ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА
МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ

М.Т. АЛИЕВА

МЕҲМОНХОНА МЕНЕЖМЕНТИ

ДАРСЛИК

ТОШКЕНТ 2007

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

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

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

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

МАСЪУЛ МУҲАРРИР: ***С. ҒУЛОМОВ - академик ,Ўзбекистон Фанлар академияси вице президенти***

ТАҚРИЗЧИЛАР: ***А. Эштаев, С.Ғуломов***

М.Т. Алиева Гостиничный менеджмент. Учебник. – Т.: 2007. -335с.

Методология развития гостиничного сектора в рыночных условиях опирается созданию теоретических концепций развития сферы туризма. В развитых странах мировая практика управления гостиничного хозяйства характеризуется созданием научно обоснованной концепции гостиничного управления на основе рыночных отношений. Развитие гостиниц осуществляется на основе качественно новой инфраструктуры секторов туристической сферы, обеспечивающей выход на международный уровень в международных отношениях.

Исходя из этих, в данном учебнике приведены научные обоснования об историческом развитии туристической сферы, роли и места гостиничного бизнеса в развитии туризма, формах основного управления в гостиничном бизнесе, классификации размещения средств, структуре организационного управления гостиниц и финансовое управление, принятии решений, выборе эффективной счетной политики гостиничных предприятий.

В учебнике рассмотрены вопросы управления персоналом, определение гостиничной обслуги, обслуги других зон отдыха и их оптимального действия.

Данный учебник рассчитан на бакалавров, обучающимся по туристической специальности, слушателям магистратуры, специалистам гостиничного менеджмента и всем заинтересованным.

В учебнике встречаются и недостатки, авторы принимают во внимание мнения читателей.

ОТВЕТСТВЕННЫЙ РЕДАКТОР, акад. С. Гулямов, вице-президент АНРУз

Рецензенты: ***А. Эштаев, С.Ғуломов***

The methodology of hotel sector development in the conditions of market economy bases on the creations of theoretical tourism developmental concepts. In developed countries, the world practice of hotel management defined by the creation of scientific based concept of hotel management, regulated by market relations. Hotel development realized on base of new qualitative infrastructure of international relations, which promotes …. to the international level.

Thus, in this textbook given the scientific bases of historical development of hotel field, place and significance of hotel business at the development of tourism, main management forms in the hotel business, classification of accommodating means, organizational-management structure of hotels, financial management of hotel, quality management of hotel services, deciding in hotels, choice of effective accounting police of hotel enterprises.

At the textbook have learned such matters as defining of optimal movement of hotel - guest houses services and staff management.

This textbook is for the tourism specializing bachelors, magistrates, hotel managers and other interested people.

Recommended by Tashkent State University of Economics as textbook for students and magistrates of international tourism faculty.

Managing editor, academician S. Gulyamov, vice-president ANRUz

Reviewer: ***A.Eshayev, S. Gulomov***

МУНДАРИЖА

КИРИШ……...3
1-БОБ. МЕҲМОНХОНА ИНДУСТРИЯСИНИНГ РИВОЖЛАНИШИ…5
1.1. Халқаро туризмнинг ривожланишида меҳмонхона индустриясининг тарихий аҳамияти……....5
1.2. Меҳмонхона индустриясининг замонавий ривожланиши……...9
1.3. Меҳмонхона хизматларининг тавсифи ва ўзига хос хусусиятлари……..15
1.4. Халқаро меҳмонхоналарнинг ривожланиши……...21
1.5. Меҳмонхона соҳасида халқаро сармоялар……...23
1.6. Меҳмонхона индустриясининг асосчилари…….24
2-БОБ. МЕҲМОНХОНА БИЗНЕСИДА АСОСИЙ БОШҚАРИШ ШАКЛЛАРИ…….27
2.1.Меҳмонхоналарнинг асосий бошқариш шакллари……...…..27
2.2 Франчайзинг бошқариш тизими……31
2.3 Ижара……34
2.4 Синдикатлаш……...35
2.5 Шартнома асосида бошқариш……...35
2.6 Молиявий менежмент ва ташкилотлар даромади……37
2.7 Молиялаштириш пакети……39
2.8 Меҳмонхона бизнесида интеграция……..40
2.9 Энг замонавий, йирик ва ғаройиб дунё меҳмонхоналари……...41
3-БОБ. ЖОЙЛАШТИРИШ ВОСИТАЛАРИНИНГ ТАСНИФИ……..53
3.1. Замонавий меҳмонхоналарнинг турлари…….53
3.2. Меҳмонхоналарни тавсифловчи белгилар……..56
3.3. Меҳмонхоналарнинг функционал вазифаси……...63
3.4. Туристик меҳмонхоналар……..65
3.5. Курорт меҳмонхоналари……...68
3.6. Таймшер……..70
3.7. Апартаментли меҳмонхоналар…….71
3.8. Автотуристлар учун мўлжалланган меҳмонхоналар ва мотеллар (мотор-отеллар)……..72
3.9. Кемпинглар……73
3.10. Меҳмонхоналар таснифи……75
4-БОБ. МЕҲМОНХОНАЛАРДАН ФОЙДАЛАНИШ АСОСЛАРИ……..85
4.1. Меҳмонхона иқтисодиётига таъсир этувчи омиллар……85
4.2. Меҳмонхона мижози…… 87
4.3. Меҳмонхона бизнесида ишлашнинг ўзига хос хусусиятлари……...90
4.4. Меҳмонхоналарнинг меъморчилик ва техник ечимлари……...91
4.5. Меҳмонхона бинолари таркиби……96
4.6. Меҳмонхонанинг жамоат қисмида меҳмонларга хизмат кўрсатиш…....97
4.7. Меҳмонхонанинг мижозлар яшайдиган қисми ва унга хизмат кўрсатиш……..100
4.8. Меҳмонхонанинг ҳаётни таъминлаш тизимлари……103

4.9. Ходимларнинг мижозлар билан муомала қилиш умумий қоидалари…104
5-БОБ. МЕҲМОНХОНАЛАРНИНГ ТАШКИЛИЙ-БОШҚАРУВ ТУЗИЛМАСИ…….109
5.1. Меҳмонхоналарни бошқариш тузилмаси……..109
5.2. Меҳмонхонанинг асосий функциялари ва хизматлари……115
5.3. Бошқарув олий бўғини раҳбарларининг функциялари……..117
5.4. Меҳмонхона бошқарувчиси қошидаги ижрочи директорлар гуруҳи...119
5.5. Қабул қилиш ва жойлаштириш хизмати……..119
5.6. Бош маъмур офиси…….121
5.7. Тунги аудитор.....126
5.8. Тарифлар ва тариф сиёсати……...128
5.9. Фоиз тарзидаги фойдани бошқариш……129
5.10. Маъмурий-хўжалик (кастелян) хизмати……130
6-БОБ. МЕҲМОНХОНАЛАРДА АВТОМАТЛАШТИРИЛГАН АХБОРОТ ТИЗИМЛАРИ…….138
6.1. Автоматлаштирилган ахборот тизимлари……138
6.2. Меҳмонхоналарда бронлаш……...140
6.3. Келган меҳмонларни рўйхатга олиш……143
6.4. Мижозни рўйхатдан чиқариш……...143
6.5. Қабул қилиш хизматини жиҳозлаш……..144
6.6. Меҳмонхона бизнесини компьютерлаштириш……...146
6.7. Меҳмонхонани бошқариш компьютер тизимлари……..146
6.8. Fidelio тизими……..147
6.9. Lodging Touch тизими……148
6.10. Nimeta тизими……...149
6.11. Дунё миқёсидаги резервлаш тизимлари……150
6.12. Меҳмонхоналарда резервлаш……..153
6.13. Меҳмонхонанинг алоқа воситалари……...155
7-БОБ. БОШҚАРУВ УСЛУБИ ВА УСЛУБИЁТИ……157
7.1. Бошқарув услублари тушунчаси ва уларнинг таснифи……..157
7.2. Бошқарувнинг иқтисодий услублари……...158
7.3. Бошқарувнинг ташкилий-маъмурий услублари……..159
7.4. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик услублари……..160
7.5. Бошқарув услуби тушунчаси ва унинг тавсифи……..162
7.6. ГРИД бошқариш панжараси……..165
8-БОБ. МЕҲМОНХОНАЛАРНИНГ ХОДИМЛАРИНИ БОШҚАРИШ.169
8.1. Менежментда инсон ресурсларининг роли……169
8.2. Ходимларни бошқариш хизматининг тузилиши ва функциялари……171
8.3. Ишчи кучини меҳнатга рағбатлантириш……177
8.4. Менежерга қўйиладиган талаблар……178
8.5. Меҳнат жамоаларини шакллантириш……..181
8.6. Ўз ҳукмини ўтказиш ва шахсий таъсир кўрсатиш……..183
8.7. Ходимларни танлаш……...187
8.8. Ишчи кучи бозорлари……189

8.9. Ходимларни баҳолаш……193
8.10. Ишга қабул қилиш……196
8.11. Халқаро меҳмонхона саноатида ходимларни бошқариш……197
9-БОБ. МОЛИЯЛАРНИ БОШҚАРИШ……202
9.1. Режалаштириш ва бюджетни тузиш……202
9.2. Молиявий назорат ва таҳлил……204
9.3. Капитални инвестиция қилиш……...209
9.4. Халқаро молияларни бошқариш……...213
10-БОБ. МЕҲМОНХОНА ХИЗМАТЛАРИНИНГ СИФАТИНИ БОШҚАРИШ……218
10.1. Хизматнинг сифати - бошқариш объекти……..218
10.2. Хизматнинг сифати истеъмолчи нуқтаи назаридан……..220
10.3. Нисбий сифат……223
10.4.Хизматлар сифатини бошқаришда стандартлаштириш ва сертификатлаштириш……226
10.5. Сифатни Умумий Бошқариш……...231
10.6. Меҳмонхона хизматлари сифатини бошқариш тизими……239
10.7. Меҳмонхонада хизмат кўрсатиш сифатини ошириш дастурини ишлаб чиқиш……..245
10.8. Сифат бўйича бошқарувчининг хизмати……...247
11-БОБ. МЕҲМОНХОНАЛАРДА МАРКЕТИНГНИ БОШҚАРИШ…253
11.1. Меҳмонхоналарда маркетинг ва сотувларнинг роли……253
11.2. Истеъмолчилар хулқ-атвори……256
11.3. Меҳмонхона маркетингидаги «Тўрт Пи» ва «Етти Пи» тушунчалари.259
11.4. Бозорни сегментларга ажратиш ва хизматларнинг бозордаги мавқеини белгилаш……...263
11.5. Маркетинг муҳитини таҳлил қилиш ва маркетинг стратегияларини танлаш……..268
11.6. Меҳмонхона корхонасида режалаштириш жараёни……..270
11.7. Янги маҳсулот ва савдо белгисини ишлаб чиқиш……..278
11.8. Меҳмонхона хизматларини тақсимлаш каналининг функциялари..…287
11.9. Коммуникация воситалари, иштирокчилари ва мақсадлари…….293
12-БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ……298
12.1. Бошқарув қарорларининг мазмуни ва турлари……..298
12.2. Қарорлар қабул қилиш жараёни……..300
12.3. Бошқарув қарорлари қабул қилиш услублари……...302
12.4. Қарорлар қабул қилишнинг индивидуал услублари……305
12.5. Оқилона бошқарув қарорлари қабул қилиш шартлари…….305
12.6. Қарорларнинг бажарилишини ташкил этиш ва назорат қилиш……308
13-БОБ. МЕҲМОНХОНА КОРХОНАЛАРИ ТОМОНИДАН БИЗНЕСНИНГ САМАРАЛИ ҲИСОБ ЮРИТИШ СИЁСАТИ ТАНЛАНИШИНИНГ ИҚТИСОДИЙ ЖИҲАТЛАРИ……..313
13.1. Ҳисоб юритиш тушунчаси ва унинг турлари……313
13.2. Меҳмонхона бизнесида ҳисоб юритиш……...314

13.3. Кундалик хисоб юритиш китоблари ёки Операциялар дафтарлари....316
13.4. Бош китоб……..317
13.5. Пул маблағлари ҳаракатининг ҳисобини юритиш китоби……...318
13.6. Баланс……319
13.7. Даромадлар ва чикимлар тўғрисидаги ҳисобот ёки Молиявий натижалар тўғрисидаги хисобот……...321
13.8. Пул маблағларининг ҳаракати тўғрисидаги ҳисобот……..323
13.9. Бюджет (молиявий режа)……...325
13.10. Меҳмонхона фаолияти кўрсаткичлари……...326
Меҳмонхона хўжалиги атамаларининг қисқача инглизча-русча луғати……329
Фойдаланилган адабиётлар……...332

КИРИШ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1-БОБ. МЕҲМОНХОНА ИНДУСТРИЯСИНИНГ РИВОЖЛАНИШИ

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

1.1. Халқаро туризмнинг ривожланишида меҳмонхона индустриясининг тарихий аҳамияти

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

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

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

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

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

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

Рим давлати замирида ётувчи қатъий синфий табақаланиш ўша даврдаги меҳмондўстлик корхоналарининг фаолиятига кучли таъсир кўрсатди. Чунончи, саёҳатчилар бу ерда синфий белгисига кўра жойлаштирилар эди. Савдогарлар, тожирлар ҳамда оддий халқдан чиққан бошқа саёҳатчилар давлат хизматчилари ва ҳукумат чопарлари билан ёнма-ён жойлаштирилиши мумкин эмас эди. Бу карвонсаройларнинг сифат ҳолатига жиддий таъсир кўрсатди. Зодагонлар ва давлат амалдорлари тўхтайдиган карвонсаройлар меъморчилик санъатининг барча қоидаларига мувофиқ қурилар, ўша давр мезонларига кўра анча кенг хизматлар кўрсатар эди. Марко Поло бундай карвонсаройлар тўғрисида сўз юритар экан, уларда ҳатто «қирол тўхташга ҳам уялмас эди» деб қайд этади[1].

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

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

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

Ўрта асрлар
(милодий V – XV асрлар)

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

[1] Қаранг: Уокер Дж. Введение в гостеприимство. – М.: ЮНИТИ, 1999. С. 12.

Монастирлар саёҳатчиларга шундай кенг бепул хизматлар кўрсатиши хусусий жойлаштириш корхоналарининг ривожланишига монелик қилар эди. Англияда фақат ўрта асрлар охирида, айниқса, Реформация даврида, Англия қироли Генрих VIII монастирларни секуляризация[1] қилганидан кейин хусусий карвонсаройлар ва таверналарнинг ривожланишига катта туртки бўлди. Саёҳатчилар энди монастирларда бепул тўхташга умид қила олмасдилар ва шахсий карвонсаройларда тўхташга мажбур эдилар.

XII-XIII асрларда илк меҳмонхоналарнинг аждоди – карвонсаройлар русларда ҳам пайдо бўлди. Ўша даврда улар «яма» – ўра деб аталар, бир-биридан от чарчамасдан босиб ўта оладиган масофада жойлашган эди. XV асрда карвонсаройлар Ямской приказ[2] ихтиёридаги почта бекатлари қошида ташкил этила бошланди. Катта рус шаҳарларида меҳмон кутиладиган ҳовли (гостиний двор)лар қурилди. Уларнинг карвонсаройлардан фарқи шунда эдики, бу ерда тунаш ва овқатланишдан ташқари, савдо-сотиқ қилиш имконияти ҳам мавжуд эди. Бошқача қилиб айтганда, меҳмон кутиладиган ҳовлилар жиҳозланган хоналар, савдо расталари, дўконлар ва омборларни ўзида бирлаштирган эди. Қоида тариқасида, ҳовли баланд деворлар ва миноралар билан ўралган, унга катта дарвозадан кириларди. Меҳмон кутиладиган ҳовлиларда чет элликлар миллатига қараб жойлаштириларди. XV-XVII асрларда Новгородда «немислар» ва «голландлар» кутиладиган ҳовлилар, Москвада – «инглизлар», «юнонлар», «арманлар» ва бошқа меҳмонлар кутиладиган ҳовлилар мавжуд эди.

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

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

Янги давр
(XVI аср – XX аср боши)

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

[1] Секуляризация – черков мулкини давлат мулкига айлантириш.

[2] Ямской приказ – Россияда юк ва йўловчи ташишни ташкил этиш, ямщиклар хизматини бошқариш ва бошқа шунга ўхшаш ишлар билан шуғулланган марказий давлат муассасаси.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2. Меҳмонхона индустриясининг замонавий ривожланиши

Сўнгги йилларда меҳмондўстлик саноати корхоналарининг ривожланишида кўзга ташланган тенденциялар қаторига қуйидагиларни киритиш мумкин:

1. Меҳмонхона ва ресторан хизматлари ихтисослашувининг чуқурлашиши.

2. Халқаро меҳмонхона ва ресторан тармоқларининг ташкил топиши.

3. Кичик корхоналар тармоғининг ривожланиши.

4. Меҳмондўстлик саноатига янги компьютер технологияларининг жорий этилиши.

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

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

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

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

90-йилларнинг ўрталарига келиб бутун жаҳон меҳмонхона фондининг 30% дан кўпроғини йирик меҳмонхона бирлашмалари ва тармоқлари ўз назорати остига олди. Бошқа аксарият тенденциялар сингари, меҳмонхона тармоқларининг ташкил топишига ҳам АҚШда асос солинди. 90-йилларнинг бошига келиб, АҚШ меҳмонхона тармоқлари жаҳонда етакчи мавқени қўлга киритди. Улар жаҳоннинг ўнта етакчи меҳмонхона тармоқлари қаторидан Европанинг Travelodge International ва Master Hosts International тармоқларини сиқиб чиқарди. Ҳозирда бу ўнликда Европанинг атиги иккита меҳмонхоналар тармоғи – Accor (Франция) ва Forte PLC (Буюк Британия) қолган (1.1-жадвал).

1.1-жадвал

Жаҳоннинг ўн энг йирик меҳмонхоналар тармоғи

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

Манба: БТТ, 2003.

Меҳмонхоналар халқаро уюшмаси меҳмонхоналар тармоқларини уч тоифага ажратади:

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

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

меҳмонхоналар миллий рўйхатига ҳамда турли махсус маълумотномаларга киритилади.

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

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

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

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

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

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

Ушбу дастур қуйидаги блоклардан ташкил топган:

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

«Портье» иш жойида қуйидаги функциялар автоматлаштирилган:

- номерлар фондининг юкланишини прогноз қилиш;
- резервлашга оид маълумотларни киритиш;
- туристлар ва дам олувчиларнинг режалаштирилган ташрифлари учун жойларни бронлаш;
- меҳмонлар ташрифини расмийлаштириш;
- туристлар ва дам олувчиларни рўйхатга олиш;
- бошқа жойга кўчириш;
- алоҳида гуруҳлар ва алоҳида дам олувчиларнинг маълумотларини ўзгартириш;
- мижозлар билан ҳисоб-китоб қилиш;
- мижозларнинг ҳақ тўлаши ва жўнаб кетишини назорат қилиш;
- дам олувчилар ва туристлар гуруҳларининг жўнашини расмийлаштириш;
- меҳмонхонада яшовчиларни ҳисобга олиш ва улар ҳақида маълумотлар бериш;
- меҳмонхона ва унинг асосий бўлимлари фаолияти ҳақидаги ҳисобот ҳужжатларини тузиш;
- сменалар бўйича ходимлар ишининг назорат журналларини юритиш.

«Ресторан» кичик тизими қуйидаги функцияларни автоматлаштириш учун мўлжалланган:

- туристлар гуруҳлари ва дам олувчиларнинг овқатланиш графикларини тузиш;
- буюртмалардан келиб чиққан ҳолда меню тузиш, бунда унинг вақти-вақти билан ўзгариб туришини ҳисобга олиш;
- ишлаб чиқаришни бошқариш;
- хизматлар кўрсатишни бошқариш;
- индивидуал буюртмаларни ҳисобга олиш;
- ҳисоб-китоб операцияларини амалга ошириш ва бошқалар.

«Техник хизматлар кўрсатиш» кичик тизимидан:

- номерлар фондининг жорий ҳолатини таҳлил қилиш;

- номерларни таъмирлаш ва реконструкция қилиш учун ёпишни режалаштириш;

- муҳандислик системалари ва коммуникациялар (энергия, сув, газ, иссиқлик таъминоти, лифт хўжалиги, теле, радио, видеокоммуникациялар ва системалар ва б.)нинг жорий ҳолатини таҳлил қилиш;

- муҳандислик системалари ва коммуникацияларга техник хизмат кўрсатиш ва уларни таъмирлаш графикларини тузиш;

- меҳмонхонада санитария-гигиена (температура, намлик, шовқин, ёритиш даражаси ва ҳ.к.) нормаларини таъминлаш ва улар устидан назорат қилиш учун фойдаланилади.

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

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

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

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

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

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

1.3. Меҳмонхона хизматларининг тавсифи ва ўзига хос хусусиятлари

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2-жадвал

Меҳмонхоналар типологияси

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

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

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

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

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

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

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

Меҳмонхона хизматларига маҳсулот деб қаралганда, мижозларга кўрсатиладиган хизматларнинг уч даражаси фарқланади:

1) алоҳида хизматлар ва хизматларнинг гуруҳлари;

2) «меҳмонхона» маҳсули - хизматлар комплекси;

3) кенгайтирилган маҳсул.

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

Меҳмонхона хизматларининг ўзига хос хусусиятлари қуйидагилардан иборат:

1. Ишлаб чиқариш ва фойдаланиш жараёнлари бир вақтда содир бўлмайди.

2. Сақлаш имкониятлари чекланган.

3. Меҳмонхона хизматлари муддатли хусусиятга эга.

4. Ишлаб чиқариш жараёнига меҳмонхона ходимлари кенг жалб қилинади.

5. Меҳмонхона хизматларига бўлган талаб мавсумий хусусиятга эга.

6. Меҳмонхона хизматлари ва саёҳат (сафар) мақсадлари ўзаро боғлиқ.

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

бевосита хизматлар кўрсатиш учун маълум вақтда юзага келиши мумкин бўлган талабни қондиришга мўлжалланган тайёргарлик ишлари амалга оширилиши лозим.

Сақлаш имкониятларининг чекланганлиги. Умуман олганда, меҳмонхона хизматлари комплекси келгусида сотиш учун сақлаб қолиниши мумкин эмас. Агар жорий кун давомида меҳмонхона номери сотилган бўлмаса, уни шу кун учун қўшимча тарзда сотиш мумкин эмас. Бу овқатланиш хизматларига ҳам тегишли. «Таомлар ва ичимликлар» типидаги моддий хизматларни маълум даражада (йўл қўйилган реализация қилиш муддати давомида) сақлаш мумкин бўлса-да, уларни реализация қилиш билан боғлиқ хизматлар талаб қилинмай қолади ва уларга ҳақ тўланмайди.

Меҳмонхона хизматларининг муддатлилиги. Меҳмонхона корхонасининг ўзига хос хусусияти шундан иборатки, унда мижозларга хизмат кўрсатиш билан боғлиқ муаммолар тез ҳал қилиниши лозим. Меҳмонхонани танлашда ушбу омил, унинг жойлашган ўрни билан бирга, муҳим аҳамиятга эга. Айрим меҳмонхона хизматларини кўрсатиш вақти ҳатто секундлар билан ўлчанади. Замонавий меҳмонхоналар орасида энг тез хизмат кўрсатишни Токио шаҳридаги меҳмонхона таклиф қилади. Бу ерда ташриф буюрган меҳмонни расмийлаштириш, ҳақ тўлаш, калитларни олиш ва бошқа шунга ўхшаш хизматлар учун сарфланадиган вақтнинг юқори чегараси 45 секунд билан чекланган. Ваҳоланки, аксарият меҳмонхоналарда юқорида зикр этилган операцияларни амалга оширишга 10-15 минут берилади.

Ишлаб чиқариш жараёнига меҳмонхона ходимларининг кенг жалб қилиниши. Ишлаб чиқариш жараёнида ходимларнинг кенг иштирок этиши меҳмонхона хизматларининг муҳим хусусиятидир. Кўпроқ машина ва автоматлардан фойдаланиладиган саноат хизматларидан меҳмонхона хизматлари айнан шу жиҳати билан фарқ қилади. Инсон омилининг жалб қилиниши сифатнинг ҳар хиллиги, ўзгарувчанлигига анча кучли таъсир кўрсатади. Бу меҳмонхона хизматларининг ривожланиши соҳасидаги муҳим муаммолардан бири бўлиб қолаётир. Мазкур муаммони ҳал қилиш учун аксарият меҳмонхона корхоналарида *хизматлар кўрсатиш стандартлари* – ижро этиш учун мажбурий бўлган мижозларга хизматлар кўрсатиш қоидалари мажмуи ишлаб чиқилади. Бундай стандартларни белгилашдан мақсад амалга ошириладиган барча операцияларнинг сифати белгиланган даражада бўлишини кафолатлашдан иборатдир. Меҳмонхона корхонасида мижозларга хизмат кўрсатиш даражасига ва ходимлар фаолиятига стандартда белгиланган мезонларга қараб баҳо берилади. Бундай мезонларга асосан қуйидагилар киради:

- ахборот олиш ёки бронлаш ҳақидаги қўнғироққа жавоб бериш вақти (15, 20, 30 секунд);
- жойлаштириш хизматида ҳужжатларни расмийлаштириш вақти. Ташрифнинг оммавийлигидан қатъи назар, мижозлар муайян меҳмонхона

корхонасида белгиланган вақт (5, 10, 15 минут)дан ортиқ навбатда туриб қолмаслиги керак;

- муайян хизматни кўрсатишга сарфланадиган вақт. Масалан, багаж номерга мижоз жойлашганидан кейин 3 минутдан кечикмай етказилади; номерларда яшовчи мижозларнинг шахсий буюмларини ювиш ва тозалаш бир сутка ичида амалга оширилади ва ҳ.к.;
- хизматлар кўрсатувчи ходимларнинг ташқи кўриниши ҳамда расмий кийим (униформа)нинг мавжудлиги;
- ходимларнинг чет тилларни билиши ва ҳ.к.

Меҳмонхона хизматларига бўлган талабнинг мавсумийлиги. Йил мавсумига (аксарият туристлар ёз ойларида дам олади), шунингдек ҳафта кунларига (ишбилармон туристлар меҳмонхонага иш кунлари ташриф буюради) қараб талабнинг ўзгариб туриши меҳмонхона хизматлари бозорига хос хусусият бўлиб, у меҳмонхоналар номерларининг юкланишига анча жиддий таъсир кўрсатади.

Меҳмонхона хизматлари ва саёҳат (сафар) мақсадларининг ўзаро боғлиқлиги. Меҳмоннинг муайян жойга ташриф буюриш ҳақидаги қарори одатда бу ерда муайян меҳмонхонанинг мавжудлиги омилига асосланмайди. Бундай қарор бутунлай бошқа омилларга, чунончи: дам олиш, спорт билан шуғулланиш, даволаниш имкониятининг мавжудлигига қараб қабул қилинади. Меҳнат таътили вақтида сафарга чиқишни режалаштирган одам аввал сафар учун муайян жойни ёки минтақани, балки бутун мамлакатни танлайди. Фақат шундан кейингина у маъқул меҳмонхона корхонасини ёки бошқа жойлаштириш воситасини танлаш ҳақида бош қотиради. Аммо танлашда бундай кетма-кетлик доим ҳам амал қилавермайди. Агар шахс ўз тажрибасидан муайян меҳмонхона билан таниш бўлса, танлаш жараёни тескари кетма-кетликда содир бўлиши ҳам мумкин.

1.4. Халқаро меҳмонхоналарнинг ривожланиши.

Европа Иттифоқи (ЕИ), АҚШ, Канада ва Мексика ўртасида тузилган эркин савдо тўғрисидаги шимолий америка шартномаси каби массив блокларга бўлинган глобал иқтисодий жараённинг қатнашчилари ҳисобланади.

ЕИ нафақат савдога, балки меҳнат ва маблағнинг кўчиб юришига бўлган миллий чекланишларни ҳам йўқ қилган иқтисодий иттифоқ ҳисобланади. Ҳамма қатнашувчи мамлакатлар ўртасида пайдо бўладиган ўзаро келишув уларнинг ривожланишида ижобий таъсир этади. ЕИ ичида саноат, тижорат ва туристик алоқаларни ривожланиш кўламига қараб меҳмонхона хизматларига бўлган эҳтиёж ошиб боради.

Эркин савдо тўғрисидаги шимолий америка шартномаси учта қизиқишга эга мамлакатлар ўртасидаги ўзаро туристларни алмашинуви ва савдони кўпайишига жавобан меҳмонхона бизнесини аниқ ўхшаш тезлатгичи бўлиши мумкин. Бундан ташқари, Аргентина, Бразилия, Чили ва Венесуэла ҳам

кенгайтирилган, Икки Америка савдо блоки деб номланадиган иттифоққа қўшилиши мумкин.

Халқаро савдо ва туризм ривожланишининг замонавий тенденцияларини ҳисобга олган ҳолда, халқаро меҳмонхона корпорациялари қайси йўналиш бўйича ривожланишини онсонгина топиш мумкин. Тинч океани ҳудудидаги мамлакатларга туристлар оқими охирги йиллардаги каби масштабларда ўсиб бориши кутилмоқда. Шу сабабли Индонезия, Малайзия, Тайланд, Ветьнам ва Мексикадаги курорт отелларни ривожлантириш режалаштирилмоқда. Шунингдек, Шарқий Европа мамлакатларида меҳмонхона индустриясини кейинги ривожи учун ғоялар ҳам мавжуд, Россияда ва бошқа республикаларда, энг аввало собиқ Совет Иттифоқига кирувчиларда: бу ерда баъзи меҳмонхона компаниялари ўз стратегияларини янги бинолар қуришдан эскиларини сотиб олишга ўзгартиришди.

Осиёда Гонконгнинг тез суъратларда ривожланиши қўшни мамлакатлардаги жадал иқтисодий ўсиш ва таминловчиларнинг тушига ҳам кирмаган солиққа тортиш тизими билан асосланди. Гонконгда 16,5%ли корпоратив солиғи, 15%ли умумий солиқ ушланади ва маблағ ёки дивиденддан олинган фойдага ҳеч қандай солиқ солинмайди. Баъзи бир меҳмонхона корпорациялари Гонконгда қароргоҳларга эгадирлар, улар орасида Mandarin Oriental, Peninsula, Shagri –La – буларнинг ҳаммаси бутун дунёда машҳур беш юлдузли отеллардир. Улар корпоратив солиққа тортиш кичик бўлгани учун Гонконгда жойлашишган ва бошқарувчилар сифатида экспатриантлардан алоҳида бюрократик ҳаракатларсиз фойдаланиш мумкин.

1989 йил гонконглик New World Hotel (Holdings) Ltd. компанияси Ramada, Inc., глобал даражада кўламлашган қўшилишни ривожлантириб, компаниясини сотиб олди. У ўзининг ҳамма мулкини, 108 та Ramada International отелларидан ва АҚШ ҳудудида жойлашган 14 та Renaissance отелларидан ташқарисини сотиб юборди. Ҳозирда Ramada International асосан Европа, Шимолий Америка ва Осиёда фаолият юритмоқда. Европа бозорини у европа мамлакатларининг умумий бозорда ўзаро алоқаларини яхшиланганлиги туфайли кўпроқ истиқболли потенциал сифатида кўриб чиқади.

Ривожланаётган мамлакатларда улар томонидан сиёсий барқарорликка эришиш даражаларига қараб меҳмонхона иши умумий иқтисодий ва ижтимоий ўсиш билан биргаликда бораверади. Охирги бир неча йилда меҳмонхона корпорацияларини ривожлантириш учун ажойиб имкониятлар яратган Собиқ Шарқий Европа мамлакатлари блоки, шунингдек, илгари Совет Иттифоқига кирган мамлакатлар бунга яққол мисол бўлиб хизмат қилади.

1.5. Меҳмонхона соҳасида халқаро сармоялар.

Чет эл инвесторлари американинг нафақат алоҳида отелларини, балки меҳмонхона тизимларини ҳам бир неча маротаба сотиб олишган ва сотиб юборишган. Bass Plc компанияси Holiday Corporation ни, Grand Metropolitan (Буюк Британия) – InterContinental Hotels ни, Group Accor (Франция) – Motel 6 ни сотиб олган.

80-йиллар охири 90-йиллар бошида бир нечта америка отеллари япон инвесторлари томонидан ҳам қўлга киритилган. Mead Ventures қўшма корхонаси директори Кристофер Мид сўзларига қараганда, ҳозирнинг ўзида 296та америка отеллари қисман ёки бутунлай японларга тегишлидир ва унинг башорат қилишича, шу ўн йиллик якунигача япон маблағлари қўшилган америка отеллар сони 400 тадан ошиб кетиши мумкин.

Бир статистик маълумотни таъкидлаш жуда қизиқдир – бир меҳмонхона хонаси қурилишига ёки сотиб олинишига қўйилган ҳар бир 1000$, қўйилган маблағ оқланиши учун шу хона ижарасидан 1$ қайтариши лозим. Бу ҳисоб- китоблардан келиб чиққан ҳолда, Bel Air отели хонасининг бир суткалик қиймати 1200$ бўлиши керак. Чунончи, отел нархи ошириб юборилган ва уни сотиб олинаётган пайтда фойда олишга мўлжал қилинган эмас, балки кўпроқ обрў эътибор қарашлари билан йўналтирилган.

80- йиллар иккинчи ярмида япон инвесторларида нақд пул кўп бўлган ва улар ўзлари учун Америкада кўчмас мулк сотиб олишга қодир эдилар. Бунга йенанинг курси долларга нисбатан ошиб бориши кўмаклашарди. АҚШда ер ва кўчмас мулк Японияга нисбатан анча арзон турган ва ғоя бўйича чегирмалар билан сотилиши керак бўлган. Амалда эса кўчмас мулкка, шу жумладан отелларга қўйилган нархлар ҳам оширилган бўлиб чиқди. Мисол учун, Калифорниядаги La Costa Resort and Spa in La Costa. Бу кўчмас мулк (470 номерли ва гольф майдонига эга) 1986 йили Sports Shinko компаинияси томонидан 250 млн. $ га сотиб олинган, яъни ҳар бир хона 531914$га айланган. Шу келишув муносабати билан иккита қизиқ вазиятни эслашга арзийди. Биринчиси – бу ҳужжат имзоланган кундан то амалдаги тўловни ошириш кунигача ўтган бир неча ой ичида харидорлар йенанинг курси долларга нисбатан ошиши ҳисобига 26 млн. $ иқтисод қилиб қолганлар. Иккинчи вазият янада қизиқроқ: янги хўжайинлар қўл остида ишлашнинг биринчи йилида корхона 26 млн. $ зарар кўрди. Қисман бу йўқотиш “етарлича жон куйдирмаслик” туфайли содир бўлди. Лекин ишнинг ҳолатини чуқур ўрганилганда отелни муносиб ҳолда таъминлаш учун жуда катта пул харажатлари қилиниши кераклиги омили топилган бўларди. Чунончи, харидни расмийлаштириб, янги хўжайинлар, Жанубий Калифорниядаги ерларнинг нархи яқин йилларда, шубҳасиз, аҳамиятли равишда ўсишини кутиб жуда узоқ келажакка қарашган. Бу пайтда эса, вақтинчалик йўқотишлар тўғрисида хавотир олмасдан, улар жойларни тўлиқ равишда ишлатиб, гольф учун майдончалар бўйлаб қиммат кондоминимумлар қуришар ва сотишарди.

Тахминан 1990 йилда японларнинг америка отелларига жойлаштирган инвестициялари ўзининг чўққисига эришди ва камая бошлади. Бошқалар, айниқса гонконглик, тайванлик ва кореяликларники уларнинг ўрнини эгаллай бошлади. Гонконглик бой Ченглар оиласи Nestle (Швейцария) компаниясидан Stouffer отеллар тизимини сотиб олди. Ченг Юдун шунингдек, Осиёда 11та отелга эгалик қиладиган Ramada International and New World Hotels ни таъсисчи компанияси бўлган New World Development Co. Ltd. нинг назорат пакетига ҳам эгалик қилади. Ченгларга шунингдек, Гонконгдаги Regent ва Grand Hyatt ҳам тегишлидир. Ўзидан ўзи кўриниб турибдики, жаноб Ченг аллақачон миллиардер бўлган.

1.6. Меҳмонхона индустриясининг асосчилари.

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

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

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

Ва яна бир бор унинг ўзига тортувчанлиги ва қобилиятлари оммада муносиб таассурот қолдирди. Энг аввало, у ўз отелини юқори жамоанинг маданият маркази қилди. Унинг бош-ошпази –Агюст Эскофье билан бирга у энг ажойиб европа таомларини тайёрлай оладиган, шунингдек, ресторанда

шу таомларга мос келувчи муҳит ярата оладиган жамоани тузди. У шундай бир аънана киритди, унга кўра мижозлар фақат кечки либосларда келишарди, ресторанга энг яхши чолғу асбобли оркестрларни таклиф қиларди ва умуман ҳар хил махсус жиҳозлар учун маблағ аямасди. Бир куни у сузиб юрувчи ресторан атрофида ҳақиқий Венецияни – неаполитанларнинг қўшиқларини куйловчи гондоллари ва гондольерлари билан ташкил қилди.

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

Хулоса

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

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

Таянч иборалар

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

Назорат учун саволлар:

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

10. Алоҳида хизматлар ва хизматларнинг гуруҳлари.
11. Меҳмонхона хизматларининг ўзига хос хусусиятлари.
12. Меҳмонхона корхонасида мижозларга хизмат кўрсатиш даражаси.
13. Меҳмонхона хизматларига бўлган талаб.
14. Меҳмонхона хизматлари ва саёҳат (сафар) мақсадларининг ўзаро боғлиқлиги.
15. Халқаро меҳмонхоналарнинг ривожланиш даражаси.
16. Ўзбекистон туризмида чет эл инвестициясининг аҳамияти.
17. Меҳмонхона хўжалигида чет эл инвеситициясини ўрни ва аҳамияти.

Адабиётлар

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

www.world- tourism.orq - Халқаро туристик ташкилот

www.world- tourism.orqўinfoshop - Халқаро туристик ташкилотнинг ахборот маркази

www.wtoelibrary.orq - Халқаро туристик ташкилотнинг кутубхонаси

2-БОБ. МЕҲМОНХОНА БИЗНЕСИДА АСОСИЙ БОШҚАРИШ ШАКЛЛАРИ

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

2.1.Меҳмонхоналарнинг асосий бошқариш шакллари.

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

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

Ўзбекистонда 2000 йил 1 январдан меҳмонхоналарнинг юлдузли таснифи қабул қилинган.

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

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

2.1-жадвал

Туристларни жойлаштириш воситаларининг стандарт таснифи

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

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

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

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

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

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

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

Ҳозирда дунёдаги меҳмонхона хоналарининг 50 фоизи иккинчи моделга тегишли.

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

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

2.2-жадвал.

Жаҳоннинг етакчи меҳмонхона тизимлари

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

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

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

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

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

а) мулкдор томонидан бевосита бошқариладиган меҳмонхоналар;

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

2. Меҳмонхона тизимларига кирувчи меҳмонхоналар. Улар қуйидагича гуруҳланади:

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

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

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

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

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

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

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

Умуман олганда, мазкур муносабатларнинг қуйидаги жиҳатларини ажратиб кўрсатиш мумкин:

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

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

3) баъзи бошқарувчилар ихтиёрий равишда меҳмонхонага маблағ сарфлашади.

Бунда улар юқори даромад олишни ва мулк бошқарувида қўшимча ҳуқуқларга эга бўлишни кўзлашади.

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

3. Мустақил меҳмонхоналар уюшмасига кирувчи меҳмонхоналар.

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

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

2.2 Франчайзинг бошқариш тизими

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

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

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

имконият яратди. Ҳозирда унинг тизими 900 дан ортиқ ресторанни ўзида бирлаштиради.

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

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

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

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

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

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

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

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

Лицензияни сотиб олувчи қуйидаги афзалликларга эга бўлади:

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

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

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

Фирма учун франчайзинг тизими қуйидаги афзалликларни беради:

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

Аммо шу билан бирга фирма маълум таввакалчиликка боради, яъни:

- Сифат меъёрларини сақлаб қолиш жуда қийин.
- Ўз лицензиясидан фойдаланиш ҳуқуқини бегона инсонларга сотиб, хатога йўл қўйиш мумкин.

Ҳамкорлик тизими.

Корхонани молиялаштиришни ривожлантиришниг бошқа бир қизиқ усули – ҳамкорлик Travelodge фирмаси томонидан қўлланилган. Бу режага асосан мотель бизнесига қўшилишни хоҳлаётган маълум бир эр-хотин жуфтлиги мотельнинг ярим баҳосини қўшди. Эр-хотин бошқарувчи сифатида ойлик ола бошладилар ва бундан ташқари, корхонанинг барча тадбирларидан тушган даромад компания ва улар ўртасида тенг бўлинади. Travelodge компанияси (ҳозирда Forte Hotels & Motels компаниясининг бир қисми) ҳамкорликни бошлади ва шунинг учун ҳам ҳамкорлик келишувларидан фойда олиш тажрибасини кенгайтирди.

2.3 Ижара

Ижара (лизинг) 1950-йил ва 1960-йиллар оммавийлашган ва бу усулдан ҳозирги кунда ҳам камроқ бўлса-да, меҳмонхона индустриясини бошқаришда фойдаланилмоқда. Бу усул ижарачига ҳам, компанияга ҳам бозорга кириш ва унда мустаҳкамланиш имкониятини яратади. Отель сотувдан тушган тушумдаги келишилган фоиз ҳисобига, одатда 20 дан 50 % гача, ижарага берилади. Масалан, америкалик отелларнинг халқаро миқёсда тарқалиши Hilton копаниясининг СанХуандаги (Пуэрто-Рико) бир отельни ижарага олиши билан бошланди. Миллий туризмни ривожланишига туртки бериш учун (бизнесда обрўли иш тажрибасига эга машҳур фирманинг пойтахт меҳмонхоналаридан бирини фасадидаги номи ҳар доим ҳам ижобий таассурот қолдиради) Пуэрто-Рико ҳукумати Hilton га Hotel Carib ни имтиёзли шартлар асосида: даромаднинг учдан икки қисми ва маркетинг харажатларини тўлаш ҳисобига ижарага берди.

Ривожланаётган мамлакатларда давлат ташкилотларини ижарага бериш айниқса оммавийлашган. Кубада ҳам ҳокимиятга Федел Кастро келгунига қадар бу усул амалиётда жуда муваффақиятли қўлланилган эди. Гавана Hiltonнида хоналарнинг бандлига 14% гача тушиб кетди, бу катта молиявий йўқотишларга олиб келди. Корпорация раҳбарияти бундан хулоса чиқарди ва келажакда ижара ўрнига фойдадан маълум бир фоизлар ҳисобига бошқариш учун шартнома тузишни ихтиёр қиларди, чунки бу камроқ тижорий таваккалчиликка олиб келарди. Бу режа ялпи даромаддан 5% асос тўлови амалга оширилади ва қўшимча равишда рағбатлантириш – эксплутация даромадидан 10%.

Баъзи ҳудудларда, хусусан Ғарбий Европада, ижара ҳар доим корпорация учун даромад келтирган. Лондон Hilton ни 25 йил муддатга ижарага олинган ва ижара тўлови дастлабки баҳосидан 8% атрофида қилиб

белгиланган ва унинг ўсиши деярли кўзда тутилмаган. Натижада Hilton эксплутацион харажатлар учун деярли 75% оларди.

Ҳозирги бозорда маблағнинг етишмаслиги натижасида ижара яна оммавийлашиши мумкин деган тахминлар бор. Меҳмонхона бозоридаги маклерлар кўпдан бери охиригача маблағлаштирилмаётган лойиҳалар учун қандайдир янгилик ўйлаб топишмоқчи. Скоттсдейллик (Аризона штати) Кригер ва Снайдерлар мулк эгасига бошланғич молиявий харажатларсиз даромад келтирувчи янги ижара турини ишлаб чиқишди. Ижарачи меҳмонхонани меҳмонлар учун мўлжалланган хоналаридан келадиган ялпи даромадга таянган шартлар билан тузилган шартнома асосида бошқаради. У суғурталаш, ходимларни ёллаш, маҳсулотларни олиб келиш ва маркетинг ишларига жавобгар ҳисобланади. Бунинг учун у сотилган хонадан тушган соф фойданинг ва қўшимча даромаднинг катта улушини олади.

2.4 Синдикатлаш

Синдикатлаш отелларни молиялашнинг оммавий усули эди ва бўлиб келмоқда ҳам: бунда маблағи жалб қилинаётган инвестор отельга тегишли бўлган одамларнинг танишлари ёки дўстлари бўлиши мумкин (ёки бўлмаслиги ҳам мумкин). Синдикатлаш одатда йирик мулкнинг катта инвестиция билан бирлашишини тақозо қилади ва шунинг учун ҳам табиийки, синдикат қатнашчилари ўртасида таваккалчилик тақсимланишини тақозо этади.

2.5 Шартнома асосида бошқариш

1970-йилларда хўжалик юритишнинг шартнома усулини кенг қўлланиши оқибатида меҳмонхона идустрияси ҳақиқий тўнтаришни бошидан кечирди. Бу усул оммавийлашиши акционерлик маблағини жуда кам миқдорда баъзида умуман усиз удаллашни тақозо этганлиги туфайлидир. Агар корпорация отель қурилишида иштирок этган бўлса ҳам, мулк одатда катта суғурта компаниясига қайтарилади. Marriott Hotel корпорацияси томонидан Калифорнияда қурилган La Jolla отели билан худди шундай бўлганди. Корпорация уни тахминан 34 млн. $ га қурди ва тахминан 52 млн. $ га Paine Webber банк фирмасига сотиб юборди. Молиялаштиришга ёмон бўлмаган қўшимча!

Шартнома одатда мулкни беш, ўн ёки йигирма йил муддат бошқаришни кўзда тутади. Бунинг учун компания ялпи ёки соф эксплутация даромадидан маълум бир фоиз кўринишида –одатда бу 2% дан то 4,5%гача бўлган бошқариш мукофотни олади. Ҳозирда бу кўп ҳолларда минимал 2%лик мукофот ва қўшимча равишда миқдори корхонанинг самарадорлигига боғлиқ бўлган рағбат сифатидаги мукофотдир. Баъзи бир шартномалар биринчи йил 2%, иккинчи йили 2,5%, учинчи йили ва кейинги йилларда 3,5%ни кўзда тутади. Охирги йиллардаги бошқарувчи фирмалар ўртасида

рақобатни кучайиши шартномавий мукофотни камайишига олиб келди. Меҳмонхона фирмалари уларнинг мулки шартнома асосида бошқарлиш усули фойдасига ён босишмоқда, чунки бу афзалроқ. Бу компанияга ички бозорда ҳам ва халқаро бозорда ҳам тезроқ кенгайишига ёрдам беради.

Бошқарувчи фирмалар асосан бошқаришни хоҳламайдиган ва бошқаришни билмайдиган мулк эгалари билан икки томонлама фойдали келишувларни амалга оширишади. Бошқариш компаниясида эса бунинг учун етарлича билим, одатда марказлашган бронлаштириш тизими ёрдамида сотиш ва маркетинг тажрибаси бор.

Баъзи компаниялар инвестиция портфели сифатида ўз туманларидаги, ҳудудларидаги ва ҳатто мамлакат миқёсидаги кўп сонли отелларни бошқарадилар. Уларнинг кўпчилиги бир турдаги отелларни бошқаришади. Ҳар хил турдаги отелларни бошқариш анча қийинроқ.

1990 йиллар бошларида кўчмас мулк нархининг пасайиши оқибатида меҳмонхона бизнесининг даромадлилиги ҳам, энг аввало, нақд пулнинг оқими камайгани ҳисобидан сезиларли даражада камайди. Охирги пайтларда бошқарув шартномасида бошқарувчи фирмасини акционерлар маблағи оқимига жавобгарлиги ошишини кўзда тутмоқда. 1988 ва 1992 йиллар оралиғида бошқарувчиларнинг ундаги улушининг ўсиши 25% дан то деярли 42%гача бўлганлиги кузатилган. Бундан ташқари, ҳозир отельь мулкдорлари қарор қабул қилишга борган сайин кўпроқ таъсир кўрсатишмоқда, илгари бундай ҳолат жуда ҳам кам юз берарди.

Замонавий бошқариш шартномасининг энг кўзга ташланадиган томони бу санаб ўтиладиган ҳолатлар сони кенгайтирилганидир. Масалан, баъзи ҳолларда мулкдорлар акционерлик маблағида улушга эга бўлишни хоҳлайдилар. Бироқ улар бошқа акционерлар билан назорат вазифаларини бўлишишни хоҳламасликлари мумкин. Лекин одатда у ёки бу келишув ҳар доим ҳам мавжуд. Отель эгалар ўз шартномачиларида, энг аввало, қуйидагиларни қадрлайдилар:

- тажриба ва ишончни;
- ҳисобот тайёрлаш санъатини;
- мижозлар билан муомала қилишни ва ходимлар билан ишлашни билишини;
- даромадни кўпайтирувчи муваффақиятли стратегияларга эга бўлишни.
- Кўп маротаба исботланган ишга лаёқатни.

Халқаро муносабатларни кенгайтириш шароитида меҳмонхона фирмаси ўзига маҳаллий ҳамкор ёки қўшма корхона ташкил қилиш мумкин бўлган мулк эгасини топишга жуда ҳам қизиқади.

2.6 Молиявий менежмент ва ташкилотлар даромади

Меҳмонхона индустрияси, энг аввало, икки фактор: талабнинг циклик характери ва маблағлаштиришга юқори қарамлик натижаси бўлган юқори даражадаги таваккалчилик билан аниқланади. Отелларга юқори фоизли даромад меҳмонхонада хоналарни ва ресторанда овқатларни ва ичимликларни сотишдан эмас, балки кўчмас мулкни манипуляциясидан келиб тушади.

Одамлар отеллар қурилишига маблағни ҳар хил сабабларга кўра, тикишади: ўз ғурурларини қондириш мақсадида, даромад олиш мақсадида (кўчмас мулкдан, тикилган маблағдан, қурилган иншоотнинг истиқболли қийматидан). Hilton ва Sheraton меҳмонхоналарининг баҳоси қаътий ўсиб бормоқда, бу албатта эксплуатацион даромадлар ҳисобига эмас, балки олди-сотдидан тушган даромади, солиқ имтиёзлари ва келажакда бундай меҳмонхоналарнинг нархи яна кўпроқ ошишини маълумлиги сабабли амалга ошмоқда. Бу "ўйин" молиявий менежмент деб номланади ва бу "ўйин" жуда қийин.

Ҳеч қандай иш ўзининг улканлиги бўйича бақувват меҳмонхона корпорациясини қуриш билан тенглаша олмайди ва уларнинг энг улкани 26 йил ичида Эрнест Хендерсон томонидан ташкил этилди. Унинг молиявий сезгиси, ўткир аналитик билими ва соғлом фикирлаши, туганмас энергияси ишчанлиги ҳаммаси биргаликда оддийгина Sheraton компаниясини меҳмонхона индустриясининг олдинги ўринларга олиб чиқди. 1967 йил у вафот этган вақти, унинг 154 та отели бор эди.

Бу молиявий муваффақиятга қандай усулда эришилган эди? Албатта, Уолт Дисней мультикидаги сеҳрли таёқча ёрдамида эмас! Хендерсон капиталист эди ва ҳеч қачон муваффақиятли келишув амалга ошириш имкониятини қўлдан бой бермасди. У отелларни жуда осонлик билан сотиб оларди ва сотиб юборарди, шу билан бирга ҳар доим фойда оларди. Аниқ ҳисоб-китоб ва мақсадга интилувчанлик ўзини яхши кўриш ва илтифотлардан устунлик қиларди.

Олинган пуллар ҳеч қачон бўш турмасди, ҳатто вақтинчалик зиёнлар билан ҳам ишга жалб қилинарди. Масалан, агар корпорация йилига 100000$ фойда бера оладиган отелни сотиб олмоқчи бўлса, у яъни корпорация унга режалаштирилган фойдани саккиз баробари ($800000) баҳосида тўлаши мумкин. Агар унда ўша пайтда бўш маблағи бўлмаса, Хендерсон бу сумманинг ярмини банкдан ёки суғурта компаниясидан 6%га қарз олиши ҳам мумкин эди. Агар бу кўчмас мулк эгаси $500000лик ипотека кредитига рози бўлса, унда Sheraton бу мулкни фақатгина $100000 нақд пул яъни умумий маблағнинг 12,5 %ини сарфлаб сотиб оларди.

Ижодий молиялаштириш.

1970-йилар ва 1980-йилларда шундай иқтисодий ҳолат юзага келдаки, бунда меҳмонхона компанияларигини кенгайиш жуда қийин бўлди. Улардан

баъзилари бор кучлари билан ўсишни таъминлаш учун гумонли бозорларга қўйишар эдилар. Бу ҳолат бир нечта омил асосида юзага келтирилганди:

- 1976 -1978 йиллар оралиғида қисқа муддатли иш фаоллиги учқунлари, иқтисодий пасайиш ортидан келган, инфляция ва 70-йилларда кўчмас мулк бозордаги инқироз.
- 1979 йилдан то 80-йиллар ўрталаригача бўлган муддат турғунлик даври, яъни иқтисодий турғунлик шу билан бир вақтда инфляция.
- 1989-1993 йиллар иқтисодий пасайиш даври ишлаб чиқариш қувватининг камайиши давом этиши, инфляцион жараёнларни секинлаштириш ва банк фоиз ставкаларини ўсиши билан аниқланади.

Бу омиллар кредит банкларини меҳмонхона компаниялари ривожланишига боғлиқ масалаларида янада кескин чораларни қўллашга мажбур қилди. Нақд пул оқими борган сари қийинлашиб борарди ва кредит беришни амалга оширадиган банк ходимлари меҳмонхона ривожланишига оид лойиҳалар тузган одамлар кетидан ҳушёр ҳолда кузатишар эдилар, ваҳоланки, ҳеч қанча вақт илгари яъни 80-йиллар бошларигача уларни қарз қайтаришини шошилтирмаётган эдилар.

80-йиллар бошида банк фоиз ставкалари борган сари ошиб борарди. Худди шу омил ишлаб чиқарувчиларни хавотирга солди, чунки улар банклар томонидан кредит шарти сифатида қўйилган ички даромад меъёрларига рози бўла олишмасди. Бунинг оқибатида кўпчилик лойиҳалар музлатилган эди, бошқалари эса қисқа муддатли ўзгарувчи фоиз ставкасига эга қарзлар эвазига молиялаштирилар эди.

Иқтисодий фаолликнинг пасайиши ва инқирознинг яна бир бошқа оқибати бу биринчи даражали бинолар қурилишига кўчмас мулк бозорида талабнинг пасайиши бўлди. Бу омиллар молиялаштиришда ижодий ёки портфель молиялаштириш деб номланган янгича ёндашиш пайдо бўлишига олиб келди.

Портфель молиялаштириш қатори компанияларнинг секюритизация орқали кредит мажбуриятларини икки томонлама бажарилмаслиги ва бир-бирини таъминлаш ҳолатида пайдо бўлиши мумкин. Бу инвесторларга ва ссуда берувчилар учун кредит таваккалчилигидан юқори ҳимояланиш гарови таъминлангани ҳолатида ҳамма нарсадан, битта компания билан ишлагандагига қараганда ютадиган вазиятни келтириб чиқаради.

Ссуда портфелини бир неча қизиққан ташкилотлар ўртасида тарқатилиши (масалан, дам олиш уйи, спорт мажмуаси, конференция ўтказиш мўлжалланган иншоот ёки ҳар хил ҳудудда жойлашган бир нечта дам олиш уйлари) улардан бирига иқтисодий пасайиш туфайли етган зарар бошқаси томонидан камайтирилади. Лекин ҳар қандай ҳолатда, портфель молиялаштиришни ташкил қилаётганда эҳтиёткорликка риоя этиш лозим ва шундай шароит ташкил қилиш керакки, компанияларнинг бири томонидан ўзининг кредит тўлаш мажбуриятини бажармаган ҳолда ссуда берувчи автоматик равишда бошқаларни бу қарзни сотиб олиш ҳуқуқидан маҳрум қила олмаслиги керак.

Ижодий молиялаштириш янада пастроқ фоиз ставкалари билан фондларга кириш имкониятини яратади, бу эса меҳмонхона бизнесида муваффақият гарови бўлиб хизмат қилади.

Бироқ бу бизнесда ҳам кенг омма кўз остида юз бераётган ҳар қандай бошқасида каби амалдаги директор ва унинг молия бўйича ўринбосарининг бош мақсади ташкилот акцияларининг нархини максимум даражага кўтаришдир. Буни таъминлаш учун эса акция нархини аниқловчи иккита: таваккалчилик ва даромад бош омилларини назорат қилиш зарур. Отелнинг молия билан боғлиқ ҳамма хатти –ҳаракатларига шундай томондан яъни кутилаётган таваккалчилик қай даражада бўлади, кутилаётган даромад қандай ва бу омиллар акция баҳосига қанчалик таъсир кўрсатади. Бу ҳамма "катта кутишлар"ни ўлчаш жуда қийин бунинг учун катта тажриба ва ҳаққоний манбаларга эга бўлиш лозим. Баъзи штатларда меҳмонхоналарни ривожлантириш учун жамоа жамғармаларидан фойданилган. Провиденседаги (Род-Айленд штати) Westin Hotel бунга яққол мисол бўла олади, у конференц – марказ мажмуаси лойиҳасининг бир бўлаги сифатида штат маблағига қурилган.

2.7 Молиялаштириш пакети

Керакли бўлган даромад билан таъминлаш жараёни ўз ичига фирма кутаётган таваккалчиликни олдини олиши мумкин бўлган нафлилик даражасини ҳисоблашни ҳам олади. Отель молиялаштирилиши муваффақиятли бўлиши учун лойиҳалаштирувчи, оператор ва инвестор ёки қарз берувчининг қизиқишларини ҳисобга олиш зарур ва уларга ҳаққоний ёндашиш керак. У қандай усулда ташкил қилиниши пул бозорининг ҳолати. Лойиҳа амалга ошишини текшириш натижалари, кредит рейтинги ва жалб қилинаётган корпорацияларнинг обрўсига ҳам боғлиқ бўлади. Одатда отель барпо этиш учун керакли бўлган маблағнинг 60%дан 80%игача қарзга олиш мумкин.

Таъкидлаш керакки, отелни молиялаштириш бу пакетнинг муҳим бўлсада, фақатгина бир бўлагидир. Ташкилот муваффақияти уни қанчалик сифатли бошқаришга боғлиқ. Бундай молиялаштиришга худди шундай муваффақият таъминлаган ҳолда эришиш йўли кейинги босқичлар билан белгиланади:

- сифатли франчайзерлар ёки қўллаб-қувватловчи гуруҳларнинг бири билан биргаликда фаолият юритиш тўғрисидаги шартнома асосида иттифоқ тузиш;
- миллий меҳмонхона тизимларида бошқарув тўғрисидаги шартнома орқали аъзолик;
- амалий меҳмонхона иши билан шуғулланувчи истиқболли фирма билан ижара шартномаси асосида ҳамкорлик;
- бошқа бир миллий меҳмонхона тизимида қўшма ташкилот ташкил қилиш тўғрисидаги келишув орқали аъзолик;

- анаънавий ипотека кредити –кўчмас мулкни гаровга қўйган ҳолда уни ривожлантириш учун ссуда – ҳар қандай шу жумладан отелларнинг ҳам қурилишидаги оддий тартиб;
- қарз берувчилар ўрнида суғурта компаниялари, тижорат банклари, инвестицион банклари, инвестицион компаниялари, омонат банклари, нафақа жамғармалари, синдикатлар, корпорациялар ва қариндошлар бўлиши мумкин.

Охирги йилларда Шимолий Америкадаги отелларнинг молиялаштирилиши заморск капиталининг оқими билан характерланади ва буни фойда сифатида ҳам бахтсизлик сифатида ҳам кўриб ўтиш мумкин лекин ҳаммаси молиялаштириш олиб бориладиган пакетнинг турига боғлиқ бўлади.

Чет эл валютасида кредитлашнинг хавфларидан бири бу курснинг ўзгариши тўлаш вақти келганда қарздорлик суммасини камайтириши ёки ошириши мумкин. Яхшиямки буни бартараф этиш учун баъзи бир чоралар бор. Бу қоидалардан бирига мувофиқ АҚШ долларида олинган қарз долларда қайтарилади, шундай қилиб қарз олувчи валюта курси ўзгаришидан зиён кўрмайди.

Замонавий молиялаштириш шарт-шароитлари меҳмонхона индустриясини тарихида ҳаққоний равишда энг қийини ҳисобланади. Отелларнинг меъёрдагича ривожланиши учун имконият борликка бор лекин бу билан шуғулланувчи фирмалар ва франчайзерлар кредитлар топиш учун ижодий тафаккурни ишга солишлари керак бўлади. 1980-йилларда чув тушган қарз берувчилар ҳозирда ссудаларни янада консервативроқ мулкка ва барқарорроқ фоиз ставкалари эвазига жойлаштиришга ҳаракат қилмоқдалар.

2.8 Меҳмонхона бизнесида итеграция

Вертикал интеграция

Вертикал интеграцияларга (тармоқ ичида) бўладиган тенденция меҳмонхона ишида нисбатан узоқ бўлмаган муддатда кузатилмоқда. Компаниялар уларнинг меҳмонлари талаби ҳеч ҳам бир маромда эмас, балки аксинча нарх ва шинамликка қараб сезиларли равишда фарқланиши мумкинлигини тушуниб етдилар. Ҳозирда деярли ҳамма бош меҳмонхона корпорациялари ҳар бир бозор сегментида мулкка эгалар: фешенебелда ҳам, биринчи даражалида ҳам, эконом даражада ҳам.

Горизантал интеграция

1940-йиллар охирида Pan America компанияси ўзининг Inter –Continental отелларидан биринчисини очган вақтдан бери, баъзи авиакомпаниялар ҳам отеллар сотиб олиб ва уларни бошқариш орқали горизантал ўсишда тажриба орттиришни бошлашди. Олдин ўз йўловчиларини фақат ташиш билан шуғулланган авиакомпанияларнинг бундай ривожланиши ҳозирда эса рейслар оралиғидаги жойлашишни ҳам ўз бўйнига олиши табиийдек қабул қилинади. Кейин улар ўзларининг янги мулки билан нима қилишади – бу

компаниянинг стратегик қизиқишига боғлиқ. Масалан, Nikko Hotels кўп вақтдан бери Japan Airlines компаниясининг мулки ҳисобланади ва у улардан ажралишни хоҳламаяпти. American Airlines ва United Airlines эса охирги йиллардаги улар бошидан кечираётган молиявий қийинчиликлар натижаси оқибатида меҳмонхона бизнесидаги ўз улушларини сотиб юбордилар.

2.9 Энг замонавий, йирик ва ғаройиб дунё меҳмонхоналари

Institutional Investor (“Бошловчи инвестор”) маҳоратли журнал ҳар йили дунё отеллар иши якунларини йилнинг ярмидан кўпини ҳар хил қитъа отелларида ўтказадиган тадбиркор одамлардан сўров асосида таҳлил қилади ва уларнинг энг яхшиларини аниқлайди.

Шундай қилиб, журнал охирги бир неча йил мобайнида биринчи ўриндаги “Отел” деб Бангкокдаги “Orient” отелини номлайди. Унинг кетидан изма-из гонконглик “Regent” ва гамбурглик “Yier Jahreszeiten”, гонконглик “Mandarin Oriental” ва лондонлик “Shangri - La” келади.

Журналнинг охирги тадқиқотлари энг яхшилар: гонконглик “Regent Hong Kong”, лос-анжелеслик “Bel-Air”, сингапурлик “Shangri-La” эканлигини аниқлади.

Лас –Вегасдаги (АҚШ, Невада) “MGM Cyrand” аввалгидек дунёдаги энг катта отельь бўлиб келмоқда. Унинг хона фонди 5005 та меҳмонлар учун мўлжалланган хоналардан иборат. Отел 4 та ўттиз қаватлик бонодан иборат ва 45,3 га майдонни эгаллаган. Отелнинг конференц –зали 15,2 минг жойга мўлжалланган. Боғи 13,3 га. майдонга эга. Казино 5793 $м^2$ жойни эгаллаган ва тўртта алоҳида залдан ташкил топган. Ўрнатилган ўйин автоматлари мингтагача етади.

Базеле шаҳрида жойлашган “Drei Konige am Rhein” отели Европадаги энг қадимий отельь ҳисобланади. Ўша давр тарихчиларининг маълумот беришича, биринчи мижозлари унинг остонасини 1026 йилдаёқ босиб ўтишган.

Пудондаги (Хитой) “Гранд –Хайатт –Шанхай” отели бугунги кунда шубҳасиз дунёдаги энг юқори отельь ҳисобланади ва 88 қаватли Чин –Мао – Тауэр биносининг юқоридаги 35 қаватини эгалаган.

Сан-Францискодаги “Хайатт -Ридженси” отели энг катта меҳмонхона вестибюлига (107 метр узунлик, кенглиги 49 метр, шифтининг баландлиги 52 метр) эгадир.

Ғилдиракдаги меҳмонхона сифатида аввалгидек “Шарқий экспресс” Париж -Истамбул эътироф этилади. Унинг узунлиги 501 метрни ташкил этади.

“Эверест кўриниши” отели дунёдаги энг юқори чўққилик отель ҳисобланади. У Намче (Непал) қишлоқчасидан унча узоқ бўлмаган жойда қурилган. Яхши об-ҳаво шароитида унинг деразаларидан ғаройиб Эверест манзараси кўринади. Одатда баландлик туфайли 80% меҳмонлар кўнгил айнаш, бош оғриғи ва уйқусизликдан қийналадилар. 1 минути 1$ лик

кислород хоналарга хизмат кўрсатишнинг энг оммавий буюртмаси эканлиги ҳайратланарли эмас.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Портье устуни олдидаги ўзгача безатилган очиқ зал. Деворлар рок юлдузлар буюмлари билан безатилган, марказда эса деярли 24 соат мусиқали клипларни кўрсатувчи экран ўрнатилган. Квадрат шаклидаги бар устуни устидан кўтарилган саҳнадо жонли мусиқа концертлари ўтказилади. Шу йўсинда, отель истиқоматчилари келишлари биланоқ “Хард Рок” кафесида пайдо бўладилар.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Рёканнинг зарурий ва ҳаттоки асосий қисми фуро – япон миллий хаммоми ҳисобланади. Баъзи отелларнинг шунчалик машҳур ювиниши борки, у ерга шунинг учун меҳмонлар келади. Фуро одатдагидек, исиқ менирал манбада ишлайди. Баъзи бир чўмилиш ҳавзаларида махсус каналчалар орқали боққа, алоҳида террасаларга ва ҳоказоларга сузиб чиқиш мумкин. Қадимги ёғоч, катта тоғорага ўхшаш фуролар ҳозир кам қолди, кафель, ойна, пластик кабилар кўп ишлатилмоқда. Бир қатор чўмилиш хоналарида чиннигул, жасмин ва ҳоказолар билан хушбўй ванналар қабул қилиш мумкин.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

қирғоқларида, Францияда) “Чироқ ва Овоз” томошаси намойиш этилади. Тарих соялари жонланади: қаср меҳмонлари Жанна д`Арк оёқ товушларини , қироллар суҳбати ва ҳоказоларни эшитади. Бош рол инсоннинг фараз қилиш қобилиятига тегишли – бунга албатта тарихий фон, ўрта асрлар муҳити ва бошқалар ҳамоҳангдир.

Ҳудудида спорт мусобақалари вақтида спортчилар жойлашган турар жойларнинг энг қадимийси Олимпда қазиб олинган, замонавий олимпияда қишлоқларининг бир туридир. Ёзма ёдгорликлар уни “лаонидон” деб номлашади. Биринчи таъкидланган маълумотларга қараганда у эрамиздан аввалги IVасрга оид экан. У ўзи билан ўлчами 74х80 м бўлган тўғри тўртбурчакни акс эттиради, атрофи яшаш хоналари билан ўралган.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Учинчи минг йиллик меҳмонхонаси ҳаққоний равишда Форс кўрфазининг қирғоқларида 30 км^2 (75 акра) майдонда жойлашган “Chicago Bech Resort” меҳмонхона комплекси бўлди. Мажмуанинг асосий элементи беш юлдузли “Resort Hotel”, ажойиб хоналар фондига эга, дам олиш жойларига, банкетлар ва конференциялар ўтказиш учун марказларга, аквапаркларга, асосий бинодан узоқроқда бўлганлар учун 21 виллага (luxury) ва “Отел Минора” (“Tower Hotel”), ташқи тарафи улкан парусни элатувчи, иншоотларга эгалик қилувчи. Бунинг ҳаммаси суний оролда жойлаштирилган. Баландлиги 321метрга яқин бўлган бу бинода 200 та жуда ҳам шинам (super luxury) хоналар сиғади. Шундай қилиб, “Tower Hotel” нафақат учинчи минг йилликка интилаётган энг биринчи отель, балки энг юқори меҳмонхона биносидир.

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

Бино чўққисининг бевосита яқинида жойлашган ресторан ва барларига нафақат форс кўрфазидан балки амирлик мамлакатларидан то Омондан ҳам мижозлар келишади. “Tower”нинг ҳамма хоналарини ўртача майдони 550м^2 га тенг, декорацияланган ва қадимги ҳайкаллар ва расмлар билан безатилган, шунингдек, замонавий рассомларнинг буюк асарлари билан ҳам безалган. Хоналар фондининг ойналари кўрфаз томон қаратилган.

Хулоса.

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

Таянч иборалар.

Жаҳон сайёҳлик ташкилотлари (ЖСС); Меҳмонхона туризми; Франшиз меҳмонхона: Фешенебел отеллар: Меҳмонхона индустрияси;

Ёицензия; Ижара; Синдикатлаш; Отель; Ижодий молиялаштириш; Ссуда портфели; Молиялаштириш пакети; Ватикал интеграция; Горизантал интеграция.

Назорат учун саволлар:

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

Адабиётлар

1. Уокер Д.Р. Введение в гостеприимство. Учебное пособие. М., 2002 г.
2. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник. М.:ФиС, 2000.
3. Филлиповский Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М.: ФиС, 2005
4. Сенин В.С., Денисенко А.В Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения: Учебное пособие. М.: ФиС, 2004.
5. Организация и управление гостиничным бизнесом. Под ред. А.Л. Лесника, А.В. Чернышова. М. Интел Универсал, 2001
6. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Минск, Новое знание, 2001
7. Папирян Г.А., Менеджмент в индустрии гостеприимства. М.: ФиС,2003
8. Лесник А.Л., Мацицкий И.П., Чернышев А.В. Организация и управление гостиничным бизнесом. Учебник – М.: «Интер Универсал», 2000
9. Волков Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса. Учебник, - Д.: Финск, 2003 г.
10. WTO World Tourism Barometer. Madrid. WTO.2003.

11. Интернет сайтлари

www.world- tourism.orq - Халқаро туристик ташкилот

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

www.wtoelibrary.orq - Халқаро туристик ташкилотнинг кутубхонаси

www.interunion.ru - Туристик ассоциациялар

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

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

www.daminahotels.com – «Daminahotel» меҳмонхонаси

3-БОБ. ЖОЙЛАШТИРИШ ВОСИТАЛАРИНИНГ ТАСНИФИ

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

3.1. Замонавий меҳмонхоналарнинг турлари

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

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

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

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

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

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

3.1. — жадвал

Жойлаштириш корхоналарининг турлари ва тавсифи

Тури	Ҳажми	Жойлашган ери	Хизмат кўрсатиш	Нархи	Фойдаланувчи	Шартлари	Бошқарув
1	2	3	4	5	6	7	8
Люкс меҳмон — хона	Кичикдан ўртагача, 100 — 400 номер	Иқтисодий ривожланган йирик шахар	Юқори сифатли, ходимлари меҳмонлар — нинг хар қандай истагини бажаришга яхши тайёрланган	Номер нархи жуда баланд, хар хил хизмат турларини ўз ичига олади	Корпорациялар — нинг раҳбарлари, ишбилармонлар, юқори даражадаги кичик конференциялар	Элитар, хоналар аъло даражада безалган	Профессионал бошқарувчи компания
Меҳмон-хона (ўртача тоифа)	Иирикроқ, 400-2000 номер	Шахар, мамлакат маркази	Кенг хизматлар кўрсатилади, ходимлар яхши тайёрланган	Умумий нархи ўртачадан юқори, барча қулайликлар мавжуд	Тадбиркорлар, индивидуаллар, конференциялар ва ш.к.	Қимматбахо мебель ва жихозлар, катта фойе, ресторанлар	Профессионал бошқарувчи компания
Меҳмон — хона — апартамент	Уртача, 100-400 номер	Иирик шахар	Уртача даража. Вақтинчалик яшаш жойи сифатида фойдаланилади	Нархи яшаш муддатига қараб	Тижоратчилар ва оилали туристлар, вақтинчалик яшовчилар	Тўлиқ мебелли квартирага ўхшаш	Професси — онал бошқарувчи компания
Мотель	Уртача, 150 — 400 номер	Шаҳар атрофи	Уртача даража	Уртача	Меҳмонхона — дагига ўхшаш	Меҳмонхо — надагига ўхшаш, лекин арзонроқ	Професси — онал бошқарувчи компания, шахсий сохиб

1	2	3	4	5	6	7	8
Иқтисодий тоифадаги меҳмонхона	Кичкина, 10 — 150 номер	Қишлоқ ёки шахар атрофи, магистрал яқинида	Қуйи даража, ходимлари кам	Нархи унча баланд эмас	Тунаб қолувчи автотуристлар	Оддий ва тез хизмат кўрсатилади	Шахсий сохиб
Хусусий меҳмонхона (тунаш ва нонушта)	Кичкина, 10 — 150 номер	Қишлоқ ёки шаҳар атрофи	Енгил нонушта ва кечки овқат	Нархи ўртача	Тижоратчилар ва маршрутли туристлар	Шинам ва қулай	Шахсий соҳиб
Курорт меҳмонхо — наси	100-500 номер	Жуғрофий ўзига хосликларга эга ерларда жойлашган (тоғ, денгиз, кўл ва ш.к.)	Барча хизматлар кўрсатилади	Нархлар ўртачадан юқори	Якка тартибда ва оилавий дам олиш, группавий тадбирлар: симпозиумлар, конгресслар ва ш.к.	Спорт иншоотлари, қиммат ресторанлар, апартаментли номерлар бор	Мустақил профессио — нал бошқарувчи компания
Кондо — минимум типидаги меҳмонхона /таймшер	50 — 250 номер. 4 — 5 номерли алохида бинолар хам учрайди	Курортларга ўхшаш (жуғрофий хусусиятла — рига қараб)	Курортларга ўхшаш, жамоавий бошқариш ва бошқа хизматлар	Квартиралар шахсий фойдала — нувчиларга сотилади	Сохиблари моддий наф кўриш мақсадида фойдаланади	Спорт иншоотлари, фойе, ресторан, апартаментли номерлар бор	Мустақил профессио — нал бошқарувчи компания
Ташкилот — ларга тегишли уйлар	Иирикрок,, номерларга тақсимлаш тартиби мавжуд эмас	Иирик ташкилот, харбий база, коллеж ва ш.к.нинг ажралмас қисми	Чекланган, асосан ўз — ўзига хизмат кўрсатиш тартиби амал қилади	Комплекс нарх овқат — ланишни ўз ичига олади. Олдиндан хақ тўланади	Ҳар хил тоифага мансуб мижозлар. Ташкилотга иш юзасидан келган шахслар ва ҳ.к.	Анъанавий шинам кварталларга ўхшаш	Федерал ҳукумат, махаллий маъмурият, профессио — нал бошқарувчи компания

хил тоифа бўйича меҳмонхона корхоналари 9 турининг солиштирма тавсифи берилган.

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

3.2. Меҳмонхоналарни тавсифловчи белгилар

Маълум жой **ҳудудида жойлашишига** қараб меҳмонхоналар:

- шаҳарда (шаҳар марказида, шаҳар чеккасида) жойлашган меҳмонхоналарга;
- қишлоқда (шу жумладан баланд тоғ ҳудудидаги қишлоқда) жойлашган меҳмонхоналарга бўлинади.

Номерлар фондининг сиғими. Меҳмонхона сиғими доимий ухлаш жойларининг миқдори билан белгиланади. Меҳмонхоналар сиғимига қараб турли мамлакатларда ҳар хил таснифланади. Масалан, Швейцария ва Австрияда 100 тадан кам жойга эга меҳмонхоналар кичик меҳмонхона, 100-200 та жойга эга меҳмонхоналар ўртача меҳмонхона, 200 тадан ортиқ жойга эга меҳмонхоналар йирик меҳмонхона; Чехияда 120 тадан кам жойга эга меҳмонхоналар кичик меҳмонхона, 500 тагача жойга эга меҳмонхоналар ўртача меҳмонхона, 500 тадан ортиқ жойга эга меҳмонхоналар катта меҳмонхона; АҚШда 100 тадан кам номерга эга меҳмонхоналар кичик меҳмонхона, 500 тагача номерга эга меҳмонхоналар ўртача меҳмонхона, 500 тадан ортиқ номерга эга меҳмонхоналар йирик меҳмонхона ҳисобланади[1].

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

Жаҳон меҳмонхона номерлари фонди асосан кичик ва ўртача меҳмонхоналарда жойлашган.

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

---

1. Филлиповский Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М.: ФиС, 2005

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

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

Асосий (номерлар фондида кўрсатиладиган) пуллик хизматларга белгиланган *нарх-наво даражасига* қараб, меҳмонхоналар[2]:

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

Мижозларнинг *яшаш муддатига* қараб:

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

Йил давомида фаолият кўрсатиш муддатига қараб:

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

Меҳмонхоналарда яшовчиларни овқатлантириш усулига қараб:

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

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

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

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

Ҳозирда:

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

Меҳмонхоналарнинг бинолари қаватлилигига қараб қуйидаги гуруҳларга ажратилади:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

автомашинадан тушиб бинога киришни таъминловчи соябон билан тўсилган бўлади);

- асосан шаҳарликлар фойдаланувчи *умумий овқатланиш корхоналарига кириш жойи*;

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

- меҳмонлар багажини олиб кириш ва олиб чиқишга мўлжалланган *махсус кириш жойи*.

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

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

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

Жойлашган ерига қараб, меҳмонхоналарнинг қуйидаги турларини ажратиш мумкин:

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

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

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

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

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

3.3. Меҳмонхоналарнинг функционал вазифаси

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

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

Меҳмонхоналарда бугунги кунда ҳар хил мижозлар:

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

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

- ишбилармонлар учун – умумий типда, идоравий, йиғилишлар, кенгашлар ва ҳ.к. учун;

- дам олиш учун меҳмонхоналар – туристик, курорт меҳмонхоналари, автотуристлар учун, мотеллар, кемпинглар;

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

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

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

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

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

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

3.4. Туристик меҳмонхоналар

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

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

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

Меҳмонхоналарнинг ер майдонларида спорт майдончалари (бир ўринга 8-10$м^2$ ҳисобидан), болаларнинг ўйин майдончалари ва соябонлар жойлашади. Шовқиндан сақланиш учун туристик меҳмонхоналар ва курорт меҳмонхоналарининг корпуслари транспорт қатнайдиган кўчалар ва йўллардан камида 50 м. узоқда қурилади. Бу кўчалар ва йўллар ёқасида дарахт кўчатлари экиш назарда тутилади.

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

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

Туристик-спорт меҳмонхоналарида туристик ва спорт анжомлари ва жиҳозлари (чанғи, коньки, чана, ов ва балиқ ови анжомлари, қайиқлар,

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.5. Курорт меҳмонхоналари

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

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

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

Курорт меҳмонхоналари қулай табиий-иқлимий шароитларга эга жойларда: денгиз соҳилида, кўл яқинида, шифобахш булоқлар олдида, тоғ ҳудудида қурилади.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.6. Таймшер

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

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

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

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

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

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

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

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

3.7. Апартаментли меҳмонхоналар

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Дарҳақиқат, кам қаватли мотель бир қанча устунликларга эга:

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

3.9. Кемпинглар

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.10. Меҳмонхоналар таснифи

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

- номерлар фондининг ҳолати: номерлар майдони ($м^2$), бир ўринли (бир хонали), кўп хонали номерлар, апартамент номерларнинг улуши, коммунал қулайликларнинг мавжудлиги ва ҳ.к.;
- мебель, инвентарь, санитария-гигиена ашёлари ва ш.к.нинг ҳолати;
- овқатланиш корхоналари: ресторанлар, қаҳвахоналар, барлар ва ш.к.нинг мавжудлиги ва ҳолати;
- бинонинг, унга келадиган йўлларнинг ҳолати, меҳмонхонага ёндош ҳудуднинг ободонлаштирилганлиги;
- ахборот билан таъминлаш ва техник жиҳозлаш, шу жумладан телефон, йўлдош алоқаси, телевизорлар, музлаткичлар, мини-барлар, мини-сейфлар ва ҳ.к.нинг мавжудлиги;
- айрим қўшимча бепул ва пуллик хизматлар кўрсатиш имкониятининг мавжудлиги.

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

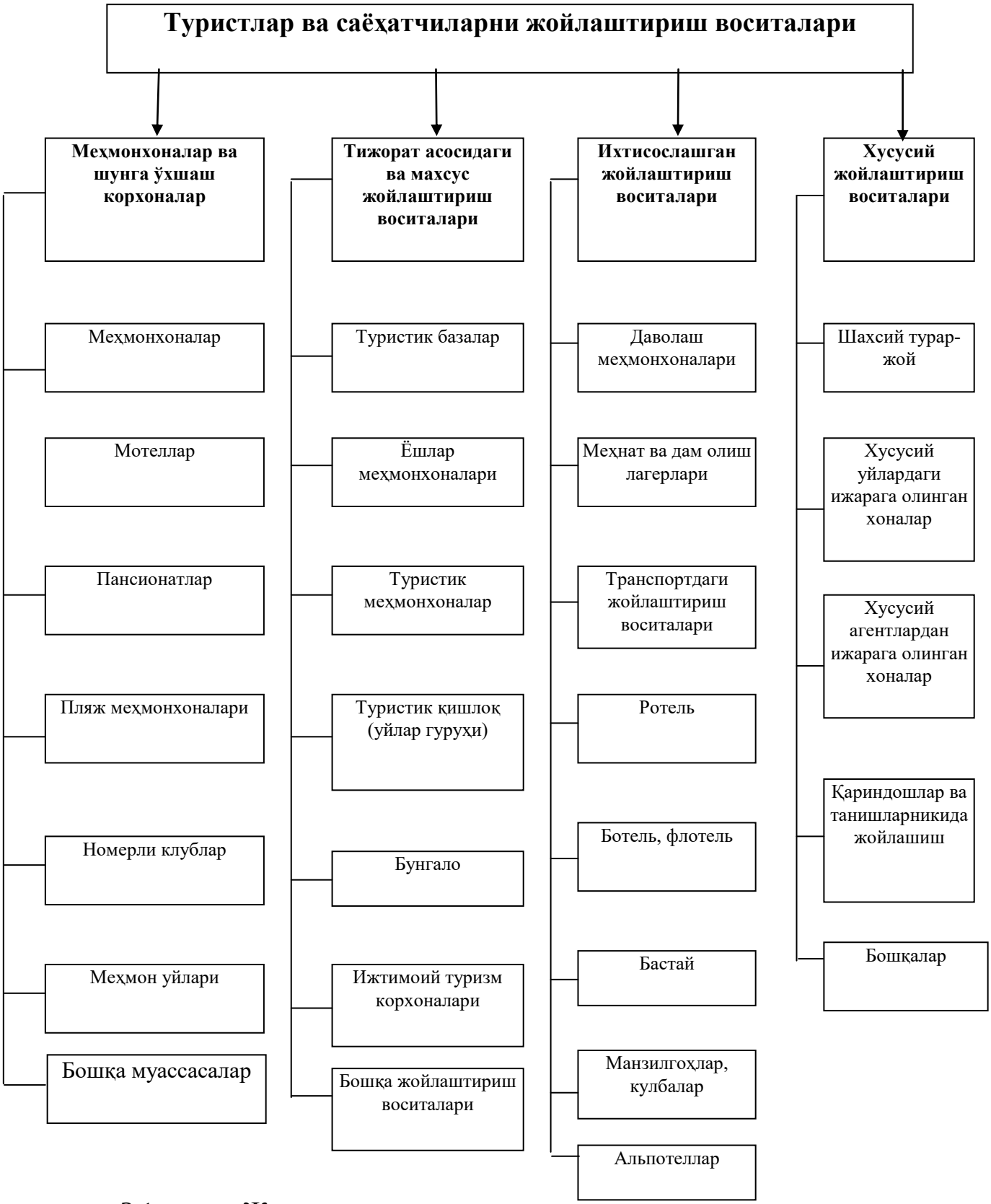
Ҳозирда жаҳонда маълум 30 дан ортиқ таснифлаш тизимлари замирида шинамлик даражаси ётади. Улар орасида қуйидаги таснифлаш тизимлари айниқса кенг тарқалган:

- **Европа таснифлаш тизими** ёки ***«юлдузлар» тизими***. Франция миллий таснифлаш тизими асосида тузилган. Унинг замирида меҳмонхоналарни 1 дан 5 юлдузгача бўлган тоифаларга ажратиш ётади. Бундай тизим Франция, Австралия, Венгрия, Миср, Россияда ва бошқа бир қанча мамлакатларда қўлланади;
- **ҳарфлар тизими** (A, B, C, D). Грецияда қўлланади;
- **«тожлар» тизими.** Буюк Британияда амал қилади;
- **ҳинд тизими.**

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

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

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



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

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



3.1-расм. Меҳмонхона сервиси пиктограммалари

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

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

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

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

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

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

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

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

A – хоналар миқдори;

B – умумий бинолар ва хоналар;

C – меҳмонхонанинг жиҳозланиши;

D – яшаш жойининг шинамлиги;

E – хизмат кўрсатиш;

F – ногиронлар ҳамда ҳаракатланиши чекланган шахсларга яратилган қулайликлар.

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

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

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

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

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

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

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

Сўнгги ҳолат бўйича қўшимча хизматларнинг қуйидаги миқдори белгиланган:

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

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

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

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

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

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

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

- Sofitel;
- Nnovotel;
- Mercury – у шинамлик ва нарх-наво даражасига кўра яна 3 гуруҳга бўлинади:
- Relais/Inn – стандарт номерлар, сифатли хизматлар таклиф этади;
- Hotell/Mercury – нисбатан юқори савияда хизмат кўрсатилади, шинамлик даражаси ҳам юқори;
- Grand/Hotell – меҳмонхона жуда қулай ерда жойлашган, шинамлик даражаси жуда юқори бўлади, кун бўйи хизмат кўрсатилади;
- Ibis;
- Etap;

- Formule 1.

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

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

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

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

Хулоса

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

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

Таянч иборалар

Меҳмонхона сервиси; ҳудудий жойллаштириш; номерлар фондининг сиғими; кичик меҳмонхонлар; Ўрта меҳмонхоналар; катта меҳмонхоналар; қаватлик; “динамик” омиллар; жойлашган ери; кўрсатиладиган хизматлар даражаси; идоравий меҳмонхоналар; “Конгрес - отел”; туристик меҳмонхоналар; туристик базалар; туристик бекатлар, туристик манзилгоҳлар, туристик кулба; курорт меҳмонхона; Таймшер; Апартотллар; “Аноним пансион” кемпинглар; Ротель; Флайтеллар; Ботель;

Назорат учун саволлар:

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

Адабиётлар

1.Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник. М.:ФиС, 2000.

2.Филлиповский Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М.: ФиС, 2005

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

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

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

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

7. Папирян Г.А., Менеджмент в индустрии гостеприимства. М.: ФиС,2003

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

9. Интернет сайтлари

www.world- tourism.orq - Халқаро туристик ташкилот

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

www.wtoelibrary.orq - Халқаро туристик ташкилотнинг кутубхонаси

4-БОБ. МЕҲМОНХОНАЛАРДАН ФОЙДАЛАНИШ АСОСЛАРИ

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

4.1. Меҳмонхона иқтисодиётига таъсир этувчи омиллар

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

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

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

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

собиқ Иттифоқда ишлаб чиқарилган самолётлар учишининг тақиқланиши муқаррар тарзда россиялик туристлар оқимлари Европа курортларидан Туркия ва Миср курортларига қайта тақсимланишига олиб келади.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.2. Меҳмонхона мижози

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

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

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

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

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

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

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

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

Юқори даражали меҳмонхоналарда хизматлар тўплами анча кенг бўлади.

