har bir xizmatchi boshiga to‘g‘ri keladigan kadrlar bo‘yida tadbirlar uchun o‘rtacha xarajatlar;
- kadrlar bilan ta‘minlanganlik darajasi;
- mehnat jadalligi (samaradorligi).

20.3. Boshqaruv samaradorligiga ta‘sir etuvchi omillar

Iqtisodiy samarani miqdoriy ifodalash – uni pul bilan baholash mumkin bo‘lsa, ijtimoiy sohadagi umumiy va xususiy ko‘rsatkichlarni o‘lchash juda qiyin yoki o‘lchab bo‘lmaydi. Gap avval xodimlarni qanoatlantirish va ularning ichki va tashqi muhitga moslashish qobiliyati to‘g‘risida bormoqda. Shu tariqa firma o‘z xodimlarining faoliyatini, axloqini, ijtimoiy muhitni integratsiyalash orqali bu

xodimlarning mehnat salohiyatidan samarali foydalanish, ularning o‘rtasidagi o‘zaro ishonchni mustahkamlash va boshqa omillar hisobidan o‘z maqsadiga erishadi. Ijtimoiy samaradorlikni bu va boshqa jihatlari boshqa kurslarda o‘rganiladi.

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

Ma‘lumki, butun boshqaruv jarayoni (axborot harakati va boshqaruvga doir qarorlar qabul qilish) ma‘lum tashkiliy tizim doirasida kechadi. Shuning uchun, samarali tashkiliy tuzilmani shakllantirishni biz ikki jihatdan – bir tomondan umuman turizmni boshqarishning tashkiliy tuzilishining samaradorligi belgilarini aniqlashga nisbatan va ikkinchi tomondan unda qabul qilinadigan boshqaruvga oid qarorlarning samaradorligiga nisbatan ko‘rib chiqamiz. Shuni nazarda tutish lozimki, boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi bilan boshqaruv faoliyati natijalari o‘rtasida o‘zaro bog‘liqlikni izlash qiyin. Mutloq ko‘pchilik hollarda tashkiliy tuzilma samaradorligi boshqariladigan obyekt faoliyatining ko‘rsatkichlari orqali baholanadi. Bu yo‘nalishdagi barcha ishlar tashkiliy tuzilmani loyihalash yoki takomillashtirish chog‘ida uning rivojlanishining sifat ko‘rsatkichlarini hamda unga qo‘yiladigan talablarni hisobga olishdan iborat bo‘ladi. Bu talablarni quyidagi tarzda bayon qilish mumkin:

- ishda takrorlash va mavoziylikni tugatish;
- firma va korxonalarni yiriklashtirish va ularning faoliyat zonasini belgilab qo‘yish;
- boshqaruv vazifalarini darajalar va tashkiliy-xo‘jalik bo‘g‘inlari bo‘yicha ixtisoslash va bir xil qilish;
- boshqaruv apparatini qisqartirish va arzonlashtirish;

- tashkiliy tuzilmaning tejamlliligi, barqarorligi, moslashuvchanligi va ishonchliligi.

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

20.4. Boshqaruv samaradorligini oshirish yo'llari

Firmalar faoliyati samaradorligiga xodimlarni boshqarish nuqtai nazaridan quyidagicha erishiladi:

-xodimlarni to'g'ri tanlash;

-korxonada maqsadlarini ro'yobga chiqarish uchun maqbul xodimlar tarkibini saqlash;

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

-xizmatchilarni boshqaruvga jalb qilish.

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

Korxonada xodimlarni mansabiga xodimlar boshqaruvining eng muhim ijtimoiy-iqtisodiy natijasi sifatida qarash lozim. Xodimlarning professional o'sishini rejalashtirish xodimlar boshqaruvi tizimidagi eng muhim bo'g'in bo'lib, u ko'pgina boshqa qismlardan tuzilgan. Bularga kadrlar tanlovi, ularni kasbga yo'naltirish va

ko'niktirish, ish joylariga taqsimlash, xodimlarni o'qitish, ularning mehnat faoliyatini baholash va buning asosida mansabga ko'tarish yoki tushirish va boshqalar kiradi.

Tayanch iboralar: boshqaruvida samaradorlikka erishish, Boshqaruvning samaradorlik ko'rsatkichlari, samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar, samaradorligini oshirish yo'llari.

Nazorat uchun savollar

1. Mehmonxonada boshqaruvida samaradorlikka erishish uchun nimalarni amalga oshirish lozim.

2. Boshqaruvning samaradorlik ko'rsatkichlari haqida nimalar bilasiz.

3. Boshqaruv samaradorligiga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi.

4. Boshqaruv samaradorligini oshirish yo'llarini izohlang.

Adabiyotlar

1. Peter Tannenbaum. Excursions in Modern Mathematics: Pearson New International Edition 8th Edition. Pearson Education Limited, 2014. 544 pages

2. Lauren Telesz. The Excursion: A Vocabulary Building Book Paperback – March 25, 2016

3. Micah Solomon. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets Kindle Edition. Copyright ©2016. SelectBooks, Inc New York.

4. John R. Walker. Exploring Hospitality Industry-3rd edition. Prentice Hall, Inc. 2016

5. Умирова Д. С. Меҳмонхона хўжалигини бошқариш. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.:ТДИУ, 2018.

6. Amriddinova. R.S, Aliyeva. M.T va boshqalar. Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish. O'quv qo'llanma. 2018

7. Norchaev A. N. Umirova. D.S. Ekskursiya xizmatini tashkil etish. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.:ТДИУ, 2018.

21-BOB. MEHMONXONA XO‘JALIGINI BOSHQARISHDA XORIJIY TAJRIBADAN FOYDALANISH

21.1.Xodimlarni boshqarishda xorijiy tajribasidan foydalanish zarurati

21.2.Yevropa mamlakatlarida mehmonxona majmualarini boshqarish

21.3.Mehnatni motivatsiya qilishda xorijiy tajriba

21.4.Mehmonxona majmualarida ish samaradorligini oshirishda xorij tajribasi

21.1.Xodimlarni boshqarishda xorijiy tajribasidan foydalanish zarurati

Turizm bozoridagi qattiq raqobat firmalarning ichki samaradorligini oshirish usullarini izlashni taqozo etadi. Xodimlarni samarali boshqarishning ilmiy asoslanmagan nazariyasi bo‘lmasa, bu yo‘nalishda biror harakat qilish qiyin. Xodimlarni samarali boshqarish rahbar yoki mutaxassis tomonidan ishlarni bajarishning sifat va miqdor darajasini oshirishga qaratilgan bo‘lib, pirovard natijada mehnat bozorida turizm korxonasining raqobatbardoshligini ta‘minlaydi. Bu holatda raqobatbardoshlik xodimlarga beriladigan va biror firmani shunga o‘xshash korxonadan ijobiy farqlaydigan shart-sharoitlarni bildiradi.

Boshqaruv xodimlarining soni loyihalashtirilgan tarkib va ish hajmidan kelib chiqib, tahliliy asoslanishi yoki xodimlar soni normativlar va boshqaruv normalari bo‘yicha oshirib belgilanishi mumkin. Bunda xodimlarning ma‘lum yoshdagi guruhi eng yuqori unumdorlikni ta‘minlashini va shu sababli firmaning mehnat salohiyati ma‘lum darajada xodimlarning umumiy sonida shunday guruhning salmog‘i qanchaligiga bog‘liqlik, bu faktni unutmazlik kerak. Shu hisoblarga asoslanib, korxonaya yuksak mehnat unumini ta‘minlaydigan xodimlar uchun qanchalik jozibali ekani haqida gapirish mumkin. Shuni hisobga olib, xodimlarning zarur sonining aniqlanishi boshqaruv mehnati samaradorligiga bevosita ta‘sir qiladi, aslida bu boshqaruv vazifalarini amalga oshirish bo‘yicha mehnat resurslarini inventarlash, ratsionallashtirish va reglamentlashdan iborat. Bundan xodimlar menejmenti borasida firma faoliyati samaradorligiga quyidagilar asosida erishiladi, deyish mumkin.