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

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

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

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

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

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

4.3. Меҳмонхона бизнесида ишлашнинг ўзига хос хусусиятлари

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

- бир меҳмонхонада ҳар хил (5 тадан 9 тагача) касб эгалари ишлайди. Бунда мижозга кўрсатиладиган деярли ҳар қандай хизмат бир неча бўлимлар ёки хизматлар баҳамжиҳат ишлашини, бинобарин, турли касб эгаларининг ҳаракатларини мувофиқлаштиришни тақозо этади. Шунинг учун ҳам турли хизматлар ва мутахассислар ишини яхши мувофиқлаштириш муҳим аҳамият касб этади. Улар бир-бири билан шундай алоқа қилиши керакки, мижознинг муаммолари ўз вақтида ва меҳмонхона олий раҳбариятининг аралашувисиз ҳал қилинсин. Одатда мижоз ўзининг барча эътирозларини қабул қилиш хизматига билдиради. Агар, айтайлик, унинг эътирози номер яхши тозаланмагани билан боғлиқ бўлса, бу камчиликни қабул қилиш хизматига бевосита бўйсунмайдиган номерлар фонди хизмати тузатиши керак. Агар турли хизматларнинг ўзаро алоқаси яхши йўлга қўйилган бўлмаса, муаммони тез ҳал қилиб бўлмайди;
- меҳмонхонадаги оммавий касбларнинг аксарияти ходимлардан юқори малака талаб қилмайди. Шу сабабли чет эл меҳмонхоналарида ривожланаётган мамлакатлардан келган, фаррош, кирчи ва бошқа касбларда ишлаётган иммигрантлар жуда кўп;
- меҳмонхона ходимларининг, айниқса, мижозлар билан бевосита алоқа қиладиган ходимларнинг иши ҳар хил одамлар билан муомала қилиш ва тил топиша олишни талаб қилади, чунки меҳмонхона мижозлари орасида бойлар ва камбағаллар, ёшлар ва қариялар, босиқ ва жиззаки, ҳушёр ва маст одамлар, турли касб эгалари, шу жумладан, жиноий унсурлар ҳам бўлади;
- меҳмонхона иши – ўзига хос узлуксиз ишлаб чиқариш; меҳмонхона кунда 24 соат, йилда 365 кун ишлайди.

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

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

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

4.4. Меҳмонхоналарнинг меъморчилик ва техник ечимлари

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6. Ресторан майдони ҳар ўринга 1,5-1,8 $м^2$ ҳисобидан, бар майдони – ҳар ўринга 1,3 $м^2$ ҳисобидан, банкет залининг майдони – ҳар ўринга 1 $м^2$ гача, ресторан ошхонасининг майдони – ресторандаги ҳар ўринга 0,9-1 $м^2$ ҳисобидан белгиланади. Ошхона майдонининг тахминан ярмини омборхоналар эгаллайди.

7. Маъмурият эгаллайдиган майдон ҳар номерга 0,3-0,5 $м^2$ ҳисобидан, номер фонди хизматининг омборхоналари майдони – ҳар номерга 1 $м^2$ ҳисобидан, ходимлар учун хоналар (ошхона, душхона, гардероб) майдони – ҳар номерга 4 $м^2$ ҳисобидан белгиланади.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Бундай қулфлар калитларининг қуйидаги турлари фарқланади:

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

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

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

Бундан ташқари, электрон (магнитли) қулфлар қуйидагиларни таъминлайди:

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

- номерга кириш учун бир неча картани дастурлаштириш (масалан, номерга оила жойлашганида);
- номердаги сейфни очиш учун айни шу картадан фойдаланиш;
- номерга киришни назорат қилиш. Қулф эшикнинг охирги 300 очилишини эслаб қолади. Бу жуда муҳим, масалан, номердан ўғрилик содир этилган тақдирда қонунбузарни аниқлаш учун;
- рухсатсиз жойлашиш устидан назорат. Агар мижоз меҳмонларни қабул қилиш ва жойлаштириш дастурида рўйхатга олинган бўлмаса, уни дастурлаштириш мумкин эмас;
- номерда электр энергияси сарфи устидан назорат. Номерда асосий улаб-узгич ёнига махсус мослама ўрнатилган бўлиб, номерда чироқларни ёқишдан олдин калитни ана шу мослама тирқишидан ўтказиш талаб этилади. Номердан кетаётганда мижоз калитни ўзи билан олиб кетади ва орадан маълум вақт ўтгач, номердаги чироқ ўз-ўзидан ўчади;
- кредити тугаган меҳмон учун номерга киришни блокировка қилиш.

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

Системанинг тармоқ тури ўрнатилган, яъни барча қулфлар ягона тармоққа бирлаштирилган тақдирда, қўшимча функциялар пайдо бўлади:

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

Ўзини ҳурмат қилган меҳмонхона калитларнинг қуйидаги турларидан фойдаланади:

- бош калит (Grand master Key) – бир ёки икки нусхаси бош директорда ва хавфсизлик хизмати бошлиғида бўлади. Ушбу калит билан меҳмонхонадаги исталган эшикни очиш ва беркитиш, айрим қулфларни эса меҳмонхонадаги бошқа бирорта ҳам калит билан очиб бўлмайдиган қилиб беркитиш мумкин;
- асосий калит (Master Key) – номер фонди хизматининг бошлиғи, бош муҳандис, қабул қилиш хизмати бошлиғида бўлади. Ушбу калит ёрдамида бош калит билан беркитилган қулфлардан бошқа барча қулфларни очиш мумкин;
- секция калити (Submaster Key) – меҳмонхона ходималарида бўлади. Ушбу калит билан, айтайлик, бир қаватда жойлашган номерларнинг эшиклари очилади.

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

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

4.5. Меҳмонхона бинолари таркиби

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

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

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

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

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

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

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

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

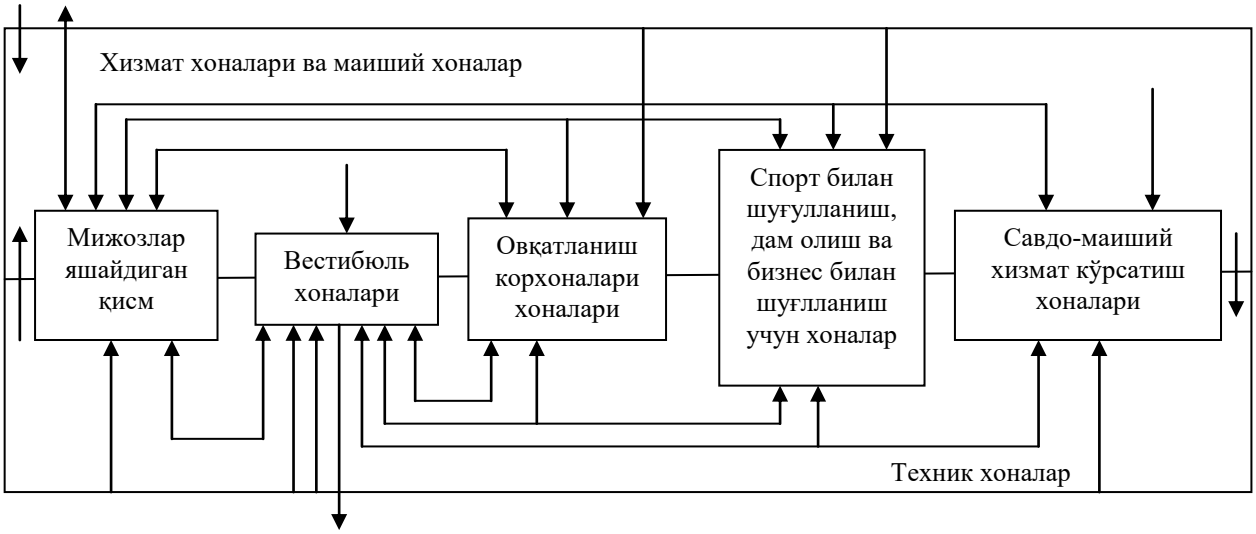
Муайян хоналар гуруҳларининг таркиби ва майдони ҳар хил бўлиб, меҳмонхона тури, фойдаланиш шарт-шароитлари ва сиғимига боғлиқ.

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

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

Меҳмонхона ҳудудининг ер ости майдонидан фойдаланиш ҳам истиқболлидир.

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



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

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

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

4.6. Меҳмонхонанинг жамоат қисмида меҳмонларга хизмат кўрсатиш

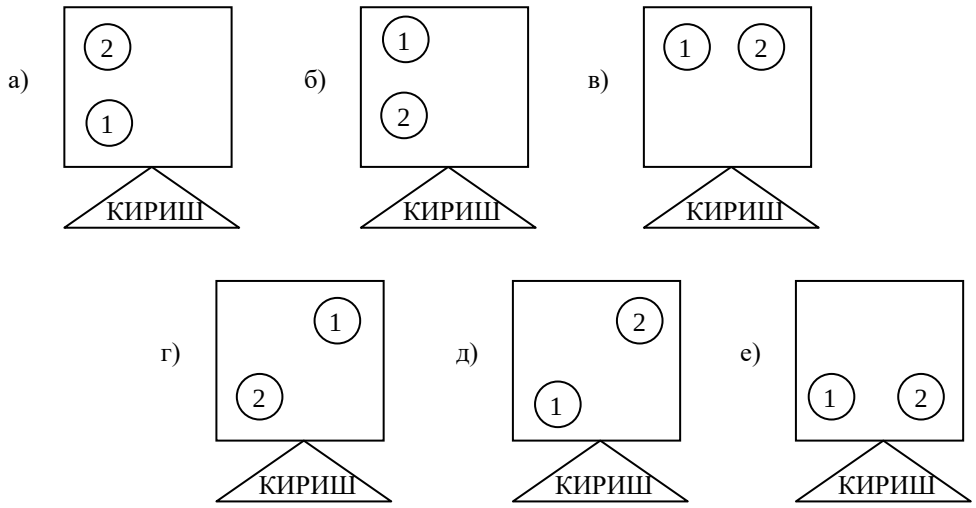
Меҳмонларни рўйхатга олиш, уларнинг келиши ва кетишини бошқариш, меҳмонларга турли-туман хизматлар кўрсатиш меҳмонхонанинг жамоат қисмида амалга оширилади. Мижозларга хизмат кўрсатишни ташкил этиш ишининг мураккаблиги турли-туман ишлар номенклатурасининг катталигида бўлиб, бу уларни бажариш вақтини келишишда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

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

Меҳмонхона вестибюлининг майдони ҳар хил – бир ўрин ҳисобидан 0,3-1,7 $м^2$ гача бўлади. Одатда обрўли меҳмонхоналарнинг вестибюллари майдонининг катталиги билан ажралиб туради. Вестибюлга қуйидагилар туташади: зинапоя-лифт блоки; гардероблар ва багаж учун мўлжалланган хоналар; швейцарлар, лифтёрлар, чопарлар, юк ташувчиларнинг хоналари; умумий фойдаланиладиган ҳожатхона ва ювиниш жойлари; почта, телеграф, телефон, банк, маълумот, транспорт, қўриқлаш хизматлари кўрсатиш учун мўлжалланган хоналар.

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

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



4.2-расм. Вестибюлнинг функционал схемалари:
1-қабул қилиш хизмати, 2-зина-лифт блоки

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

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

Жойлаштириш хизмати асосан қуйидаги ишларни бажаради.

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

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

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

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

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

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

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

4.7. Меҳмонхонанинг мижозлар яшайдиган қисми ва унга хизмат кўрсатиш

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

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

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

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

4.1-жадвал

«DEDEMAN SILK ROAD» меҳмонхонаси номер фондининг тузилиши

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Қаватдаги бошқа хоналарни тозалаш ҳам тартибга солинган.

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

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

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

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

Меҳмонхонанинг бир марталик сиғими доимий ўринлар сонига қараб аниқланади.

4.8. Меҳмонхонанинг ҳаётни таъминлаш тизимлари

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.9. Ходимларнинг мижозлар билан муомала қилиш умумий қоидалари

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

Ходимлар учун белгиланган умумий қоидалардан қуйидагиларни қайд этиш мумкин:

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

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

Бундан ташқари, хизматчилар қуйидаги тавсияларга ҳам амал қилишлари керак:

- меҳмонларнинг исмларини, улар яхши кўрадиган ичимликларни эслаб қолишлари;
- барча мижозларга бир хил вақт ажратишлари;
- мижозларнинг суҳбатларига қулоқ солмасликлари;
- мижознинг таклифисиз ўз фикрини билдирмасликлари;
- мижозлар билан сиёсат ва динни муҳокама қилмасликлари;
- мижозлар қаршисида ўз ҳамкасблари билан жанжаллашмасликлари керак;
- хизматчи ўз ҳамкасби билан гаплашиб бўлишини мижоз кутиб турмаслиги керак;
- ходим мижозга хизматнинг мавжуд бир нечта вариантидан биттасини танлашни таклиф қилиши лозим;
- меҳмонхона, у кўрсатадиган хизматлар, турли хизматлар қаерда жойлашгани, овқат буюртма қилиш таомиллари ва ҳ.к. ҳақида мумкин қадар тўлиқ хабардор бўлиши керак;
- телефон орқали гаплашганда кўпи билан 3-4 гудок чалинганидан кейин гўшакни кўтариши, ўз меҳмонхонаси (ёки меҳмонхона хизмати) ва ўз фамилиясини айтиб, ўзини таништириши керак. Агар ходим қўнғироқ қилган одамга дарҳол жавоб бера олмаса, ундан қайта қўнғироқ қилишни илтимос қилиши ёки унинг телефон рақамини ёзиб олиши лозим. Мижоз ахборотни 45 секунддан кўп кутмаслиги керак. Агар ходим мижозни бундан кўпроқ вақт куттириб қўйса, у мижоздан яна кутиб туришга рози ё рози эмаслигини сўраши ёки у билан кейинроқ боғланиши лозим.

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

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

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

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

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

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

- норози мижознинг шикоятини диққат билан эшитинг, ҳар қандай шикоят – бу, энг аввало,, хизмат кўрсатиш даражасини яхшилашга ёрдам бериши мумкин бўлган фойдали ахборот;
- вазминликни йўқотмай, норози мижозни бошқа мижозлар эшитмаслиги учун четга олиб чиқинг;
- ҳамдардлик ва ёрдам бериш истагини билдиринг;
- мижоз бор дардини айтишига имкон беринг, унинг гапини бўлманг, акс ҳолда у яна бошидан бошлайди;
- мижознинг гапига қўшилманг ва норози ҳам бўлманг, шунингдек, бирон-бир ташқи сабабни рўкач қилиб, ўзингизни оқлашга ҳам уринманг;
- шошма-шошарлик билан меҳмонхона айбини бўйнингизги олманг – бу мижоз моддий даъвогар бўлиши, судга мурожаат этиши ва бошқа кўнгилсизликларга сабаб бўлиши мумкин;
- муаммога эътибор бергани учун мижозга миннатдорчилик билдиринг;
- муаммони тез ҳал қилинг, агар муаммони ўзингиз мустақил ҳал қила олмасангиз, катта менежерга мурожаат этинг;
- агар мижоз ходимдан менежерга шикоят қилган бўлса, менежер мижоз олдида ходимни уришмаслиги керак. Дарвоқе, аксарият ҳолларда шикоят объектив бўлмайди ва ходим танбеҳга эмас, қўллаб-қувватлашга лойиқ бўлади.

Хулоса

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

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

Таянч иборалар

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

Назорат учун саволлар:

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

Адабиётлар

1.Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник. М.:ФиС, 2004.

2.Филлиповский Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М.: ФиС, 2005

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

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

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

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

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

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

9. Интернет сайтлари

www.world- tourism.orq - Халқаро туристик ташкилот

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

www.wtoelibrary.orq - Халқаро туристик ташкилотнинг кутубхонаси

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

www.daminahotels.com – «Daminahotel» меҳмонхонаси

5-БОБ. МЕҲМОНХОНАЛАРНИНГ ТАШКИЛИЙ-БОШҚАРУВ ТУЗИЛМАСИ

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

5.1. Меҳмонхоналарни бошқариш тузилмаси

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

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

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

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

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

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

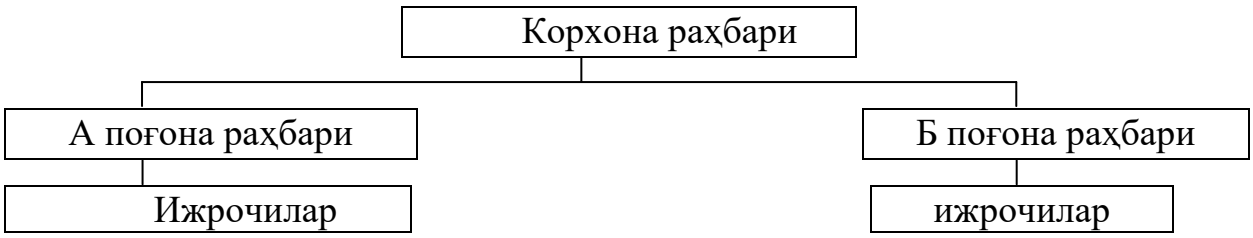
Бошқарув даражаси деганда меҳмонхонани бошқариш тизимида муайян поғонани эгаллайдиган бошқарув бўғинлари мажмуи тушунилади. Бошқарув поғоналари ўртасида вертикал алоқалар ўрнатилади ва улар бир-

бирига бўйсунади: бошқарувнинг нисбатан юқори поғонаси менежерлари муайянлаштирилиб, қуйи бўғинларга тушириладиган қарорлар қабул қилади.

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

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

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



5.1-расм. Ташкилотни бошқаришнинг чизиқли тузилмаси

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

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

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

Бошқарув чизиқли ташкилий тузилмасининг ижобий томонлари:

1) фармойишларнинг бирлиги ва аниқлиги;

2) ижрочилар ҳаракатларининг мувофиқлаштирилганлиги;

3) бошқаришнинг соддалиги (алоқа канали битта);

4) жавобгарлик аниқ белгилаб қўйилиши;

5) вазифалар тезкор ҳал этилиши;

6) ўз бўлими фаолиятининг пировард натижалари учун раҳбар шахсан жавоб бериши.

Бошқарув чизиқли ташкилий тузилмасининг камчиликлари:

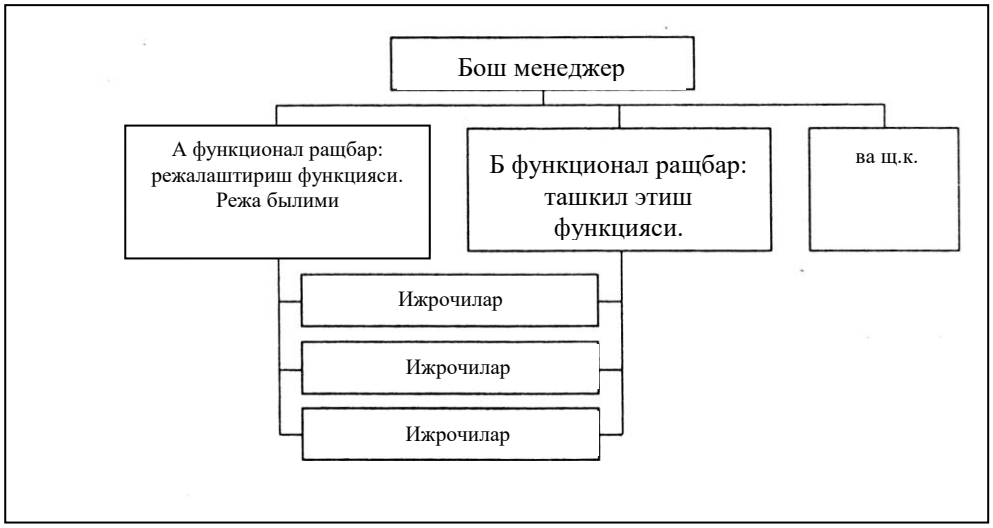
1) раҳбарга катта талаблар қўйилади; у бошқарувнинг барча функциялари бўйича самарали раҳбарликни таъминлаш учун ҳар томонлама пухта тайёрланган бўлиши керак;

2) қарорларни режалаштириш ва тайёрлаш бўлими мавжуд эмас;

3) ахборот, қўл остидаги ходимлар, юқори раҳбарлар билан ҳаддан ташқари кўп;

4) бундай бошқарув шароитида буйруқбозлик ва расмиятчилик пайдо бўлиши хавфи кучли.

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



5.2-расм. Ташкилотни бошқаришнинг функционал тузилмаси

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

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

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

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

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

Функционал тузилманинг ижобий томонлари:

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

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

3) ҳодисалар ва жараёнлар стандартлаштирилади, формаллаштирилади ва дастурлаштирилади;

4) бошқарув функцияларни бажаришдаги такрорланишларга ва параллелизмга чек қўйилади;

5) кенг соҳа мутахассисларига бўлган эҳтиёж камаяди.

Функционал тузилманинг камчиликлари:

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

2) турли функционал бўлимлар ўртасида муттасил алоқа ўрнатиш қийинлашади;

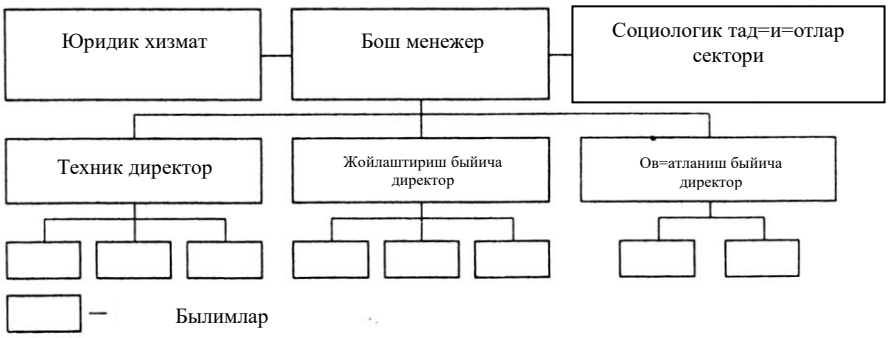
3) ҳаддан ташқари марказлашиш ҳолатлари вужудга келади;

4) қарорлар қабул қилиш таомиллари узайиб кетади;

5) ташкилий тузилма ўзгаришларга мослашиши анча қийин кечади.

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

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



5.3-расм. Ташкилотни бошқаришнинг чизиқли-функционал тузилмаси

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

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

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

Чизиқли-функционал тузилманинг ижобий томонлари:

1) ходимларнинг ихтисослашуви билан боғлиқ қарорлар ва режалар пухтароқ тайёрланади;

2) бош поғона менежери муаммоларни муфассал таҳлил қилишдан озод этилади;

3) маслаҳатчилар ва экспертлар жалб қилиниши мумкин.

Чизиқли-функционал тузилманинг камчиликлари:

1) ишлаб чиқариш бўлимлари ўртасида горизонтал даражада яқин алоқалар мавжуд эмас;

2) жавобгарлик етарли даражада аниқ белгиланмаган, чунки қарорни тайёрловчи, қоида тариқасида, уни амалга оширишда қатнашмайди;

3) вертикал алоқалар тизими ҳаддан ташқари ривожланган, яъни ҳаддан ташқари марказлашиш ҳолатлари мавжуд.

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

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

Меҳмонхонани бошқаришнинг намунавий пирамидал тузилмаси 5.4-расмда ифодаланган.



5.4-расм. Меҳмонхонани бошқаришнинг намунавий пирамидал тузилмаси

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

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

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

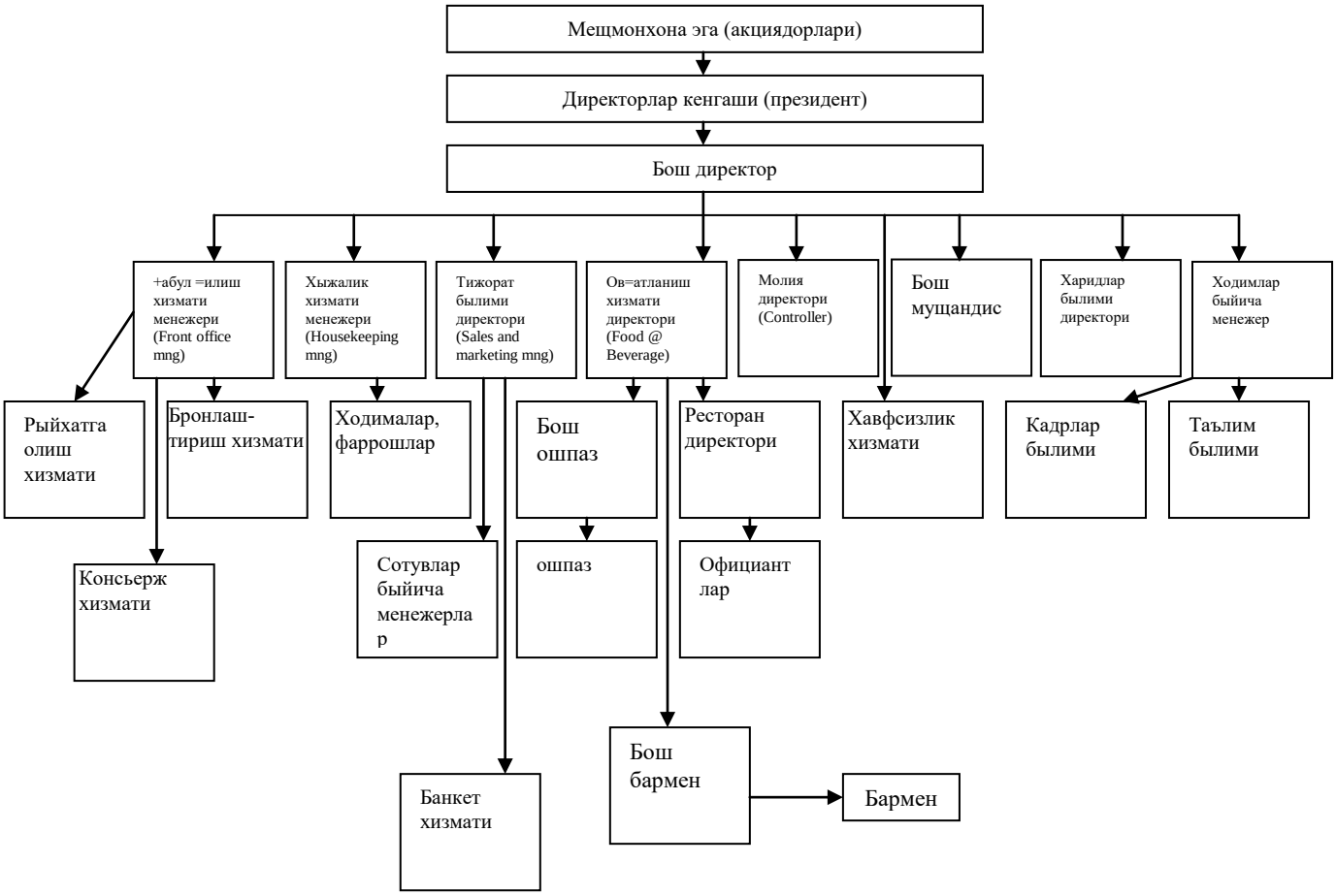
Стратегик мақсадни ривожлантира бориб, меҳмонхона эгаси меҳмонхона комплекси таркибидаги ресторан фақат ўз меҳмонларига хизмат кўрсатишини белгилаб қўйиши мумкин. Шунингдек, корхонанинг асосий мақсадига мувофиқ, меҳмонхонада жойлаштиришга муайян даражада нархлар белгиланиши мумкин.

Бундай қарорлар ва вазифалар умумий қарорлар ва вазифалар тоифасига киради. Корхонанинг катта-кичиклиги, уни қуриш учун жой танлаш, унинг

архитектураси ва интерьери, мебели, ускуналари, ходимларни танлаш ана шу қарорлар ва вазифаларга боғлиқ бўлади.

5.2. Меҳмонхонанинг асосий функциялари ва хизматлари

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



5.5-расм. Йирик меҳмонхонани бошқариш схемаси

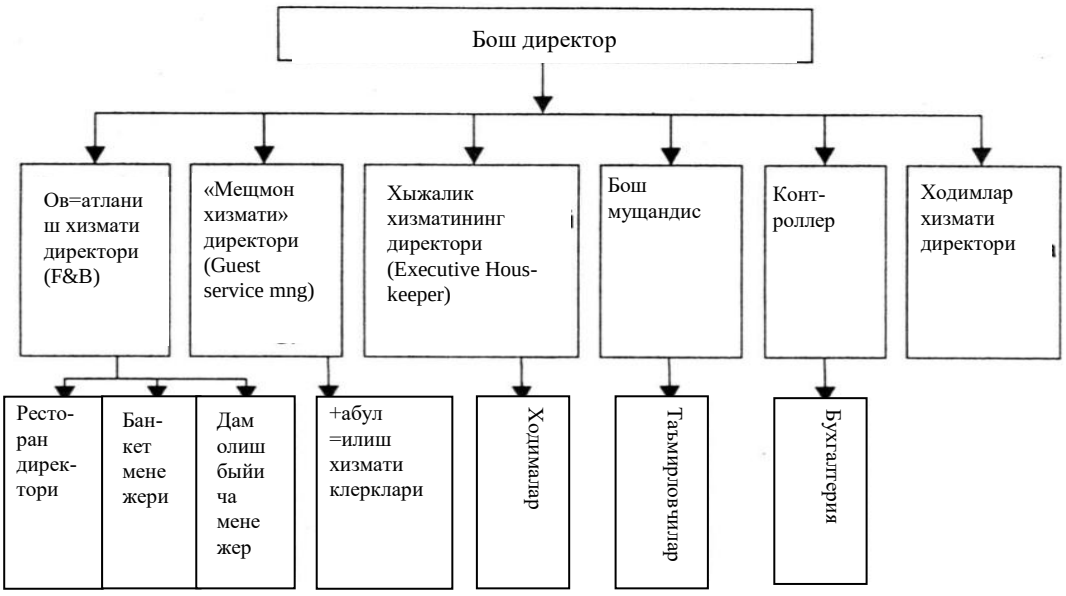
Табиийки, ҳар бир меҳмонхонанинг ташкилий тузилмаси ўзига хос хусусиятларга эга бўлади. Масалан, бронлаштириш бўлими тижорат бўлими таркибига кириши мумкин, харидлар бўлими молиявий директорга бўйсуниши мумкин, банкет хизмати овқатланиш хизмати таркибига кириши мумкин. Баъзан бош ошпаз бевосита бош директорга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

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

масалан, катта телефонист, катта ҳаммол, катта кассир, ахборот хизмати сардори, бронлаштириш хизмати сардори ва ш.к. бошқаради.

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

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



5.6-расм. Кичик меҳмонхонани бошқариш тузилмаси

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

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

Меҳмонхона мулкдори давлат, муниципалитет, жисмоний шахс, акциядорлик жамияти бўлиши мумкин. Акциядорлар директорлар кенгашини сайлайди (акциядор сайлайдиган кенгаш аъзолари сони унга

тегишли акциялар миқдорига мутаносиб бўлади). Директорлар кенгаши бош директорнинг ишини назорат қилади, молиявий режа (budget)ни тасдиқлайди, бош директорнинг режа ижроси тўғрисидаги ҳисоботини тинглайди. Директорлар кенгаши мажлиси одатда йилнинг ҳар чорагида бир марта чақирилади.

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

5.3. Бошқарув олий бўғини раҳбарларининг функциялари

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

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

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

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

Бош директор меҳмонхона ходимлари ишига кундалик раҳбарликни амалга оширади, қўл остидаги ходимларнинг ишини назорат қилади ва юзага келган барча муаммоларни ҳал қилади. Шу билан бирга, у бошқарувнинг стратегик вазифалари бажарилишини ҳам таъминлаши лозим. Бош директор меҳмонхонанинг молиявий режасини директорлар кенгаши эътиборига ҳавола этади ва унинг бажарилиши учун жавоб беради. Йиллик режалардан

ташқари, бош директор узоқ муддатли (одатда, беш йиллик) режа ишлаб чиқилиши учун жавобгар бўлади. Мазкур режада корхонанинг узоқ муддатли мақсадлари белгилаб қўйилиши ва мазкур мақсадларга эришиш стратегиялари ишлаб чиқилиши лозим. Ушбу стратегиялар тегишли молиявий, ташкилий ва моддий ресурслар билан таъминланиши керак.

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

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

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

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

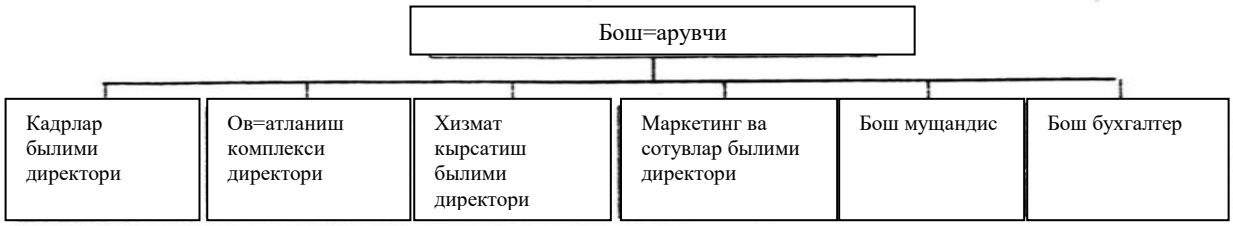
Европа ва АҚШ меҳмонхоналарида қабул қилинган қоидага кўра, бош директор лавозимини эгаллашдан олдин ходим меҳмонхонанинг деярли барча асосий бўлимларида ишлаши лозим.

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

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

5.4. Меҳмонхона бошқарувчиси қошидаги ижрочи директорлар гуруҳи

Бошқарувчи ижрочи директорлар гуруҳи билан бирга (5.7-расм) меҳмонхона ҳаётига таъсир этувчи барча муҳим қарорлар учун жавобгар бўлади. Бу директорларнинг ҳар бири ўзига топширилган хизмат учун жавоб беради, меҳмонхона тўлишининг прогнозларини тузади, даромадлар ва харажатларни чамалаб, унинг бюджетини ҳисоб-китоб қилади.



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

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

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

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

5.5. Қабул қилиш ва жойлаштириш хизмати

Front office хизмати ўзбек тилига одатда қабул қилиш ва жойлаштириш хизмати деб таржима қилинадики, бу, бизнинг назаримизда, унча аниқ эмас, чунки қабул қилиш ва жойлаштириш хизмати инглизчада «Reception» деб

аталади ва Front office таркибига бўлим тарзида киради. Мазкур хизмат таркибига шунингдек, консьерж хизмати, швейцарлар, багажни ташиб берувчилар, пажлар (uniformed servise), телефон операторлари, меҳмонлар билан ишлаш бўйича менежер (guest relations manager) ва кўпинча бронлаштириш хизмати киради. Меҳмонхонанинг мазкур хизматига жойлаштириш бўйича директор (Front office manager) раҳбарлик қилади. Ушбу мансабдор шахсга юқорида зикр этилган хизматларнинг барчаси бўйсунади.

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

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

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

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

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

Front office мижозлар, уларнинг диди, қизиқишлари, туғилган куни ҳақидаги маълумотларни тўплайди ва сақлайди. Меҳмонлар ҳақидаги ахборот ва VIP-мижозлар билан меҳмонлар билан ишлаш бўйича менежер

бевосита шуғулланади. Ўта муҳим меҳмонларни бош директорнинг ўзи кутиб олиши мумкин. Театрлар ва музейларга чипталарни бронлаштириш, трансфер ташкил этиш (меҳмонларни аэропортдан меҳмонхонага ва меҳмонхонадан аэропортга элтиб қўйиш), автомобиллар буюртма қилиш ва бошқа шунга ўхшаш ишлар билан консьерж шуғулланади. Малакали консьерж Римда мижозга Папа учрашишни уюштириши, Парижда – мижозни дунё бўйлаб саёҳатга жўнатиши, Нью-Йоркда – энг машҳур мюзиклга чипталар топиб бериши мумкин. Консьерж шунингдек, бутун меҳмонхона лоббиси ходимларини мувофиқлаштиради. Бу лоббига швейцарлар (doorman), багаж ташувчилар (porter), пажлар (bellman) ва лифтёрлар киради. Ушбу хизматнинг иши оғир эмас, лекин жуда муҳим. Швейцар меҳмонни кутиб олади, эшикни очади, такси чақиради, меҳмон юкини туширишига ёрдам беради, багажни қўриқлайди ва юк ташувчиларга топширади. Юк ташувчилар багажни меҳмонхона ичига олиб киради ва номерлар бўйлаб тарқатади.

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

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

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

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

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

5.6. Бош маъмур офиси

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

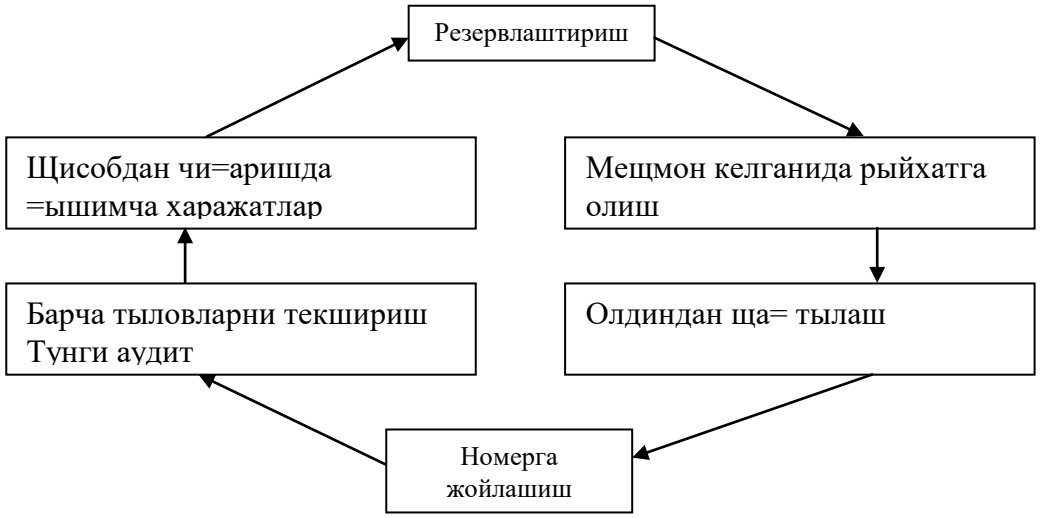
- бўлимнинг молиявий операциялари учун жавобгарлик;

- қўл остидаги ходимларни таъминлаш;
- меҳмонхона мижозларининг эҳтиёжларини қондириш;
- хизматчилар ва меҳмонлар ўртасидаги муносабатлар;
- хавфсизлик;
- совғалар дўкони.

Хизмат кўрсатиш бўлими таркибига қуйидаги бўлинмалар киради:

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

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



5.8-расм. Меҳмон кутиш цикли

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

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

- навбатчи маъмурнинг маълумотини текшириш;
- ўтган тунда номерларнинг тўлишига баҳо бериш;
- ўтган тунда ҳар бир номердан келган ўртача тушумни ҳисоблаш;
- бепул хоналарнинг мавжудлигини текшириш;
- алоҳида ҳолатларга аниқлик киритиш;

- яқин ойга келган жамоавий буюртмаларга аниқлик киритиш;
- шу куни келган ва кетаётган меҳмонларнинг рўйхатини кўздан кечириш;
- муҳим меҳмонлар рўйхатини кўздан кечириш ва рўйхатга олиш учун керакли иш қоғозларини тайёрлаш;
- барча келувчиларни рўйхатга олиш учун иш қоғозларини тайёрлаш;
- хизмат кўрсатиш бўлими бошлиғининг мажлисларида ва барча тезкор мажлисларда иштирок этиш;
- келаси куни келувчилар ва кетувчиларнинг рўйхатларини кўздан кечириш;
- келувчилар ва кетувчилар юзасидан зарур кўрсатмалар бериш;
- иш графигини текшириш (ҳар ҳафта);
- меҳмонларга хизмат кўрсатиш бўйича ёрдамчиларга йўл-йўриқлар бериш (ҳар куни).

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

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

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

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

Номернинг ўртача кунлик қийматини оқилоналаштиришнинг энг кўп тарқалган усуллари *тақчилликни сотиш* ва *фоиз тарзидаги фойдани бошқариш* ҳисобланади. Биринчи усул нима учундир ҳанузгача банд қилинмаган номернинг афзал жиҳатларини, чунончи: кенглиги, баландроқ қаватда жойлашгани, деразасидан чиройли манзара кўриниши ва ҳ.к.ни намойишкорона уқтиришдан иборат. Фоиз тарзидаги фойдани бошқариш деб номланган иккинчи усул ҳаво йўллари агентликларида ўйлаб топилган. Унинг моҳияти шундан иборатки, номерни резервлаштирадиган ва унинг учун олдиндан ҳақ тўлайдиган мижозлар номерни икки-уч кун олдин буюртма қиладиган мижозларга қараганда имтиёзлироқ тарифлар бўйича ҳақ тўлашлари лозим.

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

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

Автоматлаштирилган бошқарув тизимидаги энг сўнгги янгилик – *счётни масофадан туриб назорат қилиш*. Ушбу тизим меҳмонга ўз счётини номерда ўрнатилган телеэкран орқали назорат қилиш имконини беради. Меҳмон мазкур тизимни улайди, барча харажатларини текшириб кўради ва тўловга рухсат беради. Сумма кредит карточкасига ўтказилиши, счёт нусхаси эса меҳмонга ёки меҳмоннинг фирмасига (агар бу фирма счёти бўлса) юборилиши мумкин. Ҳали бундай тизимга эга бўлмаган меҳмонхоналар баъзан мижоз меҳмонхонани тарк этишидан бир кун олдин у

барча харажатларини текшириб кўриши учун унинг шахсий счётидан кўчирма нусхасини эшиги остига суқиб қўяди. Меҳмон бош маъмур офисига қўнғироқ қилиб, кассирдан счётни юборишини илтимос қилиши ҳам мумкин. Нақд пул кирими муҳим аҳамиятга эга бўлган бугунги кунда ҳақ тўлаш счёт-фактура олинганидан кейин ёки бундан бир неча кун ўтгач талаб қилиниши мумкин. Кредит карточкалари ҳам меҳмонхоналар ўз хизматлари учун ҳақ олишини тезлаштириб, мазкур жараёнга имконият яратади.

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

Кундузги сменанинг асосий мажбуриятлари:

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

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

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

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

5) Меҳмонхонани тарк этаётган меҳмонлар ҳақидаги маълумотларни текшириб кўриш:

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

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

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

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

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

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

7) Барча диққатга сазовор воқеаларни дафтарда қайд этиб бориш.

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

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

10) Калитлар тўғри берилиши ва қайтарилишини текшириш.

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

Кечки сменанинг асосий вазифалари:

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

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

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

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

5.7. Тунги аудитор

Меҳмонхона ҳар иш кунининг охирида ўз операциялари бўйича баланс тузадиган оз сонли корхоналардан бири. Меҳмонхона уззукун ишлагани

учун кундузи битимлар тузиш жараёнини тўхтатиб бўлмайди. Шу боис тунги аудитор меҳмонхонада ҳаракат тўхташини кутади ва (кечаси соат бир атрофида) меҳмонларнинг кредиторлик қарзларини текшириб, ҳисоб-китоб қила бошлайди. Унинг бошқа мажбуриятларидан қуйидагиларни қайд этиш мумкин:

1. Кечки смена юборишга улгурмаган харажатлар бўйича маълумотларни юбориш.

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

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

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

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

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

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

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

Катта меҳмонхоналарда бир нечта тунги аудитор ишлайди. Аммо кичик меҳмонхоналарда бундай ҳисоб-китоблар учун битта аудитор кифоя қилади.

У ҳисоб-китоблар қилиш билан бирга, ҳам навбатчи маъмур, ҳам тунги қоровул вазифаларини бажариши мумкин.

5.8. Тарифлар ва тариф сиёсати

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

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

бу ерда RR – номер учун тариф;

E – харажатлар;

P – фойда;

n – йил давомида сотиш мумкин бўлган номерлар сони.

n коэффициенти қуйидаги формула бўйича ҳисобланади:

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

бу ерда N – меҳмонхонадаги номерлар сони;

k – юкланиш коэффициенти;

365 – йилдаги кунлар сони.

Фойда Р қуйидагича ҳисобланади:

$$P = C \cdot i,$$

бу ерда C – меҳмонхона қурилиши қиймати;

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

Нархни белгилашга нисбатан стандарт ёндашув ҳам мавжуд – харажатлар қўшув олиш мўлжалланган фойда. Бунда олиш мўлжалланган фойдани танлаш муайян қийинчилик туғдиради, айниқса, меҳмонхона маълум муддатда фоизлар билан қайтарилиши лозим бўлган банк кредитига қурилган бўлса.

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

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

5.9. Фоиз тарзидаги фойдани бошқариш

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

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

Номер учун нархларни мазкур усул бўйича ҳисоблашда нафақат резервлаштириш қанча муддатга амалга оширилишини, балки

резервлаштирилаётган номерлар турини ҳам ҳисобга олиш керак. Масалан, икки кишилик номерни ёки қирол апартаментини эгаллаган бир киши уларга бир кишилик номер учун белгиланган эталон нархдан кўпроқ ҳақ тўлаши лозим. Худди шунингдек, номерни икки ёки ундан ортиқ киши банд қилган ҳолда, у меҳмонхонага уни бир киши банд қилган ҳолдагидан кўпроқ даромад келтириши керак. Фоиз тарзидаги фойда қуйидагича ҳисобланади.

Меҳмонхонада 300 та номер бор деб фараз қилайлик. Бир номер учун эталон нарх – 150$. Ҳар куни ўрта ҳисобда 200 номер эгалланади. Бир номернинг ўртача нархи – 125$.

Меҳмонхонанинг тўлиш фоизи	200 / 300 = 66,6%
Номерларнинг даромаддорлик коэффициенти	125$ / 200 = 62,5%
Фоиз тарзидаги фойда	66,6 × 62,5 = 41%

Мазкур услубика меҳмонхона бизнесида янада кенгроқ қўлланилиши учун резервлаштирилган амалга ошириладиган кунлар *тенг қимматли эмаслиги* омили ҳисобга олинади. Масалан, меҳмон номерларга талаб катта бўлган куни келиб жойлашган бўлса ва сўнгра бу ерда талаб пасайган бир неча кун мобайнида яшаса, ундан қайси тариф бўйича ҳақ олиш лозим? Бундан ташқари, озиқ-овқат маҳсулотларини сотишдан олинадиган даромаддаги ўзгаришларни ҳам ҳисобга олиш лозим.

Услубика унга *даромаддорликнинг сегментли таҳлилини* қўшиш йўли билан ҳам такомиллаштирилади. Унда маркетинг ахбороти нарх-наво таҳлили билан уйғунлаштирилади: бозорнинг турли сегментларидаги ўртача даромад миқдори ҳисобланади ва сўнгра сотувлар қийматини ҳисоблаш йўли билан ҳар бир сегмент учун ялпи даромад миқдори аниқланади.

Фоиз тарзидаги фойдани бошқариш услубикаси айрим камчиликлардан ҳам холи эмас. Масалан, бизнесмен меҳмонхонадаги номерни уч кунга резервлаштирмоқчи бўлса-ю, меҳмонхона даромадларини мумкин қадар ошириш мақсадида белгиланган номер нархи унга ҳаддан ташқари қиммат бўлиб туюлса, у бошқа меҳмонхонага жойлашишни маъқул кўриши ва бу шаҳарга яна ташриф буюрганида мазкур меҳмонхонани мутлақо эсламаслиги мумкин.

5.10. Маъмурий-хўжалик (кастелян) хизмати

Маъмурий-хўжалик бўлими меҳмонхонанинг энг йирик (ходимлар сони жиҳатидан) бўлими ҳисобланади. Унда меҳмонхона жами хизматчиларининг 50% га яқини меҳнат қилади. Бўлимни маъмурий-хўжалик хизмати директори ёки ижрочи кастелян бошқаради. Бўлим бошлиғи хизмат вазифаларининг хусусияти ундан ташкилотчилик қобилияти ва талабчанликни талаб қилади. Кўп сонли номерларни ҳар куни лозим

даражада батартиб сақлаш жуда катта масъулият, аниқлик ва пухталикни тақозо этади.

Меҳмонлар ўртасида ўтказилган барча сўровлар маъмурий-хўжалик хизматининг муҳимлигини кўрсатади. Тозалик ва батартиблик меҳмонларнинг барча талаблари орасида биринчи ўринни эгаллайди.

Тажрибали кастелян (хизмат директори) ўз ишида қуйидаги ўн қоидага амал қилади.

1. Меҳнат ресурсларидан самарали фойдалан. Иш ўз вақтида бажарилишига эришиш учун топшириқларни қўл остингдаги ходимлар ўртасида тақсимла ва уларнинг ҳар бирига муайян топшириқ бериб, зиммасига мажбурият юкла.

2. Бажарилган иш тўғрисида ҳисобот беришнинг оқилона усулларини ўйлаб топ. Қўл остингдаги ходимлар ишини муттасил назорат қил.

3. Оғир меҳнат талаб этадиган ишларни стандартлаштиришга ҳаракат қил. Қўл остингдаги ходимларга ўз ишини аниқ ва пухта бажаришига ёрдам бер.

4. Вақти-вақти билан инвентаризация ўтказиб тур. Асбоб-ускуналар ва мавжуд материалларнинг қийматини назорат қил.

5. Қўл остингдагиларга намуна бўл.

6. Меҳмонлар ва бошлиқлар хизматинг олдига қўядиган муаммолардан бўйин товлама.

7. Режалаштириш масалаларини ҳал қилишга ходимларни жалб эт. Уларнинг ишни тез ва сифатли бажариш имконини берувчи рационализаторлик таклифларини рағбатлантир.

8. Ходимларнинг билим ва кўникмаларини ошириб бор. Тегишли малака ошириш курслари ташкил этиш орқали уларнинг ўзи устида ишлашга интилишини қўллаб-қувватла.

9. Менежерлар тайёрлаш бўйича дастурлар ташкил қил. Ходимларинг хизмат пиллапоялари бўйлаб кўтарилишига имконият ярат.

10. Ўз бўлимингнинг ишини бошқа бўлимлар, айниқса, маъмурий, муҳандислик-фойдаланиш бўлимлари ва кирхона иши билан мувофиқлаштир.

Хизмат директори мажбуриятлари орасида қуйидагилар муҳимлик жиҳатидан биринчи ўринда туради:

1. Одамларни бошқариш, асбоб-ускуналарнинг ишлашини ва керакли маҳсулотлар ўз вақтида етказиб берилишини кузатиб бориш.

2. Номерларда ва умумий фойдаланиладиган хоналарда тозалик ва тартибни сақлаш.

3. Бош бошқарувчининг молиявий сиёсатига мувофиқ хизматга раҳбарлик қилиш.

4. Ҳужжатларни юритиш.

Мана, хизмат директорининг эрталаб 7.45 да бошланган ва 18.00 да тугаган одатдаги иш кунига мисол.

- Тунги фаррошлар гуруҳининг сардори билан бирга коридорлар ва холларнинг тозалигини текшириш.
- Маъмурий-хўжалик дафтаридаги қайдларни текшириб кўриш.
- Меҳмонхона номерларининг тўлиш прогнозини текшириш ва меҳмонхонани тарк этаётганлар миқдорига аниқлик киритиш.
- Ўтган кун учун ҳисоботларни текшириш, янги келган меҳмонлар сонига аниқлик киритиш, тегишли ҳозирлик кўриш учун «ўта муҳим меҳмонлар» ташрифи кутилаётган-кутилмаётганини аниқлаш.
- Маъмурий-хўжалик хизматининг мажлисида иштирок этиш.
- Жорий муаммоларни ҳал қилиш.
- Янги ходимларни ўқитиб-ўргатишда иштирок этиш.
- Менежерлар ва секторларнинг сардорлари билан мажлис ўтказиш.
- Ҳар хил ишларни бажаришга нарядлар бериш.
- Бюджетни текшириб кўриш.
- Харидларга буюртмаларни маъқуллаш.
- Асбоб-ускуналар ва жиҳозларни текшириб кўриш.
- Меҳмонларнинг хоналаридаги тозаликни текшириб кўриш.
- Эксплуатациячилардан келган нарядларни кўздан кечириш.
- Хизматга қабул қилишга номзодлар билан суҳбатлашиш.

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

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

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

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



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

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

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

265 / 17 = 16 ходима

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

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

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

2. Бу ерда секторлар бўйича ишларни бажаришга топшириқлар берилади.

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

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

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

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

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

8. Дастурхонлар ҳам.

9. Бу ерда униформа ва махсус кийим берилади.

10. Бу ерда хизмат ходимлари ҳақидаги маълумотлар сақланади.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Хулоса

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

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

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

Таянч иборалар:

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

Назорат саволлари

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

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

Адабиётлар:

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

9. Интернет сайтлари

www.world- tourism.orq - Халқаро туристик ташкилот

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

www.wtoelibrary.orq - Халқаро туристик ташкилотнинг кутубхонаси

6-БОБ. МЕҲМОНХОНАЛАРДА АВТОМАТЛАШТИРИЛГАН АХБОРОТ ТИЗИМЛАРИ

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

6.1. Автоматлаштирилган ахборот тизимлари

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

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

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

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

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

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

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

6.2. Меҳмонхоналарда бронлаш

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

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

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

Агар буюртма бир нечта номерга (масалан, конгресс ўтказиш учун) берилган бўлса, у билан махсус ходим шуғулланади. Компаниядан ёки туристик фирмадан бронлашга сўров олинганида бронлаш хизмати ходими меҳмонхона мазкур фирма билан хизмат кўрсатишга шартнома тузган ё тузмаганлигини, шартнома шартларини (энг аввало,, меҳмонхона қандай корпоратив нархда номер тақдим этиши лозимлигини) текшириб кўриши керак.

Меҳмонхонада бўш номерлар бўлган тақдирда, мижозга тасдиқнома (confirmation) юборилади. Ушбу тасдиқномада номерга жойлашиш санаси, номер тури, номерда яшаш кунлари сони, буюртма рақами кўрсатилади. Агар сўровда номерда яшаш кунларининг сони ҳақида маълумот бўлмаса, номер бир кунга бронлаштирилади. Агар мижознинг кечроқ келиши ҳақида белги (late arrival) бўлмаса, мижоз меҳмонхонага соат 18 гача етиб келиши лозим. Муайян номер одатда кафолатланмайди. Агар тариф маълум қилинган бўлса, у одатда муайян диапазон кўринишида берилади. Агар мижоз депозит киритган бўлса, номер унинг келиш-келмаслигидан қатъи назар сақланади.

Қонун ҳужжатларига мувофиқ, тасдиқланган буюртма ҳуқуқий жиҳатдан ёзма шартномага тенгдир. Бронлаштирилган номердан мижоз учун оқибатларсиз воз кечиш меҳмонхонага ташриф буюриш санасидан 48 соат олдин амалга оширилиши мумкин (курорт меҳмонхоналарида бу муддат кенгроқ диапазонга эга).

Қайта бронлаш (overbooking), яъни бир номерга икки мижоз даъвогар бўлиши юзага келиши мумкин бўлган энг кўнгилсиз муаммодир. Гап шундаки, статистика маълумотларига кўра, номерни бронлаштирган мижозларнинг тахминан 10% брондан воз кечади, яна 5% - белгиланган куни меҳмонхонага етиб келмайди. Шу боис меҳмонхоналар баъзан таваккал қиладилар ва мижозларнинг бир қисми брондан воз кечади ёки келмайди деган умидда амалда жойлаштиришлари мумкин бўлганидан 10% кўпроқ миқдорда буюртмалар қабул қиладилар. Агар бу умид оқланмаса, «overbooking» деб номланган вазият юзага келади.

Қайта бронлашнинг бошқа бир кўп учрайдиган сабаби ноқулай об-ҳаводир. Бунда эски мижозлар меҳмонхонани тарк эта олмайди, янги мижозлар эса аллақачон етиб келган бўлади. Бу ҳолда ўз обрўсини қадрлайдиган меҳмонхона мижозни ўз ҳисобидан шундай ёки ундан ҳам юқори тоифадаги меҳмонхонага юбориши, айни вақтда тарифлардаги тафовутни қоплаши лозим (бу операция «farm out» деб аталади).

Бунга тескари вазият юзага келиши, яъни айни бир мижоз номерни турли агентликлар орқали бронлаши, натижада унинг учун бир эмас, бир нечта номер бронлаштирилиши ҳам мумкин. Бронлаш хизмати бундай «қўш бронлаш» ҳолларини диққат билан кузатиб бориши лозим.

Группавий бронлаш (10 дан ортиқ номерни бронлаш) якка тартибда бронлашдан энг аввало,, шу билан фарқ қиладики, бронлаш хизматининг менежери музокаралар ўтказиш ва шартнома тузиш учун ваколатли ёки воситачи шахс билан махсус учрашиши мумкин. Шартномада гуруҳга хизмат кўрсатишнинг барча шартлари белгиланади.

Қабул қилиш хизматининг клерки эрталаб навбатчиликни қабул қилишда бўш номерларни мижозлар тарк этган номерларга қўшади, олинган йиғиндидан бронлаштирилган номерларни айиради ва натижада четдан келган меҳмонларга таклиф қилиш мумкин бўлган номерларни олади. Бунда қабул қилиш хизматининг маълумотлари албатта хўжалик хизмати (housekeeping)дан олинган ахборот билан солиштирилади, чунки кўпинча тафовутлар юзага келади. Масалан, хўжалик хизмати номерни бўш деб кўрсатади, бронлаш хизмати маълумотларига кўра эса номер ҳақ тўлаш кафолатланган ҳолда бронлаштирилган бўлади, шу боис номерга мижоз қўйилмайди. Бошқа бир мисол: қабул қилиш хизматида номер банд деб қайд этилади, хўжалик хизмати эса номерда багаж йўқ ва унда мижоз тунамади деб маълумот беради.

Кичик меҳмонхоналарда ҳанузгача қўлда бронлаш техникаси қўлланилади. Бундай бронлаш жадваллар ёрдамида амалга оширилади. Қуйида келтирилган шакл бронлаш жадвалларининг энг соддасидир (6.1-жадвал).

6.1-жадвал

Хоналар рақами	Ой кунлари						
	1	2	3	4	5	...	31
1		←——— Абдуллаев ——→					
2	←——————— Аҳмедов ——————→						
3							

Йирикроқ меҳмонхоналарда 6.2-жадвалда келтирилган шакл қўлланилади.

6.2-жадвал

Номерларнинг турлари		Ой кунлари						
		1	2	3	4	5	...	31
Бир ўринли номерлар								
НОМЕР РОЛНАИР	10	1	1	1				
	9	1	1	1				
	8	1		1				
	7	1		1				
	6			1				
	5			1				
	4			1				
	3							
	2							
	1							
Икки ўринли номерлар								
15			1					
14			1					
13								
...								

Ушбу жадвалга кўра, меҳмонхона 10 бир ўринли ва 15 икки ўринли номерга эга. Буюртма келганида клерк тегишли кун катагига «бир» рақамини қўяди. 6.2-жадвалда ойнинг 1-кунига 4 бир ўринли номер бронлаштирилган (6 номер бўш қолган), 2-кунига иккитадан бир ва икки ўринли номерлар бронлаштирилган (тегишинча 8 бир ўринли ва 13 икки ўринли номерлар бўш

қолган). Бундай жадвал ҳар бир тоифадаги бўш номерлар сонини аниқ кўриш имконини беради.

Катта замонавий меҳмонхоналарда бронлаш жараёни компьютерлаштирилган.

6.3. Келган меҳмонларни рўйхатга олиш

Келган меҳмонни рўйхатга олиш таомили (сўровнома тўлдириш, номер калитини бериш ва б.) қабул қилиш пештахтаси (reseption desk) олдида амалга оширилади. Агар меҳмонхонага катта гуруҳ келган бўлса, рўйхатга олиш жараёнини тезлаштириш ва бошқа мижозларга халақит бермаслик учун холлда қўшимча рўйхатга олиш пештахтаси ташкил этилиши мумкин. Бу операцияни меҳмонлар билан ишловчи менежер амалга оширади. У олий мартабали (VIP) мижозларни ҳам шахсан кутиб олади (ўта муҳим меҳмонларни қабул қилиш хизмати директори ёки ҳатто меҳмонхона бош директори кутиб олади).

Меҳмонни рўйхатга олиш унга: «Сиз учун номер бронлаштирилмаганми?», деган савол билан мурожаат этишдан бошланади. Баъзан ундан тасдиқномани кўрсатиш сўралади. Ҳар бир меҳмонга варақча (карточка) юритилади. Унга меҳмоннинг фамилияси, яшаш манзили, паспорт рақами (чет элликлар учун), тайёрланган хона рақами, тариф, жўнаб кетиш санаси киритилади. Варақчанинг бир қисмини меҳмон, иккинчи қисмини эса - қабул қилиш хизматининг ходими тўлдиради. Меҳмон ўз фамилиясини, доимий яшаш манзилини, тўлов турини кўрсатади. Варақчани тўлдиргач, меҳмон унга имзо чекади. Шу тариқа у меҳмонхона билан шартнома тузади ва келишилган жойлаштириш тури, яшаш муддати, номер баҳоси ва уни тўлаш мажбуриятини тасдиқлайди. Ушбу ахборот кассирга узатилади. Меҳмонга унинг фамилияси, хона рақами ва жўнаш санаси ёзилган ташрифнома (визитка, key card, room slim) берилади. Юқори тоифали меҳмонхоналарда меҳмонни номерга паж кузатиб қўяди. Агар меҳмоннинг багажи бўлмаса ёки паж багажнинг енгиллигини қайд этган бўлса, меҳмондан номер ҳақини олдиндан тўлаш талаб қилиниши мумкин.

6.4. Мижозни рўйхатдан чиқариш

Жўнаб кетаётган меҳмонлар билан ҳисоб-китоб қилиш ва уларни рўйхатдан чиқариш меҳмонхона кассаси (cashier desk) пештахтаси олдида амалга оширилади. Кассада меҳмоннинг барча харажатлари унинг ҳисоб варағи (счёти)га ёзилади. Кассага бронлаш хизмати (ёки reseption)дан (компьютерга) ҳақ тўлаш қандай амалга оширилиши ҳақида маълумот келади (ваучер, нақд пул, кредит карточкаси; баъзан ҳақ қисман ёки тўлиқ ушбу меҳмонни қабул қилаётган фирма томонидан амалга оширилади).

Мижоз меҳмонхонада яшаган даврда унга меҳмонхона хизматларидан фойдаланганлиги учун ёзилувчи барча счётлар меҳмоннинг ҳисоб варағи (guest account, guest bill, guest folio, guest statement)да қайд этилади. Бу ҳисоб варақда шунингдек, унинг ўзи ёки бошқа биров томонидан амалга оширилган барча тўловлар ҳам акс эттирилади. Ушбу маълумотларга асосланиб, меҳмон жўнаб кетаётганида унга тўлаш учун счёт тақдим этилади. Бу счётга одатда меҳмонхонада яшаш, нонушта, ресторанда овқатланиш (агар жойида тўланган бўлмаса), телефон, кабелли телевидение (пуллик каналлар), қўшимча хизматлар (кир ювиш, room service, бассейн ва ҳ.к.) учун тўланадиган ҳақ киритилади.

Мижознинг рўйхатдан чиқарилганлиги зудлик билан меҳмонхонанинг бошқа (ахборот, телефон ва, энг аввало,, хўжалик) хизматларига маълумот бериш орқали қайд этилади. Номер тозаланганидан ва янги меҳмонни жойлаштиришга тайёрланганидан кейин хўжалик хизмати бу ҳақда жойлаштириш хизматига маълумот беради.

6.5. Қабул қилиш хизматини жиҳозлаш

Калитлар учун мўлжалланган махсус катаклардан иборат стеллаж (room rack) қабул қилиш хизматининг классик жиҳозидир. Тегишли рақам билан белгиланган ҳар бир катакда, калитдан ташқари, номер ҳақида қисқача маълумот (тариф, тўшак тури, номернинг жиҳозланиши, унинг ўзига хос хусусиятлари ва ҳ.к.) ифодаланган варақча туради. Номер сотилганида, тегишли катакка меҳмоннинг у ҳақдаги ахборот (фамилияси, яшаш манзили, тариф, келиш ва жўнаш санаси) ифодаланган варақча киритиб қўйилади. Бу варақча муайян рангга эга бўлади. Номер бронлаштирилганида унинг катагига бошқа рангли варақча қўйилади. Шу туфайли клерк стеллажда қайси номерлар бўшлиги, қайсилари банд ва бронлаштирилганлигини дарҳол кўради.

Қабул қилиш хизмати ишининг айрим жиҳатларини кўриб чиқамиз. Тунги сменага, табиийки, камроқ иш юкланади. Бу сменада ишловчи клеркнинг мажбуриятларига кун натижаларини кўриб чиқиш, уларни меҳмонхона бошқа бўлимларининг маълумотлари билан солиштириш, эрталабки смена учун номерлар фондининг ҳолати (бўш, бронлаштирилган, таъмирланаётган номерлар миқдори, эртаси куни нечта меҳмон жўнаб кетиши ва нечтаси келиши) ҳақида ахборот тайёрлаш киради.

Тунги клерк ўз навбатчилиги даврида менежер вазифаларини бажаради, аммо мушкул муаммолар юзага келган ҳолда у ҳақиқий менежер билан тез боғланиш имкониятига эга бўлиши лозим.

Қабул қилиш хизмати турли мижозлар билан ишлашнинг ўзига хос жиҳатларини ҳисобга олиши керак. Туристлар гуруҳини тез рўйхатга олиш учун бу таомилга олдиндан тайёргарлик кўриш лозим. Баъзан рўйхатга олишда таржимон ҳозир бўлишини олдиндан таъминлаш зарур.

Туристлар гуруҳи одатда кўп ахборот (диққатга сазовор жойлар, транспорт ва ш.к. ҳақида) талаб қилади, ресторанда бирга овқатланади. Бу официантлар ишида муайян қийинчиликлар туғдиради. Шу боис туристлар гуруҳининг ташрифи тўғрисида овқатланиш хизмати ҳам хабардор қилиниши лозим.

Бизнесменлар одатда нисбатан кўп қўшимча хизматлардан фойдаланади. Муаммоларга келсак, счёт бўйича тўланадиган ҳақни меҳмон билан уни таклиф қилган маҳаллий фирма ўртасида тақсимлаш муаммоси айниқса кўп учрайди: бизнесмен одатда енгилтаклик билан ўзини таклиф қилган фирма барча харажатларни, шу жумладан мини-бардан фойдаланганлик харажатларини ҳам тўлайди деб ўйлайди, фирма эса фақат унинг меҳмонхонада яшаши учун ҳақ тўлашни мўлжаллайди.

Қабул қилиш хизмати ходимларига ногиронларга қандай хизмат кўрсатиш тўғрисида йўл-йўриқ берилган бўлиши керак.

VIP-мижозлар одатда ўзларини бошқа мижозлар ва ташқи муҳитдан мумкин қадар чеклашни талаб қиладилар. Хавфсизлик чораларига алоҳида эътибор берилади. Табиийки, VIP-мижозларга навбатсиз хизмат кўрсатилади, улар учун рўйхатга олиш ва рўйхатдан чиқаришнинг соддалаштирилган таомиллари ишлаб чиқилган, уларнинг барча муаммоларини меҳмонлар билан ишлайдиган менежер ҳал қилади.

Жойлаштириш хизмати меҳмонхонанинг юқори раҳбарияти учун ҳар куни юкланиш коэффициенти (номерлар ва каравотлар бўйича), номер (ва каравот)нинг амалдаги ўртача нархи тўғрисида ҳисоботлар тақдим этади. Бундан ташқари, ҳисоботларда кун давомида олинган даромад, амалга оширилган бронлаштириш ва бронни бекор қилиш ҳолатлари ҳам акс эттирилади. Меҳмонхонада яшаётган мижозлар (айниқса, VIP-мижозлар) тўғрисида ахборот ҳам муҳимдир. Кўпинча яқин келажакдаги ишларнинг ҳолати прогноз қилинади.

Сўнгги вақтда қабул қилиш хизматини тўлиқ автоматлаштириш ва унда ходимлар ишидан воз кечишга уринишлар кузатилмоқда: мижоз кредит карточкасини киритади, компьютер экранида мавжуд бўш номерлардан бирини танлайди ва автоматик тарзда номер калитини олади. Аммо, бизнинг назаримизда, бундай экспериментлар фақат «иқтисодий» тоифага мансуб кичик меҳмонхоналарда истиқболга эга.

Катта меҳмонхоналарда ахборот хизмати қабул қилиш пештахтасининг алоҳида дарчасини эгаллайди. Ушбу хизматда меҳмонхона, унда ўтказилувчи тадбирлар, меҳмонлар, шаҳарнинг диққатга сазовор жойлари, транспорт ва ш.к. ҳақида муфассал ахборот олиш мумкин.

Сўнгги даврда аксарият меҳмонхоналарда уларда яшовчи меҳмонлар ҳақидаги ахборотга жуда эҳтиёткорлик билан муносабатда бўлинмоқда. Сизда жаноб ... яшайдими, деган саволга: «Қараб кўрамиз. Телефон рақамингизни қолдиринг. Агар сиз сўраган жаноб бизда чиндан ҳам яшаса, унга телефон рақамингизни берамиз ва у ўзи сиз билан боғланади», деб жавоб берадилар. Мазкур ёндашув меҳмонхона мижозларини рашкчи эрлари

(хотинлари) билан жанжалдан ва ҳар хил жиноий унсурларнинг тажовузларидан сақлаш имконини беради.

Қабул қилиш хизмати меҳмонхона билан айрим мижозлар ўртасида чиқадиган можароларни ҳал қилиш билан ҳам шуғулланади. Агар мижоз ҳақни тўламаса, меҳмонхона унинг багажини олиб қолиши, ҳатто уни мусодара қилиши ва сотиши ҳам мумкин. Бордию меҳмоннинг мол-мулкига зиён етказилган бўлса, меҳмонхона бу зиённи қоплайди, лекин анча чекланган миқдорда. Қоида тариқасида, меҳмонхона автомобиль (агар у қўриқланадиган автомобиллар турар-жойида қолдирилган бўлмаса), ҳайвонлар, меҳмонхона сейфига топширилмаган бойликларнинг бутлиги учун жавоб бермайди. Мижознинг йўқотилган ёки шикаст етказилган буюмлари учун тўланадиган ҳақ миқдори ҳам чекланган. Масалан, Буюк Британияда мазкур ҳақ бир буюм учун 50 фунтдан ва бир мижозга 100 фунтдан ошмайди.

6.6. Меҳмонхона бизнесини компьютерлаштириш

Меҳмонхонани компьютерлаштириш:

- бошқарув тизимининг самарадорлигини ошириш;
- меҳмонлар ва уларнинг шахсий мол-мулки, шунингдек, меҳмонхона мол-мулкининг хавфсизлигини ошириш;
- меҳмонхонанинг мижозлари доирасини кенгайтириш ва бир қанча маркетинг вазифаларини ҳал қилиш;
- меҳмонхона қўшимча хизматлари таклифининг кенгайиши билан боғлиқ даромадларни кўпайтириш имконини беради.

Юқорида зикр этилган вазифалар ҳозирда ҳар қандай меҳмонхона учун – унинг номерлари миқдори, тоифаси ва жойлашган еридан қатъи назар, долзарб аҳамиятга эга.

Агар меҳмонхонанинг номерлари ва хизмат хоналари электрон қулфлар билан жиҳозланган бўлса, компьютер ёрдамида уларни ягона тармоққа бирлаштириш мумкин. Бу тармоқ ҳам бир қанча қўшимча вазифаларни бажаради:

- марказий пультдан берилган команда бўйича номерни блокировка қилиш, бир ёки бир нечта номерни очиш;
- номерга рухсатсиз киришга ҳаракат қилинган тақдирда тревога сигналини олиш;
- эшикнинг ҳолати (очиқ/берк, қайси калит билан) ҳақида ахборот олиш;
- номерда меҳмон бор-йўқлиги ҳақида ахборот олиш. Аммо бу функция айрим мамлакатларда тақиқланган, чунки меҳмоннинг шахсий ҳаётига аралашиш ҳисобланади.

6.7. Меҳмонхонани бошқариш компьютер тизимлари

Меҳмонхона мажмуини марказлаштирилган тартибда бошқариш компьютер тизимлари ҳатто йирик меҳмонхона фаолиятини ҳам кўп вақт ва куч сарфламасдан мувофиқлаштириш имконини беради. Тизим қуйидаги вазифаларни ҳал қилади:

- бизнес-жараёнларни оқилоналаштириш, қоғозли ҳужжат айланиши ҳажмини камайтириш;
- хизматлар ва ходимлар фаолияти устидан назоратни кучайтириш;
- меҳмонларга хизмат кўрсатиш сифатини яхшилаш;
- операцион харажатларни оқилоналаштириш;
- статистик ва аналитик функциялар.

Профессионал тизимлар замирида кўплаб меҳмонхоналарнинг муваффақиятли иш тажрибаси ётади. Бу тажриба йилдан-йилга ошиб бормоқда ва янги профессионал ишловларда такомиллаштирилмоқда. Ҳозирги вақтда автоматлаштирилган бошқарув тизимини танлашда меҳмонхоналар диққатига сазовор бўлган бир нечта профессионал ишловлар мавжуд.

Меҳмонхона хўжаликларини автоматлаштириш комплекс тизимлари кўплигига қарамай, бундай тизимларни тузишнинг асосий принциплари анча ўхшаш.

Барча тизимлар меҳмонхонанинг асосий хизматлари, чунончи: номерлар фонди, маъмурий, тижорат, муҳандислик, умумий овқатланиш хизматлари фаолиятини автоматлаштирувчи дастурлар пакетидан ташкил топади. Дастурларнинг ўзи функционал принципга кўра тузилган.

Масалан, номерлар фондини бошқариш хизмати (Front office)ни автоматлаштириш дастури номерлар фондини бошқариш, резервлаш, бронлаш, меҳмонларни рўйхатга олиш, жойлаштириш, яшаш ва кўрсатилган хизматлар баҳосини автоматик тарзда ёзиш йўли билан меҳмонларнинг ҳисоб варақларини юритишни таъминлаш имконини беради.

Ресторанлар, барлар ҳамда умумий овқатланишнинг бошқа бўлимларида мижозларга хизматлар кўрсатиш ва улар билан ҳисоб-китоб қилишни автоматлаштиришга мўлжалланган дастур қуйидаги вазифаларни бажаради: меҳмонларнинг овқатланиши ва залларнинг юкланишини бошқариш дастурларини юритиш, омборда ва ишлаб чиқаришда озиқ-овқат маҳсулотлари мавжудлигини кузатиш, озиқ-овқат омборига талабномаларни расмийлаштириш, ишлаб чиқариш озиқ-овқат маҳсулотларининг ҳаракатини ҳисобга олиш ва назорат қилиш, таомлар ва менюни калькуляция қилиш.

Тизимларнинг сервис модуллари ҳужжатлар ва хатларни тайёрлаш ва чоп этиш, операцион, статистик ва молиявий ҳисоботлар тузишга мўлжалланган. Кичик меҳмонхоналарда асосан Front offise ни автоматлаштириш учун мўлжалланган соддалаштирилган тизимлар қўлланилади. Қуйида шундай тизимларнинг айримларини кўриб чиқамиз.

6.8. Fidelio тизими

Меҳмонхоналар ва ресторанлар учун бошқарув тизимлари яратишга ихтисослашган дунёдаги энг йирик Micros-Fidelio корпорациясининг комплекси энг кўп тарқалган универсал маҳсул ҳисобланади. Fidelio тизими 100 дан ортиқ йирик меҳмонхона тармоқлари (Sheraton, Hilton, Marriot, Kempinsky, Hyatt ва ҳ.к.)да ўрнатилган. МДҲ ва Болтиқбўйи мамлакатлари ҳудудидаги 90 дан ортиқ меҳмонхоналар ҳам ўз фаолиятида мана шу технологиялардан фойдаланади.

Fidelio тизими меҳмонхона ишининг номерларни компьютерда резервлаштириш, меҳмонларни рўйхатга олиш, жойлаштириш ва рўйхатдан чиқаришдан номерлар фондини бошқариш, бухгалтерия ва молия ишларини юритишгача бўлган барча босқичларини қўллаб-қувватлайди. Тизим муомалада жуда содда бўлиб, бирон-бир алоҳида шахсий компьютерларни тақозо этмайди ва ҳар қандай катталикдаги меҳмонхоналарда фойдаланиш учун мосдир.

Комплекс функционал жиҳатдан бир нечта модулга ажратилган: бронлаштириш, номерлар фондини бошқариш блоки, тарифларни бошқариш (кўриб чиқиш, ўзгартириш, оқилоналаштириш), хизматларни пакетлаштириш (конфигурация, реализация, кузатиш, хизматлар кўрсатиш, ҳисоб-китоб қилиш ва ш.к.), меҳмонларни рўйхатга олиш ва рўйхатдан чиқариш, ҳисоботлар тайёрлаш ва ш.к.

Бронлаштириш модули 20 дан ортиқ ҳар хил вазифаларни бажариш, чунончи: хоналарнинг мавжудлиги ҳақидаги ахборотни кўздан кечириш, мижозларнинг маълумотлар базасини юритиш, ҳар қандай тоифага мансуб меҳмонлар учун номерларни бронлаштириш, ҳисоб ва статистикани юритиш, автоматик факс жўнатиш имконини беради. Ҳисоботлар модули меҳмонхона ишида зарур бўлган маълумотномалар, шакллар, статистик материалларнинг қарийб 300 турини тайёрлашга ёрдам беради. Номерлар ҳолати, меҳмонхонанинг тўлганлик даражаси, унда яшаётган меҳмонлар, жорий молиявий ҳолат тўғрисидаги ҳисоботлар шулар жумласидандир.

Fidelio тизими тўла русификация қилинган ва МДҲ бозори учун мослаштирилган. Қоида тариқасида, Fidelio тизимини меҳмонхоналар ресторанлар учун мўлжалланган Micros касса-ҳисоб-китоб мажмуи билан бирга ўрнатадилар. Қўшимча тарзда молия-хўжалик фаолиятини автоматлаштириш дастури, сотиш ва маркетинг бўлими ишини ташкил этиш дастури, бош муҳандис дастури ва бошқа дастурлар етказиб берилиши мумкин.

Барча дастурлар ягона бирлаштирилган тизим тарзида ишлайди. Fidelio тизими DOS операцион муҳитида фаолият кўрсатади. Fidelio FO тизимини ўрнатиш баҳоси ҳар бир буюртмачи учун алоҳида ҳисобланади ва биринчи навбатда тизимнинг комплектланиши ва меҳмонхонанинг катталигига боғлиқ бўлади.

МДҲ бозорида Micros-Fidelio фирмасининг эксклюзив дистрибьютори сифатида сўнгги йилларда HRS (Hotel & Restaurant Systems) компанияси иш олиб бормоқда. HRS дастурий таъминот ва аппарат воситаларини тўлиқ ўрнатади, ходимларга тизим билан ишлашни ўргатади ва фойдаланувчиларни қўллаб-қувватлаш билан шуғулланади.

6.9. Lodging Touch тизими

Lodging Touch тизими меҳмондўстлик саноати учун дастурлар ишлаб чиқиш соҳасидаги етакчи ташкилотлардан бири – АҚШнинг MAI Hospitality компанияси томонидан яратилган. Бугунги кунда Lodging Touch тизими меҳмонхона бизнесини комплекс автоматлаштириш дастурий воситаларининг энг замонавийларидан бири ҳисобланади. Дастур тўла русификация қилинган ва МДҲ бозори учун мослаштирилган. Бошқа шунга ўхшаш тизимлардан фарқли ўлароқ, Lodging Touch тизими Windows NT операцион муҳитида фаолият кўрсатадики, бу унинг фаолият доирасини анча кенгайтиради, шунингдек, у билан ишлаш усулини осон ўзлаштириш имконини беради.

Тизим меҳмонхонанинг турли бўлимлари: портье, ресторан хизмати, сотиш, банкетлар ташкил этиш бўлимини автоматлаштирувчи дастурларнинг бирлаштирилган пакетидан ташкил топган. Lodging Touch тизими бухгалтерия дастурлари, меҳмонхона даромадини оқилоналаштириш тизимлари, пуллик телевидение, телефон, номерга киришни назорат қилиш ва б. тизимлар билан боғланиши мумкин.

Lodging Touch-Портье тизими модуль принципига асосан тузилган. Операцион блок тизимнинг бош бўғинини ташкил этади. У номерларни бронлаштириш (бронни расмийлаштириш ва бекор қилиш, кутиш варақларини юритиш, меҳмонхона қаватларини кўздан кечириш), меҳмонларни жойлаштириш ва рўйхатдан чиқариш, тўловларни киритиш ва тунги аудит таомили функцияларини қўллаб-қувватлайди. Шу ерда меҳмонхонадаги ҳолат тўғрисидаги ҳисоботни (график ёки жадвал вариантларида) кўздан кечириш, турли-туман маълумотлар (меҳмон карточкалари, паспорт маълумотлари ва ҳ.к.) олиш мумкин.

Lodging Touch тизимининг бошқа айрим дастурий модуллари қаторига тарифларни бошқариш блоки, номерлар фондини бошқариш блоки (номерларни тозалаш ва ходиманинг иш графигини тузиш учун мўлжалланган) киради. Lodging Touch тизимида туристик агентликлар билан ишлаш дастурий блоки ҳам бўлиб, у агентликлардан олинган буюртмаларни расмийлаштириш, воситачилик ҳақини ҳисоблаш, скидкалар ва махсус таклифларни белгилаш, статистика маълумотларини кўздан кечириш имконини беради.

Lodging Touch тизимининг МДҲ мамлакатларидаги расмий дистрибьютори ЛИБРА Интернешнл компаниясидир.

6.10. Nimeta тизими

Бу кичик ва ўрта меҳмонхоналар учун мўлжалланган нисбатан янги маҳсулдир. Nimeta тизими Интернет-технологиялар воситасида меҳмонхонани бошқариш тизимини ижарага олиш ва ундан фойдаланиш имконини беради. Бу технологиянинг иш принципи шундан иборатки, меҳмонхона ҳақидаги барча маълумотлар ва меҳмонхонани бошқариш тизимининг дастури меҳмонхонадан ташқарида, бунинг учун махсус ажратилган серверда жойлашган бўлади. Мазкур сервер Интернет-провайдернинг жиҳозланган сервис-марказида бўлади. Шундай қилиб, Nimeta тизимини улаш ва ундан фойдаланиш учун компьютерга эга бўлиш ва Интернетга чиқиш кифоядир.

Меҳмонхоналарни компьютерлаштиришнинг бошқа тизимлари ҳам жуда кўп. Амалда барча тизимлар тахминан бир хил функциялар ва имкониятлар тўпламига эга бўлиб, улар ўртасидаги фарқ жуда аҳамиятсиздир.

Масалан, «Эдельвейс» тизимида бронлаш меҳмонхона номерларининг визуал режаси ёрдамида амалга ошириладики, бу бронлаш операциясини анча енгиллаштиради.

6.11. Дунё миқёсидаги резервлаш тизимлари

Компанияларнинг турли резервлаш тизимлари билан ишлаш кўп йиллик тажрибаси электрон резервлаш тизимидан фойдаланишга ўтган ўрта меҳмонхона мазкур тизим орқали ҳар ойда қўшимча тарзда бир неча ўнтадан бир неча юзтагача буюртма олишини кўрсатади.

Тарихан бу тизимлар авиачипталарни резервлаш тизими сифатида яратилган эди. Ҳозирда бу функциядан ташқари барча тизимлар меҳмонхоналардаги жойларни резервлаштириш, ижарага автомобиллар, турли томошаларга чипталар ва ҳ.к. буюртма қилиш имконини беради.

Бугунги кунда жаҳонда тўртта дунё миқёсида резервлаш тизими (Global Distribution Systems – GDS) мавжуд. Булар: Amadeus, Galileo, Sabre ва Worldspan. Улар жами меҳмонхоналар бозорининг 90% дан кўпроғини қамраб олган. Уларнинг терминаллари ер юзидаги 400 мингдан ортиқ туристик агентликларда ўрнатилган. Бу тизимлар «олтин тўртлик» деб аталиши бежиз эмас. Жаҳон меҳмонхона бозорининг қолган бир неча фоизи минтақавий резервлаш тизимларига ва юқорида зикр этилган тизимларга қўшилиш арафасида турган тизимларга тегишли.

Резервлаш тизимлари билан ишлашнинг универсал рецепти мавжуд эмас, шу боис ҳар бир муайян меҳмонхона учун мижозларнинг структуравий таркибини, нарх-наво сиёсатини ва ҳ.к.ни муфассал таҳлил қилиш лозим.

Ҳар бир GDS, дунё миқёсидаги тизим эканлигига қарамай, жаҳоннинг муайян қисмида амал қилади. Масалан, Amadeus ва Galileo энг аввало, Европада, Sabre ва Worldspan эса – Америкада фаолият кўрсатади. SAHARA

тизими МДҲ мамлакатларида ҳамда Африка ва Яқин Шарқнинг баъзи бир мамлакатларида тарқалган.

Inter-Continental, Radisson ва бошқа меҳмонхона тармоқларига кирувчи меҳмонхоналар учун GDS билан ишлаш марказлаштирилган тартибда ташкил этилади ва меҳмонхона тармоғи маркетинг стратегиясининг ажралмас қисми ҳисобланади. Мустақил меҳмонхоналар учун дунё миқёсидаги резервлаш тизимлари билан ишлашнинг бир вариантлари мавжуд:

- бир ёки бир нечта бронлаш тизимларининг терминалларини ўзида ўрнатиш ва мустақил ишлаш;
- бундай хизматлар кўрсатишга ихтисослашган воситачи компания билан шартнома тузиш;
- дунё миқёсидаги резервлаш тизимлари билан ишлайдиган йирик туроператор билан шартнома тузиш.

Меҳмонхонада ўз GDS терминалларини ўрнатиш энг мураккаб ва қиммат ечимдир. Уни амалга ошириш учун меҳмонхона резервлаш тизимлари билан шартномалар тузиши, алоқа тармоқларини ўтказиши, керакли асбоб-ускуналарни ўрнатиши, ходимларга уларда ишлашни ўргатиши ва бошқа кўплаб шунга ўхшаш ишларни амалга ошириши лозим. Қилинган сарф-харажатлар яқин келажакда ўзини оқлаши учун GDSдан муттасил равишда кўплаб буюртмалар олиш лозим. Бинобарин, бундай ёндашув фақат ўз меҳмонхоналар тизимига эга бўлган меҳмонхоналар тармоқлари учун ўринлидир. Шу боис GDS билан мустақил меҳмонхоналарнинг ишлаш ҳолатлари деярли маълум эмас.

Воситачи компания (провайдер) орқали ишлаш анча енгил ва арзондир. Бундан ташқари, қоида тариқасида, махсус асбоб-ускуналар ўрнатиш, махсус ажратилган алоқа тармоқларини ўтказиш ва меҳмонхонага хос бўлмаган бошқа функцияларни бажариш талаб этилмайди. Меҳмонхонани, унинг номерларини, нархларни муфассал тавсифловчи сўровномани тўлдириш ва бронлашга тасдиқнома келишини (одатда факс орқали) кутиш кифоядир.

Провайдер хизматлари ҳақи бир йилда бир неча юз доллардан бир неча минг долларга етиши мумкин. Ҳар бир соф (яъни амалга оширилган ва бекор қилинмаган) бронлаш учун қайд этилган ҳақ (тахминан 10 АҚШ доллари) олинади. Воситачи компания функциясига (тегишинча меҳмонхона харажатларига ҳам) бронлашни амалга оширувчи туристик агентларга воситачилик ҳақи тўлаш киради. Воситачилик ҳақи миқдорини ҳар бир меҳмонхона ҳар хил белгилайди. Одатда унинг миқдори бронлаш суммасининг 10% ни ташкил қилади.

Техник нуқтаи назардан олиб қараганда, туроператор орқали ишлаш олдинги вариант билан аниқ мос келади. Бирдан-бир фарқ молиявий муносабатларнинг ташкил этилишидадир. Туроператор учун GDS орқали меҳмонхонани бронлаштирган ҳар бир мижоз амалда якка турист ҳисобланади. Уни меҳмонхонага жойлаштиришга меҳмонхона туроператорлар учун белгилаган нархлар амал қилади. Туроператор

скидкаси (комиссияси)нинг миқдори, қоида тариқасида, номерлар нархига қараб, 15-30% ва ундан кўпроқ бўлади. Ўз скидкасидан туроператор агентлик комиссиясини тўлайди, резервлаш тизимлари, телекоммуникацион компанияларга мажбурий тўловларни амалга оширади.

Туроператор орқали ишлаш барча жиҳатлардан маъқулроқдир, чунки туроператор скидкаси мижозларнинг меҳмонхонада амалда яшашига нисбатан амал қилади, бинобарин, туроператор меҳмонхонага мижозларни жалб қилишдан бевосита манфаатдордир. Мижозлар бўлса – даромад бўлади, мижозлар бўлмаса – меҳмонхонадан ҳеч қандай тўловлар келмайди.

Ахборот тарқатиш муқобил каналлари жадал ривожланиши натижасида меҳмонхоналар соҳасида дунё миқёсида резервлаш тизимлари ўзининг аввалги мавқеини аста-секин йўқотиб бормоқда. Жаҳон Интернет компьютер тармоғи бу «янги тўлқин»нинг сардоридир. Буни бронлаш тизимларининг ўзи ҳам эътироф этмоқда. Бу уларни Интернет билан бирлашишга ва ўз Интернет-серверларини тузишга рағбатлантирмоқда. Бунда GDSдаги ахборотга кириш ва меҳмонхоналарни бронлаштириш Интернет-серверлар орқали таъминланади. Бугунги кунда SAHARA тизимидан ташқари, барча GDS шундай имкониятларга эга.

Меҳмонхоналар учун Интернет тармоғининг имкониятлари фақат GDS билан ҳамкорликда ишлашдан иборат эмас. Интернетдан фойдаланишда меҳмонхоналар эришадиган асосий устунлик қамраб олинадиган мижозлар доирасининг кенглиги (ер юзи аҳолисининг 100 млн.дан кўпроғи) ва GDSга қараганда арзонроқ устама харажатлардадир.

Ҳозирнинг ўзидаёқ Интернет дунё миқёсидаги резервлаш тизимларининг жиддий рақибига айланди. Интернет орқали ишлаш дунё миқёсидаги резервлаш тизимлари ишидан қуйидаги жиҳатлар билан фарқ қилади:

- GDSда меҳмонхона фақат бир марта, Интернетда эса – исталган серверларда исталган миқдорда кўрсатилиши мумкин;
- дунё миқёсидаги резервлаш тизимлари билан ўз иши учун меҳмонхоналардан воситачилик ҳақи оладиган профессионал турагентлар ишлайди, Интернетдан эса арзон меҳмонхона топишга ҳаракат қилаётган жисмоний шахслар фойдаланади. Бунда ҳеч қандай агентлик комиссияси тўланмайди.

Интернетга кириш имкониятига эга бўлиш ва унда ўз саҳифасини ташкил этиш дунё миқёсидаги резервлаш тизимларидан фойдаланиш ҳуқуқини қўлга киритишга қараганда осон ва арзонроқ бўлиб, бунга исталган меҳмонхонанинг қурби етади. Аммо, Интернет - марказлаштирилмаган муҳит. Агар Тошкент меҳмонхонаси ўзи ҳақида ахборотни исталган GDSга киритса, уни Тошкент меҳмонхоналари рўйхатини кўздан кечирган ҳар бир турагент кўради.

Интернетда бунинг батамом тескариси: муайян меҳмонхона саҳифаси ташкил этилганидан кейин у ҳақда деярли ҳеч ким хабар топмайди. Интернетнинг исталган фойдаланувчиси ўзига меҳмонхона танламоқчи

бўлганида юқорида зикр этилган меҳмонхона саҳифасини топиши учун уни турли ахборот қидириш тизимлари, маълумотномалар, каталогларда рўйхатдан ўтказиш бўйича узоқ ва машаққатли иш олиб бориш, баннерли рекламага катта маблағлар сарфлаш ва бошқа шунга ўхшаш саъй-ҳаракатлар талаб этилади.

Интернетдан фойдаланишнинг муҳим афзалликларидан бири шундаки, у халқаро ва шаҳарлараро сўзлашувларга харажатларни анча камайтириш имконини беради.

6.12. Меҳмонхоналарда резервлаш

Меҳмонхонада резервлаш бўлимини менежер бошқаради. У аксарият меҳмонхоналарда бош маъмур билан бир хизмат мавқеига эга бўлади ва хизмат кўрсатиш бўлими директорига ёки сотиш бўлими директорига бўйсунади. Бу резервлаш сотиш билан узлуксиз боғлиқлигини ва фоизли даромадни бошқаришни ўз ичига олишини кўрсатади.

Резервлаш – меҳмон ёки унинг вакили учун меҳмондўстлик саноати билан муносабатларнинг биринчи босқичи. Резервлаш телефон орқали амалга оширилиши ҳам мумкин бўлса-да, мижознинг меҳмонхона ҳақида тасаввур ҳосил қилиши айнан шу босқичдан бошланади. Бу телефон қўнғироқларини қабул қилувчи ходим телемаркетинг соҳасида муайян кўникмаларга эга бўлишини тақозо этади. Одатда мижоз энг яхши меҳмонхонани қидириб, бир нечта меҳмонхонага сим қоқади. Бинобарин, резервлаш столи вакили ўз меҳмонхонасининг бошқа меҳмонхоналардан афзал жиҳатларини тавсифлаб, мижознинг танлашига таъсир кўрсатиши мумкин.

Резервлаш бўлими одатда 8.00 дан 18.00 гача ишлайди, унинг ходимлари миқдори эса меҳмонхонанинг катталигига боғлиқ бўлади. Уларнинг вазифаси меҳмонхонанинг барча бўш номерларини мумкин қадар катта нархга сотишдан иборат, шу боис улар ҳар бир потенциал мижоз учун курашишлари, уни ўз меҳмонхоналари энг яхши меҳмонхона эканлигига ишонтира олишлари лозим.

Резервлаш учун жуда кўп каналлардан фойдаланилади (1 рақами билан белгиланган канал энг оддий каналдир):

1. Меҳмонхона биносидаги телефон
   а) факс
   б) телекс
   в) хат
   г) телеграмма
2. Корпоратив телефон (800 тагача рақамли)
3. Транспорт агентлиги
4. Марказлаштирилган резервлаш

5. Конференция ва анжуманларнинг ташкилотчилари (ушбу банд бундай тадбирларни ўтказишга мўлжалланган меҳмонхонада 1 рақами билан белгиланиши мумкин)

6. Турларнинг ташкилотчилари (курорт меҳмонхоналарида 1 рақами билан белгиланиши мумкин)

7. Шу компаниянинг бошқа меҳмонхонасини тавсия қилиш

8. Аэропорт биносидаги телефон

9. Буюртмачи меҳмонхонага шахсан келади

Ўз-ўзидан аёнки, меҳмонхонанинг потенциал ва реал даромадлари резервлаш столининг ишига боғлиқ. Аксарият меҳмонхоналар тармоқлари марказлаштирилган резервлаш тизимида ўз рақамларига эга бўлиб, потенциал мижоз компаниянинг мамлакат ҳудудида ва чет элда жойлашган меҳмонхоналаридан бирида буюртма қилиш учун улар бўйича бепул сим қоқиши мумкин. Корпоратив марказлаштирилган резервлаш тизими операторларга тармоқнинг ҳар бир меҳмонхонасида мавжуд бўш номерлар ҳақида ахборот олиш имконини беради. Буюртма қилингани заҳоти меҳмонхонанинг тегишли номери бўш номерлар рўйхатидан чиқади ва уни резервлаштирган мижоз меҳмонхонани тарк этгач, яна пайдо бўлади. Марказлаштирилган резервлаш тизими меҳмонхоналар билан диалог режимида иш олиб боради ва ушбу меҳмонхоналарнинг резервлаш столи хизматчиларига марказлаштирилган маълумотлар банкидан фойдаланиш имконини беради, чунки резервлашни расмийлаштиришда баъзан жуда кўп тафсилотларни билиш талаб этилади.

Тасдиқланган резервлаш – меҳмонхона мижозга юборадиган махсус хабарнома билан тасдиқланган резервлаш. Резервлаш ҳақида тасдиқнома олиш, яъни резервлаш ҳақидаги хабарнома мижозга почта ёки факс орқали келиши учун муайян вақт талаб этилади. Одатда хабарномада тасдиқнома рақами, меҳмоннинг ташриф буюриши ва меҳмонхонадан жўнаб кетиши мўлжалланган сана, буюртма қилинган номер тури, меҳмонлар сони, зарур каравотлар миқдори, шунингдек, махсус келишиладиган бошқа шартлар кўрсатилади. Меҳмон резервлаш тафсилотларини меҳмонхонага ташриф буюрганидан кейин текшириб кўриш учун хабарномани ўзи билан олиб келиши мумкин.

Кафолатланган резервлаш – меҳмонхонанинг мижоз ўзи буюртма қилган номерни олишини кафолатлаши тўғрисидаги махсус тасдиқномаси билан резервлаш. Агар мижоз меҳмонхонага кечикиб келиши эҳтимоли мавжуд бўлса, бундай шартни келишиш зарур. Меҳмонхона мижоз кредит карточкасининг рақамини ёзиб олади ва шу тариқа у ҳатто умуман келмаган ҳолда ҳам номерга ҳақ тўланишини ўзига кафолатлайди. Мазкур шартларда меҳмонхона номерни мижоз етиб келгунга қадар сақлашга рози бўлади. Кафолатланган резервлашнинг қулайлиги шундаки, мижоз буюртмадан фойдалана олмаслигини кўрса, уни бекор қилиши мумкин. Бу бўш номерлар мавжудлигининг аниқроқ манзарасини беради ва меҳмоннинг «келмаслик» эҳтимолини сақлаб қолади.

Кафолатланган резервлашнинг бошқа бир шакли – *депозит (аванс) тўлови.* Муайян вазиятда (масалан, таътиллар мавсуми қизғин паллага кирган пайтда) кутилаётган меҳмон келмаслиги натижасида номерлар бўш қолишига йўл қўймаслик учун меҳмонхона унда бир кун ёки бутун муддат давомида яшаш қийматини олдиндан тўлашни талаб қилиши мумкин. Бунинг учун меҳмонхона мижоз кредит карточкасининг рақамини аниқлайди ва меҳмоннинг режалаштирилган ташрифидан кейинги биринчи оқшомдаёқ ундан маълум суммани олади. Бу ҳам меҳмоннинг «келмай қолиши»га қарши кураш усулидир.

6.13. Меҳмонхонанинг алоқа воситалари

Меҳмонхонанинг алоқа воситаларига хизмат доирасида фойдаланиш учун мўлжалланган ички алоқа, мижозлар билан алоқа (шу жумладан, пейжер алоқаси ва радио), овоз ёзиб олувчи жавоб бериш автоматлари, факслар, маълумотлар бериш хизмати ва авария маркази киради. Мижозлар меҳмонхона билан илк алоқани кўпинча телефон орқали боғлайдилар. Бу барча телефон қўнғироқларига жиддий муносабатда бўлишнинг муҳимлигини кўрсатади.

Алоқа маркази – меҳмонхона ҳаётининг муҳим таркибий қисми. Меҳмонхона ҳаётининг осойишталиги алоқа марказининг нормал ишлашига боғлиқ. Бундан ташқари, алоқа маркази қўшимча даромад манбаи ҳамдир, чунки меҳмонхоналар одатда меҳмон хонасидан амалга оширилган халқаро сўзлашувлар қийматига 50% устама қўяди.

Алоқа маркази уззукун, бош маъмур офисининг графиги бир хил тартибда – уч сменада ишлайди. Ушбу хизмат ходимлари ҳар қандай вазиятда, айниқса, фавқулодда ҳолатларда, асабий муҳитга қарамай, хотиржамликни сақлашлари муҳим аҳамиятга эга.

Хулоса

Меҳмонхоналарда автоматлаштирилган ахборот тизимлари номерларни резервлаш, доимий мижозлар, меҳмонларнинг талаблари ва улар тўлаши лозим бўлган ҳақ ҳақидаги маълумотларни киритиш, сақлаш ва зарур ҳолда тез қидириб топишга ёрдам беради.

Автоматлаштирилган ахборот тизими компьютер дастурлари тўпламидан иборат бўлиб, улар ёрдамида бошқариш офислари ва ёрдамчи бўлимлар иши учун долзарб аҳамиятга эга бўлган ахборотни йиғиш ва ундан фойдаланиш мумкин.

Автоматлаштирилган ахборот тизимининг резервлаш хизмати фаолиятини таъминловчи таркибий қисми мазкур хизмат ходимларига резервлашга сўровларни тез олиш, расмийлаштирилган бронларга тасдиқлар олиш ва меҳмонхона номерлари мижозлар билан қай даражада тўлиқлиги ҳақида доим аниқ тасаввурга эга бўлиш имконини беради.

Таянч иборалар

Резервлаш хизмати, қайта бронлаш (Overbooking), гуруҳий бронлаш, қабул қилиш (reseption), VIP –мижозлар, электрон қулф, Fidelio, Lodging Touch, Nimeta тизимлари, Эдельвейс тизими, Amadeus Calileo, Sabre ва Worldspan.

Назорат учун саволлар:

1 Ąвтоматлаштирилган ахборот тизимлари қандай маълумотларни ўз ичига олади?
2. Резервлашнинг марказлаштирилган тизими қайси тармоқлар орқали ишлайди ва унда қандай маълумотлар берилади?
3. Бронлаш тартиби ва мижоздан олинадиган дастлабки маълумотлар ҳақида гапириб беринг.
4. Бронлашнинг қандай тартиб қоидалари мавжуд?
5. Бронлаш хизмати қайси бўлимлар билан алоқада бўлади?
6. Меҳмонларни рўйхатга олиш хизмати қандай хизмат ва у нималарни ўз ичига олади?
7. Мижозни рўйхатдан чиқариш қандай амалга оширилади?
8. Қабул қилиш хизматини қандай жиҳатлари мавжуд?
9. Замонавий меҳмонхона бизнеси қандай компьютерлаштирилган?
10. Меҳмонхоналарда қандай компьютер тизимлари ишлатилади?

Адабиётлар

1.Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник. М.:ФиС, 2004.

2.Филлиповский Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М.: ФиС, 2005

3. Организация и управление гостиничным бизнесом. Под ред. А.Л.Лесника, Ą.В. Чернышова. М. Интел Универсал, 2001

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

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

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

7. Папирян Г.А., Менеджмент в индустрии гостеприимства. М.: ФиС,2003

8. Интернет сайтлари

www.world- tourism.orq - Халқаро туристик ташкилот

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

www.wtoelibrary.orq - Халқаро туристик ташкилотнинг кутубхонаси

7-БОБ. БОШҚАРУВ УСЛУБИ ВА УСЛУБИЁТИ

7.1. Бошқарув услублари тушунчаси ва уларнинг таснифи
7.2. Бошқарувнинг иқтисодий услублари
7.3. Бошқарувнинг ташкилий-маъмурий услублари
7.4. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик услублари
7.5. Бошқарув услуби тушунчаси ва унинг тавсифи
7.6. ГРИД бошқариш панжараси

7.1. Бошқарув услублари тушунчаси ва уларнинг таснифи

Бошқарув услуби – муайян мақсадларга эришиш мақсадида бошқарилувчи объектга таъсир кўрсатиш усуллари ва воситалари мажмуи.

Менежер муайян вазифани ҳал қилаётганида турли услублар унинг ихтиёрига мақсадлар қўйиш ва уларни амалга ошириш учун зарур вақт ва бошқа ресурслар сарфини камайтирувчи қоидалар, усуллар ва ёндашувлар тизимини беради.

Биз кўриб чиқаётган бошқарув услублари меҳнат жамоаларига, шу жумладан, алоҳида ходимларга нисбатан қўлланилади. Мазкур ёндашув бошқарувнинг бошқарилувчи объектларга изчил таъсир кўрсатишни назарда тутувчи умумий концепцияси билан боғлиқ. Меҳмонхона корхоналари, ташкилотлар, бирлашмалар ва меҳнаткашларнинг жамоалари бошқарувнинг бошқарилувчи объектларидир.

Бошқарув услубларининг кўплиги ва уларни таснифлашга нисбатан ёндашувларнинг ҳар хиллиги муайян бошқарув вазифаларини ҳал қилишда уларнинг орасидан кўпроқ самара берадиган услубларни танлаб олиш вазифасини оғирлаштиради. Бошқарув услубларининг ранг-баранглиги маълум мезонларга кўра таснифлаш ёрдамида уларнинг бутун мажмуини тартибга солишни тақозо этади. Бошқарув услубларини тавсифлашда уларнинг мўлжали, мазмуни ва ташкилий шаклини очиб бериш лозим.

Бошқарув услубларининг *мўлжали* улар муайян бошқарув объекти (фирма, бўлим, бўлинма, компания ва ҳ.к.)га йўналтирилганлигини англатади.

Бошқарув услубларининг *мазмуни* деганда объектга таъсир кўрсатиш ўзига хос усулларининг мажмуи тушунилади.

Бошқарув услубларининг *ташкилий шакли* – юзага келган муайян вазиятга таъсир кўрсатиш усуллари. Таъсир тўғри (бевосита) ёки эгри (билвосита, яъни вазифани қўйиш ва уни ҳал қилишга рағбатлантирувчи шарт-шароитлар яратиш) бўлиши мумкин.

Меҳмонхона корхоналарини бошқариш амалиётида турли услублар ва уларнинг ҳар хил уйғунликлари бирваракай қўлланади.

Шуни қайд этиш керакки, иқтисодий адабиётларда бошқарув услублари мазмуни, таъсир объекти ва уларнинг таснифи тушунчаларининг ягона талқини мавжуд эмас. Бироқ, таснифлаш усулидан қатъи назар, бошқарув услубларининг барчаси бир-бирини тўлдиради. Зеро, уларнинг мўлжали битта – турли меҳнат фаолияти билан шуғулланувчи одамларга ёрдам бериш. Бошқарувнинг муайян услубида мазмун ҳам, мўлжал ҳам, ташкилий шакл ҳам муайян тарзда мужассамлашади. Шундан келиб чиқиб, бошқарувнинг қуйидаги услубларини ажратиш мумкин:

1) иқтисодий услублар;
2) ташкилий-маъмурий услублар;
3) ижтимоий-психологик услублар.

7.2. Бошқарувнинг иқтисодий услублари

Бошқарув муносабатлари, биринчи навбатда, иқтисодий муносабатлар ҳамда уларнинг замирида ётувчи одамларнинг объектив эҳтиёжлари ва манфаатлари билан белгиланади. Шу боис иқтисодий услублар бошқарувда марказий ўринни эгаллайди.

Қўйилган мақсадга бошқарилувчи объектнинг иқтисодий манфаатларига таъсир кўрсатиш орқали эришилган тақдирда бошқарувнинг иқтисодий услублари қўлланганлиги тўғрисида сўз юритиш мумкин.

Бошқарувнинг иқтисодий услублари самара бериши учун ҳеч бўлмаса ташкилотнинг иқтисодий стимулларга «ҳозиржавоблиги» таъминланиши лозим. Фақат асослантирилган мустақиллик шароитида бошқарувнинг иқтисодий услубларига ўтиш мумкин. Бунда меҳнат жамоаси моддий фондлар, олинган даромад (фойда) ва меҳнат ҳақини тасарруф этади ва ўз иқтисодий манфаатларини рўёбга чиқаради. Иқтисодий услублар янги имкониятлар ва захираларни аниқлашга кўмаклашадики, бу бозор муносабатларига ўтиш даврида айниқса муҳимдир. Бу ерда ишлаб чиқариш жараёни барча иштирокчиларининг иқтисодий манфаатларидан келиб чиқиб, моддий рағбатлантириш тизимини ўзгартириш тўғрисида сўз юритилмоқда.

Режалаштириш, рағбатлантириш ва бошқаришни такомиллаштириш иқтисодий механизмини қайта қуриш бозор иқтисодиёти шароитида ишлашга ўтиш дастурини амалга оширишнинг зарур ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларини таъминлаши лозим. Бунинг учун замирида норматив услуб ётувчи режалаштириш методологияси ва технологиясини тубдан

ўзгартириш зарур. Нормативлардан келиб чиқиб, ташкилотнинг юқори бошқарув органлари ва бюджет билан ўзаро муносабатлари шаклланади. Барқарор нормативларни қўллаш ташкилот ихтиёрида қолувчи маблағларни аниқроқ ҳисобга олиш имконини беради. Мажбурий тўловлар амалга оширилганидан кейин ишлаб чиқариш ва ижтимоий ривожланиш ва меҳнатга ҳақ тўлаш фондлари таркиб топтирилади. Айрим бозор тузилмаларида мазкур фондлар ажратилмайди, ҳосил бўлган даромад меҳнат жамоасининг қарорига биноан ишлаб чиқариш ва моддий соҳаларни ривожлантиришга йўналтирилади.

Бошқариш амалиётида раҳбарликнинг иқтисодий услублари кўпинча қуйидаги шаклларда амал қилади: режалаштириш, таҳлил, хўжалик ҳисоби, маҳсулотга нарх белгилаш ва молиялаштириш. Бошқарувнинг ташкилий-маъмурий услубларидан фарқли ўлароқ, иқтисодий услублар умумий иқтисодий-режа кўрсаткичларини ва уларга эришиш воситаларини ишлаб чиқишни назарда тутади. Иқтисодий воситалар ва стимуллар самарадорлигининг оширилиши натижасида шундай шарт-шароит юзага келадики, унда меҳнат жамоаси ва унинг аъзолари маъмурий таъсир кўрсатиш (буйруқлар, директивалар, кўрсатмалар ва ш.к.) билан эмас, балки иқтисодий рағбатлантириш билан самарали ишлашга даъват этилади. Бошқарувнинг иқтисодий услублари замирида ташкилий-маъмурий ва ижтимоий-психологик услублар ривожланиши ва мустаҳкамланиши, уларни амалда қўллаш маҳорати ва маданияти ошиб бориши лозим.

7.3. Бошқарувнинг ташкилий-маъмурий услублари

Бошқарувнинг ташкилий-маъмурий услублари бевосита директив кўрсатмаларга асосланади. Бошқарув механизмининг таркибий қисмини ташкил этувчи ташкилий муносабатлар мазкур услублардан фойдаланишнинг объектив негизидир. Ташкилий-маъмурий фаолиятнинг вазифаси қўл остидагилар фаолиятини мувофиқлаштиришдан иборат. Иқтисодий услублар жамоада меҳнатнинг изчиллиги, интизомлилиги ва батартиблигини таъминлайдиган ташкилий-маъмурий таъсирсиз мавжуд бўла олмайди. Ташкилий-маъмурий ва иқтисодий услубларнинг оқилона нисбати ва уйғунлигини таъминлаш муҳим аҳамиятга эга.

Иқтисодий услубларнинг таъсир доирасини фақат бошқарувнинг ташкилий-маъмурий услубларини сиқиб чиқариш ҳисобига кенгайтиришни назарда тутувчи ёндашувни илмий нуқтаи назардан ҳам, амалий нуқтаи назардан ҳам тўғри деб бўлмайди. Бошқарувнинг ташкилий-маъмурий услублари асосан раҳбар ҳокимиятига, унинг ҳуқуқларига таянади. Аммо маъмурий услублар раҳбарликнинг иродавий ва субъектив услублари, яъни маъмуриятчилик билан бир эмас.

Бошқарувнинг ташкилий-маъмурий услублари бошқарилувчи объектга ёзма ёки оғзаки тарзда бериладиган буйруқлар, фармойишлар, кўрсатмалар, уларнинг бажарилиши устидан назорат, меҳнат интизомини сақлашнинг

маъмурий воситалари тизими ва ҳ.к. орқали бевосита таъсир кўрсатади. Уларнинг вазифаси ташкилий изчиллик ва меҳнат интизомини таъминлашдан иборат. Бу услублар меҳнат ва хўжалик қонун ҳужжатлари, норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар билан тартибга солинади.

Ташкилий-маъмурий услублар уч шаклда намоён бўлиши мумкин:

- мажбурий кўрсатма (буйруқ, тақиқ ва ш.к.);
- келишув шакллари (маслаҳатлашиш, муросага келиш);
- тавсия, истак (маслаҳат, тушунтириш, таклиф ва ш.к.).

Ташкилий-маъмурий услубларнинг барча шакллари, моҳият эътибори билан, ишлаб чиқариш жараёнларини оқилоналаштириш мақсадида юқори бошқарув органларининг қонунлар ва қарорлар, раҳбарларнинг буйруқлари ва фармойишларига риоя этишга йўналтирилган бевосита топшириқлари ва кўрсатмаларидир.

Ташкилий-маъмурий услублар бошқа услублардан директиваларнинг аниқ адреслилиги, фармойиш ва кўрсатмаларни бажаришнинг мажбурийлиги билан фарқ қилади. Мазкур фармойиш ва кўрсатмаларни бажармаслик ижро интизомини тўғридан-тўғри бузиш деб қаралади ва муайян жавобгарликка тортишга сабаб бўлади. Моҳият эътибори билан, ташкилий-маъмурий услублар мажбурлов услублари бўлиб, улар токи меҳнат инсоннинг энг муҳим ҳаётий эҳтиёжига айланмагунича ўз кучини сақлаб қолади.

Бошқарув фаолияти амалиётида маъмурий таъсир кўрсатиш, қоида тариқасида, тобеликнинг қуйидаги уч тури билан боғлиқ:

- мажбурий ва сиртдан юкланган тобелик. У нохуш қарамлик туйғусини уйғотади ва қўл остидагилар томонидан «юқоридан» тазйиқ деб тушунилади;
- пассив тобелик. Унга мустақил қарорлар қабул қилишдан холос бўлганлик билан боғлиқ қониқиш туйғуси хос;
- онгли, ички асосланган, раҳбарни ҳам, ходимни ҳам қаноатлантирувчи тобелик.

Бошқарувнинг ташкилий-маъмурий услублари бошқарилувчи тизим фаолияти ва унинг ривожланиши учун қулай шарт-шароит яратади, бошқарув объектига изчил таъсир кўрсатади. Раҳбар ва ходимнинг бевосита алоқаси тўғридан-тўғри таъсир кўрсатишнинг ўзига хос хусусиятларидан биридир. Бироқ, тўғридан-тўғри таъсир кўрсатиш пировард натижада ходимлар пассивлигининг кучайишига, баъзан эса ҳатто яширин бўйсунмасликка олиб келади. Билвосита таъсир кўрсатиш услублари, агар улар муайян вазифалар қўйиш ва уларни бажаришга рағбатлантирувчи шарт-шароит яратиш орқали амалга оширилган бўлса, кўпроқ самара беради.

Шундай қилиб, бошқарувнинг ташкилий-маъмурий услублари қонун ҳужжатлари (норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар) тизимига ва менежер ҳокимиятининг кучига таянади, бошқарувнинг бошқа услублари билан бир хил вазифаларни бажаради, аммо бошқарилувчи тизимга ташкилий ва буйруқ билан таъсир кўрсатиш шаклида амалга оширилади.

7.4. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик услублари

Меҳнат натижалари психологик омилларга кўп жиҳатдан боғлиқ. Мазкур омилларни ҳисобга олиш ва уларнинг ёрдамида муайян ходимларга изчил таъсир кўрсатиш раҳбарга ягона мақсад ва вазифаларга эга жамоани шакллантириш имконини беради. Социологик тадқиқотлар хўжалик раҳбари фаолиятининг муваффақияти 15% га унинг профессионал билимларига ва 85% га – одамлар билан ишлаш кўникмасига боғлиқ эканлигидан далолат беради.

Ҳар бир одамнинг хулқ-атвор хусусиятлари, феъл-атворини билган ҳолда унинг хулқ-атворини жамоа учун зарур йўналишда прогноз қилиш мумкин. Ҳар бир гуруҳга муайян психологик муҳит хосдир. Шу боис психофизиологик мувофиқлик принципига риоя қилиш меҳнат жамоалари ташкил топиши ва ривожланишининг муҳим шарти ҳисобланади. Япон социологлари инсоннинг кайфияти, ишлашга рағбати ва жамоадаги маънавий-психологик муҳитга қараб, меҳнат унумдорлиги тахминан 1,5 баравар кўпайиши ёки бир неча баравар камайиши мумкинлигини қайд этадилар. Бошқарувнинг ижтимоий ва психологик жиҳатларига етарли даражада эътибор бермаслик жамоада носоғлом муносабатларни шакллантирадики, бу меҳнат унумдорлигини пасайтиради.

Жамоага оқилона таъсир кўрсатиш учун муайян ижрочиларнинг маънавий ва психологик ўзига хосликлари, алоҳида гуруҳлар ва жамоаларнинг ижтимоий-психологик хусусиятларини билибгина қолмасдан, балки уларга бошқарувчи таъсир кўрсатиш ҳам керак. Шу мақсадда ***ижтимоий-психологик услублар*** қўлланилади.

Ижтимоий-психологик услублар меҳнат жамоасида юзага келувчи шахсий муносабатлар ва алоқаларга, шунингдек, уларда содир бўлувчи ижтимоий жараёнларга таъсир кўрсатиш усуллари мажмуидир. Улар меҳнатга маънавий рағбат бериш усулларидан фойдаланишга асосланган бўлиб, маъмурий топшириқни инсоннинг онгли бурчи, ички эҳтиёжига айлантириш мақсадида психологик усуллар ёрдамида шахсга таъсир кўрсатади.

Жамоада ижобий ижтимоий-психологик муҳитни шакллантириш ижтимоий-психологик услубларни қўллашнинг бош мақсадидир. Ижтимоий-психологик услублар тарбиявий, ташкилий ва иқтисодий вазифаларни ҳал қилишга имконият яратади.

Раҳбар шахснинг биологик табиати ва ички дунёсини тушуниши унга жамоани жипслаштириш ва фаоллаштиришнинг энг оқилона шаклларини танлашга ёрдам беради. Меҳнат жамоасида ходимларнинг ўзаро муносабатлари, уларнинг меҳнат воситалари ва атроф-муҳитга муносабати ижтимоий-психологик раҳбарлик объектини ташкил этади.

Меҳмонхонани бошқариш амалиётида раҳбарликнинг ижтимоий-психологик услубларини қўллаш муҳим аҳамиятга эга, чунки улар фаолият

мотивларини ва ходимларнинг эҳтиёжларини ўз вақтида ҳисобга олиш, муайян вазиятнинг ўзгариш истиқболларини кўриш, оқилона бошқарув қарорлари қабул қилиш имконини беради.

Ижтимоий-психологик таъсир кўрсатиш усуллари кўп жиҳатдан раҳбарнинг тайёргарлик даражаси, омилкорлиги, ташкилотчилик қобилияти ва ижтимоий психология соҳасидаги билимлари билан белгиланади. Раҳбарликнинг ижтимоий-психологик услублари жамоага вазиятга мослашувчан, бошқарувнинг турли-туман усулларидан фойдалана оладиган одамлар раҳбарлик қилишини тақозо этади. Ишонтириш жамоага таъсир кўрсатишнинг асосий воситасидир. Ходимларни ишонтирар экан, раҳбар биргаликда ишлаш жараёнида инсон хулқ-атворининг ва одамлар ўртасидаги муносабатларнинг табиатини мумкин қадар тўла ҳисобга олиши лозим.

Меҳнат жамоаларининг ижтимоий ривожланишини режалаштиришни, шахсни тарбиялаш ва шакллантириш усули – ишонтиришни, иқтисодий беллашувни, танқид ва ўз-ўзини танқидни, мунтазам равишда ўтказиладиган ишлаб чиқариш йиғилишларини ижтимоий-психологик таъсир кўрсатиш шакллари сифатида таклиф қилиш мумкин.

7.5. Бошқарув услуби тушунчаси ва унинг тавсифи

Меҳмонхона ва ресторанлар саноатида менежернинг иши «инсон-инсон» тизимида бошқарув функцияларини бажаришдан иборат деб қаралади. Бу меҳмонхона корхонасига раҳбарлик услубини танлашга ўз таъсирини кўрсатади.

Бошқарув услуби – менежер амалий фаолияти усуллари, услублари ва шаклларининг нисбатан барқарор тизими. Бундан ташқари, бошқарув услуби деганда бошқарув қарорларини тайёрлаш ва амалга оширишда менежернинг хулқ-атвор тарзи ва усули тушунилади.

Кўриб турганимиздек, бошқарув услуби ва услуби бир-бири билан муайян даражада боғлиқ. Услуб муайян менежер ўз шахсий субъектив-психологик хусусиятларига мувофиқ қабул қилган раҳбарлик услубларини амалга ошириш шаклидир.

Раҳбарликнинг ҳар бир услубига бошқарувнинг муайян услуби мос келади. Бу ҳар бир услубни амалга ошириш учун муайян фазилатларга эга шахслар зарур деган маънони англатади.

Ўзига хос раҳбарлик услубига эга бўлган менежер ўз фаолиятида турли бошқарув услублари (иқтисодий, ташкилий-маъмурий, ижтимоий-психологик услублар)дан фойдаланиши мумкин.

Хуллас, раҳбарлик услуби ўта индивидуал ҳодисадир, чунки у муайян шахснинг ўзига хос хусусиятлари билан белгиланади ва айнан мана шу шахснинг одамлар билан ишлаш хусусиятларини ва қарорлар қабул қилиш технологиясини акс эттиради. Иккита бир хил бармоқ изи бўлмаганидек, раҳбарлик услуби бир хил бўлган иккита менежер ҳам мавжуд эмас.

Айни вақтда, ҳаётдаги барча ҳолатлар учун яроқли бўлган идеал раҳбарлик услуби мавжуд эмаслигини назарда тутиш керак. Менежер ўз фаолиятида қўлловчи бошқарув услуби ёки услублар мажмуи нафақат менежер шахсига, балки тегишли вазиятга ҳам боғлиқ бўлиши мумкин. «Тўғри» раҳбарлик услубини олдиндан белгилаб бўлмайди, чунки ҳаётда учрайдиган бошқарув ҳолатлари стандарт эмас, менежер ва унинг қўл остидагиларнинг шахсий фазилатлари эса бошқарилувчи муҳитнинг ўзгаришига қараб ўзгаришга мойилдир.

Раҳбарлик услубини танлаш менежер ўз олдига қандай вазифа қўйишига кўп жиҳатдан боғлиқ:

- бошқариш – раҳбар қўл остидаги ходимларига аниқ кўрсатмалар беради ва ўз топшириқларининг бажарилишини диққат билан кузатади;
- йўналтириш – менежер қўл остидаги ходимларни бошқаради ва топшириқларининг бажарилишини кузатади, бироқ қарорларни ходимлар билан муҳокама қилади, улардан таклифлар киритишни сўрайди ва ходимларининг ташаббусларини қўллаб-қувватлайди;
- қўллаб-қувватлаш – менежер ходимлари топшириқларни бажараётганида уларга ёрдам кўрсатади, тўғри қарорлар қабул қилиш учун жавобгарликни улар билан баҳам кўради;
- ваколатларни ўтказиш – менежер ўз ваколатларининг бир қисмини ижрочиларга ўтказади, муайян қарорлар қабул қилиш ва корхона мақсадларига эришиш учун жавобгарликни уларнинг зиммасига юклайди.

Раҳбарлик услуби ҳақидаги масала биринчи марта К. Левин томонидан кўриб чиқилган. У раҳбарликнинг авторитар, демократик ва анархик услубларини[1] қайд этади. Раҳбарлик услубларининг қуйидаги таснифи замирида мана шу ёндашув ётади.

Авторитар (автократик) услубга ҳокимиятнинг бир раҳбар қўлида жамланиши хосдир. Бундай раҳбар барча ишлар юзасидан фақат ўзига маълумот беришни талаб қилади. Мазкур услубга маъмуриятчиликка таяниш, қўл остидагилар билан кам алоқа қилиш хосдир. Бундай менежер қарорларни шахсан ўзи қабул қилади (ёки бекор қилади), қўл остидагилар ташаббус кўрсатишига имкон бермайди. У доим буйруқ, кўрсатма беради, йўл-йўриқ кўрсатади, лекин ҳеч қачон илтимос қилмайди. Бошқача қилиб айтганда, авторитар раҳбар бошқарув фаолиятининг асосий мазмуни буйруқ ва кўрсатма беришдан иборат.

Автократ-раҳбарга догматизм ва бир қолипда фикрлаш хосдир. Янгиликларни у жуда эҳтиёткорлик билан қабул қилади ёки умуман қабул қилмайди, чунки бошқарув фаолиятида у айни бир усуллардан фойдаланади. Бу ҳолда бутун ҳокимият автократ-раҳбар қўлида жамланади.

Раҳбар ўз фазилатларига кўра қўл остидаги ходимлардан пастда турса ёки унинг қўл остидагилар умумий ва касбий маданияти даражаси ҳаддан ташқари паст бўлса, у автократга айланади.

[1] Бошқарув амалиётида анархик услуб либерал услуб деб аталади.

Мазкур раҳбарлик услуби қўл остидагиларнинг ташаббусини рағбатлантирмайди: аксинча, автократ ташаббус кўрсатган ходимларни кўпинча жазолайди, бу эса ташкилотнинг иш самарадорлигини ошириш имконини бермайди. Автократ раҳбарнинг қўл остида ишлаш жуда оғир, чунки «номақбул» ходимларни ишдан бўшатиш унинг бошқарув фаолияти мақсади ҳисобланади. Бирон-бир ходим билан ўртада баҳс чиққудек бўлса, автократ-раҳбар кўпинча: «Сиз билан ишлаб кетолмасак керак», деган сўзлар билан баҳсга нуқта қўяди. Табиийки, бундай шароитда ходимлар ўз меҳнатидан қаноатланмайди, чунки автократ раҳбарнинг қўл остидаги ходимлар ўз ижодий имкониятларини лозим даражада намоён эта олмайдилар.

Ўз фаолиятида асосан ***демократик*** раҳбарлик услубига таянадиган менежер барча масалаларни мумкин қадар коллегиал тарзда ҳал қилишга, жамоадаги ишларнинг ҳолати ҳақида қўл остидагиларга сурункали ахборот бериб боришга ҳаракат қилади, танқидни ижобий қабул қилади. Қўл остидагилар билан у жуда яхши муомалада бўлади, улар билан муттасил алоқа қилади, бошқарув функцияларининг бир қисмини бошқа мутахассисларга ўтказади, одамларга ишонади. У талабчан, лекин одил раҳбар. Мазкур бошқарув услубида бошқарув қарорларини тайёрлаш ва қабул қилишда жамоанинг барча аъзолари иштирок этади.

Либерал раҳбарлик услубига таянувчи менежер жамоа ишларига деярли аралашмайди, ходимларга тўла эркинлик берилади, шахсий ва жамоавий ижодий меҳнат билан шуғулланиш учун кенг имкониятлар яратилади. Бундай раҳбар одатда қўл остидагилар билан хушмуомала, ўзи илгари қабул қилган қарорни бекор қилишга тайёр бўлади. Либераллар ташаббуссизлиги, юқори бошқарув органларининг кўрсатмаларини кўр-кўрона бажариши билан ажралиб туради.

Жамоага таъсир кўрсатишнинг турли-туман усуллари орасидан либерал раҳбар одатда илтимос қилиш ва кўндиришни танлайди. Бошқарув функцияларини бажаришда у жуда сусткаш. Либерал раҳбар жамоада низо чиқишидан қўрқади, қўл остидагиларнинг фикрига асосан қўшилади. Одамлар билан муомалада ҳаддан ташқари юмшоқлик унга жамоа обрўсини қозонишга халақит беради, чунки айрим ходимлар ундан ўзига муайян имтиёзлар берилишини талаб қилади, либерал раҳбар эса улар билан орани совитишни истамай, қўйилган талабларни бажаради. Либерал раҳбарда ёрқин ташкилотчилик қобилиятига эга бўлмайди, қўл остидагиларни яхши назорат қилмайди. Бунинг натижаси ўлароқ, унинг бошқарув фаолияти яхши самара бермайди.

Бошқариш услуби бошқарув қарорлари қабул қилиш технологиясида ўз аксини топади. Хусусан, менежер:

- яккабошчилик асосида қарорлар қабул қилади ва уларни эълон қилади («соф» актократ);
- муайян қарорни қабул қилиш зарурлигини «сингдиради»;
- ўз фикрини билдиради ва саволлар беришни таклиф қилади;

- қарорнинг синов намунаси (модель) тарзидаги ечимини таклиф қилади;
- муаммонинг моҳиятини очиб беради, кўрсатмалар беради, таклифларни баҳолайди, қарорлар қабул қилади («соф» демократ);
- чеклашлар белгилайди ва ходимларидан қарор қабул қилишни сўрайди;
- қўл остидагиларга тўла эркинлик беради («соф» либерал).

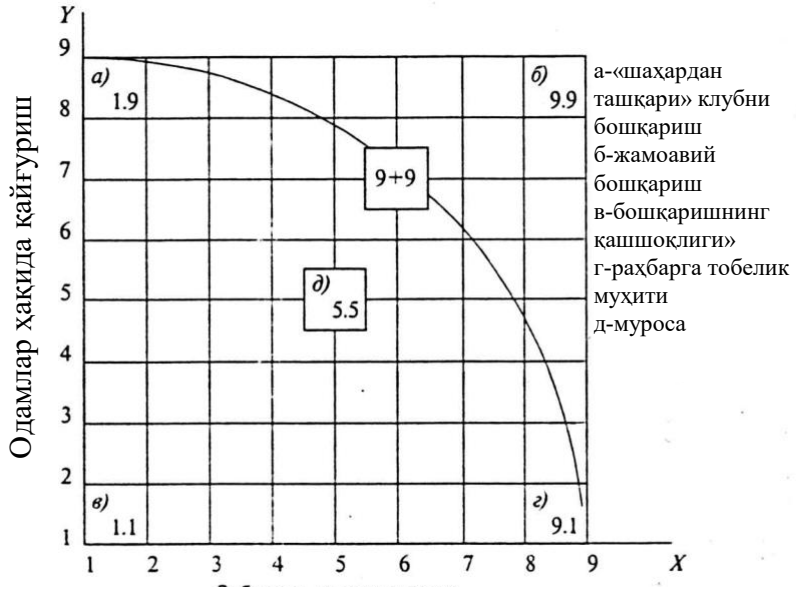
Юқорида зикр этилган раҳбарлик услублари соф ҳолда жуда кам учрайди. Раҳбарнинг омилкорлиги ҳар бир услубнинг афзалликларидан фойдаланиш ва уни вазиятга қараб қўллашда намоён бўлади. ГРИД тизими мана шу қоидага асосланади.

7.6. ГРИД бошқариш панжараси

ГРИД бошқариш панжарасида раҳбар ваколатларини амалга оширишнинг турли-туман усуллари келтирилган. Менежер икки асосий йўналишда фаолият кўрсатади (7.1-расм):

- ишлаб чиқариш ҳақида қайғуриш (*X* ўқи) – ишлаб чиқаришда ижобий натижаларга эришишга интилиш;
- одамлар ҳақида қайғуриш (*Y* ўқи) – ходимлар ҳурматига сазовор бўлиш, ўзаро симпатия, тил топиш ва бир-бирини қўллаб-қувватлаш асосида пировард натижаларга эришишга интилиш.

Бу икки йўналишнинг ўзаро алоқасини жадвал кўринишида ифодалаш мумкин. Бунда кўрсаткичлар тўққиз балли шкала бўйича баҳоланади. Бир балл - энг паст, тўққиз балл – энг юқори даража. Қолган кўрсаткичлар у ёки бу йўналишнинг оралиқ даражаларини ифода этади.



Ишлаб чиқариш ҳақида қайғуриш

7.1-расм. Бошқариш типларини аниқлашга мўлжалланган ГРИД жадвали

Раҳбарлик типлари мажмуи орасидан раҳбар хулқ-атворининг ўзига хос хусусиятлари билан тавсифланувчи беш типни танлаш мумкин:

9.1 – ишлаб чиқаришнинг самарадорлиги ҳақида қайғуришнинг максимал даражаси (тўққиз балл) қўл остидагилар ҳақида қайғуришнинг минимал даражаси (бир балл) билан уйғунликда қўлланади. Бу типга мансуб раҳбар ишлаб чиқариш унумдорлигини мумкин қадар оширишни устун қўяди ва қўл остидагиларга нимани қандай бажариш кераклиги ҳақида йўл-йўриқ кўрсатади;

1.9 - ишлаб чиқаришнинг самарадорлиги ҳақида қайғуришнинг минимал даражаси (бир балл) қўл остидагилар ҳақида қайғуришнинг максимал даражаси (тўққиз балл) билан уйғунликда қўлланади. Бу типга мансуб раҳбар ишлаб чиқариш натижалари ҳисобига бўлса ҳам қўл остидагилар билан дўстона муносабатларни сақлашни устун қўяди;

1.1 – ишлаб чиқариш ва қўл остидагилар ҳақида қайғуришнинг минимал даражалари. Мазкур типга мансуб раҳбар ташкилотда ўз ўрнини сақлаб қолишга жуда кам ҳаракат қилади;

5.5 – бу типга мансуб раҳбар ҳамма нарсанинг меъёрда бўлишини маъқул кўради. Мазкур раҳбарлик услуби бошлиқ билан ходимлар ўзаро тинч фаолият кўрсатишини таъминлайди;

9.9 – одамлар ва ишлаб чиқариш ҳақида қайғуришнинг энг юқори даражаси. Мазкур типга мансуб раҳбар фаолиятида ишлаб чиқариш вазифалари ва шахсий муаммоларни ҳал қилишнинг демократик усуллари етакчилик қилади.

ГРИД тизимига асосан юқорида зикр этилган бошқариш типлари асосий типлардир. Бироқ, бошқарув амалиётида раҳбарликнинг қўшимча уч типи ҳам фарқланади. Уларга юқорида зикр этилган беш «соф» типларнинг уйғунликдаги шакллари деб қаралади:

- патернализм (матернализм) (9+9) – ишлаб чиқариш ҳақида қайғуриш билан ходимлар ҳақида қайғуриш энг юқори даражаларининг уйғунлиги, яъни бошқарувнинг мазкур типи интеграцион эмас, балки тўлдирувчи хусусиятга эга;
- оппортунизм – раҳбар мавқеини мустаҳкамлаш ёки унга муайян шахсий устунликлар беришга қодир бўлган ҳар қандай ёки барча бошқариш усулларининг уйғунлиги;
- фасадизм («фасад» сўзидан) – юза томони сохта, яъни амалдаги ҳолатни кўздан яшириши мумкин[1].

Хулоса

[1] ГРИД тизими ҳақида муфассалроқ маълумот олиш учун қаранг: Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. М., 2000. С. 146-274.

Бошқарув услуби – муайян мақсадларга эришиш мақсадида бошқарилувчи объектга таъсир кўрсатиш усуллари ва воситалари мажмуи.

Менежер муайян вазифани ҳал қилаётганида турли услублар унинг ихтиёрига мақсадлар қўйиш ва уларни амалга ошириш учун зарур вақт ва бошқа ресурслар сарфини камайтирувчи қоидалар, усуллар ва ёндашувлар тизимини беради.

Бошқарув муносабатлари биринчи навбатда иқтисодий муносабатлар ҳамда уларнинг замирида ётувчи одамларнинг объектив эҳтиёжлари ва манфаатлари билан белгиланади. Шу боис иқтисодий услублар бошқарувда марказий ўринни эгаллайди.

Бошқарувнинг ташкилий-маъмурий услублари бевосита директив кўрсатмаларга асосланади. Бошқарув механизмининг таркибий қисмини ташкил этувчи ташкилий муносабатлар мазкур услублардан фойдаланишнинг объектив негизидир.

Ижтимоий-психологик услублар меҳнат жамоасида юзага келувчи шахсий муносабатлар ва алоқаларга, шунингдек, уларда содир бўлувчи ижтимоий жараёнларга таъсир кўрсатиш усуллари мажмуидир.

Таянч иборалар:

Бошқарув услуби, иқтисодий услублар, ташкилий-маъмурий услублар, ижтимоий-психологик услублар, бошқарув услуби, авторитар услуб, демократик услуб, ГРИД бошқариш панжараси

Назорат учун саволлар:

1. Бошқариш услублари нима?
2. Бошқариш услубларини таснифлаш замирида қайси мезонлар ётади?
3. Меҳмонхонани бошқариш иқтисодий услубларининг ўзига хос хусусиятларини тушунтириб беринг.
4. Ташкилий-маъмурий услубларни тавсифланг.
5. Бошқаришнинг ижтимоий-психологик услублари қандай рол ўйнайди?
6. Бошқариш услуби деганда нимани тушунасиз?
7. Авторитар бошқариш услубини тушунтириб беринг.
8. Демократик ва либерал бошқариш услубларининг ўзига хос хусусиятларини тавсифлаб беринг.
9. ГРИД бошқариш панжарасининг моҳияти нимада?

Адабиётлар:

1. Шматько Л.П. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебное пособие, (ГРИФ) 352стр. 2004г.
2. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. Учебник ,224 стр, 2003 г.

3. Жукова М.А. Менеджмент в туристическом бизнесе: учеб. пособ. – М:2005
4. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
5. Сенин В.С. Организация международного туризма: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. –М.: ФиС, 2004.
6. Управление индустрией туризма: Учебное пособ. / Чудновский А.Д., Жукова М.А., Сенин В.С. –М.: КНОРУС, 2004. -448с.
7.Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник. М.:ФиС, 2004.
8.Филлиповский Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М.: ФиС, 2005
9. Организация и управление гостиничным бизнесом. Под ред. А.Л.Лесника, Ą.В. Чернышова. М. Интел Универсал, 2001
10. Волков Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса. Учебник, - Д.: Финск, 2003 г.
11. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Минск, Новое знание, 2001.
12. Уокер Д.Р. Введение в гостеприимство. Учебное пособие. М.:ФиС,2002.
13. Папирян Г.А., Менеджмент в индустрии гостеприимства. М.: ФиС,2003
14. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. М.: ФиС, 2004. С. 146-274.

8-БОБ. МЕҲМОНХОНАЛАРНИНГ ХОДИМЛАРИНИ БОШҚАРИШ

8.1. Менежментда инсон ресурсларининг роли
8.2. Ходимларни бошқариш хизматининг тузилиши ва функциялари
8.3. Ишчи кучини меҳнатга рағбатлантириш
8.4. Менежерга қўйиладиган талаблар
8.5. Меҳнат жамоаларини шакллантириш
8.6. Ўз ҳукмини ўтказиш ва шахсий таъсир кўрсатиш
8.7. Ходимларни танлаш
8.8. Ишчи кучи бозорлари
8.9. Ходимларни баҳолаш
8.10. Ишга қабул қилиш
8.11. Халқаро меҳмонхона саноатида ходимларни бошқариш

8.1. Менежментда инсон ресурсларининг роли

Сўнгги йилларда меҳмонхона саноатида янги технологиялар қўлланилишининг кенгайиши бу ерда иш жойлари қисқаришига олиб келди. Бу эса, ўз навбатида, меҳнатни ташкил этишнинг муқобил усуллари қўлланишига, бошқарувда ижодий ва новаторча ёндашувларнинг кўпайишига сабаб бўлди.

Ҳозирда чет элда бошқарув муаммолари билан шуғулланувчи олимлар молия ва тижорат фаолиятини режалаштириш муаммоларини ходимларни бошқариш муаммолари билан боғлашга тобора кўпроқ эътибор бермоқдалар. Ходимларни бошқариш ходимларни танлашни, уларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашни, улар ўртасидаги муносабатларни ва, ниҳоят, уларни рағбатлантиришни ўз ичига олади.

Катта меҳнат сарфини талаб қиладиган меҳмонхона саноатида одамлар компаниянинг энг муҳим активи ҳисобланади. Бинобарин, ходимларни бошқариш мазкур қудратли активларни мувофиқлаштириш вазифасини бажаради ва компания менежменти тизими ва услубини тарқатиш ва ривожлантириш ишига қўшилган катта ҳисса ҳисобланади.

Хизматлар кўрсатиш соҳасида мижозларнинг талабларига жавоб берадиган ходимларни тўғри танлаш жуда муҳим. Кўпгина ходимлар мижозлар билан бевосита алоқа қилади ва ташкилотнинг асосий мақсадларига эришиш жараёнига ўз-ўзидан жалб этилади, хизмат кўрсатиш сифати эса нафақат уларнинг маҳоратига, балки онглилик даражасига ҳам боғлиқ бўлади. Хизматлар кўрсатиш соҳасида мижозларни қаноатлантиришга ходимларнинг хушмуомалалиги, жонкуярлиги билан ҳам эришиш мумкин. Одамларни самарали бошқариш эса ходимларни бошқаришнинг муҳим функциясига айланади.

Меҳмонхона саноатидаги компанияларнинг аксарияти ходимларни ёрдамчи компонент деб ҳисоблаб, уларни бошқариш лозим даражада эътибор бермайди. Аммо бу нотўғри, чунки меҳмонхона саноатида одамлар ҳеч бўлмаса корхонанинг таркибий қисми ва пировард маҳсулотнинг

ажралмас таркибий қисми ҳисобланади, бунинг учун ташкилотлар мижозлардан ҳақ олади. Масалан, меҳмонхонада меҳмон нафақат яшаш, хавфсизлик, тозалик учун, балки меҳмонхона хизматчиларининг эътибори учун ҳам ҳақ тўлайди.

Компаниянинг пировард мақсадларида ходимлар ва уларнинг мажбуриятлари, шунингдек, ходимлар ўртасидаги оқилона муносабатлар аҳамиятининг ошиши сўнгги вақтларда илмий адабиётларда «ходимлар», «персонал» атамалари ўрнига «инсон ресурслари» атамаси тобора кўпроқ қўлланилишига сабаб бўлмоқда. Бироқ, «ходимларни бошқариш» атамаси билан «инсон ресурсларини бошқариш» атамаси ўртасида жиддий фарқ мавжуд эмас. Чет эл олимлари таъкидлашига қараганда, «ходимларни бошқариш» атамаси ўтган тарихий босқичда қолди, инсон ресурсларини бошқариш эса ходимларни бошқариш билан шуғулланадиган яхши менежерлар қўллаши лозим бўлган янги атамадир[1].

Шуни қайд этиш керакки, ходимларни бошқаришдан фарқли ўлароқ, инсон ресурсларини бошқариш қисқа муддатли истиқболдан ҳам кўра кўпроқ узоқ муддатли истиқболга, бюрократик тузилмадан ҳам кўра кўпроқ органик тузилмага, меҳнат қийматини мумкин қадар камайтиришдан ҳам кўра кўпроқ меҳнатдан мумкин қадар кўпроқ фойдаланишга тааллуқли бўлиши мумкин.

Меҳмонхона саноатида узоқ муддатли истиқболда инсон ресурсларидан бизнеснинг бош стратегияси сифатида фойдаланишнинг самарадорлигини оширишга эътибор кучаяди. Мижозларга хизмат кўрсатишнинг сифати менежментдан инсон ресурсларини ривожлантиришга кўпроқ эътибор беришни талаб қиладиган ходимлар таъсири остида таъминланади. Меҳмонхона саноати компаниялари мижозга йўналтирилган корхонага айланиш учун ходимлар фаровонлигини ошириш ва уларни ривожлантиришга, уларда ташаббускорликни оширишга кўпроқ маблағлар жойлаштириш зарурлигини англаб етмоқда. Буларнинг барчасига бир зумда эришиб бўлмайди, бу йўналишда узоқ заҳмат чекиш талаб этилади.

Ҳозирги бизнесда сифатга эътиборни кучайтириш инсон ресурсларини бошқариш хизматидан меҳмонхона саноати корхоналарини олдингига қараганда малакалироқ ходимлар билан таъминлашни тақозо этади. Мазкур хизмат тобора мураккаблашиб бораётган ҳуқуқий муҳитда ишлай оладиган қилиб тузилиши ва таркиб топтирилиши лозим. Шу билан бирга, юқори малакали ходимлар меҳнатига муносиб ҳақ тўлаш таъминланиши керак. Шу сабабли инсон ресурсларини бошқариш хизмати меҳмонхона саноати корхоналарига ўзгарувчан бизнес муҳитида ўз ўрнини топиш имконини берадиган жараёнларни бошқара оладиган тарзда ташкил этилиши, комплектланиши ва касбий жиҳатдан тайёрланиши лозим.

Меҳмонхона саноатига бағишланган чет эл адабиётларида сўнгги йилларда инсон ресурслари билан боғлиқ жараёнлар, инсон ресурслари

[1] Қаранг: Cuming M.W. The Theory and Practice of Personel management. Sixth edition, Heinemann, 2000.

олдида турган муаммолар, уларни фаолияти, ҳуқуқлари ва келажаги ҳақида кўп ёзилмоқда. Аммо мазкур жараёнларни бошқарувчи одамлар ҳақида эса жуда кам гапирилмоқда.

Шундай тадқиқотлардан бирида Канададаги 83 меҳмонхонанинг ходимлар бўйича менежерлари сўровдан ўтказилди. Сўровдан ўтказилганларнинг аксариятини, аниқроғи, 63% ни 39 ёшдан ошган аёллар ташкил этган, 60%и эса ўз лавозимида тўрт йилдан камроқ ишлаётган бўлган. Гарчи сўралганларнинг ёш доираси унча катта бўлмаса-да, сўров фақат бир мамлакатда ўтказилган ва ушбу таҳлил натижаларини дунёнинг бошқа илғор туристик минтақаларига татбиқ этиш мумкин эмас. Бироқ ахборот шу йўналишда амалга ошириладиган келгуси тадқиқотлар учун фойдали бўлиши мумкин. Тадқиқ қилинган менежерларнинг 91%и ўз ишидан қониқишини билдирди ва уларнинг мажбуриятларига асосан рекруйтментни реклама қилиш, ходимларни танлаш, улар билан суҳбатлашиш, уларни бошқариш ва ўқитиб-ўргатиш киришини қайд этди. Йирик меҳмонхоналарнинг ходимлар бўйича менежерлари жуда кўп масалаларни ҳал қилишга кўпроқ вақт сарфлаши, олий раҳбарият томонидан кам назорат қилиниши, бир сўз билан айтганда, кичик корхоналардаги менежерларга қараганда кўпроқ нарсалар учун жавоб бериши аниқланди[1].

Афсуски, меҳмонхона саноатида корхоналар уларнинг ҳар бир ҳаракати қисқа муддатли фойда келтиришига кўпроқ мўлжал олади. Шу муносабат билан Умбрайт: «Меҳмондўстлик саноати корхоналари инсон ресурсларини бошқаришни охирги ўринга қўяди, асосий эътиборни эса қисқа муддатли фойда олиш ва бозор билан боғлиқ муомала масалаларига қаратади», деб қайд этади[2]. У сўровдан ўтказган уч меҳмонхона менежерлари ходимлар билан ўзаро муносабатлар ва ходимлар ўртасида мажбуриятларни тақсимлаш масалаларига унча катта эътибор бермаган.

Инсон ресурсларини бошқаришнинг табиати бизнеснинг самарадорлигини ҳам, унинг муайян аъзолари ютуқларини ҳам белгилаши лозим. Маънавий муҳитни, меҳнатдан қаноатланишни яхшилаш каби ҳис қилинмайдиган фойдани ҳам ҳисобга олиш керак. Ходимлар хулқ-атвори ва малакасига, меҳмондўстлик саноатидаги корхонанинг самарали фаолиятига ходимларни бошқариш хизматининг оқилона сиёсати ва самарали фаолияти ижобий таъсир кўрсатиши мумкин.

8.2. Ходимларни бошқариш хизматининг тузилиши ва функциялари

Яқин ўтмишда меҳмонхона саноати корхоналарида инсон ресурсларини ёки ходимларни бошқариш хизматида ишлаш хизмат фаолиятининг охири деб ҳисобланар эди. Мазкур хизмат кўпинча маълум сабабларга кўра бошқа бўлинмаларда ишлаб кетолмаган ходимлар билан комплектланарди.

[1] Қаранг: Pickworth James R.A. Profile of the Hotel Personnel Manager. The Cornell HRA Quarterly. 1981. Vol. 22, no. 1. Pp. 42-46.

[2] Umbreit W.T. When will the Hospitality Industry Pay Attention to Effective personnel Practices? In Rutherford D.G. (ed.), Hotel Management and Operations. VNR, 1990.

Ходимларни бошқариш департаментига мижозларга хизмат кўрсатиш операцияларига жалб қилинмаган бюрократлар учун «бошпана» ҳисобланарди. Сўнгги йилларда тобора кучайиб бораётган рақобат муҳитида вазият, албатта, ўзгарди. Масалан, йирик меҳмонхона тармоқлари XX асрнинг 90-йиллари бошидан сифатни бошқаришга ва бошқа муомала функцияларига талабларни кучайтира бошлади. Шу сабабли ходимларни бошқариш хизматига, бошқа функционал бўлинмалар қатори, кўпроқ ахборотга эга бўлиш, тез ҳаракат қилиш, юқори маълумотли бўлиш каби талаблар қўйила бошланди.

Меҳмонхона саноати корхонасидаги замонавий ходимларни бошқариш департаменти тўрт асосий функционал жабҳаларда иш олиб боради (8.1-расмга қаранг). Бироқ, бу барча компанияларнинг ходимларни бошқариш департаментлари ана шу ташкилий схемага амал қилишини англатмайди. Аммо, бошқа томондан, уларнинг ҳар бири схемада кўрсатилган функцияларнинг ҳаммаси ёки аксариятини бажаришига тўғри келади.

Одатда департаментда ишлайдиган ходимлар сони компания ходимларининг умумий миқдорига мутаносиб бўлади. Чет элдаги ташкилотларда бир ташкилотнинг икки юзта ходимига ходимларни бошқариш хизматининг бир ходими тўғри келади. Агар меҳмонхона бизнесида қабул қилинган бир меҳмонхона номерига битта ходим тўғри келади, деган қоидадан келиб чиқилса, 600 номерли меҳмонхонада ходимларни бошқариш департаментида уч ходим ишлаши керак бўлади.



8.1-расм. Меҳмонхона инсон ресурсларини бошқариш департаментининг функционал ташкилий схемаси

Ходимларни бошқариш департаменти вазифаларига қуйидаги масалаларни ҳал қилиш киради:

- ходимларни танлаш ва ёллаш;
- ходимларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш;
- меҳнат муносабатларини тартибга солиш;
- кадрларни режалаштириш;
- меҳнат ҳақи ва меҳнат шароитлари.

Меҳмонхона компанияларида бу функциялар департаментнинг икки ёки ундан ортиқ ходимлари ўртасида тақсимланади. Булар ходимлар билан ишлаш, уларни тайёрлаш, ёллаш, меҳнат муносабатлари ва меҳнат ҳақи бўйича мутахассислар бўлиши мумкин.

Департаментда меҳнатни ташкил қилиш ва ходимларнинг мажбуриятлари, кадрлар билан ишлаш бўйича ҳар бир мутахассиснинг мақоми, менежмент тузилмасидаги унинг лавозими турли меҳмонхона компанияларида ҳар хил бўлиши мумкин.

Ходимларни бошқариш департаментида меҳнатнинг ташкил этилишига қараб, ходимлар билан ишлаш бўйича менежер ўзига берилган ваколатларга кўра иш олиб боради. Бу ваколатлар эса, ўз навбатида, олий раҳбарият фалсафасига ва фикрига боғлиқ бўлади.

Компаниянинг тармоқ менежерлари техника масалаларига оид билимлардан ташқари, меҳнатни ташкил қилишга оид билимларга, шунингдек ходимларни бошқариш ва ўз департаменти самарали ишлашини таъминлаш бўйича тегишли мажбуриятларга ҳам эга бўлишлари лозим. Ўз департаментлари даражасида улар, масалан, интизом, ўз ходимларини тайёрлаш ва улар ўртасида мажбуриятларни тақсимлаш, аниқ ўзаро алоқани таъминлаш, ахборот бериш, шунингдек ўз ходимларининг фаровонлиги учун жавоб беради. Шу нуқтаи назардан ҳар бир менежер бир вақтнинг ўзида ходимлар билан ишлаш бўйича менежер ҳам бўлади деб ишонч билан айтиш мумкин.

Бошқа томондан, ходимлар билан ишлаш бўйича менежерларнинг вазифаси тармоқ менежерларига малакали ёрдам кўрсатиш мақсадида компаниянинг кадрлар соҳасидаги сиёсатини бошқа департаментларга ёйишдан иборатдир. Бундай ҳолларда улар ўртасидаги муносабатлар функционал хусусият касб этади, бошқача қилиб айтганда, ходимларни бошқариш департаментининг менежерлари бошқа департаментлар учун маслаҳатчи-мутахассислар ҳисобланади. Шу сабабли ходимларни бошқариш департаментининг функциялари бир департамент доирасида жамланмаган ва ташкилот ходимларининг чекланган контингенти учун шахсий функция ҳисобланмайди, улар ташкилот фаолиятининг барча босқичларида унинг барча даражаларини қамраб олади.

Меҳмонхона саноатида компания ишининг самарадорлиги унинг кадрлар таркибига ва улар ўртасидаги муносабатларга бевосита боғлиқ

бўлади. Ташкилий нуқтаи назардан ходимларнинг самарали таркибини тузиш қуйидагиларга боғлиқдир:

- компаниянинг аниқ мақсадлари ва вазифалари қўйилишига;
- самарали ташкилий тузилма ишлаб чиқилишига;
- кадрларни режалаштиришга (унинг ёрдамида кадрларни танлаш ва кадрлар соҳасидаги сиёсат амалга оширилади).

Меҳмонхона саноатида ишлаш тажрибасига эга бўлган яхши ўргатилган ходимларга зарурият ва ишчи кучи қўнимсизлиги даражасининг юқорилиги кадрларни оқилона режалаштиришнинг долзарблигини белгилайди. Сўнгги йилларда кадрларни режалаштириш корхонани бошқариш жараёнида бошқа иқтисодий ресурсларни режалаштириш каби муҳим аҳамият касб этди. Бинобарин, кадрларни режалаштиришга стратегик режалаштиришнинг таркибий қисми деб қараш лозим. Кадрларни режалаштириш компаниянинг умумий ривожланиши билан боғлиқ бўлгани учун ташқи омилларнинг ўзгаришини, масалан, демографик ўзгаришларни, маълумот даражаси ва рақобат даражасининг ўзгаришини, шунингдек иқтисодиётга давлатнинг аралашуви ҳамда технологик тараққиёт даражасини ҳисобга олиши керак.

Кадрларни режалаштириш жараёни тўрт асосий босқичдан ташкил топади. Бу ерда талаб ва таклифнинг мос келиши муҳим аҳамиятга эга (8.2-расм):

- ишлаётган ходимларни таҳлил қилиш;
- режалаштирилаётган даврда кадрлар таклифида кутилаётган ўзгаришларни баҳолаш;
- режалаштирилаётган даврда кадрларга бўлган талабни прогноз қилиш;
- керакли пайтда зарур кадрларни топиш имкониятини таъминлаш учун тегишли чоралар кўриш (талаб ва таклифнинг мос келиши).

Кадрлар таклифини прогноз қилиш учун оқилона кадрлар ҳисобини юритиш тизимига, шу жумладан штатлар жадвалига ва кадрларнинг қўнимсизлиги ҳақидаги маълумотларга эга бўлиш лозим. Ходимларнинг иш тажрибаси, маҳорат ва малака даражаси, чет тилларини билиши каби маълумотлар ҳам муҳимдир.

Кадрларни оқилона режалаштириш ташкилотга жуда кўп фойда келтиради ва қуйидагиларни таъминлайди:

- компания тузилмаси ва унинг мақсадлари ўртасидаги алоқани;
- стратегик нуқтаи назардан ва кундалик муомала даражасида режалаштириш учун кадрларга бўлган талаб ҳақидаги ахборотни;
- ёллаш учун мавжуд потенциал ресурсларнинг ўзгариш трендларини;
- ходимларни бошқариш учун танлаш ва ёллаш, тайёрлаш ва қайта тайёрлаш, меҳнат ҳақи даражасини белгилаш, ишдан бўшатиш ва ҳ.к. бўйича фаолият дастурини.

Кадрларни режалаштириш – ташқи муҳитга, шунингдек истеъмолчилар дидининг ўзгаришига ўта таъсирчан бўлган меҳмондўстлик саноати учун жуда муҳим ва мураккаб тадбир.

Инсон ресурсларини бошқариш функциясининг муҳим таркибий қисмини ходимлар ўртасидаги муносабатлар, айниқса, унинг ходимларни танлаш масалалари билан боғлиқ қисми ташкил этади. Одатда ёллаш (рекрутмент) компания томонидан унинг турли хизматлари учун муайян касб эгаларини танлаб олишдан иборатдир.

Танлаш жараёни бир неча босқичдан ташкил топади. Биринчи босқич – таклиф этилаётган ишни таҳлил қилиш. У таклиф қилинаётган ишга қўйиладиган умумий талабларни, унинг аниқ вазифаларини ва функционал мажбуриятларини (маълум вақт бирлигида ишлаб чиқариладиган маҳсулотларнинг минимал, максимал ёки ўртача миқдори, номерларни тозалаш ва ҳ.к.), ташкилот тузилмасидаги ўрни ва мансаб ваколатларидаги чеклашлар (масалан, олий раҳбарият розилигисиз белгиланган миқдордан ортиқ суммага озиқ-овқат маҳсулотлари харид қилиш ҳуқуқининг чекланиши ва ҳ.к.), ташкилотнинг бошқа бўлинмалари билан функционал алоқаларни тавсифлаши лозим.

Кадрларни спецификация қилиш, яъни тегишли ишни бажариш учун ходимлардан талаб қилинадиган белгилар ва фазилатларни, масалан, ташқи кўриниш, тиришқоқлик, серғайратлик, малака ва кўникмалар, шунга ўхшаш ишларни бажариш тажрибаси ва бошқаларни муфассаллаштириш тавсифлаш жараёнининг давоми ҳисобланади.

Кўпинча муайян иш оғир, ҳатто фавқулодда шароитларда бажарилади ва уни аниқ бажариш учун маълум қийинчиликлар туғилади. Масалан, меҳмонхонада жойлаштириш хизмати баъзан кутилмаган меҳмонларнинг катта оқимларига хизмат кўрсатишига ёки бўлинмалар молия ресурслари анча чекланган шароитларда ишлашига тўғри келади. Шу сабабли оғир шароитларда муайян вазифани бажаришга мўлжалланган ходимлар бундай шароитларда ишлашга олдиндан тайёрланиши лозим, акс ҳолда улар ҳатто синов муддатини ҳам охирига етказа олмайди ва анча қиммат турадиган кадрларни танлаш жараёни билан қайтадан шуғулланишга тўғри келади.

Шундан сўнг кадрларни танлаб олиш жараёни келади. Ҳар хил услублар – синов, тест ва сўров ўтказиш, группавий ва шахсий машқлар, суҳбат ва б. мавжуд. Ҳар бир корхона ўз вазифаларига, бўш лавозимнинг табиатига ва мазкур давозимга номзодларнинг сонига қараб ўз ихтиёрига кўра ҳар хил усулларни қўллайди.

Бугунги кунда суҳбатлашиш кадрларни танлаш жараёнининг марказий, энг муҳим ва кўп тарқалган таркибий қисмидир. Бу ерда номзодларга ўз билими ва тажрибасини эркинроқ намойиш этиш, шунингдек, ўз ғояларини ривожлантириш имконияти берилади. Тажрибали интервью олувчилар бундай шароитда ўзини қандай тутишни, қандай саволлар беришни, умуман, суҳбат жараёнини қандай ташкил этишни яхши билади. Бошқача қилиб айтганда, суҳбат ўтказишнинг аниқ режасини билиш лозим.

Киритиш кадрлар танлаш жараёнининг охирги босқичидир. У янги ходимнинг ташкилот маданиятига, унинг сиёсатига, меҳнат қоидаларига ва, ниҳоят, бошқа ходимларга ижтимоий мослашувини ўз ичига олади. Уни ўтказиш учун янги ходимларнинг меҳнатга рағбатини оширадиган аниқ дастур бўлиши зарур. Янги ходим ишга қабул қилинганидан кейин бир неча ой амал қиладиган мазкур дастур унга янги шароитга кўникишга, ўз мажбуриятларини ўзлаштиришга, ташкилотнинг бошқа ходимлари билан соғлом муносабатлар ўрнатишга кўмаклашади. Бу ерда турли компаниялар ходимларни янги шароитга мослаштиришнинг ҳар хил усулларини қўллайди. Масалан, «Вальдорф Отель» компанияси компания ходимларини янги ходимлар билан, янги ходимларни эса – компания иши билан таништирувчи видеоматериалдан фойдаланади. Бошқа компаниялар ўз тарихи ҳақида ҳикоя қилувчи, компанияда ўрнатилган тартиб-интизом қоидалари, тайёрлаш ва ўқитиб-ўргатиш, меҳнат қобилиятини сақлаш ва гигиена услублари, бахтсиз ҳодисалар рўй берган ҳолда биринчи ёрдам кўрсатиш, меҳнат ҳақи ва ҳақ тўланадиган меҳнат таътиллари ҳақида маълумот берувчи ҳар хил билдиргичлар нашр этади.

Танлаш жараёнидан кейин ходимлар билан ишлаш бўйича менежерлар ёлланган ходимларни компания фаолиятининг фалсафаси ва қамрови билан таништириш мақсадида улар билан алоқани давом эттиради.

Ҳозирги ахборот технологиялари жамиятида меҳмондўстлик саноати корхоналарининг ходимларни бошқариш департаментларидан улар ходимлар ва потенциал номзодлар ҳақидаги маълумотларни тизимга солиши ва сақлаши талаб этилади. Саноатнинг барча корхоналари, катта-кичиклигига қарамай, компьютерлар ва улар учун зарур дастурий маҳсуллар билан жиҳозланади. Шу воситалар кадрлар ҳақидаги ахборотларни изчил бошқариш имконини беради. Мазкур ахборотларнинг аксарият қисмини ҳар хил қоидалар ва йўриқномалар ташкил этади. Кўпгина ташкилотлар ходимларни рағбатлантириш, уларни ишдан бўшатиш, шунингдек, уларнинг оилавий ҳолати ва тиббий имтиёзлари масалаларига оид дастурлардан ҳам фойдаланади.

Чет элда меҳмонхона саноати корхоналарида ўз вақтининг бир қисмини компания ходимларига хизмат кўрсатишга ажрата оладиган ходимларни сақлаш жуда зарур деб ҳисобланади. Кўпгина компаниялар ходимларга хизмат кўрсатиш бўйича ҳар хил тадбирлар ўтказади. Мазкур тадбир қайси даражада (корпорация даражасида, минтақа миқёсида ёки маҳаллий миқёсда) ташкил этилганлигига қараб, уни ё ходимларни бошқариш хизмати, ё раблик-рилейшнз хизмати амалга оширади. Мазкур тадбирлар ўз моҳиятига кўра маърифий хусусиятга эга бўлиб, ходимларга ўзини яхшироқ билиш имконини беради.

Меҳмондўстлик саноатининг аксарият корхоналарида ҳар бир ходим, эгаллаган лавозимидан қатъи назар, ўз меҳнати учун ҳақ олади. Меҳнат ҳақининг миқдори ҳар бир ходимнинг умумий ишга қўшган ҳиссасига боғлиқ бўлади. Энг яхши ходимларга эга бўлиш соҳасида

рақобатбардошликни таъминлаш учун компаниялар ходимларнинг меҳнатини қадрлаши, уларни лавозим бўйича солиштириши ва рағбатлантириб бориши керак. Компанияларда шунингдек ҳар бир ходимнинг ишига баҳо бериш тизими жорий этилади. Мазкур тизимда белгиланган шкалага кўра ходимлар ё малака оширишга юборилади, ё ўз жойида қолдирилади, ё хизмат пиллапояси бўйича кўтарилади, ё эгаллаган лавозимидан озод қилинади.

8.3. Ишчи кучини меҳнатга рағбатлантириш

Ҳар қандай ташкилотда, айниқса, ишчи кучидан интенсив фойдаланадиган меҳмондўстлик саноати корхонасида ходимларни меҳнатга рағбатлантиришга лозим даражада эътибор бериш муҳимдир. Ходимларнинг ижрочилик интизоми даражаси нафақат уларнинг қобилияти билан, балки ўз қобилиятидан фойдаланишга ва салоҳиятини янада тўлиқроқ намоён этишга интилиши билан ҳам белгиланади. Ходимларни меҳнатга рағбатлантиришдан мақсад уларнинг талабларини қондириш ва умидларини оқлашдан иборат.

Ходимларнинг умидлари ва талаблари одатда қуйидаги гуруҳларга ажратилади: иқтисодий рағбатлантириш (меҳнатга ҳақ тўлаш, моддий рағбатлантириш, меҳнат хавфсизлигини таъминлаш, ходимларнинг ҳуқуқларига риоя қилиш ва б.), меҳнатдан ички қаноатланиш (ишга қизиқиш, ранг-баранглик, жалб қилинганлик туйғуси, хизмат пиллпоялари бўйлаб кўтарилиш имконияти ва б.), ижтимоий муносабатлар (ташкилотдаги муҳит, ўзаро ёрдам, муайян гуруҳга аъзолик, ижтимоий ёрдам ва б.).

Ходимларнинг аксариятини иқтисодий рағбатлантириш даражаси унча катта бўлмаган меҳмондўстлик саноати корхоналарида қолган омилларнинг аҳамияти жуда каттадир. Агар ички қониққанлик омили ишнинг турига ёки унинг муайян қисмларига боғлиқ бўлса, меҳнатга рағбатлантириш эса шахсларга йўналтирилган ва уни умумлаштиришнинг иложи бўлмаса, ижтимоий муносабатларнинг аҳамияти ортади. Шу сабабли меҳмондўстлик саноати корхоналарида ҳар бир ходим вазиятга қараб юқорида зикр этилган барча омиллар ўртасида муайян мувозанатга эришишга ҳаракат қилади.

Одатда ходимларнинг меҳнатга рағбати уларнинг меҳнатдан қониққанлик даражасига боғлиқ бўлади. Меҳнатдан қониққанлик эса, ўз навбатида, ҳар хил (ижтимоий, маданий, ташкилий ва б.) омилларга боғлиқ бўлади. Меҳнатдан қониқиш ходимни иш унумдорлигини оширишга рағбатлантириши мумкин. Меҳнатга рағбатлантириш эса меҳнатдан қониқишга имконият яратадиган жараёндир. Аммо бу икки жараённи бир деб билмаслик керак.

Тарихан олганда, меҳнатга рағбатлантириш билан боғлиқ барча усуллар ва ёндашувлар ишчи кучининг иқтисодий эҳтиёжларини қондиришга ва меҳнат унумдорлигини оширишга асосланган. Ҳозирги кунда ходимни шунчаки моддий рағбатлантиришдан кўра, унинг ижтимоий эҳтиёжларини

қондиришга кўпроқ эътибор берилмоқда. Меҳнатга рағбатлантиришга оид ҳозирги назарияларнинг аксарияти шуни назарда тутади. Бундай назариялар ходимларни бошқаришга оид ўқув қўлланмаларида кенг ифодаланган.

8.4. Менежерга қўйиладиган талаблар

Менежер бошқарув фаолиятини амалга оширади ва бошқарув вазифаларини ҳал қилади. Меҳнат жамоаси аъзоси сифатида у жамоанинг бошқа аъзоларига (ижрочиларга) таъсир кўрсатиш орқали меҳнат натижаларига эришади.

Меҳмонхонада барча менежерлар ҳам бир хил рол ўйнамайди. Бу, энг аввало,, бошқарув даражаси, уларнинг вазифалари ва функциялари билан боғлиқ.

Меҳмонхона бизнеси менежерлари бажарадиган ранг-баранг вазифалар орасидан энг муҳимларини – меҳмонхона турига ва улар хизмат кўрсатадиган меҳмонлардаги фарқларга боғлиқ бўлмаган вазифаларни ажратиш лозим. Бундай асосий вазифаларга қуйидагилар киради:

1. Бошқарув қарорларини тайёрлаш, қабул қилиш ва амалга ошириш. Бу менежернинг бош функциясидир. Алоҳида ҳуқуқ - бошқарув қарорлари қабул қилиш ҳуқуқига эга бўлган менежер, айни вақтда, уларнинг оқибатлари учун ҳам жавоб беради.

2. Ахборот билан ишлаш. Оқилона бошқарув қарори қабул қилиш учун меҳмонхона комплексини бошқариш тизимининг ривожланиши ҳақида ишончли иқтисодий-бошқарув ахборотини олиш ва унга ишлов бериш лозим. Менежер қанча тўлиқ ахборотга эга бўлса, у зарур ахборотни ижрочиларга шунча аниқ етказиши мумкин. Менежер ишининг натижаси ана шу омилга жуда боғлиқ бўлади.

3. Раҳбар сифатида фаолият кўрсатиш. Бу ташкилот доирасида ва ундан ташқарида ишга доир муносабатларни шакллантириш, меҳнат жамоаси аъзоларини меҳнатга рағбатлантириш, уларни ташкилотнинг амалий ва стратегик мақсадларига эришишга йўналтиришни ўз ичига олади.

Оқилона раҳбарлик мавжуд муаммоларга нисбатан ўз муносабатини бошқалар билан ўртоқлашиш, уларни қўйилган мақсадларга эришишга рағбатлантириш қобилиятини, яъни одамларни эмас, балки одамлар билан бирга бошқаришни назарда тутади. Одамлар ўз раҳбари фақат ишлаб чиқариш жараёнига қараб мўлжал оладиган профессионал-технократ эмас, балки тегишли ижтимоий-психологик тайёргарликка эга, инсонпарвар раҳбар бўлишини хоҳлайди. Унинг бошқарув фаолиятида инсон омили, ходимларга эътибор биринчи ўринда туриши лозимки, бу («инсон-инсон» тизимига кирадиган) меҳмонхона саноати учун айниқса муҳимдир.

Одамлар ҳам, вазиятлар ҳам ўзгарувчан бўлади. Шу боис менежер уларга ўз вақтида мослашиш учун етарли даражада мослашувчан бўлиши керак. Вазиятни тушуниш ва инсон ресурсларини қандай бошқаришни билиш оқилона раҳбарликнинг муҳим унсурларидир. Буларнинг барчаси

бошқарув иши муайян шахснинг бошқарув фаолиятига касбий лаёқатини белгилайдиган ўзига хос шахсий фазилатларни тақозо этувчи инсон фаолияти турлари қаторига киришидан далолат беради.

Собиқ СССРда бошқарув кадрларини танлашда тўрт асосий талабга риоя қилинар эди: сиёсий етуклик, маънавий барқарорлик, ишни билиш, ташкилотчилик қобилиятининг мавжудлиги.

Меҳмонхона ва ресторан хўжалигидаги менежментнинг ҳозирги назарияси ва амалиёти менежерга қўйиладиган бир қанча талабларни ишлаб чиқди. Бундай талабларга қуйидагилар киради:

- билимлилик;
- муайян шахсий фазилатларга эгалик;
- ахлоқ қоидаларига риоя қилиш;
- кўникмалар ва ташкилотчилик қобилияти.

Менежернинг билимлилиги. Маълумки, менежер бошқа шахсларга таъсир кўрсатиш орқали ўз меҳнати натижаларига эришади. Шу боис у энг аввало, ижтимоий психология соҳасида билимларга эга бўлиши, шунингдек замонавий бошқариш усулларини ва ўз касбининг хусусиятларини билиши лозим.

Шахсий фазилатлар – ностандарт фикрлаш, мақсадга эришиш йўлида тиришқоқлик ва қатъиятлилик, ташаббускорлик, олган мажбуриятлари ва берган ваъдаларини бажара олиш, ақллилик, одиллик, хушмуомалалик, ўз ишини пухта бажариш, одамлар билан тил топа олиш, ҳазил-мутойиба ҳиссига ва яхши соғлиққа эгалик.

Ахлоқ қоидаларига риоя қилиш. Энг аввало, иш муомаласи ахлоқи қоидаларига риоя қилиш менежернинг иш принципига айланиши лозим. Иш муомаласи ахлоқи қоидалари қуйидагилардан иборат:

- даромадни оширишга атроф муҳитни ифлослантириш ёки вайрон қилиш ҳисобига эришилмаслиги керак;
- рақобат курашида фақат йўл қўйилган усулларни қўллаш, яъни бозор ўйини қоидаларига риоя қилиш лозим;
- неъматларни одилона тақсимлаш;
- ишда ва ҳаётда ахлоқ қоидаларига риоя қилишда шахсий ўрнак кўрсатиш;
- интизомлилик ва ахлоқий етуклик.

Менежернинг кўникмалари ва ташкилотчилик қобилияти. Раҳбар ахборотдан, вақтдан ва одамлардан оқилона фойдаланиб, юксак натижаларга эришишни таъминлайди, ўзи раҳбарлик қилаётган фирманинг рақобатбардошлигини муттасил ошириб боради. Бошқарувнинг самарадорлигига қуйидагилар таъсир кўрсатиши мумкин:

- қўл остидаги ходимларнинг феъл-атвори ва ўзига хос жиҳатларини аниқлай олиш;
- ўзини бошқара олиш;
- ишга лаёқатли ходимларни баҳолай ва танлай олиш;

- ўз жамоасининг ривожланиш истиқболларини олдиндан кўриб, таъминлай олиш;
- тадбиркорлик ва ташаббускорлик;
- атрофдагиларга таъсир кўрсатиш, уларни ишга ғайратлантира олиш.

Агар менежер мазкур талабларнинг маълум қисмига жавоб бермаса, менежер имкониятлари чекланган ҳисобланади.

Бундай чеклашларни аниқлаб, менежернинг барча шахсий фазилатлари тўла намоён бўлишига монелик қилаётган омилларга эътиборни қаратиш мумкин. Раҳбар фаолиятида қуйидаги потенциал ***чеклашлар*** фарқланади.

1. *Ўзини бошқара олмаслик*. Ўзини бошқариш, низолар ва стрессларга қарши курашиш, ўз вақти, ғайрати ва кўникмаларидан оқилона фойдаланишга қодир бўлмаган раҳбарлар бошқа одамларни самарали бошқара олмайди.

2. *Шахсий қадриятларининг ноаниқлиги*. Агар раҳбарнинг шахсий қадриятлари унинг ўзига ва атрофдагиларга аниқ бўлмаса, улар нотўғри тушунилади ва талқин қилинади. Бунинг натижасида бошқарув қарорлари қабул қилиш ва амалга оширишнинг самарадорлиги пасаяди.

3. *Шахсий мақсадларнинг ноаниқлиги*. Ўз мақсадларини аниқ белгилашга қодир бўлмаган менежер бошқарув фаолиятида муваффақиятга эриша олмайди.

4. *Шахсий ривожланишнинг тўхтаб қолиши*. Менежер ўз атрофидагиларнинг эътиборини қозониши муҳимдир. Бунинг учун у ўзининг умумий савиясини муттасил ошириб бориши керак. Ўзини ўзи ривожлантириш қобилияти нафақат муттасил билим олиш, балки эгалланган билимлардан амалда фойдалана билиш билан ҳам тавсифланади. Ўз қобилиятини ривожлантирмайдиган раҳбарлар истиқболи порлоқ бўлмайди.

5. *Муаммоларни ҳал қила олмаслик (қарорлар қабул қила олмаслик).* Муаммоларни ҳал қилиш осон иш эмас, аммо бу соҳадаги кўникмалар маълум даражада ривожланган бўлиши мумкин. Муаммоларни ҳал қилиш қобилиятига эга бўлмаган менежер доим ҳал қилинмаган масалаларни эртанги кунга қолдиради. Бунинг натижасида ташкилотда жуда кўп муаммолар йиғилиб қоладики, раҳбар уларни ҳал қилишга қодир бўлмайди. Табиийки, бундай менежер ҳеч кимга керак бўлмайди.

6. *Ишга ижодий ёндашмаслик*. Ижодкор шахс ноаниқлик шароитида иш олиб боришга тайёр бўлади. Ўз фаолиятида ситуацион (кутилмаган) ёндашувдан фойдаланадиган менежерлар ташкилотда жуда кўп ролларни бажаришга, юзага келган вазиятга қараб ўз ҳаракатларига тузатишлар киритишга қодир. Ташкилотнинг стратегик мақсадларига эришиш учун улар анъаналардан воз кечиши, новаторча ғоялардан фойдаланиши, ўринли таваккал қилиши мумкин. Ишга ижодий ёндашиш, таваккал қилиш ёки тажриба ўтказишни истамайдиган раҳбар ташкилотни самарали бошқаришга қодир эмас.

7. *Одамларга таъсир кўрсата олмаслик*. Шахсий омил таъсир кўрсатиш масалаларида муҳим рол ўйнайди. Раҳбарнинг сўзини ўтказа олиши, ўзини

тутиши, таъсир кўрсатишнинг новербал шакллари (имо-ишоаралар, ташқи кўриниш ва ш.к.) жуда кўп одамларга таъсир қилади.

8. *Бошқарув меҳнатининг хусусиятларини тушунмаслик*. Менежер муайян натижаларга шахсий меҳнати билан эмас, балки бошқа кишиларнинг меҳнати орқали эришиши лозим. Токи раҳбарлар ўз куч-ғайратини бошқаришга тўлиқ қаратмас экан, ташкилот фаолиятида улар юксак натижаларга эриша олмайди.

9. *Ташкилотчилик қобилиятига эга эмаслик (раҳбарлик қила олмаслик).* Бу ерда менежернинг жамоа аъзоларини ишга рағбатлантириш, меҳнат жараёнини оқилона ташкил этиш қобилияти тўғрисида сўз юритилмоқда. Меҳнат жараёнини оқилона ташкил этмаслик, қўлланилаётган иш усулларининг самарасизлиги шунга олиб келадики, одамларда эртанги кунга бўлган ишонч йўқолади, улар меҳнат фаолиятидан қониқмайди ва ўз имкониятлари даражасида меҳнат қилмайди.

10. *Ўқитиб-ўргата олмаслик*. Ҳар бир раҳбар қўл остидаги ходимларнинг малакасини ошириш ҳақида ғамхўрлик қилиши лозим. Яхши раҳбар устоз вазифасини ҳам бажаради. Ходимлар малакасини ошириш, қандай шаклда амалга оширилишидан қатъи назар, бошқарув фаолиятининг муҳим таркибий қисмидир.

11. *Жамоани шакллантира олмаслик* (кейинги параграфга қаранг).

Шундай қилиб, бозор иқтисодиёти менежер олдига қуйидаги талабларни қўяди:

- ўзини бошқара олиш;
- оқилона шахсий қадриятларга эга бўлиш;
- шахсий мақсадларни аниқ белгилаш;
- ўзи устида муттасил ишлаш (ўсиш);
- муаммоларни ҳал қилиш кўникмаларига эга бўлиш;
- ижодкорлик ва янгиликларга интилувчанлик;
- ўз атрофидагиларга таъсир кўрсата олиш;
- замонавий бошқарув усулларини билиш;
- ташкилотчилик қобилиятига эга бўлиш;
- қўл остидагиларни ўқитиб-ўргата олиш;
- меҳнат жамоасини шакллантириш ва ривожлантириш қобилиятига эга бўлиш.