- xodimlarni ularning professional, ma‘naviy va jismoniy yaroqligiga qarab tanlash bilan;

- korxonaya shtatidagi korxonaya maqsadiga erishishidan manfaatdor xodimlarni saqlab qolish bilan;

- mehnatga haq to‘lash va rag‘batlantirishning hammaga maqbul usullari va mehnat jamoasining har bir a‘zosini ijtimoiy muhofazasiga doir ahamiyatli tadbirlar bilan;

- xodimlarni boshqarishga jalb etish bilan. Bunda: vazifalarning ayrim jihatlari emas, balki vazifaning to‘la hajmi hamda ularni bajarish uchun mas‘uliyat har bir xodimga etkazilishi lozim. Ma‘lum vaqt ichida ravshan bayon qilingan reja tuzilgach, ishlab chiqilgan vazifalar xodimlar orasida ularning ish qobiliyati va salohiyatiga qarab taqsimlanadi

21.2.Yevropa mamlakatlarida mehmonxona majmualarini boshqarish

Rasmiy va hordiq chiqarishga mo‘ljallangan mehmonxonalar mijozlarga xizmat ko‘rsatishda butunlay aniq va o‘ziga xos karakterli talablari borligi, shuningdek, ma‘lum xususiyatlari va tuzilishi bilan farqlanadi. Rasmiy mehmonxonalarga odatda quyidagi talablar qo‘yiladi:

- ma‘muriy binolar va shahar markaziga yaqin bo‘lgan joyda, lekin dam olish uchun ko‘kalamzorlashtirilmagan va sport maydonlari bo‘lishi shart emasligi;

- nomer fondida bir kishilik xonalarning mavjudligi, xonaning kunduzi ishlashga qulayligi va kichik yig‘ilishlar o‘tkazishga imkoniyati borligi;

- nomerda “ish zona”sining tashkil etilganligi, uni tashqi muhitdan ajratish.

Bunday mehmonxonalarda yashaydiganlar jamoat xonalari tashkil qilishni ham talab qilishlari mumkin. Birinchidan, yig‘ilish, ko‘rgazma va shunga o‘xshash tadbirlarni o‘tkazishga joy bo‘lishi kerak. Ikkinchidan, majlislar zali yoki ko‘cha tomondan qo‘shimcha kirish joyi bo‘lgan ko‘p maqsadli xonalar bo‘lishi (yig‘ilish, banket va boshqa tadbirlar o‘tkazish uchun) lozim. Uchinchidan, mehmonxonada

telegraf, telefaks, nusxa ko‘chirish va ko‘paytirish apparatlari, shuningdek, moliyaviy ta‘minot xizmatlari ishlashi kerak.

Hordiq chiqarishga mo‘ljallangan mehmonlarga qo‘yiladigan talablar rasmiy mehmonxona tizimidan quyidagi tomonlari bilan farqlanadi:

- shovqinli shahar markazlaridan uzoqdagi ko‘kalamzorlashtirilgan hududlarda joylashganligi;

- horgiq chiqarish va sport bilan shug‘ullunish joylarining mavjudligi. Jahon amaliyotida bir tunash joyining o‘lchami 150 – 250 kv. M.ni tashkil etadi.

Yevropa mamlakatlari tajribalari. Shveysariyada alohida ommaviylikka ega Yevropaning eng yuqorida turuvchi oteli tog‘larda 3452 m. Balandlikda joylashgan va u yil bo‘yi ishlaydi. Otelning tiklanishidan keyin 1955 yilda Fridrix Shiller o‘limining 150 yilligini nishonlashga Shveysariyadan kelgan ajoyib yozuvchi Tomas Mann o‘z ismini alfavit kitobchasiga yozgan birinchi kishi bo‘ldi. Shuningdek, Germaniyada qadimgi otellar va restoranlar soni juda ko‘pni tashkil etadi. Asosan, Veymar shahridagi “Elefant” otelini aytib o‘tish lozim, chunki u 1521 yilda tashkil qilingan. Unda hamma zamon va halqlarning ko‘plab mashhur kishilari to‘xtagan, yozuvchilar esa o‘zining qahramonlari Veymarda va albatta shu otelda istiqomat qilishlarini yozganlar.

Yevropa mamlakatlarida boy xaridorlar orasida dam olishni Fransiya, Ispaniya, Italiya, Angliyadagi aristokrat saroylarida o‘tkazish moda tusiga kirdi. Saroy egalari odatdagidek juda yuqori titulli shaxslar, lekin daromadlarni ko‘paytirishga muhtojlar, mehmonlarga “mulk illyuziyasi”ni sotishadi. Turistik biznesning bu turi ochiq holda reklama qilinadi hamda qasr ijaraga berilayotgani haqida maxsus kanallar orqali bilib olishadi. Shu bilan birga, 1533 yilda Parijda ochilgan “Turdargent” restorani eng birinchi restoran hisoblanadi. Ikki asr davomida, u nafaqat Parijda, balki butun Fransiyada ajoyib mehmonxona bo‘lib kelgan. O‘shanda u Bael ko‘chasidagi 24 soat ishlaydigan taverniyani boshqarar edi.

Keyingisi, Yevropaning Bazele shahrida joylashgan “Drei Konige am Rein” oteli eng qadimiy otel hisoblanadi. O‘sha davr ma‘lumotlarida birinchi mijozlar uning ostonasini 1026 yilda bosib o‘tganligi aks ettirilgan.

Bugungi kunda Norvegiyaning Longerbaen orolida joylashgan “Qutbiy” oteli eng shimoliy mehmonxona hisoblanadi. Arxipelag bir nechta orollardan tashkil topgan va haqli ravishda Yevropaning eng shimoliy nuqtasi hisoblanadi, uning 60% abadiy muzliklar bilan qoplangan va unda servisning barcha yuqori me‘yorlari to‘la tadbir etilgan.

Norvegiyaning Tromse shahrida joylashgan otel ham ajoyibotlardan mahrum etilmagan. Yo‘lak oldida lapland milliy libosi, ya‘ni ko‘k, ustida koptok kabi katta qizil pomponli qalpoq kiygan shveysar kutib oladi. Shu yerning o‘zida u ham milliy libosni kiygan ayol laplandka sanaladi. Zero, shveysarlar libosi aniq chet el turistlari uchun mo‘ljallangan bo‘lsa, ma‘lum bir kafiyatni paydo qilmoqda. Otel mijozlari shu zahotiy oq nooddiy bo‘lgan muhitga kirishib ketadi va atrofdagi narsalarga boshqacha nazar orqali alohida qiziqish bilan qaray boshlaydi.

Mehmonxonalarning ichida birinchi bo‘lib, Germaniyaning Berlin shahridagi “Artemiziya” mehmonxonasi faqat ayollarni joylashtirishni boshlagan edi. Oz muddatdan keyin bunday kategoriyadagi istiqomatchilarga xizmat ko‘rsatishga gamburglik “Xansetin” oteli ham qo‘shildi. Bu mehmonxonalarning xizmat ko‘rsatuvchi hodimlari qat‘iy ravishda ayollardan tashkil topgan. Intererda, dizaynda mashhur ayol rassom-bezatuvchilarning eng yaxshi erishgan yutuqlaridan foydalanilgan.

Bizning kunlarga dastlabki ko‘ranishida saqlanib qolgan turar joylardan eng qadimiysi Buyuk Britaniyaning Sen-Albans qishlog‘idagi turar hovlisi hisoblanadi. Tarixdagi 795 yildagi hodisalarining yozuvli xronologiyasi uni o‘sha davrda ham borligini tasdiqlaydi va “Olishayotgan xo‘roz oldida” deb nomlangan.

Shu bilan birga, Avstriyada mehmonxonalarni boshqarish sayyohlikni qabul qilish bo‘yicha dunyoda tan olingan modellardan biri hisoblanadi. Shuning uchun, mamlakatning tog‘li qismlarining o‘zida 20 000 tadan ortiq mehmonxonalar mavjud.

Eng arzon joylashish vositalariga Avstriyada 100 tadan kam bo'lmagan "Youth hotels" kiradi. Bu qiymat bo'lmagan yoshlarga mos yotoqxonalarda hohlovchilar tunab qolishlari mumkin, lekin bu yerda alohida qulayliklar mavjud emas. Avstriya mehmonxonalari 5 ta yulduzli tizim buyicha baholanadi, lekin kishlok joylarida "turkumdan tashqari mehmonxonalar" ham mavjud. Ular bir, ikki, uch qavatli uylardan iborat bo'lib, ko'pincha fermer oilalari tomonidan ochilgan bo'ladi. Ayniqsa, Avstriyadagi 3 va 5 yulduzli mehmonxonalar bir biridan uncha fark kilmaydi. Bu klassdagi ko'p mehmonxonalarda basseyn, sauna, restoran, bufet va solyariy mavjud. O'xshashlik Avstriyada tarqalgan mehmonxona intererini "romantik uslub"da bezatish bilan chuqurlanadi. Bu uslubda zamonaviy texnika qadimiy turkumi anjomlari bilan uyg'unlashib ketadi. Ba'zan, uch yulduzli mehmonxonadagi uskunalar to'rt yulduzli mehmonxonadan yaxshirok bo'lishi mumkin.