8.5. Меҳнат жамоаларини шакллантириш

Биргаликда бажарилаётган муайян фаолият белгисига кўра бирлашган кишиларнинг турғун гуруҳлари орасида *меҳнат жамоаси* муҳим рол ўйнайди. Меҳнат жамоасининг қуйидаги *белгилари* маълум: жамоа барча аъзолари манфаатларининг бирлиги; ижтимоий фойдали ва шахсий аҳамиятга молик бўлган ягона мақсад; мазкур мақсадга эришиш йўлида

биргаликда ишлаш; маълум ташкилий тузилмага эгалик; раҳбарлик ва тобелик муносабатларининг мавжудлиги; расмий ва норасмий муносабатлар.

Менежер шуни эътиборга олиши керакки, меҳнат жамоаси, жамиятнинг бирламчи бўғини сифатида, икки ўзаро боғлиқ функцияни: иқтисодий ва ижтимоий функцияларни бажаради. *Иқтисодий функция* шундан иборатки, жамоа моддий ёки маънавий неъматлар ишлаб чиқариш бўйича биргаликда меҳнат фаолияти олиб боради. *Ижтимоий функция* эса меҳнат жамоаси аъзоларининг ижтимоий эҳтиёжларини қондиришни, чунончи: меҳнат қилиш, меҳнат учун ҳақ олиш, жамоа аъзолари билан алоқа қилиш, атрофдагилар эътиборини қозониш, ташкилотни бошқаришда иштирок этиш, қонун ҳужжатларига мувофиқ ўз ҳуқуқларидан (меҳнат қилиш, дам олиш, тиббий хизматдан фойдаланиш ҳуқуқларидан) фойдаланиш имкониятини яратишни назарда тутади.

Жамоани шакллантириш – жуда мураккаб ва зиддиятли жараён. Бу, энг аввало,, жамоа аъзоларининг манфаатлари ва мақсадларида тафовутлар ва қарама-қаршиликлар мавжудлиги билан боғлиқ (кўпинча шахсий манфаатлар ва мақсадлар ташкилотнинг мақсадлари билан тўқнашади). Шахсий мақсадлар ва группавий мақсадларнинг умумийлик даражасига қараб, меҳнат жамоасининг уюшқоқлиги ёки ижтимоий етуклик даражаси тўғрисида сўз юритиш мумкин. Менежер бошқарув фаолиятининг мазмуни ва хусусияти ана шу етуклик даражаси билан белгиланади.

Раҳбар шуни эътиборга олиши керакки, меҳнат жамоаси ўзининг шаклланиш ва ривожланиш жараёнида *уч асосий босқичдан* ўтади.

Ташкилот эндигина тузилган биринчи босқичда унинг аъзолари бир-бири билан танишади. Раҳбар одамларни синчиклаб кузатиши, энг обрўли ва бошқаларга таъсир кўрсата оладиган ходимларни аниқлаши, уларни ўз томонига жалб қилиши ва иш ўринларига тўғри қўйиши лозим. Ушбу босқичда раҳбар жамоага нисбатан «ташқи куч» ҳисобланади. Қўйиладиган талабларнинг аксарияти ундан чиқади ёки у орқали ўтади.

Иккинчи босқичда кичик гуруҳлар шаклланади (норасмий муносабатлар ўрнатилади). Энг онгли, ғайратли ва ташаббускор одамлар аниқланиб, улардан раҳбарга жамоанинг асосий мақсадлари ва вазифаларига эришишда ёрдам берадиган актив таркиб топтирилади. Мазкур босқичда пассив, раҳбарга нисбатан салбий муносабатда бўлган ходимлар ҳам аниқланади. Улар ишга халақит бериши, жамоанинг уюшқоқлигига путур етказиши мумкин. Раҳбар бундай гуруҳнинг вужудга келиши сабабларини пухта таҳлил қилиши лозим. Ушбу босқичнинг ўзига хос хусусияти шундаки, раҳбар нафақат шахсан, балки норасмий лидерлар орқали ҳам жамоани бошқариши ва унга талаблар қўйиши мумкин.

Учинчи босқичда ходимларнинг онглилиги ва фаоллиги энг юксак даражага етади: ходимлар ўз раҳбарини яхши тушунади ва ўз мажбуриятларини маъмурий тазйиқсиз бажаради. Раҳбар ва норасмий лидерлар жамоага нисбатан «ташқи куч» ҳисобланмайди, шу боис уларнинг талабларини ҳамма табиий деб қабул қилади ва тушунади. Ушбу босқичнинг

ўзига хос хусусияти шундан иборатки, унда оммавий ва шахсий манфаатларнинг муштараклигига эришилади. Учинчи босқичда менежер, қоида тариқасида, ўз раҳбарлик услубини ўзгартиради: агар биринчи босқичда раҳбар асосан автократик бошқариш услубини қўллаган бўлса, энди раҳбарликнинг демократик принципларидан кенг фойдаланилади.

Жамоанинг ривожланиши узлуксиз жараён бўлиб, учинчи босқич билан якунланмайди. Бу жараён муттасил давом этади ва жамоа ижодий кучларининг ривожланишида, ўзини ўзи бошқаришда, ижтимоий-психологик муҳитнинг мустаҳкамланишида ва ижтимоий соҳанинг кучайишида намоён бўлади. Ўз-ўзидан равшанки, жамоа ўзининг ривожланиш жараёнида айрим босқичлардан тезроқ, айримларидан эса – секинроқ ўтиши мумкин. Шундай ҳоллар ҳам бўладики, у босқичлардан бирида «туриб» қолади ва ҳатто тарқалиб кетади.

8.6. Ўз ҳукмини ўтказиш ва шахсий таъсир кўрсатиш

Ўз ҳукмини ўтказиш – одамларга таъсир кўрсатиш, уларнинг хулқ-атворини ва муайян шахс ёки шахслар гуруҳининг муносабатини ўзгартира олиш демак. Менежер ишининг натижалари ҳақида у нима қилишига қараб эмас, балки бошқаларни ишга қандай рағбатлантиришига қараб хулоса чиқарилади. Кўпчилик ҳокимият ваколатига фақат раҳбар эга бўлиши мумкин, бу ваколат ходимларнинг истаги, қобилияти ва интилишларидан қатъи назар, уларга ўз ҳукмини ўтказишни назарда тутади, деб ҳисоблайди. Бироқ, ҳозирда ўз ҳукмини ўтказиш ва таъсир кўрсатиш таъсир кўрсатилаётган кишининг шахсига, шунингдек, вазиятга ва раҳбарнинг қобилиятига тенг даражада боғлиқлиги эътироф этилмоқда.

Маълумки, менежер фаолиятида ҳокимият салоҳияти қўл остидагиларга таъсир кўрсатишнинг кучли омили ҳисобланади. Ҳокимият ваколатларига эга бўлган менежер қўл остидагилардан ўз буйруқ ва кўрсатмалари сўзсиз бажарилишини талаб қилиши мумкин. Ҳокимият функцияси бошқарувда муайян каналлар – *ҳукм ўтказиш усуллари* орқали намоён бўлади:

1) *мажбурлаш* – одамларни уларнинг хоҳиш-истагидан қатъи назар ишлашга даъват этиш. Меҳнатга даъват этишнинг мазкур усули жазодан қўрқишга асосланади. Танбеҳ, ҳайфсан, жарима, ишдан бўшатиш, кам ҳақ тўланадиган лавозимга ўтказиш мажбурлаш воситалари ҳисобланади;

2) *таъсир кўрсатиш*. Обрўли шахслар (ўз «шефи», юқори раҳбарлар) билан менежернинг ўзаро алоқаси унга билвосита ҳокимият кучини беради. Ходимлар ўз бошлиғи билан муносабатларда нафақат бевосита бошлиқнинг, балки унинг тепасида турган бошлиқнинг ҳам ҳокимият функциясини ҳис этади;

3) *ваколатлар*. Менежер ўз касбий тайёргарлиги даражасига кўра касбга доир барча масалалар юзасидан эксперт ва «ҳакам» вазифасини бажаришга ҳақлидир. Ходимлар бунга менежер ҳокимиятининг турлари деб қараши лозим;

4) *ахборот билан таъминлаш*. Одамлар ўз фаолиятини амалга ошириш вақтида доим ҳар хил ахборотга эҳтиёж сезади. Менежер ўз ходимлари ахборот олишини тартибга солади. Шу тариқа у ўз ходимларига ҳукм ўтказади: ахборот қандай бўлса, одамлар фаолиятининг мазмуни ва хусусияти ҳам шундай бўлади;

5) *мансаб мавқеи*. Менежернинг мансаб мавқеи қанча юқори бўлса, унинг одамларга таъсир кўрсатиш имконияти ҳам шунча кўп бўлади. Ўзаро муносабатларда раҳбар билан тўқнаш келган ходимлар энг аввало, унинг лавозимига қараб иш кўради;

6) *обрў-эътибор*. Ходимлар эътиборини қозонган менежер уларга ўз ҳокимият ваколатларини намойиш этмасдан таъсир кўрсатади. Одамлар обрўли раҳбарга ҳеч бир қаршиликсиз бўйсунади;

7) *рағбатлантириш (ва кечириш) ҳуқуқи*. Одамлар рағбатлантириш ва кечириш ҳуқуқи ва имкониятига эга бўлган шахсларга жуда осон бўйсунади. Ҳамма кўпроқ пул ишлаб топишга, хизмат пиллапоялари бўйлаб кўтарилишга, ўз атрофидагиларнинг диққат-эътиборини қозонишга ҳаракат қилади. Бундай ҳуқуққа эга бўлган шахснинг ҳокимияти анча юксак чўққиларга кўтарилиши мумкин.

Кўриб турганимиздек, ҳар қандай менежер ўз ҳокимиятидан фойдаланиш учун жуда кўп каналларга эга бўлади. Бироқ, раҳбарлик қилиш ва одамларни ўз ортидан эргаштириш учун бу ҳокимиятдан жуда эҳтиётлик билан фойдаланиш лозим. Раҳбарлар ва ходимлар ҳокимиятининг мувозанатини таъминлаш учун *мажбуриятларни бошқаларга ўтказиш* усулидан фойдаланилади, яъни менежер бошқарув функцияларини бажариш вақтида ўз ваколатларининг бир қисмини қўл остидагиларга ўтказади. Бу ҳолда шуни эътиборга олиш керакки, ходимга ўтказилган менежер ваколатини бажариш ҳуқуқи вақтинчалик ҳисобланади ва берилган топшириқ бажарилгунга қадар давом этади. Ходим топшириқни бажаришни ўз зиммасига олади ва ишнинг муваффақиятли бажарилиши учун жавоб беради. Айни вақтда унга топшириқни ўз вақтида сифатли бажариш учун зарур ҳокимият ваколатлари ҳам берилади. Бироқ, айрим менежерлар ўз ҳокимиятини бошқаларга беришни унча хоҳламайди, қарорлар қабул қилиш учун етарли ваколатларсиз ходим топшириқни муваффақиятли бажариши жуда қийин.

Менежерлар ҳам, ходимлар ҳам ўзаро тушунмовчиликларга ва муваффақиятсизликларга йўл қўймаслик учун ҳокимият ваколатлари қай даражада ўтказилаётганини яхши тушунишлари лозим.

Ваколатларни ўтказиш – ҳокимиятни тақсимлаш усули. Бу ҳолда, биринчидан, ходимларнинг жуда яхши ва уюшқоқ жамоаси вужудга келади (ҳокимият ваколатлари берилган кишилар ўз кучи ва қудратини яхши ҳис этади ва шу сабабли сизнинг командангизда қолишга ҳаракат қилади), иккинчидан, бошқаларга қанча кўп ваколат берсангиз, ходимларингизга қанча кўп жавобгарлик юкласангиз, сизнинг бошқарув меҳнатингиз шунча самарали бўлади, чунки сиз оғир ишнинг маълум қисмидан қутуласиз.

Менежментда *таъсир кўрсатиш* ходимларни йўлга солишнинг энг енгил усули ҳисобланади. Таъсир кўрсатиш деганда муайян шахснинг бошқа шахс хулқ-атворини ўзгартирадиган хулқ-атвори тушунилади.

Бошқарув таъсири кўрсатишнинг иккита катта гуруҳи фарқланади: эмоционал таъсир кўрсатиш ва тафаккурга таъсир кўрсатиш. *Эмоционал таъсир кўрсатиш воситалари* гуруҳида «юқтириш» ва тақлид қилиш асосий ўрин эгаллайди.

«Юқтириш» – одамларга таъсир кўрсатишнинг энг қадимги усули. У бир кишининг эмоционал ҳолати онгсиз тарзда, ўз-ўзидан бошқа кишига ўтиши билан тавсифланади. Юқтириш механизмидан фойдаланиб, менежер жамоанинг уюшқоқлиги даражасини ошириши, уни ташкилот мақсадларини бажаришга сафарбар этиши мумкин.

Тақлид қилиш – бошқа шахсларнинг ҳаракатлари, қилмишлари, хулқ-атвор тарзи ва ҳатто фикрлаш услубини ўзлаштириш. Агар «юқтириш» эмоционал ҳолатнинг бир кишидан иккинчи кишига ўтиши билан тавсифланса, онгли тарзда тақлид қилиш бошқаларнинг энг яхши фазилатларини ўзлаштириш усули ҳисобланади.

Таъсирчан ва иродаси бўш кишилар, шунингдек мустақил фикрлаш услуби яхши шаклланмаган шахслар бировга жуда осон тақлид қилади. Буни билган ҳолда, улар кимни тақлид объекти деб ҳисоблашини аниқлаш ва шунга қараб тегишли бошқарув ҳаракатларини амалга ошириш лозим.

Тафаккурга таъсир кўрсатиш воситалари гуруҳига қуйидагилар киради:

- таъсир этиш;
- ишонтириш;
- илтимос;
- дўқ-пўписа қилиш;
- оғдириш;
- буйруқ.

Таъсир этиш – нотанқидий идрок этишга асосланган таъсир кўрсатиш. Менежернинг обрўси қанча катта бўлса, унинг таъсири шунча кучли бўлади.

Ишонтириш – ўз фикрини бошқа шахсга самарали ўтказиш. Оғзаки ишонтириш тафаккур ва мантиққа таянади, сезгилар ва эмоцияларга таъсир кўрсатиш эса ёрдамчи рол ўйнайди. Агар таъсир этиш бир ёқлама йўналишга эга бўлса, ишонтиришда иккала тараф ҳам фаолдир.

Ишонтириш жараёнининг мақсади фикрлар бирлигига эришиш ёки муросага келишдан иборат бўлган очиқ ёки яширин мунозарадир.

Ишонтиришнинг камчилиги – у жуда секин таъсир кўрсатади ва таъсир натижаси аниқ бўлмайди.

Илтимос – ходимга таъсир кўрсатишнинг ихтиёрий, даъват этувчи омилларга асосланган усули. Менежер ходимга илтимос қилиш орқали уни ўзининг ижобий фазилатларини намоён этишга руҳлантиради. Раҳбар билан ходим ўртасида яхши муносабатлар мавжуд бўлган ҳолда ижобий натижага эришиш мумкин.

Дўқ-пўписа қилиш – ходимни унга ёмонлик қилиш билан қўрқитиш. Баъзан қўрқув кишини ўзига маъқул бўлмаган топшириқни бажаришга даъват этишнинг етарли мотиви бўлиши мумкин. Қоида тариқасида, дўқ-пўписа жуда қисқа вақт (ходим «қўрқув зонаси»да бўлган, яъни раҳбардан қўрққан вақт мобайнида) таъсир қилади.

Оғдириш – ходимни ҳар қандай воситалар ёрдамида ўзи томонга оғдириш. Раҳбар ходимга у ўз хулқ-атворини муайян тарзда ўзгартирган ҳолда унга маълум имтиёзлар беришни ваъда қилади. Айрим ҳолларда бундай оғдириш ходимга қўшимча меҳнати ва интилиши учун қўшимча мукофот беришга асосланган ҳалол ёндашув ҳисобланади: «Бугун нормадан ортиқ ишласанг, эртага ишдан вақтлироқ кетишинг мумкин».

Буйруқ - ҳокимият ваколатига эга органларнинг расмий фармойиши. Бу ерда муқобил мавжуд эмас, чунки буйруқлар муҳокама қилинмайди, балки бажарилади. Агар буйруқ бажарилган бўлмаса, бу, қоида тариқасида, салбий оқибатларга олиб келади.

Ҳар бир менежер шуни яхши билиши керакки, ходимларга таъсир кўрсатишнинг ҳар қандай усулларини қўллашда жамоатчилик фикри ва анъаналарга асосланган иш муомаласи одоби қоидалари ва хизмат ахлоқи нормаларига риоя қилиш лозим. Нима бўлганда ҳам, кўрсатилган таъсир ходимда аччиқланиш, дарғазаблик ва нафрат туйғуларини уйғотмаслиги керак. Ходимларга *ижобий таъсир кўрсатишнинг* қуйидаги усуллари мавжуд:

- хотиржамлик ва сабр-тоқатлилик билан суҳбатдошни «енгиш»;
- ходимлардан бирига алоҳида эътиборни қаратиш;
- ўз фикрига «зўрлик» қилиш;
- кутилмаган қарор қабул қилиш;
- олдиндан мақташ;
- «ўзингизни менинг ўрнимга қўйиб кўринг».

Хотиржамлик ва сабр-тоқатлилик билан суҳбатдошни «енгиш». Агар суҳбатдошингиз сиз билан суҳбатда асабийлашаётган ва қўполлик қилаётган бўлса, унинг «қизғин» ҳужумларига хотиржамлик ва энг муҳими – хушмуомалалик (баъзан – енгил киноя) билан жавоб қайтаринг. Арзимаган нарсаларни деб ички мувозанатни йўқотманг.

Ходимлардан бирига алоҳида эътиборни қаратиш. Қўл остингиздаги ходимлардан бирига, энг маъқули – паст лавозимлардан бирини эгаллаб турган ходимга эътиборни қаратишга ўзингизни мажбурланг. Уни кузатинг, у нималар ҳақида ўйлашини, унинг қизиқишлари, хоҳиш-истакларини тасаввур қилинг, унинг тақдири билан қизиқинг – шунда сизда бирдан ана шу кишига нисбатан жонли қизиқиш пайдо бўлади. У билан норасмий вазиятда мулоқот қилишингиз осонлашади, тез орада унда ўзингизга нисбатан ишонч пайдо бўлганини ҳис қиласиз. Аммо, энг муҳими – ўзингиздан маънавий қониқиш ҳиссини туясиз.

Ўз фикрига «зўрлик» қилиш. Нима учундир жинингиз суймаган ёки ҳатто очиқ-ойдин ёқтирмайдиган ходимингизда ижобий фазилатларни топишга ҳаракат қилинг. У ҳақда шу пайтгача янглиш фикрлаганингизга ўзингизни ишонтиришга урининг. Агар шунга эриша олсангиз, мазкур ходим билан тил топишган бўласиз.

Кутилмаган қарор қабул қилиш. Ходим раҳбардан одатда нима кутади? Унинг ўзини жазолашини. Инсофсиз, интизомсиз ёки қолоқ ходимга раҳбар қандай муносабатда бўлади? Табиийки, уни ёқтирмайди ва унга ишонмайди. Бу жавоблар исбот талаб қилмайди. Шунга қарамай, улардан воз кечинг, айниқса, ходимингиз ўзининг «омадсизлиги»га тан берган ва сиздан ўзига нисбатан ишонч у ёқда турсин, яхши сўз ҳам кутмаётган бўлса. Уни вақтинча бошқалардан устун қўйинг. Унга масъул топшириқ беринг. Буни барчанинг кўз ўнгида қилинг ва у мазкур топшириқни бажаришига ишонч билдиринг.

Ходимга қанот бахш этадиган бундай қарорлар жуда кучли тарбиявий таъсирга эга. Машҳур педагог Макаренко шундай усуллардан фойдаланган: у ишониш мумкин бўлмаган одамга – собиқ ўғрига моддий бойликларни ишониб топширган. Аммо бундай таваккалли қарорни фақат топшириқ бераётган ходимингиз сизнинг ишончингизни юксак баҳолашига ишончингиз комил бўлган тақдирда қабул қилиш мумкин.

Олдиндан мақташ. Ходимга топшириқ берар экансиз, унинг бажарилишига тўлиқ ишончингиз комил бўлмаса, уни мақташингиз, бундай масъулиятли топшириқни ундан бошқа ҳеч кимга ишона олмаслигингизни айтишингиз мумкин. Орадан маълум вақт ўтгач, бу мақтовингиз нишонга урганига ишонч ҳосил қиласиз: ходим тиришқоқлик билан топшириқни бажаради.

«Ўзингизни менинг ўрнимга қўйиб кўринг». Бундан соддароқ усул бўлмаса керак. Ўз ҳақлигингизни исботлашнинг энг осон усули – бирор масалада фикрингизга қўшилмаган ходимга ўзини сизнинг ўрнингизга қўйиб кўришини таклиф қилиш. Шунда баҳслашаётган одам ё масалани унинг фойдасига ҳал қилиш мумкин эмаслигини (раҳбарнинг ҳуқуқий ваколатлари чекланганлиги туфайли), ё бу қонунга ёки ахлоққа хид эканлигини тушуниб етади.

Айрим менежерлар бошқарув фаолиятида ходимларга ижобий таъсир кўрсатишнинг ҳар хил усулларини жуда осон ва бажонидил қўллайди, айримлар бунга анча қийналади, яна бир тоифа менежерлар эса бунга умуман эриша олмайди.

8.7. Ходимларни танлаш

Фирманинг иш режаси тузилганидан кейин (меҳнат ресурслари режаси унинг таркибий қисми ҳисобланади) менежернинг энг муҳим ишини бажариш – ходимларни фурсати келади. Мазкур жараённинг моҳияти шундан иборатки, мавжуд бўш ўринга номзодга қўйилган талабларни

ҳисобга олган ҳолда, баҳо бериш ва ишга қабул қилиш учун мос келадиган малакали ходимларни жалб қилиш.

Менежернинг мазкур функцияси жуда муҳим аҳамиятга эга. Шунга қарамай, аксарият ҳолларда ходим интуитив тарзда, таниш-билишларнинг тавсияси ёки маслаҳати, иш билан таъминлаш хизматининг йўлланмаси, ташқи белгиларга кўра танлаб олинади. Кадрлар танлашнинг синовдан ўтган усуллари йўқлиги шунга олиб келадики, менежер ўрин бўш турганидан кўра, мос келмайдиган ходим уни банд этгани маъқул, деб ҳисоблайди. Шу маънода ходимнинг ўзи эгаллаган лавозимга мувофиқлигини аниқлаш, яъни у бажарадиган ишларни, унинг функцияларини аниқ қайд этиш ва шу ишларга функционал мажбуриятларни сифатли бажариш учун зарур малакага эга кишиларни танлаб олиш лозим. Кадрларни танлаш иши номзодларда муайян фаолият турини бажариш учун зарур барча фазилатлар мавжудлигини тўғри баҳолашга асосланган тақдирдагина самарали бўлиши мумкин.

Ходимларни танлаш учун бутун жавобгарлик ходимлар билан ишлаш бўйича менежернинг зиммасига тушади. Кадрларни танлаш жараёни бошқарув ишининг бошқа жабҳалари сингари жуда мураккабдир. Биринчи босқичда номзодга бўлғуси иш моҳиятини тўғри ва аниқ тушунтириш айниқса муҳим, акс ҳолда зарур малакага эга бўлмаган кишиларни қабул қилиш ва улар билан суҳбатлашишга кўп вақт сарфлаш мумкин.

Ходимларни танлаш соҳасидаги кадрлар сиёсати ишга қабул қилиш принципларини, тегишли функцияларни сифатли бажариш учун зарур ходимлар миқдорини, ходимларнинг кўникмаларини мустаҳкамлаш ва уларни касбий жиҳатдан ўстириш методологиясини белгилашдан иборат. Кадрларни танлашга бошқарувнинг шахсга нисбатан амалга ошириладиган кичик функцияси деб қаралади. *Ходимларни танлаш* жараёни номзодлар шахси ва ишига баҳо бериш мезонларини танлашдан бошланади. Мезонлар хулқ-атвор қоидаларини ва касбий кўнималарнинг тафсилотларини ўз ичига олади. Ходимларни танлашнинг навбатдаги босқичи – номзодни эксперт баҳолаш. Ушбу босқич тест ўтказиш, масалалар ечиш ва машқларни бажаришга асосланади. Тест ўтказилганидан кейин кузатиш босқичи келади: номзод суҳбатга чақирилади. Юқорида зикр этилган босқичлардан ўтилганидан сўнг олинган натижалар тавсифланади ва улар номзодларни баҳолаш мезонларига солиштириб кўрилади. Номзодларни танлаш жараёни қарор қабул қилиш билан якунланади; агар узил-кесил қарор қабул қилишда маълум қийинчиликлар туғилган бўлса, қўшимча тест ўтказилиши мумкин.

Кадрлар танлаш муаммосини тўғри ҳал қилишнинг аҳамияти ишчи кучининг анча қимматлиги билан боғлиқ. Шу сабабли биринчи навбатда мазкур номзод фирмага керак ё керак эмаслигини аниқлаш лозим. Хато (масалан, уч ойдан кейин у ишдан бўшаш ҳақида ариза берса) анча қимматга тушиши мумкин. Кадрлар танлашда хатога йўл қўймасликда ҳар хил ахборот манбалари муайян ёрдам беради (8.1-жадвал).

8.1-жадвал

Ходимларни танлашда ахборот манбалари

Манба	Ахборот мазмуни ва унинг аҳамияти
Ишга олиш тўғрисида ариза	Номзод ҳақидаги дастлабки умумий таассурот ҳақида маълумот беради
Фотосурат	Номзоднинг ташқи кўриниши ҳақида маълумот беради
Таржимаи ҳол	Нозмоднинг шаклланиш жараёни, ҳаётининг тафсилотлари ҳақида маълумот беради
Шахсий сўровнома	Номзод ҳақидаги энг муҳим маълумотларни жамлайди ва тизимга солади
Етуклик аттестати	Номзоднинг мактабдаги давомати ҳақида маълумот беради, унинг касбий малакаси ҳақида эса нисбий маълумот беради
Меҳнат дафтарчаси	Олдинги иш жойларини тасдиқлайди, меҳнат фаолиятини ёритади
Тавсиялар	Касбий лаёқатининг барча жиҳатларини ёритади; қоида тариқасида, фақат қўшимча кўчирмалар олинади
Номзод билан суҳбат	Бошқа манбалар ёрдамида етишмаётган ахборот ўрнини тўлдириш, номзод ҳақида шахсан тасаввур ҳосил қилиш имконини беради
Синов	Номзод муайян ишни бажариш қобилияти (масалан, маълум кўникмаларга эгалиги) текшириб кўрилади
Тиббий кўрик (касбга лойиқликка); психологик тестлар	Қисман номзоднинг касбий лаёқатини (интеллекти, эрудицияси, касбий фазилатлари, феъл-атворининг ўзига хос хусусиятларини) тавсифлайди
Графологик хулоса	Касбга лойиқликнинг умумий ва хусусий жиҳатлари ҳақида маълумот беради; информативлик жиҳати баҳсли; фақат номзод розилиги билан мумкин

8.8. Ишчи кучи бозорлари

Ходимларни танлаш жараёнида ташқи ва ички ишчи кучи бозорларидан фойдаланилади, яъни ўз ходимлари ёки четдан ходимлар жалб қилинади.

Ички бозор мақсадга мувофиқроқ деб айтиш мумкин. Биз ўз ходимимизни яхши биламиз. Ўз ходимимиз ташкилотдаги меҳнат шарт-шароитларига мослашган бўлади. Бундан ташқари, ҳар бир ходимнинг хизмат пиллапояси бўйлаб кўтарилиш истаги ҳам ҳисобга олиниши лозим. Агар ташкилот ўз ходимларига бундай имкониятни бермаса, энг яхши ходимлар уни тарк этади.

Бироқ, ходимларни танлашда ички бозорга қарши далилларни, чунончи: айрим ўз ходимларининг психологик номувофиқлиги ва касбий жиҳатдан нолойиқлигини ҳам ҳисобга олиш лозим. Шу нуқтаи назардан ходим ташқи бозордан жалб қилинса, мақсадга мувофиқроқ бўлади. Четдан ходим олиш ташкилот учун қимматроқ тушади, деб ҳисобланади. Ўз-ўзидан равшанки, агар биз бошқа ташкилотдаги одамга иш таклиф қилсак, унга кўпроқ маош ҳам таклиф этишимиз лозим.

Агар четдан таклиф қилинган номзод бизга мос келса, бунда энг аввало, у бошқа ташкилотда тўплаган тажрибага таянилади. У ўз ташкилотидаги муаммоларга ўхшаш муаммоларни бизнинг ташкилотимизда ҳал қилиш йўлларини билади, бизда мавжуд бўлмаган ва биз ўзимизда жорий этишни кўзлаган технологиядан хабардор бўлади. Шу сабабли, биз мазкур технологияни такомиллаштирадиган ва ташкилотимизнинг ривожланишига муҳим ҳисса қўшадиган одамни ишга оламиз. Кўриб турганимиздек, турли меҳнат бозорларидан кадрларни танлаш ўз ижобий томонларига ҳам, камчиликларига ҳам эга.

Ташкилот ичида ходимларни танлашнинг ижобий томонларига қуйидагилар киради:

- хизмат пиллапояси бўйлаб кўтарилиш имконияти, жамоадаги уюшқоқлик, ишлаб чиқаришдаги яхши муҳит;
- ходимни танлашда кам харажат қилиниши;
- ходимнинг ишлаб чиқаришни билиши;
- ходимлар ва уларнинг имкониятларидан хабардорлик;
- ишлаб чиқаришдаги рағбатлантиришлар даражасининг сақланиши (четдан ходим олинганида унга бозор конъюнктурасидан юқорироқ маош тайинланади);
- бўш лавозим тез эгалланиши;
- ёшлар учун бўш ўринлар очилиши.

Ташкилот ичида ходимларни танлашнинг камчиликларига қуйидагилар киради:

- танлаш имкониятининг камайиши;
- малака оширишга катта харажатлар қилиниши;
- «ишлаб чиқаришдаги сўқирлик» (яъни ўз корхонасидаги камчиликлар кўринмайди);
- ҳамкасбларнинг ишдан ихлоси қайтиши (масалан, бошлиқ лавозимига хизмат бўйича кўтарилишга кам интилиш, эътиборнинг кучайиши, рақобат);
- фақат «қулоқ тинч бўлиши»ни ўйлаб ходимни муайян ўринга тайинлаш ва лавозимга кўтариш. Узоқ вақт ишлаган ходимга «йўқ» дея олмаслик.

Ташкилотдан ташқарида ходимларни танлашнинг ижобий томонлари қуйидагилардан иборат:

- танлаш имкониятининг катталиги;

- корхонага «тоза ҳаво» кириши;
- четдан олинган ходим бошқа корхона билимларини олиб келади ва бу ердагиларнинг эътиборини қозониши осон бўлади;
- ишга қабул қилиш кадрларга бўлган талабни бевосита қондиради;
- кучли коллегиал алоқа ўрнатиш, ҳар қандай масалани «баҳамжиҳат» ечиш имконини беради.

Ташкилотдан ташқарида ходимларни танлашнинг камчиликларига қуйидагилар киради:

- танлашда катта харажат қилинади;
- янги қабул қилинган ходимлар улушининг кўплиги кадрлар қўнимсизлигига имконият яратади;
- жамоадаги муҳитга салбий таъсир кўрсатиши мумкин;
- янги ходимнинг билим ва кўникмалари камлиги туфайли синов муддатига кўп вақт сарфланади;
- ишлаб чиқаришни билмайди (ишлаб чиқаришга умумий киритиш талаб этилади, бу эса харажатлар ва вақт талаб қилади);
- янги лавозимни ўрганиш кўп вақт сарфини талаб этади;
- янги менежер раҳбарликнинг дастлабки босқичида демократик услубдан тўла фойдаланишга қодир бўлмайди.

Нима бўлганда ҳам номзодларни баҳолаш стандарт мезонларга кўра амалга оширилиши лозим. Бу баҳолаш мезонларини муфассаллаштириш мумкин.

Ходимларни баҳолаш мезонлари

Маълумоти ва ишлаб чиқариш соҳасидаги тажрибаси:

- мустақил тарзда, кимнингдир раҳбарлиги остида ишлаш;
- ишлаб чиқариш харажатлари учун жавобгарлик;
- ходимларни бошқариш;
- бошқалар билан бирга ишлаш.

Хулқ-атвори (ўзини тутиши):

- ташқи кўриниши;
- ўз кучига ишончи (манманлик, ишонтирарлик ва мустақиллик);
- мослашувчанлик ва киришимлилик;
- босиқлик.

Мақсадга интилувчанлиги:

- хизмат бўйича кўтарилиш истаги (амалга қизиқиши);
- ташаббускорлик;
- топшириқларни бажаришга тайёрлик;
- тиришқоқлик;
- ўз билими ва маълумотини ошириш қобилияти.

Интеллектуал қобилияти:

- зеҳни (зийраклиги);

- асбтракт фикрлаш қобилияти;
- менежернинг ҳаракатларига муносабати;
- фикрлаш даражаси;
- музокара олиб бориш қобилияти.

Сўзлашиш услуби:

- топқирлик;
- кўп сўзлилик;
- ўз фикрини аниқ баён этиш.

Ўзига хос хусусиятлари.

Касбий лаёқати.

Кадрлар танлаш таомилининг самарадорлиги ҳар хил усуллари ёрдамида оширилади. Агар ходимларни танлаш корхона доирасида амалга оширилаётган бўлса, бу усуллар штат ҳаракатисиз ёки штат ҳаракати билан бўлиши мумкин. Биринчи тоифага мансуб усулларга қуйидагилар киради:

- иш ҳажмининг оширилиши;
- корхонадаги иш вақтининг узайтирилиши;
- меҳнат таътили муддати бошқа вақтга кўчирилиши;
- ишга қабул қилинаётган одамларни ўқитиб-ўргатиш.

Корхона доирасида кадрлар ҳаракати билан қуйидаги усуллар боғлиқ:

- ишлаб чиқариш доирасида тайинлаш (қабул қилиш);
- бошлиқ таклифига кўра хизмат бўйича кўтариш;
- кадрларни изчил ривожлантириш (ўқитиб-ўргатиш, малакасини ошириш ёки ўзгартириш, иш жойини ўзгартириш).

Корхонадан ташқарида пассив танлаш амалга оширилиши мумкин:

- номзодлар ташриф буюриши;
- номзодларга картотека юритиш;
- ишга олиш ҳақидаги аризаларга ишлов бериш;
- раҳбарият ёрдами;
- вақтинчалик ишга олиш;
- меҳнат шартномаси.

Корхонадан ташқарида ходимларни фаолроқ танлаш қуйидагиларни ўз ичига олади:

- эълонлар тахтаси;
- корхона ходимлари ёрдамида ёллаш;
- реклама ва плакатлар ёрдамида танлаш;
- кадрлар бўйича консультант штатини жорий этиш;
- газетада эълонлар бериш.

Шундай қилиб, қайд этиш мумкинки:

- кадрларни танлашнинг интуитив услублари бозор иқтисодиёти шароитида меҳнат жамоаларини шакллантириш учун мақсадга мувофиқ эмас;

- ходимларни танлаш соҳасидаги кадрлар сиёсати ўзгарди;
- ходимларни танлаш фақат режали асосда амалга оширилиши лозим;
- меҳнат ресурсларини режалаштириш жараёнида кадрларнинг мавжудлиги, келажакда уларга туғиладиган эҳтиёж аниқланади ва уларни ривожлантириш дастурлари ишлаб чиқилади;
- кадрларни танлаш учун ишчи кучининг ички ва ташқи бозорларидан фойдаланилса, мақсадга мувофиқ бўлади.

8.9. Ходимларни баҳолаш

Биз ходимларни ишга жалб қилиш бўйича компания ўтказдик. Энди олинган аризалар бўйича номзодларни баҳолаш, яъни муайян лавозимга қайси номзод кўпроқ мос келишини аниқлаш лозим.

Ташкилот раҳбарияти у фирма стратегиясини амалга оширишга қодир одамларни тўғри танлаш учун, шунингдек, ходимлар ишда ўзини яхши ҳис этиши ва бу иш уларнинг қобилияти ва имкониятларига мос келиши учун жавоб беришини доим ёдда тутиши керак.

Ходимларни баҳолаш – шахснинг ишбилармонлик ва шахсий фазилатлари лавозим ёки иш ўрни талабларига мувофиқлигини аниқлашга йўналтирилган изчил жараён.

Ходимларни баҳолаш услубларини уч асосий гуруҳга бирлаштириш мумкин:

1) *прогностик услублар*. Сўровнома маълумотларидан, ёзма ёки оғзаки таърифномалардан, раҳбар ва ҳамкасбларнинг фикр-мулоҳазалари ва тавсияномаларидан, шахсий суҳбатлар ва психологик тестлардан фойдаланилади;

2) *амалий услублар*. Ходимнинг амалий иш натижаларига асосан унинг хизмат вазифаларини бажаришга яроқлилиги текширилади. Бунинг учун ходимни муайян лавозимда синаш усуллари ва техникасидан фойдаланилади;

3) *имитацион услублар*. Номзодга муайян вазифани ҳал қилиш топширилади.

Пировардида шахснинг хусусиятлари ва ишчанлиги эксперт баҳоланади.

Ҳар бир муайян ҳолда баҳолаш мезонлари тўплами бўлғуси ишнинг мазмуни ва сифатига боғлиқ бўлади. Бунда номзоднинг ё касбий, ё шахсий фазилатлари биринчи ўринга қўйилиши мумкин. Ходимни муайян лавозимда синаш усуллари ва техникасидан фойдаланилса, мақсадга мувофиқ бўлади. Бу усуллар ёрдамида номзод меҳнатининг самарадорлик даражаси аниқланади. Айни ҳолда экспертлардан объектив баҳо олиш айниқса мушкулдир. Экспертиза учун номзод меҳнатини баҳолашнинг қуйидаги шакли таклиф қилинади (8.2-жадвалга қаранг).

8.2-жадвал

Номзод меҳнатини баҳолаш

Сифат мезони	Мезоннинг ривожланиш даражаси				
	A	B	C	D	E
Меҳнат миқдори (унумдорлик)					
Меҳнат сифати					
Ишга муносабат					
Ишда пухталик					
Ҳамкорликка тайёрлик					

Эслатма. A – меҳнат унумдорлиги етарли эмас; B – меҳнат унумдорлиги талаб даражасида; C – меҳнат унумдорлиги талабга тўла жавоб беради; D – меҳнат унумдорлиги талаб даражасидан ҳам юқори; E – меҳнат унумдорлиги талаб даражасидан анча юқори.

Меҳнат миқдорини баҳолашда меҳнат ҳажми, маҳсулдорлиги, интенсивлиги, фойдаланиладиган вақт аниқланади.

Меҳнат сифатини баҳолашда ишда йўл қўйилган хатолар улуши, меҳмонхона маҳсулининг сифати, унинг жаҳон андозаларига мувофиқлиги ва ш.к. аниқланади.

Ишга муносабатни таҳлил қилишда ходимнинг ташаббускорлиги, ишда катта оғирликни ўз зиммасига олиш имконияти, турли вазиятларга мослашиш имконияти ва ш.к. баҳоланади.

Ишда пухталик ишлаб чиқариш воситаларига муносабатни, улардан фойдаланишни, хом ашё ва материаллардан оқилона фойдаланишни, иш ўрнида моддий харажатларнинг ҳисобга олиниши даражасини ва б.ни назарда тутади.

Ҳамкорликка тайёрликни баҳолашда қўйилган вазифаларни биргаликда ҳал қилишда ходимнинг иштироки, жамоадаги муносабатлар, жамоа ишида қатнашиш кўникмалари, четдан айтилган фикрга муносабат, бошқа шахсий фазилатлар ва қусурлар эътиборга олинади.

Ушбу мезонлар ходимни баҳолаш негизини ташкил этади. Уларнинг ҳар бирини миқдорий ифодалаш (масалан, балларда) муҳимдир. Балларда баҳолаш мазкур мезонлар муайян ходимда қай даражада мавжудлигини аниқлаш имконини беради.

Вакант лавозимларга номзодларни танлаш ва баҳолашнинг шахсий ва техник усуллари ва воситалари фарқланади. ***Шахсий*** **усуллар ва воситаларга қуйидагилар киради:**

- ҳужжатларни таҳлил қилиш ва баҳолаш;
- тест ўтказиш;
- суҳбатлашиш ёки интервью олиш.

Ходимларни баҳолашнинг *техник* усуллари ва воситаларига қуйидагилар киради:

- иш эксперименти ўтказиш (баҳолаш марказларида);
- графологик хулоса бериш.

ходимларни баҳолашнинг шахсий восита ва усуллари гуруҳида *суҳбатлашиш ёки интервью олиш* айниқса оғир иш ҳисобланади. Суҳбатлашиш ёки интервью олиш номзоднинг шахсига баҳо беришнинг идеал усули эмас, шу боис у бошқа усуллар билан тўлдирилади. Суҳбатлашишнинг асосий мақсади номзод айни вакант лавозимда ишлашдан манфаатдорми ва уни сифатли бажаришга қодирми, деган саволларга жавоб олишдан иборат. ***Интервью олиш юзасидан маслаҳатлар:***

1. Интервью олувчи лавозим хусусиятларини билиши керак.

2. Интервью ўтказишдан олдин номзод ҳужжатларини таҳлил қилиш, чунончи: аризанинг шакли ва мазмунини (хусусан, мурожаат маданиятини, хат нусхаси ёки асл нусхасини, хатолар бор-йўқлигини ва ҳ.к.ни) тадқиқ қилиш, ахборотнинг тўлиқлигини аниқлаш лозим. Таржимаи ҳолни кўриб чиқишда энг муҳим жиҳат – киши бир жойда ишлаган-ишламаганини ва ш.к.ни ажратиш зарур.

3. Суҳбатни норасмий йўсинда олиб бориш керак.

4. Суҳбат бир неча босқичдан ташкил топади:

алоқа ўрнатиш (5-10 минут). Ушбу босқичда саволлар берилади (фирмага қандай етиб келдингиз? ва ҳ.к.), кофе ёки чой таклиф қилинади, яъни номзодга мослашиш учун имконият берилади;

интервью (20-60 минут);

мотивлаштириш (20-45 минут) (фирма стратегияси, унинг одатлари ва анъаналари, афзалликлари ва ижтимоий имтиёзлар билан таништириш);

мунозара (5-10 минут). Ушбу босқичда шартноманинг умумий жиҳатлари муҳокама қилинади.

5. Саволлар рўйхатини тайёрлаш лозим.

6. Ахборотни ёзиб олиш ва суҳбатдан кейин маълум хулосалар чиқариш керак.

Бир неча номзодлар билан интервью қисқа вақт оралиқларида ўтказилса, мақсадга мувофиқ бўлади.

Ходимларни баҳолашнинг техник воситалари ва усуллари гуруҳида махсус ташкил этилган муассасалар - *баҳолаш марказлари* жуда катта самара беради. Сўнгги йилларда чет эл бошқарув амалиётида бундай марказлар жуда кенг тарқалган. Улар ўтказадиган тадқиқотларнинг натижалари анча объективдир. Бундай марказда номзодни баҳолаш услубикаси номзоднинг олдинги фаолияти, унинг маълумот даражаси ва субъектив тафсилотлари ҳақидаги маълумотларга асосланган эскирган баҳолаш усули доирасидан чиқиш имконини беради.

Баҳолаш марказлари иккита муҳим вазифани бажаради: синовдан ўтказилаётган номзодларнинг бошқариш қобилиятини аниқлайди ва уларнинг ҳар бири учун ташкилий маданият даражасини ошириш ва

аниқланган қобилиятларини ривожлантиришга мўлжалланган индивидуал машқ дастурини белгилайди.

Қоида тариқасида, номзодни баҳолаш, бошқарув вакансиясининг даражасига қараб, уч соатдан тўрт кунгача давом этади ва қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

- бошқарув ҳаракатларини бажариш;
- муаммони кичик гуруҳда муҳокама қилиш (жамоада ишлаш кўникмалари аниқланади);
- қарор қабул қилиш;
- можароли вазиятни ҳал қилиш;
- ишлаб чиқилган лойиҳани билдириш;
- ишга доир хат тайёрлаш.

Синов якунланганидан сўнг ҳар бир номзодга тегишли хулоса тузилади.

Юқорида айтилганлардан келиб чиқиб, шуни қайд этиш мумкинки:

- ходимларни баҳолаш жараёнида бир-бирини тўлдирувчи усуллар мажмуидан фойдаланилади;
- номзод меҳнатининг натижалари ва шахсий кўрсаткичлари баҳоланади. Шу муносабат билан ходимларни баҳолашнинг шахсий ва техник воситаларидан фойдаланилади;
- шахсий воситалар гуруҳида суҳбатлашиш ва интервью олиш алоҳида ўрин тутади;
- ходимларни баҳолашнинг техник воситалари икки йўналишга: лавозимга нисбатан ва ташкилотга нисбатан йўналишларга эга;
- баҳоланган мезонларни миқдорий ифодалаш мумкин. Зеро, ходимларни эксперт баҳолаш замирида мезонларни миқдорий ифодалаш ётади.

8.10. Ишга қабул қилиш

Ходимларни баҳолаш ўтказилганидан кейин, ниҳоят, кўплаб номзодлар орасидан энг юқори баҳо олган биттаси танлаб олинади. Тармоқ раҳбари уни фирмага ишга олишга розилик берганидан сўнг янги ходим билан *шартнома* тузилади. Бунда шартномани муҳокама қилиш ишга ёллаш жараёнининг таркибий қисми эканлигини ҳисобга олиш лозим. Шартномани муҳокама қилиш ишга қабул қилиш тўғрисида қарор қабул қилишдан олдин ҳам, бундай қарор қабул қилинганидан кейин ҳам ўтказилади. Шу сабабли суҳбатлашиш пайтида оғзаки шаклда бўлса ҳам қилинган таклифлар шартноманинг таркибий қисми ҳисобланади. Суҳбат ўтказувчи менежер фирма келажакда номзодга нималарни таклиф қилиши мумкинлигини аниқ билиши лозим.

Одатда «шартнома» атамаси икки тараф ўртасида юридик жиҳатдан расмийлаштирилган битимни англатади. Ҳар қандай шартнома кимдир

таклиф қилишини ва кимдир бу таклифларни қабул қилишини назарда тутади.

Сизга шунчаки хизмат кўрсатувчи шахс эмас, балки сиз билан ишга ёллаш тўғрисида шартнома тузган шахс ходим ҳисобланади.

Ишга олинаётган ходимга тақдим этилиши лозим бўлган шартноманинг шартлари ва муддатлари ҳақидаги ахборотнинг минимал ҳажмига қуйидаги маълумотлар киради:

- тарафлар (иш берувчи ва ходим) номи;
- ишнинг номи;
- ишни бошлаш санаси (ва шартнома муддати тугайдиган сана, башарти мазкур шартнома муайян муддатга тузилаётган бўлса);
- меҳнат ҳақининг тариф ставкаси ёки ҳисоб-китоб қилиш усули;
- меҳнатга ҳақ тўлашнинг даврийлиги (ҳафталик, ойлик ёки бошқа);
- байрам кунлари ва уларга ҳақ тўлаш;
- касаллик ёки бахтсиз тасодиф туфайли таътилларни расмийлаштириш ва уларга ҳақ тўлаш қоидалари;
- пенсияни ҳисоб-китоб қилиш схемаси ва пенсия суғуртаси давлат тизими ходимга нисбатан амал қилиш-қилмаслиги ҳақида маълумот;
- шикоятлар бериш тартиби;
- шартнома муддати тугагунга қадар ходим ишни тўхтатиш ҳақида хабарнома олиши ёки ариза бериши лозим бўлган муддат.

Меҳнат шартномасида юқорида зикр этилган барча бандлар бўлиши лозим ва ходимни бошқа ҳужжатларга йўллаши мумкин.

8.11. Халқаро меҳмонхона саноатида ходимларни бошқариш

Бугунги кунда бизнесда рақобатнинг кучайиши натижасида илгари катта самара берган компанияларнинг ходимларини бошқариш тизимлари қониқарсиз бўлиб қолаётир. Ходимларни бошқариш компания стратегиясининг муҳим таркибий қисмига ва компанияни дунё миқёсида ривожлантиришнинг кучли стратегик воситасига айланмоқда.

Юқорида зикр этилган вазифаларни бажаришда муҳим рол ўйнайдиган ходимларни бошқариш департаментига келсак, унинг аҳамияти ва компания доирасида унга бўлган ишонч даражаси сўнгги йилларда бир неча баравар ошди. Департамент ходимлари эса муайян қарорларни тайёрлашда компаниянинг бошқа менежерлари билан баҳамжиҳат ишлай бошладилар.

Ходимлар билан ишлаш бўйича менежерлар ҳар бир ташкилот ўзига хос хусусиятларга эга эканлигини ва ўз ривожланишининг турли даражаларида турганлигини тобора чуқурроқ тушуна бошладилар. Шу сабабли улар ходимларни бошқаришнинг ҳар хил стратегияларидан фойдалана бошладилар. Шу нуқтаи назардан Ватсон ва Литтелжон таклиф қилган ходимларни бошқариш муқобил стратегиялари модели диққатга

сазовор[3]. Бу схема ҳам компаниядаги жорий ҳолатга баҳо беради, ҳам корхона қайси йўналишда ҳаракатланиши кераклигини кўрсатади, шунингдек ташкилотларни уч тоифага: этноцентрик, полицентрик ва геоцентрик ташкилотларга ажратади. Этноцентрик тоифага мансуб компаниялар бошқарувга нисбатан марказлаштирилган ёндашув билан тавсифланади. Полицентрик компанияларда ходимларни бошқариш минтақа ёки мамлакат миқёсида децентрализация қилинган бўлади. Ниҳоят, геоцентрик компанияларда ходимларни бошқариш маҳаллий шароитларга мослаштирилган тартибда амалга оширилади (8.3-жадвалга қаранг).

8.3-жадвал

Инсон ресурсларини бошқариш стратегияси

	Этноцентрик	*Полицентрик*	*Геоцентрик*
Тавсифи	Шунга ўхшаш стратегиялар ва амалиётлар барча мамлакатларда мавжуд	Инсон ресурсларини бошқариш децентрализация қилинган	Инсон ресурсларини бошқариш дунё миқёсида амалга оширилади
Тафсилотлари	Ваколатлар ва қабул қилинувчи қарорларнинг катта улуши бош офисда бўлади	Ваколатлар ва қарорлар қабул қилиш ҳуқуқи маҳаллий шарт-шароитга қараб филиалларга берилади	Инсон ресурсларини бошқариш атроф муҳит омиллари билан муштарак бўлади
Бошқарувни ривожлантириш	Бутун дунёда ишлаш учун менежерлар компаниянинг бош офиси жойлашган мамлакатда танлаб олинади ва ўқитиб-ўргатилади	Асосий лавозимларда ишлашга мўлжалланган маҳаллий менежерлар ўз мамлакатида ўқитиб-ўргатилади ва ривожланади	Компаниянинг энг яхши ходимлари ривожланишига имконият яратилади

Меҳмонхона саноатида иш олиб бораётган Европанинг аксарият компанияларида этноцентрик ёндашув қўлланилади. Улар дунё миқёсида ривожланишда эса миллий-экспансив бошқаришдан фойдаланади. Улардан фарқли ўлароқ, Япония компаниялари, масалан, меҳмондўстлик саноатида ва умуман бизнеснинг бошқа соҳаларида ҳам ўз экспансиясининг дастлабки босқичида миллий-экспансив бошқариш усулидан фойдаланиб, ўз ривожланишининг кейинги босқичларида полицентрик ёндашувга ўтди ва фақат ўз, миллий менежерларидан иборат командани маҳаллий кадрларга алмаштира бошлади.

[3] Watson S. and Litteljohn D. International Hospitality Management. London: Pitman 2000.

Ходимларни бошқариш департаментлари илгари асосан саноатда узоқ вақт ёки бир умр ишлаган компаниянинг бошқа бўлинмалари ходимларидан жамланар эди. Ҳозирда транснационал компаниялар бошқача ёндашувни қўлламоқда ва ходимларни бошқариш департаментига кадрлар танлашнинг махсус мезонларини ишлаб чиқмоқда. Бунда улар ходимнинг маданий ривожланиш даражасига, чет тилларни билишига, чет элда ишлаш тажрибасига катта эътибор бермоқда. Транснационал компаниялар ўз ходимларни бошқариш департаментларини турли миллатлар ва маданиятларга мансуб кишилардан жамлагани, маҳаллий менежерлар билан компания ўртасидаги муносабатлар силлиқ кечмаётгани учун шахслараро муносабатлар маданиятлараро хусусият касб этмоқда. Бу ерда шу нарса муҳимки, бош офис ходимларининг жойларга турли мақсадларда амалга ошириладиган хизмат сафарлари назорат хусусиятига эга бўлмаяпти.

Меҳмонхона саноати халқаро тармоқларининг дунё миқёсидаги экспаниясининг таҳлили халқаро миқёсда, яъни ҳар хил маданий муҳитларда ходимларни бошқариш функциясини ривожлантиришга уринишда эришилиши лозим бўлган қуйидаги муҳим натижаларни қайд этиш имконини беради:

- ходимларни бошқариш билан шуғулланадиган командининг ваколатлари доирасини кенгайтириш, хизматга доир ўзаро алоқаларни кучайтириш, маданиятлараро ва шахслараро муносабатларни ўқитиб-ўргатишнинг аҳамиятини ошириш;

- ходимларни бошқариш билан шуғулланувчи менежерлар ва компаниянинг тармоқ менежерлари маданий ривожланиши ва онглилик даражасини ошириш, шунингдек халқаро бизнес муҳитида жавобгарликни ўз зиммасига олишга уларнинг тайёрлигини ошириш;

қисман тренинг ёрдамида ва қисман департаментни жамлаш жараёнида ходимлар малакасини ошириш;

- ходимларни бошқариш концепциясига бюрократик мақсадга мувофиқликка асосланган ёндашув ўрнига мижозга йўналтирилган ёндашувни киритиш.

Транснационал компаниялар олдида жойларда менежментни ривожлантириш дастурларини тузиш вазифаси турибди. Улар халқаро менежерлар иқтимодий ва демографик тенденцияларни, молия ва ишчи кучи бозорларини, экологик талабларни, технологик жараённи муваффақиятли баҳолаши, бир сўз билан айтганда, халқаро миқёсда улар оқилона ишлашини таъмирлаш учун зарур билим ва кўникмаларга эга бўлишини таъминлашлари лозим. Меҳмонхоналар халқаро уюшмаси бутун дунёда кадрлар тайёрлашнинг сифатини ошириш учун шу йўналишда катта ишларни амалга оширмоқда.

Британиянинг «Форте» халқаро меҳмонхона тармоғи 1992 йил августгача раҳбар офиснинг ходимлар билан ишлаш ва тренинг бўйича менежерлари томонидан бошқарилар эди. Аммо бу тузилма компания талабларини тўла қондира олмади. Шу сабабли компания ўз ташкилий

тузилмасини ва тренинг функциясини шундай ўзгартирдики, ҳозирги вақтда жойларда ходимлар билан ишлаш бўйича ва тренинг бўйича менежерлар иш олиб бормоқда. Мазкур менежерлар энди тармоқ менежерларига бўйсунади.

«Форте» компанияси халқаро миқёсга чиққан дастлабки даврда ўқув маркази ташкил этди ва уни академия деб номлади. Ушбу академия Лондондаги «Хитроу» аэропортининг меҳмонхонасида жойлашган. Бу чет эл делегацияларини қабул қилиш, ўзининг бошқа мамлакатлардаги меҳмонхоналари менежерларининг конференциялари, семинарлари ва тренингларини ўтказиш учун қулайдир.

Хулоса

Катта меҳнат сарфини талаб қиладиган меҳмонхона саноатида одамлар компаниянинг энг муҳим активи ҳисобланади. Бинобарин, ходимларни бошқариш мазкур қудратли активларни мувофиқлаштириш вазифасини бажаради ва компания менежменти тизими ва услубини тарқатиш ва ривожлантириш ишига қўшилган катта ҳисса ҳисобланади.

Ҳозирги бизнесда сифатга эътиборни кучайтириш инсон ресурсларини бошқариш хизматидан меҳмонхона саноати корхоналарини олдингига қараганда малакалироқ ходимлар билан таъминлашни тақозо этади. Мазкур хизмат тобора мураккаблашиб бораётган ҳуқуқий муҳитда ишлай оладиган қилиб тузилиши ва таркиб топтирилиши лозим. Шу билан бирга, юқори малакали ходимлар меҳнатига муносиб ҳақ тўлаш таъминланиши керак. Шу сабабли инсон ресурсларини бошқариш хизмати меҳмонхона саноати корхоналарига ўзгарувчан бизнес муҳитида ўз ўрнини топиш имконини берадиган жараёнларни бошқара оладиган тарзда ташкил этилиши, комплектланиши ва касбий жиҳатдан тайёрланиши лозим.

Таянч иборалар

Инсон ресурслари, ходимларни бошқариш, менежерларга қўйиладиган талаблар, ҳукм ўтказиш усуллари, ходимларни танлаш, ходимларни баҳолаш мезони, ходимларни баҳолаш услублари, ишга қабул қилиш,

Назорат учун саволлар:

1. Меҳмонхонадаги кадрлар хизматининг янги ролини тушунтириб беринг.
2. Замонавий раҳбарга қўйиладиган талабларни айтинг.
3. Чеклашлар концепциясининг моҳияти нимада?
4. Ҳокимият деганда нимани тушунасиз?
5. Ҳуқуқлар, жавобгарлик ва ҳокимиятни нима учун ходимларга ўтказиш керак?
6. Раҳбарлар ва ходимлар ҳокимиятининг мувозанати деганда нимани тушунасиз?
7. Раҳбарнинг ходимларга таъсир кўрсатиш усулларини айтинг.

8. Ишонтиришнинг кучли ва кучсиз томонларини айтинг.
9. Раҳбарнинг ходимларга ижобий таъсир кўрсатишининг қандай усулларини биласиз?
10. Ташкилотда ва ундан ташқарида кадрлар танлашнинг ижобий томонлари ва камчиликларини айтинг.
11. Ходимларни баҳолаш усулларини тавсифланг.
12. Ходимларни баҳолашнинг шахсий ва техник воситаларини тавсифланг.

Адабиётлар

1. Уокер Д.Р. Введение в гостеприимство. Учебное пособие. М., 2002 г.
2. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник. М.:ФиС, 2004.
3. Филлиповский Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М.: ФиС, 2005
4. Сенин В.С., Денисенко А.В Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения: Учебное пособие. М.: ФиС, 2004.
5. Организация и управление гостиничным бизнесом. Под ред. А.Л. Лесника, А.В. Чернышова. М. Интел Универсал, 2001
6. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Минск, Новое знание, 2001
7. Папирян Г.А., Менеджмент в индустрии гостеприимства. М.: ФиС,2003
8. Лесник А.Л., Мацицкий И.П., Чернышев А.В. Организация и управление гостиничным бизнесом. Учебник – М.: «Интер Универсал», 2000
9. Волков Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса. Учебник, - Д.: Финск, 2003 г.
11. Cuming M.W. The Theory and Practice of Personel management. Sixth edition, Heinemann, 2000.
12. Pickworth James R.A. Profile of the Hotel Personnel Manager. The Cornell HRA Quarterly. 1981. Vol. 22, no. 1. Pp. 42-46.

13. Интернет сайтлар

www.world- tourism.orq - Халқаро туристик ташкилот
www.world- tourism.orq/infoshop - Халқаро туристик ташкилотнинг ахборот маркази
www.wtoelibrary.orq - Халқаро туристик ташкилотнинг кутубхонаси
www.interunion.ru - Туристик ассоциациялар
www.wttc.org - Жаҳон саёҳат ва туризм кенгаши буйича
www.tag- group.com - Туризм буйича консултатив гуруҳ (TAG).
www.daminahotels.com – «Daminahotel» меҳмонхонаси

9-БОБ. МОЛИЯЛАРНИ БОШҚАРИШ

9.1. Режалаштириш ва бюджетни тузиш
9.2. Молиявий назорат ва таҳлил
9.3. Капитални инвестиция қилиш
9.4. Халқаро молияларни бошқариш

9.1. Режалаштириш ва бюджетни тузиш

Режалаштиришнинг тўлиқ цикли – узоқ муддатли мақсадлар компания ва компания ходимларининг умумий мақсадга эришишга қаратилган қисқа муддатли хулқ-атворини белгилайдиган жараён.

Режалаштириш цикли 9.1-расмда ифодаланган.

Меҳмондўстлик саноати корхонасининг ҳар бир ходими ўз эҳтиёжлари, манфаатлари ва интилишларига эга, аммо компания уларнинг талабларини умумий мақсадларга йўналтиради ва уларга эришиш йўлида бирлаштиради. Бошқа томондан, ташкилот, токи унинг фаолияти ўзининг алоҳида аъзолари эҳтиёжларини қондиришга йўналтирилмас экан, муваффақиятли фаолият кўрсата олмайди.



9.1-расм. Режалаштириш ва бюджет тузиш цикли

Чет элда меҳмондўстлик саноати корхонасининг стратегик режасини тузишда икки ҳар хил, аммо ўзаро боғлиқ аудит ўтказишдан келиб чиқилади:

1. Ташқи таъсирлар аудити.

2. Ички ресурслар аудити.

Маҳсулот ишлаб чиқариш ёки хизматлар кўрсатиш масаласига келсак, у оқилона ташқи таъсирларга ва мавжуд ресурсларга асосланиши лозим. Меҳмондўстлик саноатида ташқи омилларга кўпинча қуйидагилар киритилади:

1. Ҳукумат сиёсати – чегарадаги назоратнинг енгиллаштирилиши ва импорт маҳсулотларга пошлиналарнинг камайтирилиши.

2. Демография – ўрта яшар жисмонан фаол одамлар ҳамда нисбатан арзон йўлланмаларга кўра дам олишни маъқул кўрадиган ёшлар миқдорининг кўпайиши.

3. Рақобат – мазкур курортда меҳмонхоналар турлари ёки ресторанлар сонининг камайиши ёки кўпайиши.

4. Валюта алмаштириш курси – чет эллик туристлар сонига ва таътил пайтида уларнинг харажатлари даражасига таъсир этади.

5. Ижтимоий-маданий омил – маданий анъаналар аҳамиятининг ошиши.

Юқорида зикр этилган барча омиллар меҳмондўстлик саноати корхонасининг стратегик йўналишига ҳамда у ишлаб чиқараётган маҳсулотлар ёки кўрсатаётган хизматларга таъсир этиши мумкин. Бундай аудит вақти-вақти билан ўтказиб турилади, чунки сиёсий, иқтисодий, технологик ва ижтимоий ўзгаришларга қараб, ташқи таъсирлар узлуксиз ўзгариб боради. Аммо бундай шароитларда бизнесни ташкил этиш ва унинг ривожланиши мавжуд ресурсларга боғлиқ бўлади. Шу сабабли компаниялар ўз ресурсларининг аудитини ўтказади. Бундай аудит қуйидагиларни ўз ичига олади:

1. Физик ҳажмларни, яъни қурилмалар ҳажмини, асбоб-ускуналар миқдорини, меҳмонхона ёки ресторанда жойлаштириш мумкин бўлган мижозлар ёки зарур озиқ-овқат маҳсулотлари миқдорини текшириш.

2. Молиявий ресурсларни текшириш. Зарур меҳмонхона комплексини қуриш учун керакли ресурсларни топиш мумкин бўлган жойларни, сўнгра ундан самарали фойдаланиш даврини аниқлаш.

3. Меҳнат ресурсларини текшириш. Зарур ишни бажариш учун етарли ходимлар миқдорини ва уларнинг касбий фазилатларини аниқлаш.

Ташқи таъсирларни ва ресурслар билан боғлиқ чеклашларни солиштириб, стратегик режа тузиш мумкин. Аммо, шу билан бирга, қуйидаги асосий талабларга жавоб берадиган стратегик режаларни пухта танлаш лозим:

-мижоз талабларига жавоб берадиган маҳсулот ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш;

-ресурслардан янада оқилона фойдаланиш;

-бозорнинг нисбатан тор сегменти эҳтиёжларини қондириш;

-мумкин қадар кам ресурслардан фойдаланиб, маҳсулотлар ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш.

Стратегик режа тузилганидан кейин компания бюджетини режалаштириш қўмитаси турли манбалардан ахборот йиғиш орқали қисқа муддатли даврда зарур молиявий воситаларнинг муфассаллаштирилган шаклини, хусусан: сотувлар бюджети, дебиторлар бюджети, акциялар бюджети, кредиторлар бюджети, капитал сарфлари бюджети, айланма воситалар бюджетини тузади. Уларнинг ҳаммаси ягона бюджетга бирлаштирилади, унда фойда ва чиқимлар ҳамда баланс прогноз қилинади.

Шундай қилиб, компания ўз даромадлари ва харажатлари миқдорини, шунингдек, ҳисоб-китоб даврининг охирида вужудга келадиган ўз активлари ва қарзларини режалаштиради.

Шундан сўнг режалаштириш цикли жорий натижаларни прогноз қилинган натижаларга солиштириш билан давом эттирилади. Бундан улар ўртасида мавжуд тафовутларни аниқлаш мақсади кўзланади. Йиллик режага амал қилиш учун компаниялар тафовутларни ҳар ойда аниқлайди. Агар бюджет тузилганидан кейин мақсад қилиб қўйилган йиллик даромадни олишнинг иложи йўқлиги аниқланса, турли департаментларнинг менежерлари ёрдамида режага тузатиш киритиш чоралари кўрилади. Акс ҳолда йиллик режадан воз кечилади.

Режалаштириш ва бюджет тузиш – комплекс жараён, чунки компаниянинг турли департаментлари томонидан ҳар хил режалар тузилади ва сўнгра улар бирлаштирилади. Бу барча зарур ахборотни тўплаш ва муайян вақт ичида уларни бирлаштириш муаммосини вужудга келтиради. Режа ва бюджет ишончли, асосланган ва эришиб бўладиган бўлиши муҳимдир.

9.2. Молиявий назорат ва таҳлил

Меҳмондўстлик саноатида молиявий назорат иқтисодиётнинг бошқа жабҳаларида бўлганидек, компаниянинг барча бўлимларини қамраб олади ва сезиларли даражадаги ички хизмат кўрсатишни таъминлайди. Бинобарин, молия бўлими хизмат кўрсатишни бирлаштирувчи марказ ҳисобланади, чунки у бутун командaнинг мижозларга хизмат кўрсатиш фаолиятини қўллаб-қувватлайди.

Ички назорат принциплари бизнеснинг барча турлари учун бир хил бўлса-да, меҳмондўстлик саноати корхоналарининг операциялари маълум ўзига хосликларга эга. Бу асосан қуйидаги сабаблар билан боғлиқ:

-меҳмондўстлик саноати корхоналарида, айниқса, меҳмонхонада кўп миқдорда нақд пул айланади;

-озиқ-овқат маҳсулотлари, ичимликлар ва бошқа товарлар ходимларни қизиқтиради, чунки уларнинг барчаси хўжаликда асқотади ва четда сотишга тўғри келмайди, бошқача қилиб айтганда, ўғрилик эҳтимоли катта бўлади;

-айниқса, қуйи бўғинларда вақтинчалик ишга олинган ходимлар меҳнат қилади.

Меҳмондўстлик саноати корхоналари ўтказиладиган молиявий операцияларни қайта кўриш учун ўз активларига мустақил баҳо берилишига муҳтож бўлади. Бу уларга ўз ташкилий тузилмасида бухгалтерия ҳисоби ва аудит соҳасида билим ва малакага эга бўлган ходимларга ички аудит функцияларини юклашга туртки беради. Ички аудиторлар функционал операцион команда аъзоси бўлмайди ва поғона менежерларидан қатъи назар, хизмат мажбуриятига эга бўлмайди.

Ички аудиторларнинг тавсиялари кенгашув хусусиятига эга бўлади ва поғона ходимлари томонидан уларнинг сифатига қараб қўлланилади. Ички аудит функциялари мустақил бўлиб, операциялардан ва функционал ходимлар гуруҳидан, айтайлик, бухгалтерия ҳисоби, маркетинг ва б.дан ажратилганлиги учун, у кўпинча олий раҳбарият, аниқроғи, молия директори, ижрочи директор ёки директорлар кенгашининг аудит қўмитаси олдида ҳисобдор бўлади.

Йирик меҳмонхона корхоналарида ўтказилган охирги тадқиқотлар шуни кўрсатадики:

1. ички аудиторларнинг 19,4% тафтишчиларга;
2. 32,3% молия ишлари бўйича олий менежерларга;
3. 16,1% корпорациянинг ижрочи директори ва директорлар кенгашига;
4. 6,5% директорлар кенгашига;
5. 3,2% директорлар кенгашининг аудит қўмитасига ҳисобот беради.

Ички аудиторларнинг мустақиллиги уларнинг ҳисобдорлик даражаси ва касбий тайёргарлигига, шунингдек холислигига боғлиқ бўлади.

Ички аудит молиявий ва бошқарувга оид маълумотларни текширадиган тўрт йирик тоифага бўлинади:

1. Ички бошқарувга мувофиқликни текшириш;
2. Қонунга мувофиқликни текшириш;
3. Компания ресурсларидан тўғри фойдаланилаётганини аниқлаш;
4. Компания ресурсларидан оқилона фойдаланилаётганини аниқлаш.

Ички аудит асосан тўрт босқичдан ташкил топади: режалаштириш, текшириш, баҳолаш ва ҳисобот тузиш.

Биринчи босқич – режалаштириш операциялар моҳиятини аниқлаш, аудит мақсадларини белгилаш, ишга доир барча маълумотларни тўплашни ўз ичига олади. Мазкур босқичдан сўнг аудитор бизга текшириш жараёнидан маълум бўлган аудитни бевосита амалга оширишга ўтади. Жорий аудит таомили аудит турига қараб керакли маълумотлар олишни назарда тутади ва қуйидагиларни ўз ичига олади.

Солиштириш	Меҳмонхона номерларининг кундалик сотилишини номерларни сотиш режа кўрсаткичларига солиштириш ва жиддий тафовутларнинг сабабларига берилган тушунтиришларни шарҳлаш.

Топшириқ бериш	Маҳсулот етказиб берувчилар счётларини шарҳлаш
Тасдиқлаш	Йил охирида маҳсулот етказиб берувчиларнинг тўланмаган счётларини текшириш.
Кўриб чиқиш	Мазкур даврда ҳақиқий сотувлар ва бекор қилинган сотувлар миқдорини аниқлаш учун касса чекларини визуал кўздан кечириш
Таҳлил қилиш	Операцион департаментларнинг йил давомидаги меҳнатининг қийматини солиштириш (ҳафта кесимида)
Тафтиш қилиш	Харажатлар сметада белгиланганидан кўплиги сабаблари ҳақида департаментдан мазмунли тушунтиришлар олиш.
Кузатиш	Жараённинг самарадорлигини аниқлаш учун ресторан ёки меҳмонхона комплексининг бошқа бўлимлари меҳмонларга номерда хизмат кўрсатишини кузатиш.

Баҳолаш босқичи хулоса тузиш учун муҳим. Хулоса бошқарув қарорларига асос бўлиб хизмат қилади. Мазкур босқичнинг моҳияти натижаларга баҳо беришдан ва келажакда натижаларни яхшилаш йўлларини топишдан иборат.

Якуний босқич – аудит натижалари ҳақида ҳисобот тузиш. Ҳисобот олий раҳбариятни олинган натижалар билан таништиради ва аудитор компаниянинг манфаатдор ходимлари билан мулоқот қилиши учун зарур восита бўлиб хизмат қилади.

Ички аудит аудиторга ҳар хил йўналишлар бўйича бошқаришга ёрдам кўрсатиб, компания манфаатларини ҳимоя қилишга кўмаклашади.

Харажатлар ҳисобини юритиш, шунингдек операцион коэффициентлар меҳмондўстлик саноати учун яхши барометрлар ҳисобланади. Компаниянинг операцион кўрсаткичларини таҳлил қилиш – мураккаб фан эмас, балки диагностика воситасидир. Мазкур коэффициентлар кўпинча тегишли ташкилотлар томонидан эълон қилинадиган савдо соҳасидаги шунга ўхшаш коэффициентларга солиштирилади. Масалан, «Америка бухгалтерлар корпорацияси» «Кичик бизнес барометри»ни нашр этади.

Операцион коэффициентлар одатда ўзаро боғлиқ бўлади. Компания раҳбарлари молияларни бошқаришда одатда стандарт операцион коэффициентлардан анча фарқ қиладиган операцион коэффициентларни аниқлайдилар ва бундай тафовутларнинг сабабини тушунтиришга ҳаракат қиладилар.

Компанияларнинг молиявий таҳлили учун ялпи даромад коэффициенти, умумий ташкилий харажатлар коэффициенти, соф фойда коэффициенти, меҳнат ҳақи коэффициенти, ижара харажатлари коэффициенти, реклама харажатлари коэффициенти каби коэффициентлар муҳим аҳамиятга эга.

Ялпи даромад коэффициенти – маҳсулот қийматининг тўғридан-тўғри инъикоси бўлиб, қуйидаги йўл билан аниқланади:

$$\textbf{Ялпи даромад коэффициенти} = \frac{\text{Сотувлар соф ҳажми - сотувлар қиймати}}{\text{Сотувлар соф ҳажми}} \times 100$$

Мазкур коэффициент даражасининг юқорилиги маҳсулот ишлаб чиқариш харажатлари уни сотиш нархидан кам бўлганини англатиши мумкин, ва аксинча. Бироқ, мазкур коэффициентни паст даражада сақлаш компания умумий стратегиясининг бир қисми бўлиши мумкин. Агар маҳсулот паст нархларда ва етарли ҳажмда сотилса, анча яхши даромад олиш мумкин.

Хизмат кўрсатиш соҳасида коэффициент даражасининг пастлигига умумий операцион харажатларнинг паст даражасини қўшиб, анча фойдали сотувлар ҳажмига эришиш мумкин. Ғарб мамлакатларида кенг қўлланиладиган йирик дўкон-омборларда скидкалар билан улгуржи савдо қилиш тизими бунга ёрқин мисол бўлади.

Умумий операцион харажатлар коэффициенти компаниянинг барча харажатларини, чунончи: ижара ҳақи, меҳнат ҳақи, реклама харажатлари, суғурта ва устама харажатларни ўз ичига олади. У сотувлар соф ҳажмининг бирлигига нисбатан амалга оширилган операцион харажатлар тарзида аниқланади:

$$\text{Умумий операцион харажатлар коэффициенти} = \frac{\text{Операцион харажатлар}}{\text{Сотувлар соф ҳажми}} \times 100$$

Табиийки, катта операцион харажатлар компаниялар фаолиятининг даромаддорлигини пасайтиради ва компанияда харажатлар устидан назорат яхши йўлга қўйилмаганидан далолат бериши мумкин. Бироқ, компания сотувлар юқори ҳажмини катта харажатлар билан боғлиқ юксак даражада хизмат кўрсатиш билан муштарақликда таъминлай олса, оқилона даромад олишга муваффақ бўлиши мумкин.

Соф фойда коэффициенти барча харажатлар чегириб ташланганидан кейин сотувлар ҳажмидан фоиз ҳисобида олинган фойдани англатади ва қуйидаги йўл билан аниқланади:

$$\text{Соф фойда коэффициенти} = \frac{\text{Соф фойда}}{\text{Сотувлар соф ҳажми}} \times 100$$

Меҳнат ҳақи коэффициенти меҳнатга ҳақ тўлашга сарфланган сотувлардан олинган фойда улушини кўрсатади ва қуйидагича ҳисобланади:

$$\text{Меҳнат ҳақи коэффициенти} = \frac{\text{Маош}}{\text{Сотувлар соф ҳажми}} \times 100$$

Меҳмондўстлик саноатида сотувлар мавсумий хусусиятга эга ва одатда ўзгарувчан бўлгани учун мазкур кўрсаткич жуда катта аҳамият касб этади. Умумий операцион харажатлар коэффициенти сингари, меҳнат ҳақи коэффициенти ҳам фирма сиёсати таъсирида, масалан, сотувларни ошириш учун реклама ёки бошқа устама харажатлар ҳисобига қўшимча кучлар жалб қилинган ҳолда, ўрта даражадан юқори бўлиши мумкин.

Мазкур кўрсаткич даражасининг пастлиги эса, ўз навбатида, компанияда бошқарув самарали амалга оширилаётганини кўрсатади (айниқса, операцион харажатлар даражаси ҳам паст бўлса).

Ижара харажатлари коэффициенти бизнес олиб бориш учун жойнинг муҳимлигини кўрсатади. Ижара харажатлари даражасининг ошиши реклама харажатлари даражаси пасайишига олиб келиши лозим, деган фикр кенг тарқалган. Бошқача қилиб айтганда, ташриф буюрувчилар сони кўп бўлган жойнинг ўзиёқ яхши рекламадир.

Ижара харажатлари коэффициенти қуйидаги формула ёрдамида аниқланади:

$$\text{Ижара харажатлари коэффициенти} = \frac{\text{Ижара ҳақи}}{\text{Сотувлар соф ҳажми}} \times 100$$

Меҳмондўстлик саноатида ***реклама харажатлари коэффициентини*** ҳисоблашда маҳсулотни ўтказишнинг барча усуллари ва воситалари, шу жумладан телевидение, газета ва журналлар орқали реклама қилиш, тўғридан-тўғри маркетинг ва б. ишга солинади. Коэффициентнинг ўзи қуйидагича ҳисобланади:

$$\text{Реклама харажатлари коэффициенти} = \frac{\text{Реклама харажатлари}}{\text{Сотувлар соф ҳажми}} \times 100$$

Мазкур коэффициент юқори даражада бўлиши маъқул бўлмаса-да, мазкур коэффициент даражасининг пастлиги соф фойда даражасининг пастлиги билан уйғунликда даромадлилик даражасининг пастлиги сабабларидан бири реклама яхши йўлга қўйилмаганида эканлигини англатиши мумкин.

Компаниянинг зарарсизлигини таҳлил қилиш компания молиявий таҳлилининг муҳим таркибий қисмидир. У сотувлар ҳажми ҳар хил бўлган ҳолда математик модель ёрдамида даромадлар ва харажатлар даражасини аниқлаш имконини беради. Бу ерда ҳам зарарсизлик нуқтаси пул бирлиги ёки физик бирликларда ифодаланган сотувлар минимал ҳажми тарзида аниқланади. Бунда маҳсулотни реализация қилишдан келган тушум ўзгармас ва ўзгарувчи харажатлар суммасига тенг бўлади.

Ўзгармас харажатлар ишлаб чиқариш ва хизматларни сотиш ҳажмига боғлиқ бўлмайди ва доимий ишлайдиган ходимларга харажатлар, ижара харажатлари, мол-мулк харажатлари, қарзлар бўйича фоизларни ўз ичига олади.

Ўзгарувчи харажатлар – компаниянинг сотилган маҳсулот ҳажмига тўғри пропорционал тарзда ўзгарадиган харажталари. Улар соатбай ҳақ тўлашни, ишлаб чиқариш ва хизматларни сотиш учун зарур технологик эҳтиёжлар қиймати, хом ашё ва бошқаларни ўз ичига олади.

9.3. Капитални инвестиция қилиш

Меҳмондўстлик саноати кўчмас мулк ва асбоб-ускуналар анча қимматлиги туфайли жуда кўп капитал сарфлашни талаб этадиган тармоқ ҳисобланади. Капитал узоқ муддатга жалб қилинади ва жуда секин қайтарилади. Хусусан, инвестициялар тузилмаси ушбу секторда йирик харажатларни талаб қиладиган саноатга инвестицияларга ўхшайди.

Меҳмонхона ва транспорт секторлари туристик маҳсулнинг физик унсурларини (масалан, меҳмонхона, самолётлар) таъминлаш учун дастлабки йирик инвестицияларни тақозо этади. Уларнинг инвестициялари фақат бир неча йилдан кейин ўзини оқлайди. Туроператорлар ва турагентлар меҳмонхоналар, транспорт компаниялари ва бошқаларнинг хизматларига туристик мавсум олдидан ҳақ тўлаш учун кўп миқдорда айланма воситалар талаб қилади. Бу ерда капитал қисқа муддатга жалб қилинади ва кўпинча валюта бозорида спекуляциялар қилишга йўналтирилади. Воситачилик ҳақи миқдори кичкина бўлган кучли рақобатли бозорда, айтайлик, Буюк Британияда валюталарнинг курслари мавсум муваффақиятли бўлиш-бўлмаслигини белгилаши мумкин.

Меҳмондўстлик саноатининг маҳсулини яратишда унинг ҳар хил секторлари иштирок этади. Шу боис бир секторда ишлайдиган компаниялар бошқа сектор корхоналарини молиялаштиришдан манфаатдор бўлади. Масалан, туроператорлар ўз мижозларини юборадиган курортларда меҳмонхона комплексларининг ривожланишини молиялаштириши мумкин.

Авиакомпаниялар ўз хизматларидан кенг фойдаланувчи туроператорларнинг молиявий хавфсизлигини таъминлаши мумкин.

Меҳмондўстлик саноатида кўпгина компаниялар фаолияти кўп меҳнат сарфини тақозо этади. Ўз хизматларини талабнинг ўзгаришига мослаштириш анча қийин кечади. Боз устига, операцион қиймат маҳсулот қандай сотилишига боғлиқ бўлади.

Компаниялар икки хил қийинчиликларга дуч келади:

инвестициялаш услубини ва инвестициялаш мезонини танлаш;

инвестиялаш учун маблағларни танлаш.

Агар компания ўз асосий активларини инвестиция қилиш ҳақида қарор қабул қилса, қарор унинг тижорат манфаатларига мос келиши муҳимдир. Компаниянинг тижорат манфаати авваламбор ўз эгалари ёки акциядорлари кўпроқ наф кўришини таъминлашдан иборат бўлса-да, бошқа инвесторлар - қарз берувчилар, ишчи кучи, ҳукумат ва бутун жамият манфаатларига риоя қилиш ҳам муҳим аҳамиятга эга. Капитални инвестициялаштиришда ахборот билан таъминлаш масаласи муҳим ўрин тутади. Инвестиция лойиҳалари бўйича қарорлар қабул қилиш учун зарур ахборот, хусусан, компаниянинг молиявий мақсадларига боғлиқ бўлади:

1. Лойиҳа амалга оширилганидан кейин қанча соф фойда беради?

2. Лойиҳа инвестициялардан компания эгалари талаб қилган минимал даражадан кўпроқ фойда олиш имконини берадими?

3. Инвестициялар қанча тез ўзини оқлайди?

4. Инвестициялаштириш айланма воситалар қўшилишини таъминлайдими?

Бу саволларга жавоб топиш учун инвестиция лойиҳалари ҳақида қуйидаги маълумотлар тўпланади:

1. Инвестициялаштиришнинг бошида капитал қиймати.

2. Лойиҳа билан боғлиқ қўшимча даромадлар.

3. Лойиҳа билан боғлиқ қўшимча харажатлар.

4. Қўшимча харажатларни қисқартириш имконияти.

5. Компания эгалари ва менежерлар томонидан белгиланган инвестициялардан кўриладиган наф даражаси.

6. Капитални жойлаштиришнинг муқобил имкониятларидан фойдаланмасликдан кўрилган зарар.

Ахборот тўплаш – молиявий режалаштириш қўмитасининг мажбурияти. Компания мақсадларига эришишнинг муқобил йўлларини топиш ҳам компания мажбуриятларига киради.

Ўз навбатида, молиявий режалаштиришнинг биринчи босқичи – дастлабки харажатларни баҳолаш. Инвестицияларни амалга ошириш учун зарур сумма тендерлар ёрдамида топилади.

Лойиҳанинг ҳаёт цикли даврида қўшимча даромадлар жуда пухта баҳоланадиган инвестицияларнинг ўзидан олинади. Баҳолаш жараёнининг ўзи асосий капитал инвестицияларидан олинган даромадларни баҳолашдан бошланади. Бу ахборотга экспертлар, шунингдек, ишлаб чиқариш ходимлари

ҳамда сотувлар ва маркетинг бўйича ходимлар баҳо беради. Шунингдек, асбоб-ускуналар ва биноларга харажатлар ёки муқобилларни тўғри танлаш йўли билан маблағларни тежаб қолиш имконияти баҳоланади. Масалан, асбоб-ускуналар харид қилиш пайтида ёнилғи харид қилиш ёки меҳнатга ҳақ тўлаш билан боғлиқ тежамкорликка эътибор берилади.

Узоқ муддатли инвестициялардан кўриладиган наф нормасини баҳолаш ҳам муҳим. Бу бизнесга жойлаштирилган молиялар миқдори, тури ва қийматини аниқлаш орқали амалга оширилади. Шундан сўнг фондларнинг қанча қисмини ва қайси ставка бўйича олиш, капиталнинг қай қисми акциядорлар томонидан инвестиция қилингани ва ундан қанча фойда олиш кутилаётгани аниқланади.

Инвестициялаштириш услубларини тавсифлаш, унинг натижаларини аниқлаш учун одатда битта вазият олинади ва ҳар бир муқобил вазият унга солиштирилади.

Катта лойиҳалар учун бундай баҳолаш яна шунинг учун муҳимки, бу ерда таваккалчилик анча катта бўлади. Шундай қилиб, акциядорларнинг мумкин қадар катта даромад олиш талабини қондириш учун компания капитали муқобил усулда шакллантирилади.

Ҳозирги замон молия назарияси таваккалчиликни баҳолаш учун «молиявий активларни баҳолаш модели»дан фойдаланади. Ушбу услуб инвестициялар таваккалчиликнинг икки тури билан боғлиқ бўлишини эътироф этади: бутун иқтисодиёт тизими билан боғлиқ бўлган систематик таваккалчилик ва фақат лойиҳа билан боғлиқ бўлган носистематик таваккалчилик. Назария инвесторлар систематик таваккалчиликдан фақат жуда катта фойда кўришни мўлжаллашлари лозимлигини назарда тутади, чунки бошқа таваккалчиликни бартараф этиш мумкин. Систематик таваккалчилик муҳим ҳисобланади ва компаниянинг мазкур таваккалчиликка таъсирчанлиги β коэффициенти ёрдамичда ўлчанади.

Шундан

$$\Upsilon = \Upsilon_f + (\Upsilon_м - \Upsilon_f) \times \beta_м,$$

бу ерда Υ - инвестицияларнинг кутилган даромаддорлиги;

Υ_f - даромаддорликнинг таваккалчиликсиз ставкаси;

$\Upsilon_м$ – кутилган бозор даромаддорлиги;

$\beta_м$ - инвестицияларнинг систематик таваккалчиликка нисбатан таъсирчанлиги.

Υ_f кўрсаткичи давлат қимматли қоғозларига инвестициялардан даромаддорликка тенг бўлиши лозим, $\Upsilon_м - \Upsilon_f$ тафовути эса 8-9% оралиғида кузатилади, $\beta_м$ – лойиҳа учун бевосита аниқланиши мумкин эмас, аммо прогноз қилинаётган натижа ўтган давр кўрсаткичларига тузатиш киритиш орқали маълум даражада аниқлик билан олиниши мумкин.

Шундан даромаддорликнинг кутилаётган даражаси ёки инвестициялар жоиз рентабеллигининг қуйи миқдори ҳисобланади. Жоиз рентабелликнинг қуйи миқдори банк белгилаган қиймат ёки бошқа қарз қиймати бўлиши мумкин. Жоиз рентабелликнинг қуйи миқдори аниқланганидан кейин инвестицияларни баҳолаш усули ёрдамида баҳолаш амалга оширилади. Ушбу усуллар ёрдамида даромаддорлиги жоиз рентабелликнинг қуйи миқдоридан катта бўлган маъқул инвестиция лойиҳаларини танлаб олишга ҳаракат қилинади. Соф жорий қиймат (СЖҚ) ва рентабелликнинг ички нормаси (РИН) кўрсаткичларидан фойдаланган ҳолда молия маблағлари дисконтланган оқимини қабул қилиш ана шундай усуллардан биридир.

СЖҚ кўрсаткичига асосланган усул инфляцияни ҳисобга олмаганда, бугун олинган пуллар баҳоси кейинроқ олинадиган пуллар баҳосидан қимматроқ бўлади, деган оддий принципга асосланади. Бу инвестициялаш имкониятларининг камайиши ҳамда жойлаштирилган пуллар кечроқ қайтиши натижасида инвесторлар томонидан қизиқишнинг йўқолиши билан изоҳланади.

СЖҚ усули келгусида олиш мўлжалланган салмоқли молиявий маблағларнинг икки томонлама оқимларини ҳам баҳолайди. Кичик таваккалчиликлар билан боғлиқ ҳолларда СЖҚ мусбат ифодага эга бўлган схемалар қабул қилинади, чунки улар фирманинг фаровонлигини оширади.

Мазкур усулнинг мураккаблиги шундаки, у дисконтнинг қандай даражасидан фойдаланиш лозимлигини аниқлашни назарда тутади, аммо бу муаммони молиявий активларни баҳолашнинг юқорида зикр этилган модели ёрдамида енгиллаштириш мумкин.