Fransiya tajribasi. Bu mamlakatda turizmning zamonaviy rivojlanish bosqichi oilaviy, hunarmandchilik va yarim hunarmandchilik, ishlab chiqarish ko'rinishidagi katta miqdordagi kichik korxonalarining mavjudligi bilan tavsiflanadi unda turizm sohasidagi bozor operatsiyalarini amalga oshiradigan firmalar orasida miqdoriy jihatdan kichiq tadbirkorlik subyektlari ustuvorlik qiladi.

21.3. Mehnatni motivatsiya qilishda xorijiy tajriba

Turistik mehmonxonalarning nomer fondida 2 kishilik xonalarga bo'lgan talab o'sib bormoqda, uning umumiy nomerlari nomerlar sonining 80 – 90 % ini tashkil qiladi. Nomerning ichki tashkil etilishi hordiqning aniq shakliga ko'ra aniqlanadi. Masalan, kurort mehmonxonalari uxlash joyi yoki dam olish zonasining nafaqat nomerda, balki balkon, lodjiya va ayvonda ham tashkil qilinishi harakterlidir. Oilaviy horgiq mehmonxonalari esa nomerda dazmollash, quritish moslamalari va kichiq oshxona ham bo'lishi talab qilinadi.

Turistik mehmonxonalardagi nomerlar mehmon kutish va kunduzi muloqot joyi shaklida ham bo'ladi. Nomer kichkina bo'lsa, mebel va yotoq o'rnini kichraytirish mumkin bo'lgan jihozlar egallaydi. Kurort mehmonxonalari tarkibida profilaktik

davolanish va cho'milish uchun havza (basseyn) barpo qilinadi. Oilaviy hordiq mehmonxonalari esa bolalar cho'milish havzalari va bolalar jihozlarining bo'lishi talab etiladi.

Xalqaro turizmni tashkil etishda turistik mehmonxonalar yoki turli me'yordagi mehmonxonalar alohida ahamiyatga ega. Har bir mamlakatda ularning nomlanishi turlicha bo'lishi mumkin, lekin maqsadi bir. Turistik mehmonxona – jihozlangan uy (yoki boshqa xona) bo'lib, turistlarga marshrut dasturiga muvofiq har tomonlama (kompleks) xizmat ko'rsatishga mo'ljallangan (joylashtirish, yashash, ma'lumot va maishiy xizmat, ko'ngilli hordiq va boshqalar). U turistik majmua tarkibiga kirishi yoki alohida korxonalar sifatida ishlashi mumkin. Turistik mehmonxonalar, qoidaga ko'ra, turli marshrutdagi va barcha ijtimoiy guruhlarni qabul qilishga mo'ljallangan.

21.4. Mehmonxona majmualarida ish samaradorligini oshirishda xorij tajribasi

Dunyodagi eng yirik otel Tailandning Pataya shahrida joylashgan "Ambassador City Jomtien"dir. U 5100 nomerli bo'lib, 40 gektar atrofidagi maydonni egallaydi. 20 ta eng yirik otellarning 13 tasi Las-Vegasda joylashgan. Zamonaviy Las-Vegas alohida yirikligi bilan farqlanadi. Yaqindagina eng yirik deb hisoblangan (masalan, 1515 o'rinli "Caesuras Palace") bugun 20 ta eng yirik otellar ro'yxatiga ham kirmay qoldi.

Las-Vegas – bu hordiq sanoatining umume'tirof etilgan (lideri) shahari sanaladi. Shaharda 50 ta kazino bo'lib, ularning ko'pi otel hududlarida joylashgan. Ushbu otellardagi apartamentlar o'lchami va qulayligi jihatidan eng katta va yaxshisidir. Bunda mini-basseynlar, bir necha yirik teleekranlar, ikki va undan ortiq xonalar, holl va yotoqxonalar oshxona hamda barlar mavjud. Bunday apartamentlar binoning alohida ajratilgan tomonida joylashtirilgan va shaxsiy band qilib qo'yilgan joy ya'ni bron qilish xizmatiga ham ega.

Ko'pgina kazinoli otel nomerlari badavlat mijozlar uchun maxsus saqlanadi, ularning narxi 1000 AQSh dollaridan 25000 AQSh dollarigachadir. Ba'zan kazinoga keladiganlar u yerdagi eng qimmat nomerdan ham kattaroq mablag'ni tashlab

ketadilar. Shuning uchun bunday mehmonxona xodimlarining eng asosiy vazifasi avvalo mijozning talab va istaklarini qondirishdan iborat. Demak, xorijiy mamlakatlar turizmda turistik biznes mehmonxonalar faoliyatini qo'llab-quvvatlashga qaratilgan bo'ladi hamda u valyuta daromadini oshirishga xizmat qiladi. Avvalo, turistik biznes Meksikaga valyuta daromadining 44 % ini, Portugaliyaga 28 % ini, Avstriyaga 23 % ini va Italiyaga 41 % ini beradi. Bu holatlarni rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlar misolida to'liq ko'rish ularda mehmonxona biznesini amalga oshirish borasida qilingan ishlarning yuqori ekanligidan dalolat beradi. Ayniqsa, AQSH, Yaponiya, Fransiya, Turkiya va Birlashgan Arab Amirliklari kabi quyidagi mamlakatlar turizmi tajribasida mehmonxona biznesining samarali yo'lga qo'yilgan:

AQSH tajribasi. Mehmonxona biznesini tashkil etishda AQSHdagi havo yo'llari xususiy sektor bo'lib, ularning uchtasi jahondagi eng yirik avialiniyalar hisoblanadi. Turistlarni tashish bilan shug'ullanadigan temir yo'llar davlatga tegishli bo'lib, jahon mamlakatlaridagi bugungi kun yutuqlarining barchasi shular tufayli boshlangan.

Yaponiya tajribasi. Yaponiyada asosan mamlakatda joylashgan mehmonxonalar mehmonxona biznesini samarali amalga oshirishga xizmat qilmoqda. Jumladan, shahar markazidagi Shinjuko shahar zali va Tokio opera shahar konsert zalining orasida joylashgan Shinjuko Astina hotel Tokio mehmonxonasi bo'lib, unda kundalik kontinental nonushta, 24 soatlik xizmatlar, maishiy qulayliklar, mashinalarni joylash, kundalik nonushta, tushlik va kechki ovqat uchun ochiq bo'ladigan restoranning mavjudligi kabi xususiyatlar xos hisoblanadi.

Turkiya tajribasi. Turkiyada mehmonxonalar biznesining asosida dam olish, hisoblash tizimi, xizmat ko'rsatishning standartlari va sifati yotadi. Mamlakatda turistlar istalgan qurort shaharlarga borib dam oladilar va bu hammaga manzur keladi. Mamlakatda bir mehmonxonani bir nechta filiali mavjud va ular bir-biridan farq qiladi. Tashrif buyurgan sayyoh oldiga katta tanlash huquqi qo'yiladi va bunda u istagan turdagi mehmonxona nomerlarini band qila oladil. Mehmonxona xizmatining narxi mehmonxona yulduzi, tanlangan nomeri va ovqatlanish tizimiga bog'liq bo'ladi.

Tayanch iboralar: inspeksiya nazorati, muvofiqlik sertifikati, ixtiyoriy sertifikatlashtirish, sertifikatlashtirish, standartni identifikatsiya qilish, Standartlashtirish obyekti.

Nazorat uchun savollar

4. Mehmonxona xizmatlarini sertifikatsiyalash jarayoni
5. Xizmatlarni sertifikatlashtirish tartibi.
6. Mehmonxona xizmatlarini standartlashtirish.

Adabiyotlar

7. Peter Tannenbaum. Excursions in Modern Mathematics: Pearson New International Edition 8th Edition. Pearson Education Limited, 2014. 544 pages
8. Lauren Telesz. The Excursion: A Vocabulary Building Book Paperback – March 25, 2016
9. Micah Solomon. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets Kindle Edition. Copyright ©2016. SelectBooks, Inc New York.
10. John R. Walker. Exploring Hospitality Industry-3rd edition. Prentice Hall, Inc. 2016
11. Умирова Д. С. Мехмонхона хўжалигини бошқариш. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.:ТДИУ, 2018.
12. Amriddinova. R.S, Aliyeva. M.T va boshqalar. Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish. O'quv qollanma. 2018
13. Norchaev A. N. Umirova. D.S. Ekskursiya xizmatini tashkil etish. Ўқув-услубий мажмуа. – Т.:ТДИУ, 2018.

XULOSA

Jahon bozorida mehmonxonalar o'rtasidagi raqobat juda kuchli. Nafaqat o'rin egallash uchun kurashish, balki boshqa taniqli gigant mehmonxonalar orasida yetakchi o'rinda bo'lish huquqi uchun ham kurashish lozim. Mehmonxonaga o'zining holati va maqomini vaqti-vaqti bilan tasdiqlab turishi va doimo takomillashtirishi lozim.