Инвестицияларни РИН кўрсаткичи ёрдамида баҳолаш усули назарий жиҳатдан СЖҚ кўрсаткичидан фойдаланиш усулига қараганда номаъқулроқ, лекин амалда қўлланади. Баъзан у устун қўйилади, чунки у лойиҳанинг даромаддорлиги манзарасини акс эттиради. РИН – инвестициялар рентабелигининг ички нормаси, аниқроғи, дисконт коэффициенти бўлиб, у олиш мўлжалланган пул оқимларининг келтирилган қийматини аниқлашда нолга тенг бўлган соф оқувчи қийматни беради, яъни бунда дисконт тушумлари ва чиқимлар тенг бўлади.

Таваккалчилик СЖҚ билан бир хилда, молиявий активларни баҳолаш модели ёрдамида ҳисобланиши мумкин.

Инвестицияларни баҳолашнинг яна бир усули – молиявий маблағлар оқимининг дисконтланмаган усули. У даромаддорликнинг ҳисобланган нормаси (ДҲН) кўрсаткичлари, инвестицияларнинг ўзини оқлаш муддати ва рентабеллик коэффициентига асосланади. Улар, ўз навбатида, пулларнинг вақтдаги қийматини ҳисобга олмайди.

Даромаддорликнинг ҳисобланган нормаси лойиҳадан олинган йиллик ўртача фойдани лойиҳага жойлаштирилган пуллар миқдори билан солиштиради ва фоизларда ифодаланади:

$$\text{Даромаддорликнинг ҳисобланган нормаси} = \frac{\text{Лойиҳадан олинган йиллик ўртача фойда}}{\text{Лойиҳага инвестиция қилинган пуллар миқдори}} \times 100\%$$

Мазкур кўрсаткич жойлаштирилган капиталнинг даромаддорлигини ҳисобга олиш усулларига жуда боғлиқ бўлади ва осон тушунилади. Услубнинг асоси шундан иборатки, барча мавжуд лойиҳалар даромаддорликни муайян мақсадга келтириши лозим. Бироқ у даромадни ҳисобга олишга асосланади ва фойдани ўлчаш усулларига таъсирчан ҳисобланади, шу сабабли у изчил бўлиши мумкин эмас.

Яна бир кўрсаткич, яъни инвестициянинг ўзини оқлаш муддати лойиҳага жойлаштирилган маблағлар қайтадиган вақтнинг давомийлигини баҳолайди. Фирма ўзини оқлаш муддатини чеклаши, буни таъминлашга қодир бўлмаган лойиҳалар эса рад этилиши мумкин.

Ниҳоят, рентабеллик коэффициенти олиш мўлжалланган пуллар умумий жорий қийматининг дастлабки жойлаштирилган маблағларга нисбатини белгилайди. Мазкур коэффициентдан фойдаланувчи услубнинг устунлиги шундаки, у лойиҳа ҳажмига боғлиқ бўлмайди.

9.4. Халқаро молияларни бошқариш

Иқтисодиётнинг глобаллашуви рамзи остида ўтган охирги 30 йил ичида транснационал корпорациялар мазкур беқиёс иқтисодий экспансияга йўл очдилар. XX аср 90-йилларининг бошида АҚШ транснационал корпорацияларининг ўзи бутун дунёда 219 млрд. долларлик активларга эгалик қилар ва 4400 млрд. доллар маблағ билан савдо муомаласини олиб борар эди. Биринчи кўрсаткич 70-йиллар охиридаги кўрсаткичлардан уч баравар, иккинчи кўрсаткич эса – икки баравар кўпроқдир. АҚШ транснационал корпорацияларининг меҳмондўстлик саноати соҳасидаги фаолиятига келсак, улар давлат статистикасида унча аниқ кўрсатилгани йўқ.

Озиқ-овқат маҳсулотлари ишлаб чиқариш соҳасига оид маълумотлар савдо соҳасининг умумий маълумотлар базасига киритилди. Фақат меҳмонхоналар ва меҳмонлар яшаши учун мўлжалланган бошқа жойлар бошқа хизматлар кўрсатиш соҳаларидан алоҳида ифодаланди. Бироқ, тўпланган ва эълон қилинган маълумотларда мавжуд камчиликларга қарамай, шу нарса равшанки, ўтган охирги 30 йил ичида АҚШ меҳмондўстлик саноати ер куррасининг барча бурчакларига кириб борди. АҚШнинг машҳур меҳмонхоналар ва ресторанлар тармоқлари чет эл транснационал корпорациялари, масалан, Буюк Британиянинг «Гранд Метрополитэн» ёки Швейцариянинг «Нестле» транснационал корпорациялари томонидан харид қилинди. 1991 йилда харид қилинган АҚШнинг барча асосий меҳмонхоналарининг учдан икки қисми «Новотель», «Свисотель», «Меридиан», «Омни» компаниялари каби чет эллик инвесторлар томонидан эгалланди. Бошқа мамлакатларда жойлашган айрим

меҳмонхона транснационал корпорациялари АҚШ бозорига кириб келди ва бу ерда ўз савдо белгилари остида меҳмонхоналар барпо этди. Бошқа бозорларга АҚШ меҳмонхона ва ресторанлар тармоқларининг кириб бориши ҳам анча жадал рўй берди. «Макдональдс» ресторанлар тармоғи 1994 йилда ўз умумий даромадининг ярмидан кўпроғини чет эл филиалларидан олди.

Жаҳонда транснационал корпорациялар устунлигининг кучайиши ва бизнеснинг глобаллашуви сўнгги ўн йилликларда транснационал корпорациялар фаолият олиб бораётган ижтимоий-маданий ва сиёсий муҳитдаги фарқлардан ташқари, турли мамлакатлардаги молиялар ва ҳисоб юритиш жабҳаларидаги фаолиятда мавжуд фарқларни ҳам намоён этди.

АҚШда асосий деб қабул қилинган бухгалтерия ҳисобини юритиш принциплари меҳмондўстлик саноати корхоналарида бухгалтерия ҳисобини юритиш ва ҳисоботлар тузишнинг «муқаддас» концепцияси ҳисобланади. Бироқ, АҚШ ва Буюк Британияда қабул қилинган қоидалар айрим мамлакатларда амал қилмайди. Масалан, айрим мамлакатлар амортизация ажратмаларига нисбатан анча «енгил» қоидаларга эга, шунингдек мол-мулк ҳисобини юритиш учун ҳар хил кўрсаткичлардан фойдаланади.

Транснационал корпорациялар ривожлангунга қадар бухгалтерия ҳисоби, ҳисоботлар тузиш, молиявий воситалардаги тафовутлар тижорат фаолиятини олиб боришга монелик қилиши, турли мамлакатларнинг бухгалтерлари фаолияти номувофиқлигини келтириб чиқаришига унча эътибор берилмас эди.

Транснационал корпорациялар фаолиятида юқорида зикр этилган ижтимоий-сиёсий, маданий муаммолардан ташқари, бошқа муаммолар ҳам мавжуд. Фаолият натижаларини консолидация қилиш, трансферт нархлари, валютани конвертация қилиш, бюджет тузиш ана шундай муаммолар жумласидан.

Молиявий ҳисоботларни консолидация қилиш (баланс, даромадлар тўғрисида ҳисобот, тушумлар тўғрисида ҳисобот, молиявий ҳолатнинг ўзгариши тўғрисида ҳисобот) даромадлар ва харажатларни, тушумлар ва ажратмаларни бирлаштиради. Масалан, АҚШнинг солиқ ҳақидаги қонун ҳужжатлари маҳаллий транснационал корпорациялар ўзлари фаол назорат қиладиган шўъба корхоналарининг бирлаштирилган ҳисоботларини тақдим этишларини талаб қилади.

Буюк Британияда 1989 йилда қабул қилинган компаниялар тўғрисидаги Қонун ҳам бирлаштирилган молиявий ҳисоботларни эълон қилишни талаб этади.

Трансферт нархлари корпорациянинг бир қисми унинг иккинчи қисмига ўтказилган маҳсулотлар ёки хизматларга белгилаган нархларга мос келади. Трансферт нархларини белгилашдан компания кўзлайдиган асосий мақсад – солиқлар миқдорини мумкин қадар камайтириш, яъни пировард маҳсулотлар ёки ярим фабрикатларнинг нархи солиқ мажбуриятларини қисқартириши лозим. Транснационал корпорациялар солиқлар даражаси юқори бўлган мамлакатдаги ўз филиалларидан даромадни солиқлар даражаси пастроқ

бўлган мамлакатга ўтказишга ҳаракат қилади. Агар маҳсулот ёки хизмат солиқлар даражаси паст бўлган мамлакатда ишлаб чиқарилган бўлса, компания мазкур маҳсулот ёки хизматга баландроқ трансферт нархлари белгилаб, уни солиқлар даражаси юқори бўлган мамлакатдаги филиалга сотишдан наф кўради. Шу тариқа у солиқлар даражаси юқори бўлган мамлакатда олинган даромадни солиқлар даражаси паст бўлган мамлакатга ўтказади.

Валюталарни конвертация қилиш чет эл валютасини ўтказиш ва бошқа мамлакатларда жойлашган филиалларнинг активлари тўғрисида ҳисобот бериш учун зарур. Валютани конвертация қилишнинг баланс, ҳисоботлар тузиш билан боғлиқ асосий муаммоси шундан иборатки, конвертация амалга ошириладиган айирбошлаш курси муттасил ўзгариб туради. Бу ўзгаришлар конвертация жараёнини оғирлаштиради. Ўз-ўзидан равшанки, ҳисоб-китоблар замирида қайси айирбошлаш курси – ўтган, жорий ёки ўртача курслар ётишига қараб, ўтказиладиган маблағлар, молиявий ҳолат ва молиявий маблағлар оқимларининг миқдори ҳар хил бўлади.

Ҳар хил айирбошлаш курсларининг амал қилиши валюталарни конвертация қилишда ҳар хил ёндашувлар ва усуллардан фойдаланиш имконини беради. Ҳозирда бутун дунёда фаол қўлланилаётган жорий айирбошлаш курси услуби ана шундай услублардан бири. Мазкур услуб тушумлар ва харажатларни АҚШ долларига конвертация қилишда айирбошлаш курсидан шундай фойдаланадики, уларнинг ҳисобини юритишнинг ҳар қандай моддаси бутун давр мобайнида таниқли бўлсин. Амалда шу даврга ўртача айирбошлаш курсидан фойдаланилади. Дивидендлар тўлаш учун мазкур тўловлар амалга оширилган санадаги айрибошлаш курси амал қилади. Якунловчи баланс ўтган йили фойдаланилган баланс ва курс ёрдамида, жорий даромадлардан олинган соф дисконтланган фойдани қўшиш ва тўланган дивидендларни айириш йўли билан тузилади.

Транснационал корпорациялар олдида турган муаммоларнинг яна бир соҳаси бошқарув ҳисоби билан боғлиқ. Маълумки, бошқарув ҳисоби фирмаларни, аниқроғи, уларнинг бошқарув ходимларини режалаш тузиш, фаолиятни ташкил этиш ва операцияларни назорат қилиш вақтида сифат ва миқдорга оид иқтисодий ахборот билан таъминлайди.

Режалаштириш жараёнининг ўзи жуда мураккаб вазифа бўлиб, муайян принциплар билан чекланган. Халқаро миқёсда амал қиладиган режалаштириш принциплари ўз «уйида» амалга ошириладиган режалаштиришдан фарқ қилмайди. Иккала ҳолда ҳам компаниялар келажакни прогноз қилиш учун маълумотлар тўплайди, уларга ишлов беради ва уларни таҳлил қилади ҳамда бунинг учун қандай ишлашни режалаштиради. Бинобарин, режалаштиришга нисбатан ёндашувлар иккала ҳолда ҳам бир хил. Фақат режалаштириш жараёнини амалга оширишдагина муайян фарқлар мавжуд.

Режалаштиришдаги жиддий фарқлар халқаро миқёсда мавжуд муаммолар билан боғлиқ. Биринчидан, компания ўз фаолиятини ташкил этувчи мамлакатлар сони кўпайиши билан режалаштириш жараёнида фойдаланиладиган ахборот ҳажми ҳам ошиб боради. Сиёсий ва иқтисодий ноаниқлик ҳам режалаштиришни қийинлаштиради. Инфляция айрим мамлакатларда хом ашё нархи, меҳнат ва тушум қийматини режалаштиришни оғирлаштиради. Режалар тузиш пайтида валюталарни айирбошлаш курсларини прогноз қилиш қийин. Айирбошлаш курсларининг ўзгариши капиталлар бюджетини тузишга таъсир кўрсатади. Назорат ҳам транснационал корпорациялар учун анча мураккаб жараёндир.

Хулоса

Компания ўз даромадлари ва харажатлари миқдорини, шунингдек ҳисоб-китоб даврининг охирида вужудга келадиган ўз активлари ва қарзларини режалаштиради.

Режалаштириш цикли жорий натижаларни прогноз қилинган натижаларга солиштириш билан давом эттирилади. Бундан улар ўртасида мавжуд тафовутларни аниқлаш мақсади кўзланади. Йиллик режага амал қилиш учун компаниялар тафовутларни ҳар ойда аниқлайди. Агар бюджет тузилганидан кейин мақсад қилиб қўйилган йиллик даромадни олишнинг иложи йўқлиги аниқланса, турли департаментларнинг менежерлари ёрдамида режага тузатиш киритиш чоралари кўрилади.

Режалаштириш ва бюджет тузиш – комплекс жараён, чунки компаниянинг турли департаментлари томонидан ҳар хил режалар тузилади ва сўнгра улар бирлаштирилади. Бу барча зарур ахборотни тўплаш ва муайян вақт ичида уларни бирлаштириш муаммосини вужудга келтиради. Режа ва бюджет ишончли, асосланган ва эришиб бўладиган бўлиши муҳимдир.

Молия бўлими хизмат кўрсатишни бирлаштирувчи марказ ҳисобланади, чунки у бутун командянинг мижозларга хизмат кўрсатиш фаолиятини қўллаб-қувватлайди.

Меҳмондўстлик саноати кўчмас мулк ва асбоб-ускуналар анча қимматлиги туфайли жуда кўп капитал сарфлашни талаб этадиган тармоқ ҳисобланади.

Таянч иборалар

Режалаштириш, бюджет тузиш, ташқи таъсирлар аудити, ички ресурслар аудити, молиявий назорат, таҳлил, ялпи даромад коэффициенти, умумий операцион харажатлар коэффициенти, соф фойда коэффициенти, меҳнат ҳақи коэффициенти, ижара харажатлари коэффициенти, реклама харажатлари коэффициенти, капитални инвестиция қилиш

Назорат учун саволлар:

1.АҚШ даги асосий деб қабул қилинган бухгалтерия ҳисобини юритиш принциплари?
2. Инвестицияларни РИН кўрсаткичи ёрдамида баҳолаш усули қандай?
3.Компаниялар неча хил қийинчиликларга дуч келади?
4. Лойиҳа амалга оширилганидан кейин қанча соф фойда беради?
5.Лойиҳа инвестициялардан компания эгалари талаб қилган минимал даражадан кўпроқ фойда олиш имконини берадими?
6. Инвестициялар қанча тез ўзини оқлайди?
7.Инвестициялаштириш айланма воситалар қўшилишини таъминлайдими?

Адабиётлар:

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

9. Интернет сайтлари

www.world- tourism.orq - Халқаро туристик ташкилот

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

www.wtoelibrary.orq - Халқаро туристик ташкилотнинг кутубхонаси

10-БОБ. МЕҲМОНХОНА ХИЗМАТЛАРИНИНГ СИФАТИНИ БОШҚАРИШ

10.1. Хизматнинг сифати - бошқариш объекти
10.2. Хизматнинг сифати истеъмолчи нуқтаи назаридан
10.3. Нисбий сифат
10.4. Хизматлар сифатини бошқаришда стандартлаштириш ва сертификатлаштириш
10.5. Сифатни Умумий Бошқариш
10.6. Меҳмонхона хизматлари сифатини бошқариш тизими
10.7. Меҳмонхонада хизмат кўрсатиш сифатини ошириш дастурини ишлаб чиқиш
10.8. Сифат бўйича бошқарувчининг хизмати

10.1. Хизматнинг сифати - бошқариш объекти

«Хизматнинг сифати» тушунчасини талқин қилишга нисбатан ҳар хил ёндашувлар мавжуд. ИСО 8402-94 «Сифатни бошқариш ва таъминлаш. Луғат» халқаро стандартида берилган таъриф айниқса кўп қўлланади:

«**Хизматнинг сифати** – хизматнинг белгиланган ёки тахмин қилинган эҳтиёжларни қондириш қобилиятини таъминловчи хусусиятлари мажмуи».

ИСО 8402-94 халқаро стандартида «хизмат кўрсатиш сифати» атамаси ҳам қабул қилинган бўлиб, унга истеъмолчининг аниқланган ёки тахмин қилинган эҳтиёжларини қондириш имконини берувчи хизмат кўрсатиш жараёнининг ўзига хос хусусиятлари ва шартлари мажмуи деб қаралади.

Хизматнинг муайян эҳтиёжларни қондириш қобилиятини таъминловчи энг муҳим ***хусусиятларига*** қуйидагилар киради:

- ишонарлилик;
- жонкуярлик;
- ишончлилик;
- тезкорлик;
- коммуникативлик;
- серилтифотлик.

Ишонарлилик деганда ходимларнинг ваъда қилинган хизматни аниқ кўрсатиш қобилияти тушунилади. Сифатли хизмат кўрсатиш дастурини ишлаб чиқиш ишонарлиликни таъминлашдан бошланиши лозим. Хизмат кўрсатувчи ходимлар касбий лаёқати даражасининг юқорилиги ишонарлиликни таъминлаш учун асос бўлиб хизмат қилади. Ходимларнинг лаёқатсизлиги натижасида меҳмонхона обрўсига етган путурни меҳмонхона биносини реконструкция қилиш ва қайта жиҳозлашга сарфланган катта харажатлар ҳам, мижозга дўстона ва хушмуомала муносабат ҳам силлиқлай олмайди.

Жонкуярлик - мижозга ёрдам бериш ва зудлик билан хизмат кўрсатишга тайёрлик. Хизмат кўрсатиш вақтида кўпинча фавқулодда ҳолатлар рўй беради ёки мижозлар кутилмаган илтимослар (масалан, номерга оқ рояль ёки каттароқ каравот қўйиш ва ҳ.к.) билан мурожаат этади. Бундай ҳолларда корхонанинг юзага келган муаммонинг оқилона ечимини топиш қобилиятига баҳо берилади. Хизматлар, хусусан, меҳмонхона хизматлари кўрсатиш соҳасидаги корхоналар фаолиятининг ўзига хослиги шундан иборатки, бу ерда доим фавқулодда ҳолатлар рўй берган ва рўй бераверади. Шу боис бундай муаммоларни ҳал қилиш йўлларини олдиндан режалаштириш ва ўз иш принципларини ишлаб чиқиш зарур. Бундай ҳолларда ходимлар сифатли ишлашлари, юзага келган муаммоларга зудлик билан эътибор беришлари, ҳар бир корхонанинг талабчан ва жанжалкаш мижозлар билан ишлаш принципларига риоя қилишлари лозим (Парето қоидасига биноан, мижозларнинг 20% муаммоларнинг 80% ни вужудга келтиришини тахмин қилиш мумкин). Меҳмонхона корхоналарида ўтказилган тадқиқотлар низоли вазиятларда хизмат кўрсатувчи ходимларнинг аксарияти ўзини ҳимоя қилишга, муаммонинг юзага келишига сабабчи эмаслигини исботлашга ҳаракат қилишини кўрсатади. Бу ҳолат хизматчилар раҳбарият мижозларнинг талабларини қондириш ҳақида ғамхўрлик қилишни қўллаб-қувватлашига ишончи комил эмаслигидан далолат беради. Акс ҳолда улар низони янада кучайтириш ва ўзининг ҳақлигини исботлаш ўрнига энг аввало,, муаммони ҳал қилишга ҳаракат қилган бўлардилар. Мижоз амалда доим ҳам ҳақ бўлавермайди. Бироқ, мижознинг ҳақ эмаслигини исботлаш билан меҳмонхона ҳеч қандай наф кўрмайди. Аксинча, у мижозни йўқотади, янги мижозни жалб қилиш янада оғирлашади ва қимматлашади. Мижозларга хизмат кўрсатиш халқаро уюшмаси ўтказган тадқиқотлар янги мижозни жалб қилиш харажатлари эски мижозни сақлашдан беш баравар қимматроқ эканлигини кўрсатди. Техник ёрдам кўрсатиш бўйича тадқиқот дастурлари институти ўтказган бошқа бир тадқиқот эса ўзига кўрсатилган хизматлардан норози бўлган мижозларнинг 91% бу корхонага бошқа ҳеч қачон мурожаат этмаслигидан ва уларнинг ҳар бири ўз муаммолари ҳақида бошқа мижозларнинг камида тўққизтаси билан ўртоқлашишидан далолат беради. Бироқ, қилган шикоятлари қаноатлантирилган тақдирда, бундай мижозларнинг 54-70% ўзларини «хафа қилган» корхона хизматларидан яна фойдаланади. Агар мижозлар юзага келган муаммолар жуда тез ҳал қилинганлигини кўрсалар, бу рақам 95% етади.

Ишончлилик – ходимларнинг ўзига нисбатан ишонч уйғота олиш қобилияти. Ўзаро ишонч муносабатлари юзага келиши учун истеъмолчилар кўпроқ ишонадиган ташқи белгиларга эътибор бериш жуда муҳимдир. Меҳмонхона холли, номерлари, ресторанининг яхши ташкил этилган интерьери, хоналар, йўлакларнинг тозалиги, серилтифот хизматчиларнинг ораста кўриниши – буларнинг барчаси хизмат кўрсатиш сифатининг ташқи мезонлари бўлиб, мижозлар муайян корхонада ҳамма нарса жойидалиги ва унга ишониш мумкинлиги ҳақида шуларга қараб хулоса чиқаради.

Тезкорлик – хизмат кўрсатувчи ходимлар билан алоқа боғлашнинг осонлиги. Мисол учун, агар меҳмон номерга чопарни чақирган бўлса, у бир неча соат ичида эмас, балки саноқли дақиқаларда етиб келиши лозим.

Коммуникативлик – мижозларга зарур ахборотни ўз вақтида ва уларнинг қўшимча талабисиз тақдим этиш ҳисобига ходимлар билан мижозлар ўртасида англашилмовчиликлар чиқишини истисно қиладиган хизмат кўрсатишни таъминлаш.

Серилтифотлик – мижозга алоҳида эътибор бериш ва унга индивидуал хизмат кўрсатиш. Ҳар бир мижознинг ўз муайян эҳтиёжлари бўлади. Мижоз корхонага содиқ қолишини таъминлаш учун хизматлар кўрсатиш чоғида муайян мижоз корхона учун алоҳида аҳамиятга эга эканлиги, унинг индивидуал эҳтиёжлари ҳисобга олинишини кўрсатиш лозим.

Хизматлар сифатини кўриб чиқишда «талабга жавоб беради – жавоб бермайди», «талаб даражасидан юқори – паст», «яхши – ёмон», «талабни қондиради - қондирмайди» каби ностандарт таърифлар кўп қўлланилади. Мисол учун: «Маҳаллий меҳмонхоналарда хизмат кўрсатишнинг сифати халқаро стандартлар талабига жавоб бермайди», «Дўстлик» меҳмонхонасида хизмат кўрсатиш даражаси уч юлдузли меҳмонхонадаги хизмат кўрсатиш даражасидан паст», «Кичик шаҳарлардаги меҳмонхоналарда кўрсатиладиган хизматлар сифатини «қониқарсиз» деб баҳолаш мумкин». Хизматлар сифатига нисбатан ностандарт атамаларнинг кенг тарқалганлиги ўринлидир, чунки бу меҳмондўстлик корхоналари фаолияти сифат хусусиятларининг ранг-баранглигини кўрсатиш имконини беради.

10.2. Хизматнинг сифати истеъмолчи нуқтаи назаридан

Хизматлар бозорида сифат деганда мўлжал қилинган истеъмолчи нимани тушуниши меҳмондўстлик корхоналари учун муҳим аҳамиятга эга, яъни «сифат» тушунчасини муҳокама қилишда истеъмолчининг шахсияти диққат марказида туради.

Хизматнинг сифатига баҳо беришда истеъмолчи ўзига берилган нарсани ўзи олишни хоҳлаган нарсага солиштиради. Муайян хизматга берилган баҳо истеъмолчининг шундай хизматлар кўрсатувчи корхоналарга мурожаат этиш тажрибасига, хизмат ҳақидаги билимларига, шахсий хоҳиш-истакларига ҳамда хизмат кўрсатувчи корхонанинг имижига боғлиқ бўлади. Фойдаланилувчи хизмат танлаб қабул қилиш, мослашиш ва таассуротларни кучайтириш эффектларига бўйсунади.

Танлаб қабул қилиш айни бир хизматни турли истеъмолчилар ҳар хил қабул қилишини англатади. Бу истеъмолчилар феъл-атвори, қизиқишлари, шахсий фазилатлари, билимлари, шунингдек хизматдан фойдаланиш ҳолати билан белгиланади. Хизматнинг сифатини қабул қилишнинг вазиятга доир хусусиятларига хизмат кўрсатилган вақт (масалан, барча тафсилотларни шошилинчда пайқамаслик, хотиржам вазиятда эса яхшилаб кўриб олиш мумкин), муайян шароит (масалан, ёмон об-ҳавода курорт

меҳмонхоналарида дам олаётган мижозлар номердаги мебель ва жиҳозларга диққат билан эътибор бера бошлайдилар, уларда овқатланиш сифатига қизиқиш ортади ва ҳ.к.) киради.

Сифатни қабул қилиш хизматдан фойдаланиш чоғида кутилган натижага *мослашиши* мумкин. Агар қабул қилинган сифат кутилган натижа доирасидан бироз четга чиқса, фойдаланувчи уни ўз мўлжалига мослаштиради. Бироқ, қабул қилинган хизмат кутилган натижага мутлақо мос келмаса, контраст эффекти вужудга келади: кутилган натижанинг катталиги контраст эффектини кучайтиради.

Фойдаланувчи бировнинг – хизмат ёки унинг таркибий қисмлари билан таниш бўлган дўстлари, ҳамкасблари, қўшнилари тажрибасидан фойдаланишга ҳаракат қилган ҳолларда *таассуротларнинг муттасил кучайиши* содир бўлади. Натижада ижобий таассуротлар мустаҳкамланади, салбий таассуротлар эса сиқиб чиқарилади ёки бунинг тескариси содир бўлади.

Фойдаланувчининг хизмат сифатини қабул қилишининг юқорида тавсифланган модели мазкур тушунчага қуйидаги уч таркибий қисм бирлиги деб қараш имконини беради:

- асосий сифат;
- талаб этилган сифат;
- хоҳланган сифат.

Асосий сифат – хизматнинг фойдаланувчи бўлиши шарт деб ҳисоблаган хоссалари йиғиндиси. Мижоз мазкур сифатнинг мавжудлигига умид қилиб, ишлаб чиқарувчи билан уларни муҳокама қилишни лозим топмайди. Меҳмонхона корхонаси хизматлари учун асосий сифатларга қуйидагилар мисол бўлиши мумкин:

- меҳмонхонага жойлашишда тоза чойшаб, ёстиқ жилди ва сочиқларнинг мавжудлиги;
- меҳмонхона номерининг ҳар куни тозаланиши;
- телевизор ҳамда номерда мавжуд бошқа аппаратуранинг бузилмай ишлаш кафолати;
- меҳмон билан якуний ҳисоб-китобда хато қилмаслик ва ҳ.к.

Хизматнинг асосий сифатини таъминлаш корхонадан бу йўналишда муттасил иш олиб бориш ва харажатлар қилишни тақозо этиши мумкин. Хизматнинг асосий сифатига лозим даражада эътибор бермаслик корхона обрўсига путур етиши ва мижозлар йўқолишига олиб келади.

Талаб этилган (кутилган) сифат – хизматнинг техник ва функционал хусусиятлари йиғиндиси. Улар хизмат ишлаб чиқарувчининг режасига қай даражада мувофиқлигини кўрсатади. Одатда ишлаб чиқарувчи хизматнинг талаб этилган хоссаларини реклама қилади ва кафолатлайди. Меҳмонхона хизматларининг талаб этилган техник хоссаларига қуйидагилар мисол бўлади: номерларда коммунал шароит (ванна, душ, ҳожатхона), кондиционерлар, конференцзаллар, музокара хоналари ва ҳ.к.нинг

мавжудлиги. Мезмонхона хизматларининг талаб этилган функционал хоссаларига қуйидагилар киради: номерларда ва қаватларда уззукун хизмат кўрсатилиши, янги газета ва журналлар ҳар куни етказиб берилиши ва ҳ.к.

Хоҳланган сифат – истеъмолчи хизматнинг мавжудлиги ҳақида фақат орзу қилиши мумкин бўлган сифати. Сифатнинг хоҳланган кўрсаткичлари хусусияти шундаки, уларни истеъмолчи ўзи ўйлаб топмаслиги керак. Истеъмолчи, қоида тариқасида, мазкур сифат кўрсаткичларини талаб қилмайди, аммо ўзига таклиф этилган хизмат таркибида уларнинг мавжудлигини юксак баҳолайди. Хоҳланган сифатли меҳмонхона хизматларига қуйидагилар мисол бўлади: номерларда йўлдошли ва кабелли телевидениенинг мавжудлиги; мижозга меҳмонхонадан хотира сифатида фен, зонт, пардоз анжомлари ва ҳ.к.ни таклиф қилиш; кечки овқатга бепул шампан виноси тақдим этиш ва ш.к. Агар хоҳланган сифатни ўз ичига олган хизмат яхши кўрсатилган бўлса, у мижознинг ўзига кўрсатилган хизматлардан қониқиш даражасини ошириши, ишлаб чиқарувчи учун бозор секторини янада кенгайтириши мумкин.

Мижозларнинг эҳтиёжларини қондириш нуқтаи назаридан америкалик олимлар Кедотт ва Тержен таклиф қилган ***хизмат кўрсатиш элементлари типологияси*** диққатга сазовордир. Мижозлар хизматларни харид қилиш тўғрисида қарор қабул қилишига таъсир кўрсатадиган эҳтиёжларни ўрганиш натижасида, ушбу олимлар хизмат кўрсатиш элементларининг тўрт гуруҳини ажратдилар:

- критик элементлар;
- нейтрал элементлар;
- қаноатлантирувчи элементлар;
- ихлосни қолдирувчи элементлар.

Критик элементлар меҳмондўстлик саноатининг моҳиятини ташкил этади. Улар истеъмолчининг хулқ-атворига бевосита таъсир кўрсатувчи асосий омиллардир. Мазкур элементлар биринчи навбатда мавжуд бўлиши керак, чунки улар истеъмолчилар учун зарур стандартлар минимумига асосланади. Агар корхоналар рақобат кураши шароитида яшаб қолишни истасалар, улар айнан мана шу хизмат кўрсатиш элементларини таклиф қилиш учун қўлларидан келганча ҳаракат қилишлари лозим. Меҳмонхона номерлари, жамоат жойларининг тозалиги, хавфсизлик, соғлом овқат мана шундай элементлар жумласидан. Мазкур минимал стандартларга эришилган-эришилмаганлигига қараб мижозларда ижобий ёки салбий муносабат уйғотганлиги учун ушбу элементлар критик элементлар деб аталади. Меҳмондўстлик саноати корхоналарида мазкур элементларнинг мавжуд эмаслиги фақат фавқулодда ҳолларда ўринли деб топилиши мумкин.

Нейтрал элементлар корхона фаолиятига бевосита таъсир кўрсатмайди. Мазкур элементларга хизмат кўрсатувчи ходимлар униформасининг ранги, бино интерьерининг тузилиши, автомобиллар турар жойининг жойлашишини киритиш мумкин. Бу элементлар мижозларнинг хизматлардан

қаноатланганлик даражасига кам таъсир кўрсатади, шу боис бошқарув фаолиятида уларга катта эътибор бериш шарт эмас.

Агар кўрсатилган хизматлар сифати кутилганидан ҳам зиёда бўлса, *қаноатлантирувчи элементлар* мижозларда яхши таассуротлар қолдириши мумкин. Аммо мижознинг бу умиди оқланган бўлмаса ҳам салбий таассурот қолмайди. Меҳмонхонада тунда хизматлар кўрсатиш, банкетлар чоғида директор номидан бепул ичимликлар тақдим этиш, ресторанларда аёлларга маъмурият номидан гуллар бериш мана шундай элементларга киради. Табиийки, мазкур элементлар корхонага шу соҳадаги бошқа корхоналардан ажралиб туриш имконини беради. Бепул овқат, гул ёки шоколаддан ҳеч ким бош тортмайди. Худди шунингдек, бундай «сюрприз»лар бўлмаган тақдирда, ҳеч ким бундан шикоят ҳам қилмайди.

Тўғри бажарилмаган ва мижознинг салбий муносабатига сабаб бўлган элементлар *ихлосни қолдирувчи элементлар* ҳисобланади. Бироқ, барча элементлар тўғри бажарилган тақдирда, мижозларда ҳеч қандай норозилик туғилмаслиги мумкин. Бундай элементларга нотўғри танланган ёки ташкил этилган, меҳмонларни узоққа боришга мажбур қилувчи машиналар турар жойи, кенг тарқалган кредит карточкалари бўйича ҳақ тўлашнинг рад этилиши, ходимларнинг илтифотсизлиги, кулдонларнинг ифлослиги ва ҳ.к. киради.

10.3. Нисбий сифат

Истеъмолчига мўлжал олиб тузилган сифатнинг умумий стратегиясида муҳим ўрин тутувчи «нисбий сифат» тушунчаси меҳмондўстлик корхоналари фаолиятини ҳар томонлама баҳолаш имконини берувчи «хизматнинг сифати» тушунчасига яқин туради. Бозорнинг тобора ортиб бораётган ошкоралиги корхонага ўз хизматлар тўпламини рақибларининг таклифларига тўғридан-тўғри солиштириш имконини беради. «Нисбий сифат» тушунчаси шундан келиб чиқади. У:

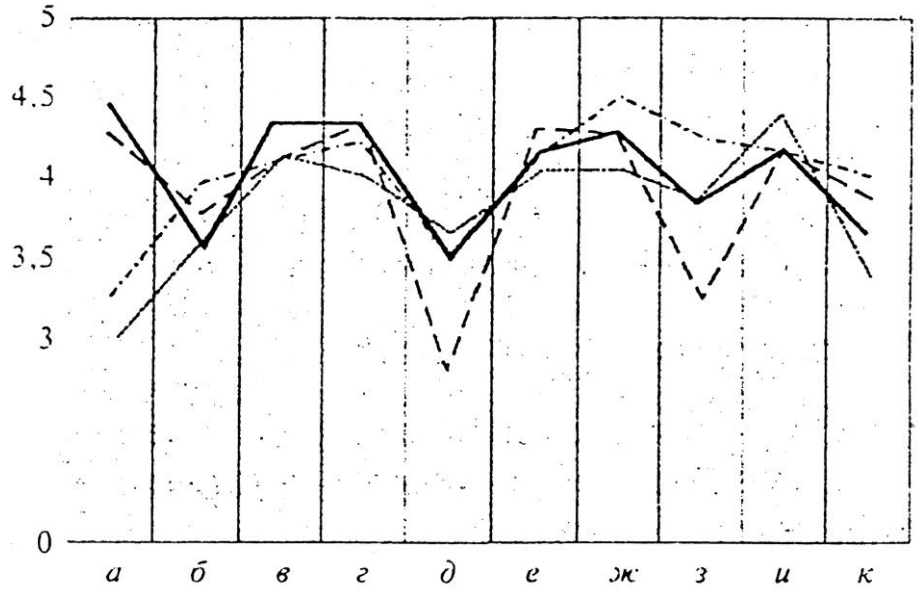
- ўз хизматларини энг кучли рақибларнинг хизматларига солиштириш;
- ўз хизматларига истеъмолчи нуқтаи назаридан баҳо бериш;
- корхонадаги нарх-наво тузилишига боғлиқ бўлмаслик;
- нафақат моддий хизматлар соҳасини, балки номоддий хизматларни, шу жумладан ходимларнинг хулқ-атворини қамраб олиш имконини беради.

Хизматларнинг нисбий сифатини аниқлаш корхонанинг обрўсини мустаҳкамлайди, бозорда муайян мавқени эгаллаш ва уни сақлаб қолиш имконини беради. Нисбий сифатни аниқлаш услубикаси икки босқичдан иборат.

Биринчи босқич. Муайян хизматларни харид қилиш тўғрисида қарор қабул қилинишига олиб келувчи, истеъмолчи нуқтаи назаридан энг муҳим мезонларни (5-10) ажратиш лозим. Бунда нархлар ҳисобга олинмаслиги керак. Ажратилган мезонларнинг муҳимлигини истеъмолчи билан бевосита

алоқа қилувчи ва бу соҳада катта тажрибага эга бўлган ходимлар фикри билан мувофиқлаштириш зарур.

Иккинчи босқич. Мезонларга 5-10 балли шкала бўйича баҳо бериш ва энг муҳим рақиб корхоналардаги шундай мезонларга қўйилган баҳоларга солиштириш. Корхоналар қанча кўп бўлса, нисбий сифат мезонлари шунча аниқ бўлади. Олинган натижаларни график кўринишида акс эттирган маъқул. Шунда ўзига хос сифат профили ҳосил бўлади (10.1-расм).



10.1-расм. Меҳмонхона хизматларининг нисбий сифати профили:

а-жойлашган ўрни; б-овқатлантириш сифати; в-хавфсизлик; г-ходимларнинг касбий лаёқати даражаси; д-қўшимча хизматлар таклифи; е-номерлар, ҳожатхона, душдаги тозалик; ж-ходимларнинг хушмуомалалиги ва илтифотлилиги; з-телевизор, видео, аудио аппаратуранинг ишлаши; и-осойишталик ва қўшниларнинг хулқ-атвори; к-номердаги мебель.

«Сифат» тушунчасини истеъмолчи нуқтаи назаридан жуда кўп муаллифлар кўриб чиққанлар. Чунончи, Ф. Татарский: «Сифат ўз ҳолича мавжуд бўлиши мумкин эмас, у фақат муайян истеъмолчиларнинг муайян талабларига нисбатан мавжуд бўлади», деб қайд этади. Ж. Харингтон бу тушунчага шундай таъриф беради: «Сифат – истеъмолчида туғилган эҳтиёж унинг қурби етадиган нархда қондирилиши. Юқори сифат – истеъмолчининг эҳтиёжи у мўлжаллаганидан паст нархда ва кутганидан ҳам зиёда тарзда қондирилиши демак». Шу нуқтаи назардан америкалик истеъмолчилар маҳсулотга баҳо беришда таянадиган формула диққатга сазовор:

$$\text{Қиммат} = \frac{\text{Сифат} + \text{Ишончлилик} + \text{Хизмат кўрсатишда қулайлик}}{\text{Нарх}}$$

Шундай қилиб, истеъмолчи талабининг қондирилиши фақат сифат билан белгиланмайди. Талабнинг қондирилиши – нарх ва фойдани таҳлил қилиш, аниқроқ қилиб айтганда, сифат билан нархни таққослаш натижасидир. Хизматлар кўрсатиш соҳасида кўпинча сифат юқори бўлишига

қарамай, истеъмолчи норози бўлиб қолади. Бунда норозиликнинг сабаби – нарх. Айни вақтда, бу истеъмолчининг эҳтиёжини бошқа, арзонроқ маҳсул қондиради. Мисол учун, меҳмонхонада бир ўринли номерни бронлаштириш вақтида мижозга у яшашни мўлжаллаган даврда фақат кунлик баҳоси 220 доллар бўлган люкс тоифасидаги номерлар бўш бўлиши ҳақида маълумот берилади; бир кунлик баҳоси 45 доллар бўлган иқтисодий тоифа номерлари ва бир кунлик баҳоси 62 доллар бўлган бизнес тоифа номерлари бу даврга тўла бронлаштирилган. Мижоз люкс номерига жойлашганида унга кўрсатилиши мумкин бўлган хизматлар сифатининг юқорилигидан қатъи назар, у таклифдан қаноатланмайди, бинобарин, таклиф қилинган номерни харид қилиш тўғрисида қарор қабул қилмайди ва ўзи хоҳлаган пировард натижага эришишнинг бошқа, нисбатан арзон йўлини топишга ҳаракат қилади – бошқа меҳмонхоналарга мурожаат этади.

Хизматлар кўрсатиш соҳасида истеъмолчи «сифат-нарх-натижа» нисбатини муттасил таҳлил қилади. Бу хизматлар сифатини бошқаришда «нархнинг сифати» тушунчасини қўллаш зарурлиги тўғрисида сўз юритиш имконини беради.

«Хизматнинг сифати» тушунчасига қуйидаги қисмлардан ташкил топган комплекс деб қараш ҳам мумкин:

- салоҳият сифати (техник сифат);
- жараён сифати (функционал сифат);
- маданият сифати (ижтимоий сифат).

Салоҳият сифати ёки *техник сифат* меҳмондўстлик корхоналарининг ишлаб чиқариш ҳолатига тегишли мезонлардан ташкил топади. Меҳмонхона хизматларига нисбатан булар меҳмонхона номерлари, ресторандаги овқатлар, ижарага берилувчи автомобиллар, коммуникацион техника сифати ва ҳ.к. Истеъмолчи меҳмонхона хизматини харид қилгунга қадар унинг техник сифатига қисман баҳо бериш имкониятига эга.

Функционал сифат – меҳмонхона хизматлари кўрсатиш *жараёнининг сифати*. Бунда истеъмолчи меҳмонхона ходимлари билан бевосита алоқага киришади (номерни бронлаш, рецепция бўлимида ҳужжатларни расмийлаштириш, мижозни номерга кузатиб қўйиш, багажни етказиш, ҳар хил хизматлар кўрсатиш ва ҳ.к.). Функционал сифатнинг юқорилиги мижоз умидини унча оқламаган номердан олинган тассуротни яхшилаши мумкин. Бироқ, агар функционал сифат паст бўлса, ҳатто меҳмонхонадаги энг яхши номер ҳам кўрсатилган хизматдан қониқмаганлик ҳиссини ўнглай олмайди.

Ижтимоий сифат – меҳмонхона ходимларининг хулқ-атвори ва меҳмонларга нисбати билан белгиланувчи *маданият сифати*. Ходимларнинг хушмуомалалиги, жонкуярлиги ва серилтифотлиги ижтимоий сифатнинг муҳим мезонларидир.

Сифатли хизмат кўрсатишга катта эътибор берувчи чет эл меҳмонхоналарининг аксариятида мижозларнинг шикоятлари сифат мезони деб олинади. Бу умумий сифат уч таркибий қисмининг қайси бири юзасидан кўпроқ шикоят қилинганлигини баҳолаш имконини беради. Мутахассислар

гувоҳлик беришича, мазкур меҳмонхоналарда 70% дан кўпроқ ҳолларда мижозлар жараён ва маданиятнинг сифатидан шикоят қиладилар. Салоҳият сифати бу ерда анча юқори даражага етган ва мижозларни қаноатлантирувчи «нарх-хизмат» нисбатига эришилган.

10.4. Хизматлар сифатини бошқаришда стандартлаштириш ва сертификатлаштириш

Стандартлаштириш. Стандартлаштириш – ижро этиш мажбурий бўлган ҳамда ижро этиш тавсия этиладиган талаблар, нормалар, қоидалар ва шартларни ишлаб чиқиш ва белгилашга йўналтирилган, истеъмолчининг лозим даражадаги сифатли хизматларни маъқул нархда харид қилиш ҳуқуқини, шунингдек меҳнатнинг хавфсизлиги ва қулайлигини таъминловчи фаолият.

Стандартлаштиришнинг мақсади – амалда мавжуд, режалаштирилган ёки мўлжал қилинган вазифаларни ҳал қилиш учун муайян соҳада белгиланган қоидалар, талаблар, нормалардан кенг ва кўп карра фойдаланиш йўли билан оқилона тартиб ўрнатилишига эришиш. Стандартлаштиришнинг умумий ва тор мақсадлари фарқланади.

Умумий мақсадлар, энг аввало, тушунчанинг мазмунидан келиб чиқади. Умумий мақсадларнинг муайянлаштирилиши мажбурий ҳисобланган стандартларнинг талаблари бажарилиши билан боғлиқ. Уларга одамлар ҳаёти ва соғлиғи, атроф-муҳит ва мол-мулк учун хизматларнинг хавфсизлигини, фан-техника тараққиётининг ривожланиш даражасига мувофиқ хизматлар сифатини, барча турдаги ресурсларнинг тежалишини, хўжалик объектларининг ҳар хил (табиий ва техноген) офатлар ва фавқулодда ҳолатлар юзага келишининг олдини олиш билан боғлиқ хавфсизлигини таъминловчи нормалар, талаблар ва қоидаларни ишлаб чиқиш киради.

Стандартлаштиришнинг тор (муайян) мақсадлари маълум фаолият соҳасига, умуман хизматлар соҳасига, у ёки бу корхонага, муайян хизматга ва ҳоказоларга таллуқли.

Стандартлаштириш стандартлаштириш объекти (предмети) ва стандартлаштириш соҳаси каби тушунчалар билан боғлиқ.

Стандартлаштириш объекти – муайян талаблар, шартлар, параметрлар, қоидалар ва ш.к. ишлаб чиқиладиган хизмат, хизмат кўрсатиш жараёни. Стандартлаштириш умуман объектга ёки унинг таркибий қисмларига тааллуқли бўлиши мумкин.

Стандартлаштириш соҳаси – стандартлаштиришнинг ўзаро боғлиқ объектлари мажмуи. Масалан, меҳмонхона саноати стандартлаштириш соҳаси ҳисобланади, муайян меҳмонхона хизматлари: меҳмонларни расмийлаштириш ва жойлаштириш хизматлари, номерларни тозалаш хизматлари, овқатлантириш хизматлари стандартлаштириш объектлари бўлиши мумкин.

Стандартлаштириш ҳар хил даражада амалга оширилади. Стандартлаштириш даражаси стандартни жаҳоннинг қайси жуғрофий, иқтисодий, сиёсий минтақаси иштирокчиси қабул қилишига қараб фарқ қилади. Стандартлаштириш амалга оширилаётган даражага қараб:

- халқаро стандартлаштириш – исталган мамлакатнинг тегишли органлари учун очиқ фаолият;
- минтақавий стандартлаштириш – жаҳоннинг бир жуғрофий, сиёсий ёки иқтисодий минтақасида жойлашган давлатларнинг тегишли органлари учун очиқ фаолият;
- миллий стандартлаштириш – бир муайян давлатдаги стандартлаштириш фарқланади. Ўз навбатида, миллий стандартлаштириш турли даражада: давлат, тармоқ, иқтисодиётнинг муайян сектори даражасида, уюшмалар, бирлашмалар, корхоналар даражасида амалга оширилиши мумкин.

Халқаро ва минтақавий стандартлаштириш тегишли халқаро ва минтақавий ташкилотларга аъзо мамлакатларнинг мутахассислари томонидан амалга оширилади.

Стандартлаштириш жараёнида стандартлаштириш объектига доир нормалар, қоидалар, талаблар, шартлар ишлаб чиқилади ва норматив ҳужжат тарзида расмийлаштирилади. Норматив ҳужжатларнинг турлари Стандартлаштириш халқаро ташкилоти (ИСО) томонидан тузилган ИСО/МЭК 2 қўлланмасида тавсия этилган. Булар стандартлар, техник шартлар, қоидалар тўпламлари, регламентлардир.

Стандарт – муайян келишувга кўра ишлаб чиқилган, эътироф этилган орган томонидан тасдиқланган, маълум соҳада оқилона тартиб ўрнатишга йўналтирилган норматив ҳужжат. Стандартда фаолиятнинг ҳар хил турлари ёки уларнинг натижаларига доир умумий ёки кўп карра қўлланиладиган умумий принциплар, қоидалар, шартлар белгиланади. Стандарт фан, техника ва амалий тажрибанинг умумлаштирилган натижаларига асосланиши, жамият учун мумкин қадар кўпроқ фойда келтиришга йўналтирилиши лозим.

ИСО/МЭК 2 қўлланмаси стандартлаштириш бўйича халқаро тажрибани умумлаштириб, стандартларнинг қўллаш мумкин бўлган қуйидаги турларини тавсия этади:

- *асосий стандарт* кенг амал қилиш соҳасига эга бўлади ёки маълум соҳа учун умумий қоидаларни ўзида жамлайди. Асосий стандарт бевосита стандарт сифатида қўлланиши ёки бошқа стандартларга асос бўлиб хизмат қилиши мумкин;
- *терминологик стандарт,* қоида тариқасида, муайян таъриф, айрим ҳолларда эса – изоҳ, иллюстрация ва ҳ.к. бериладиган атамаларга нисбатан амал қилади. Мисол учун, қуйидаги атамалар стандартлаштирилиши мумкин: меҳмонхона хизмати, умумий овқатланиш хизмати, меҳмонхона, ресторан, кафе, бар ва ҳ.к.;

- *синов услублари стандарти* ҳар хил синовлар ва улар билан боғлиқ ҳаракатлар услубикаси, қоидалари, таомилларини белгилайди;
- *хизмат, жараён, маҳсулот стандарти* хизмат, жараён, маҳсулотнинг ўз мақсадига мувофиқлигини таъминлаш учун улар қаноатлантириши лозим бўлган талабларни белгилайди;
- *мувофиқлик стандарти* маҳсулот ёки тизимларнинг улар қўшиладиган жойлардаги мувофиқлиги билан боғлиқ талабларни белгилайди;
- *очиқ ифодаларга эга бўлган, стандартни идентификация қилмайдиган стандарт* хизмат ёки жараённи муайянлаштириш учун миқдорлар ёки бошқа кўрсаткичлар кўрсатилиши лозим бўлган тафсилотлар рўйхатидан ташкил топади. Қоида тариқасида, бундай маълумотлар ишлаб чиқарувчи ёки истеъмолчи томонидан шартнома муносабатларида муайянлаштирилади.

Техник шартлар ҳужжати хизмат (маҳсулот, жараён) қаноатлантириши лозим бўлган техник талабларни белгилайди. Техник шартлар ҳужжатида, зарур ҳолда, мазкур талабларга риоя қилинган-қилинмаганлигини аниқлаш тартиб-таомиллари кўрсатилиши лозим.

Қоидалар тўплами – лойиҳалаш, тайёрлаш, хизмат кўрсатиш, фойдаланиш техник қоидалари ёки тартиб-таомилларини тавсия этувчи ҳужжат.

Регламент – мажбурий ҳуқуқий нормалар ифодаланган ва ҳокимият органи томонидан қабул қилинган ҳужжат.

Инсон фаолиятининг барча соҳаларида халқаро савдо ва халқаро ҳамкорликнинг ривожланиши объектив тарзда миллий стандартларни мувофиқлаштириш (уйғунлаштириш), халқаро стандартлар ишлаб чиқиш ва уларни амалда кенг қўллашни тақозо этди. Сифатни бошқариш соҳасидаги жаҳон тажрибаси 1987 йил мартда қабул қилинган ва 1994 йилда янгиланган ИСО 9000-9004 халқаро стандартлар пакетида жамланган. ИСО 9000 стандартлари ўз классик вариантида саноат учун ишлаб чиқилган эди. Бироқ, уларда баён этилган сифат тизимлари фалсафаси универсалдир. Шу боис ҳозирда турли фаолият соҳасидаги корхоналар ва ташкилотлар бу методологиядан фаол фойдаланмоқдалар. Шуни қайд этиш керакки, чет элда минглаб меҳмонхоналар ва ресторанлар ўз сифат тизимларини миллий ва халқаро сертификатлаштириш тизимларида рўйхатдан ўтказадилар. Бу уларга рақобат курашида муайян устунликлар беради. ИСО 9004-2 «Сифатни умумий бошқариш ва сифат тизими элементлари. 2-қисм. Хизматлар бўйича раҳбар кўрсатмалар» халқаро стандартининг қабул қилинишини хизматлар сифатини бошқариш соҳасида жаҳон тажрибаси эришган ютуқ деб ҳисоблаш мумкин.

Сертификатлаштириш. «Сертификатлаштириш» сўзи лотинчадан таржимада «тўғри бажарилган» деган маънони англатади. Хизмат «тўғри кўрсатилганлиги»га ишонч ҳосил қилиш учун у қайси талабларга жавоб

бериши лозимлигини ва бу мувофиқликнинг ишончли далилларини қандай олиш мумкинлигини билиш керак. Мувофиқликни сертификатлаштириш бундай далилларни олишнинг умумий эътироф этилган усулидир.

Сертификатлаштириш – муайян хизмат қўйилган талабларга жавоб беришига учинчи томон ёзма кафолат бериши билан боғлиқ таомил. Учинчи томон деганда хизматлар кўрсатувчига (биринчи томонга) ҳам, истеъмолчига (иккинчи томонга) ҳам боғлиқ эмас деб эътироф этилган шахс ёки орган тушунилади.

Таомиллар, қоидалар, синовлар ҳамда сертификатлаштириш жараёнининг таркибий қисми ҳисобланган бошқа ҳаракатлар муайян омилларга қараб ҳар хил бўлиши мумкин. Мазкур омиллар орасида стандартлаштириш, сифат ва бевосита сертификатлаштиришга тааллуқли қонун ҳужжатлари муҳим ўрин тутади. Мувофиқликни исботлаш муайян сертификатлаштириш тизимида амалга оширилади. ИСО/МЭК 2 қўлланмасига мувофиқ, бу сертификатлаштиришни ўз қоидаларига биноан амалга оширувчи тизимдир.

Умумий тарзда *сертификатлаштириш тизими* қуйидаги таркибий қисмлардан ташкил топади:

- тизимни бошқарувчи, унинг фаолиятини назорат қилувчи марказий орган. У сертификатлаштиришни амалга ошириш ҳуқуқини бошқа органларга ўтказиши ҳам мумкин;
- сертификатлаштиришни амалга ошириш қоидалари ва тартиби;
- сертификатлаштиришни амалга оширишни тартибга солувчи норматив ҳужжатлар;
- сертификатлаштириш таомиллари (схемалари);
- инспекция назорати тартиби.

Хизматларни сертификатлаштириш марказий (миллий) органда аккредитациядан ўтган органлар томонидан амалга оширилади. Сертификатлаштириш органи вазифаларини мустақиллик ва касбга лаёқатлилик талабларига жавоб берадиган, камида иккита эксперт-аудиторга эга бўлган корхона ва ташкилотлар бажариши мумкин.

Сертификатлаштириш тизимлари миллий, минтақавий ва халқаро миқёсларда фаолият кўрсатиши мумкин. Агар сертификатлаштириш тизими муайян хизматлар турининг мувофиқлигини исботлаш билан шуғулланса, бу турдош хизматларни сертификатлаштириш тизимидир. У ўз фаолиятида айни бир хил хизматларга тааллуқли стандартлар, қоидалар ва тартиб-таомилларни қўллайди.

Сертификатлаштириш мажбурий ва ихтиёрий хусусиятга эга бўлиши мумкин.

Мажбурий сертификатлаштириш қонунлар ва қонун ҳужжатларига мувофиқ амалга оширилади ва меҳмондўстлик хизматлари техник регламентларнинг талабларига, стандартларнинг мажбурий талабларига

мувофиқлигини тасдиқлашни таъминлайди. Бунда одамларнинг ҳаёти, соғлиғи, хавфсизлигини сақлашга мажбурий талаблар қўйилади.

Мажбурий сертификатлаштириш «Истеъмолчиларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида», «Маҳсулотлар ва хизматларни сертификатлаштириш тўғрисида»ги қонунлар билан белгиланган. Мажбурий сертификатлаштиришни амалга ошириш учун мажбурий сертификатлаштириш тизимлари ташкил этилади. Мажбурий сертификатлаштирилиши лозим бўлган объектлар номенклатураси давлат бошқаруви даражасида белгиланади.

Ихтиёрий сертификатлаштириш юридик ёки жисмоний шахсларнинг ташаббуси билан аризачи ва сертификатлаштириш органи ўртасида тузилган шартнома шартларида амалга оширилади. Ихтиёрий сертификатлаштириш ҳақида қарор қабул қилиниши одатда хизматларнинг рақобатбардошлиги, хизматларни бозорга (айниқса, хорижий бозорга) чиқариш, танлашда кўпроқ сертификатлаштирилган хизматларга қараб мўлжал олувчи харидорларнинг талаблари муаммолари билан боғлиқ. Хизматларни сертификатлаштиришда 10.1-жадвалда келтирилган схемалар қўлланади.

10.1-жадвал

Хизматларни сертификатлаштиришда қўлланиши мумкин бўлган схемалар

Схема рақами	Ижро маҳоратини	Хизмат кўрсатиш жараёнини	Корхонани аттестация	Сифат тизимларини сертификат-лаштириш	Хизмат натижаларини танлаб текшириш	Инспекция назорати
1	X				X	Хизмат натижасини текшириш
2	X					Хизмат натижаларини социологик баҳолаш
3		X			X	Жараённинг барқарорлигини назорат қилиш
4		X				Хизмат натижасини текшириш
5			X			Шунинг ўзи
6				X		Фаолиятнинг барқарорлигини назорат қилиш

Амалдаги тасниф бўйича муайян тоифа талабларига корхоналарнинг мувофиқлигини сертификатлаштириш меҳмондўстлик саноатида ихтиёрий сертификатлаштиришнинг энг кўп тарқалган мисолидир.

Жаҳон туристик ташкилоти 1989 йилда ишлаб чиққан ва минтақавий комиссиялар томонидан маъқулланган «Таснифлаш стандартларига асосан

меҳмонхоналарни таснифлаш мезонларини халқаро миқёсда уйғунлаштириш» лойиҳаси меҳмонхоналарни ихтиёрий сертификатлаштиришнинг ривожланишида муҳим босқич бўлди.

Ихтиёрий сертификатлаштириш белгиланган тартибда аккредитация қилинган сертификатлаштириш органлари томонидан шартнома нархларида ва хавфсизлик мажбурий сертификати олинганидан кейингина амалга оширилади.

Хизматларни сертификатлаштириш тартиби қуйидагиларни ўз ичига олади:

1) сертификатлаштиришга ариза бериш;

2) ариза юзасидан қарор қабул қилиш, шу жумладан сертификатлаштириш схемасини танлаш;

3) текшириш ўтказиш услубикасини ишлаб чиқиш;

4) сертификацион текшириш ўтказиш;

5) мувофиқлик сертификати ҳамда мувофиқлик белгисини қўллашга лицензия бериш, мувофиқлик устидан инспекция назоратини амалга оширишга шартнома тузиш;

6) сертификатлаштирилган хизмат норматив ҳужжатларнинг талабларига мувофиқлиги устидан инспекция назоратини амалга ошириш.

Инспекция назорати сертификатни берган орган томонидан сертификатнинг амал қилиш муддати мобайнида, лекин йилда камида бир марта, даврий ва режадан ташқари текширишлар шаклида амалга оширилади. Инспекция назорати натижалари далолатнома билан расмийлаштирилади. Далолатномада назорат натижаларига баҳо берилади ва берилган сертификатни амалда қолдириш имконияти ҳақида хулоса чиқарилади. Далолатнома сертификатлаштириш органида сақланади, унинг нусхалари эса хизматлар кўрсатувчи корхонага ва инспекция назоратида қатнашган ташкилотларга юборилади.

Белгиланган қоидаларни бузиш ҳолатлари аниқланган тақдирда сертификатнинг амал қилиши тўхтатилиши ёки тугатилиши мумкин.

10.5. Сифатни Умумий Бошқариш

Америкалик олимлар Э. Деминг ва Ж. Журан Сифатни Умумий Бошқариш (СУБ ёки TQM – Total Quality Management) концепциясининг ривожланишида муҳим рол ўйнади. Улар ишлаб чиққан сифат фалсафаси ва сифатни таъминлаш услублари СУБ назариясининг негизини ташкил этади. Э. Демингнинг 1982 йилда нашр этилган «Сифат, унумдорлик, рақобатбардошлик» китобида бошқаришнинг 14 машҳур қоидаси келтирилган. Мазкур қоидаларга риоя қилиш СУБ концепциясининг моҳиятини ташкил этади.

Деминг қоидалари

1. Корхона ходимлари доим маҳсулот ва хизматлар сифатини оширишга ҳаракат қилишлари керак. Сифатни ошириш вақти-вақти билан эмас, балки узлуксиз ва режали равишда амалга оширилиши, ишлаб чиқарувчининг муҳим вазифаларидан бирига айланиши лозим. Бунда ресурсларнинг оқилона жойлаштирилиши, узоқ муддатли эҳтиёжларнинг қондирилиши, рақобатбардошлик, бизнеснинг ўсиши, бандлик ва янги иш жойлари ташкил этилиши таъминланиши керак.

2. Ўзгараётган иқтисодий шароитларда раҳбар бугунги кун ютуқлари билан қаноатлана олмаслигини назарда тутадиган бизнеснинг янги фалсафаси ўзлаштирилиши лозим. Раҳбар юзага келган вазиятни ўрганиб чиқиб, вақти-вақти билан корхонани янги шароитда ишлашга ўтказишга раҳбарликни ўз зиммасига олиши керак.

3. Инспекция назоратига боғлиқликка барҳам бериш. Сифатга эришиш усули сифатида инспекция назоратига чек қўйиш лозим.

4. Паст нархлар негизида шартномалар тузиш амалиётига барҳам бериш. Сифат билан нархнинг оқилона мувозанатини таъминлаш зарур.

5. Тизимни муттасил такомиллаштириб бориш. Режалаштириш, ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш тизимининг муттасил ва узлуксиз такомиллаштирилиши юзага келадиган муаммоларни зудлик билан ҳал қилиш, сифатни муттасил яхшилаш ва унумдорликни ошириш имконини беради.

6. Иш жойида ўргатиш. Иш жойида ўргатишни ташкил этиш учун барча ходимлар, шу жумладан бошқарув ходимларини иш жойида тайёрлаш ва қайта тайёрлаш замонавий услубларини амалга жорий этиш зарур. Ҳар бир ходимнинг имкониятларидан фойдаланишга алоҳида эътибор берилиши лозим.

7. Раҳбариятни таъсис этиш. Бу ерда қўйилган вазифаларни ҳал қилишга ходимларга ёрдам бериш мақсадида раҳбарлик институтининг таъсис этилиши назарда тутилмоқда. Ҳозирда қўл остидаги ходимнинг баркамоллик даражасини белгилаш ва мазкур даражага эришишда унга ёрдам бериш ҳар бир раҳбарнинг муҳим вазифаларидан биридир.

8. Қўрқувга чек қўйиш. Агар рағбатлантирувчи мотивлар орасида мажбурлаш ва қўрқув аҳамиятсиз рол ўйнаса, корхона ходимлари анча самарали ишлайдилар.

9. Тўсиқларни бартараф қилиш. Ходимларнинг бўлимлари ва гуруҳлари ўртасидаги тўсиқларни бартараф этиш назарда тутилмоқда. Кадрларга ягона команда деб қаралиши лозим.

10. Қуруқ шиор ва чақириқлардан қочиш. Сифатга эришиш усулларини ҳисобга олмасдан уни оширишга чақирмаслик. Қуруқ шиорлар қанчалик жозибали бўлмасин, қисқа вақт мобайнида муайян самара беради ва кейин унутилади.

11. Ишни ташкил этишда ҳар хил рақамлар (нормативлар)нинг аҳамиятини ошириб юбормаслик керак. Меҳнатнинг самарадорлигига кўпроқ лидерлик тизимини жорий этиш орқали эришишга ҳаракат қилиш лозим.

12. Компанияда ишлашдан ифтихор туйғусини шакллантириш.

13. Ходимларни ўз билим ва малакасини оширишга рағбатлантириш.

14. Корхона фаолиятини такомиллаштириш ишига ҳар бир ходимни жалб қилиш. Раҳбарият ишнинг сифати ва унумдорлигини ошириш жараёнида муттасил иштирок этиши лозим. Раҳбар сифатни таъминлаш зарурлигига ишончи комил бўлган ва бу ишда бевосита ва фаол иштирок этган тақдирдагина сифатнинг узлуксиз ошишига эришиш мумкин.

СУБ тизимларини ишлаб чиқишда Япониянинг хизмати каттадир. Япония ҳамда Ғарбнинг бир қанча мамлакатлари тажрибасидан келиб чиқиб, Деминг қоидаларини амалга оширишда қуйидаги ҳолатларга алоҳида эътибор бериш лозим:

- *эмоционал соҳа.* Юқорида қайд этиб ўтилганидек, ходимларнинг жазога тортилиш ёки ишдан бўшатилишдан қўрқиш ҳиссига чек қўйиш, уларни ходимлар билан раҳбарият ўртасида хайрихоҳлик руҳидаги муносабатларга алмаштириш лозим;
- *рағбатлантириш соҳаси.* Қуруқ шиорлардан воз кечиш керак, чунки улар ходимларни меҳнатга рағбатлантирувчи омиллар эмас;
- *инсон ресурсларини ривожлантириш.* Ходимларни ўз билим ва малакасини оширишга рағбатлантириш тавсия этилади;
- *раҳбар билан ходимлар ўртасидаги муносабатлар.* Раҳбарнинг вазифаси ходимларни назорат қилиш эмас, балки уларга ишда яқиндан ёрдам беришдан иборат деб ҳисобланади;
- *турли бўлимлар ва хизматлар ўртасидаги муносабатлар.* Бўлимлар ўртасидаги тўсиқларни бартараф этибгина қолмасдан, балки ўзаро ёрдам руҳидаги муносабатларни рағбатлантириш ҳам тавсия этилади.



10.2-расм. СУБ тизимининг асосий элементлари

СУБ тизимининг энг муҳим элементлари қуйидагилардир (10.2-расм):

- истеъмолчиларнинг талаблари ва эҳтиёжларига қараб мўлжал олган ҳолда фаолиятни йўлга қўйиш;
- бош мақсад – истеъмолчиларнинг талабларини қондиришга эришиш жараёнида ҳар бир ходимнинг иштирок этишини таъминлаш;

- сифатни муттасил ва узлуксиз ошириб бориш;
- бош мақсад – истеъмолчи учун маҳсулот қимматини мумкин қадар ошириш ва унинг қийматини мумкин қадар камайтиришга эришишнинг оқилона тизими деб ҳисобланган жараёнларга қараб мўлжал олиш;
- барча қарорларни ходимларнинг интуицияси ёки тажрибасига эмас, балки фактларга асосланган ҳолда қабул қилиш.

Истеъмолчига қараб мўлжал олиш. СУБ концепциясининг диққат марказида истеъмолчи туради. Сифатга фақат истеъмолчи баҳо беради, шу боис уни шакллантиришда истеъмолчининг талаб ва истакларидан келиб чиқиш керак. Бинобарин, ишлаб чиқарувчи томонидан амалга ошириладиган фаолиятда истеъмолчи иштирок этади ва унинг пировард натижасидан манфаатдор бўлади. Бу натижага баҳо беришда истеъмолчи бош ҳакам ҳисобланади.

Истеъмолчининг устувор ролини назарда тутадиган янги парадигма қуйидаги қоидаларни ўз ичига олади:

- жараёнлар одамларнинг талаблари ва жамият эҳтиёжларини қондириш учун мавжуддир;
- жараёнлар одамлар ва жамият учун муайян қимматга эга бўлган тақдирдагина фойдалидир;
- талаблар ва истаклар замон ва маконда (турли маданиятларда ва миллатларда) ҳар хилдир;
- талаблар ва уларни қондириш жараёнларини статистик таҳлил услублари ёрдамида моделлаштириш ва кузатиб бориш мумкин;
- жамият эҳтиёжларини қондириш жараёнининг энг оқилона модели раҳбарият томонидан жамият ҳар бир аъзосининг бевосита иштирокида қабул қилиниши лозим.

Янги парадигмага мувофиқ, исталган жараён эҳтиёжларни қондириш учун жамият манфаатларини ҳам, ҳар бир одамнинг муайян манфаатларини ҳам уйғунликда ҳисобга олиши керак.

Янги парадигма нафақат маҳсулот қиммати, балки уни яратиш жараёнининг ҳар бир иштирокчиси аҳамияти ҳақидаги қарашларимизни ўзгартиради. Агар илгари раҳбарнинг кўрсатмаларини сўзсиз бажарган ходим қадрланган бўлса («бошлиқ доимо ҳақ»), энди ходим ишининг сифатига истеъмолчи баҳо беради («истеъмолчи доимо ҳақ»).

Истеъмолчига қараб мўлжал олганлик тизим фаолиятида истеъмолчи асосий ўринни эгаллашини англатибгина қолмасдан, истеъмолчининг талаблари ва истаклари ҳақида ишончли ахборот олиш имконини ҳам беради. Шу боис истеъмолчилар билан ишлайдиган ходимларга эҳтиёж туғилади. Нафақат олинган ахборотнинг ишончлилиги, балки корхонанинг истеъмолчи кўз ўнгидаги субъектив имижи ҳам мана шу ходимларга боғлиқ бўлади. Масалан, муайян меҳмонхонага жойлашишга қарор қилган мижоз мазкур меҳмонхона ҳақидаги дастлабки таассуротни хизмат кўрсатиш, қабул қилиш ва жойлаштириш хизматлари ходимларидан олади. Меҳмонхона

имижи унинг ходимлари мижозда қандай таассурот қолдиришига бевосита боғлиқ.

СУБ тизимининг асосий талаби – истеъмолчига юқори сифатли маҳсулот (хизмат)ни яратиш жараёнининг иштирокчиси деб қараш.

Истеъмолчининг талаблари ва истакларини аниқлаш юқори сифатли маҳсулот яратиш жараёнига уни жалб қилиш йўлида ташланиши лозим бўлган биринчи қадамдир. Бунинг учун бозорни тадқиқ қилиш ва маҳсулотни режалаштириш, ишлаб чиқиш ва ўзгартиришда истеъмолчининг талаб ва эҳтиёжларидан келиб чиқиш лозим.

Истеъмолчининг талаблари ва истаклари ҳақидаги маълумотларни излаш ва йиғишнинг жуда кўп усуллари мавжуд. Бу усулларнинг ҳар бири ўз ютуқ ва камчиликларига эга бўлиб, ишлаб чиқарувчини қизиқтирган саволларга тўла жавоб бермайди. Амалиётда қуйидаги усуллар айниқса кенг тарқалган:

- олдиндан тайёрланган сўровнома ёрдамида истеъмолчилар орасида ёзма сўров ўтказиш;
- истеъмолчининг фикрини шахсан сўраб билиш (шу жумладан телефон орқали). Бу нисбатан тез жавоб олиш имконини беради;
- ишдан бўш вақтда учрашишга розилик берган 8-12 кишидан иборат истеъмолчилар гуруҳида муаммони муҳокама қилиш;
- истеъмолчини кузатиб бориш.

Ишлаб чиқарувчига истеъмолчи билан тўғридан-тўғри алоқа қилиш имконини берувчи юқорида зикр этилган усуллардан ташқари, бир қанча билвосита усуллар ҳам мавжуд. Бозорни тадқиқ қилиш натижалари, истеъмолчиларнинг фикр-мулоҳазалари, шикоятлари, таклифларини ҳисобга олиш, мижоз ролини қабул қилиш шундай усуллар жумласидан. Умуман олганда, истеъмолчининг талаблари ва истаклари ҳақида аниқ тасаввур ҳосил қилиш учун бир неча усулдан бирваракай фойдаланиш лозим.

Жараёнга қараб мўлжал олиш. СУБ ҳар қандай ташкил этилган фаолиятга жараён деб қарайди. Жараён дастлабки босқич (кириш) ва охирги босқич (чиқиш) билан белгиланувчи чегараларга эга бўлади.

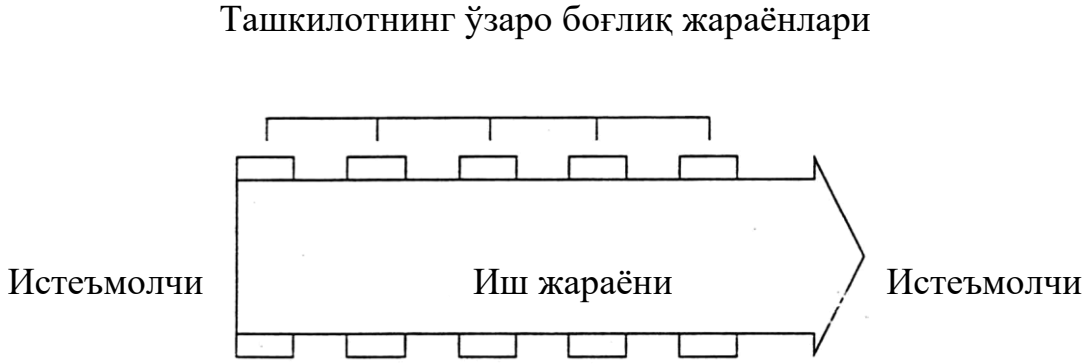
Жараён ўз фаолиятида муайян ресурслар (одамлар, ускуналар ва ҳ.к.)дан фойдаланади. Мазкур ресурслар жараёнда муайян тарзда тақсимланиши лозим. Шу боис *жараён*, ИСО 8402 халқаро стандартига мувофиқ, ўзаро боғлиқ ресурслар ҳамда кирувчи элементларни чиқувчи элементларга айлантирувчи фаолият йиғиндисидир. Кўпинча ресурсларга жараёнга кириш элементлари деб қаралади.

Ўз моҳиятига кўра жараёнлар:

1) муайян индивидлар томонидан бажариладиган индивидуал;

2) корхонанинг вертикал йўналишдаги фаолиятини акс эттирувчи ва унинг раҳбарлари, бўлимлари, бўлинмалари ва хизматчилари ўртасидаги алоқалар тузилмасига мос келувчи функционал ёки вертикал;

3) пировард натижаларни таъминловчи ва корхона манфаатларига жавоб берувчи ўзаро боғлиқ жараёнлар йиғиндисини ташкил этувчи ишга доир ёки горизонтал бўлиши мумкин (10.3-расм).



10.3-расм. Ташкилотда ишга доир (горизонтал) жараённинг ўтиш схемаси

Корхона фаолияти натижасида жуда кўп жараёнлар амалга оширилиши мумкин. Айни вақтда, бир жараён корхона фаолиятининг кўпгина соҳаларидан ўтиши мумкин.

СУБ нуқтаи назаридан, жараёнга сифат манбаи деб қаралиши лозим. Бунга асосан, жараённинг сифати мазкур жараён натижасининг сифатига тенгдир. Жараёнга қараб мўлжал олиш бу ерда хатоларни тузатиш эмас, балки уларнинг олдини олиш асосий омил ҳисобланишини англатади.

Жараён натижаларига эмас, балки жараённинг ўзига таъсир кўрсатиш СУБ шароитида ишлайдиган корхонанинг жараёнларни бошқариш асосий концепциясидир. Пировард натижани кутиш ва шундан кейингина хатоларни тузатиш мумкин эмас. Хатоларга йўл қўймаслик учун жараённинг ўзига таъсир кўрсатиш керак.

Сифатни муттасил яхшилаш. Сифатни узлуксиз ошириш сифат стратегияси муваффақиятининг муҳим таркибий қисмини ташкил этади. У катта ёки кичик бўлиши мумкин. Сифатда катта ижобий ўзгаришлар ясаш жараённи тубдан қайта қуришни назарда тутади ва катта инвестициялар қилишни тақозо этади. Бу янги технологияларни амалга жорий этиш, ишлаб чиқаришни кенг кўламда такомиллаштириш ва ҳ.к. билан боғлиқ. Сифатни бундай яхшилашни японлар КАЙРИО (KAIRYO) деб атайдилар. Бундай яхшилаш кўпроқ ғарб тадбиркорлигига хосдир.

КАЙРИО сифатни яхшилаш тизими қуйидаги ўзига хос хусусиятларга эга:

- одамларнинг жиддий саъй-ҳаракатлари эмас, балки катта инвестициялар талаб этилади;
- сифатни яхшилаш тизимига фақат бир нечта мутахассислар жалб қилинади;

- технологиялардан чекланган миқдорда фойдаланиш талаб этилади;
- мазкур ёндашувдан фақат қўйилган мақсадларга эришиш учун фойдаланилади.

Кичик ижобий ўзгаришларда «алоҳида босқич» самараси унча катта бўлмайди, бироқ бундай кичик ўзгаришлар муттасил ва кенг кўламда амалга оширилган тақдирда, улар катта ижобий ўзгаришлар билан бир хил самара беради. Айни вақтда, улар нисбатан кам инвестицияларни тақозо этади. Мазкур ёндашув япон менежментига хосдир. Сифатни яхшилашнинг бундай тизимини японлар «КАЙЗЕН» (KAIZEN) деб атайдилар.

КАЙЗЕН сифатни яхшилаш тизими қуйидаги ўзига хос хусусиятларга эга:

- одамларнинг жиддий саъй-ҳаракатлари ва кам инвестициялар талаб этилади;
- сифатни яхшилаш тизимига ҳамма жалб қилинади;
- жуда кўп кичик қадамлар ташлаш талаб этилади;
- тизимга СУБ фалсафасига мос келадиган фалсафий ёндашув хос.

Сифатни яхшилаш ишига жараённинг барча иштирокчиларини жалб қилиш. КАЙЗЕН сифатни яхшилаш тизими, КАЙРИО тизимига қараганда, нисбатан кам инвестициялардан фойдаланган ҳолда, жараённинг барча иштирокчилари сифатни яхшилаш йўналишида муттасил иш олиб боришини тақозо этади. Шу боис жараённинг биронта ҳам иштирокчиси бу ишдан четда қолмаслиги керак.

Юқорида қайд этиб ўтилганидек, сифатни яхшилаш жараёнига раҳбарият фаол аралашмаса, компания амалга ошираётган сифатни яхшилаш страгеияси муваффақият қозонмайди. Раҳбарлик ва ҳаракатларни мувофиқлаштириш мазкур жараёнда муҳим аҳамиятга эга. Бироқ, КАЙЗЕН тизими бўйича сифатни муттасил яхшилаш компания раҳбарияти бу ишга ҳар бир ходимни жалб қилган ва уни мазкур жараёнга ўзининг муносиб ҳиссасини қўшишга рағбатлантирган тақдирдагина муваффақият келтириши мумкин. Фақат шу йўл билан барча ходимларнинг тажриба ва кўникмаларидан самарали фойдаланиш мумкин.

Сифатни яхшилаш стратегиясини амалга оширишда ҳар бир ходим (қуйи бўғиндан бошлаб олий раҳбариятгача) самарали иштирок этиши учун:

- ходимларга СУБ асосларини, ишни муттасил яхшилаш концепцияларини ўргатиш;
- барча ходимларга бажараётган ишига мос равишда ҳуқуқ ва мажбуриятлар юклаш;
- ходимларнинг ўз меҳнати натижаларидан манфаатдорлиги даражасини аниқлаш;
- иш натижаларини яхшилашга рағбатлантириш зарур.

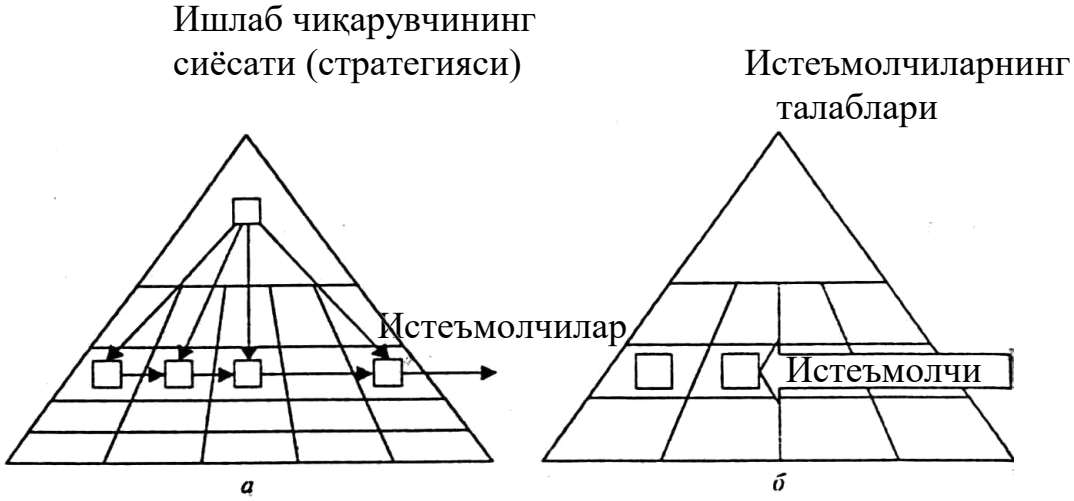
Юқорида зикр этилган барча талабларни бажариш сифатни яхшилаш дастурини муваффақиятли амалга ошириш имконини беради.

Сифатни яхшилаш жараёнида ҳар бир ходимнинг иштирок этиши унинг жараёнга таъсир кўрсатиш имкониятлари билан белгиланади. Бу эса, ўз навбатида, раҳбарият олиб бораётган сиёсатга кўп жиҳатдан боғлиқдир. Шу муносабат билан СУБ концепциясида «бўлиб-бўлиб жойлаштириш сиёсати» тушунчаси қўлланади.

Бўлиб-бўлиб жойлаштириш сиёсати – корхонани бошқариш ташкилий тузилмасининг ҳар бир таркибий қисмига раҳбарлик функцияларини бериш ҳисобига сифатни яхшилаш билан боғлиқ муайян вазифаларни юклаш.

Бўлиб-бўлиб жойлаштириш сиёсатини ишлаб чиқишнинг икки схемаси мавжуд (10.4-расм):

1. Вертикал схема (10.4-расм, а) – авторитар бошқариш услубили корхоналарга хос. Бунда раҳбарият истеъмолчиларга қараб мўлжал олган ҳолда ишлайдиган бўлимлар ва бўлинмаларга буйруқ ва кўрсатмалар бериб туради. Бу ҳолда мақсад ва стратегиялар бир йўлда – тепадан пастга қараб жойлаштирилади. Мазкур сиёсатда, қоида тариқасида, функционал тўсиқлар мавжудлиги туфайли, турли даражадаги мақсадлар билан истеъмолчиларнинг талаблари ўртасида алоқа мавжуд бўлмайди.



10.4-расм. Сиёсат ишлаб чиқиш схемаси:
а-вертикал схема; б-горизонтал схема

2. Горизонтал схема (10.4-расм, б) – муайян (горизонтал) даражада истеъмолчилар билан жуда яқин алоқалар мавжуд, бироқ уларнинг талаблари фақат мана шу даражада ҳисобга олинади ва қолган даражалардаги мақсадларнинг ўзгаришига сабаб бўлмайди. Бу ҳолда марказлаштирилган раҳбарлик анча кучсиз бўлиб, бу маҳсулот ва хизматлар сифатини яхшилаш узоқ муддатли ва истиқболли режаларини амалга оширишга халақит беради.

Фақат фактларга асосланган ҳолда қарорлар қабул қилиш. СУБ тизимининг қатъий талаби - қабул қилинадиган барча қарорлар қарорни қабул қилувчи мутахассиснинг интуицияси ёки шахсий тажрибасига эмас, балки фактларга асосланиши лозим.

Халқаро тажриба сифатни яхшилаш билан боғлиқ барча лойиҳаларнинг 20-90% фақат бозорнинг ҳолати ҳақидаги янглиш хулосага асосан қабул қилинган корхона бизнес-стратегияси туфайли муваффақиятсизликка учрашини кўрсатади. Мазкур ҳолат қуйидагилар билан изоҳланиши мумкин:

- истеъмолчилар амалда нимани хоҳлашлари ва бунинг учун улар қанча ҳақ тўлашга тайёр эканликлари ҳақида муфассал маълумот мавжуд эмас. Қарорлар аниқ рақамларга асосланмаган;
- корхоналар хизматлар ва маҳсулотлар пайдо бўлишидан олдинги даврда ўз хизматлари ва маҳсулотлари ҳақида етарли билимга эга эмас.

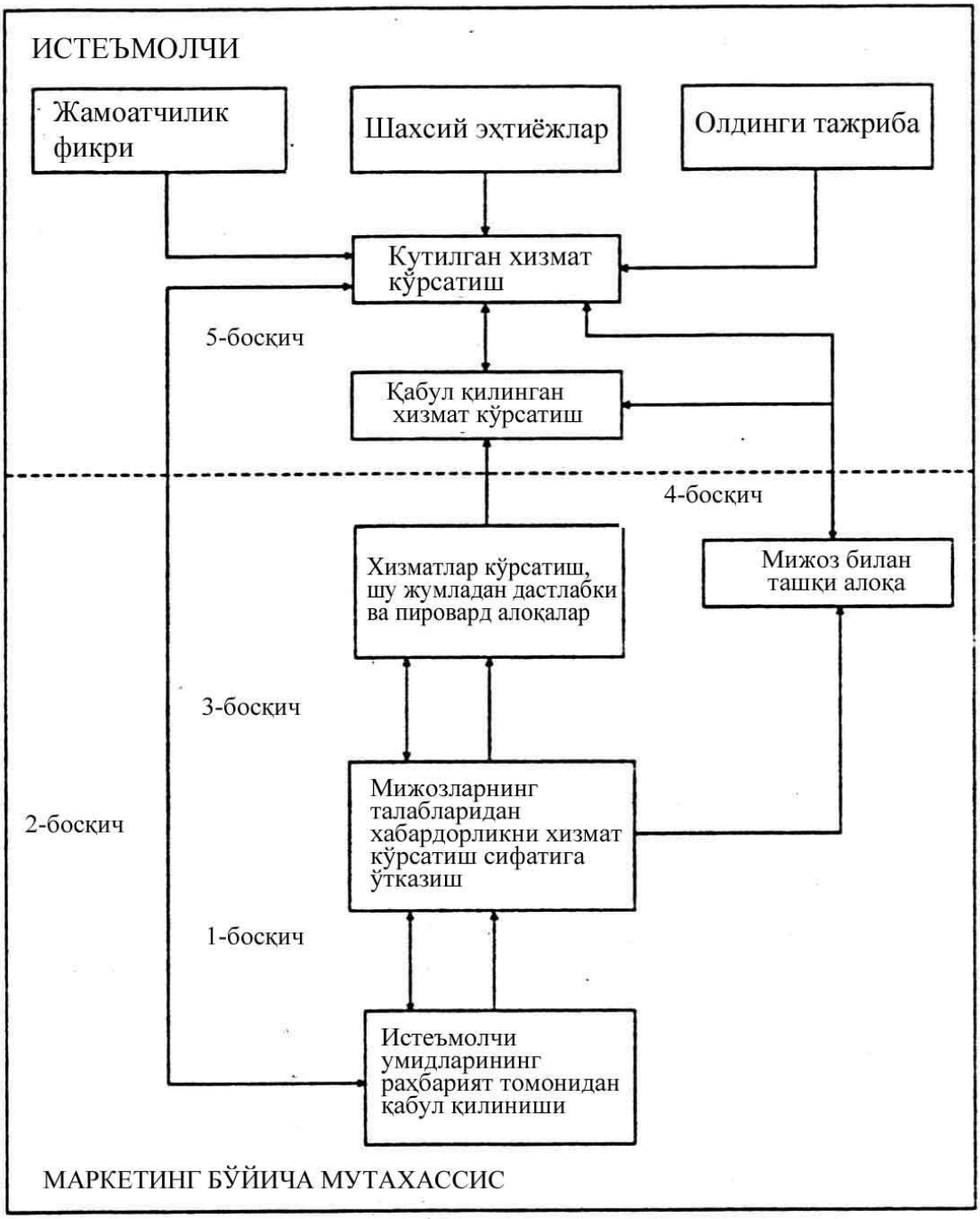
Тўғри қарор қабул қилиш статистик фикрлашни тақозо этади. Унинг асосий талаблари:

1. Мавҳум ғояларга эмас, балки аниқ фактларга кўпроқ ишониш.
2. Фактларни сўзлар ва эмоциялар ёрдамида эмас, балки ўтказилган тадқиқотлар билан бевосита боғлиқ миқдорий шаклда ифодалаш.
3. Кузатишлар доим бутуннинг қисми устида олиб борилишини ва шу боис натижалар муайян хато ва камчиликларга эга бўлишини тушуниш.
4. Кўп сонли ва узоқ муддатли кузатишлар натижасида ишончли ахборот берувчи барқарор ҳолатни аниқлаш.

Статистик фикрлаш муайян статистик услубларни билиш ва амалда қўллай олишни назарда тутади. Мазкур услублар статистика маълумотларини тўғри талқин қилиш имконини беради.

10.6. Меҳмонхона хизматлари сифатини бошқариш тизими

Хизмат кўрсатиш сифатининг модели. Меҳмонхона хизматлари сифатини бошқариш амалиётида беш босқичли ёки концептуал модель номи билан машҳур бўлган хизмат кўрсатиш сифати модели кенг қўлланилади (10.5-расм). У мижоз умидининг оқланиши нуқтаи назаридан хизмат кўрсатиш сифатини белгилайди. Модель муаллифларининг сўзларига қараганда, мижоз нимага умид қилишини ва мижознинг умидларини меҳмонхона қандай қилиб оқлаши мумкинлигини билиш хизмат кўрсатиш жараёнининг биринчи босқичидир.



10.5-расм. Меҳмонхонада хизматлар кўрсатиш сифатининг концептуал модели

Биринчи босқич: Истеъмолчининг умидлари ва меҳмонхона раҳбариятининг муносабати.

Бу босқичда меҳмонхона раҳбарияти ўз мижозлари нимани хоҳлашини тушунмайди. У ўз мижозларининг эҳтиёжларини билмайди. Аксарият меҳмонхоналар бозор талабини аниқлаш учун тадқиқотлар ўтказади, бироқ кейин раҳбарият фирманинг ички муаммоларига чалғиб, мижозларнинг талаблари ўзгаришини ёддан чиқаради.

Агар мижоз хизматнинг муайян хоссаси ўзгартирилишини хоҳласа-ю, у ўзгартирилмаса, маркетинг-микс бутун бозор учун ўз жозибадорлигини йўқотади ва мижознинг умидворлик даражаси ортади.

Агар корхона маркетинг соҳасида иш олиб бормаса, мижоз унинг хизматлари ҳақида ҳеч нарса билмаслиги мумкин. Менежерлар пухта ўйлаб иш тутишлари ва меҳмонлар билан гаплашганда тескари алоқага киришишлари лозим. Бунинг учун маркетинг ахборот тизимларидан ҳам фойдаланиш зарур.

Мисол учун, қабул қилиш ва жойлаштириш хизматининг раҳбари меҳмонларни 15 минут ичида қабул қилиш тизимини ишлаб чиқди. Бироқ, меҳмонлар орадан 10 минут ўтмасидан безовта бўла бошладилар. Мижозлар билан гаплашгач, менежер улар учун кутишнинг критик вақти 15 минутни эмас, балки 10 минутни ташкил этишини тушунди.

Иккинчи босқич: Хизмат кўрсатиш сифати хусусиятининг раҳбарият томонидан қабул қилиниши.

Менежерлар ўз мижозлари нимани хоҳлашларини биладилар, бироқ уларни қаноатлантириш имконини берувчи тизимларни ривожлантиришга қодир бўлмайдилар ёки бундай қилишни истамайдилар. Бунинг бир неча сабаблари мавжуд:

- хизмат кўрсатиш сифатига лозим даражада эътибор бермаслик;
- сифатни таъминлаш имкониятини яхши тушунмаслик;
- вазифанинг мувофиқ тарзда стандартлаштирилмаганлиги;
- мақсаднинг йўқлиги.

Айрим меҳмонхоналар тез даромад олишга ҳаракат қиладилар ва ўз ходимларига ёки меҳмонхонани жиҳозлашга маблағ жойлаштиришни истамайдилар. Бунда муқаррар тарзда хизмат кўрсатишнинг сифати билан боғлиқ муаммолар юзага келади. Айланма капитални етарли даражада таъминлашдан бош тортган меҳмонхоналарнинг раҳбарлари 2-босқичда хатога йўл қўйишлари мумкин.

Масалан, хизмат кўрсатишни ташкил этиш чоғида чойшаблар, сочиқлар, халатлар ва ҳ.к.нинг тақчиллиги юзага келиши мумкин. Бу ҳолат ортиқча муаммолар туғдиради, хизмат кўрсатишдан олинган ижобий таассуротни камайтиради, меҳмонхона хизматчиларининг мижоз олдидаги маънавий масъулиятини сусайтиради.

Баъзан меҳмонхона корхоналарнинг раҳбарлари айни шароитда мавжуд муаммони ҳал қилишнинг иложи йўқ деб ўйлайдилар. Мисол учун, меҳмонхоналар хизматидан фойдаланувчи ишбилармон одамларнинг аксарияти ундан нонуштадан кейин жўнаб кетишни хоҳлайдилар. Меҳмонхона раҳбарлари ҳар куни эрталаб ресторандаги узун навбат билан боғлиқ вазиятни кўрадилар, лекин муаммони ҳал қилишга уринмайдилар, чунки бу қизғин пайтда ёрдам учун қўшимча хизматчилар ёллашни хоҳламайдилар.

Ниҳоят, мақсадлар меҳмонхона ходимлари томонидан қўллаб-қувватланиши лозим. Раҳбарият қўл остидаги ходимлар ишининг натижаларига лозим даражада баҳо бериш, улар билан муттасил алоқа қилиш ва яхши ишлаган ходимларни рағбатлантириш йўли билан уларни қўллаб-қувватлашлари керак.

Учинчи босқич: Хизмат кўрсатиш сифатининг раҳбарият томонидан қабул қилиниши.

Мазкур босқич раҳбарият мижозларнинг эҳтиёжларини ва уларга хизмат кўрсатиш сифати даражасини тушунган, аммо хизматчилар бундай даражада хизмат кўрсатишга қодир бўлмаган ёки буни истамаган ҳолда юзага келади.

Тўртинчи босқич: Хизматлар кўрсатиш ва мажбуриятлар.

Ушбу босқич меҳмонхона ўз имконияти даражасидан ортиқ нарсаларни ваъда қилганида юзага келади. Мисол учун, реклама брошюрасида меҳмонхона номерлари деразасидан денгиз манзараси кўриниши ҳақида маълумот берилган эди. Бироқ, амалда деразадан фақат шаҳар манзараси кўринади, денгиз эса узоқда, уфқ чизиғида кўзга ташланади. Маркетинг бўйича мутахассислар ваъда қилган хизматларини амалда кўрсата олишларига ишонч ҳосил қилишлари керак.

Бешинчи босқич: Кутилган хизмат кўрсатиш сифати ва амалда кўрсатилган хизматга муносабат.

Бу босқич олдинги босқичлардан бевосита келиб чиқади. Кутилган сифат мижоз меҳмонхонада олишни умид қилган сифатдир. Кўрсатилган хизмат деганда мижоз амалда олган сифат тушунилади. Агар меҳмон ўзи кутганидан камроқ олган бўлса, кўрсатилган хизматлардан қаноатланмайди ва бошқа ҳеч қачон бу меҳмонхонага қадам босмайди.

Хизмат кўрсатиш сифатини таҳлил қилишнинг беш босқичли модели меҳмондўстлик саноатида сифатли хизмат кўрсатилишини лозим даражада тушуниш имконини беради. Уни ўрганиш орқали биз сифатли хизмат кўрсатишни ташкил этишнинг потенциал муаммоларини тушуниб етишимиз мумкин.

Бу бизга ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатишнинг ҳар бир босқичида юзага келиши мумкин бўлган ҳар қандай муаммоларни ҳал қилишга ёрдам беради.

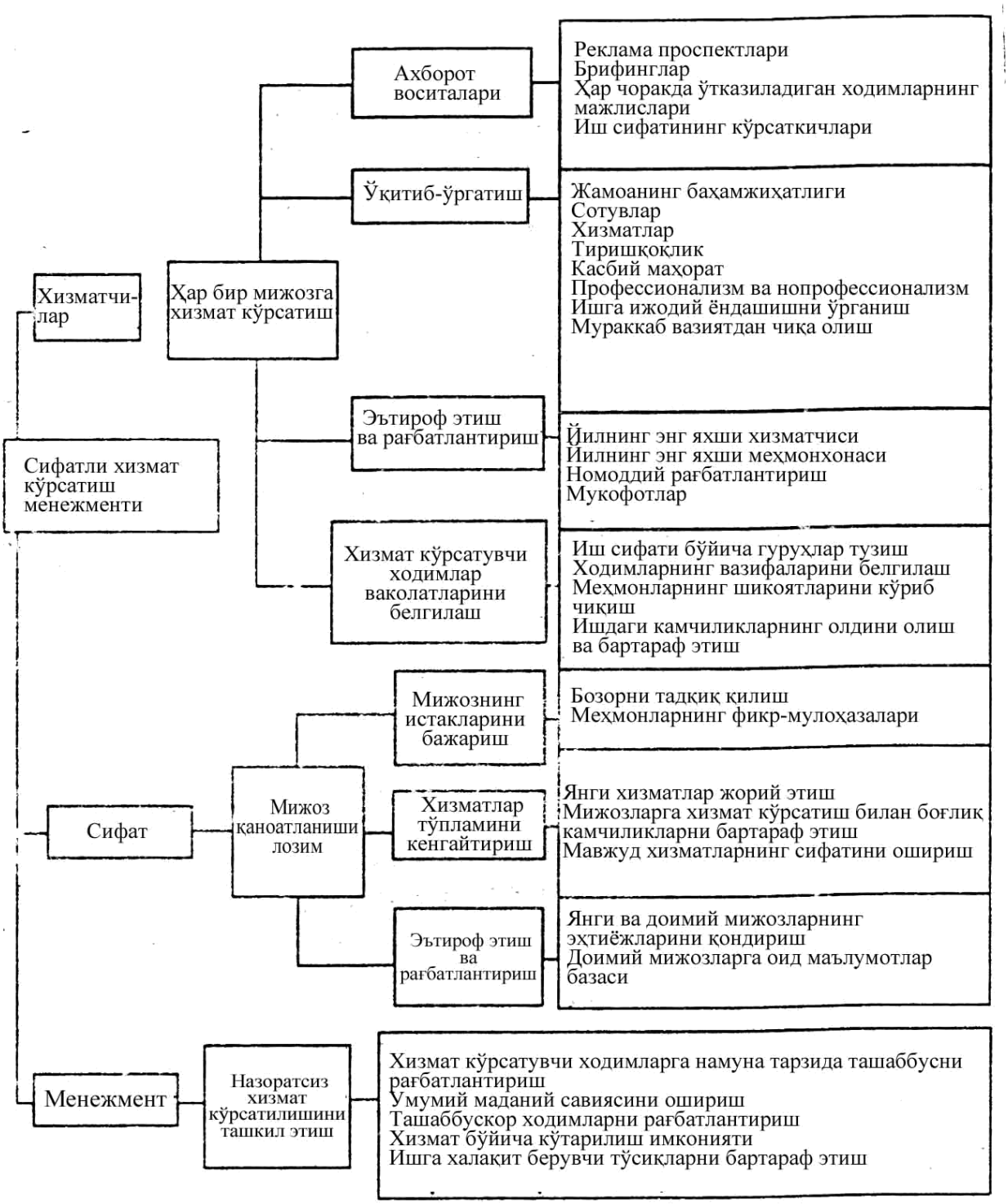
Сифатни бошқариш тизими. Хизматлар сифатини бошқариш тизимини 10.6-расмда ифодаланган схемадан кўриш мумкин.

Сифатни бошқариш меҳмонхона корхонасида хизматлар ташкил этилиши ва кўрсатилишини назорат қилувчи бошқариш тизимлари бўлишини назарда тутади.

Биринчи тизим ходимларни танлаб олиш ва уларни ўқитиб-ўргатиш билан шуғулланади. Меҳмонхоналар ходимларни ўқитиб-ўргатишга катта маблағлар сарфлайди.

Ходимларнинг касбий лаёқати хизматлар сифатини бошқаришда жуда муҳим аҳамиятга эга. Меҳмонхона маъмурияти ходимлар юқори сифатли хизматлар кўрсатиш учун зарур малака ва билимга эга бўлишлари ҳақида муттасил қайғуриши керак.

Иккинчи тизим – ходимларни қўллаб-қувватлаш ва рағбатлантириш тизими.



10.6-расм. Меҳмонхонада сифатни бошқаришнинг концептуал модели

Меҳмонхона корхоналарининг омилкор раҳбарлари истеъмолчининг меҳмонхонага муносабати ходимларнинг кайфиятига кўп жиҳатдан боғлиқ деб ҳисоблайдилар. Улар ички маркетинг фаолиятини олиб борадилар ва юқори сифатли хизмат кўрсатган ходимларни рағбатлантирадилар. Хизматларнинг раҳбарлари ходимларнинг ўз ишидан қаноатланиш даражасини муттасил кузатиб боришлари керак.

Агар меҳмонхона раҳбарияти ходимларга ҳаётий муаммоларини ҳал қилишга ёрдам берса, уларнинг ўз ишидан қаноатланганлик даражаси ошади.

Учинчи тизим – меҳмонхонада сифат устидан назорат ва хизматлар кўрсатиш жараёнини стандартлаштириш тизими. Одатда меҳмонхона маъмурияти хизматлар кўрсатиш таомиллари рўйхатини схема кўринишида ишлаб чиқади.

Бироқ, ортиқча стандартлаштириш кўрсатиладиган хизматни қашшоқлаштиришини назарда тутиш керак. Хизматни конвейерга қўйишга ёки харажатларни камайтиришга бўлган уринишлар меҳмонхонанинг рентабеллигини қисқа муддатга ошириши мумкин. Айни вақтда, бундай ҳаракатлар меҳмонхонанинг узоқ муддатли истиқболда янги хизматларни ўз фаолиятига жорий этиш, шунингдек, хизматлар кўрсатишнинг юқори даражасини сақлаб қолиш, мижозларнинг ўзгарувчи талаблари ва истакларига мослашиш қобилиятини сусайтиради.

Тўртинчи тизим – меҳнат унумдорлигини назорат қилиш тизими.

Меҳмонхона раҳбарияти кам харажатлар билан меҳнат унумдорлигини оширишга ҳаракат қилиши керак. Бу мақсадга эришиш учун одатда қуйидаги усуллар қўлланади:

- Ходимларнинг касбий тайёргарлиги даражасини ошириш.
- Сифатга зиён етказмасдан, кўрсатиладиган хизматлар ҳажмини кўпайтириш.
- Хизматлар ишлаб чиқариш техник таъминотини яхшилаш.
- Хизмат кўрсатишда инсон меҳнати харажатларини камайтирувчи янги ишловлар ва ихтироларни амалга жорий этиш.
- Хизмат кўрсатишни табақалаштириш – мижоз умид қилувчи асосий хизматлар тўпламига иккиламчи (қўшимча) хизматлар тўпламини ишлаб чиқиш.
- Мижозларни ўзига ўзи хизмат кўрсатишга даъват этиш (ресторанда швед столи).
- Меҳнат унумдорлигининг ўсишига туртки берувчи янги технологияларни қўллаш.

Бешинчи тизим – шикоят ва таклифларни таҳлил қилиш, мижозларни ўрганиш, рақибларнинг хизматлари сифатини ўз хизматлари сифатига солиштириш тизими ёрдамида мижозларнинг кўрсатилган хизматлардан қаноатланганлик даражасини назорат қилиш.

Мижозларнинг шикоятларидан рақиблар олдида муайян устунликка эришиш манбаи сифатида фойдаланувчи меҳмонхоналар мазкур устунликни бой бермаслик учун шикоятларга ишлов беришнинг оқилона механизмини яратадилар. Шикоятлар ишни такомиллаштириш йўлларини кўрсатади, норози мижозни қаноатлантириш имконини беради.

Ўтказилган тадқиқотлар намунали меҳмонхона стратегик режалаштириш тизимининг мавжудлиги, раҳбариятнинг хизматлар сифатини оширишга интилиши, хизмат кўрсатиш стандартларининг юқорилиги, хизматлар кўрсатилиши устидан назорат тизими, истеъмолчиларнинг шикоятларини қондириш тизимининг мавжудлиги билан тавсифланишини

кўрсатди. Бунда ходимларга ва харидорларнинг қаноатланганлик даражасига алоҳида эътибор берилади.

10.7. Меҳмонхонада хизмат кўрсатиш сифатини ошириш дастурини ишлаб чиқиш

Хизмат кўрсатиш сифатини ошириш дастури меҳмонхонанинг барча бўлимлари фаолиятини ўз ичига олади. Корхонада сифатни ялпи бошқаришнинг муфассал таомилини тавсифлаш мазкур дастурнинг вазифасига кирмайди. Бироқ, меҳмонхонада хизмат кўрсатиш сифатини ошириш учун, ишлаб чиқиладиган дастур 10 асосий принципни ўз ичига олиши лозим.

1. Оқилона раҳбарлик. Меҳмонхона раҳбарияти корхонанинг вазифалари ва унинг келгусида ривожланиши ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлиши керак. Аммо шунинг ўзи кифоя эмас. Раҳбарлар бу тасаввурни қўл остидаги ходимларга етказишлари ва уларни бунга ишонтира олишлари ҳам керак. Яхши раҳбарлар хизматчиларни ишонтириш орқали сифатли хизмат кўрсатишга эришишни асосий мақсад деб биладилар.

2. Меҳмонхонанинг барча бўлимларига маркетинг ёндашувини жорий этиш. Маркетинг концепцияси уни бутун ташкилотга тўла жорий этишни назарда тутади. Меҳмонхонада мижозларга хизмат кўрсатиш бўйича маркетинг функцияларини бажариш фақат маркетинг бўлими ходимларининг вазифаси эмаслигини доим ёдда тутиш зарур. Мазкур бўлимдан ташқари, маркетинг унсурлари меҳмонхонадаги ҳар бир бўлим ишида мавжуд бўлиши керак.

3. Мижозларнинг талаб ва эҳтиёжларини тушуниш. Мижозлар сифатни жуда яхши ҳис қиладилар. Юқори сифатли хизмат кўрсатадиган меҳмонхона бозор ўзидан нимани талаб қилишини яхши билади. Меҳмонхона таклиф қилувчи хизмат муайян бозорга мўлжалланган бўлиши керак.

4. Меҳмонхона бизнесининг мақсадлари ва вазифаларини тушуниш. Мижозларга сифатли хизмат кўрсатиш бутун меҳмонхона жамоаси уюшқоқлик билан, баҳамжиҳат ишлашини тақозо этади. Ўз иши бутун жамоа фаолиятининг натижасига таъсир кўрсатишини ҳар бир бўлим хизматчилари яхши тушунишлари керак. Айрим меҳмонхоналарда ходимларга чапараста хизмат кўрсатиш ўргатилади, яъни ходим ҳар хил ишларни бажаради. Бу ходимга турдош касбларни ўзлаштириш ва бошқа ихтисосликлар бўйича ишларнинг моҳиятини тушуниб етиш имконини беради.

5. Ишда асосий ташкилий принципларни қўллаш. Меҳмонхона иши яхши режалаштирилиши ва оқилона бошқарилиши лозим. Бу иш бошқариш концепциясининг лойиҳасини ишлаб чиқишдан бошланади. Бошқариш шундай ташкил этилиши керакки, меҳмонхонада хизмат кўрсатиш мижоз ўзи танлаган меҳмонхона сегментида муайян наф кўришини таъминласин. Бунда меҳмонхона ходимларини бошқарув ахбороти билан таъминловчи тизимлар ташкил этилиши лозим. Мазкур тизимлар ходимларни ёллаш ва уларни

ўқитиб-ўргатиш, хизматларни харид қилиш таомиллари, бошқарув ахбороти тизими, номерларни бронлаштириш тизими, меҳмонхона ускуналарига техник хизмат кўрсатиш тизими, сифатни назорат қилиш, таъминот тизимларини ўз ичига олади. Сифатли хизмат кўрсатиш таъминланувчи меҳмонхоналарда операцион жараёнлар яхши йўлга қўйилган бўлади.

6. Эркинлик омиллари. Тўрт ва беш юлдузли меҳмонхоналарда кўпроқ мижозга йўналтирилган хизматлар кўрсатилади. Ходимлар мижозга унинг талаб ва эҳтиёжларига мувофиқ тарзда хизмат кўрсатишлари учун ўз ҳаракатларида муайян даражада эркинликка эга бўлишлари керак. Уларни қатъий йўриқномалар ва қоидаларга боғлаб қўйиш ярамайди. Бўлимларнинг раҳбарлари ходимлар мижозга лозим даражада хизмат кўрсатишига халақит берадиган ҳар хил қоидалар ва йўриқномалар тарзидаги тўсиқларни ўрнатиш ўрнига, ходимларга тўғри йўл кўрсатишлари ва уларнинг ишини қўллаб-қувватлашлари керак.

7. Тегишли технологиядан фойдаланиш. Технологиядан маркетинг муҳитининг ўзгаришини назорат қилиш, операцион тизимларга ёрдам бериш, мижозларнинг маълумотлар базаларини ривожлантириш ва улар билан алоқа қилиш усулларини такомиллаштириш учун фойдаланилиши лозим. Мисол учун, «меҳмон тарихи» компьютер кичик тизими мижозга сифатли хизмат кўрсатишга монелик қилиши мумкин бўлган муаммоларни аниқлаш учун ўзига хос огоҳлантириш тизими бўлиб хизмат қилади. Бошқа бир тизим - PMS (бинони бошқариш тизими) эса номерларга техник хизмат кўрсатиш ва уларни профилактик таъмирлаш цикллари ҳақида ахборот беради.

8. Кадрларни оқилона бошқариш. Раҳбарият фаолияти – меҳмонхона жамоаси билан алоқа қилишнинг бирдан-бир йўли. Ҳар қандай раҳбар ўзининг муайян вазиятга муносабатини қўл остидаги ходимлари кузатиб туришлари ва унинг хулқ-атворини ўрганишларини яхши тушуниши керак. Агар меҳмонхона директори ерга тушиб кетган қоғозни кўтариб олса, хизматчилар ҳам шундай қилади. Ходимлар баҳамжиҳат ишлашининг муҳимлигини қайд этувчи менежер ишлаб чиқариш интизомини мустаҳкамлаши ва жамоанинг ишончига умид қилиши мумкин.

9. Стандартлар ўрнатиш, ишнинг бажарилишига баҳо бериш ва стимуллар тизимини жорий этиш.

Хизмат кўрсатиш стандартлари ва мақсадларини белгилаш, сўнгра бунга бошқарувчилар ва хизматчиларни ўргатиш хизмат кўрсатиш сифатини яхшилашнинг энг муҳим усулидир. Мазкур стандартлар узлуксиз ошириб борилиши, уларга риоя қилувчи хизматчилар эса рағбатлантирилиши лозим. Сифатни бошқариш дастури мижозларга хизмат кўрсатиш стандартларини ва ходимнинг меҳнати бу стандартларга қай даражада мувофиқлигини баҳолаш услубларини ишлаб чиқишни ўз ичига олиши керак. Ходимлар билан муносабатларни шундай йўлга қўйиш керакки, маъмурият уларнинг ишига баҳо бериб турсин.

10. Меҳнат натижаларига қараб хизматчилар билан тескари алоқа. Меҳмонхона ишининг натижалари ҳақида хизматчиларга маълумот бериб турилиши лозим. Меҳмонхона ходимлари мижозлар нимани ёқтириши ва нимани хуш кўрмаслигини билишлари керак. Улар шунингдек қайси иш соҳалари яхшиланаётгани ва қайсиларида ўзгариш бўлмаётгани ҳақида ҳам тасаввурга эга бўлишлари лозим.

Меҳмонхоналарда сифатни яхшилаш дастурларини ўрганиш натижалар ҳамма ерда ҳам бир хил эмаслигини кўрсатди.

Бир қанча меҳмонхоналарда сифатни ошириш бўйича амалга оширилган ишлар ижобий натижа берган, мазкур меҳмонхона корхоналарининг рентабеллиги ошган. Аммо, айрим меҳмонхоналарда сифат дастурлари иш бермаган. Бунинг асосий сабаблари қуйидагилар билан боғлиқ:

- сифат муаммосига қизиқишнинг йўқолганлиги, бошқарувнинг олий ва ўрта бўғини ходимларида масъулият ҳиссининг етишмаслиги;
- сифат учун жавобгар шахснинг йўқлиги;
- меҳмонхона эгасининг алмашиши.

10.8. Сифат бўйича бошқарувчининг хизмати

Замонавий меҳмонхона комплексида сифатни бошқариш ишини назорат қилиш ва мувофиқлаштириш билан сифат бўйича бошқарувчининг хизмати шуғулланади.

Сифат бўйича бошқарувчи мижозларга кўрсатилаётган хизматларнинг сифати, унинг технологик стандартлар ва санитария нормаларига мувофиқлиги устидан кундалик назоратни амалга оширади. У бош директор олдида ҳисобдор бўлиб, ўз фаолиятини меҳмонхонанинг бошқа бўлимлари раҳбарлари билан яқин алоқада амалга оширади. Сифат бўйича бошқарувчи бўлимларнинг раҳбарлари ва ходимларга берган кўрсатмалар ижро этиш учун мажбурийдир.

Сифат бўйича бошқарувчи кадрлар бўлими, меҳмонхона бошқа бўлимларининг раҳбарлари билан ҳамкорликда ходимларни ўқитиб-ўргатиш ва уларни қайта тайёрлашни амалга оширади, маркетинг хизмати билан ҳамкорликда эса янги меҳмонхона ва ресторан хизматлари, технологияларини кузатиб боради ва амалга жорий этишга тавсия қилади, меҳмонхона корхонасининг стратегиясини ишлаб чиқишда иштирок этади. Бу ишга мустақил экспертлар, маслаҳат ва таълим фирмалари жалб қилинади.

Сифат бўйича бошқарувчининг хизмати маркетинг бўлими ҳамда меҳмонхонанинг бошқа бўлимлари билан ҳамкорликда сифатни ошириш дастурини, шунингдек хизматлар ташкил этилиши ва кўрсатилишини назорат қилувчи тизимларни ишлаб чиқишда иштирок этади.

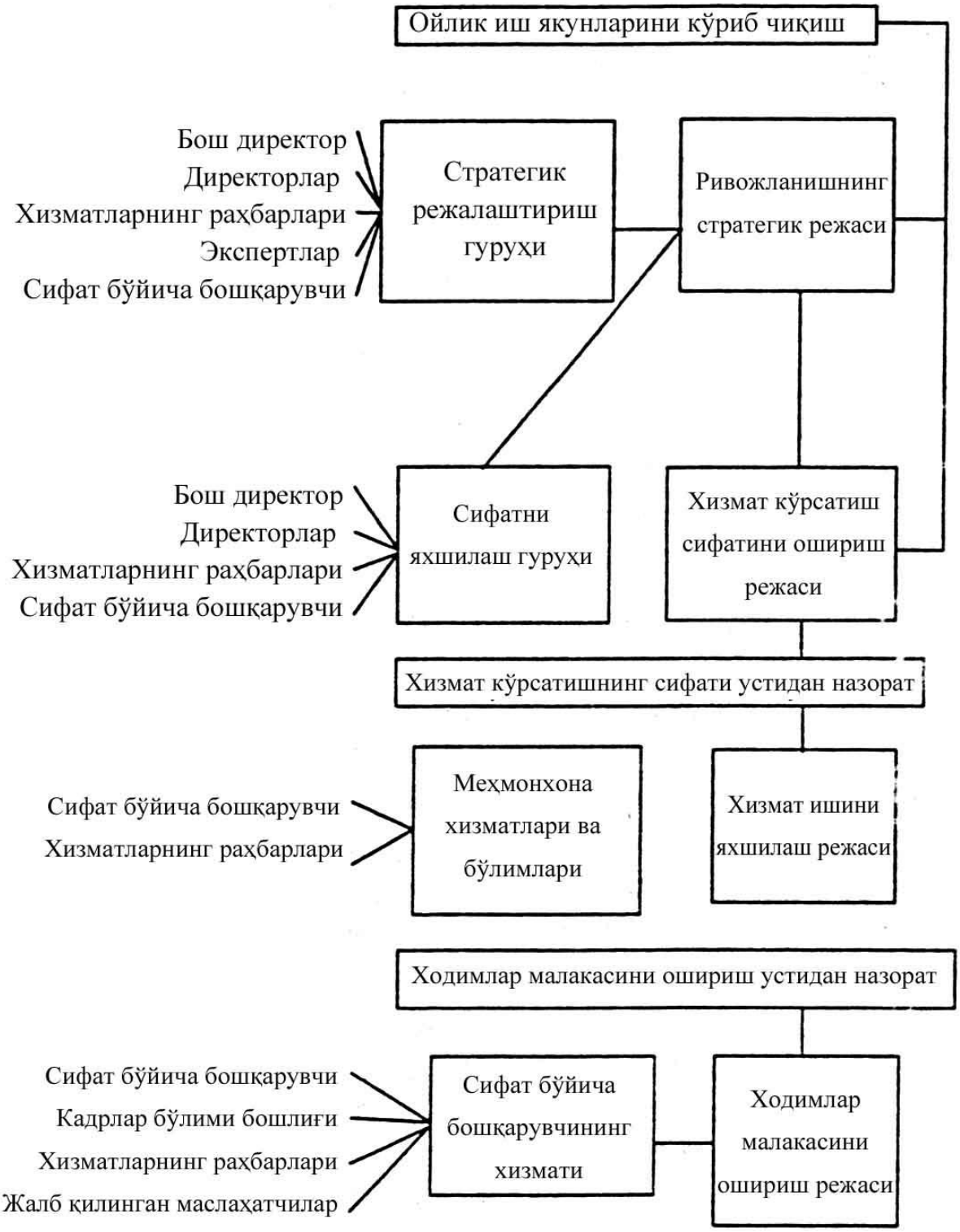
Сифат бўйича бошқарувчи меҳмонхона комплексининг умумий овқатланиш корхоналари учун янги меню, вино карталари ва хизмат

кўрсатиш технологиясини ишлаб чиқиш билан шуғулланадиган кулинария кенгаши ишида иштирок этади.

10.7-расмдан кўриниб турганидек, сифат бўйича бошқарувчининг хизмати меҳмонхонада хизмат кўрсатишнинг ташкил этилиши ва сифатини яхшилашга йўналтирилган сурункали ва режали иш олиб бориш учун жорий этилади.

Меҳмонхонада тўхтаган меҳмонларнинг шикоят ва таклифларини таҳлил қилиш сифат хизмати ишининг муҳим таркибий қисмидир. Хизматга меҳмонларнинг меҳмонхона фаолияти ҳақидаги фикр-мулоҳазалари ифодаланган сўровномалар келиб туради. Шикоят ва таклифлар дафтари ҳар куни кўздан кечирилади, тегишли хулосалар чиқарилади. Меҳмонларнинг оғзаки ва ёзма шикоятлари билан ишлаш сифат хизмати раҳбарининг доимий назорати остида туради.

Сифат бўйича бошқарувчининг хизматига, қоида тариқасида, меҳмонхона хизматларини сертификатлаштириш органлари, санитария ва савдо инспекцияси билан алоқа қилиш вазифаси юкланади. У мазкур органларнинг вакиллари ўтказадиган текширувларда иштирок этади.



10.7-расм. Сифатни яхшилаш ишида меҳмонхона хизматлари ва бўлимларининг ўзаро ҳамкорлиги схемаси

Хулоса

«**Хизматнинг сифати** – хизматнинг белгиланган ёки тахмин қилинган эҳтиёжларни қондириш қобилиятини таъминловчи хусусиятлари мажмуи».

Хизматлар бозорида сифат деганда мўлжал қилинган истеъмолчи нимани тушуниши меҳмондўстлик корхоналари учун муҳим аҳамиятга эга, яъни «сифат» тушунчасини муҳокама қилишда истеъмолчининг шахсияти диққат марказида туради.

Стандартлаштириш – ижро этиш мажбурий бўлган ҳамда ижро этиш тавсия этиладиган талаблар, нормалар, қоидалар ва шартларни ишлаб чиқиш ва белгилашга йўналтирилган, истеъмолчининг лозим даражадаги сифатли хизматларни маъқул нархда харид қилиш ҳуқуқини, шунингдек меҳнатнинг хавфсизлиги ва қулайлигини таъминловчи фаолият.

Таянч иборалар

Хизмат сифати, ишонарлилик, жонкуярлик, ишончлилик, коммуникативлик, серилтифотлик, асосий сифат, талаб этилган сифат, хоҳланган сифат, критик элемент, нейтрал элемент қаноатлантирувчи элемент нисбий сифат, салоҳият сифат, функционал сифат, ижтимоий сифат, стандартлаштирш, ИСО-МЭК 2 қўлланмаси, ИСО -9000-9004 халқаро стандартлар пакети, деминг қоидалари, СУБ, КАЙРИО, КАЙЗЕН.

Назорат учун саволлар:

1. «Хизматнинг сифати» тушунчасининг энг кўп қўлланиладиган таърифини келтиринг.
2. Хизматларнинг мижозлар эҳтиёжини қондириш қобилиятини таъминловчи хусусиятларини айтинг.
3. Хизматнинг сифатига истеъмолчи нуқтаи назаридан тавсиф беринг.
4. «Асосий сифат», «талаб этилган сифат», «хоҳланган сифат» тушунчаларининг фарқи нимада?
5. «Нисбий сифат» тушунчасининг моҳияти нимадан иборат? Уни аниқлаш услубикасини тавсифлаб беринг.
6. Америкалик олимлар таклиф қилган хизмат кўрсатиш типологиясини келтиринг ва унинг элементларини тавсифлаб беринг.
7. Стандартлаштириш нима? Стандартларнинг турларини айтиб беринг.
8. Ихтиёрий сертификатлаштиришнинг мажбурий сертификатлаштиришдан фарқи нимада?
9. Хизматларни сертификатлаштиришда қандай схемалар қўлланади?
10. Э. Деминг қоидаларини айтинг ва моҳиятини тушунтириб беринг.
11. СУБ концепциясининг энг муҳим элементларини айтинг ва тавсифлаб беринг.

12. КАЙРИО сифатни яхшилаш тизими КАЙЗЕН сифатни яхшилаш тизимидан нима билан фарқ қилади?

13. Техник, функционал ва ижтимоий сифат меҳмонхона фаолияти соҳасидаги муайян хизматнинг қайси унсурларини ўз ичига олади?

14. Хизмат кўрсатиш сифати беш босқичли модели биринчи босқичининг мазмуни нимадан иборат?

15. Ходимларни қўллаб-қувватлаш тизимининг асосий тамойиллари нимадан иборат ва улар меҳмонхонада хизмат кўрсатиш сифатига қандай таъсир кўрсатади?

16. Меҳмонхона корхонасида сифатни ошириш дастурини амалга оширишда раҳбар қандай рол ўйнайди?

17. Агар сиз сифат бўйича бошқарувчи бўлсангиз, корхонада ўз фаолиятингизни нимадан бошлаган бўлардингиз?

18. Хизматнинг ишонарлилик хусусияти қандай тушунилади? (Жонкуярлик, ишончлилик, коммуникативлик, серилтифотлик)

19. Хизмат сифатига истеъмолчи қайси нуқтаи назардан ёндошади ва унга кўра хизмат сифатининг таркибий қисмлари қайсилар?

20. Кедотт ва Тержен таклиф қилган хизмат кўрсатиш элементлари типологиясига тушунча беринг.

21. Нисбий сифат деганда қандай сифат тушунилади?

22. Стандартлаштириш деганда нима тушунилади?

23. Сертификатлашнинг моҳияти ва вазифаси?

25. Стандарт нима?

26. СУБ тизимларининг энг муҳим элементлари қайсилар?

27. Хизмат кўрсатиш сифатининг модели неча босқичли ва улар қайсилар?

28. Сифатни бошқариш тизимлари ҳақида тушунча беринг.

29. Меҳмонхонада сифатни ошириш дастури қайси тамойилларга асосланади?

Адабиётлар

1. Уокер Д.Р. Введение в гостеприимство. Учебное пособие. М., 2002 г.

2. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник. М.:ФиС, 2004.

3. Филлиповский Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М.: ФиС, 2005

4. Сенин В.С., Денисенко А.В Гостиничнўй бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения: Учебное пособие. М.: ФиС, 2004.

5. Организация и управление гостиничным бизнесом. Под ред. А.Л. Лесника, А.В. Чернышова. М. Интел Универсал, 2001

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

7. Папирян Г.А., Менеджмент в индустрии гостеприимства. М.: ФиС,2003

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

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

10. WTO World Tourism Barometer. Madrid. WTO.2003.

11. Интернет сайтлари

www.world- tourism.orq - Халқаро туристик ташкилот

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

www.wtoelibrary.orq - Халқаро туристик ташкилотнинг кутубхонаси

www.interunion.ru - Туристик ассоциациялар

www.wttc.org - Жаҳон саёхат ва туризм кенгаши буйича

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

11-мавзу. МЕҲМОНХОНАЛАРДА МАРКЕТИНГНИ БОШҚАРИШ

11.1. Меҳмонхоналарда маркетинг ва сотувларнинг роли
11.2. Истеъмолчилар хулқ-атвори
11.3. Меҳмонхона маркетингидаги «Тўрт Пи» ва «Етти Пи» тушунчалари
11.4. Бозорни сегментларга ажратиш ва хизматларнинг бозордаги мавқеини белгилаш
11.5. Маркетинг муҳитини таҳлил қилиш ва маркетинг стратегияларини танлаш
11.6. Меҳмонхона корхонасида режалаштириш жараёни
11.7. Янги маҳсулот ва савдо белгисини ишлаб чиқиш
11.8. Меҳмонхона хизматларини тақсимлаш каналининг функциялари
11.9. Коммуникация воситалари, иштирокчилари ва мақсадлари

11.1. Меҳмонхоналарда маркетинг ва сотувларнинг роли

Меҳмонхона бизнесида туристик маҳсулот ёки хизматни сотишни ифодаловчи икки тушунча – шахсий ва корпоратив сотувлар тушунчалари мавжуд.

Шахсий сотув деганда меҳмонхона корхонасининг ўзи кўрсатадиган хизматларни сотиш мақсадида бир потенциал харидор ёки харидорлар гуруҳи билан бевосита алоқа қилиши тушунилади. Шахсий сотувлар сотишнинг анча қиммат, лекин самарали усули ҳисобланади ва қуйидагиларни ўз ичига олади: потенциал харидорлар ёки буюртмачиларни излаш, уларга хизматлар намойиш этилишини ташкил қилиш, музокаралар ўтказиш ва сотувларни якунлаш – хизматлар кўрсатишга шартнома тузиш.

Корпоратив сотув деганда хизматларни воситачилар орқали сотиш тушунилади. Масалан, бир неча меҳмонхона битта савдо вакили хизматларидан фойдаланади. Мазкур вакил улар таклиф қилган хизматларни потенциал харидорлар эътиборига ҳавола этади. Бундай сотув ғояси шундан иборатки, муайян меҳмонхона ўзи учун муҳим бўлган бозорни тадқиқ қилиш имкониятига эга бўлмаслиги мумкин, катта бир тармоқдан иборат воситачилик фирмасининг савдо ходимлари эса мазкур тармоқ таркибига кирувчи барча меҳмонхоналарни (бу меҳмонхоналар тармоғи бўлмаслиги ҳам мумкин) муайян туристик бозорда тавсия этиши ва сотиши мумкин.

Сотувлар ва маркетинг бир-бири билан чамбарчас боғлиқ бўлса-да, улар иш фаоллигининг ҳар хил функцияларини бажаради. Улар ўртасидаги фарқларни ва уларнинг ўзаро алоқасини тушуниш лозим.

Маркетинг:

- тўғри маҳсулот;
- тўғри жойда;
- тўғри вақтда;
- тўғри нархда мавжудлигини ва харидор мазкур маҳсулот мавжудлигини билишига бўлган ишончни англатади.

Сотувлар харидор шахсий алоқа қилиш орқали ўз эҳтиёжларига ёки ташкилотнинг иш мақсадларига мос келадиган маҳсулот ёки хизматни олиш ҳақида қарор қабул қилганини англатади.

Меҳмонхона хизматлари маҳсули ўзига хос ва бетакрордир. У моддий бўлиши (ресторанда тушлик), аммо хизмат ҳам бўлиши (номерни тозалаш), шунингдек иккаласининг комбинацияси бўлиши мумкин. Меҳмонхона хизматлари ўзига хос хусусиятларга эга (11.1-расмга қаранг).

Бозорга қараб мўлжал олган	**Мавсумий фарқлар**	**Мослашувчан**
Устунликлар тўплами	**Туристик маҳсул/меҳмонхона маҳсули**	Моддий ва номоддий шакллар
Вақтда истеъмол қилиниши чекланган	**Узоқ муддатли эмас**	Қиммати ҳар хил идрок этилади

11.1-расм. Туристик маҳсулнинг хусусиятлари

Меҳмонхона маҳсули – эгаллаш, фойдаланиш ёки истеъмол қилиш учун бозор харидор эътиборига ҳавола этиш мумкин бўлган нарсалар мажмуи. У физик объектларни, хизматлар, жойлар, ташкилот ва ғояларни ўз ичига олади. Масалан, меҳмонхонада бўлиш ҳақидаги умумий тасаввур турист ёки бизнесменда у сафарга чиқишидан анча олдин шакллана бошлайди ва визалар, саёҳат усуллари, миллий маданият, таомлар, дам олиш жойларининг ўзига хос хусусиятлари ҳақидаги тасаввурларни ўз ичига олади.

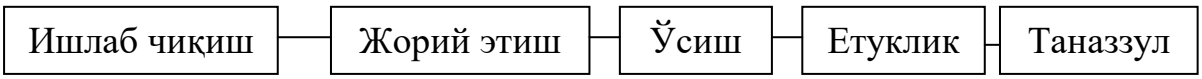
Меҳмонхона маҳсулининг ҳам, туристик маҳсулнинг ҳам ранг-баранглиги фақат шахс ижодий фантазиясининг имкониятлари билан чекланади. Агар меҳмонхона корхонаси ўз хизматлари комбинацияларининг вариантлари қолмаган деб ҳисобласа, рақобатдош фирмалар билан ҳамкорликда янги хизматлар ишлаб чиқиши, масалан, номер билан бирга пакетга ресторан хизматларини, автомашина ижарасини, театрга чиптани, экскурсияни ва ш.к.ни киритиши мумкин.

Маҳсулотнинг ўзига хос хусусиятлари маркетинг ва сотувлар пайтидаги хулқ-атворга маҳсулотнинг нархига ва унинг бозордаги ҳаракатига нисбатан таъсир кўрсатади.

Бундан ташқари, туристик маҳсулотга бошқа кўпгина маҳсулотларнинг хусусиятлари хосдир. Ўаёт цикли концепцияси маҳсулотни режалаштириш ва ривожлантириш учун уни сотиш ва унинг маркетинги каби муҳимдир. Маҳсулотнинг ҳаёт цикли, уни сотиш ва унинг бозордаги ўрни каби, турғун эмас. Бу ҳар қандай савдо белгиларига, иқтисодиётнинг барча тармоқлари ва кичик тармоқларига, шунингдек муайян маҳсулотлар ва хизматларга, маҳсулотларнинг янги турларига хосдир.

Маҳсулотлар ҳаётининг муайян давомийлиги мавжуд эмас. Айрим маҳсулотлар қисқа вақт муомалада бўлса, айрим маҳсулотларга талаб бозорда узоқ йиллар мобайнида мавжуд бўлади.

Маҳсулотнинг ҳаёт цикли (11.2-расм) беш босқичдан ташкил топади:



11.2-расм. Маҳсулот-хизмат ҳаёт циклининг схемаси

1. Маҳсулотни ишлаб чиқиш – янги маҳсулот ғоясининг топилиши ва таърифланиши даври. Янги маҳсулот ишлаб чиқилаётган даврда унинг сотувлари нолга тенг бўлади, компания инвестициялари эса кўпайиб боради.

2. Жорий этиш – маҳсулот бозорга чиқарилганидан кейин сотувлар аста-секин ўсиб боради. Мазкур босқичда компания фойда олмайди.

3. Ўсиш – маҳсулот бозорда кенг тарқалади ва компания даромадлари ўсиб боради.

4. Етуклик – сотувларнинг ўсиши тўхтайдиган босқич, чунки шу даргача маҳсулотни потенциал харидорларнинг аксарияти олган бўлади. Маҳсулотни рақиблардан ҳимоя қилиш учун маркетинг харажатлари ошиши натижасида даромадлар ўсиш давридаги даромадлар миқдори билан тенглашади ёки улардан камаяди.

5. Таназзул – сотувлар ва даромадлар кескин камаядиган давр.

Меҳмондўстлик саноатининг барча маҳсулотлари ҳам шунга ўхшаш ва барча учун ягона андозага кўра ривожланавермайди. Айрим хизматлар жуда тез амалга жорий этилиши ва шундай тез Қойиб бўлиши мумкин. Масалан, тунги клублар, қоида тариқасида, нисбатан кам ҳаёт циклига эга бўлади.

Меҳмонхона бизнесида кўпинча айрим меҳмонхоналар инқирозга учрайди. Капитал таъмирлаш ёки тўла реконструкция қилиш уларга яна ўз жозибадорлигини тиклаш имконини беради; янги ўсиш босқичи бошланади.

Меҳмондўстлик саноатининг бошқа маҳсулотлари (масалан, казино) етуклик босқичида узоқ вақт қолиши мумкин.

11.3-жадвалда маҳсулот ҳаёт циклининг ҳар бир босқичига кенг тавсиф берилган (*Doyle P.* The realities of product life circle. 1976).

11.3-жадвал

Маҳсулот ҳаёт цикли босқичларининг тавсифи

Тавсиф	**Ҳаёт цикли босқичлари**			
	Жорий этиш	Ўсиш	Етуклик	Таназзул
Сотиш	Паст	Жадал ўсиш	Секин ўсиш	Пасайиш
Даромад	Кам	Юқори даражада	Пасайиш	Паст ёки нолга тенг
Нақд пул оқими	Манфий	Мўътадил	Юқори	Паст
Мижозлар	Новаторлар	Оммавий бозор	Оммавий бозор	Қолоқлар
Маркетинг стратегияси қамрови	**Кенг бозор**	Бозорга кириш	Бозордаги улушини ҳимоя қилиш	Унумдорлик
Маркетинг харажатлари	Катта	Кескин камайган	Қисқариб бораётган	Кам
Маркетинг акценти	Маҳсулот ҳақида хабардорлик	Савдо белгисини устун қўйиш	Товарлар маълум турини олишга одатланганлик	Танлаб олиш
Дистрибуция	Дастлабки	Жадал	Қизқин	Танлашга асосланган
Нарх	Баланд	Паст	Энг паст	Оқилона
Маҳсулот	Асосий	Такомил-лаштирилган	Табақа-лаштирилган	Оқилона-лаштирилган

Аксарият компаниялар зарур вақтда бозорга киришда фойдаланиши мумкин бўлган бир неча маҳсулотлар ва хизматларга эга. Бу усул кўпинча маҳсулотнинг етуклик босқичини қўллаб-қувватлаш учун қўлланилади.

Маҳсулот ҳаёт цикли концепцияси маҳсулотнинг бозордаги фаолиятини тавсифлаш учун ҳам фойдали. У маҳсулотдан фойдаланиш муддатини белгилаш воситаси эмас, балки бозорнинг, бозор муҳитининг ишлашини ва рақобатни англаб етиш, шунингдек бозор кучлари таъсирига маҳсулотнинг реакциясини башорат қилиш усули ҳисобланади.

11.2. Истеъмолчилар хулқ-атвори

Бошқа хизмат кўрсатиш жабҳаларида бўлганидек, меҳмондўстлик саноатида ҳам харидор, унга хизмат кўрсатилиши ва ундан даромад олиниши нуқтаи назаридан, доим хизмат кўрсатувчининг диққат марказида бўлади. Товарлар ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатишни ривожлантириш

ҳамда уларни бозорда самарали сотиш учун мижозни, унинг харидор сифатидаги хулқ-атворини, талаб ва эҳтиёжларини, одатларини билиш керак. Зеро, бу бизга мижозни ўз товар ва хизматларимизни харид қилишга оҚдириш имконини беради.

Харидорнинг хулқ-атворига бир қанча муҳим ўзгарувчилар таъсир кўрсатади:

Маданият – англаб етилган наф, баҳо ва анъаналарнинг умумий йиҚиндиси харидорга таъсир кўрсатиши ва муайян жамиятда унинг хулқ-атворини тартибга солиши мумкин.

Референт гуруҳлар – шахс ижтимоий муҳит таъсирида бўладиган ва ўзининг мақсадларини намоён этиши мумкин бўлган гуруҳлар. Бундай гуруҳлар реал одамлардан ёки бадиий қаҳрамонлардан ташкил топиши мумкин. Гуруҳда муайян шахс ўз ҳаётида риоя қиладиган қоидалар ва қадриятлар тўплами белгилаб қўйилади.

Табақа – аҳолининг муайян табақасига мансублик харидорнинг хулқ-атворига бевосита таъсир кўрсатади. Саноатлашган жамиятда, қоида тариқасида, шахснинг келиб чиқишига эмас, балки ишда, хизматда эгаллаган мавқеига қараб ажратиладиган тўрт асосий табақа фарқланади:

1) А ва Б бошқарувга оид ва касбий табақа;

2) В1 назорат қилувчи ва маҳкамавий табақа;

3) В2 малакали меҳнат билан шуғулланадиганлар табақаси;

4) Г ва Д малакасиз қўл меҳнати билан шуғулланадиганлар ва ишсизлар табақаси.

Айрим мутахассисларнинг фикрича, табақаларга ажратишда шахснинг меҳнат жараёнида эгаллаган мавқеига қўшимча тарзда қуйидаги тафсилотларни ҳам ҳисобга олиш лозим:

- шахснинг даромадлари;
- маълумоти;
- атрофидаги қўшниларининг сифати;
- турар жойининг қиймати;
- мол-мулки.

Инсоннинг *ҳаёт цикли* – ҳар бир шахс ўз ҳаётининг муайян босқичида эгаллаган мавқени ва яшаш шарт-шароитларини акс эттирувчи унинг эҳтиёжлари, интилишлари ва мақсадлари – харидорларнинг хулқ-атворига таъсир кўрсатади. Ҳар бир шахснинг ривожланиш даражаси ҳар хил, аммо кенг ёш гуруҳларини ўрганиш ва таҳлил қилиш мумкин.

Оила харидорнинг муайян маҳсулот ёки хизматни харид қилиш ҳақидаги қарорига катта таъсир кўрсатади. Туристик сафар тўғрисида сўз юритилган ҳолларда бу айниқса яққол намоён бўлади. Айрим қарорлар, масалан, меҳнат таътилини ўтказиш учун жой танлаш ҳақидаги қарорни бутун оила баҳамжиҳат ёки оиланинг энг обрўли аъзоларидан бири – ота ёки она қабул қилади. Қоида тариқасида, оиланинг қарор қабул қилишига қуйидаги олтита асосий омил таъсир кўрсатиши мумкин:

1) оила бугун дам олиш учун олдингидан кўпроқ вақтга эга;

2) оила стандартлари ўсган ва аҳоли орасида юқори маълумотлилар сони олдингидан кўпроқ. Мазкур жараён янада зийрак ва талабчан мижозни шакллантиради;

3) солиқлар тўланганидан кейин анча катта даромад оладиган оилалар сони кўпайган, чунки уларда оиланинг иккала бошлиқи ҳам меҳнат қилади ва улар оила олдидаги жавобгарликни ўртада мутаносиб равишда тақсимлайди;

4) умрнинг узунлиги ошган;

5) оила аъзолари сони олдингига қараганда камайгани янги харидларга кўпроқ пул сарфлаш имконини беради;

6) оила турмуш тарзидаги деспотизм ўтмишда қолган.

Мижозлар хулқ-атворини таҳлил қилишда шахснинг ўзига хос хусусиятларини - шахс типини билиш ҳам асқотиши мумкин. Зеро, ҳар бир одам ўзига хос феъл-атворга, яъни у ўзини қуршаган муҳитда намоён этувчи маълум психологик фазилатларга эга бўлади. Феъл-атворининг типига қараб, холерик, сангвиник, флегматик ва меланхолик одамлар фарқланади.

Бошқа хулқ-атвор типларини таклиф қилувчи тадқиқотлар ҳам мавжуд: доминант шахс, автоном шахс, ўзини ҳимоя қилишга мойил шахс, мослашувчан шахс, ранг-баранг шахс, ўзига ишонган шахс, жамоатчи шахс.

Нима бўлганда ҳам, маркетингда шахс типларини таснифлаш ва шунга қараб улар ўртасидаги фарқларни, уларнинг муайян меҳмонхона хизматларига мойилликларини аниқлаш мақсадга мувофиқдир. Сўнгра амалий фаолиятда реклама-коммуникация тадбирлари мажмуини тайёрлаш ва амалга оширишда одамлар феъл-атворини ҳисобга олиш мумкин бўлади.

ўзини ҳаммадан ақлли (билимдон) фаҳмлаш инсонга хос хусусиятлардан биридир. Инсоннинг ўзига муносабати (ўзини қандай кўриши) иедалдан (ўзини қандай кўришни хоҳлашидан) анча фарқ қилади. ўзига берган баҳоларнинг маълум қисмидан шахс бозорда фойдаланишга ҳаракат қилади. Шу ерда меҳмонхона унинг хоҳиш-истагини англаб етиши, унга ва айни вақтда ўзига ҳам ёрдам бериши керак. Меҳмонхона хизматлари бозорида муҳим рол ўйнайдиган мазкур феъл-атвор хусусияти маркетинг учун ҳам жуда муҳим аҳамиятга эга.

Айни бир табақа, маданият даражаси ва касбга мансуб бўлган шахсларнинг турмуш тарзи ҳар хил бўлиши аниқланган. Шахснинг турмуш тарзи, моҳият эътибори билан, унинг яшаш услубини белгилайди. Шахснинг яшаш услуби эса унинг фаоллигида, қизиқишлари, фикрлари, қилмишлари ва мойилликларида намоён бўлади. Турмуш тарзи – ижтимоий табақа ёки индивидуалликдан ҳам кенгроқ тушунча. Агар биз шахс қайси ижтимоий табақага мансублигини билсак, унинг хулқ-атворининг кўпгина жиҳатлари тўғрисида сўз юритишимиз мумкин, аммо уни яхлит шахс сифатида тасаввур қила олмаймиз. Агар биз унинг шахсий фазилатлари ҳақида маълумотга эга бўлсак, шахс руҳиятининг баъзи бир жиҳатлари ҳақида тасаввур ҳосил қиламиз, аммо унинг фаоллиги, қарашлари ва қизиқишлари ҳақида деярли ҳеч нарса дея олмаймиз. Турмуш тарзи шахснинг атроф муҳит билан ўзаро

алоқаларидан келиб чиқиб, унинг мукаммал «портрети»ни чизади. Турмуш тарзини ўлчаш техникаси психографика номи билан машҳур.

Шу сабабли ҳозирги туристларнинг харидорлик хулқ-атворини қуйидаги асосий гуруҳларга таснифлаш мумкин:

- саёҳатчи-изтопарлар;
- хаёлпараст-романтиклар;
- пул харажат қилишдан лаззатланадиган одамлар;
- тиниб-тинчимас одамлар;
- иқтисодчилар – режали одамлар.

Туристлар хулқ-атворининг бундай таҳлилига асосланиб, турмуш тарзи пирамидасини тузиш мумкин. Унинг қуйи қисмида кам даромадли, ўзини ҳаётда ишончли ҳис этмайдиган одамлар туради. Улардан кейин ўзига анча ишонган одамларнинг уч гуруҳи келади. Булар – «намунали хулқли фуқаролар», «ёш бўрилар» ва «Қолиблар». Навбатдаги гуруҳни интровертлар, хусусан, эгоцентрик одамлар, ижодий ходимлар ташкил этади. Пирамиданинг чўққисидан оқил ва доно одамлар ўрин эгаллайди. Бундай одамлар, бир томондан, қўйилган мақсадларга эришиш имконини берадиган куч ва қатъиятни, иккинчи томондан эса - интровертларга хос бўлган таъсирчанликни ўзида мужассамлаштиради.

Муайян маркетинг дастурини ишлаб чиқишда таклиф қилинаётган хизматлар билан муайян турмуш тарзи хос бўлган истеъмолчиларнинг гуруҳлари ўртасидаги алоқаларни топиш керак. Одатда бундай тадқиқотларни ўтказиш вақтида одамларнинг қизиқишлари, мойилликлари, қарашлари ҳақида, демографик вазият тўғрисида жуда кўп ахборот тўпланади. Сўнгра айни ҳудуд, минтақа, республикадаги аҳолининг ўзига хос гуруҳларини топиш мақсадида юқорида зикр этилган ахборотга ишлов берилади. Хусусан, бундай таҳлил меҳмонхона корхонасига ўзига хос турмуш кечирадиган потенциал мижозларнинг гуруҳларига қараб мўлжал олган ҳолда, реклама мурожаатлари тузиш имконини беради. Бундан ташқари, бозорнинг турли сегментлари ҳажмини янада аниқроқ аниқлаш ва ўз маркетинг фаолиятини янада оқилоналаштириш мумкин.

Шундай қилиб, харидорлар феъл-атворини ва уларнинг хулқ-атворига таъсир кўрсатадиган ранг-баранг омилларни ўрганиш таклиф қилинадиган меҳмонхона хизматларини мижозлар қандай қабул қилиши мумкинлигини аниқлаш имконини беради.

11.3. Меҳмонхона маркетингидаги «Тўрт Пи» ва «Етти Пи» тушунчалари

Маркетинг ишлаб чиқариш ва истеъмол қилишни бирлаштиради ва шу сабабли ҳозирги жамиятда жуда муҳим рол ўйнайди. Маркетинг айирбошлашга имконият яратади, аммо айирбошлаш харидорни ҳам,

сотувчини ҳам қаноатлантириши лозим. Харидор муайян хизматни ишлаб чиқариш харажатларини ва ўзининг мазкур хизматнинг қиммати ҳақидаги тасаввурини қаноатлантирадиган нархда сотиб олади. Харидор қайси хизматни танлаш ҳақида бир тўхтамга келишдан олдин хизматлар номенклатурасини билиши, ўзи харид қилаётган хизмат ҳақида маълумотга эга бўлиши керак.

Корхонада маркетингга нисбатан тўрт асосий ёндашув мавжуд:

ИШЛАБ ЧИҚАРИШ	Муваффақиятга энг юқори нархларда таклиф қилинадиган энг юқори сифатли товарлар ишлаб чиқариш/хизматлар кўрсатиш орқали эришилади. Бошқарув стратегиялари ишлаб чиқаришни ва реализация қилиш каналларини узлуксиз такомиллаштиришга қаратилади.
СОТИШ	Муваффақият маҳсулот/хизмат бозорда самарали сотилиши билан белгиланади.
ИСТЕЪМОЛЧИ	Муваффақият харидорнинг эҳтиёжлари ва хоҳиш-истаклари аниқланишига ва товарлар ишлаб чиқариш/хизматлар кўрсатиш мазкур эҳтиёжларни рақибларга қараганда самаралироқ қондирадиган тарзда ривожлантирилишига боғлиқ бўлади. Бу усул ҳозирги бозор иқтисодиётида кенг қўлланилади.
МОЛИЯВИЙ НАТИЖА	Муваффақият даромадни оқилоналаштиришдан ва жойлаштирилган капитални ресурслар ва воситалардан лозим даражада фойдаланиш орқали қайтаришдан иборат

ҳарб мамлакатларида маркетингнинг кўп қўлланиладиган асосий унсурлари «Тўрт Пи» (инглизча «4P» – product, promotion, place and price – маҳсулот, уни илгари суриш, уни сотиш жойи ва унинг нархи) деб аталади:

МАҲСУЛОТ	Ҳозирги саноатлашган жамиятда харидорлар эҳтиёжини қондирадиган маҳсулот ишлаб чиқарувчи ва хизматлар кўрсатувчига урғу берилади. Илгари маҳсулотни истеъмолчига унинг эҳтиёжлари ва хоҳиш-истакларини ҳисобга олмасдан етказиб бериш тенденцияси мавжуд эди. Товар ва хизматлар етказиб берувчилар харидорларнинг эҳтиёжларини мумкин қадар кенгроқ қондириш учун бир маҳсулотдан кўпроқ товар ва хизматлар таклиф қилишга ҳаракат қилмоқдалар. Аксарият товарлар ҳаёт циклига эга – янги товарлар яратилиши, мавжудлари эса, ҳеч бўлмаса бозорда уларнинг улушини сақлаб қолиш мақсадида, такомиллаштирилиши лозим.

МАҲСУЛОТНИ ИЛГАРИ СУРИШ	Маҳсулотни илгари суриш – моҳият эътибори билан, истеъмолчи сиз қандай товар ва хизматлар таклиф қилишингизни биладиган ёки истеъмолчи сизнинг корхонангиз ҳақида тасаввурга эга бўлган коммуникацияни англатади. Маҳсулотни илгари суриш қуйидагиларни ўз ичига олади: - сотиш; - савдо кампанияси ўтказиш; - реклама қилиш; - жамоатчилик билан алоқалар; - ошкоралик; - имижни яратиш; - рамзлар; - хабардорлик.
МАҲСУЛОТ СОТИЛАДИГАН ЖОЙ	Истеъмолчи маҳсулот ва хизматлар билан танишиш имкониятига эга бўлиши жуда муҳим аҳамиятга эга. Сотиш каналлари мазкур инфратузилманинг бошқа жиҳатлари, масалан, транспорт каби яхши ривожланган бўлиши керак.
МАҲСУЛОТ НАРХИ	Истеъмолчи одатда маҳсулотни унга қўйилган нарх маҳсулот қимматига мувофиқ бўлган ҳолда харид қилади. Маҳсулот етказиб берувчилар ўз харажатларини қоплаши ва даромад олиши лозимлиги умумий қабул қилинган. Шу сабабли нарх-наво стратегияси жуда пухта ишлаб чиқилиши ва қуйидагиларни ўз ичига олиши лозим: - маҳсулот; - уни сотиш жойи; - маҳсулот истеъмолчиларнинг муайян гуруҳига мўлжалланганлиги; - товарнинг бозордаги ҳолати (ёки бозордаги мақбул ҳолати); - рақибларнинг нархлари.

Бу маркетинг таъсири кўрсатиш мажмуини – моддий ишлаб чиқаришда жуда яхши ишлайдиган маркетинг-миксни ташкил этади. Хизматлар кўрсатиш соҳасида алоҳида эътибор беришни тақозо этувчи қўшимча омиллар ҳам мавжуд.

Таниқли маркетолог олимлар Б.Бумс ва М.Битнернинг фикрича, маркетингни хизматлар кўрсатиш соҳасига мослаштириш қўшимча тарзда яна камида «уч Пи»ни (people, phisical, process – ходимлар, моддий гувоҳлик, хизматлар кўрсатиш усулини) кўриб чиқишни тақозо этади. Аксарият хизматлар одамлар томонидан кўрсатилгани учун меҳмонхона тармоғида ходимларни танлаб олиш, ўқитиб-ўргатиш ва меҳнатга рағбатлантириш жуда

муҳим рол ўйнайди. Идеал вариантда меҳмонхона ходимлари қуйидаги фазилатларга эга бўлиши керак: боадаблик, хушмуомалалик, куйинчаклик, ташаббускорлик, қарорлар қабул қилишга қодирлик, ўз ишини билиш. «Мариотт» меҳмонхона тармоғи раҳбарияти ўз ходимларига шу қадар ишонадики, мижозларда туғилган муаммоларни зудлик билан ҳал қилишга 100 долларгача маблағ сарфлашга рухсат этади.

Меҳмонхона корхоналари моддий гувоҳлик бериш йўли билан ўз хизматлари даражасини намойиш этишга ҳаракат қилади. Хўш, мижозга ўзининг асосий бойлиги деб қарашини меҳмонхона қандай тасдиқлаши мумкин? Хоналарнинг тозалиги ва саранжом-саришталиги, тез ва сифат хизмат кўрсатилиши, ходимларнинг хушмуомалалиги билан. Ниҳоят, меҳмонхона хизматлар кўрсатишнинг ҳар хил усулларини танлаш имкониятига эга. Масалан, қиммат меҳмонхонада меҳмон номеридаги тўшакни меҳмонхона ходимаси мижоз йўқлигида йиғиштириши ва ухлашга тайёрлаши мумкин, нонушта «а ля карт», «шведча стол» усулида ташкил этилиши ёки номерга етказиб берилиши мумкин.

Хизматларни танлашга маҳсулот харид қилиш ҳақида қарор қабул қилишга қараганда кўпроқ омиллар таъсир кўрсатади (11.4-расм). Мижоз олдиндан буюртма бермасдан меҳмонхонага жойлашиш учун ташриф буюриши (Х хизмати) билан боғлиқ мисолни кўриб чиқайлик. Мижоз қабул қилиш хизмати олдида шунга ўхшаган ёки бошқа хизматни олиш ниятидаги одамларни кўради. У моддий гувоҳликларга – меҳмонхона биносига, вестибюль интерьерига, жиҳозлар ва мебелга баҳо беради. Бундан ташқари, мижоз меҳмонхона ходимлари, хусусан, қабул қилиш ва жойлаштириш хизматининг ходими билан муомала қилади. Хизматлар кўрсатиш соҳасидаги барча «кўринмас» жараёнларни белгилайдиган ишлаб чиқариш ва ташкил этиш тизимлари назардан четда қолади. Шундай қилиб, иш натижаси ва мижознинг мазкур меҳмонхонага ихлоси жуда кўп ўзгарувчан омиллар билан белгиланади.

Хизматлар кўрсатиш соҳаси			А истеъмолчи
Ички ташкилий тизим	Моддий гувоҳлик	Х хизмати	
	Ходимлар билан муомалада бўлиш	Бошқа хизматлар	Бошқа истеъмолчилар

Истеъмолчига кўринмайдиган ҳолатлар Бевосита алоқалар Иккиламчи алоқалар	Истеъмолчига аён бўлган ҳолатлар	Реклама Счёт тақдим этиш ва унга ҳақ тўлаш Хизматларни телефон орқали таклиф қилиш Хизматларни сотувчига оммавий ахборот воситаларининг муносабати Хизматларнинг сифати ҳақидаги маълумотларнинг тарқалиши Хизмат кўрсатиш сифатини ва жиҳозларнинг ҳолатини текшириш Бозорни ўрганиш

11.4-расм. Меҳмонхонада тизим тарзида йўлга қўйилган хизматлар кўрсатиш соҳаси

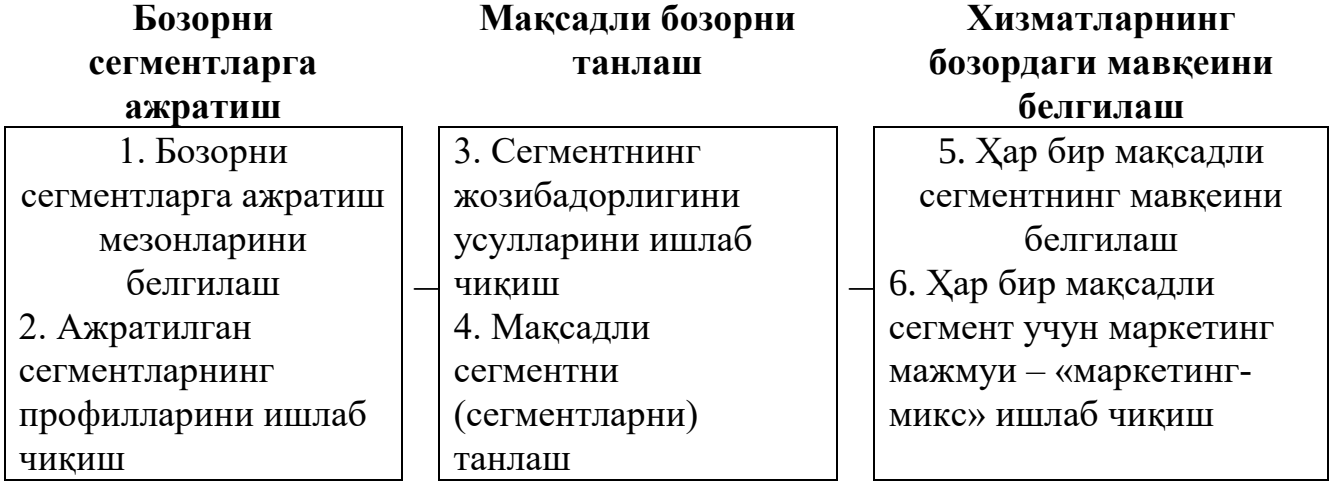
Меҳмонхона хизматлари соҳасида нафақат ташқи маркетинг, балки ички маркетинг – ўзаро алоқа маркетинги ҳам талаб этилади. Ташқи маркетинг меҳмонхонанинг хизматни тайёрлаш ва ишлаб чиқиш, унга нарх белгилаш, хизматни истеъмолчига таклиф қилиш ва унга етказиш борасидаги фаолиятини белгилайди. Ички маркетинг меҳмонхона корхонаси ходимларини мижозларга хизмат кўрсатиш сифатини яхшилашга рағбатлантиришни назарда тутади. Корхонада маркетингстратегияси тўғри тушунилиши ва унинг муваффақияти маркетинг фаолиятига ҳар бир ходим жалб қилинишини англатади, деб ҳисобланади.

Таклиф қилинаётган маҳсулот ёки хизматнинг ҳар бир бозори ўз «маркетинг-микси»га эга. Хизмат кўрсатувчи корхоналар ўз мақсадлари тўғрилигига ва улар истеъмолчиларнинг тўғри гуруҳларига йўналтирилганлигига ишончлари комил бўлиши керак. «Маркетинг-микс»нинг ҳар бир унсури алоҳида ва бошқа унсурлар билан алоқада кўриб чиқилиши лозим. Маҳсулотлар ва хизматларнинг ҳаёт цикли ривожланишига қараб, «маркетинг-микс» ҳам ўзгариб боради.

11.4. Бозорни сегментларга ажратиш ва хизматларнинг бозордаги мавқеини белгилаш

Бозорни сегментларга ажратиш ҳар хил маҳсулотлар ёки хизматларни талаб қилувчи харидорларнинг муайян гуруҳларидан келиб чиқиб, бозорни таркибий қисмларга ажратишни назарда тутади (11.5-расм). Кенг истеъмолчилар гуруҳларини, уларнинг харидор сифатидаги хулқ-атворини ўрганиш ва таҳлил қилиш улар ўртасида жиддий фарқлар мавжудлигини ва харидорлар таркиби ҳар хил эканлигини намойиш этади. Айрим маҳсулот ва хизматларни етказиб берувчилар бошқа етказиб берувчилардан рақобат соҳасида жиддий устунликка эга эканлиги қайд этилади. Бозорнинг турли

сегментларини билиш ва тушуниш муваффақиятга йўл очади. Меҳмонхоналар бозорни сегментларга ажратишнинг ҳар хил усулларини белгилайди ва олинган бозор сегментларининг профилларини ишлаб чиқади, уларга нисбатан маркетинг амаллари мажмуини қўллайди (биринчи босқич).



11.5-расм. Мақсадли маркетинг босқичлари

Иккинчи босқич – мақсадли бозорни ажратиш, яъни сегментларни уларнинг меҳмонхона корхонаси учун мақсадга мувофиқлигига қараб таҳлил қилиш ва кейинги маркетинг фаолияти учун бир ёки бир нечта мақсадли сегментларни танлаш.

Учинчи босқич – бозорнинг мақсадли сегментида меҳмонхона хизматини илгари суриш ва маркетинг ҳаракатларининг тегишли мажмуини ишлаб чиқиш.

Истеъмолчилар бозорини сегментларга ажратишнинг қуйидаги асосий принциплари мавжуд бўлиб, уларни иш фаоллигининг барча турларига нисбатан қўллаш мумкин:

Жўғрофий	Товарлар-хизматлардан фойдаланиш анъаналари ва дидларидаги миллий ёки минтақавий фарқлар.
Демографик	Харидорнинг истеъмолчи сифатидаги хулқ-атворига ёки маҳсулот-хизматдан фойдаланишига унинг ёши, ҳаёт цикли, маълумот даражаси, келиб чиқиши ва оиласи таркибининг таъсири.
Ижтимоий-иқтисодий	Харидорнинг истеъмолчи сифатидаги хулқ-атворига унинг ижтимоий ҳолати ва даромадлари даражасининг таъсири.
Жўғрофий-демографик	Харидорнинг истеъмолчи сифатидаги хулқ-атворига унинг яшаш жойи ва шарт-шароитларининг таъсири.
Кўриладиган наф ҳақида тасаввур	Истеъмолчиларнинг турли гуруҳлари айни бир маҳсулот ёки хизматдан кўриладиган нафни ўзича тасаввур қилади.

Истеъмол қилишнинг такрорийлиги ва савдо белгисига содиқлик	Маҳсулотлар ва хизматлардан фойдаланилишининг такрорийлигига ва муайян савдо белгисига содиқлигига қараб, харидорларнинг истеъмолчи сифатидаги хулқ-атворидаги фарқларни аниқлаш.
Психографик	Одамларнинг истеъмолчи сифатидаги хулқ-атворига уларнинг турмуш тарзи, шахсий хусусиятларининг таъсири.
Ситуацион	Товарлар-хизматлардан фойдаланиш рўй бераётган вазиятга қараб, харидорлар ўртасидаги фарқларни аниқлаш.
Маркетинг воситаларига таъсирчанлик	Реклама ва маркетингга одамлар муносабатини таҳлил қилиш.

Туристик хизматлар бозорини сегментларга ажратишга қуйидаги принциплар хос:

Харидорлар ва мижозлар	Туризмда харидорлар ва мижозлар айни бир шахс бўлмаган ҳоллар кенг тарқалган; мисол учун, меҳмонхонада ўз ходими учун номер буюртма қилувчи ташкилот ёки ўз фарзандлари учун туристик йўлланма харид қилаётган ота-она. Уларнинг истеъмолчи сифатидаги хулқ-атвори бир хил эмас.
Саёҳатнинг мақсади	Истеъмолчининг хулқ-атвори саёҳат мақсадига кўп жиҳатдан боғлиқ бўлади. Булар – дам олиш, ишга доир сафар, маълум ҳодиса ва ҳ.к.
Сафар ҳақида қарор қабул қилиш учун вақтни танлаш ва уни бронлаштириш	Бундай танлашнинг икки жиҳати фарқланади: - сафар ҳақида қарор қабул қилинаётган йил фасли (ёзги меҳнат таътили ҳақида қарор қишда қабул қилинади ва аксинча); - сафарни бронлаштириш ва уни амалга ошириш вақтлари ўртасидаги фарқ. ўз саёҳатини сўнгги дақиқада бронлаштирувчи хизмат кўрсатиш нархидан максимал скидка олиши мумкин.
Бўш вақтнинг давомийлиги	Дам олиш учун бўш вақтнинг давомийлиги мижоз сафарга чиқиш ҳақида қарор қабул қилишига таъсир кўрсатиши мумкин.
Гуруҳлар шахсларга қарши	Туристик гуруҳлар таркибида сафарга чиққан туристларнинг эҳтиёжлари ва ҳоҳиш-истаклари якка тартибда саёҳат қилаётган шахсларнинг қизиқишларидан фарқ қилиши мумкин.

Саёҳат жойини танлаш	Саёҳат учун танланган жой маълум истеъмолчилар гуруҳининг қизиқишларига мос келади. Бозорнинг ҳар бир сегментида саёҳат жойи ҳақида ҳар хил фикрлар мавжуд бўлиши мумкин.

Мақсадли бозорни танлаш – меҳмонхона корхонаси учун энг қулай ва фойдали бозор сегментини ёки сегментлар гуруҳини танлаш демак. Бу вазифага жиддий эътибор бериш лозим, чунки унинг тўғри ҳал қилинишига корхонанинг бутун кейинги фаолиятининг самарадорлиги боғлиқ бўлади. Нафсиламбрини айтганда, бозорнинг муайян сегментини мақсадли сегмент тарзида танлаш тўғрисида қарор қабул қилишдан олдин қуйидаги саволларга жавоб бериш лозим:

Истеъмолчиларнинг эҳтиёжлари ва хоҳиш-истаклари қандай?

Фирма уларни қондиришга қодирми?

Меҳмонхона буни ўз рақибларидан яхшироқ бажара оладими?

Бунда у ўз олдига қўйган мақсадларига эришадими?

Мақсадли бозорни танлаш ҳаракатларнинг маълум кетма-кетлигини назарда тутади (11.6-расм).



11.6-расм. Мақсадли бозорни танлашнинг асосий босқичлари

Бозор сегментининг салоҳияти унинг миқдорий кўрсаткичлари, яъни сиҚими билан тавсифланади. Бозорга жорий этиш ва унда ишлаш билан боғлиқ харажатларни қоплаш ва даромад олиш учун сегмент анча сиҚимли бўлиши лозим. Бундан ташқари, у келгусида ўсиш истиқболларига эга бўлиши керак.

Бозор сегментининг очиқлигига баҳо бериш учун меҳмонхона корхонаси ўз маҳсулотини бозорнинг муайян сегментига жорий этиш ва илгари суриш имконияти бор-йўқлиги, бунга тўсиқлар мавжуд ё мавжуд эмаслиги ҳақида ахборот олиши лозим.

Сегментнинг муҳимлигига баҳо бериш харидорларнинг муайян гуруҳига қай даражада бозор сегменти деб қараш мумкинлигини, асосий

бирлаштирувчи белгиларга кўра у қанчалик барқарор эканлигини аниқлашни назарда тутади. Таклиф қилинаётган меҳмонхона хизматларига нисбатан сегментнинг эҳтиёжлари қанчалик барқарор эканлиги ҳам аниқланиши лозим. Акс ҳолда рақиблар мавқеи мустаҳкам бўлган сегментга тушиб қолиш ёки хусусиятлари аниқ бўлмаган, мижозлар томонидан тан олинмайдиган хизматни таклиф қилиш мумкин.

Бозор сегментини ўзлаштириш имкониятларининг таҳлили қуйидагиларни ўз ичига олади:

- таваккалчиликни баҳолаш;
- асосий рақибларнинг мавқеини аниқлаш;
- янги меҳмонхона корхонаси пайдо бўлишига рақибларнинг муносабатини тахмин қилиш;
- сотувлар ва олиниши мумкин бўлган даромадларни прогноз қилиш.

ўтказилган тадбирлар асосида муайян сегментни мақсадли сегмент тарзида танлаш тўғрисида узил-кесил бир тўхтамга келинади.

Мақсадли бозорни аниқлаш жараёни меҳмонхона корхонасининг маркетинг соҳасидаги стратегиясини танлаши билан чамбарчас боғлиқ.

Меҳмонхона бозорнинг мақсадли сегментларини танлагани заҳоти у мазкур сегментларда қайси позицияларни эгаллаш лозимлигини ҳал қилиши керак.

Хизматнинг бозордаги мавқеини белгилаш – истеъмолчилар томонидан унинг асосий хусусиятлари баҳоланиши, яъни истеъмолчининг мазкур меҳмонхона рақибларга нисбатан эгаллаган ўрин, позицияни баҳолаши демак. Истеъмолчиларга товарлар ва хизматлар ҳақида жуда кўп ахборот берилади. Улар ҳар сафар муайян хизматни харид қилиш тўғрисида қарор қабул қилар экан, уни баҳолаш ёки қайта баҳолаш имкониятига эга бўлавермайди. Харид тўғрисида қарор қабул қилиш таомилини соддалаштириш учун истеъмолчилар хизматларни турли тоифаларга ажратади, яъни улар хизматларнинг ва уларни таклиф қилаётган меҳмонхоналарнинг мавқеини фикран аниқлайди.

Меҳмонхона корхоналарининг раҳбарлари ўз хизматларининг мавқеи тусмоллаб аниқланишига йўл қўйишни хоҳламайдилар. Улар меҳмонхонага ўзлари танлаган мақсадли бозорларда энг катта устунликни қўлга киритиш имконини берувчи позицияларни олдиндан пухта ўйлайдилар ва сўнгра маркетинг комплексларини – ўз корхонасига режалаштирилган позицияларни яратиб берувчи «маркетинг-микс» дастурларини ишлаб чиқадилар.

Маркетинг бўйича мутахассислар хизматлар мавқеини белгилашнинг бир неча усулларини қўллашлари мумкин:

- биринчидан, меҳмонхона хизматининг мавқеини унинг ўзига хос хусусияти белгилаши мумкин;
- иккинчидан, меҳмонхона хизматининг мавқеини у қондирувчи эҳтиёжларга ёки у ўз мижозига берадиган фойдага асосланган ҳолда белгилаш мумкин;

- учинчидан, меҳмонхона хизматининг мавқеи рақибнинг мавжудлиги билан белгиланиши мумкин;
- тўртинчидан, меҳмонхона хизматининг мавқеи бошқа даражадаги меҳмонхонанинг пайдо бўлиши тарзида белгиланиши мумкин.

11.5. Маркетинг муҳитини таҳлил қилиш ва маркетинг стратегияларини танлаш

Меҳмонхона раҳбарияти ўз фаолиятини дастлабки таҳлилдан ўтказиш ва режалаштиришда турли-туман ахборотга эҳтиёж сезади. Унга мижозлар, рақиблар, маҳсулот етказиб берувчилар ва бозор муносабатларининг бошқа иштирокчилари ҳақида маълумотлар керак бўлади. Илгари аксарият меҳмонхоналар одамлар билан мулоқот қилиш, уларни кузатиш ва саволлар бериш орқали ўзига керак бўлган маълумотларни тўплар эди.

Бугунги кунда ахборот нафақат кўп, балки сифатли ҳам бўлиши керак. Меҳмонхоналар янада мукаммал маркетинг стратегияларидан фойдаланган ҳолда, бошқа меҳмонхоналарнинг янада кучлироқ рақобатига дуч келмоқдалар. Жадал ўзгараётган ҳозирги шароитларда корхоналарнинг раҳбарлари тўғри бошқарув қарори қабул қилиш учун тезкор ахборотга эҳтиёж сезмоқдалар.

Бозорни тадқиқ қилиш меҳмонхона корхонасининг раҳбариятига қуйидаги саволларга жавоб топиш имконини беради:

Қайси хизматларни ривожлантиришга кўпроқ эътибор бериш керак?

Меҳмонхона кўрсатадиган хизматлар учун ким мақсадли аудитория (потенциал мижоз) ҳисобланади?

Ишлаб чиқилган хизматлар мижозларнинг эҳтиёжларига мос келадими?

Туристик бозорга мазкур хизмат турининг кириш диапазони қандай?

Рақибларнинг бозордаги ўрни қандай?

Тадқиқ қилиш меҳмонхонанинг бозордаги ҳолати ёки урни ҳақида кенг маълумотлар базаси ёки ахборот олиш имконини бериши мумкин. Бозорни самарали тадқиқ қилиш учун миқдорий кўрсаткичлардан ҳам, сифат кўрсаткичларидан ҳам фойдаланиш лозим. Йирик меҳмонхона корпорациялари шу мақсадларда таниқли тадқиқотчи-маркетологларни таклиф қилади, меҳмонхона компаниялари эса консультацион фирмаларнинг хизматларидан фойдаланади.

Масалан, бозорни тадқиқ қилиш қуйидаги масалаларни ўз ичига олиши мумкин:

- бозор ҳажми, тузилиши ва унинг сегментларга бўлиниши;
- бозор таркибий қисмларининг тавсифи (меҳмонхона хизматларини етказиб берувчи асосий корхоналар ва уларни истеъмол қилувчиларнинг асосий гуруҳлари);
- меҳмонхона хизматларини сотиш учун мавжуд каналлар;

- меҳмонхона хизматларини бозорда илгари суриш бўйича асосий реклама компанияларини ўтказиш методлари;

- туристик бозор иштирокчилари орасидаги молиявий вазият;

- бозор иштирокчилари ўртасидаги муносабатларни норматив-ҳуқуқий тартибга солиш (солиқлар ва йиҚимлар, лицензиялар, сертификациялар ва стандартлар, савдо белгиси, муаллифлик ҳуқуқлари, патентлар ва ҳ.к.).

Бозорни тадқиқ қилиш бозорда рўй бераётган қуйидаги ўзгаришларни назорат қилиш усули ҳам ҳисобланади:

- муайян меҳмонхонанинг бозордаги улушида рўй берган ўзгаришларни;

- бозорнинг меҳмонхона хизматларига тўлишини;

- рақиб корхона томонидан меҳмонхона хизматларининг жорий этилиши ва унинг бозордаги ютуқларини;

- бозордаги тенденцияларни;

- меҳмонхоналарнинг асосий харидорлари/мижозларини;

- молиявий вазиятни;

- юридик базани.

Маркетинг стратегиясини белгилаш ва уни амалга ошириш учун бошқарувчилар корхонанинг ички ва ташқи маркетинг муҳити ҳақида аниқ ва муфассал тасаввурга эга бўлишлари лозим.

Ички муҳит (микромуҳит) – корхона ичида мавжуд бўлган ва корхона томонидан назорат қилинадиган умумий маркетинг муҳитининг бир қисми. У корхонага фаолият олиб бориш имконини берувчи салоҳиятни ўзида мужассамлаштиради ва қуйидаги таркибий қисмлардан ташкил топади:

- ходимлар (вазифани тушуниш ва профессионализм, кадрларни жой-жойига қўйиш ва улар ягона команда бўлиб, баҳамжиҳат ишлашини таъминлаш, меҳнатни баҳолаш ва уни рағбатлантириш);

- капитал (корхонанинг фаолият олиб бориш учун зарур биноларда, ускуналарда, жиҳозларда, технологияларда, айланма воситалар ва инвестицияларда ифодаланган активлари);

- бошқариш (бошқарув тизими, ташкилий тузилмалар, коммуникация жараёнлари, нормалар, қоидалар, таомиллар, ходимларнинг ҳуқуқлари ва жавобгарлиги);

- маркетинг (даромад олишга қаратилган ва ишлаб чиқаришда товарлар ёки хизматлардан фойдаланувчига қараб мўлжал олишни назарда тутадиган бозор муносабатлари шароитида хўжалик юритиш фалсафаси).

Ички муҳит одамлар ўртасидаги муносабатлар тизимини, ваколатларнинг тақсимланишини, бошқарув услубини, кадрлар масалаларини, ривожланиш истиқболларини белгилашни қамраб оладиган кўплаб нормалар, қоидалар ва қадриятлардан таркиб топувчи корхона маданиятини ҳам ўз ичига олади. Маданият даражасининг юқорилиги корхонага омилкорлик билан ишлашга ёрдам беради ва унинг мақсадларини самарали амалга оширишга имконият яратади.

Корхона маданияти унча ёркин намоён бўлмайди, шу боис уни ўрганиш анча қийин. Айни вақтда, корхона ўз бизнесининг маданиятига қандай

эътибор бериши ҳақида хулоса чиқариш имконини берувчи қуйидаги кўрсаткичлар мавжуд:

- маданият кучли бўлган корхоналарда бу ерда ишлайдиган кишиларнинг аҳамияти алоҳида қайд этилади. Бундай корхоналар ўз фалсафасини тушунтиришга ва ўз қадриятларини тарҚиб қилишга катта эътибор беради;

- корхонанинг маданияти ҳақида унинг ўз ҳамкорлари ва мижозларига қандай муносабатда бўлишига қараб хулоса чиқариш мумкин.

11.6. Меҳмонхона корхонасида режалаштириш жараёни

Айримлар режага биноан ишлаш тадбиркорликнинг ривожланишига имкон бермайди, деб ҳисоблайди. Кичик ва энди иш бошлаган фирмаларда раҳбарлар шу қадар бандки, уларда расмий режалар тузишга вақт қолмайди. Улар режалаштириш фақат катта корпорацияларда ўринли деб ҳисоблайди. Ўатто обрўли ташкилотларда ҳам раҳбарлар одатда расмий режаларсиз иш кўради. Меҳмонхона хизматларининг бошлиқлари одатда ёзма режа тузишга эринади, чунки бу таҳлил учун анча кўп куч ва вақт талаб этади. Бундан ташқари, улар яна бир далилни келтиради – бозор жуда тез ўзгаради, шу боис режалар ҳеч қандай фойда бермайди.

Амалда режалаштириш ҳар қандай корхонанинг ҳар қандай фаолиятини бошқариш учун зарур. Маркетинг режаси бир неча иш режаларидан бири бўлиб, фирма ёки ташкилотни умумий стратегик режалаштиришнинг таркибий қисми ҳисобланади.

Одатда ташкилотлар ва корхоналар стратегик, узоқ муддатли ва йиллик режалар тузади.

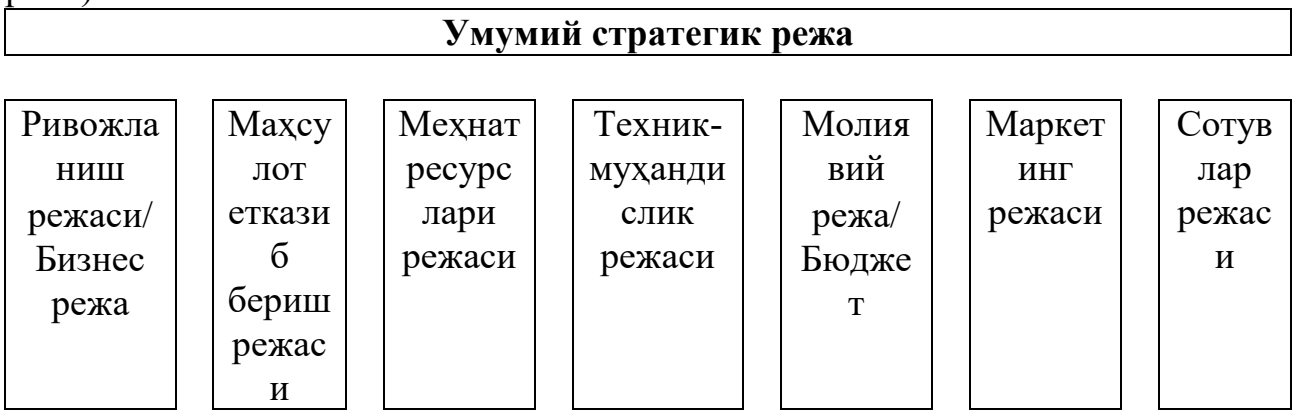
Стратегик режа корхонанинг ишдаги фаоллиги йўналишини ва айни даврдаги ва яқин келажакка мўлжалланган сиёсатини белгилайди. У корхонанинг ҳозирги даври ва келажагига назар ташлаш имконини беради ва муттасил ўзгарувчи муҳитда корхона манфаатларида имкониятлардан кенг фойдаланишга кўмаклашади. Бу меҳмонхонанинг мақсадлари ва имкониятлари билан бозорнинг ўзгараётган имкониятлари ўртасида стратегик мувофиқликни ўрнатиш ва сақлаш жараёнидир.