Zamonaviy mehmonxonalar iste'molchilarga nafaqat yashab turish va ovqatlanishni, balki turli xil ko'ngilochar dam olish xizmatlari, transport, aloqa, ekskursiya xizmatlari, shuningdek sport va sog'lomlashtirish xizmatlari, go'zallik salonlarini taklif qiladilar. Xizmat ko'rsatish turlari mehmonxonaning sinf darajasiga qarab o'zgarib boradi. Ushbu xizmatlar turining xilma-xilligi, mehmondo'stlik sanoatida yuqori raqobat mavjudligidan dalolatdir. Mehmonxonaga egalari mijozlarning o'zgaruvchan ehtiyojlarini kuzatib borishga va ularni to'liq qondirishga harakat qilishga majburdirlar. Shuning uchun mehmonxonaga muvaffaqiyati, asosan mijozlar ehtiyojlarini qondirish va xizmat ko'rsatish sifatiga bog'liq. Mehmonxonaga restorani, bar va boshqa xizmatlardan katta yoki kichik darajada mahalliy aholi xam foydalanish imkoniyatiga ega, lekin mehmonxonaning asosiy vazifasi, o'z turar joyidan yiroqda bo'lgan odamlarni turar joy bilan ta'minlash va ularning asosiy ehtiyojlarini qondirishdan iborat.

O'quv qo'llanmadan olgan bilimlarini talabalar iqtisodiyotning turli soha va tarmoqlarida samarali qo'llashlari mumkin. Buning uchun ular tomonidan qunt bilan o'qish, mustaqil tadqiqotlar olib borish talab qilinadi.

GLOSSARIYLAR

Atamaning o'zbek tilida nomlanishi	Atamaning ingliz tilida nomlanishi	Atamaning rus tilida nomlanishi	Atamaning ma'nosi
Tik turadigan xonalar	Adjoining rooms	Смежные комнаты	ikkita yoki undan ortiq nomer yonma-yon joylashgan, lekin ularni birlashtiruvchi eshik mavjud emas.
Advance depoziti	Advance deposit	Предоставить депозит	mehmon tashrif buyurishidan oldin mehmonxonaga to'langan pul summasi.
Advance to'lovi	Advance payment	Предоплата	nomer oldindan bronlashtirilmagan holda mehmonxonaga mijozni ro'yxatga olish paytida undan olgan haq.
Agent	Agent	агент	ma'lum darajada doimiy asosda ish ko'ruvchi ulgurji savdo xodimi bo'lib, ko'p bo'lmagan funktsiyalarni bajaradi va tovarga nisbatan mulk huquqini olmaydi.
Ajiotaj talab	rush demand	спрос на пик	bozordagi shov-shuv va vahima ta'siri ostida sun'iy paydo bo'ladigan va shiddat bilan ortib boradigan talab.
Alyanslar	Alliances	союзы	raqobat kurashida g'olib chiqish g'oyasidan voz kechish va hamkorlik firmalari tarmog'ini shakllantirishga o'tish.
Bozorsegmenti	Market segment	Сегмент рынка	taklif etilayotgan bitta mahsulot turi va marketing kompleksiga bir xilda munosabatda bo'luvchi iste'molchilar guruhi majmui.
Bozorni segmentlash	Market segmentation	Сегментация рынка	iste'molchilarni, ularning ehtiyojlarini, imkoniyatlari yoki xulq – atvorlariga asosan guruhlariga ajratish jarayoni.
Chekk-in	Chekk-in	Секк в	mehmonxonaga mijozning tashrif buyurishi (ro'yxatga olish).
Chekk-out	Chekk-out	Секк-аут	mijozning mehmonxonani tark etishi va unga haq to'lashi (ro'yxatdan chiqarish).

Check-out vaqti	Check-out time	Время простоя	mijoz mehmonxonani shu muddatdan kechiktirmasdan tark etishi kerak.
Sanklelatsiya	Cancellation	Cancellation	bronning bekor qilinishi.
Samoviy	Comission	Comission	nomerni sotishdan oldin mehmonxona turistik agentlikka to'lashi lozim bo'lgan pul summasi.
Komplimentativ xonalar	Complimentary rooms	Специальные номера	tekin nomerlar.
Tozalash xonalari	Connecting rooms	Коннекционные комнаты	bir-biridan keyin joylashgan, umumiy eshikli ikki xona.
Taqdirlash	Confirmation	Confirmation	mehmon uchun nomer bronlashtirilganini tasdiqlovchi mufassal xat-tasdiqnoma. Unda nomer toifasi, mijozning kelish va ketish sanasi, nomer narxi ko'rsatiladi.
Turizm	Tourism	туризм	jismoniy shaxsning doimiy istiqomat joyidan sog'lomlashtirish, ma'rifiy, kasbiy – amaliy yoki boshqa maqsadlarda borilgan joyda (mamlakatda) haq to'lanadigan faoliyat bilan shug'ullanmagan holda uzog'i bilan bir yil maddatga jo'nab ketishi.
Turist	Tourist	туристский	O'zbekiston respublikasi hududi bo'ylab yoki boshqa mamlakatga sayohat qiluvchi (doimiy istiqomat joyidan turizm maqsadida jo'nab ketgan) jismoniy shaxs
Turistik faoliyat	Tourist activities	Туристическая деятельность	sayohat va ular bilan bog'liq xizmatlarni tashkil etish borasidagi faoliyat.
Turistik resurslar	Touristic resources	Туристические ресурсы	tegishli hududning tabiiy-iqlim, sog'lomlashtirish, tarixiy-madaniy, ma'rifiy va ijtimoiy-maishiy obyektlarimajmui.
Turistik faoliyat subyektlari	The subjects of tourist	Субъекты туристическо	belgilangan tartibda ro'yxatga olingan va turistik xizmatlar ko'rsatish bilan bog'liq

	activity	й деятельности	faoliyatni amalga oshirish uchun litsenziyasi bo'lgan korxonalar, muassasalar, tashkilotlar.
Turizm sohasi	Tourism industry	Индустрия туризма	turistik faoliyatning turistik gaxizmatko'rsatish shnita'minlovchiturlisubyektlari (mehmonxonalar, turistik komplekslar, kempinglar, motellar, pansionatlar, umumiy ovqatlanish, transport korxonalari, madaniyat, sport muassasalarivaboshqalar) majmui.
Turistik xizmatlar	Touristic services	Туристические услуги	turistik faoliyat subyektlarining joylashtirish, ovqatlanirish, transport, axborot-reklamaxizmatlariko'rsatish borasidagi, shuningdek, turistlarning ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan boshqaxizmatlar.
Litsenziya	License	Лицензия	turistik faoliyatni amalga oshirishga bo'lgan huquq nitasdiqlovchimaxsusruhsatnoma
Sertifikat	The certificate	Сертификат	turistik xizmatlarsifatini va ularning muayyan standartga yoki boshqame'yoriy hujjat gamuv ofiq liginitasdiqlovchihujjat.
Turistlarni yo'naltirish (voucher)	Tourist Redirect (voucher)	Туристическая передаточная (ваучер)	turistning yoki turistlarning turarkibig akiruvchit turistik xizmatlarga bo'lgan huquq nibelgilovchivabunday xizmatlarko'rsatilgan liginitasdiqlovchihujjat.
Turistik mahsulotlar	Touristic goods	Туристические товары	turistik sovg'alar, xaridlar.
Turistik mahsulotlar	Touristic products	Туристические продукты	turizm jarayonida amalga oshiriladigan xizmatlar va harajatlar yig'indisi.
Turizmni sug'urtalash	Tourism insurance	Страхование туризма	turistlarning hayotini majburiy sug'urtalash
O'tgan (marshrut) marshruti	Tour (tour) route	Тур (тур)	turistlarni turizm faoliyatini amalga oshirishlari uchun olib borilgan yo'nalish.