Узоқ муддатли режада корхонага яқин йилларда таъсир этадиган асосий омиллар ва кучлар тавсифланади. Мазкур режа узоқ муддатли мақсадларни, уларга эришиш учун фойдаланиладиган асосий маркетинг стратегияларини ўз ичига олади ва зарур ресурсларни белгилайди. Бундай узоқ муддатли режа рўй берган ўзгаришларга мувофиқ унга тегишли тузатишлар киритиш мақсадида ҳар йили янгилаб турилади.

Йиллик режа жорий ҳолатни, меҳмонхона корхонасининг мақсадларини, келаси йилга мўлжалланган стратегияни, иш дастурини, бюджет ва назорат шаклларини тавсифловчи қисқа муддатли режадир.

Қуйида меҳмонхона корхонасида йиллик режалар тузиш жараёнини кўриб чиқамиз.

Бошқарув даражасидаги иш режалари меҳмонхона стратегиясини иш амалиётига айлантиради. Меҳмонхона корхонасининг раҳбарияти стратегик режага қараб билимларга бойийди ва ундан компанияни тўғри йўналишда ривожлантириш учун асос сифатида фойдаланади. Ҳар бир иш режаси мустақил бўлса-да, корхонанинг бошқа иш режаларини тўлдиради (11.9-расм).



11.9-расм. Меҳмонхона корхонаси иш режаларининг схемаси

Маркетинг режаси бутун меҳмонхона фаолиятидаги маркетинг стратегиясини акс эттиради. Аммо у маълум хизмат турларига нисбатан ёрдамчи режалардан ташкил топиши ҳам мумкин. Асосий ёки ёрдамчи маркетинг режалари, уларнинг мазмуни ва тузилиши ягона методология ва моделга мос келадими? Одатдаги шароитларда маркетинг режаси маркетинг мақсадларига эришиш учун маркетинг ресурсларини жойлаштириш усулларини тавсифлайди. Бинобарин, режани тайёрлашнинг босқичма-босқич жараёни режалар оқилона ишлаб чиқилиши, таркибий қисмларга ажратилиши ва ижрочилар эътиборига ҳавола этилишини кафолатлайди.

Режалаштириш жараёни корхонанинг мақсадларини, тадқиқот предмети ва усулини белгилашдан бошланади. Бунинг учун маркетинг тадқиқоти ўтказилади ва меҳмонхона корхонасининг ички ва ташқи маркетинг муҳити, унинг рақиблари, бозордаги вазият ва ҳ.к. ҳақида тўла ахборот тўпланади. Тадқиқот натижасида олинган маълумотлар асосида SWOT-таҳлил ўтказилади, таклифлар ишлаб чиқилади ва улар меҳмонхона раҳбарияти эътиборига ҳавола этилади. Мазкур таклифлар асосида раҳбарият корхона маркетингининг мақсадлари ва вазифаларини шакллантиради, тегишли маркетинг стратегияларини ва уларни амалга ошириш тадбирларини ишлаб чиқади.

Муайян иш дастурига айлантирилган маркетинг стратегиялари қуйидаги саволларга жавоб бериши лозим:

Қайси иш бажарилади?

Қачон бажарилади?

Бу иш учун ким жавоб беради?

Бу неча пулга тушади?

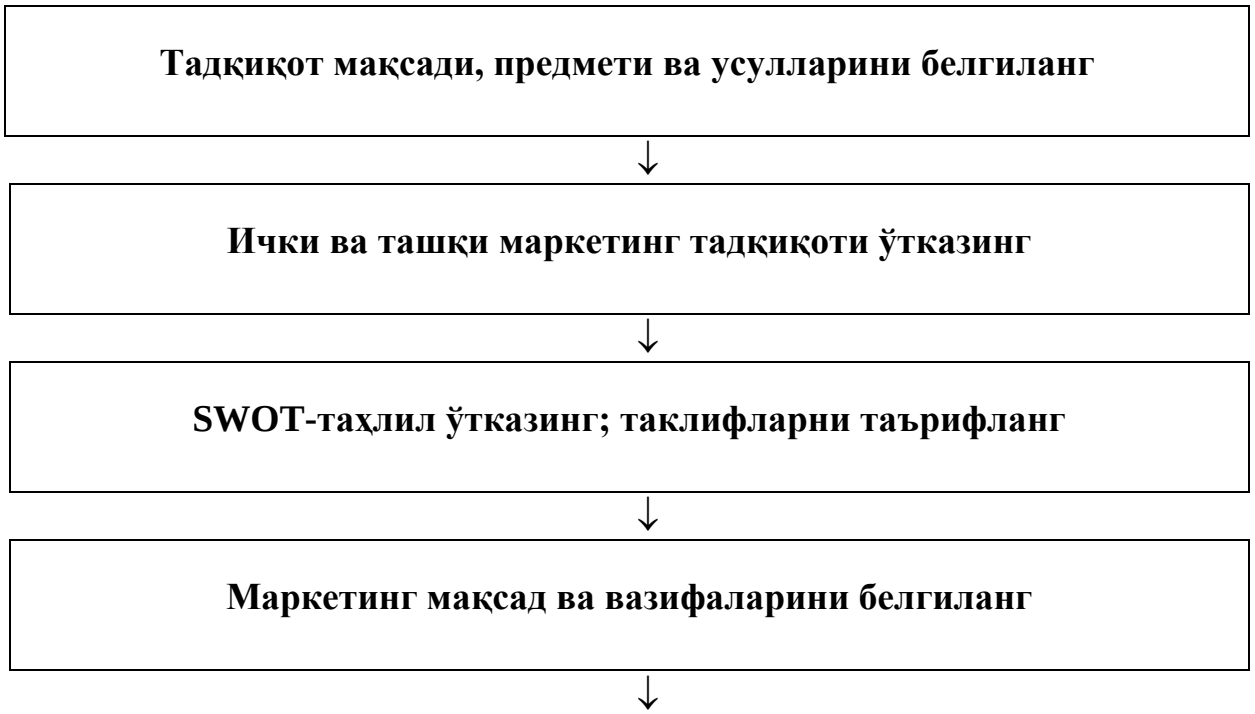
Корхонада маркетингни режалаштиришнинг асосий босқичлари 11.10-расмда келтирилган.

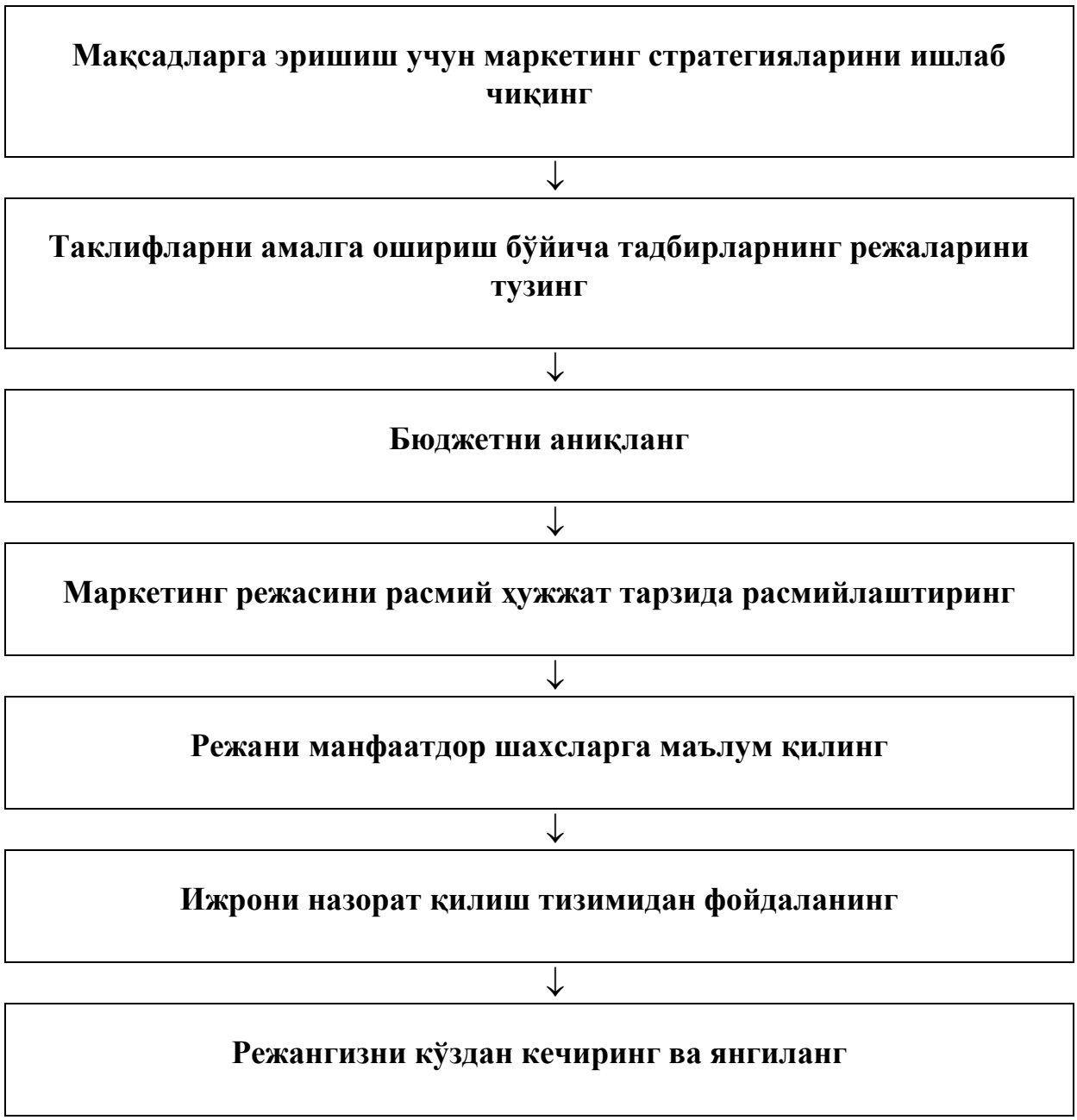
Масалан, меҳмонхонага тегишли бўлган бозордаги улушни оширишнинг асосий стратегияси сифатида бўлинма раҳбари маркетинг режасида сотишни рағбатлантириш тадбирлари сонини кўпайтиришни таклиф қилади. Унинг режасида туристик агентлар учун рағбатлантирувчи воситачилик ҳақи, уларга меҳмонхона тўғрисидаги реклама материалларини юбориш, матбуотда реклама бериш, меҳмонхонани кўргазмаларда реклама қилиш ва ҳ.к., шунингдек мазкур тадбирларни ўтказиш муддатлари белгиланади. ўз навбатида, меҳмонхонанинг муайян фаолият учун жавоб берувчи ҳар бир бўлинмаси умумий режага мувофиқ ўз маркетинг режалари ва бошқа режаларни муфассал ишлаб чиқади. Шундай қилиб, маркетингни режалаштириш меҳмонхона корхонасида бошқаришнинг барча даражаларида амалга оширилади.

Тадбирлар режаси корхонанинг мазкур фаолиятни таъминловчи режалаштирилган киримлар ва чиқимлар асосида ҳисобланган бюджетини шакллантириш имконини беради. Тасдиқланганидан кейин бюджет корхона фаолиятининг, шу жумладан маркетинг тадбирларини ўтказиш харажатларининг асосига айланади.

Меҳмонхона директори ва бўлинма бошлиқи мазкур режанинг мазмунини ўз ходимларига билдириши ва ҳар бир ходим ушбу режани бажаришдаги ўз роли ва вазифаларини билиши шарт.

Режалаштириш албатта ижрони текшириш билан бирга амалга оширилиши лозим. Агар маркетинг режаси бажарилмаса ва назорат қилинмаса, уни ишлаб чиқиш беҳуда кетади. Эскирган режа ёки белгиланган бюджетдан қиммат бўлган ва ишламайдиган режа фойдадан кўра кўпроқ зарар келтиради. Шу сабабли режанинг охирги бўлимида режанинг бажарилишини назорат қилиш чора-тадбирлари белгилаб қўйилади.





11.10-расм. Корхонада режалаштириш жараёнининг схемаси

Энг кўп тарқалган назорат усули ҳисоботлар тайёрлаш ҳисобланади. Режанинг бажарилиши ҳақидаги ҳисобот, қоида тариқасида, ҳар ойда ёки йилнинг ҳар чорагида тақдим этилади. Бундай амалиёт меҳмонхона раҳбариятига ҳар бир давр натижаларини баҳолаш ва қўйилган вазифалар бажарилмаган фаолият йўналишларини аниқлаш имконини беради.

Маркетинг режаси ва уни тайёрлашга қўйиладиган талаблар. Маркетинг режаси қуйидаги бўлимлардан ташкил топиши лозим:

1. Мазмуни – режа бўлимларини санаб чиқинг.

2. Кириш – меҳмонхона корхонасининг миссиясини ва у режада қандай акс эттирилганининг қисқача тавсифи.

3. Қисқача тавсиф (резюме)дан раҳбариятга ахборот бериш учун фойдаланилади.

- Икки-тўрт саҳифадан ошмасин.
- Қисқа гаплар ва қисқа абзацлар қўллансин.
- Бўлим қуйидаги тарзда тайёрлансин:

- келаси йилга мўлжалланган мақсад ва вазифаларни қисқа-қисқа жумлаларда ифодаланг;

- мазкур мақсад ва вазифаларни амалга ошириш учун танланган стратегияга қисқача тавсиф беринг;

- режани амалга ошириш учун зарур ресурсларни, шу жумладан молиявий ресурсларни кўрсатинг.

- Қисқача тавсифни раҳбариятга тақдим этишдан олдин уни яна бир марта таҳлил қилинг.

4. Тадқиқ қилиш.

- Тадқиқот натижасида олинган маълумотлар ва чиқарилган хулосаларни санаб ўтинг. Имкониятга қараб, уларни бир неча йиллар учун реклама бюджети ёки маркетинг бюджети ва меҳмонхонага ишга ёлланган ходимлар миқдори билан солиштирган ҳолда, натижаларнинг динамикасини кўрсатинг.
- Меҳмонхона корхонасининг асосий хизматларини сотиш стратегик ва минтақавий бозорларини қисқача таҳлил қилинг.
- Асосий ва янги рақибларни санаб ўтинг, уларнинг кучли ва кучсиз томонларини тавсифланг.

5. Маркетинг режасининг мақсадлари.

- Ситуацион SWOT-таҳлил натижасида олинган хулосаларга асосан меҳмонхона корхонасининг келаси даврга мўлжалланган мақсад ва вазифаларини таърифланг.

6. Мақсад ва вазифаларни амалга ошириш учун таклиф қилинаётган маркетинг стратегиялари.

А. Меҳмонхона маҳсулотининг стратегиялари:

- Меҳмонхона маҳсулотини ривожлантириш стратегияси (мавжуд маҳсулотни яхшилаш ёки янги маҳсулот яратиш ёхуд улар биргаликда).
- Бозорга чуқур кириб бориш стратегияси (мавжуд бозорда мавжуд маҳсулот билан ишлаш).
- Бозорнинг янги сегментларини ривожлантириш стратегияси (корхона янги хизматлар кўрсатишга мослашиш имкониятига эга эмас).
- Диверсифкация стратегияси (янги бозорга янги маҳсулот билан чиқиш).

Б. Бозорни қамраб олиш стратегиялари:

- Ҳужумкор стратегия ёки фронтал ҳужум стратегияси (бозорда улушни эгаллаш ва уни кенгайтиришни назарда тутувчи агрессив позиция).

- Қуршовга олиш стратегияси (кенг ассортиментдаги ва юқори сифатли хизматлар билан рақибларга барча йўналишларда бирваракай ҳужум қилиш).
- Чекланган фронтал ҳужум (мақсадли бозорнинг алоҳида сегменти учун кураш).
- Фланглари қамраб олиш (рақибларникига ўхшаш хизматларни улар истеъмолчиларга таклиф қилинмаган жойларда сотиш).
- Мудофаага асосланган ёки ҳужумни қайтарувчи стратегия (бозор улушини сақлаб қолиш).
- Кооперацион стратегия (рақиблар билан стратегик ҳамкорлик).
- Чекиниш стратегияси.

В. Нарх белгилаш стратегияси:

- Харажатлар плюс даромад (харажатлардан келиб чиқиб нархларни белгилаш).
- Талабга қараб мўлжал олиш (мақсадли бозор мижози тўлашга тайёр бўлган нарх чегарасини белгилаш).
- Обрўли нархлар стратегияси (мақсадли бозорнинг нархдан ҳам кўра кўпроқ меҳмонхона обрўси ва хизматлар сифатига қизиқадиган мижозлари учун нархларни белгилаш).
- Лидер ортидан қувиш (меҳмонхона бозоридаги лидер даражасида нархларни белгилаш).

Г. Сотишни рағбатлантириш стратегиялари:

- Тўғридан-тўғри сотиш.
- Агентлар орқали сотиш.
- Корпоратив сотиш.
- Марказий дистрибьюторлик тизимлари.
- Меҳмонхона провайдерлари тизимлари.
- Интернет.

Д. Реклама стратегиялари:

- Босма, видео ва электрон реклама ишлаб чиқариш.
- Оммавий ахборот воситаларида тижорат рекламаси.
- Паблик рилейшнз.
- Кўргазмалар, ярмаркалар ва халқаро тадбирларда иштирок этиш.

Е. Ходимлар билан ишлаш стратегиялари:

- Ходимларни танлаш ва жой-жойига қўйиш.
- Ёллаш шартлари.
- Касбий жиҳатдан тайёрлаш, ўқитиб-ўргатиш.
- Меҳнатга раҳбатлантириш ва қўллаб-қувватлаш.
- Хизмат пиллапоялари бўйлаб кўтариш.

7. Маркетинг режаси тадбирларининг рўйхати.

• Маркетинг режасининг мазкур бўлимида мақсад ва вазифаларга эришиш бўйича таклифларни санаб ўтинг ва уларни ижро этиш вақти ва ижро этиш учун масъул шахсларни кўрсатинг.

8. Бюджет.

9. Фойда, даромадлар ва зарарлар счёти.

10. Режани ижрочиларга етказиш механизмлари ва ижрони назорат қилиш.

11. Режани қайта кўриш ва янгилаш тартиби.

Асосий режа, 8 ва 9 бандлардан ташқари, барча бандларни ўз ичига олади;

тарихий режа 1-4 бандларни ўз ичига олади;

янги маҳсулот – хизмат режаси барча 11 бандни ўз ичига олади.

Маркетинг режасини амалга ошириш. Маркетинг режалари ва стратегияларини амалга ошириш учун раҳбариятнинг барча даражаларида баҳамжиҳат ишлаш талаб этилади. Маркетингни амалга ошириш ҳар куни қарорлар қабул қилишни, меҳмонхонада ва ундан ташқарида ўнлаб ва юзлаб одамлар иш олиб боришини тақозо этади. Маркетинг бўйича бошқарувчилар туристик бозорнинг мақсадли сегментлари, хизматларга бўлган савдо белгиларидан фойдаланиш, нарх белгилаш, таклиф қилинаётган хизматларни бозорда илгари суриш ва сотиш ҳақида қарорлар қабул қилади. Улар бўлинмаларнинг раҳбарлари билан баҳамжиҳат иш олиб боради. Сифатни бошқариш хизмати билан улар хизматлар кўрсатиш стандартлари ва технологиясини, ходимлар бўлими билан – ходимларни касбий жиҳатдан тайёрлаш масалаларини, молия бўлими ва бухгалтерия билан – молиялаштириш ва нақд пуллар ҳаракати масалаларини муҳокама қилади. Улар шунингдек, компаниядан ташқаридаги одамлар билан, хусусан, реклама агентликлари билан реклама кампанияларини режалаштириш бўйича ҳамда оммавий ахборот воситалари билан ҳам иш олиб боради, жамоатчилик эътиборини қозонишга ҳаракат қилади. Муайян меҳмонхоналарнинг сотувлар бўйича бошқарувчилари туристик агентликларни мазкур меҳмонхоналарнинг хизматларини реклама қилишга, ўз реклама проспектларини намойиш этиш учун уларга ўз пештахталарида кўпроқ ўрин ажратишга даъват этади.

Маркетинг режаси муваффақиятли амалга ошириши бир неча муҳим омилларга боғлиқ. Биринчидан, бу барча ижрочиларнинг ишини ва бутун фаолиятни мувофиқлаштирувчи ҳаракатлар дастурини тақозо этади. Ҳаракатлар дастури нима қилиш кераклигини, бу ишни ким бажаришини, корхонанинг маркетинг мақсадларига эришиш учун қарорлар ва ҳаракатларни қандай мувофиқлаштириш лозимлигини кўрсатади. Иккинчидан, маркетинг режасини амалга оширишда меҳмонхонани бошқариш ташкилий тузилмаси муҳим рол ўйнайди.

Меҳмонхона корхонаси доирасида қарорлар қабул қилиш ва рағбатлантириш тизимлари режалаштиришни амалга оширишнинг

таъсирчан воситаларидир. Бюджет тузиш, меҳнатга ҳақ тўлаш ҳамда фаолиятнинг бошқа турлари ҳам маркетинг режаларини амалга оширишга таъсир кўрсатади. Масалан, агар меҳмонхона ходимларни оралиқ натижалари учун мукофотлайдиган бўлса, уларда узоқ муддатли топшириқларни бажаришга рағбат йўқолади. Буни яхши тушунадиган корхона раҳбарияти ўз ходимларини нафақат номерларнинг юкланиш даражаси учун, балки мижозлар ўзларига кўрсатилган хизматлардан қониққанлиги учун ҳам мукофотлайди. Маркетинг режаларини муваффақиятли амалга ошириш инсон ресурсларини пухта режалаштиришни ҳам тақозо этади. Меҳмонхона барча даражаларда ўз бошқарув тузилмасини ва технологик тизимларини зарур малака, манфаатдорлик ва шахсий фазилатларга эга бўлган ходимлар билан тўлдириши лозим. Сўнгги йилларда аксарият меҳмонхоналар инсон ресурсларини узоқ муддатли режалаштириш рақобатда жиддий устунликлар бериши мумкинлигига ишонч ҳосил қилди.

Ниҳоят, маркетинг режаларини муваффақиятли амалга ошириш учун режалаштириш меҳмонхона корхонасининг умумий маданиятига мос келиши лозим. Корхона маданияти - ташкилот ходимлари қўшиладиган қадриятлар ва эътиқодлар тизими, жамоавий онг ва менталитет демак. Корхона маданиятига мос келмайдиган маркетинг режасини амалга ошириш қийин. Меҳмонхона маданиятини ўзгартириш қийин бўлгани учун, одатда уларнинг маданий савиясига мос келадиган режалар тузиш мақсадга мувофиқ деб топилади.

Умуман олганда, маркетинг режаларини муваффақиятли амалга ошириш меҳмонхона барча беш унсур – ҳаракатлар дастури, ташкилий тузилма, қарорлар қабул қилиш ва рағбатлантириш тизимлари, инсон ресурслари ва корхона маданиятидан қай даражада оқилона фойдаланишига боғлиқ.

Маркетинг бўлимининг ишини ташкил этиш. Меҳмонхона корхонаси бозорни таҳлил қилиш, маркетинг тадбирларини режалаштириш, уларни амалга ошириш ва назорат қилишга қодир одамларга эга бўлиши лозим. Агар меҳмонхона кичкина бўлса, маркетинг билан боғлиқ барча ишларни бир киши бажариши мумкин. Катта меҳмонхоналардаги маркетинг бўлимларида жуда кўп мутахассислар, шу жумладан хизматларни сотиш, бозорни тадқиқ қилиш, реклама, паблик рилейшнз бўйича мутахассислар меҳнат қилади.

Замонавий меҳмонхоналарда маркетинг фаолияти ҳар хил ташкил этилади. Функционал ташкил этиш энг кўп тарқалган шакл бўлиб, бунда маркетингнинг турли йўналишларини муайян фаолият турлари бўйича мутахассислар – сотувлар бўйича бошқарувчилар, реклама бўйича менежерлар, маркетинг тадқиқотлари бўйича экспертлар, хизматларнинг сифати ва янги турлари бўйича бошқарувчилар бошқаради. ўз хизматларини бутун мамлакатда ва чет элда сотувчи меҳмонхона тармоқларида кўпинча фаолиятни Жўғрофий принципга кўра ташкил этиш усули қўлланилади. Бунда сотувлар ва маркетинг билан шуғулланувчи ходимларга маълум

мамлакатлар, минтақалар ва вилоятлар бириктириб қўйилади. Ишни Жўғрофий принципга кўра ташкил этиш сотувлар бўйича мутахассисларга ўзларига бевосита бириктирилган ҳудудда ишлаш, ўз харидорларини яхшироқ билиб олиш ва хизмат сафарлари билан боғлиқ харажатларни камайтириш имконини беради.

Меҳмонхона корхонасининг катта-кичиклигига ва унинг олдида турган вазифаларга қараб, маркетинг бўлими қуйидагича ташкил этилиши мумкин:

- Оддий сотув бўлими. Кичик меҳмонхоналарда, қоида тариқасида, бошқарувчининг сотувлар бўйича ўринбосари лавозими жорий этилади. Унинг вазифасига меҳмонхонанинг юкланиш даражасини ошириш киради. Бошқарувчининг ўринбосари номерларни сотишда бевосита иштирок этади. Маркетинг тадқиқотлари ёки реклама кампаниясини ўтказиш учун консультацион фирмалар ва реклама агентликлари билан шартномалар тузилади.

11.7. Янги маҳсулот ва савдо белгисини ишлаб чиқиш

Меҳмонхона корхонаси мижозларга кўрсатиладиган хизматларнинг янги турларини ишлаб чиқа олиши лозим. У шунингдек дидлар, технологиялар ва рақобат ўзгараётган даврда хизматларнинг янги турларини ишлаб чиқиш жараёнини бошқариши керак. Юқорида қайд этиб ўтилганидек, ҳар бир меҳмонхона маҳсули маълум ҳаёт циклини босиб ўтади: у туғилади, бир неча босқичдан ўтади ва, ниҳоят, «ёшроқ» ва мижозларнинг эҳтиёжларини яхшироқ қондирувчи маҳсулотлар пайдо бўлганидан кейин ўлади.

ўз маҳсулотининг ҳаёт циклини билиш икки сабабга кўра муҳимдир:

1. Янги маҳсулот ишлаб чиқиш муаммоси шундан иборатки, барча хизматлар вақт ўтиши билан эскиради ва меҳмонхона эскирган хизматларни алмаштириш учун янгиларини топиши талаб этилади.

2. Меҳмонхона раҳбарияти маҳсулот эскирганини ҳис этиши ва маҳсулот ўз ҳаёт циклининг турли босқичларидан ўтишига қараб, ўзининг маркетинг соҳасидаги стратегиясини ўзгартириши лозим.

Аввал янги маҳсулотларни излаш ва ишлаб чиқиш муаммосини кўриб чиқамиз, сўнгра мазкур маҳсулотларнинг ҳаёт цикли давомида уларни қандай қилиб муваффақиятли бошқариш мумкин, деган саволга жавоб берамиз.

Замонавий меҳмонхона учун маркетинг соҳасидаги сиёсатнинг «мустаҳкамлиги» камида 25 йилни ташкил этиши назарда тутилса-да, дидлар, технологиялар ва рақобат жадал суръатларда ўзгарган ҳолда меҳмонхона фақат мавжуд маҳсулотларга таяна олмайди. Мижозлар янги ва такомиллаштирилган таклифларни хоҳлайди ва кутади. Рақобат ана шундай таклифлар пайдо бўлишига туртки беради. Профессионал тадқиқотлар ва ишловларга қарамай, бironта ҳам меҳмонхона маҳсулоти учун бозорда тўла муваффақиятни кафолатлаб бўлмайди.

Барча меҳмонхона корхоналари бозорнинг ривожланиш тенденцияларини диққат билан кузатиб бориши ва бозорга янги маҳсулотларни киритишга тайёр бўлиши керак. Меҳмонхоналар янги маҳсулотлар ишлаб чиқишнинг махсус дастурига эга бўлиши лозим. Мутахассисларнинг фикрича, ҳозирги вақтда барча компаниялар олаётган даромадларнинг ярмини ўн йил муқаддам мавжуд бўлмаган маҳсулотлар келтирмоқда.

Янги маҳсулотга эга бўлишнинг икки усули маълум. Биринчи усул – янги маҳсулотни четдан эгаллаш, яъни бутун меҳмонхонани ёки меҳмонхона франчайзингини сотиб олиш. Янги маҳсулотларни ишлаб чиқиш ва амалга жорий этиш харажатлари ошиб бораётгани туфайли аксарият компаниялар янги савдо белгиларини ўзлари ишлаб чиқиш ўрнига, мавжуд меҳмонхоналарни сотиб олишни маъқул кўрадилар.

Меҳмонхона корхонаси янги маҳсулотларни ўзи ишлаб чиқиши ҳам мумкин. Бунинг учун у ўз таркибида тадқиқотлар ва ишловлар бўйича махсус бўлим ташкил этади. «Янги маҳсулот» деганда биз оригинал маҳсулотни, такомиллаштирилган маҳсулотни, модификация қилинган маҳсулотни ва юқорида зикр этилган бўлим фаолияти натижасида вужудга келувчи янги савдо белгиларини тушунамиз.

Меҳмонхона раҳбарияти олдида шундай бир муаммо туради: муваффақиятсизлик эҳтимоли (таваккалчилик) юқори бўлган ҳолда янги маҳсулотлар ишлаб чиқиш керакми ёки эскиларини сақлаб қолиш керакми? Қабул қилинган қарор бозорга янги маҳсулотлар чиқаришни аниқ режалаштириш ва уларни ишлаб чиқиш, яъни излаш ва «ўстириш» сурункали жараёнини ташкил этиш имконини беради. Мазкур жараённинг асосий босқичлари 11.11-расмда кўрсатилган.

ғояларни жамлаш	ғояларни танлаш	Янги маҳсулот концепциясини ишлаб чиқиш ва уни текшириш	Маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш
Ишлаб чиқариш ва сотиш имкониятларининг бизнес-таҳлили	Маҳсулотни ишлаб чиқиш	Синов маркетинги	Маҳсулотни коммерциализация қилиш

11.11-расм. Янги маҳсулот ишлаб чиқишнинг асосий босқичлари

Ғояларни жамлаш. Янги маҳсулотлар ишлаб чиқиш жараёни ғояларни жамлашдан, яъни меҳмонхона хизматлари бозори учун мақсадга мувофиқ бўлган янги концепцияларни системали тарзда излашдан бошланади. Компания энг оқилона бир нечта ғояни танлаб олиш учун одатда жуда кўп ғояларга эга бўлиши лозим. Янги маҳсулот ғояларини излаш вақти-вақти билан эмас, балки сурункали тарзда амалга оширилиши керак. Акс ҳолда

меҳмонхона ўз бизнесининг хусусиятига мос келмайдиган янги Ғояларни топиши мумкин.

Меҳмонхона корхонаси янги маҳсулот ишлаб чиқиш стратегиясини жуда пухта ўйлаши лозим. Мазкур стратегия қандай маҳсулотларга ва қайси бозорларга алоҳида эътибор бериш лозимлигини белгилаб бериши керак. Меҳмонхона раҳбарияти мазкур янги маҳсулотлардан айнан нима: катта даромад, бозор улуши ёки бошқа нарса олиш ниятида эканлигини ҳам аниқлаб олиши лозим. Ниҳоят, стратегия оригинал, сифат жиҳатидан янги маҳсулотлар ишлаб чиқишга, бозорда мавжуд маҳсулотларни такомиллаштиришга ва рақибларнинг маҳсулотларидан нусха кўчиришга қанча куч-ғайрат сарфлаш лозимлигини ҳам белгилаши керак.

Янги маҳсулотлар ҳақидаги ғоялар оқими узилмаслиги учун меҳмонхона ҳар хил манбалардан фойдаланиши лозим. Уларнинг айримларини кўриб чиқамиз.

Ички манбалар. ўтказилган тадқиқотлардан бирининг таҳлили янги маҳсулотлар ҳақидаги барча ғояларнинг 55% меҳмонхоналарнинг ўзида туғилишини кўрсатди. Корхоналар махсус тадқиқотлар ва ишловлар ўтказиш ёки янги маҳсулотлар ҳақидаги ғояларни ўз ходимларининг йиҚилишларида муҳокама қилиш йўли билан янги ғояларга келиши мумкин. Меҳмонхона корхонаси билан мижозлар ўртасидаги хизмат кўрсатиш тармоғида меҳнат қилувчи ходимлар ғояларнинг алоҳида манбаи ҳисобланади, чунки улар маълум меҳмонхона хизматига мижозларнинг муносабатини кузатиш имкониятига эга. Раҳбарлар янги ғоялар тўғрисида ўйлар экан, одатда бошқа меҳмонхоналарга ташриф буюради ва уларнинг иши билан танишади. ўз ишига жиддий муносабатда бўлган бошқа ходимлар ҳам шундай қилиши лозим. Афсуски, раҳбарлар мазкур ресурслардан кўпинча фойдаланмайди, ўз ходимларидан уларнинг кузатишлари ҳақида сўрамайди.

Меҳмонхона саноатида янги маҳсулотлар ҳақида қарорлар корпорация даражасида ҳам, корхона даражасида ҳам қабул қилинади. Корпорация даражасида янги маҳсулотлар ҳақида қарорларни бошқарувнинг ўрта ва олий бўғини менежерлари қабул қилади. Айрим ҳолларда компания учун бевосита ишламайдиган, лекин у билан яқин алоқада бўлган шахслар, масалан, банкирлар, адвокатлар ва консультантлар ҳам мазкур жараёнда иштирок этади.

Корхона даражасида узил-кесил қарор қабул қилувчи шахслар орасида, агар меҳмонхона муайян тармоққа тегишли бўлмаса, унинг эгалари ҳам бўлиши мумкин. Айрим ҳолларда меҳмонхона эгаси ўрнини бош директор эгаллайди. Ушбу жараёнда бўлинмаларнинг раҳбарлари, турли бўлинмаларнинг менежерлари ва минтақавий бошқарувчилар ҳам иштирок этади.

Мижозлар. Янги маҳсулотлар ҳақидаги барча ғояларнинг қарийб 28% мижозларни кузатиш натижасида туғилади. Истеъмолчиларнинг талаблари ва эҳтиёжларини сўровлар ўтказиш йўли билан ўрганиш мумкин. Истеъмолчиларнинг муаммоларини яхшироқ ҳал қилиш имконини берувчи

янги маҳсулотни топиш учун меҳмонхона мижозларнинг саволлари ва шикоятларини таҳлил қилиши лозим. Хизматларнинг раҳбарлари, сотув бўлими ходимлари мижозлар билан учрашиш жараёнида улардан маълум таклифлар олиши мумкин. Меҳмонхона ёки ресторан бўйлаб айланиш жараёнида ҳам мижозларнинг талаб ва эҳтиёжлари ҳақида муайян тасаввур ҳосил қилиш мумкин.

Аксарият меҳмонхоналар ҳар ҳафта меҳмонлар учун коктейлли қабуллар ташкил этади. Бош директор ва турли бўлимларнинг раҳбарлари бу ерда мезбонлик қилади. Бу меҳмонхона раҳбариятига меҳмондўстлик шароитида меҳмонлардан хизмат кўрсатишни такомиллаштириш юзасидан уларнинг таклиф-мулоҳазаларини сўраш имконини беради. Таклиф этилган меҳмонларнинг аксарияти ер юзининг турли бурчакларидаги кўплаб меҳмонхоналарни кўрган ва уларнинг хизматлари билан таниш бўлади ва кўпинча ўз фаолият соҳасида новаторлар ҳисобланади, шу боис уларнинг фикр-мулоҳазалари ва ғоялари жуда юксак баҳоланади.

Рақиблар. Янги маҳсулотлар ҳақидаги ғояларнинг 27% га яқини рақибларнинг маҳсулотларини таҳлил қилиш жараёнида туғилади. Аксарият компаниялар рақибларнинг янги маҳсулотларини сотиб олади, уларнинг тузилишини ўрганади, ушбу маҳсулотларнинг сотилиши ҳақидаги маълумотларни таҳлил қилади ва шунга ўхшаш ўз маҳсулотини чиқаришнинг мақсадга мувофиқлиги масаласини ҳал қилади. Меҳмонхона корхонаси янги маҳсулотлар тўғрисида ахборот олиш учун ўз рақибларининг рекламасини ёки бошқа маълумотларни кузатиб бориши мумкин. ўз рақибининг ғоясини олган меҳмонхона уни ҳеч бўлмаса ғоя муаллифидек яхши амалга оширишга қодир бўлиши керак. Мижозлар нусхани оригиналга солиштириб кўради, агар бундай солиштириш натижалари салбий бўлса, бундан энг аввало нусха кўчирилган маҳсулот зарар кўради.

Муваффақиятли меҳмонхона маҳсулотларининг аксарияти чет элдан кўчирилган. Баъзан нусха оригиналдан ёмонроқ бўлади ва мазкур маҳсулот мансуб бўлган товарлар гуруҳининг обрўсига путур етказади. Шу сабабли мазкур маҳсулот муаллифи бўлган меҳмонхона бозога кираётганида ўз салбий имижини бартараф этишига тўғри келади. Айрим ҳолларда чет эл компанияси ўз маҳсулотини шу қадар муваффақиятли ишлаб чиқиши мумкинки, у ўзи мансуб бўлган товар гуруҳи учун нормага айланади. Меҳмонхона ғояларни бошқа мамлакатлардан ўзлаштираётганида минтақа маданияти ва ижтимоий фарқларни ҳисобга олиши лозим.

Меҳмонхоналарнинг раҳбарлари рақибларнинг янги маҳсулотлари ҳақида ахборотни рақиб меҳмонхонада тўхташ йўли билан олишлари мумкин. Меҳмонхона саноати унча катта эмас. Рақиб меҳмонхоналарнинг раҳбарлари ва эгалари одатда бир-бири билан алоқа қилиб туради. Ишбилармонлар доираси ҳақида ҳам шундай дейиш мумкин. Халқаро бизнесда турли тармоқларнинг бош директорлари, қоида тариқасида, бир-бирини танийди ва ўзаро ахборот алмашади. Меҳмонхона саноати – энг очиқ

фаолият соҳаларидан бири. Менежерлар рақиблар ҳақида ахборотни уларнинг ўзидан осонгина олиши мумкин.

Дистрибьютерлар ва маҳсулот етказиб берувчилар. Дистрибьютерлар бозор билан яқин алоқада иш олиб боради, шу боис улар мижозларнинг муаммолари ва янги маҳсулотларнинг имкониятлари ҳақида ахборот бериши мумкин. Туроператорлар меҳмонхона корхонасига хизматларнинг янги турларини ишлаб чиқишда фойдаланиш мумкин бўлган янги концепциялар, технологиялар ва материаллар ҳақида маълумот бериши мумкин. Улар шунингдек рақобатдош ресторанларда қайси таомларга талаб катталиши ва бошқа меҳмонхоналар қандай янги озиқ-овқатларни буюртма қилаётгани ҳақида ахборот бериши ҳам мумкин.

Дистрибьютерлар ва маҳсулот етказиб берувчилар меҳмонхона номерларининг моделларини туристик кўргазмалар ва ярмаркаларда намойиш этади. Бундай тадбирларда қатнашиш ёки уларни келиб кўриш ҳам меҳмонхона хизматларининг ривожланиш тенденциялари ҳақида ахборот йиғиш, шунингдек ишга доир алоқалар ўрнатиш учун яхши имконият беради.

Бошқа ахборот манбалари – махсус журналлар нашр этиш, семинарлар ўтказиш, консалтинг ва тадқиқот фирмалари, реклама агентликлари.

Ғояларни танлаш.ғояларни жамлаш босқичининг мақсади мумкин қадар кўпроқ ғояларни йиғиш ва сўнгра уларнинг миқдорини танлаш йўли билан қисқартиришдан иборат.

Танлашнинг мақсади – яхши ғояларни топиш ва ёмон ғоялардан мумкин қадар тезроқ воз кечиш. Янги меҳмонхона маҳсулоти ишлаб чиқиш харажатлари кейинги босқичларда анча кўпаяди, шу боис меҳмонхона компаниялари фақат реал даромад бериши мумкин бўлган ғояларни маъқул кўради. Аксарият меҳмонхоналар ўз мутахассисларидан янги маҳсулотлар ҳақидаги ғояларни муфассал тавсифлашни талаб қилади.

Мутахассислар янги маҳсулот, мақсадли бозор ва рақобат ҳақидаги тасаввурни шакллантиради, бозор кўламини, маҳсулот нархини, унинг ишлаб чиқиш муддатлари ва харажатларини, ишлаб чиқиш харажатлари ва даромад нормасини баҳолайди. Улар шунингдек қуйидаги саволларга ҳам жавоб беради: мазкур ғоя меҳмонхона учун фойдалими; у компаниянинг мақсадлари ва стратегиясига мос келадими, ғояни муваффақиятли амалга ошириш учун кадрлар, техника, асбоб-ускуналар ва ресурслар мавжудми? Аксарият меҳмонхона тармоқлари янги маҳсулотлар ғояларини баҳолаш ва таҳлил қилишнинг пухта ишлаб чиқилган тизимига эга.

ғояларни танлаш босқичида янги маҳсулот меҳмонхонада кўрсатилаётган хизматлар номенклатурасига мувофиқлиги ҳақида ҳам ўйлаб кўриш керак. Янги маҳсулотларни ишлаб чиқиш жараёнида кўп йўл қўйиладиган хатолардан бири меҳмонхона корхонасига мос келмайдиган хизматларни жорий этишдан иборат.

Анънавий маҳсулотларга янги маҳсулотнинг мувофиқлиги масаласини ҳал қилиш учун қуйидаги саволларга жавоб бериш керак:

Янги меҳмонхона маҳсулоти:

- сизнинг асосий вазифангизни бажаришга;
- корпорация мақсадларига жавоб беришга;
- мазкур корхона мақсадларига мос келишга;
- асосий бизнесингизни ҳимоя қилиш ва ривожлантиришга;
- асосий мижозларингизни ҳимоя қилиш ва қаноатлантиришга;
- мавжуд ресурслардан оқилона фойдаланишга;
- мавжуд товар линиясини қўллаб-қувватлаш ва уни такомиллаштиришга қандай қилиб ёрдам бериши мумкин?

Янги маҳсулот концепциясини ишлаб чиқиш ва уни текшириш. Танлаб олинган ғояларни ривожлантириб, маҳсулот концепциясини ишлаб чиқиш лозим. Бу ерда маҳсулот ғояси, маҳсулот концепцияси ва маҳсулот имижини фарқлай билиш муҳимдир.

- *Маҳсулот ғояси* – компания менежерлари бозорга таклиф қилиши мумкин бўлган маҳсулот ҳақидаги тасаввур.
- *Маҳсулот концепцияси* - ғоянинг истеъмолга оид тушунчаларда ифодаланган муфассал тавсифи.
- *Маҳсулот имижи* – ҳақиқий ёки потенциал маҳсулотнинг истеъмолчилар томонидан қабул қилиниши.

Янги хизматларни таклиф қилиш замирида янги маҳсулот ғояси ётади. Бироқ, мижозлар маҳсулот ғоясини сотиб олмайди. Улар маҳсулотнинг ўзини харид қилади. Маркетинг бўйича мутахассиснинг вазифаси – ушбу ғояни маҳсулотнинг турли концепцияларига айлантириш, уларнинг ҳар бири мижозларни қай даражада ўзига жалб қилаётганини аниқлаш ва энг яхшисини танлаб олиш.

Меҳмонхоналар одатда янги маҳсулотни айрим қаватларда ва айрим филиалларда синов тартибида жорий этади.

Концепция мақсадли мижозлар гуруҳида синовдан ўтказилади. Янги маҳсулот концепциялари оғзаки ёки график тарзда тавсифланиши мумкин. Концепцияни текшириш учун кўпинча йиғма таҳлил қилишнинг статистик методи қўлланади. Потенциал мақсадли мижозларга меҳмонхоналарнинг ҳар хил конфигурациялари кўрсатилади. Мижозлардан таклиф қилинган вариантларни мақсадга мувофиқлигига қараб, энг маъқулидан бошлаб даражалаштириш сўралади. Олинган натижалар статистик таҳлилдан ўтказилиб, меҳмонхонанинг оқилона конфигурацияси топилади.

Бироқ, аксарият ҳолларда концепциялар синовдан мижозлар фикрини оддий сўраш орқали ўтказилади. Айтайлик, истеъмолчиларнинг 10% таклиф қилинган маҳсулотни «албатта» сотиб олишини, 5% эса – сотиб олиши «мумкинлиги»ни билдирди. Компания мазкур фоизларни мақсадли гуруҳдаги истеъмолчилар сонига солиштириб, кутиладиган товар айланмаси ҳажмини аниқлайди. Аммо бундай баҳолаш аниқ бўлмайди, чунки одамлар ўз ниятини доим ҳам амалга оширавермайди.

Агар йирик меҳмонхона корпорациялари янги маҳсулот концепциясини профессионал тарзда текшириш билан шуғулланса, кам тармоқланган

корпорациялар ва муайян меҳмонхоналар кўпинча ушбу муҳим босқични ўтказиб юборади. Қоида тариқасида, улар маҳсулот ғоясидан дарҳол уни реал товарга тўла айлантиришга ўтади ва шу тариқа жуда жиддий хатога йўл қўяди.

Айрим ҳолларда интуиция панд бермайди ёки меҳмонхонанинг омади юришади ва янги маҳсулот муваффақиятли бўлиб чиқади, шу тариқа корхона рақобат соҳасида катта устунликни қўлга киритади. Шунга қарамай, меҳмонхона саноатининг ривожланиш тажрибаси аксарият ҳолларда янги маҳсулот ғоясини ишлаб чиқилган маҳсулотни дастлабки синовдан ўтказиш билан мустаҳкамлаш лозимлигини, акс ҳолда муваффақиятсизликка учраш мумкинлигини кўрсатади. Номерларда янги қулайликлар яратиш ёки номерларда хизмат кўрсатишда менюга янги ичимлик киритиш – тактика масаласи ва уни нотўғри ҳал қилиш компаниянинг умумий ишига унча катта зарар етказа олмайди. Аммо кўп миқдорда инвестициялар билан боғлиқ янги маҳсулотлар, масалан, меҳмонхонада янги ресторанни жиҳозлаш ёки янги жойда меҳмонхона комплекси очиш ҳақида бундай деб бўлмайди. Мазкур ечимларда кўп миллионли инвестициялар тўғрисида сўз юритилади. Олдиндан синовдан ўтказилмаган лойиҳа жуда зарарли бўлиб чиққан ва меҳмонхона компаниясини касодга учратган ҳоллар кўп бўлган. Шу боис кейинчалик аттанг қилгандан кўра, янги маҳсулотни синовдан ўтказиш ва текширишга маблағ ва бир неча ой қўшимча вақт сарфлаган маъқул.

Янги маҳсулотнинг маркетинг стратегияси. Навбатдаги босқич – маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш, яъни янги маҳсулотни бозорга чиқариш бўйича маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш. Маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш уч қисмдан ташкил топади:

1) маҳсулотнинг дастлабки бир неча йилга мўлжалланган мавқеини, сотувлар ҳажмини, бозор улушини ва мақсадли даромадни режалаштириш;

2) янги маҳсулотнинг уни бозорга чиқаришнинг биринчи йилига мўлжалланган нархи, уни тақсимлаш тизими ва маркетинг бюджетини режалаштириш;

3) узоқ муддатли даврга мўлжалланган сотувлар ҳажми, мақсадли даромад ва маркетинг комплексининг стратегияси – маркетинг-миксни режалаштириш.

Бизнес-режа. Раҳбарият маҳсулот концепциясини ва маркетинг стратегиясини белгилаб олгач, меҳмонхона ўз корхонасининг иқтисодий кўрсаткичлари нуқтаи назаридан янги маҳсулотнинг мақсадга мувофиқлигини баҳолаши, яъни бизнес-режа тузиши мумкин. Бизнес-режа, энг аввало, сотувлар, харажатлар ва даромадлар ҳажмларининг прогнозини ўз ичига олади ва мазкур кўрсаткичлар компания мақсадларига қай даражада мувофиқлигини аниқлашга хизмат қилади. Агар бундай мувофиқлик мавжудлиги аниқланган бўлса, маҳсулот навбатдаги босқич – маҳсулотни ишлаб чиқиш босқичига ўтказилиши мумкин.

Компания сотувлари ҳажмини прогноз қилиш учун ўхшаш маҳсулотларни сотишдаги тенденцияларни ўрганиш ва меҳмонхона

хизматлари бозоридаги истеъмолчиларнинг фикрларини сўраш лозим. Шунингдек, таваккалчиликни баҳолаш учун кутилаётган сотиш ҳажмининг юқори ва қуйи даражаларини ҳам баҳолаш зарур.

Сотиш ҳажми прогноз қилинганидан кейин маҳсулотдан олиш кутилаётган даромадлар ва харажатларни баҳолаш мумкин. Харажатлар меҳмонхонанинг махсус таркибий бўлимлари томонидан баҳоланади. Таҳлил мўлжалланган маркетинг харажатлари прогнозини ҳам ўз ичига олади. Шундан кейин меҳмонхона янги маҳсулотнинг молиявий самарадорлигини таҳлил қилиш учун сотиш ва харажатлар кўрсаткичларидан фойдаланади. Агар маҳсулот концепцияси бизнес-тестдан ўтган бўлса, маҳсулот ишловнинг навбатдаги босқичига ўтказилади. Мазкур босқичда илгари оғзаки тавсиф, расм ёки макет тарзида мавжуд бўлган янги маҳсулотнинг намунаси яратилади. Қўшимча маблағлар ажратишни тақозо этувчи мазкур босқич маҳсулот ғоясини амалда мавжуд маҳсулотга айлантириш мумкин ё мумкин эмаслигини кўрсатади. Корхона маҳсулот концепциясининг бир ёки бир нечта физик версияларини ишлаб чиқади. Намуна қуйидаги мезонларга жавоб бериши керак:

1. Истеъмолчилар янги маҳсулотнинг асосий хоссаларини улар маҳсулот концепциясида қандай тавсифланган бўлса, шундай қабул қилади.

2. У нормал фойдаланишда хавфсиз.

3. Уни бюджетда режалаштирилган харажатлар доирасида ишлаб чиқариш мумкин. Муваффақиятли намунани ишлаб чиқишга кунлар, ҳафталар, ойлар ёки ҳатто йиллар кетиши мумкин.

Янги маҳсулот намунасини ишлаб чиқиш муаммоси фақат асосий маҳсулот билан боғлиқ эмас. Маҳсулот номоддий жиҳатларининг аксариятини, масалан, ходимлар меҳнатини тасвирлаб бўлмайди. Маркетинг бўйича мутахассислар бўлғуси мижозга маҳсулотнинг номоддий жиҳатлари, шу жумладан у билан боғлиқ бўлган ва қўшимча товарлар ва хизматлар ҳақида ҳам маълумот бериш лозимлигини унутмасликлари керак.

Синов тарзида маркетинг ўтказиш. Агар маҳсулот намунаси функционал тестдан ва истеъмолчилар синовидан ўтган бўлса, навбатдаги босқичда синов тарзида маркетинг ўтказилади. Мазкур босқичда маҳсулот ва маркетинг дастури реал бозор ҳолатига киритилади.

Синов тарзида маркетинг ўтказиш маркетинг бўйича мутахассисга айни маҳсулот маркетинги соҳасида маълум тажриба тўплаш, потенциал муаммоларни аниқлаш ва компания маҳсулотни амалга жорий этишга кўп маблағлар сарфлашга киришишидан олдин яна қандай ахборот зарурлигини билиш имконини беради. Синов тарзида маркетинг ўтказиш ҳақиқий бозор шароитида маҳсулотни ва маркетинг дастурини баҳолайди. Синов тарзида маркетинг ўтказишда маҳсулотга, уни илгари суриш стратегиясига, уни реклама қилишга, унинг тақсимланишига, маҳсулот нархи, савдо белгиси, ўрами ва бюджетига баҳо берилади. Меҳмонхона корхонаси синов тарзида маркетинг ўтказишдан янги маҳсулотнинг пайдо бўлиши, истеъмол қилиниши ва қайта сотилишига истеъмолчилар ва савдо воситачиларининг

муносабатини аниқлаш учун фойдаланади. Синов тарзидаги маркетинг натижаларидан сотув ва даромадлар ҳажмларининг прогнозларига аниқлик киритиш учун фойдаланилиши мумкин.

Турли маҳсулотлар ҳар хил синов тарзидаги маркетингни тақозо этади. Синов тарзида маркетинг ўтказиш харажатлари анча катта бўлиши мумкин. Бундан ташқари, синов тарзида маркетинг ўтказишга вақт ҳам сарфланади. Ваҳоланки, рақибларингиз чаққонроқ ҳаракат қилиши ва бу маҳсулотни бозорга сиздан олдинроқ чиқариши мумкин. Янги маҳсулот ишлаб чиқиш ва амалга жорий этиш харажатлари кам ёки раҳбарият янги маҳсулотни жорий этиш муваффақиятли ўтишига ишончи комил бўлса, меҳмонхона қисқа муддатли синов тарзида маркетинг ўтказишга ёки уни умуман ўтказмаслик ҳақида қарор қабул қилиши мумкин. Мавжуд маҳсулотларга айрим ўзгартишлар киритилган ёки муваффақиятли маҳсулотлардан нусха кўчирилган ҳолларда синов тарзида маркетинг талаб этилмаслиги мумкин. Меҳмонхоналарга, энг аввало, қуйидаги ҳолатлардан бирида синов тарзида маркетинг ўтказиш бўйича ҳажман анча кўп ишларни бажариш тавсия этилади:

- Агар янги маҳсулотни амалга жорий этишга кўп миқдорда инвестициялар талаб этилса ёки раҳбарият маҳсулот ёки маркетинг дастурининг муваффақиятига ишончи комил бўлмаса.
- Агар айрим маҳсулотлар ва маркетинг дастурлари бир неча йил мобайнида синовдан ўтказилган, синовдан олинган, ўзгартирилган, яна синовдан ўтказилган ва, ниҳоят, бозорга чиқарилаётган бўлса.
- Агар синов тарзида маркетинг ўтказиш харажатлари катта бўлса, бироқ улар хатога йўл қўйилган тақдирда кўрилиши мумкин бўлган зарарлар олдида кам бўлиб кўринса.

Савдо белгиси. Савдо белгисининг тарихи ўрта асрлардаги савдогарларнинг гильдиялари фаолиятига бориб тақалади. ўша даврда савдогарлар ўз маҳсулотларини фарқлаш, ўзини ва мижозларини арзон қалбаки маҳсулотлардан ҳимоя қилиш учун маҳсулотларга савдо белгиси қўйишни одат қилган эди. Ҳозирги вақтда ўзини ҳурмат қиладиган ҳар бир компания ўз савдо белгисига эга, чунки харидорлар ноаниқликни ёқтирмайди.

Хўш, савдо белгиси ва савдо тамғаси ўзи нима?

- Савдо белгиси – ишлаб чиқарувчи ўз маҳсулоти ёки хизматига харидор уларни рақиб маҳсулотидан осон фарқлаши учун берган ном, визуал образ.
- Савдо тамғаси – ишлаб чиқарувчи, сотувчи, маҳсулот ёки хизматни идентификация қилиш учун қўлланиладиган оригинал расм, ном, рақамлар, ҳарфлар, белгилар уйғунлиги (ўзига хос белги). Товар тамғасидан бошқа корхоналар ёки ташкилотлар фойдаланмаслиги учун у албатта рўйхатдан ўтказилиши лозим.

Савдо белгиси маркетинг ва сотув тадбирларида муҳим ўрин тутади. У иқтисодиётнинг бошқа секторларига қандай таъсир кўрсатса, меҳмондўстлик саноатига ҳам шундай таъсир кўрсатади. Харидорлар, қоида тариқасида, савдо белгисини товарнинг қиммати билан боғлайди, савдо белгисига нисбатан ишонч ва у билан танишлик эса тижорат соҳасида муваффақиятга эришишнинг муҳим омили ҳисобланади. Аксарият компаниялар учун савдо белгиси товар ва хизматларнинг бозордаги мавқеи билан боғлиқ.

Савдо белгиси маркетингнинг кучли воситаси ҳисобланади. Истеъмолчилар ўз фикрлари ва тасаввурларини муайян савдо белгилари билан боғлайдилар. Улар муайян савдо белгиларига ишонч билдирадилар ва уларни харид қиладилар, савдо белгилари эса бу ишончни оқлаши лозим. Айни бир ташкилот ёки маҳсулот етказиб берувчи бозорнинг катта бир сегментига икки ёки ундан ортиқ ҳар хил савдо белгиларини таклиф қилиши мумкин. Савдо белгисини яратиш корхона фаолиятини оқилоналаштириш йўлида ташланган қадам бўлиши мумкин, чунки бу мазкур маҳсулот ёки хизматни харид қилаётган мижознинг истеъмолчи сифатидаги хулқ-атворига самарали таъсир кўрсатиши мумкин. Савдо белгисининг танишлиги сақланиши лозим, чунки унинг қиммати ўзгариши ўша заҳоти харидорнинг норозилигига сабаб бўлади. Шундан кейин савдо белгиси маҳсулотнинг салбий рамзига айланиши мумкин.

Шундай қилиб, ҳозирги шароитларда савдо белгисининг ривожланиш жараёни туристлар ўз саёҳати маршрутини, шунингдек кўпроқ маъқул бўлган товарлар ва хизматларни танлашига таъсир кўрсатади.

Меҳмонхона корхоналарининг савдо белгилари қуйидаги ижобий жиҳатларга эга:

- савдо белгиси ва савдо тамғаси меҳмонхонани осон таниб олиш имконини беради;
- бундай меҳмонхона кўрсатадиган хизматларни мижоз айни нархдаги энг сифатли хизматлар деб қабул қилади;
- меҳмонхонада хизматлар кўрсатишнинг юқори сифати ва андозалари турғунлиги билан ажралиб туриши ва қўллаб-қувватланиши лозим;
- меҳмонхонанинг савдо белгиси мижозларда унга нисбатан хайрихоҳлик туйғусини тарбиялаш ва бозорнинг тегишли сегментида мустаҳкам ўрин эгаллаш имконини беради;
- хизматлар нархига қўшиладиган савдо белгиси ҳақи ва мижозларнинг содиқлиги туфайли меҳмонхона сотувларнинг зарур даражасига осон эришади.

11.8. Меҳмонхона хизматларини тақсимлаш каналининг функциялари

Тақсимлаш канали – меҳмонхона хизматларини кўрсатиш жараёнига жалб қилинган ташкилотлар ва шахслар мажмуидан якка истеъмолчи ёки жамоавий фойдаланувчилар (фирмалар, компаниялар ва ташкилотлар)

фойдаланади. Тақсимлаш каналини ривожлантириш сотиш канали иштирокчиларини танлашдан бошланади. Бундай иштирокчилар танлангани заҳоти маркетинг ўз эътиборини мазкур канални бошқаришга қаратади. Меҳмондўстлик саноатида хизматларни тақсимлаш тармоғи, қоида тариқасида, шартнома муносабатлари асосида шакллантирилади.

Меҳмонхона хизматларини тақсимлаш канали истеъмолчини хизматлар кўрсатиш жойига етказади. Мижоз ўзи фойдаланишни мўлжаллаган хизматларга эришиш учун вақт ва масофа билан боғлиқ тўсиқлардан ошиб ўтади. Хизматларни тарқатиш ва сотиш канали моддий ишлаб чиқариш маҳсулотларини тарқатиш ва сотиш каналидан асосан шу билан фарқ қилади (маълумки, сўнгги зикр этилган каналда маҳсулот бевосита истеъмолчига етказиб берилади).

Бозорда хизматларни тақсимлаш каналининг иштирокчилари қуйидаги асосий функцияларни бажаради:

- *Ахборот* – маркетинг тадқиқотлари натижаларини ва маркетинг муҳитига оид ахборотни йиғиш ва тақдим этиш;
- *Илгари суриш* – таклиф қилинаётган хизматлар ҳақидаги ишончли ахборотни яратиш ва реклама мақсадларида тарқатиш.
- *Алоқа ўрнатиш* – мазкур хизматларнинг потенциал харидорларини топиш ва улар билан тегишли муносабатлар ўрнатиш.
- *Мослаштириш* – таклифни шакллантириш ва уни харидорнинг талабига мослаштириш, шу жумладан меҳмонхонада бўлиш муддатларини, қўшимча хизматлар кўрсатиш (аэропортда кутиб олиш, меҳмонхонага транспортда олиб келиш, бу ерда овқатлантириш) масалаларини келишиш. Мослаштириш шунингдек мижозни хизматлар кўрсатиш жойига элтишни (масалан, авиачипта сотишни), хизматлар кўрсатишга тасдиқномани тайёрлашни, буюртма қилинган хизматларни тавсифлашни, турист ҳужжатларини беришни ва ҳ.к.ни ҳам ўз ичига олади.
- *Музокаралар* – мулк ҳуқуқини ёки вақтинчалик эгалик қилиш ҳуқуқини ўзга шахсга ўтказиш учун нарх ҳамда таклифнинг бошқа унсурлари ҳақида музокаралар олиб бориш.
- *Физик тақсимлаш* – меҳмонхона номерлари квотасини олдиндан сотиш учун улгуржи савдо қилувчи воситачиларга бериш.
- *Молиялаштириш* – сотилган меҳмонхона хизматлари учун ва сотиш каналининг ишлашини таъминлаш харажатларини қоплаш бўйича ҳисоб-китоблар.
- *Таваккалчиликни қабул қилиш* – молиявий таваккалчиликларни қабул қилиш (масалан, меҳмонхона номерларининг танланган контингентини тўлиқ даромад билан реализация қилиш имконияти йўқлиги туфайли).

Дастлабки беш функция битимлар тузишга, охирги уч функция эса – тузилган битимларни бажаришга ёрдам беради.

Қоида тариқасида, бу функцияларнинг барчаси қуйидаги ўзига хос хусусиятларга эга бўлади: чекланган ресурслардан фойдаланади,

ихтисослашиш асосида самаралироқ ишлайди ва сотиш каналининг бир иштирокчисидан бошқа иштирокчиларига ўта олади.

Сотиш функцияларини воситачига ўтказиш меҳмонхонага нафақат хизматлар кўрсатиш харажатларини камайтириш ва арзон нархларни сақлаб туриш, балки воситачига ўз харажатлари қийматини қоплаш учун ўз нархини ошириш имконини ҳам беради. Харажатларни паст даражада ушлаб туриш учун тақсимлаш функциялари каналнинг уларни самаралироқ бажара оладиган иштирокчилари зиммасига юкланиши лозим. Масалан, кўпгина меҳмонхоналар ва ҳаво йўллари компаниялари мижозлар туристик агентликларнинг хизматларидан фойдаланишини рағбатлантиради – улар саволларга жавоб беради ва улар билан реклама-ахборот ишларини олиб боради, ваучерлар ва чипталар ёзиб беради, улар учун ҳақни қабул қилади, туристларнинг режалари ўзгарган ҳолларда эса сафарлар муддатини ўзгартиради ва туристик ҳужжатларни қайта расмийлаштиради. Кўпгина туристик фирмалар қулай ерда жойлашиши уларга мижозлар билан яқин алоқа қилиш имконини беради.

Бироқ, меҳмонхона номерлари ва авиачипталарни мижозлар ва йўловчиларга бевосита сотишни тўлиқ ташкил этиш меҳмонхоналар ва авиакомпаниялар учун анча қиммат ва иқтисодий жиҳатдан фойдасиз машғулот бўлур эди.

Меҳмонхона хизматларини тақсимлаш каналининг иштирокчилари. Меҳмонхона хизматларини тақсимлаш канали сотиш фаолиятининг ҳар хил турларини қамраб олади.

Тўғридан-тўғри сотиш. Мижозларга хизматларни тўғридан-тўғри сотиш меҳмонхона томонидан бевосита, воситачиларсиз амалга оширилади. Бронлаштиришга буюртмалар жисмоний шахслардан ёки улар ишлайдиган фирмалар ва ташкилотлардан тушади. Сотишнинг мазкур турига «кўчадан», яъни олдиндан буюртма қилмасдан келадиган меҳмонларга номерларни сотишни ҳам киритиш мумкин. Одатда бундай хизматдан мазкур меҳмонхонада илгари ҳам яшаган ва ўзига кўрсатилган хизматлардан қаноатланган шахслар фойдаланади.

Бундай меҳмонлар бирон-бир скидка ёки имтиёзларга даъвогар бўлмасада, меҳмонхонанинг жуда муҳим мижозлари ҳисобланади ва уларга доим алоҳида эътибор берилади. Айрим меҳмонхоналарда «ветеранлар» учун махсус яшаш шароитлари белгиланади, уларга фахрий дипломлар берилади ва улар ҳар келганида «паблик рилейшнз» бўйича махсус тадбирлар ўтказилади.

Одатдаги амалиётда тўғридан-тўғри бронлаштириш улуши камида 10-15% ни ташкил этади ва меҳмонхона учун анча фойдали ҳисобланади, чунки воситачига ҳақ тўлаш бўйича белгиланган харажатлар тежаб қолинади.

Воситачилар орқали сотиш. Сотиш фаолиятининг мазкур тури туризм соҳасидаги воситачилик бўғинлари орқали амалга оширилади. Бундай бўғинлар қаторига турагентлар ва туроператорларни, туристик клублар ва касаба уюшмаларини, авиакомпаниялар ва бошқа транспорт

ташкилотларини, хусусий ташаббускор воситачиларни киритиш лозим. Меҳмонхона улар билан ўзаро муносабатларни шартнома асосида қуради. Олинган бронлаштириш учун воситачиларга воситачилик хизматлари ёки буюртма қилинган хизматлар суммасининг 10-12,5% гача миқдорда воситачилик ҳақи тўланади.

Воситачилар билан ишлайдиган меҳмонхоналар агентлар уларга мижозлар топиб беришини ёдда тутишлари лозим. Меҳмонхоналар кейинчалик ҳамкорлик қилишни кафолатлаш учун агентлар орқали ўринларни резервлаштирган меҳмонхоналарда яхши таассурот қолдиришга ҳаракат қилишлари керак. Хизмат кўрсатишга буюртма агентдан келган ҳолда, меҳмонхонанинг меҳмондўст эгалари иккита фойдаланувчига: мижоз ва воситачига эга бўлади.

Корпоратив сотиш. Меҳмонхона номерларини корпоратив сотиш деганда корпоратив мижоз, чунончи: савдо, саноат, молия компанияси ёки бошқа компания, корхона ёки ташкилотдан тегишли шартноманинг амал қилиш даври мобайнида уларнинг ходимларини жойлаштиришга буюртмалар олиш тушунилади. Корпоратив мижозларга имзоланган шартномада назарда тутилган мўлжалланган тунашлар миқдорига қараб, махсус имтиёзли нархлар белгиланади.

Қоида тариқасида, йирик корпоратив мижозлар – халқаро корпорациялар воситачиларни четлаб ўтиб, ўзларида ташкил этилган туристик бўлимлар орқали меҳмонхоналар билан тўғридан-тўғри алоқалар ўрнатади.

Корпоратив мижозлар меҳмонхона корхонаси учун иқтисодий жиҳатдан фойдали ҳисобланади.

Биринчидан, улар меҳмонхоналар режалаштирилган вақт оралиғида зарур мижозлар билан юкланишини таъминлайди. Шу сабабли меҳмонхонанинг маркетинг хизмати дам олиш ва байрам кунларига, шунингдек пасха, ёзги ва Рождество таътиллари даврига туристик агентларга номерлар сотилишига эътиборни қаратади.

Иккинчидан, корпоратив мижозлар ўзи учун, қоида тариқасида, қимматроқ номерлардан фойдаланади ва уларга воситачилик ҳақи тўланмайди.

Учинчидан, корпоратив мижозлар меҳмонхоналарда қўшимча потенциал қизиқиш уйҚотади. Маълумки, йирик халқаро корпорациялар ҳар йили дунёнинг турли мамлакатларидаги ўз дилерлари ва ҳамкорлари учун конференциялар ўтказади. Бундай тадбирларга юзлаб ва ҳатто минглаб иштирокчилар йиҚилади, уларга, жойлаштиришдан ташқари, бу ерда бўлиш ва ҳар хил хизматлар кўрсатиш дастурини ишлаб чиқиш талаб этилади. Меҳмонхоналарнинг бошқарувчилари таъбири билан айтганда: «Менга ҳар йили битта ёки иккита конференция беринг ва мен корхонангизнинг молиявий аҳволини яхшилайман». Шу сабабли меҳмонхоналар бундай мижозлар учун ўзаро кескин кураш олиб боради ва унда яхшироқ нархларда сифатлироқ хизматлар кўрсатган меҳмонхона ғолиб чиқади.

Дунё миқёсидаги дистрибьюторлик тизимлари. Ҳозирги вақтда туристик агентлар меҳмонхоналарда ўринларни бронлаштириш усулларини ўзгартирмоқдалар. Улар телефон ва факс орқали буюртмалар юборишдан меҳмонхона номерларини бевосита компьютер тизимлари орқали буюртма қилишга жадал суръатларда ўтмоқдалар. Илгари ўринларни бронлаштириш компьютер тизимлари деб аталган туристик агентлар учун мўлжалланган компьютер тизимлари бугунги кунда тақсимлаш ва сотиш билан шуғулланадиган Дунё миқёсидаги дистрибьюторлик тизимлари – «Жи-Ди-Эс» (Global Distribution Systems)га айланди.

«Жи-Ди-Эс» компьютер тизимлари замирида туристик агентлар ҳамда меҳмондўстлик соҳасидаги хизматларни тақсимлаш ва сотиш жараёни бошқа иштирокчилари учун мўлжалланган туристик маҳсулотлар каталоги ётади. Дастлаб мазкур тизимларни авиакомпаниялар ўз сотувларини рағбатлантириш учун ишлаб чиққан, уларга жадвал бўйича мунтазам рейслар киритилган эди. Энг машҳур тизимлар қуйидагилар ҳисобланади: Apollo (United Airlines), Sabre (American Airlines), System One (Continental Airlines), Worldspan (Delta Airlines ва Northwest Airlines) ва б.

British Airways компанияси Apollo билан ўзлари ишлаб чиққан Galileo тизимини бирлаштирди. Galileo – асосий халқаро тизимлардан бири. Яна бир йирик халқаро тизим – Amadeus тизими Lufthansa ва Air France авиакомпаниялари томонидан ишлаб чиқилган. Меҳмонхона корхоналари, туроператорлар, автомабилларни ижарага берувчи компаниялар ва туризм соҳасидаги бошқа ташкилотлар, ўзлари ҳақида ахборот бериши ва туристик агентларга ўз хизматларини сотиш учун қулай имкониятлар яратиш мумкин.

Авиакомпаниялар туроператорлар сифатида иш олиб бориши ҳам мумкин. Масалан, Air New Zeland авиакомпанияси меҳмонларни жойлаштиришга ихтисослашган провайдерлар ёрдамида якка тартибдаги туристларга ранчо ёки ухлаш учун ўрин ва нонушта, автомобилни ижарага бериш ёки ғилдиракдаги уйча таклиф қилади.

Меҳмонхона провайдерларининг тизимлари. Меҳмонхона провайдерларининг компьютер тизимлари – ягона реклама консорциуми таркибидаги меҳмонхоналар учун номерларни резервлаштирувчи марказлаштирилган тизимлар. Меҳмондўстлик саноатида ўз аъзолари фойда олишини кўзлаб тузилган ташкилотлар гуруҳи консорциум деб аталади. Консорциумлар ташкил этилишининг асосий сабаби – маркетинг. Консорциум меҳмонхонага эгалик ва бошқаришда мустақил бўлиш, маркетинг соҳасида куч-ғайратнинг бирлаштирилишидан фойда кўриш имконини беради. Консорциумларга қуйидагилар мисол бўлади: «Leading Hotels of the World», «Small and Beautiful», «Utell International» ва б. Улар ўртасидаги фарқлар фақат маркетинг фаолиятини амалга ошириш усуллари ва номерларни резервлаштириш тизимлари билан боғлиқ бўлиши мумкин. Бу резервлаштириш тизимлари ривожланишининг табиий йўлидир.

Меҳмонхона номерлари миқдорига кўра 1990 йилда пешқадамлик қилган беш консорциум - «Utell International», «Supranational», «Logis de

France», «Leading Hotels of the World» ва «Golden Tulip». Чунончи, «Utell International» консорциумининг резервлаштириш хизмати тизимга аъзо бўлган 6500 меҳмонхонада 1,3 млн. ўринни таклиф қилган. «Utell Vision» тизими турли мамлакатлардаги агентларга бронлаштириш ҳақидаги ахборотни ўз компьютерларининг экранларида тақдим этган. «Utell International» консорциуми «Hotel and Travel Roadshows» билан ҳам боғлиқ. Мазкур ташкилот туристик бозорда конгресслар, конференциялар, кўргазмалар ва бошқа умумий анжуманлар ташкилотчиларига меҳмонхоналарни таклиф қилади. «Logis de France» - Францияда бир, икки ва уч юлдузли 4000 дан ортиқ кичик меҳмонхоналарни бирлаштирувчи консорциум. «Logis de France» меҳмонхоналари ўз махсус белгиларига эга. Мазкур белгилар йўлкўрсатгичларда ҳам ифодаланган. Консорциумлар ва резервлаштириш тизимлари меҳмонхоналар фаолиятини ташкил этишга маркетинг таъсирини кенгайтириш имконини беради. «Hotels» журналининг бош муҳаррири Ф.Мартин берган маълумотга кўра, ер юзидаги 25 асосий консорциум 1989-1990 йилларда тақдим этилган меҳмонхона номерлари миқдорини уч баравар кўпайтирган (1995486).

«Logis de France» консорциумига ўхшаш ташкилотга аъзолик кичик меҳмонхоналар бозорида номерларни таклиф қилиш ва сотишнинг асосий усули бўлиши мумкин. Бизнеснинг глобаллашуви ривожланиши билан консорциумлар маркетингнинг тобора кучли воситасига айланиб бормоқда.

Минтақалар ҳам туристлар учун ўзининг жозибадорлигини ошириш мақсадида консорциумлар тузмоқда. Масалан, Буюк Британиянинг Бас вилоятидаги туристик ташкилотлар реклама материалларини ишлаб чиқиш ва тарқатиш учун ўз уюшмасини тузди.

Ўз навбатида, туристик агентлар ҳам меҳмонхона номерларини, авиакомпанияларнинг хизматларини ва бошқа хизматларни арзонлаштирилган нархларда сотиб олиш учун ўз консорциумларини туздилар. «Woodside Management Systems» консорциуми туристик агентликларнинг энг йирик консорциумларидан биридир. Консорциумлар шунингдек ўз аъзолари учун буюртмаларга махсус шартлар белгилаш йўли билан вертикал маркетинг тизимларини ривожлантириши ҳам мумкин.

Корпоратив дистрибьюторлик тизимлари. Корпоратив дистрибьюторлик тизимлари – «Си-Ди-Эс» (Corporate Distribution Systems) меҳмонхона тармоқларига тегишли бўлиб, корпорацияларнинг бутун дунё бўйлаб жойлашган меҳмонхоналарини юклаш учун хизмат қилади. «Жи-Ди-Эс» тизимидан фарқли ўлароқ, корпоратив тизимлар нисбатан берк хусусиятга эга ва ўз меҳмонхоналарни юклаш учун мўлжалланган. Уларнинг асосий вазифаси – ўз мижозини қўлдан чиқармаслик.

Шу билан бирга, ўз меҳмонхоналарини туристик агентликларнинг буюртмалари билан таъминлаш, шунингдек авиачипталарни бронлаштириш учун корпоратив тизимлар дунё миқёсидаги дистрибьюторлик тизимлари билан тобора кўпроқ алоқа қилмоқдалар. Мисол учун, «Хилтон» корпоратив тизими Apollo, Sabre тизимларига уланган.

11.9. Коммуникация воситалари, иштирокчилари ва мақсадлари

Меҳмонхона корхонасининг замонавий маркетинги яхши хизматлар ишлаб чиқиш, уларга оқилона нарх белгилаш ва мақсадли бозор истеъмолчиларини яқинлаштиришдан ҳам кўпроқ нарсаларни англатади. Меҳмонхона шунингдек мавжуд ва потенциал мижозлар билан узлуксиз коммуникацион алоқа ўрнатиши ҳам керак. Шу сабабли ҳар бир меҳмонхона компанияси муқаррар тарзда коммуникация манбаи ҳамда хизматлар ҳақидаги ахборот бозорларга чиқариш воситаларининг генератори вазифасини бажара бошлайди.

Коммуникация жараёнлари ўз ҳолига ташлаб қўйилмаслиги керак. Самарали ишлаш учун меҳмонхоналар реклама агентликларини, сотишни рағбатлантириш, меҳмонхона маҳсулотини илгари суриш бўйича мутахассисларни ва, ниҳоят, меҳмонхона корхонасининг корпоратив имижини ишлаб чиқиш учун жамоатчилик билан алоқалар бўйича фирмаларни ёллайди. Сотиш бўйича мутахассислар хушмуомала, зийрак, ишончли ва фойдали бўлишга ўқитиб-ўргатилиши лозим. Меҳмонхона учун нафақат қандай коммуникацион сиёсатни олиб бориш, балки бунга қанча кўп пул сарфлаш ва буни қандай амалга ошириш ҳам муҳим.

Замонавий меҳмонхона корхонаси маркетинг алоқаларининг мураккаб тизимини бошқаради. Меҳмонхона ўз воситачилари, истеъмолчилари ва жамоатчиликнинг турли вакиллари билан коммуникацион алоқаларга эга бўлади. Воситачилар ўз истеъмолчилар билан коммуникацион алоқа қилади, бир-бири, шунингдек бошқа ижтимоий муҳит вакиллари билан алоқа ёки ўзаро муносабатлар ўрнатади. Ҳар бир гуруҳ бошқа гуруҳ билан тескари алоқаларни таъминлайди.

Меҳмонхонанинг умумий маркетинг коммуникациялари тизими – промоушен-микс товарлар ва хизматларни илгари суришнинг тўрт асосий воситасини ўз ичига олади:

- *Реклама* – маълум реклама берувчи томонидан ғоялар, товарлар ёки хизматларни шахсан ифодалаш ва илгари суришнинг ҳақ тўланган ҳар қандай шакли.
- *Сотишни рағбатлантириш* – товарлар ёки хизматларнинг харид қилиниши ёки сотилишини қисқа муддатга рағбатлантириш.
- *Жамоатчилик билан алоқалар* - ижобий ном чиқариш, яхши корпоратив имижни ривожлантириш ҳамда салбий миш-мишлар ва овозалар тарқалишига монелик қилиш учун корхона ёки ташкилотнинг жамоатчилик билан яхши муносабатлар ўрнатиши.
- *Шахсий сотувлар* – потенциал харидорлар билан суҳбатда товарлар ва хизматларни сотиш мақсадида уларни оғзаки таништириш.

Ушбу тоифалар доирасида ўз махсус воситалари – тижорат тақдималари, намойишлар, махсус реклама, савдо кўргазмалари,

ярмаркаларнинг ҳар хил турлари, реклама адабиётлари, эмблемалар ишлаб чиқариш, танловлар ўтказиш, мукофотлар, купонлар бериш ва ҳ.к. мавжуд.

Айни вақтда, коммуникацион алоқа юқорида зикр этилган товар ва хизматларни илгари суришнинг махсус воситаларисиз амал қилади. Меҳмонхона хизматининг тури, унинг мазмуни ва берилиши, нархи ва уни берувчиларнинг рекламаси – буларнинг барчаси харидорларга маълум ахборот беради. Шунга қарамай, маҳсулот ва хизматларни илгари суриш тизими меҳмонхона корхонасининг асосий коммуникацион фаолияти, маркетинг-микснинг таркибий қисми бўлиб, бу ерда хизматларни илгари ва уларнинг нархлари коммуникация жараёнларига кучлироқ таъсир кўрсатиш учун мувофиқлаштирилиши лозим.

Маркетинг коммуникациялари жараёнида қуйидагилар иштирок этади:

- ахборотни юборувчи коммуникатор (жўнатувчи);
- ахборотни қабул қилувчи адресат;
- ахборотнинг ўзи;
- коммуникатор тарқатмоқчи бўлган ахборотни берувчи коммуникация тизими.

Меҳмонхона корхонасида маркетинг ва сотувлар хизмати асосий коммуникатор ҳисобланишини эътиборга олиб, унинг қуйидаги асосий адресатларини таърифлаш мумкин:

- Меҳмонхона ходимлари. Меҳмонхона олдига қўйилган мақсадларга эришиш раҳбарият ходимлар билан қанчалик тил топишганига, улар меҳнатга қай даражада рағбатлантирилганига ва жамоада ҳукм сурувчи психологик муҳитга боғлиқ. Айни ҳолда энг кўп қўлланиладиган коммуникация воситалари қуйидагилар ҳисобланади: иш натижаларига баҳо беришнинг моддий стимуллари, хизмат пиллапоялари бўйлаб кўтариш тизими, имтиёзлар тизими, ходимлар ўртасида ўз касбининг устаси танловлари ва бошқа маънавий рағбатлантириш усуллари. Меҳмонхона раҳбариятининг жавоб реакцияси ходимларнинг ўз ишига муносабатини яхшилаш ва жамоада яхши маънавий-психологик муҳитни вужудга келтиришда ифодаланади.
- Хизматларнинг ҳақиқий ва потенциал истеъмолчилари (мақсадли бозор) – маркетинг коммуникациялари комплексининг муҳим адресати. Меҳмонхона корхонаси нуқтаи назаридан мақбул жавоб реакцияси муайян маркетинг вазиятига қараб анча фарқ қилиши мумкин.
- Маркетинг соҳасидаги воситачилар. Уларга туристик агентликлар, авиакомпаниялар, шунингдек муайян маркетинг функцияларини бажаришга имконият яратувчи шахслар ва ташкилотлар (масалан, реклама ва консультация фирмалари) киради. Коммуникациялар мазкур адресатининг ўзига хос хусусияти шундан иборатки, маркетинг соҳасидаги воситачи (масалан, реклама агентлиги) мақсадли бозорга эга бўлган меҳмонхонанинг коммуникацияларида оралиқ бўғин бўлиши мумкин. Маркетинг соҳасидаги воситачилар адресига юбориладиган коммуникация воситалари реклама, скидкалар тизими, қўшма реклама ва ҳ.к. ҳисобланади. Мақбул реакция –

маркетинг тадбирларини амалга оширишда ўзаро ёрдам ва ишонч муҳитида иш юзасидан ҳамкорлик қилиш.

- Муайян алоқа аудиториялари меҳмонхона корхонасининг маркетинг соҳасидаги муваффақиятига жиддий таъсир кўрсатади. Асосий коммуникация воситалари тарғибот, реклама, спонсорлик тадбирлари, шаҳар, минтақанинг ижтимоий муаммоларини ҳал қилишда иштирок этиш ва ҳ.к. бўлиши мумкин. Алоқа аудиторияларининг жавоб реакцияси сифатида меҳмонхона ўз юкланишининг ортишини, меҳмонхона ижобий имижи шаклланиши ва қўллаб-қувватланишини ёки, ҳеч бўлмаса, қарши ҳаракатнинг йўқлигини кутади.
- Меҳмонхоналар коммуникацион таъсир кўрсатиш воситалари сифатида реклама ва тарғиботдан фойдаланиши мумкин. Мақбул жавоб реакцияси – ўзаро фойдали асосда иш юзасидан ҳамкорлик қилиш.
- Давлат ҳокимияти ва бошқаруви (қонунчилик ва ижро этувчи) органлари. Улар билан ўзаро алоқа ўрнатиш ва муносабатларни мустаҳкамлаш учун қуйидагилардан фойдаланилиши мумкин: манфаатларини ҳимоя қилиш, умумдавлат (иқтисодий, экологик, маданий) дастурларида иштирок этиш, тақдималар ташкил этиш, кўргазмаларда қатнашиш ва ҳ.к. Мақбул жавоб реакцияси – меҳмонхона корхонасининг фаолиятига мумкин қадар йўл очиш режимининг ўрнатилиши.

Коммуникация адресати ва мақсадларини белгилашда биринчи босқичда адресатлар, яъни мақсадли аудиториялар – коммуникацион хабарларни олувчилар аниқланади. Юқорида қайд этиб ўтилганидек, меҳмонхона корхонасининг мақсадли аудиториялари қуйидагилар ҳисобланади: мижозлар, воситачилар, алоқа аудиториялари, давлат ҳокимияти ва бошқаруви органлари.

Мақсадли аудиторияларни танлаш, ўз навбатида, коммуникацияларнинг тегишли мақсадларини ҳам белгилайди:

- хабардорликни вужудга келтириш;
- қўшимча ахборот бериш;
- ижобий имиж яратиш;
- ишончни шакллантириш;
- маҳсулотни сотиб олишга даъват этиш;
- сотувлар ҳажмини ошириш;
- мақсадли аудиториянинг хулқ-атворини ўзгартириш.

ўз-ўзидан равшанки, маркетинг коммуникациялари мақсадларининг кўп сонлилиги ва ранг-баранглиги, улар ўзига хос хусусиятларга эга эканлиги кенг қамровли эмас. Шунга қарамай, қайд этилган мақсадлар маркетинг коммуникацияларининг хусусиятини намоён этади.

Хабардорликни вужудга келтириш коммуникация мақсади сифатида меҳмонхона хизматлари билан ҳам, унинг ўзи билан ҳам таниш бўлмаган аудиторияларга нисбатан қўйилади. Ушбу мақсад доирасида меҳмонхона номи ва унинг хизматлари мазкур аудиторияга танитилади.

Мақсадли аудитория меҳмонхона номини ва у кўрсатадиган хизматларни билган ҳолда, коммуникациялар мақсади сифатида қўшимча ахборот бериш қўйилиши мумкин. Бу мақсадли аудиторияга меҳмонхона компанияси ҳақидаги ўз билимларини кенгайтириш имконини беради. Масалан, коммуникациялар жараёнида мақсадли аудитория команиянинг жойлашган манзили, унинг филиаллари, асосий фаолият турларининг хусусияти ҳақида хабар топиши мумкин.

Бундай билимларга эга бўлган мақсадли аудиторияга нисбатан меҳмонхона корхонаси ва у кўрсатадиган хизматларнинг ижобий имижини яратишга йўналтирилган коммуникациялар мақсади шакллантирилиши мумкин. Имиж–мазкур корхона ва унинг хизматлари ҳақида мижозларда ва жамоатчиликда мавжуд онгли ёки онгсиз тасаввурлар, образлар мажмуи. Имижни яратишда меҳмонхонанинг амалда мавжуд ижобий жиҳатлари ҳисобга олинади.

Ижобий имижни яратишнинг бир қанча принциплари маълум:

1. Коммуникациялар яратадиган имиж корхонанинг амалда мавжуд ижобий жиҳатларига асосланиши лозим.

2. Имиж аниқ адресга эга бўлиши, яъни маълум мақсадли аудиторияни жалб қилиши керак.

3. Имиж ўзига хос бўлиши, бошқалардан фарқ қилиши ва осон танилиши лозим.

4. Имиж тез ёдда қолиши учун содда ва тушунарли бўлиши керак.

5. Имиж мослашувчан бўлиши лозим. Бу иқтисодий, ижтимоий ва психологик ўзгаришларга қараб, шунингдек мақсадли аудиторияларнинг унга муносабати таъсирида имижни тезкорлик билан ўзгартириш имкониятини англатади.

Мақсадли аудитория меҳмонхона корхонаси ва унинг айрим хизматлари билан яхши таниш бўлган ҳолда, одатда улар ўртасидаги хайрихоҳлик даражасини ўрганишга алоҳида эътибор берилади. Меҳмонхонага салбий муносабат мавжудлигини аниқлаш ва бунинг сабабларини бартараф этиш чораларини кўриш лозим. Бунда корхона ва унинг хизматлари ҳақида қўшимча ахборот беришга мурожаат этиш мумкин.

Агар мақсадли аудитория меҳмонхонага жойлаштиришни сўраб мурожаат этса, аммо бундай мурожаатлар сони корхона раҳбариятига маъқул даражада бўлмаса, маркетинг коммуникациялари олдига сотувлар ҳажмини ошириш мақсади қўйилиши мумкин.

Ниҳоят, коммуникациялар мақсади сифатида мақсадли аудиторияни ўзгартириш илгари сурилиши мумкин. Бунда мақсадли аудиториянинг хулқ-атворида меҳмонхонага маъқул бўлмаган жиҳатларни ва мазкур хулқ-атворни қайси йўналишда ўзгартириш лозимлигини жуда аниқ тасаввур қилиш керак.

Назорат учун саволлар

1. Меҳмондўстлик саноати нима?
2. Меҳмондўстлик саноатининг маркетинги деганда нимани тушунасиз?
3. Шахсий ва корпоратив сотувлар ўртасидаги фарқ нимада?
4. Маҳсулотнинг ҳаёт цикли концепциясини муайян меҳмонхона мисолида кўриб чиқинг. Меҳмонхона маъмурияти ўз маҳсулоти таназзул босқичига ўтишининг олдини олиш учун нима қилиши керак?
5. Маҳсулотнинг ҳаёт циклини билиш ресторан менежерига меню тузишда қандай ёрдам бериши мумкин?
6. Бозорни сегментларга ажратиш, мақсадли бозорни танлаш ва хизматнинг бозордаги мавқеини белгилаш жараёнларининг моҳияти нимада?
7. Меҳмонхона хизматларини сегментларга ажратишда қайси мезонлардан фойдаланилади?
8. Сиз танлаган йирик меҳмонхонада маркетинг соҳасидаги қайси таклифлар унинг мақсадли бозори эҳтиёжларига мос келади?
9. Меҳмонхона хизматлари бозорининг салоҳияти нимадан иборат?
10. Мақбул бозорни топиш дисперс методининг моҳияти нимада?