Marketing boshqarish	marketing Management	управление продажами	korxonada maqsadlariga erishishi uchun ahamiyatli xaridorlar bilan foydali ayriboshlovlarni o'rnatish, mustahkamlash va qo'llab-quvvatlash yuz asidan qilingan tahlil, rejalashtirish, tadbiriq qilish va tadbirlar bajarilishini nazorat qilish harakatlari. Marketingni boshqarish jarayoni – quyidagilardan tarkib topgan bo'ladi: 1) bozordagi imkoniyatlarni tahlil qilish; 2) maqsadli bozorni tanlab olish; 3) marketing usulini ishlab chiqish; 4) marketing tadbirlarini hayotga tadbiriq etish.
Kunlik foydalanish darajasi	Day use rate	Дневной расход	0,5 kun oldin haq to'lash (kunduzi, hisob-kitob soatidan keyin).
D.N.K. (o'zgarimas)	D.N.K. (do not change)	D.N.K. (He menyat)	bronlashtirishda xona nomeri berilgan va u o'zgarimaydi.
D.N.A. (kelmagan)	D.N.A. (did not arrive)	D.N.A. (ne prišlo)	mehmon kelmagan, lekin bronlashtirish o'z kuchini saqlab qolgan.
Dovngrade	Dovngrade	Dovngrade	mehmon uchun nomerni bir toifa pastga va bir toifa past narxda ro'yxatga olish.
To'g'ridan-to'g'ri loyiha	Direkt bill	Direkt bill	to'g'ridan-to'g'ri schyot yozib berilgan holda mehmonlar ketayotganida haq to'lamaydi, schyot nomerni bronlashtirgan kompaniyaga yuboriladi.
Oila rejasi	Family plan	Семейный план	12 yoshga to'lmagan bolalar nomerda otasonasi bilan joylashtirilgan holda qo'shimcha haq olinmaydi.
Kafolati buyurtma	Guaranteed reservation	Гарантированное бронирование	mehmon yoki kompaniya mehmonxonaga tashrif buyurilmagan taqdirda ham nomerga haq to'lanishini kafolatlaydi (kafolatlangan bronlashtirish).
Mehmon folio	Guest folio	Гостевой фолио	mehmon uchun tayyorlangan mehmonxona schyoti.
Mehmonlar tarixi	Guest history	Гостевая книга	mehmonxonada ilgari ham to'xtagan mehmon haqida mufassal ma'lumot (mehmon tarixi).
Kech chiqib ketish	Late chekk out	Поздний чек	qabul qilish xizmati mehmon soat 12.00 dan keyin qo'shimcha haq to'lamasdan mehmonxonani tark etishini u bilan kelishib olgan.

Okkupanky	Okkupanky	Okkupanky	mehmonxonaning to'lish darajasi (foiz hisobida).
Tartibsiz	Out of order	Вышел из строя	nomer tartibga keltirilmagan.
Pakkage	Pakkage	Pakkage	muayyan narxda sotiladigan joylashtirish, ovqatlanirish va boshqa xizmatlar majmui (paket).
Oldindan ro'yxatga olish	Pre registration	Предварительная регистрация	mehmonni ro'yxatga olish kartasi ma'murda mehmon tashrif buyurgunga qadar tayyorlangan.
Xona o'zgarishi	Room change	Изменение номера	mijoz mehmonxonada yashash jarayonida nomerni o'zgartirgan.
Almashish Yagona okkupanky	Share with Single okkupanky	Поделиться с Одноместный оккупанки	bir nomerda yashash, lekin turli schyotlar bo'yicha haq to'lash. istalgan toifadagi nomerda bir mehmon yashaydi.
Qolaversangiz	Stay over	Пробывание	mehmonxonada yashash muddatini uzaytirgan mehmon.
O'tkazish	Skip	Пропускать	mijoz mehmonxonani haq to'lamasdan tark etgan.
O'tgan guruh	Tour group	Туристическая группа	turistik agentlik mehmonxonada nomerlarni bronlashtirgan mehmonlar guruhi (turistik guruh).
Tvin	Tvin	ТВИН	ikkita alohida karavotli ikki o'rinli nomer.
Yangilash	Upgrade	Обновить	mehmon nisbatan qimmat nomerda yashaydi, lekin nisbatan arzon nomer narxda haq to'laydi.
Upsell	Upsell	Upsell	mehmonga u so'raganidan yuqoriroq toifadagi va qimmatroq nomer sotilgan.
Vakant xonasi	Vakantroom	Номер Vakant	mehmon joylashishi uchun tayyorlangan bo'sh xona.
Voucher	Voucher	Ваучер	nomerga oldindan haq to'laganini tasdiqlovchi hujjat (oucher).
Yurish	Walk-in	Войти	erkin (ko'chadan kelib) joylashgan mehmon.
Ketmoq	Walk-out	Выходить	mijoz mehmonxonani haq to'lamasdan tark etgan.

FOYDALANILGANADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикаси туризм салоҳиятини ривожлантириш учун қулай шароитлар яратиш бўйича қўшимча ташкилий чора-тадбирлар тўғрисида»ги 2018 йил 3 февралдаги ПФ-5326-сон Фармони

2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисида» ги №ПФ-4947 сонли Фармони. //Халқ сўзи. 2017 йил 8 феврал.

3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожланишининг бешта устувор йўналишлари бўйича Ҳаракатлар стратегиясини келгусида амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида» ги 2017 йил 15 августдаги №3-5024 сонли Қарори.

4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Кириш туризмни ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида» ги 2018 йил 6 февралдаги ПҚ-3509-сонли Қарори.

5. Ш. М.Мирзиёев. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак . Ташкент : Ўзбекистон, 2017 й.,104 б.

6. Ахборот тизимлари ва технологиялари / С. С. Ғуломов, Р. Х. Алимов, Х.С.Лутфуллаев ва бошқалар.Т.:”Шарк”,2000.- 267-296 бетлар.

7. Collins G. R., Cobanoglu C., Bilgihan A. Hospitality Information Technology: Learning How to Use It.Kendall. Hunt Publishing Company.USA,2013.–405 p.

8. Ғуломов С.С., Зайналов Н.Р., Бегалов Б.А., Дадабаева Р.А., Давронов А.Е. Дастурлаш технологиялари (Олий ўқув юртлари учун ўқув қўлланма) Тошкент. ТДИУ, 2006. –191 б.

9. Гуденко Д., Петроченко Д. Дастурлаштиришдан масалалар тўплами/Рус тилидан таржима. Қаршиев А.Б., Муродов Ў.М., Юсупов Р.А., Анарбаева Ф. Самарканд. ТАТУ СФ,2010.-300 б.

10. Информатика ва ахборот технологиялари: Олий таълим муассасалари талабалари учун дарслик / С.С. Ғуломов, Б.А. Бегалов; ЎзР Олий ва ўрта-маҳсус таълим вазирлиги, Тошкент давлат иқтисодиёт университети.–Т.: Фан, 2010.– 704 б.

11. Сафаева С.Р. Мехмонхона хўжалигини ташкил этиш. Ўқув қўлланма. Т.: ТДИУ, 2011.-299 б.

12. Собирова Д.А. Мултимедиа тизимлари ва технологиялари. Ўқув қўлланма –Т: ТДИУ, 2013 й. 138 бет.

13. Бадретдинова Ф.А. Иқтисодчининг автоматлаштирилган иш жойи. Ўқув қўлланма. – Т.: ТДИУ, -2004.-101 бет.

14. Ганиев С.К., Каримов М.М., Ташев К.А. Ахборот хавфсизлиги . Ахборот-коммуникатсион тизимлар хавфсизлиги . Ўқув қўлланма. Т.-Алоқачи, 2008. -382 бет.

15. Годин В.В.,Корнеев И.К. Управление информационными ресурсами: 17-модульная программ для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 17.- М.: «ИНФРА-М», 1999.-432с.

16. Загородный В.Н. Комплексная защита информации в компьютерных системах. Учебное пособие.- М. Логос. 2001- 264с.

17. И.С. Тухлиев, Р.Ҳайитбоев, Б.Ш. Сафаров, Г.Р.Турсунова. Туризм асослари. Дарслик.– Тошкент, 2014. – 388 б.

18. Иконников В.Ф. Информационные технологии в индустрии туризма: учеб.-метод. Пособие / В.Ф.Иконников, М.Н. Садовская. – Минск: РИПО, 2014. – 78 с.

19. Информационное обеспечение туризма: учебник / Н.С. Морозов, М.А. Морозов, А.Д. Чудновский, М.А. Жукова, Л.А. Родигин. – М.: Федеральное агенство по туризму, 2014. – 288 с.

20. Камилова Ф.К., Ҳамидов О.Х., Камилов З.К. Мехмонхона ва ресторан хўжалиги маркетинги. Дарслик. ТДИУ, 2011. –143 б.

21. М.А.Морозов, Н.С.Морозова «Информационные технологии в социально-культурном сервисе и туризме. Оргтехника.» – 3-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2005. – 240 с.

22. Шодиев Т.Ш. ва бошқалар. Иқтисодий-математик усуллар ва моделлар. Ўқув қўлланма. – Тошкент 2010. – 195 б.

23. Макарова Н.В., Волков В.Б. Информатика: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2011. – 576 с.

24. Р.Х.Алимов, Б.Ю.Ходиев, К.А.Алимов ва бошқ. /С.С. Фуломовнинг умумий тахрири остида. Миллий иқтисодда ахборот тизимлари ва технологиялари: Олий ўқув юртлари талабалари учун ўқув қўлланма. Т.: «Шарк», 2004. –320 б.

25. Родигин Л.А. Интернет-технологии в туризме: e-commerce. Учебник. М.: 2005. – 333 с.

26. Ўзбек тилининг изоҳли луғати: 80000 дан ортиқ сўз ва сўз бирикмаси. Ж. 1-5. / Таҳрир хайъати:Т.Мирзаев (раҳбар) ва бошқ.; ЎзР ФА Тил ва адабиёт ин-ти. –Т.: “Ўзбекистон миллий энциклопедияси” Давлат илмий нашриёти, 2006.

27. Е.Ю. Сафаров, И.М.Мусаев, Ҳ.А. Абдурахимов. Геоахборот тизими ва технологиялари.Ўқув қўлланма. – Тошкент 2008. – 148 б.

28. Т.Х.Хакимов, О.М.Абдуллаев, А.А.Алмурадов. Ижтимоий-иқтисодий жараёнларни моделлаштириш ва прогнозлаш. Ўқув қўлланма. – Тошкент 2012. – 194 б.

29. Лотфуллин Р. Визуализация географических данных с помощью надстройки GeoFlow/ <http://exceltip.ru/>

30. Библиотека туристической и экономической литературы/ <http://tourlib.net/lib.htm/>

31. Мобильный банкинг CLICK / <http://click.uz/>

32. Информационные технологии в туризме[Elektron resurs]/ Manzil: <http://tourlib.net/lib.htm/> [Sana: 5.10.2015]

33. Халқаро туристик ташкилотнинг кутибхонаси / <http://www.e-unwto.org/>

34. Универсальная система расчетов /<http://webmoney.ru/>

35. www.webofscience.com - Xalqaro ilmiy maqolalar platformasi

36. www.scopus.com – Xalqaro ilmiy maqolalar platformalari

37. www.stat.uz – O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasi sayti.

38. www.cer.uz– Iqtisodiy tadqiqotlar markazi sayti.

39. Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар. Илмий-электрон журнал. www.iqtisodiyot.uz

40. International Journal of Business Forecasting and Marketing Intelligence. www.inderscience.com

41. Journal of International Marketing. www.ama.org

M U N D A R I J A

	Kirish.....	3
1-BOB.	“MEHMONXONA XO‘JALIGINI BOSHQARISH” FANINING PREDMETI, MAQSADI VA VAZIFALARI.....	5
1.1.	“Mehmonxona xo‘jaligini boshqarish” fanining predmeti, maqsadi va vazifalari.....	5
1.2.	Boshqaruvning asosiy tushunchalari va ularning mohiyati	7
1.3.	Fanning boshqa fanlar bilan bog‘liqligi.....	8
2- BOB.	MEHMONXONA XO‘JALIGINI BOSHQARISHNING NAZARIY JIHALARI.....	10
2.1.	Mehmonxona xo‘jaligi va uning ahamiyati	10
2.2.	Mehmonxona xo‘jaligini boshqarishning obyektiv zarurati	11
2.3.	Boshqaruv nazariyasi tushunchasi va mohiyati.....	11
2.4.	Boshqaruv nazariyasining maqsadi va funksiyalari	12
3-BOB.	BOSHQARISH NAZARIYASI VA AMALIYOTINING RIVOJLANISH TARIXI.....	15
3.1.	Boshqaruv nazariyasining rivojlanish tarixi	15
3.2.	O‘zbekistonda menejmentning paydo bo‘lish jarayonlari	17
3.3.	Menejmentning tarixiy rivojlanish bosqichlari.....	18
3.4.	Menejment tarixining bosqichlari va maktablari.....	21
4- BOB.	MEHMONXONALARDA BOSHQARUV FUNKSIYALARI.....	28
4.1.	Boshqaruv maqsadi va unga qo‘yiladigan asosiy talablar	28
4.2.	Boshqaruv maqsadi turlari	29
4.3.	Boshqarish funksiyalari mazmuni va mohiyati	35
4.4.	Boshqarishning asosiy, o‘ziga xos aniq funksiyalari.....	38
5-BOB.	MEHMONXONA XO‘JALIGIDA BOSHQARUV TAMOYILLARI.....	43
5.1.	Mehmonxona xo‘jaligida boshqaruv tamoyillari	43
5.2.	Boshqaruv tamoyillari klassifikatsiyasi	45
5.3.	Ilmiylik tamoyili. Majmuaviylik va tizimlilik tamoyili	47
5.4.	Markazlashgan demokratik tamoyil.....	47
5.5.	Tarmoqli va hududiy boshqaruv birligi tamoyili	48
5.6.	Turli maktablar asosida boshqaruv tamoyili.....	49
6-BOB.	MEHMONXONA XO‘JALIGIDA BOSHQARISHNING TASHKILY STRUKTURASI.....	52
6.1.	Mehmonxona xo‘jaligida boshqaruvning tashkiliy tuzilmasining ahamiyati.....	52
6.2.	Tashkiliy tuzilma turlari.....	53
6.3.	Chiziqli boshqaruv strukturasi. Funksional boshqaruv strukturasi... ..	54
6.4.	Boshqaruvning tashkiliy strukturasi tashkil qilish tamoyillari....	57
6.5.	Vertikal va gorizontal boshqaruv strukturasi.....	58

7-BOB.	MEHMONXONA XO‘JALIGIDA BOSHQARUV USULLARI	63
7.1.	Mehmonxona xo‘jaligida boshqaruv usullaridan foydalanish zarurati.....	63
7.2.	Boshqaruv usullarining turlari va ularning ahamiyati.....	64
7.3.	Boshqarishning tashkiliy-ma‘muriy, iqtisodiy va ijtimoiy-ruhiy usullar.....	66
8-BOB.	MEHMONXONA XO‘JALIGIDA STRATEGIK MENEJMENT.....	73
8.1.	Strategik menejment mohiyati va ahamiyati	73
8.2.	Strategik boshqaruvning vujudga kelishi.....	74
8.3.	Strategik rejalashtirish va uning bosqichlari.....	80
8.4.	Strategiyani tanlash va uni amalga oshirish	81
9-BOB.	MEHMONXONA XO‘JALIGIDA INNOVATSION MENEJMENT.....	84
9.1.	Mehmonxona xo‘jaligida innovatsion menejmentning ahamiyati ...	84
9.2.	Innovatsion menejment qonuniyatlari va bosqichlari	88
9.3.	Innovatsion menejment usullari va funksiyalari	93
9.4.	Kadrlarni boshqarish tizimidagi innovatsiyalar	95
10-BOB.	MEHMONXONA XO‘JALIGIDA KADRLARNI REJALASHTIRISH VA BOSHQARISH	102
10.1.	Mehmonxona xo‘jaligida kadrlarni rejalashtirishning mohiyati, maqsad va vazifalari	102
10.2.	Mehmonxonalar kadrlarni rejalashtirishga qo‘yiladigan talablar .	105
10.3.	Mehmonxona xo‘jaligida kadrlarni rejalashtirishning asosiy turlari va bosqichlari	106
10.4.	Mehmonxona kadrlarini o‘qitish va rivojlantirish	109
11-BOB.	MEHMONXONA XO‘JALIGIDA NIZO VA STRESSNI BOSHQARISH.....	112
11.1.	Mehmonxonalar nizo va uning kelib chiqish sabablari	112
11.2.	Nizolarning rivojlanish bosqichlari	118
11.3.	Nizolarni samarali boshqarish usullari	121
12-BOB.	MEHMONXONA XO‘JALIGI XIZMATLARI SIFATINI BOSHQARISH	127
12.1.	Mehmonxona xizmatlari sifati va uni boshqarish zarurati	127
12.2.	Mehmonxona xizmatlari sifati boshqarish tizimi	137
12.3.	Mehmonxonada xizmat ko‘rsatish sifati oshirish dasturini ishlab chiqish va uni amalga oshirish	142
12.4.	Mehmonxonada xizmatlar sifati boshqarish mexanizmi	145
13-BOB.	MEHMONXONA XO‘JALIGINI BOSHQARISH TIZIMIDA AXBOROT TEXNOLOGIYALARI	148
13.1.	Axborot texnologiyalari tushunchasi	148
13.2.	Boshqaruv jarayonlarini tashkil etishda axborot texnologiyalarining roli va o‘rni	148
13.3.	Elektron hujjatlar bilan ishlash	151

13.4.	Boshqaruvda axborot xavfsizligini ta'minlash	153
13.5.	Axborot almashuv jarayonidagi muammolar	154
14-BOB.	MEHMONXONA XO'JALIGINI BOSHQARISHDA	
	MENEJER VA RAHBARLIK USLUBLARI	159
14.1.	Menejer va rahbarlik uslubi tushunchasi	159
14.2.	Rahbarlik usulubiga qarab rahbarning turlarga ajratilishi	161
14.3.	Rahbar fazilatlarini to'g'risida Gippokrat fikrlari	163
14.4.	Rahbarga qo'yiladigan talablar. Rahbar madaniyati	165
15-BOB.	MEHMONXONA XODIMLARINING LAVOZIM	
	YO'RIQNOMALARI	170
15.1.	Joylashtirish bo'limi ma'murining lavozim yo'riqnomasi	170
15.2.	Joylashtirish bo'limi port'esining lavozim yo'riqnomasi	171
15.3.	Konserj bo'limi, konserjining lavozim yo'riqnomasi	172
15.4.	Nomer fondi bo'limi xona bekasining lavozim yo'riqnomasi	172
15.5.	Restoran bosh metrdotelining lavozim yo'riqnomasi	173
15.6.	Restoran barmenining lavozim yo'riqnomasi	173
16-BOB.	MEHMONXONA XODIMLARI FAOLIYATINI	
	MOTIVLASHTIRISH	175
16.1.	Motivlashtirish tushunchasi mazmuni va mohiyati	175
16.2.	Motivlashtirish modellari va strategiyasi	177
16.3.	Motivlashtirish nazariyalari	180
17-BOB.	MEHMONXONA BO'LIMLARI VA ULARNING	
	FAOLIYATINI TASHKIL ETISH	185
17.1.	Mehmonxona bo'limlari tarkibi	185
17.2.	Mehmonxona bo'limlarining funksional vazifalari	186
17.3.	Mehmonxona bo'limlarida boshqaruvni tashkil etish zarurati va jarayonlari	189
18-BOB.	MEHMONXONA XO'JALIGIDA BOSHQARUV	
	QARORLARI VA ULARNING IJROSINI TA'MINLASH	193
18.1.	Boshqaruv qarorlarining ahamiyati	193
18.2.	Boshqaruv qarorlarining tasnifi	194
18.3.	Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan talablar	196
18.4.	Qarorlarni ishlab chiqish, qabul qilish, ijrosini ta'minlash va nazorat qilish	199
19-BOB.	MEHMONXONA XIZMATLARINI BOSHQARISHDA	
	STANDARTLASHTIRISH VA SERTIFIKATLASHTIRISH...	203
19.1.	Mehmonxona xizmatlarini standartlashtirish va sertifikatlashning ahamiyati	203
19.2.	Mehmonxona xizmatlarini standartlash jarayonlari	206
19.3.	Mehmonxona xizmatlarini sertifikatsiyalash jarayonlari	208
20-BOB.	MEHMONXONA XO'JALIGINI BOSHQARISH	
	SAMARADORLIGI	211
20.1.	Mehmonxona boshqaruvida samaradorlikka erishish.....	211
20.2.	Boshqaruvning samaradorlik ko'rsatkichlari	213

20.3.	Boshqaruv samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar	215
20.4.	Boshqaruv samaradorligini oshirish yo'llari	217
21-BOB.	MEHMONXONA XO'JALIGINI BOSHQARISHDA	
	XORIJIY TAJRIBADAN FOYDALANISH.....	219
21.1.	Xodimlarni boshqarishda xorijiy tajribasidan foydalanish zarurati ..	219
21.2.	Yevropa mamlakatlarida mehmonxona majmualarini boshqarish	220
21.3.	Mehnatni motivatsiya qilishda xorijiy tajriba	223
21.4.	Mehmonxona majmualarida ish samaradorligini oshirishda xorij tajribasi	224
	XULOSA	227
	GLOSSARIY	228
	FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI	233

ОГЛАВЛЕНИЕ

	Введение.....	3
Глава 1.	СОДЕРЖАНИЕ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРЕДМЕТА “УПРАВЛЕНИЕ ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ”	5
1.1.	Цели и задачи предмета “управление гостиничных услуг”	5
1.2.	Основные понятия управления и их значение	7
1.3.	Взаимосвязь предмета с другими науками	8
Глава 2.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ.....	10
2.1.	Гостеприимство и его значение.....	10
2.2.	Цель потребность в управлении гостиницей.....	11
2.3.	Понятия и сущность теории управления	11
2.4.	Цели и функции теории управления	12
Глава 3.	ИСТОРИЯ И РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ	15
3.1.	История развития теории управления	15
3.2.	Поэтапное развития менеджмента в Узбекистане.....	17
3.3.	Основные этапы развития менеджмента.....	18
3.4.	Этапы и школы в истории менеджмента.....	21
Глава 4.	ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	28
4.1.	Цели управления и его основные требования.....	28
4.2.	Типы целей управления	29
4.3.	Содержание и характер контрольных функций.....	35
4.4.	Основные, специфические функции управления	38
Глава 5.	ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	43
5.1.	Принципы управления в гостиничном бизнесе.....	43
5.2.	Принципы управления их классификация и характеристика....	45
5.3.	Принцип науки о безопасности жизнедеятельности	47
5.4.	Принцип - демократический централизм	47
5.5.	Принцип отраслевого и территориального управления	48
5.6.	Принципы управления на основе разных школ	49
Глава 6.	ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОТЕЛЯМИ	52
6.1.	Организационная структура управления гостиницей.....	52
6.2.	Типы организационных структур управления.....	53
6.3.	Функциональная структура управления.....	54
6.4.	Принципы построения структуры управления организацией....	57
6.5.	Вертикальная и горизонтальная структура управления	58
Глава 7.	МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА	63
7.1.	Методы управления гостиничным предприятием.....	63

7.2.	Типы методов управления и их значение.....	64
7.3.	Административные; экономические и социально психологические методы управления.....	66
Глава 8.	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ГЛОБАЛЬНОЙ ГОСТИНИЧНОЙ ОТРАСЛИ.....	73
8.1.	Понятие, сущность и значение стратегического менеджмента	73
8.2.	Причины возникновения стратегического менеджмента	74
8.3.	Уровни стратегического управления.	80
8.4.	Стратегическое планирование. Понятие и этапы стратегического планирования.....	81
Глава 9.	ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ГОСТИНИЧНОМ ПРЕДПРИЯТИИ	84
9.1.	Основные направления внедрения инновационных технологий в сфере гостеприимства	84
9.2.	Законы и этапы инновационного менеджмента.....	88
9.3.	Методы и функции инновационного менеджмента	93
9.4.	Инновации в управлении персоналом.....	95
Глава 10.	УПРАВЛЕНИЕ СОСТАВОМ И ЧИСЛЕННОСТЬЮ КАДРОВ ГОСТИНИЧНОМ ПРЕДПРИЯТИИ.....	102
10.1.	Система управление персоналом	102
10.2.	Управление составом и численностью кадров предприятия.....	105
10.3.	Основные виды и этапы планирования персонала в гостиничном бизнесе.....	106
10.4.	Обучение персонала в гостиничных предприятиях	109
Глава 11.	УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ В ГОСТИНИЧНОМ ХОЗЯЙСТВЕ.....	112
11.1.	Природа конфликта	112
11.2.	Типы конфликтов.....	118
11.3.	Методы разрешения конфликтов	121
Глава 12.	УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ В ГОСТИНИЧНОМ ХОЗЯЙСТВЕ.....	127
12.1.	Подходы к качеству услуг гостиницы.....	127
12.2.	Организационная культура гостиницы.....	137
12.3.	Особенности поведения клиентов гостиницы	142
12.4.	Менеджмент претензий клиентов отеля	145
Глава 13.	ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА.....	148
13.1.	Теория информационных технологий.....	148
13.2.	Информационные системы и сети в структуре мирового гостиничного комплекса	148
13.3.	Гостиничное предприятие в системе информационных технологий.....	151
13.4.	Задачи, решаемые гостиничным предприятием с помощью информационных технологий	153

13.5.	Подходы к выбору систем автоматизации и управления гостиничным предприятием	154	20.3.	Методические подходы к обеспечению механизма повышения эффективности деятельности в гостиничном бизнесе	215
Глава 14.	СТИЛИ РУКОВОДСТВА В УПРАВЛЕНИИ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА.....	159	20.4.	Пути повышения эффективности управления	217
14.1.	Стиль управления.....	159	Глава 21.	ПРИМЕНЕНИЯ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА В УПРАВЛЕНИЕ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА	219
14.2.	Стили управления по Блейку и Моутон.....	161	21.1.	Специфика мирового рынка гостиничных услуг на современном этапе.....	219
14.3.	Идеи Гиппократа об управленческих качествах	163	21.2.	Сравнение европейских модели управления	220
14.4.	Организационные характеристики стилей управления гостиницей	165	21.3.	Модифицированные системы управления персоналом	223
Глава 15.	ИНСТРУКЦИИ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА ПЕРСОНАЛА.	170	21.4.	Структура мирового гостиничного комплекса.....	224
15.1.	Обязанности работников гостиницы.....	170		ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	227
15.2.	Должностная инструкция директора гостиницы.....	171		ГЛОССАРИЙ.....	228
15.3.	Должностная инструкция менеджера гостиницы.....	172		СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	233
15.4.	Должностная инструкция администратора гостиницы.....	172			
15.5.	Должностная инструкция дежурного по этажу гостиницы.....	173			
15.6.	Должностная инструкция бармена ресторана	173			
Глава 16.	МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА.....	175			
16.1.	Примеры нематериальной мотивации.....	175			
16.2.	Система мотивации персонала в гостиничном бизнесе.....	177			
16.3.	Нематериальная система мотивации	180			
Глава 17.	ОТДЕЛИ В ГОСТИНИЧНОМ ХОЗЯЙСТВЕ И ИХ ФУНКЦИИ.....	185			
17.1.	Состав основных подразделений гостиничного комплекса.....	185			
17.2.	Административная служба.....	186			
17.3.	Характеристика отделов в гостиничном хозяйстве и их функции.....	189			
Глава 18.	ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИЕ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА.....	193			
18.1.	Содержание и виды управленческих решений.....	193			
18.2.	Процесс принятия решений.....	194			
18.3.	Методы принятия решений	196			
18.4.	Индивидуальные стили принятия решений.....	199			
Глава 19.	СТАНДАРТЫ И СЕРТИФИКАЦИИ В ГОСТИНИЧНОМ ХОЗЯЙСТВЕ	203			
19.1.	Стандартизация и система управления качеством в гостиничном хозяйстве.....	203			
19.2.	Услуги как объект стандартизации и сертификации.....	206			
19.3.	Особенности стандартизации услуг.....	208			
Глава 20.	ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА.....	211			
20.1.	Теоретические подходы к определению эффективности гостиничного бизнеса	211			
20.2.	Роль гостиничной отрасли в туристическом бизнесе	213			

CONTENTS

	Introduction.....	3
Chapter 1.	CONTENT, GOALS AND OBJECTIVES OF THE SUBJECT “HOTEL MANAGEMENT”	5
1.1.	Aims and objectives of the subject “hotel management”	5
1.2.	Management: Concept, Definition and Process.....	7
1.3.	The relationship of the subject with other sciences.....	8
Chapter 2.	THEORETICAL FOUNDATIONS OF HOTEL MANAGEMENT	10
2.1.	Hospitality and its significance.....	10
2.2.	Goals need for hotel management system	11
2.3.	Concepts and essence of control theory.....	11
2.4.	Goals and functions of control theory	12
Chapter 3.	HISTORY AND DEVELOPMENT OF THEORY AND MANAGEMENT PRACTICES	15
3.1.	History of the development of control theory	15
3.2.	Phased management development in Uzbekistan	17
3.3.	The main stages of management development	18
3.4.	Stages and schools in the history of management	21
Chapter 4.	HOTEL MANAGEMENT FUNCTIONS	28
4.1.	Management objectives and its basic requirements.....	28
4.2.	Types of Management Goals	29
4.3.	The content and nature of the control functions	35
4.4.	Management Control System – Definition, Characteristics.....	38
Chapter 5.	PRINCIPLES OF MANAGEMENT OF HOTEL ENTERPRISE	43
5.1.	Hospitality Management Principles	43
5.2.	Management principles, their classification and characteristics.....	45
5.3.	Life Safety Science Principle	47
5.4.	The principle is democratic centralism	47
5.5.	The principle of sectorial and territorial management	48
5.6.	An Introduction to the Principles of Management.....	49
Chapter6.	HOTEL ORGANIZATION STRUCTURES-HOTEL MANAGEMENT AND OPERATIONS.....	52
6.1.	Organizational Structure of a Hotel	52
6.2.	Hotel Front Office Organizational Structure.....	53
6.3.	Chain of Command in a Bar or a Restaurant.....	54
6.4.	Planning Tools for Effective Hotel Management	57
6.5.	The Hierarchy of Corporate Restaurant Management Structure.....	58
Chapter 7.	MANAGEMENT METHODS.....	63
7.1.	Management methods of hotel industry.....	63
7.2.	Types of management methods and their meaning.....	64
7.3.	Administrative economic and socially psychological management	

	methods	66
Chapter 8.	STRATEGIC MANAGEMENT IN THE GLOBAL HOTEL	73
8.1.	The concept, essence and significance of strategic management	73
8.2.	The reasons for the emergence of strategic management	74
8.3.	Strategic Management Levels.....	80
8.4.	Strategic planning. The concept and stages of strategic planning..	81
Chapter 9.	INNOVATIVE MANAGEMENT IN THE HOTEL ENTERPRISE	84
9.1.	The main directions of introducing innovative technologies in the field of hospitality	84
9.2.	Laws and stages of innovation management.....	88
9.3.	Methods and functions of innovation management.....	93
9.4.	HR Innovation	95
Chapter 10.	MANAGEMENT OF COMPOSITION AND NUMBER OF STAFF OF THE HOTEL OF THE ENTERPRISE.....	102
10.1.	Personnel Management System.....	102
10.2.	Management of the composition and number of personnel of the enterprise.....	105
10.3.	The main types and stages of staff planning in the hotel business...	106
10.4.	Personnel training in hotel enterprises.....	109
Chapter 11.	CONFLICT AND STRESS MANAGEMENT IN HOTEL.....	112
11.1.	The Nature of conflict	112
11.2.	Types of Conflict	118
11.3.	Conflict Resolution Techniques.....	121
Chapter 12.	APPROACHES TO QUALITY MANAGEMENT IN HOTEL INDUSTRY.....	127
12.1.	Approaches to the quality of hotel services.....	127
12.2.	Hotel Organizational Culture.....	137
12.3.	Features of hotel customer behavior.....	142
12.4.	Hotel customer complaints management.....	145
Chapter13.	INFORMATION TECHNOLOGY IN THE HOTEL INDUSTRY.....	148
13.1.	Information Technology Theory.....	148
13.2.	Information systems and networks in the structure of the global hotel complex	148
13.3.	Hotel company in the information technology system	151
13.4.	Tasks solved by a hotel company using information technology ...	153
13.5.	Approaches to the choice of automation systems and hotel management	154
Chapter14.	HOTEL MANAGEMENT STYLE: A STUDY OF EMPLOYEE PERCEPTIONS AND PREFERENCES	159
14.1.	Management styles in hotel management	159
14.2.	Blake and Mouton: Managerial Grid.....	161
14.3.	Management Skills: Easy-to-Follow Lessons on Effectively	

	Managing People.....	163
14.4.	Organizational Characteristics of Hotel Management Styles	165
Chapter 15.	STAFF OPERATING INSTRUCTIONS	170
15.1.	Duties & Responsibilities for Hotel Positions	170
15.2.	Hotel director job description.....	171
15.3.	Hotel manager: job description.....	172
15.4.	The job description of the hotel administrator.	172
15.5.	The job description of the person on duty on the floor of the hotel ..	173
15.6.	The job description of the restaurant bartender	173
Chapter 16.	STAFF MOTIVATION.....	175
16.1.	Examples of intangible motivation.	175
16.2.	The personnel motivation system in the hotel business	177
16.3.	The intangible motivation system	180
Chapter17.	DEPARTMENTS IN THE HOTEL AND THEIR FUNCTIONS.....	185
17.1.	The composition of the main divisions of the hotel complex	185
17.2.	Administrative service	186
17.3.	The characteristics of the departments in the hotel industry and their functions	189
Chapter 18.	ENSURING THE PERFORMANCE OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE MANAGEMENT OF THE HOTEL.....	193
18.1.	The content and types of management decisions	193
18.2.	Decision-making process	194
18.3.	Decision-making methods	196
18.4.	Individual decision-making styles	199
Chapter 19.	STANDARDS AND CERTIFICATIONS IN THE HOTEL	203
19.1.	Standardization and quality management system in the hotel industry	203
19.2.	Services as an object of standardization and certification	206
19.3.	Features of standardization of services	208
Chapter 20.	EFFICIENCY OF HOTEL MANAGEMENT	211
20.1.	Theoretical approaches to determining the effectiveness of the hotel business	211
20.2.	The role of the hotel industry in the tourism industry	213
20.3.	Methodological approaches to providing a mechanism for increasing the efficiency of activities in the hotel industry	215
20.4.	Ways to improve management efficiency	217
Chapter21.	APPLICATIONS OF FOREIGN EXPERIENCE IN HOTEL MANAGEMENT	219
21.1.	The specifics of the global hotel services market at the present stage	219
21.2.	Comparison of European Management Models	220
21.3.	Modified HR systems	223
21.4.	The structure of the world hotel complex	224

CONCLUSION.....	227
GLOSSARY.....	228
LIST OF USED LITERATURE.....	233