Адабиётлар

1. Уокер Д.Р. Введение в гостеприимство. Учебное пособие. М., 2002 г.

2. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник. М.:ФиС, 2004.

3. Филлиповский Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М.: ФиС, 2005

4. Сенин В.С., Денисенко А.В Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения: Учебное пособие. М.: ФиС, 2004.

5. Организация и управление гостиничным бизнесом. Под ред. А.Л. Лесника, А.В. Чернышова. М. Интел Универсал, 2001

12-БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ

12.1. Бошқарув қарорларининг мазмуни ва турлари
12.2. Қарорлар қабул қилиш жараёни
12.3. Бошқарув қарорлари қабул қилиш услублари
12.4. Қарорлар қабул қилишнинг индивидуал услублари
12.5. Оқилона бошқарув қарорлари қабул қилиш шартлари
12.6. Қарорларнинг бажарилишини ташкил этиш ва назорат қилиш

12.1. Бошқарув қарорларининг мазмуни ва турлари

Бошқарув қарори муайян муаммони ҳал қилишга йўналтирилган ижтимоий ҳужжатдир. Қарорлар қабул қилиш менежер фаолиятининг асосий ва энг масъулиятли турларидан бири ҳисобланади, чунки бошқаришнинг самарадорлиги, бинобарин, меҳмонхона ишининг самарадорлиги бошқарув қарорлари тўғри ва ўз вақтида қабул қилинишига боғлиқ бўлади.

Қарорлар қабул қилиш зарурияти бошқариш жараёнининг барча босқичларида юзага келади ва бошқарувчи меҳнатининг турли жиҳатлари билан боғлиқ бўлади. Гарчи биз ҳар биримиз кун давомида ўнлаб қарорлар (қаерда тушлик қилсам экан? нима сотиб олсам экан? ва ҳ.к.) қабул қилсакда, бошқарув қарорлари қабул қилиш кундалик шахсий ҳаётда қабул қилинувчи қарорлардан анча фарқ қилади.

Менежер учун қарорлар қабул қилиш – доимий ва масъулиятли иш. Ҳар қандай даражадаги меҳмонхона раҳбари ўз фаолиятида ҳар қадамда муайян қарорлар қабул қилиш заруриятига тўқнаш келади. Қабул қилинган қарорлар нафақат менежерга, балки бошқа одамларга ва аксарият ҳолларда бутун меҳмонхонага ҳам тегишли бўлганлиги учун мазкур жараённинг табиати ва моҳиятини тушуниш бошқариш соҳасида муваффақиятга эришишни истаган ҳар бир одам учун жуда муҳимдир.

Менежер тўғри қарорлар қабул қилишга қодирлиги унинг муваффақиятли фаолияти кўрсаткичларидан биридир. Менежерлар бошқаришнинг тўрт функциясини – режалаштириш, ташкил этиш, мотивлаштириш ва назорат қилиш функцияларини бажарадилар. Шу боис улар ҳар бир функция бўйича муайян қарорлар оқими билан ишлайдилар. Қарорни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш – раҳбар фаолиятидаги ижодий жараён. У қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

1) мақсадни аниқлаш ва қўйиш;

2) муаммони ўрганиш;

3) қабул қилинаётган қарорларнинг оқилоналик мезонларини танлаш, бу мезонларни ва қабул қилинувчи қарорларнинг мумкин бўлган оқибатларини асослаш;

4) қарор вариантларини кўриб чиқиш;

5) қарорни танлаш ва узил-кесил таърифлаш;

6) қарорни қабул қилиш;

7) қарорни ижрочиларга етказиш;

8) қарорнинг ижроси устидан назорат.

Пировардида бошқарув қарори бошқариш фаолиятининг натижаси сифатида намоён бўлади. ***Бошқарув қарорига*** бошқариш меҳнатининг асосий тури, бошқарув вазифаларини амалга ошириш имконини берувчи ўзаро боғлиқ, муайян мақсадга йўналтирилган ва мантиқан изчил бошқариш ҳаракатлари мажмуи деб қаралади.

Қарорни ҳар хил белгиларга қараб таснифлаш мумкин. Аммо қарор қабул қилинган шароит ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Одатда қарорлар аниқлик шароитида ёки таваккалчилик (ноаниқлик) шароитида қабул қилинади.

Аниқлик шароитида менежер ҳар бир қарорнинг натижаларига муайян даражада ишончи комил бўлади. Таваккалчилик (ноаниқлик) шароитида эса менежер фақат қарорнинг ҳар бир варианти муваффақиятини фақат тахмин қилиши мумкин.

Бошқарув қарорларини таснифлашнинг бошқа ***мезонлари*** ҳам мавжуд:

- қарор натижаларининг амал қилиш муддатига қараб: узоқ, ўрта ва қисқа муддатли қарорлар;
- қабул қилишнинг такрорийлигига қараб: бир марталик (тасодифий) ва такрорланувчи қарорлар;
- қамров даражасига қараб: умумий (барча ходимларга тегишли) ва махсус (муайян соҳага тегишли) қарорлар;
- тайёрлаш шаклига қараб: яккабошчилик қарорлари, группавий ва жамоавий қарорлар;
- мураккаблик даражасига қараб: содда ва мураккаб қарорлар;
- тартибга солиш хусусиятига қараб: контурли, структуралаштирилган ва алгоритмик қарорлар. *Контурли қарорлар* қўл остидаги ходимларнинг иш схемасини тахминий белгилайди ва қарорларни амалга ошириш усуллари ва услублари танлашда уларга эркинлик беради. *Структуралаштирилган қарорлар* қўл остидаги ходимларнинг қатъий тартибга солинган ҳаракатларини назарда тутади. Улар фақат иккинчи даражали масалаларни ҳал қилишда ташаббус кўрсатишлари мумкин бўлади. Алгоритмик қарорлар қўл остидаги ходимлар фаолиятини ўта қатъий тартибга солади ва улар томонидан ташаббус кўрсатилишини деярли истисно этади.

М. Мескон, М. Альберт ва Ф. Хедоури таклиф қилган бошқарув қарорлари таснифи ҳам диққатга сазовордир. Улар ташкилий, интуитив ва оқилона қарорларни ажратадилар. *Ташкилий* қарор деганда раҳбар ўзи эгаллаган лавозим билан белгиланган мажбуриятларни бажариш учун танлаши лозим бўлган қарор тушунилади. Ташкилий қарорнинг мақсади - ташкилот олдига қўйилган вазифалар сари ҳаракат.

Ташкилий қарорлар дастурлаштирилган ва дастурлаштирилмаган бўлади. Дастурлаштирилган қарорда муқобил вариантлар сони чекланган бўлиб, ташкилот белгилаган йўналишлар доирасида улардан энг маъқулини

танлаш талаб этилади. Дастурлаштирилмаган қарорлар янги вазиятларда қабул қилинади. Улар ичдан структуралаштирилмаган ёки номаълум омиллар билан боғлиқ бўлади. Ташкилот мақсадини танлаш, маҳсулотни яхшилаш, тузилмани такомиллаштириш билан боғлиқ қарорлар шулар жумласидандир.

Моҳият эътибори билан, ташкилий қарорлар қабул қилиш жараёни ташкилотни бошқариш жараёни билан чамбарчас боғлиқ.

Интуитив қарорларни менежер интуитив тарзда қабул қилади. Бундай қарорлар қабул қилишга одатда бошқарув тажрибаси катта менежерлар мойилдирлар.

Меҳмонхона комплексига татбиқан бошқарув қарорларини таснифлашнинг қуйидаги мезонларини қайд этиш мумкин:

1) структуралаштирилганлик даражасига қараб (дастурлаштирилган ва дастурлаштирилмаган қарорлар);

2) мазмунига қараб (юридик, иқтисодий, техник ва б.);

3) қарор қабул қилишда иштирок этувчи шахслар сонига қараб (группавий ва индивидуал);

4) бошқариш даражасига қараб (олий, ўрта, қуйи);

5) мақсадлар миқдорига қараб (бир мақсадли ва кўп мақсадли).

12.2. Қарорлар қабул қилиш жараёни

Қарорлар қабул қилиш жараёнининг мазмуни, энг аввало,, юзага келган муаммонинг мураккаблигига боғлиқ бўлади. Мисол учун, агар ўрнига одам топиш мумкин бўлган ходим қўққисдан тоби қочиб қолган бўлса, бу ҳеч қандай муаммо туғдирмайди, аммо меҳмонхона хизматлари бозорида маркетинг вазиятининг ўзгариши анча мураккаб муаммони вужудга келтиради. Ҳар қандай ҳолатда қарор қабул қилиш жараёнида менежер қуйидаги саволларга жавоб топиши талаб этилади: Нима қилиш керак? Қандай қилиш керак? Ишни кимга топширган маъқул? Қанча вақтда бажариш мумкин? Бу қандай натижа беради?

Қарорлар қабул қилиш жараёни босқичларининг сони масаласи баҳсли масала бўлиб, уни турли менежерлар ҳар хил йўл билан ҳал қиладилар. Бу раҳбарнинг малакасига, вазиятга, раҳбарлик услубига ва ташкилий маданиятга боғлиқ бўлади. Ҳар бир менежер қарор қабул қилишнинг ҳар бир услуби ва таомилининг кучли ва кучсиз томонларини тушуниши, вазиятдан, шунингдек ўз бошқариш услубидан келиб чиқиб, энг оқилона вариантни танлай олиши муҳимдир.

Ҳар қандай, ҳатто энг содда қарорни қабул қилиш ҳам тегишли (моддий, ижтимоий ва б.) харажатларни тақозо этади. Шу боис менежер биринчи навбатда қарор қабул қилиш шартми ёки маслаҳат, таклиф билан кифояланиш мумкинми деган масалани ўзи учун ҳал қилиши лозим.

Бошқарув қарори қабул қилишга нисбатан классик ёндашув муайян таомилга риоя қилиш ва қуйидаги мажбурий амалларни бажаришни назарда тутади:

1) муаммони аниқлаш;

2) чеклашларни ва муқобилларни аниқлаш;

3) қарор қабул қилиш;

4) қарорни амалга ошириш;

5) қарорнинг ижро этилишини назорат қилиш.

Муаммони аниқлаш. Ҳар қандай қарор замирида ҳал қилишни талаб этувчи муаммоли ҳолат ётади. Ушбу босқичда менежернинг вазифаси муаммоли ҳолатни таҳлил қилиш, яъни «касаллик» симптомини аниқлаш, ишнинг ва мақсадларнинг ҳолатини ўрганиш, қарор мезонларини дастлабки тарзда таърифлашдан иборат. Хуллас, муаммони аниқлаш жараёни уни топиш ва унга баҳо беришни ўз ичига олади.

Муаммони топиш – белгиланган режадан оғиш ҳолати юзага келганлигини тушуниш. Менежер муаммонинг мавжудлиги ҳақида ўз кузатувларидан, ахборот таҳлилидан, жамоатчилик фикридан, бошқа менежерлар ва ходимлар фикридан хабар топиши мумкин.

Муаммога баҳо бериш – муаммо кўлами ва табиатини аниқлаш. Муаммо кўламини аниқлаш деганда унинг сабаби ва манбаини топиш тушунилмайди. Бу ерда фақат муаммонинг оғирлик даражаси ва уни ҳал қилиш йўлларига баҳо бериш тўғрисида сўз юритилмоқда.

Чеклашларни ва муқобилларни аниқлаш. Муаммонинг юзага келиш сабаблари ташкилот доирасидан ташқарида (ташқи муҳитда) бўлиши мумкин. Бундай чеклашлар оқилона қарорлар қабул қилиш имкониятини чеклайди, шу боис уларнинг манбаи ва моҳиятини аниқлаш ва муаммонинг сабабларини бартараф этиш имконини берувчи ҳаракатларни белгилаш лозим. Муқобилларни қидиришдан олдин оқилона қарор қабул қилиш мезонларини аниқлаб олиш керак, бу қарор қабул қилишда хатога йўл қўймаслик имконини беради.

Қарор қабул қилиш. Ушбу босқичда қарор вариантлари ишлаб чиқилади, уларга баҳо берилади ва энг яхши натижа берувчи муқобил танлаб олинади, яъни ҳар бир вариантнинг афзалликлари ва камчиликлари солиштирилади. Менежер қарор қандай (иқтисодий ва ижтимоий) самара беради, ходимлар мазкур қарорни бажаришга ичдан рози бўладими, у қандай оқибатларга олиб келади, деган саволларга жавоб бериши лозим.

Қарорни қабул қилиш. Жараён қарор вариантини танлаш билан якунланмайди, зеро, пировард мақсадларга эришиш учун қабул қилинган қарор амалга оширилиши лозим. Амалга ошириш босқичида қарорни муайянлаштириш ва ижрочиларга етказиш чора-тадбирлари кўрилади. Бошқарув қарорини амалга ошириш режаси тузилиши, унда муаммони ким, қачон, қаерда ва қайси воситалар билан ҳал қилиши лозимлиги назарда тутилиши керак.

Қарорнинг ижро этилишини назорат қилиш. Қарор амалга киритилганидан кейин ҳам уни қабул қилиш жараёни тўла тугалланган деб ҳисобланиши мумкин эмас, чунки қабул қилинган қарор режали тарзда амалга оширилаётгани ҳақида ахборот олиш лозим. Назорат жараёнида режадан оғиш ҳолатлари аниқланади ва қарорни тўла амалга оширишга ёрдам берувчи тузатишлар киритилади. Назорат ёрдамида бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар ўртасида тескари алоқа ўрнатилади.

12.3. Бошқарув қарорлари қабул қилиш услублари

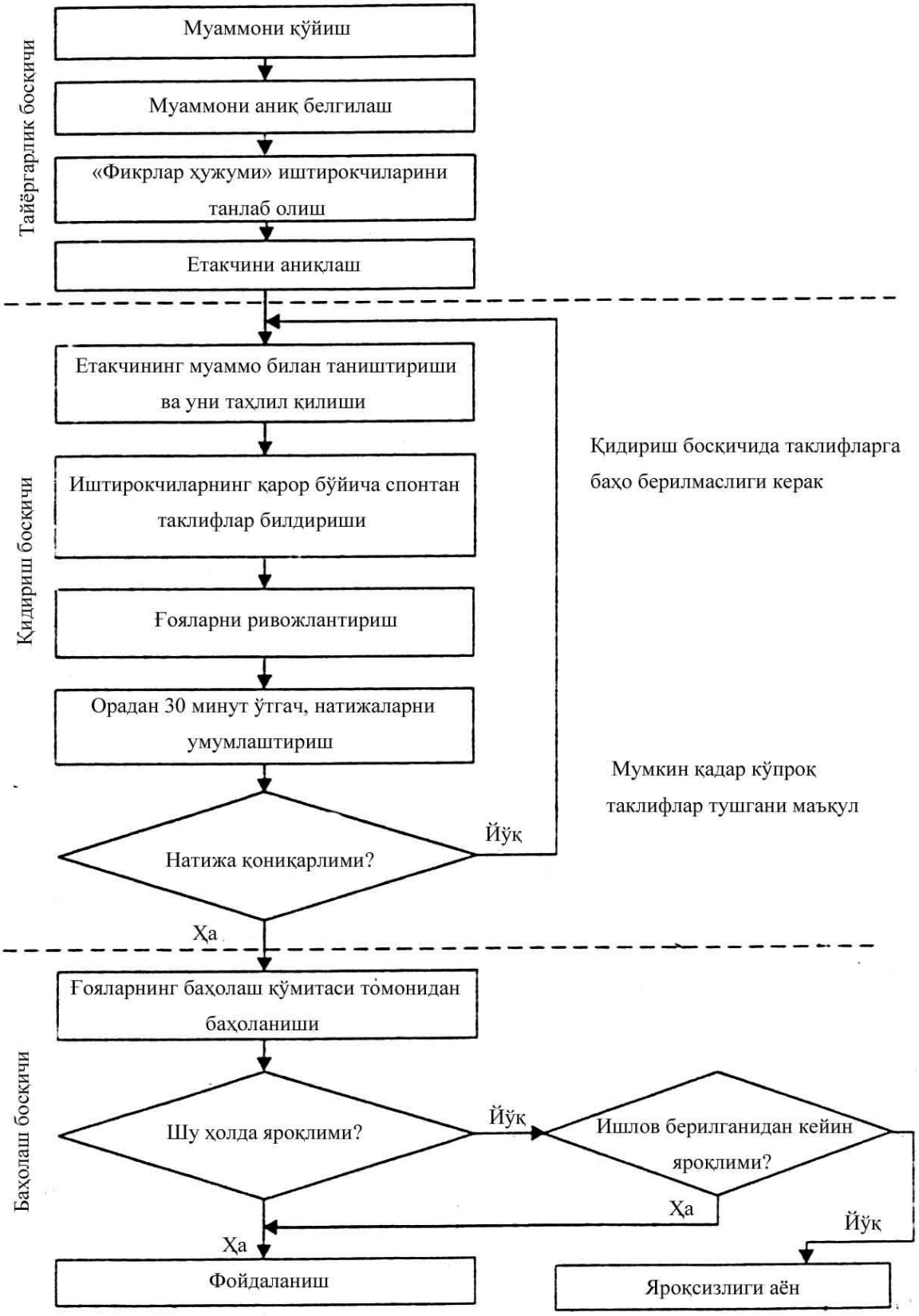
Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг:

- ноформал (эвристик);
- жамоавий;
- миқдорий услублари фарқланади.

Қарорлар қабул қилишнинг ноформал (эвристик) услублари. Раҳбар томонидан оқилона қарорларни танлаш усуллари ва услублари мажмуи, тўпланган тажрибадан келиб чиқиб, муқобилларни назарий таққослаш. Ноформал услублар асосан менежернинг интуициясига асосланади. Бундай қарорларнинг афзаллиги шундаки, улар тезкорлик билан қабул қилинади; камчилиги – интуиция баъзан менежерга панд бериши мумкин.

Қарорлар қабул қилишнинг жамоавий услублари. Бошқарув қарорларини амалга ошириш устида жамоавий иш олиб бориш жараёнида мазкур таомил иштирокчилари доирасини белгилаш муҳим аҳамиятга эга. Кўпинча бу муваққат жамоа бўлиб, унинг таркибига раҳбарлар ҳам, ижрочилар ҳам киради. Омилкорлик, ижодий вазифаларни ҳал қилишга ва изчил фикрлашга қодирлик, чиқишимлилик бундай гуруҳни тузишнинг бош мезонларидир. Жамоавий иш шакллари ҳар хил бўлиши мумкин: мажлис, кенгаш, комиссия таркибида ишлаш ва ш.к. Бошқарув қарорларини жамоавий тайёрлашнинг *«мияга ҳужум»* деб номланган услуби (янги ғояларни биргаликда жамлаш ва шундан кейин қарор қабул қилиш) кенг тарқалган. Агар мураккаб муаммони ҳал қилиш лозим бўлса, бир гуруҳ шахслар тўпланади ва улар аниқланган муаммонинг ҳар қандай ечимларини таклиф қилади. Ғояларни эркин тарзда жамлашга қулай шароитнинг яратилиши «мияга ҳужум» услубининг асосий шартидир. Бунга эришиш учун таклиф қилинган ғояларни рад этиш ёки танқид қилиш тақиқланади. Барча ғоялар ёзиб олинади ва сўнгра мутахассислар томонидан таҳлил қилинади (11.1-расм).

Жамоавий қарорлар қабул қилишга *Дельфи услуби* (башоратчи донишмандлари билан машҳур қадимги юнон шаҳри номи билан аталган) мисол бўлиши мумкин. Дельфи услуби кўп турли сўров ўтказишни назарда тутади. Ҳар бир турдан кейин сўров маълумотларига ишлов берилади ва олинган натижалар экспертларга тақдим этилади. Бунда баҳоларнинг жойлашиши кўрсатилади.



12.1-расм. «Фикрлар ҳужуми» услубининг асосий тузилмаси

Сўровнинг биринчи тури далиллашсиз ўтказилади, иккинчи турда бошқа жавоблардан фарқ қилувчи жавобни далиллаш талаб этилади ёки

эксперт баҳони ўзгартириши мумкин. Баҳолар барқарорлашганидан кейин сўров тўхтатилади ва экспертлар томонидан таклиф қилинган ёки муайян тузатишлар киритилган қарор қабул қилинади.

Қарорлар қабул қилишнинг японча (ҳалқали) – *«кингисё» тизими* ҳам мавжуд бўлиб, у муайян янгилик лойиҳасини муҳокама тақдим этишни назарда тутади. Лойиҳа раҳбар томонидан тузилган рўйхат бўйича шахсларга кўриб чиқиш учун берилади. Уларнинг ҳар бири лойиҳани кўриб чиқиши ва фикр-мулоҳазаларини ёзма тарзда тақдим этиши лозим. Шундан кейин кенгаш ўтказилади. Унга, қоида тариқасида, фикри раҳбарга унча аниқ бўлмаган мутахассислар таклиф қилинади. Агар экспертлар қарори мос келмаса, қуйидаги принциплардан бирининг ёрдамида бир тўхтамга келинади:

а) кўпчилик овоз принципи – тарафдорлари кўп бўлган қарор танланади;

б) диктатор принципи – бир шахснинг фикри асос қилиб олинади. Бу принцип ҳарбий ташкилотларда, шунингдек, фавқулодда ҳолатларда қарор қабул қилишда қўлланади;

в) Курно принципи – муросага келинмаган, яъни экспертлар сонига тенг миқдорда қарорлар таклиф қилинган ҳолда қўлланади. Бу ҳолда ҳеч кимнинг манфаатларига дахл этмайдиган, оқилона ечимни топиш талаб этилади;

г) Парето принципи – барча экспертлар ягона тўхтамга келган ҳолда қўлланади;

д) Эжворт принципи – гуруҳ бир нечта иттифоқдан ташкил топган ва уларнинг бирортаси ҳам ўз фикридан қайтишни истамаган ҳолда қўлланади. Уларнинг манфаатларини билган ҳолда, ҳеч кимга зиён етказмайдиган оқилона қарор қабул қилиш мумкин.

Қарор қабул қилишнинг миқдорий услублари. Мазкур услуб замирида жуда кўп ахборотга (компьютер ёрдамида) ишлов бериш йўли билан оқилона қарорлар қабул қилишни назарда тутувчи илмий-амалий ёндашув ётади.

Моделлар замиридаги математик функциялар типига қараб:

а) чизиқли боғланишларга асосланган чизиқли моделлаштириш;

б) вазифаларни ҳал қилиш жараёнига қўшимча ўзгарувчиларни киритиш имконини берувчи динамик моделлаштириш;

в) оммавий хизмат кўрсатиш назарияси услубларида қўлланувчи эҳтимоллик услублари ва статистик услублар;

г) ўйинлар назарияси – турли бўлимларнинг ҳар хил манфаатларидан келиб чиқиб қарор қабул қилишни тақозо этувчи вазиятларни моделлаштириш;

д) қарорларни эксперимент ўтказиш йўли билан амалда текшириш, дастлабки шартларни ўзгартириш, шартларга аниқлик киритиш имконини берувчи имитацион моделлар фарқланади.

12.4. Қарорлар қабул қилишнинг индивидуал услублари

Қарорларда доим уни қабул қилган одамларнинг шахсияти ўз аксини топади. Бу нуқтаи назардан бошқарув қарорининг шахсга доир жиҳатлари, яъни уни қабул қилган раҳбарнинг ўзига хос хусусиятлари мажмуи муайян қизиқиш уйғотади.

Фанда қарорлар шахсий профилларининг қуйидаги турлари фарқланади.

Муаммони ҳал қилишга масала шартлари ва талабларининг дастлабки таҳлили натижасида юзага келган ғояни таърифлаш йўли билан ёндашадиган одамлар *мувозий қарорлар* қабул қилади. Мувозийлик шунда намоён бўладики, фаразларни илгари суриш ва уларни текширишга шахс бир хилда эътибор беради. Қарор қабул қилишнинг мазкур тактикаси жуда самаралидир.

Фаразларни илгари суришга уларни текширишга қараганда кўпроқ эътибор берадиган одамлар *импульсив қарорлар* қабул қилади. Бундай одамлар ғояларни анча осон жамлайди, бироқ уларга баҳо бериш ҳақида кам ўйлайди. Натижада қарорлар қабул қилиш жараёни мукаммал бўлмайди – асослаш ва текшириш босқичлари четлаб ўтилади. Амалий фаолиятда қарорларнинг импульсивлиги шунга олиб келиши мумкинки, раҳбар пухта англаб етилмаган ва асосланмаган қарорларни амалга оширишга ҳаракат қилади.

Инерт қарорлар – ўта ишончсизлик ва эҳтиёткорлик билан амалга оширилган изланиш натижаси. Дастлабки фараз илгари сурилганидан кейин уни аниқлаш жараёни жуда суст кечади. Баҳолашга ўта танқидий ёндашилади, ҳар бир қадамини киши қайта-қайта текширади. Бу қарор қабул қилиш жараёнининг чўзилиб кетишига олиб келади.

Таваккал қарорлар импульсив қарорларни эслатади, бироқ улардан индивидуал тактиканинг муайян хусусиятлари билан фарқ қилади. Агар импульсив қарорлар фаразни асослаш босқичини четлаб ўтса, таваккал қарорлар бу босқични босиб ўтади, лекин баҳо беришга бирон-бир номувофиқлик аниқланганидан кейингина келади. Натижада фаразни илгари суриш ва уни текшириш унсурлари кеч бўлса ҳам тенглашади.

Эҳтиёткорона қарорлар фаразларга жуда пухта баҳо берилиши, ўта танқидий ёндашув билан тавсифланади. Киши муайян бир хулосага келишдан олдин жуда кўп ҳар хил тайёргарлик ишларини амалга оширади. Эҳтиёткорона қарорларга барча ҳолатларни тарозига солиб баҳо бериш хосдир.

12.5. Оқилона бошқарув қарорлари қабул қилиш шартлари

Оқилона бошқарув қарорлари қабул қилиш омилларига қуйидагилар киради:

- қарорлар қабул қилишда иерархияга риоя қилиш;
- функцияларараро гуруҳлардан фойдаланиш;

- тўғридан-тўғри горизонтал алоқалардан фойдаланиш;
- раҳбарликни марказлаштириш.

Қарорлар қабул қилишда иерархия - қарорлар қабул қилиш ваколатини бошқарувнинг зарур ахборот кўпроқ бўлган ва қабул қилинган қарорни амалга оширишда бевосита иштирок этадиган даражасига ўтказиш. Бу ҳолда турдош даражаларнинг ходимлари қабул қилинган қарорнинг ижрочилари ҳисобланади.

Функцияларараро мақсадли гуруҳлардан фойдаланиш. Мазкур гуруҳларнинг аъзолари ташкилотнинг турли бўлимлари ва даражаларидан танлаб олинади.

Тўғридан-тўғри (бевосита) горизонтал алоқалардан фойдаланиш. Бу ҳолда (айниқса, қарор қабул қилишнинг дастлабки босқичида) ахборот йиғиш ва унга ишлов бериш юқори раҳбариятга мурожаат этмасдан амалга оширилади. Мазкур ёндашув қарорларни нисбатан қисқа муддатда қабул қилиш ва уларнинг бажарилиши учун жавобгарликни ошириш имконини беради.

Раҳбарликни марказлаштириш. Қарор қабул қилиш жараёни бир (умумий) раҳбарнинг қўлида жамланади. Бу ҳолда қарорлар қабул қилишда иерархия вужудга келади, яъни ҳар бир қуйи раҳбар ўз муаммоларини энг юқори даражадаги раҳбар билан эмас, балки ўзининг бевосита раҳбари билан бирга ҳал қилади (қарорлар қабул қилади).

Қабул қилинган қарор ҳал қилинаётган муаммодан ва ташкилот мақсадларидан келиб чиқадиган талабларга жавоб бериши, яъни:

- оқилона;
- тежамли;
- асосланган;
- реал;
- ўз вақтида қабул қилинган бўлиши лозим.

Қарорларнинг оқилоналигини таъминлашда қабул қилинган қарорларни ижрочиларга етказиш услублари алоҳида рол ўйнайди. Қарорларни ижрочиларга етказиш одатда группавий ва индивидуал топшириқларни ажратиш ва ижрочиларни танлашдан бошланади. Натижада ҳар бир ходим ўзининг бевосита хизмат мажбуриятларига қараб муайян топшириқ олади. Ижрочиларга топшириқлар бера олиш қабул қилинган қарорнинг самарадорлигини таъминлашнинг бош манбаидир. Шу муносабат билан қарорлар бажарилмаслигининг тўрт асосий сабаби фарқланади:

- қарорни менежер етарли даражада аниқ таърифламаган;
- қарор аниқ таърифланган, бироқ ижрочи уни яхши тушунмаган;
- қарор аниқ таърифланган ва ижрочи уни яхши тушунган, бироқ у мазкур қарорни бажариш учун зарур шарт-шароит ва воситаларга эга бўлмаган;
- қарор аниқ таърифланган, ижрочи уни яхши тушунган ва бажариш учун барча зарур воситаларга эга бўлган, бироқ у қарорнинг менежер таклиф

қилган вариантига ичдан рози бўлмаган. Айни ҳолда ижрочи мазкур муаммони ҳал қилишнинг ўз, унинг назарида, янада оқилона ечимига эга бўлиши мумкин.

Ижрочиларга топшириқлар бериш ишининг асосий мазмуни онгда бошқарув қарорини бажариш бўйича бўлғуси фаолиятнинг муайян образи (технологияси)ни гавдалантиришдан иборат. Ижрочи топшириқни олганидан ва уни идрок этганидан кейин унда мазкур иш ҳақида дастлабки тасаввур пайдо бўлади. Шундан сўнг ғоя (топшириқ модели) аниқланади, ички ва ташқи муҳитнинг амалдаги ва объектив шароитларига мослаштириш йўли билан бойитилади. Шу асосда қарорни бажариш технологияси (ижрочининг менежер топшириғини бажариш бўйича фаолиятининг идеал модели) ишлаб чиқилади. Ижрочи фаолиятининг модели менежернинг дастлабки ғоясига мувофиқ бўлиши учун унга (моделга) бир қанча талаблар қўйилади:

- моделнинг мукаммалиги;
- дастлабки ғоянинг моделда акс этиш даражаси;
- стрессга чидамлилиги ва мустаҳкамлиги;
- моделнинг мослашувчанлиги;
- мувофиқлаштирилганлиги;
- мотивлаштирилганлиги.

Қарор моделининг мукаммаллиги унинг, бир томондан, раҳбар ғоясига, унинг қарорига ва қўйган вазифаларига, иккинчи томондан эса – ижрочилик фаолиятининг мазмуни, тузилиши ва шартларига мувофиқлигини тавсифлайди. Ижрочига ишга киришишдан олдин бўлғуси фаолиятнинг барча жиҳатларини тасаввур қилиш имконини берувчи модель мукаммал моделнинг идеал вариантидир.

Дастлабки ғоянинг моделда акс этиш даражаси оператив моделни унда бўлғуси фаолиятнинг бутун динамикаси мужассамлашганлиги нуқтаи назаридан тавсифлайди.

Моделнинг *стрессга чидамлилиги ва мустаҳкамлиги* ижрочининг ўз онгида шаклланган ҳаракатлар режасини ҳар қандай мураккаб шароитда аниқ бажаришга қодирлигини назарда тутади.

Моделнинг *мослашувчанлиги* – бу мезон бир қарашда юқорида келтирилган мезонларга зид туюлади. Бу моделнинг барқарорлиги (турғунлиги) ва мослашувчанлигининг оқилона нисбатини танлашни тақозо этади.

Қарор моделининг *мувофиқлаштирилганлиги* шу билан боғлиқки, ижрочи кўпинча ишнинг ўз босқичини ёлғиз бажаради, шу боис унинг ҳаракатлари вазифалар, вақт ва жойга кўра бошқа ижрочиларнинг вазифалари билан мувофиқлаштирилиши лозим.

Қарор моделини *мотивлаштириш.* Маълумки, қарорни тушуниш ва унинг идеал моделини ўзлаштириш ижрочиларнинг бор имкониятлари лозим даражада сафарбар этилишини доим ҳам таъминлайвермайди, шу боис уларнинг фаолиятини мотивлаштириш талаб этилади. Топшириқларни

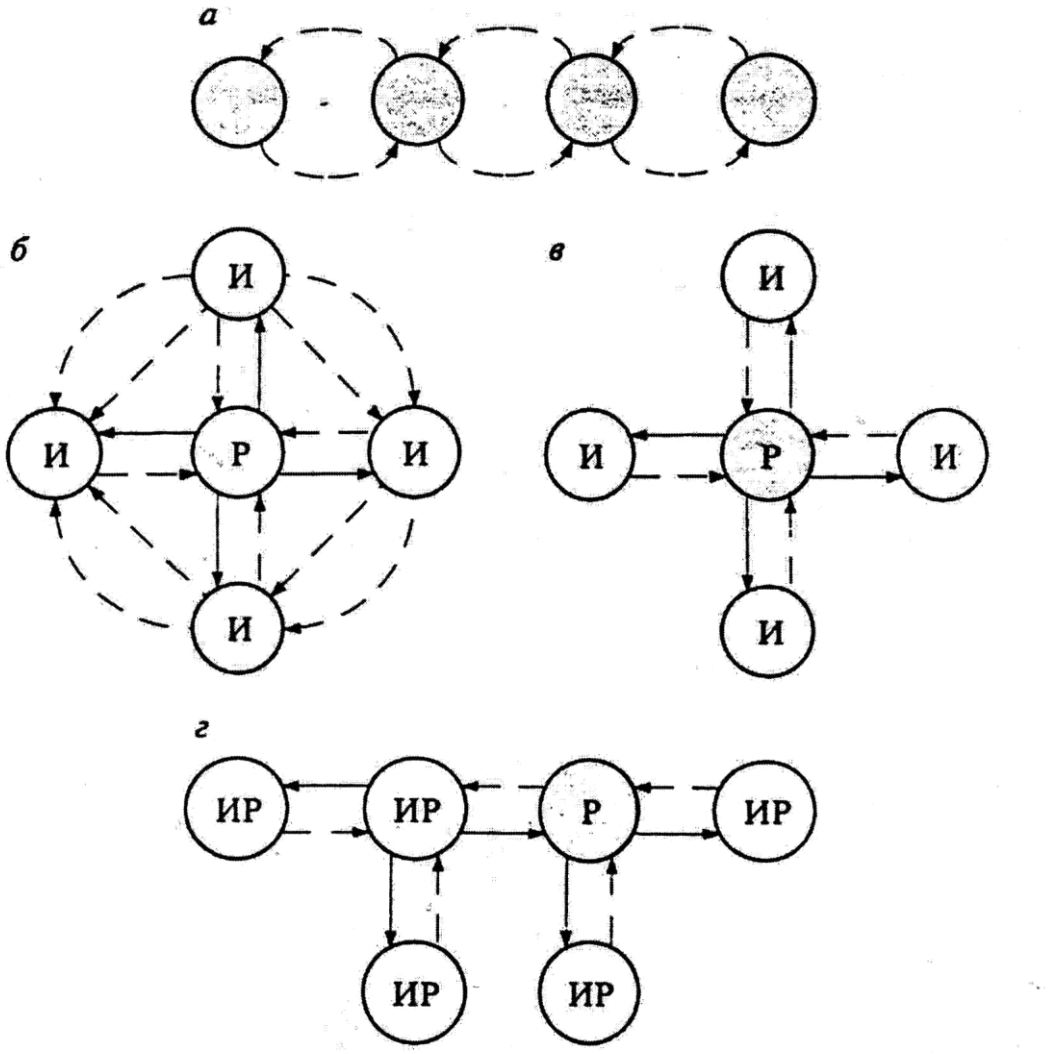
бажаришда ижрочиларни фаоллик кўрсатишга даъват этувчи мотивларга таъсир кўрсатиш раҳбарият томонидан қабул қилинган қарорларни бажаришга меҳнат жамоасини сафарбар этишнинг бош мазмунидир.

12.6. Қарорларнинг бажарилишини ташкил этиш ва назорат қилиш

Қарорларнинг бажарилишини ташкил этиш жуда оғир вазифалардан биридир. У одамларни, уларнинг имкониятлари ва кучини, қарорни бажариш учун зарур восита ва усулларни билишни тақозо этади. Қарорларнинг бажарилишини ташкил этиш раҳбарнинг бошқарув циклини якунловчи ўзига хос фаолиятидир. Агар қарорни тайёрлаш ва қабул қилиш босқичида раҳбар нарсалар ва ҳодисаларнинг идеал ифодаси билан юзма-юз келса, қарорнинг бажарилиши ташкил этиш жараёнида у кўпинча идеал ҳолатдан жиддий фарқ қиладиган реал ҳолат билан тўқнашади.

Нарсалар ва ҳодисаларни фикран бошқарувчи тажрибасиз раҳбар идеал тасаввурларни бошқаришнинг осонлигига ўрганиб қолади ва буни онгсиз тарзда реал ҳолатга ҳам ўтказади. Бундай бошқариш натижасида у қабул қилган қарорларни бажаришга ходимларнинг қурби етмайди ва қарорлар амалда бажарилмай қолади. Бу ерда раҳбар ўз фаолиятини эмас, балки бошқа одамларнинг меҳнатини ташкил этишини назарда тутиш керак. Қарорларни бажариш жараёнини ҳам *ташкил этиш* лозим. Ижрочилар қабул қилинган қарорга мувофиқ муайян ишларни ким, қаерда, қачон ва қандай усулда амалга ошириши кераклиги ҳақида аниқ ахборот олишлари лозим. Қарорни амалга ошириш режаси ишлаб чиқилиши, унда қарор мақсадларига мумкин қадар кам харажатлар билан эришиш имконини берувчи чора-тадбирлар тизими назарда тутилиши керак.

Фирмада ўзаро алоқалар тизимини ташкил этиш қарорларнинг муваффақиятли бажарилишини таъминловчи механизмлардан биридир. Вазифа бошқарув ходимлари билан ижрочиларнинг ўзаро алоқалар тизимини оқилона ташкил этишдан иборат. Бундай алоқа тизимларининг тузилиши ҳар хил бўлиши, узатувчи (раҳбар) ва амалга оширувчи (ижрочи) томонлар ўртасидаги алоқалар бир-биридан жиддий фарқ қилиши мумкин. Шу муносабат билан ташкилотда энг кўп учрайдиган алоқа тизимлари – занжирли, кўп боғламли, юлдузли ва иерархик тизимларни қайд этиш мумкин (12.2-расм).



12.2-расм. Алоқалар тизими:
а-занжирли, б-кўп боғламли, в-юлдузли, г-иерархик
И-ижрочи, Р-раҳбар

Занжирли алоқалар тизимида (11.2-расм, а) тизимнинг бир бошидан иккинчи бошига узатилган қарордан барча ижрочилар хабар топади ва муҳокама қилади. Мазкур тизимда барча алоқалар бир хил, буйруқбозлик иш услуби мавжуд эмас. Агар тизимнинг икки иштирокчиси ўртасида алоқа узилса, бутун муносабатлар тизими тарқалиб кетади.

Кўп боғламли алоқалар тизимида (12.2-расм, б) унинг барча иштирокчилари ўзаро боғланган бўлади. Бу тизим анча барқарорлиги ва ахборот узатиш тезлиги билан ажралиб туради.

Юлдузли алоқалар тизимида (12.2-расм, в) барча топшириқлар «раҳбар-коммутатор» орқали берилади. Барча алоқалар унга туташади. Ахборот узатиш тезлиги унча катта эмас.

Иерархик алоқалар тизимига (12.2-расм, г) жамоавий муносабатлар хос. Оралиқ босқичлар бир вақтнинг ўзида ҳам тобе, ҳам жамоавий босқичлардир.

Ташкилий-бошқарув қарорлари буйруқ ёки фармойиш тарзида расмийлаштирилади, шундан кейин улар қонун кучига киради. Бироқ, ташкилотда кўпгина қарорлар оғзаки кўрсатмалар, топшириқлар, тавсиялар ва бошқа шунга ўхшаш бошқарув кўрсатмалари тарзида амал қилади. Бундай қарорларнинг ижросини ташкил этиш, ҳаракатларни мувофиқлаштириш ва қарорнинг бажарилиши устидан назоратни таъминлаш менежернинг бош вазифасидир. Шундай қилиб, қарорнинг бажарилишини назорат қилиш бошқарув циклининг якуний босқичидир. У тескари алоқа шаклини касб этади, яъни мазкур босқичда қарорнинг ижро этилиши ва ташкилот ўз олдига қўйган мақсадларга қай даражада эришганлиги тўғрисида ахборот олиш мумкин.

Белгиланган қарорни амалга ошириш дастуридан четга чиқиш ҳолатларини ўз вақтида аниқлаш, шунингдек бундай ҳолатларни бартараф этиш чора-тадбирларини кўриш назоратнинг асосий вазифасидир. Назорат жараёнида ташкилотнинг дастлабки ғоялари такомиллаштирилиши, қабул қилинган қарорларининг бажарилиши тўғрисида олинган қўшимча ахборотга қараб уларга аниқлик ёки тузатиш киритилиши мумкин.

Назорат ёрдамида нафақат қарорларда белгиланган вазифалардан четга чиқиш ҳолатлари, балки бунга олиб келган сабаблар ҳам аниқланади. Қабул қилинган қарорларнинг бажарилишини назорат қилишнинг бошқа функциялари ҳам мавжуд. Булар:

- диагностика функцияси;
- тескари алоқа функцияси;
- йўналтирувчи функция;
- рағбатлантириш функцияси;
- тузатиш киритиш функцияси;
- тарбиявий функция.

Диагностика функцияси. Назоратнинг бош, етакчи функцияси – ким нимани текширмасин, қандай вазифалар қўйилган бўлмасин, ҳар қандай ҳолда ҳам аввал ишларнинг амалдаги ҳолатини аниқ тасаввур қилиш, яъни диагноз қўйиш лозим.

Қўйилган вазифаларнинг бажарилишини назорат қилишда *тескари алоқа* раҳбарга бошқарув тизгинини қўлдан чиқармаслик, ишнинг боришига муайян таъсир кўрсатиш имконини беради.

Назоратнинг йўналтирувчи функцияси шунда намоён бўладики, кўпинча бошлиқ томонидан назорат қилинувчи масалалар ижрочилар онгида алоҳида аҳамият касб этади, уларнинг саъй-ҳаракатларини биринчи навбатда раҳбарнинг алоҳида диққат марказида турган объектга йўналтиради.

Агар назоратнинг йўналтирувчи функцияси оқилона раҳбарликда менежерга ишларни ўз диққат марказида тутиш имконини берса, *рағбатлантириш функцияси* барча фойдаланилмаган имкониятларни меҳнат жараёнига жалб қилишни назарда тутади.

Тузатиш киритиш функцияси назорат натижаларига асосан қарорларга киритиладиган тузатишлар билан боғлиқ.

Тарбиявий функция. Назорат, агар у оқилона ташкил этилган бўлса, ижрочиларни ҳалол меҳнат қилишга даъват этади.

Ташкилотни бошқариш амалиётида назоратнинг уч асосий тури қўлланади:

- дастлабки назорат – узил-кесил қарор қабул қилишдан олдин ўтказилади. Мақсади - қабул қилинаётган қарорни янада чуқурроқ асослаш;
- жорий назорат – унинг ёрдамида қабул қилинган қарорларни ижро этиш жараёнига тегишли тузатишлар киритилади;
- кейинги назорат - қабул қилинган қарорнинг самарадорлигини текширишга хизмат қилади.

Шундай қилиб, назорат объектив зарурият билан белгиланади, чунки ижрочиларга етказмасдан ва бажарилиши устидан мунтазам назорат ўрнатмасдан туриб, ҳатто энг оқилона режаларни ҳам амалга ошириш мумкин эмас.

Хулоса

Қарорлар қабул қилиш зарурияти бошқариш жараёнининг барча босқичларида юзага келади ва бошқарувчи меҳнатининг турли жиҳатлари билан боғлиқ бўлади. Пировардида бошқарув қарори бошқариш фаолиятининг натижаси сифатида намоён бўлади. ***Бошқарув қарорига*** бошқариш меҳнатининг асосий тури, бошқарув вазифаларини амалга ошириш имконини берувчи ўзаро боғлиқ, муайян мақсадга йўналтирилган ва мантиқан изчил бошқариш ҳаракатлари мажмуи деб қаралади.

Таянч иборалар:

Бошқарув қарорлар, интуитив ва ташкилий қарорлар, муаммони аниқлаш, муаммони топиш, эврестик услуб, жамоавий, миқдорий услуб, Дельфи услуби, мувозий қарорлар, импульсив қарорлар, инерт, таваккал эҳтиёткорона, занжирли, кўп боғламли, юлдузли, иерархик, алоқа тизимлар, дастлабки назорат, жорий назорат, кейинги назорат.

Назорат учун саволлар:

1. Бошқарув қарори деганда нимани тушунасиз?
2. Бошқарув қарорларини тайёрлаш ва қабул қилиш жараёнининг асосий босқичларини айтинг?
3. Бошқарув қарорларини таснифланг ва уларнинг турларига тавсиф беринг?
4. Аниқлик шароитида ва таваккалчилик шароитида қабул қилинувчи қарорларнинг фарқи нимада?
5. Дастурлаштирилган ва дастурлаштирилмаган қарорлар ўртасидаги фарқни тушунтириб беринг?

6. Бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнини тавсифлаб беринг?

7. Бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнининг умумий таснифини келтиринг?

8. Қарорлар қабул қилиш услубларининг ўзига хослиги нимада?

9. Қабул қилинувчи қарорларнинг самарадорлик омилларини айтиб беринг?

10. Бошқарув қарорларига қандай талаблар қўйилади?

11. Бошқарув қарорларининг бажарилишини ташкил этиш таомилини сиз қандай тушунасиз?

12. Қарорнинг ижроси устидан назорат нима учун керак?

Адабиётлар

1. Организация и управление гостиничным бизнесом. Под ред. А.Л. Лесника, А.В. Чернышова. М. Интел Универсал, 2001

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

3. Папирян Г.А., Менеджмент в индустрии гостеприимства. М.: ФиС,2003

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

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

13-БОБ. МЕҲМОНХОНА КОРХОНАЛАРИ ТОМОНИДАН БИЗНЕСНИНГ САМАРАЛИ ҲИСОБ ЮРИТИШ СИЁСАТИ ТАНЛАНИШИНИНГ ИҚТИСОДИЙ ЖИҲАТЛАРИ

13.1. Ҳисоб юритиш тушунчаси ва унинг турлари
13.2. Меҳмонхона бизнесида ҳисоб юритиш
13.3. Кундалик ҳисоб юритиш китоблари ёки Операциялар дафтарлари
13.4. Бош китоб
13.5. Пул маблағлари ҳаракатининг ҳисобини юритиш китоби
13.6. Баланс
13.7. Даромадлар ва чиқимлар тўғрисидаги ҳисобот ёки Молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот
13.8. Пул маблағларининг ҳаракати тўғрисидаги ҳисобот
13.9. Бюджет (молиявий режа)
13.10. Меҳмонхона фаолияти кўрсаткичлари

13.1. Ҳисоб юритиш тушунчаси ва унинг турлари

Ҳисоб юритиш ҳар қандай корхонани иқтисодий жиҳатдан самарали бошқариш воситасидир. Ҳисоб юритиш жараёнида корхона фаолиятининг ишлаб чиқариш, иқтисодий ва молиявий кўрсаткичлари ҳақида ахборот шакллантирилади. Мазкур ахборот у қайта ишланганидан ва таҳлил қилинганидан кейин бошқарув соҳасида оқилона қарорлар қабул қилиш ва корхонанинг молиявий мувозанатини сақлаб туриш имконини беради.

Бухгалтерия ҳисоби (молиявий ҳисоб) ва ишлаб чиқариш (бошқарув) ҳисоби фарқланади. Ҳисоб юритишнинг иккала тури ҳам, улар ўртасида муайян фарқ мавжудлигига қарамай, амалиётда бир-бири билан чамбарчас боғлиқ бўлиб, қисман бир хил маълумотларга асосланади.

Молиявий ҳисоб корхонанинг ташқи контрагентлар билан пул шаклида ифодаланган барча муносабатларини қамраб олади. Молиявий ҳисобда корхона пул маблағлари ва мол-мулкининг ҳаракати узлуксиз акс эттирилади. Молиявий ҳисобнинг асосий вазифаси корхонанинг мулкий ва молиявий ҳолати ҳақида тўлиқ ва ишончли ахборотни шакллантиришдан иборат.

Молиявий ҳисоб маълумотлари бу, моҳият эътибори билан, корхонанинг очиқ молиявий ҳисоботи маълумотларидир. Улар корхона ҳақида тўлиқ бўлмаган ахборотни ифодалайди, корхонанинг тижорат сирини ва унинг муваффақиятли ёки муваффақиятсиз фаолияти натижаларини ошкор этмайди.

Бошқарув ҳисоби корхонанинг ишлаб чиқариш жараёни билан боғлиқ бўлган барча оператив маълумотларни рўйхат олиш ва назорат қилишни, шунингдек таҳлил қилиш ва таҳлил натижаларига кўра аниқ бошқарув

қарорлари қабул қилиш мақсадида мазкур маълумотларни мумкин қадар аниқ акс эттирилишини қамраб олади. Бошқарув ҳисоби маълумотлари бу бирзнес-режалар, маркетинг соҳасидаги оператив ҳиосбот шакллари, маҳсулот ишлаб чиқариш ва уни реализация қилиш, ишларни бажариш, хизматлар кўрсатишни бошқариш тизимидаги маълумотлар, шунингдек бошқа ҳар хил ахборот манбаларидан олинган маълумотлардир. Улар комплекс хусусиятга эга бўлиб, корхона фаолиятининг барча томонларини қамраб олади ва молиявий ҳисоб маълумотлари билан бирга корхона ҳақида тўлиқ ахборотни, шу жумладан тижорат сири ва корхонанинг муваффақиятли ёки муваффақиятсиз фаолияти сабаблари ифодаланган ахборотни ўзида мужассамлаштиради. Шу сабабли бошқарув ҳисоби маълумотлари ички фойдаланиш ва таҳлил учун мўлжалланади. Очиқ молиявий ҳисоботда фарқли ўлароқ, бошқарув ҳисоби ахборот манбаларининг таркиби, ҳисоб юритиш усуллари ва шакллари (регистрлари), даврийлиги, тузиш муддатлари қонун ҳужжатлари билан тартибга солинмаган ва асосий фойдаланувчи – корхона раҳбарияти томонидан белгиланади.

Ҳисоб юритишнинг ташкил этилиши энг аввало ҳисоб юритиш ва солиққа тортиш соҳасидаги амалдаги қонун ҳужжатларининг талабларига, мамлакатдаги иқтисодий вазиятга, корхона фаолияти мақсадлари ва иқтисодий сиёсатига, унинг катта-кичиклиги ва тармоқ хусусиятларига боғлиқ бўлади.

13.2. Меҳмонхона бизнесида ҳисоб юритиш

Меҳмонхонада ҳисоб юритиш билан бухгалтерия шуғулланади. Уни контроллер – меҳмонхонани бошқариш иерархиясидаги иккинчи шахс бошқаради.

Меҳмонхонанинг молиявий хизмати қуйидаги операцияларни амалга оширади.

1. Мижозларнинг счётлари бўйича ҳисоб-китоблар. Ҳар куни (одатда тунда) мижозларнинг барча счётлари бўйича ҳисоб-китоблар амалга оширилади.

2. Меҳмонхонанинг даромад оладиган ҳар бир бўлинмаси бўйича кундалик даромадларни ҳисоблаш (ҳар бир бўлинмада касса ўз ҳисобини юритади).

3. Бош директорга тақдим этиладиган кундалик ҳисобот (Daily Report)ни тузиш. Ушбу ҳисоботда бўлинмалар бўйича олинган даромадлар, номер фондининг тўлиши ва айрим бошқа кўрсаткичлар олдинги даврга таққослаб кўрсатилади.

4. Харидлар бўйича ҳисоб-китоблар. Меҳмонхонанинг тегишли бўлинмасида виза қўйилган счёт-фактуралар бухгалтерияга келиб тушади. Етказиб берувчиларга ҳақ тўлаш одатда ой охирида амалга оширилади.

5. Меҳнат ҳақини ҳисоблаш ва тўлаш.

6. Молиявий ҳисоб ва бошқарув ҳисобини юритиш.

Ҳозирда корхоналарда, шу жумладан меҳмонхоналарда юритиладиган ҳисобни бошқарув ҳисобига ва молиявий ҳисобга ажратиш қабул қилинган. Ҳисоб юритишнинг мазкур икки тури ўртасида аниқ чегара мавжуд бўлмасада, маълумотларни бошқарув ҳисоби ёки молиявий ҳисобга мансуб деб топишнинг баъзи бир мезонларини белгилаш мумкин.

Молиявий ҳисоб асосан ташқи фойдаланувчилар учун мўлжалланган меҳмонхона фаолияти натижалари ҳақидаги ахборот билан боғлиқ. Мазкур ахборот қуйидаги фойдаланувчиларга мўлжалланган:

- мулкдорга (агар унинг ўзи меҳмонхона бошқарувчиси бўлмаса) – у ўз корхонасининг даромаддорлигига, ўзи ёллаган бошқарувчи қай даражада самарали ишлаётганига баҳо бериш учун;
- солиқ органларига – солиқларни ҳисоблаш ва тўлашнинг тўғрилигини назорат қилиш учун;
- маблағ билан таъминловчиларга – улар меҳмонхона томонидан олинган кредитларнинг қайтарилиши имкониятларига баҳо бериши учун;
- бизнес бўйича ҳамкорларга – ўзининг ишончлилиги далили тариқасида;
- ҳар қандай манфаатдор шахсларга – қонун ҳужжатларининг меҳмонхонанинг молиявий ҳолати ҳақидаги ҳисоботларни эълон қилиш талабига мувофиқ.

Бошқарув ҳисоби фаолиятнинг молиявий натижаларини шакллантириш жараёни: меҳмонхона даромадлари ва харажатларининг ҳисобини юритиш билан боғлиқ. Ушбу ахборот, қоида тариқасида, фақат ички фойдаланиш учун мўлжаллланади. Ундан фақат меҳмонхона менежерлари фойдалана олади. Бошқарув ҳисоби маълумотлари бошқарув қарорлари қабул қилиш учун асос бўлиб хизмат қилади. Миллий ҳисоб юритиш стандартларининг талаблари аниқ бажариладиган ва икки ёқлама қайд этиш усули қўлланиладиган молиявий ҳисобдан фарқли ўлароқ, бошқарув ҳисобида қаттиқ тартибга солиш мавжуд эмас ва бухгалтер учун қулай бўлган ҳар қандай ҳисоб юритиш тизимидан фойдаланишга йўл қўйилади.

Турли мамлакатларнинг меҳмонхоналарида қўлланиладиган ҳисоб юритиш тизимлари бир-биридан фарқ қилади. Муайян меҳмонхонада қўлланиладиган молиявий ҳисобот шакллари ва таркиби муайян мамлакатларнинг қонун ҳужжатларига талабларига боғлиқ бўлади. Шунга қарамай, АҚШда ва Европанинг ривожланган мамлакатларида жойлашган барча меҳмонхоналарда қўлланиладиган ҳисоб юритишнинг айрим умумий қоидалари мавжуд. Ўзбекистонда мазкур қоидалар ҳозирда чет эл иштирокида ташкил этилган, ғарб компаниялари томонидан бошқариладиган меҳмонхоналарда қўлланилмоқда. Келажакда Ўзбекистон Республикасининг барча меҳмонхона корхоналарини ана шундай ҳисоб юритиш тизимига ўтказиш мўлжалланмоқда. Унинг асосий қоидаларига қисқача тўхталиб ўтамиз.

13.3. Кундалик ҳисоб юритиш китоблари ёки Операциялар дафтарлари

Меҳмонхона тузган барча битимлар (яъни пул маблағларининг ҳаракати билан боғлиқ битимлар) қайд этиладиган биринчи ҳужжат Кундалик ҳисоб юритиш китоби (Day Books) ёки Операциялар дафтарлари (General Journal) ҳисобланади. Кундалик ҳисоб юритиш китоби (ёки Операциялар дафтарлари) бухгалтер томонидан ҳар куни тўлдириб борилади. Одатда меҳмонхоналарда бир нечта шундай китоблар юритилади. Уларга хўжалик операцияларининг муайян турига оид маълумотлар киритилади. Булар: Сотувлар китоби, Харидлар китоби, Пул маблағларининг тушуми китоби, Пул маблағларини тўлаш китоби, Харидларнинг қайтарилиши китоби ва б. Амалда меҳмонхона томонидан амалга ошириладиган молиявий операцияларнинг ҳар бир тури бўйича алоҳида Кундалик ҳисоб юритиш китоби юритилади.

Одатда Кундалик ҳисоб юритиш китобида қуйидаги маълумотлар қайд этилади:

- хўжалик операцияси ўтказилган сана;
- хўжалик операциясининг тавсифи;
- хўжалик операциясини ўтказиш учун асос бўлган бирламчи ҳужжатга ҳавола;
- чапараста ҳавола – мазкур операция ҳақидаги ахборот ўтказилган Бош китоб счётларининг рақамлари (бухгалтерия ҳисобининг асосий тамойили – икки ёқлама қайд этиш тамойилига кўра, ҳар бир молиявий битим иккита счётда акс эттирилиши шарт. Икки ёқлама ёзиш тизими содир бўлган хўжалик операцияси бўйича тегишли суммани битта счётнинг дебет томонига ва айнан шу суммани иккинчи счётнинг кредит томонига қайд қилишдан иборат бўлади);
- мазкур хўжалик операцияси натижасида ўтказилган пул маблағлари суммаси.

Кундалик ҳисоб юритиш китобидан бухгалтер фойдаланади. У мазкур китобга ўзи фойдали деб топган бошқа ҳар қандай маълумотни, мисол учун, ўз шахсий эслатмаларини қайд этиши мумкин. Бу қайдлар кейинчалик унга муайян хўжалик операциясини амалга ошириш билан боғлиқ барча тафсилотларни эслаш имконини беради. 13.1-жадвалда Кундалик ҳисоб юритиш китоби шакли ва 100 АҚШ доллари миқдорида етказиб берилган балиқ учун счёт олинган ҳолда китобни тўлдириш варианти берилган.

13.1-жадвал

Кундалик ҳисоб юритиш китоби

Сана	Бирламчи ҳужжатга ҳавола	Операциянинг тавсифи	Ҳавола (чапараста)	Дебет	Кредит
2005 йил 6 январь	2004 йил 12 декабрда тузилган 25-сон шартнома	Балиқ етказиб берувчи (Ахмедов)дан счёт олинди	Счёт** Счёт**	100	 100

13.4. Бош китоб

Меҳмонхона бухгалтерияси тўлдирадиган навбатдаги ҳужжат Бош китоб (General Ledger) ҳисобланади. У китоб, файла ёки папка кўринишида бўлиши мумкин. Бош китоб баланс тузиш учун асос бўлиб хизмат қилади. У счётлар бўйича юритилади. Айрим мамлакатларда (мисол учун, Германия, Россия Федерацияси, Францияда) счётлар режаси қонун йўли билан тасдиқланади ва унга қатъий риоя қилиниши талаб этилади, бошқа мамлакатларда (мисол учун, Буюк Британия, АҚШда) счётларнинг қонун йўли билан тасдиқланган ягона таснифи мавжуд эмас ва уни меҳмонхона бухгалтерияси ўз ихтиёрига кўра белгилаши мумкин. Ҳар қандай ҳолатда муайян меҳмонхона фаолиятини акс эттириш учун қўлланадиган барча счётлар рўйхати Бош китобнинг биринчи саҳифасида «Счётлар режаси» (Chart of Accounts) сарлавҳаси остида ифодаланади. Бош китоб икки томонга: дебет ва кредит томонларига эга бўлади. Активлар счётларининг дебети бўйича товарлар, хизматлар, меҳмонхона олган пул маблағлари билан амалга оширилган операциялар, кредит бўйича эса – меҳмонхона харажатлари билан боғлиқ операциялар акс эттирилади. Активлар счётлари одатда дебет қолдиғига эга бўлади. Мажбуриятлар ва капитал счётлари эса кредит қолдиқли бўлади ва кредит бўйича кўпайиб, дебет бўйича эса – камайиб боради. Ҳар бир счёт бўйича умумий якун - қолдиқ чиқарилади. Ушбу қолдиқ дебет (агар якуний дебет суммаси якуний кредит суммасидан кўп бўлса) ёки кредит (бунинг акси бўлса) хусусиятига эга бўлиши мумкин.

Вақти-вақти билан, одатда ҳар ойда бир марта бухгалтер Кундалик ҳисоб юритиш китобидаги маълумотларни Бош китобга кўчиради ва бунда манбага ҳавола қилади (Кундалик ҳисоб юритиш китобининг рақамини ва кўчирилаётган хўжалик операцияси ҳақидаги асосий маълумотлар акс эттирилган саҳифа рақамини кўрсатади). Инглизча вариантда мазкур операция «posting» деб аталади ва қуйидагилардан иборат бўлади:

1) Бош китобда Кундалик ҳисоб юритиш китобида кўрсатилган дебет бўйича счёт мавжуд бўлади;

2) унга операция санаси кўчириб ўтказилади;

3) Кундалик ҳисоб юритиш китобининг рақамига ва унинг мазкур молиявий операция ҳақида муфассал ахборот берилган саҳифасига ҳавола қилинади (мисол учун, J11 – Китоб (Дафтар) №1, 1-бет);

4) счёт дебетига Кундалик ҳисоб юритиш китобида дебет бўйича кўрсатилган сумма киритилади ва счёт бўйича қолдиқ ҳисобланади;

5) Кундалик ҳисоб юритиш китобида ҳавола (чапараста) устунида Бош китоб фойдаланилган счётининг рақами кўрсатилади.

Шундан кейин ана шундай таомил кредит бўйича фойдаланилган счёт учун ўтказилади.

Биз келтирган мисолда мазкур операция қуйидаги кўринишга эга бўлади (13.2-жадвал).

13.2-жадвал

Бош китоб

Счёт** «Озиқ-овқат маҳсулотлари харид қилиш харажатлари»

Сана	Ҳавола	Дебет	Кредит	Қолдиқ	
				дебет	кредит
2005 й. 5 январь	J11	100		100	

Счёт** «Тўловга тақдим этилган счёт»

Сана	Ҳавола	Дебет	Кредит	Қолдиқ	
				дебет	кредит
2005 й. 5 январь	J11		100		100

13.5. Пул маблағлари ҳаракатининг ҳисобини юритиш китоби

Пул маблағлари ҳаракатининг ҳисобини юритиш китоби (Cash Book) меҳмонхонада пул маблағларининг сақланиши ва ишлатилиши устидан пухта назорат ўрнатиш имконини беради.

Барча пул маблағларини икки гуруҳга ажратиш мумкин:

- нақд пул билан амалга ошириладиган майда тўловлар учун ишлатиладиган кассадаги пул маблағлари (cash on hand). Уларга танга пуллар, маҳаллий ва хорижий валютадаги қоғоз пуллар киради;
- банкдаги пул маблағлари (cash on bank). Ушбу гуруҳга банклардаги жорий ва депозит ҳисобварақлари киради.

Лекин балансда пул маблағлари айланма (жорий) активлар бўлимида бир сатрда кўрсатилади.

Банк ҳисобварағидан кўчирмалар ва меҳмонхонадаги ҳисоб юритиш маълумотларининг ўзаро мувофиқлигини ҳар ойда текшириш пул маблағлари ҳаракатининг ҳисобини юритишда муҳим ўрин тутади. Текшириш таомили қуйидаги босқичлардан ташкил топади.

1. Ҳисобот ойининг охирида меҳмонхона ўз ҳисобварағини очган банкдан ўтказилган барча пул маблағлари ҳақида тасдиқнома (банк ҳужжатларидан кўчирма) олиш.

2. Пул маблағлари ҳаракатининг ҳисобини юритиш китобига банк тасдиқлаган, аммо Китобда ифодаланмаган барча тўловларни киритиш.

3. Пул маблағлари ҳаракатининг ҳисобини юритиш китобининг банк тасдиқламаган позицияларини қидириш.

4. Агар бундай позициялар топилган бўлса, мазкур битимлар банк томонидан кейинги ойнинг биринчи кунларида ўтказилган-ўтказилмагани текширилади.

5. Агар ушбу битимлар банк томонидан ўтказилган бўлмаса, мазкур суммаларни улар тушиши керак бўлган банкларда қидириш керак.

Пул маблағлари ҳаракатининг ҳисобини юритиш китобини тўлдиришда меҳмонхонадаги ҳисоб юритиш маълумотлари ва банкдан олинган пул маблағлари ҳаркати ҳақидаги маълумотлар ўртасида ҳеч қандай тафовутга йўл қўйилмаслиги керак. Ҳар қандай тафовут аниқланиши ва топилиши лозим.

13.6. Баланс

Бош китоб ва Пул маблағлари ҳаракатининг ҳисобини юритиш китоби маълумотларига асосланиб, бухгалтер, қонун йўли билан белгиланган даврийликка мувофиқ (ғарб мамлакатларида ҳисоб, қоида тариқасида, бир йил юритилади), меҳмонхонанинг муайян санага қадар бўлган молиявий ҳолатини тавсифловчи муҳим ҳужжат – баланс (Balance Sheet) тузади. Шуни таъкидлаш керакки, ҳисобот шакли сифатида баланс ғарб мамлакатларида Ўзбекистондагидан анча кам аҳамиятга эга. Қоида тариқасида, корхонанинг даромаддорлиги даражасига катта аҳамият берилади. Қуйида муфассал сўз юритиладиган даромадлар ва чиқимлар ҳақидаги ҳисобот корхонанинг даромаддорлиги ҳақида ҳукм чиқариш имконини беради. Аммо кейинги вақтда нафақат меҳмонхонанинг даромаддорлик даражаси ҳақида, балки меҳмонхона молиявий ҳолатининг барқарорлиги ҳақида ҳам маълумотлар олишга молиявий ахборотдан фойдаланувчиларнинг қизиқиши кучайди. Натижада баланснинг ҳисобот шакли сифатидаги аҳамияти ҳам ошди. Баланс – бу:

- меҳмонхонанинг барча активлари (assets) (баланс активи);
- меҳмонхонанинг барча мажбуриятлари (liabilities) (баланс пассиви);

- акциядорлик ёки хусусий капитали (корхонанинг ташкилий-ҳуқуқий шаклига қараб) (Equity) (баланс пассиви) рўйхатидир.

Баланс шундан иборатки, актив ва пассив моддаларининг суммаси тенгдир, яъни

Активлар суммаси = Мажбуриятлар суммаси + Капитал суммаси.

1. **Активлар**га қуйидагилар киради:

1.1) асосий ёки қайд этилган активлар (Fixed Assets): меҳмонхона биносининг, бино остидаги ернинг, фойдаланилаётган машиналар ва асбоб-ускуналарнинг қиймати;

1.2) айланма ёки жорий активлар (Current Assets): меҳмонхонанинг ҳисобварағидаги ёки кассасидаги пул маблағлари, меҳмонхонада мавжуд озиқ-овқат маҳсулотлари, ичимликлар ва уларнинг ғамламалари, тозалаш воситалари, чойшаб ва ёстиқ жилдлари, сочиқлар, канцелярия ашёлари ва ш.к. қиймати. Жорий активларга меҳмонхона пул маблағларига ёки моддий ғамламаларга айлантира оладиган барча нарсалар киради. Қимматли қоғозлар, дебиторлик қарзи (агар у умидсиз бўлмаса), берилган аванслар ёки олдиндан ҳақи тўланган ишлар шулар жумласидан;

1.3) номоддий активлар (Intangible Assets): меҳмонхона бизнеси соҳасида фаолият билан шуғулланиш ҳуқуқини берадиган лицензия ҳамда қонун ҳужжатлари талаб қиладиган бошқа лицензиялар қиймати, савдо белгисининг қиймати (агар меҳмонхона машҳур меҳмонхона тармоғи таркибига кирса, бу анча катта пул бўлади), патентлар ва муаллифлик ҳуқуқлари, хусусий технологиялар, логотиплар ва ш.к.нинг қиймати. Номоддий активларга сўзнинг кенг маъносида меҳмонхона обрўсини тавсифловчи гудвилл ҳам киради (гудвилл фақат меҳмонхона қайта сотилган ва сотув нархи меҳмонхона барча соф активлари бозор баҳосининг йиғиндисидан кўп бўлиб чиққан ҳолда вужудга келади);

1.4) узоқ муддатли инвестициялар (Long-term Investments): меҳмонхона қимматли қоғозларга жойлаштирган маблағлар, ишлаб чиқаришда фойдаланилмайдиган асосий воситалар (мисол учун, қайта сотиш учун харид қилинган ускуналар), шўъба корхоналарига қилинган инвестициялар ва ҳ.к.;

1.5) бошқа активлар (Other Assets) – юқорида акс эттирилмаган активларнинг барча турлари, мисол учун, бир неча йил олдин берилган узоқ муддатли аванслар.

2. Мажбуриятларга қуйидагилар киради:

2.1) қисқа муддатли мажбуриятлар (Current Liabilities). Меҳмонхона бир йилгача муддатда узишни мўлжаллаган барча мажбуриятлар қисқа муддатли мажбуриятларга киради. Булар: ҳисобланган меҳнат ҳақи, савдо кредити (мисол учун, тозаловчи воситалар харид қилиш учун олинган кредит) ва қисқа муддатли кредитларнинг бошқа турлари, солиқ органлари

олдидаги мажбуриятлар (ҳисобланган, лекин тўланмаган солиқлар), олинган аванслар (мисол учун, муайян мавсумда жойларни резервлаштириш тўғрисида меҳмонхона билан шартнома тузган туроператордан олинган аванс), ҳисобланган, лекин акциядорларга тўланмаган дивидендлар ва ҳ.к.;

2.2) узоқ муддатли мажбуриятлар (Long-term Liabilities). Бу ерда меҳмонхона бир йилдан ортиқ муддатга олган мажбуриятлар акс эттирилади. Узоқ муддатли кредитлар, узоқ муддатли ижара мажбуриятлари, меҳмонхона бир йилдан ортиқ муддатга чиқарган облигациялар ва ш.к.

3. Баланс пассивига тегишли охирги бўлимни акциядорлик капитали ёки хусусий **капитал** (Equity) ташкил этади. Капитал меҳмонхона барча активларининг суммаси билан унинг мажбуриятлари суммаси ўртасидаги тафовутдан ташкил топади ва (агар у мусбат бўлса) қуйидаги таркибий қисмларга ажратилиши мумкин:

3.1) жойлаштирилган капитал – чиқарилган акцияларнинг номинал қиймати ва эмиссион капитал (агар меҳмонхонанинг ташкилий-ҳуқуқий шакли акциядорлик жамияти бўлса) ёки меҳмонхонанинг ягона мулкдори томонидан жойлаштирилган маблағлар;

3.2) жамғарилган тақсимланмаган даромад.

Шундай қилиб, агар баланс тузилган санага қадар бўлган ҳолатга кўра ҳисобланган мажбуриятлар миқдори активлар миқдоридан кўп бўлса, капитал манфий бўладики, бу баланс тузилган пайтда меҳмонхонанинг молиявий ҳолати беқарорлигидан далолат беради. Ва аксинча, хусусий капитал миқдорининг кўплиги меҳмонхона молиявий ҳолати барқарорлигининг далилидир.

Балансда моддаларнинг жойлашиш тартиби ҳар хил бўлиши мумкин. АҚШда баланс активи чапда, пассиви – ўнгда жойлаштирилади. Буюк Британияда илгари актив ўнгдан, пассив эса – чапдан ўрин олган, ҳозирда актив, қоида тариқасида, баланснинг юқори қисмига, пассив эса - қуйироққа жойлаштирилади.

13.7. Даромадлар ва чиқимлар тўғрисидаги ҳисобот ёки Молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот

Тузилиши мажбурий бўлган молиявий ҳисобот таркибига Даромадлар ва чиқимлар тўғрисидаги ҳисобот ёки Молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот (Profit and Loss Statement, Statement of Income) киради. У меҳмонхона муайян давр мобайнида (ғарб ҳисоб юритиш меъёрларига кўра – бир йил ичида) олган барча даромадларни ва унинг харажатларини кўрсатади. Юқорида қайд этиб ўтганимиздек, ривожланган мамлакатлар меҳмонхоналари молиявий ҳисобот шакллари иерархиясида мазкур ҳужжат балансга қараганда муҳимроқ ҳисобланади. Меҳмонхонанинг даромадлар ва чиқимлар тўғрисидаги ҳисоботи қуйидаги бўлимлардан ташкил топади:

1. **Даромадлар** ёки тушумлар (Revenue, Sales). Уларга қуйидагилар киради:

1.1) номер фондини сотишдан олинган даромадлар;

1.2) меҳмонхона ресторанлари ёки бошқа овқатланиш корхоналаридан олинган даромадлар;

1.3) қўшимча хизматлар кўрсатишдан, чунончи: мижозлар телефон сўзлашувлари, кир ювиш ва кимёвий тозалаш, сартарошхона, фитнес маркази, таржимон-гидлар хизматлари учун тўлаган ҳақ, совғалар сотишдан олинган даромадлар.

2. **Реализация қилинган маҳсулот таннархига кирувчи тўғридан-тўғри харажатлар** (Costs):

2.1) материалларга тўғридан-тўғри харажатлар – озиқ-овқат маҳсулотлари, ичимликлар, тозалаш воситалари, чойшаб ва ёстиқ жилдлари, сочиқлар, дастурхонлар, идиш-товоқлар, ходимлар учун махсус кийим ва ҳ.к. харид қиймати;

2.2) меҳнатга тўғридан-тўғри харажатлар – меҳмонларга хизмат кўрсатиш билан бевосита боғлиқ бўлган ходимлар – ходималар, официантлар, барменлар ва ҳ.к.нинг меҳнат ҳақи, шунингдек, мазкур ходимларни овқатлантириш, уларни моддий рағбатлантириш, уларга тиббий хизматлар кўрсатиш, турар жойи, йўлкирасига ҳақ тўлаш харажатлари.

3. **Ялпи даромад** (Gross Profit). У даромадлар билан реализация қилинган маҳсулотнинг қисқартирилган таннархи ўртасидаги тафовут тарзида олинади (Gross Profit = Revenue - Costs).

4. **Муомала харажатлари** (Operating Expenses) – билвосита чиқимлар – умумий ва маъмурий харажатлар, шартли қилиб айтганда, меҳмонхонада меҳмон умуман бўлмаган ҳолда ҳам мавжуд чиқимлар: ижара ҳақи, фойдаланилган электр, иссиқлик, сув таъминоти учун тўланадиган ҳақ, маъмурият ходимларининг меҳнат ҳақи, кредит учун тўланадиган фоиз, хизмат сафарига чиққанларга тўланадиган ҳақ, вакиллик харажатлари, маркетинг ва реклама харажатлари, техник хизмат кўрсатиш ва таъмирлаш, асбоб-ускуналар амортизацияси, солиқлар (даромад солиғидан ташқари) ва ш.к.

5. **Муомала даромадлари ёки ялпи муомала даромади** (Operation Profit or Gross Operation Profit) – асосий фаолиятдан олинган даромад. Ялпи даромаддан муомала харажатларини чиқариб ташлаш йўли билан олинади (Operation Profit = Gross Profit - Operating Expenses).

6. **Бошқа даромадлар ва чиқимлар** (Other Revenue and Expenses). Валюта курсларининг тафовути, банк депозитлари бўйича фоизлардан олинган даромадлар (чиқимлар), вақтинча бўш турган пул маблағларини қимматли қоғозларга жойлаштиришдан олинган даромадлар (чиқимлар) ва ш.к., яъни меҳмонхонанинг асосий фаолияти билан боғлиқ бўлмаган даромадлар ва чиқимлар.

7. **Солиқ солнишидан олдинги фойда** (Income Before Income Tax). Муомала даромадлари билан бошқа даромадлар ва чиқимлар ўртасидаги тафовут тарзида олинади (Income Before Tax = Operation Profit - Other Revenue and Expenses).

8. **Даромад солиғи** (Income Tax). Амалдаги қонун ҳужжатларига мувофиқ ҳисобланган даромад солиғи.

9. **Тасодифий даромадлар ва чиқимлар** (Gains and Losses). Меҳмонхона фаолиятига хос бўлмаган даромадлар ва чиқимлар тасодифий даромадлар ва чиқимлар, деб ҳисобланади. Келажакда шундай даромадлар ёки чиқимлар келиб чиқишини ҳеч ким мўлжалламайди. Мисол учун, табиий офат натижасида кўрилган зарар.

10. **Соф фойда** (Net Income = Income Before Tax – Income Tax ± Gains and Losses).

Европа меҳмонхонаси даромадлари ва харажатларининг тахминий тузилиши:

даромадлар, фоиз ҳисобида:
номер фондидан олинган даромадлар – 55-60;
ресторандан олинган даромадлар (ичимликларсиз) – 20-25;
ичимликлардан олинган даромадлар – 8-10;
харажатлар (даромад бирлигига нисбатан), фоиз ҳисобида:
меҳнат ҳақи – 35-40;
ресторан учун провизия харид қилиш – 10;
ичимликлар харид қилиш – 2-5;
фоиз бўйича кредит – 4-6;
амортизация – 6-7;
маркетинг ва реклама – 3-5.

13.8. Пул маблағларининг ҳаракати тўғрисидаги ҳисобот

Пул маблағларининг ҳаракати тўғрисидаги ҳисобот (Statement of Cash Flows) баланс ҳамда Даромадлар ва чиқимлар тўғрисидаги ҳисобот билан бир қаторда молиявий ҳисоботнинг мажбурий шакли ҳисобланади. Мазкур ҳисоботнинг номидан ҳам кўриш мумкинки, унда ҳисобот даврида меҳмонхонанинг барча (кирган ва чиққан) пул маблағлари оқимлари ҳақидаги ахборот жамланади. Бу ерда «пул маблағлари» атамаси нафақат пулларни, балки пул эквивалентларини, яъни пулга айлантириш мумкин бўлган воситалар, мисол учун, юқори ликвидли қимматли қоғозларни ҳам ўз ичига олади.

Пул маблағларининг ҳаракати тўғрисидаги ҳисоботда ифодаланган ахборот фойдаланувчиларга меҳмонхонанинг тўлов қобилиятига баҳо бериш, жалб қилинган пул маблағларига унинг эҳтиёжини ва уларни қайтариш имкониятларини аниқлаш имконини беради. Мазкур ҳужжат айланма капитал тақчиллиги ёки бино қуриш ва ускуналар харид қилишга

олинган йирик кредит қайтарилиши зарурлиги туфайли муайян қийинчиликларни бошдан кечираётган янги ёки ривожланаётган меҳмонхоналар учун, айниқса, муҳимдир.

Пул маблағларининг ҳаракати тўғрисидаги ҳисоботда пул оқимлари қуйидагича гуруҳланади:

- муомала фаолияти (асосий фаолият) натижасида тушган пул маблағлари ва тўловлар (Operating Activities);
- инвестиция фаолияти натижасида тушган пул маблағлари ва тўловлар (Investment Activities);
- молиявий фаолият натижасида тушган пул маблағлари ва тўловлар (Financing Activities).

Биринчи гуруҳга - муомала фаолияти (Operating Activities) – одатда, меҳмонхонанинг жорий (айланма) активлари ва қисқа муддатли мажбуриятлари ўзгариши билан боғлиқ тушумлар ва тўловлар киради:

- номер фондини сотишдан, меҳмонхонанинг овқатланиш корхоналари кўрсатган хизматлардан, меҳмонларга кўрсатилган қўшимча хизматлардан (кирхона, бизнес маркази, сартарошхона, таржимон ва ҳ.к.нинг хизматларидан) келган тушумлар, шунингдек, илгари бошқа корхоналарга берилган кредитлар бўйича фоизлар тарзида келган тушумлар;
- озиқ-овқат маҳсулотлари, ичимликлар, ходимларга махсус кийим-кечак етказиб берувчиларга тўловлар, меҳмонхона ходимлари меҳнатига ҳақ тўлаш, фойдаланилган электр энергия, сув таъминоти, телефон алоқаси учун ҳақ тўлаш, солиқ тўловлари, маркетинг ва реклама харажатлари, кредитлардан фойдаланганлик учун фоизлар тўлаш ва ш.к.

Иккинчи гуруҳга - инвестиция фаолияти (Investment Activities) – асосан меҳмонхонанинг қайд этилган (асосий) активлари ўзгариши билан боғлиқ тушумлар ва тўловлар киради:

- меҳмонхонанинг асосий воситалари – ер, бино, машина ва ускуналарни сотишдан келган тушумлар, шунингдек, қимматли қоғозларга узоқ муддатли инвестициялардан, илгари бошқа корхоналарга берилган ва энди қайтарилган узоқ муддатли кредитларнинг асосий суммаларидан келган тушумлар;
- мол-мулк ва ускуналар харид қилиш, узоқ муддатли инвестицияларни амалга ошириш ёки бошқа корхоналарга узоқ муддатли кредитлар бериш учун фойдаланилган пул маблағлари билан боғлиқ тўловлар.

Учинчи гуруҳга - молиявий фаолият (Financing Activities) – меҳмонхонанинг узоқ муддатли мажбуриятлари ёки хусусий капитали ўзгариши билан боғлиқ пул маблағлари оқимлари киради:

- меҳмонхонанинг қўшимча тарзда чиқарилган ўз акциялари, облигациялари, узоқ муддатли векселлари ва бошқа қимматли қоғозларини сотишдан келган тушумлар;
- дивидендлар тўлаш, узоқ муддатли кредитларни қайтариш, ўз акцияларини қайта сотиб олишга сарфланган пул маблағлари ва ш.к.

Ҳисобот давридаги пул маблағларининг соф оқими (кирими ёки чиқими) аввал ҳар бир гуруҳ бўйича алоҳида аниқланади, сўнгра меҳмонхона пул маблағлари кўпайиши ёки камайишининг умумий миқдори (Net cash flow) ҳисоблаб чиқарилади. Ҳосил бўлган миқдорни ҳисобот даврига қадар бўлган ҳолатга кўра пул маблағлари қолдиғига қўшиб, пул маблағларининг пировард қолдиғи олинади. Ушбу қолдиқ навбатдаги ҳисобот даврида Пул маблағларининг ҳаракати тўғрисидаги ҳисобот учун бошланғич қолдиқ бўлиб хизмат қилади.

Юқорида кўриб чиқилган ҳужжатлар – баланс, Даромадлар ва чиқимлар тўғрисидаги ҳисобот ва Пул маблағларининг ҳаракати тўғрисидаги ҳисобот жаҳоннинг аксарият мамлакатларида меҳмонхоналар мажбурий молиявий ҳисоботининг таркибига киради (бироқ, турли мамлакатларда қабул қилинган стандартларга мувофиқ мажбурий молиявий ҳисобот таркибига бошқа ҳужжатлар ҳам кириши мумкин).

13.9. Бюджет (молиявий режа)

Бюджет (Budget or Operating Budget) бухгалтериянинг ҳисобот ҳужжатларига кирмайди. Бюджет (молиявий режа) контролер томонидан тузилади ва меҳмонхона бош директори томонидан директорлар кенгаши эътиборига ҳавола этилади. Директорлар кенгаши келгуси йил учун молиявий режани тасдиқлайди ва ўтган даврда режанинг бажарилишини кўриб чиқади. Умуман олганда, бюджетнинг ижро этилишига директорлар кенгаши томонидан берилган баҳо бош директор ва унинг командаси ишига берилган баҳо ҳисобланади. Агар баҳо салбий бўлса, бош директор истеъфога чиқарилиши ҳам мумкин. Бюджет одатда бир йилга, баъзан икки йилга ёки, аксинча, нисбатан қисқа муддатларга тузилади.

Бюджетда режалаштирилаётган даврга мўлжалланган молиявий мақсадлар, даромадлар ва харажатларнинг тахминлари меҳмонхона бўлинмалари бўйича таърифланади, ташқи ҳолатлар таъсирида режадан оғиш ҳолатлари рўй берган тақдирда, режага тузатиш киритиш чора-тадбирлари рўйхати келтирилади. Бюджет тузиш чоғида барча омиллар: инфляция, кредит олиш имконияти, рақобат, меҳнат ҳақининг ошиши ва ҳатто, ресторан менюсининг ўзгаришини ҳам ҳисобга олишга ҳаракат қилинади. Молиявий режа икки вариантда: оптимистик ва пессимистик вариантларда тузилиши мумкин.

Меҳмонхона бюджети – шаклан Даромадлар ва чиқимлар тўғрисидаги ҳисоботга ўхшайдиган (айни бир хил позицияларга эга бўлган), лекин ҳисобот эмас, балки прогноз, келгуси давр режаси ҳисобланган ҳужжат. Бюджет кўпинча ойларга бўлиб ишлаб чиқилади. Ушбу ҳужжатнинг муҳим жиҳати шундаки, унинг замирида назорат механизми ётади – ҳар бир кўрсаткичнинг бюджетда белгиланган миқдори катаги ёнида ўтган ҳисобот давридаги тегишли миқдор, шунингдек, прогноз миқдори (кутилаётган миқдор) кўрсатилади.

Шундай қилиб, мазкур миқдорларни солиштириб, юзага келган муайян вазиятнинг сабаби нимада эканлигини тушуниш ва зарур ҳолда аниқланган салбий ҳолатларни бартараф этишга қаратилган чора-тадбирлар мажмуини ишлаб чиқиш мумкин.

13.10. Меҳмонхона фаолияти кўрсаткичлари

1. Номерларнинг тўлиш коэффициенти (Occupancy Rate) меҳмонхона фаолиятини тавсифловчи муҳим кўрсаткич ҳисобланади. Ушбу коэффициент ҳисобот даври (кун, ҳафта, ой, йил)да мавжуд номерларнинг умумий миқдорига сотилган номерлар миқдорининг нисбати тарзида ҳисобланади.

$$\text{Номерларнинг тўлиш коэффициенти} = \frac{\text{Сотилган номерлар}}{\text{Мавжуд номерлар}}$$

Ҳозирда жаҳонда меҳмонхоналарнинг ўртача тўлиш коэффициенти анча барқарор бўлиб, охирги йилларда 66-68% ни ташкил этмоқда. 1999-йилда меҳмонхоналар тўлишининг энг юқори кўрсаткичлари Амстердам (78%), Барселона (75%), Копенгаген (76%), Лондон (80%) ва Стокгольм (76%) меҳмонхоналарида қайд этилган.

2. Тўлиш коэффициенти сотилган каравотлар учун ҳам ҳисобот даврида мавжуд каравотларнинг умумий миқдорига сотилган каравотлар миқдорининг нисбати тарзида аниқланади.

$$\text{Каравотларнинг тўлиш коэффициенти} = \frac{\text{Сотилган каравотлар}}{\text{Мавжуд каравотлар}}$$

3. Номернинг ўртача нархи (Average daily rate)ни ҳисоблашнинг ҳам иккита варианти мавжуд:

а) *сотилган номерларнинг ўртача нархи* ҳисобот даврида сотилган номерлар миқдорига номерлар фондини сотишдан келган тушумнинг нисбатига тенг.

1999-йили жаҳонда сотилган номернинг ўртача нархи 131,5 АҚШ долларини ташкил этди. Ушбу кўрсаткичга кўра Женева, Лондон, Милан, Париж ва Рим меҳмонхоналари пешқадамлик қилаётир;

б) *мавжуд номерларнинг ўртача нархи* ҳисобот даврида мавжуд номерлар умумий миқдорига номерлар фондини сотишдан келган тушумнинг нисбатига тенг. Табиийки, мавжуд номерларнинг ўртача нархи деярли ҳар доим сотилган номерларнинг ўртача нархидан паст бўлади (улар номерлар 100% тўлган ҳолда тенг бўлади). Мазкур кўрсаткичдан кўпинча меҳмонхона ходимларини ишга рағбатлантириш учун фойдаланилади.

1999-йили жаҳонда мавжуд номерларнинг ўртача нархи 100 АҚШ долларини ташкил қилди. Пешқадамлар рўйхатини Женева, Лондон, Милан, Париж ва Санкт-Петербург меҳмонхоналари бошқарди. Сўнгги йилларда меҳмонхона номерлари ўртача нархининг кўрсаткичи изчил ўсиб бормоқда.

4. Меҳмонхона ресторани учун ҳам бир мижоз харидининг ўртача қийматини тавсифловчи кўрсаткич ҳисобланади. Бунинг учун, муайян даврда ресторан кўрсатган хизматлар учун келган тушум миқдори мазкур давр ичида ресторан хизматларидан фойдаланган мижозлар сонига бўлинади. Мазкур кўрсаткичдан ҳам кўпинча ресторан ходимларини ишга рағбатлантириш учун фойдаланилади.

5. Ресторан ўринларининг тўлиш даражаси (ўринларнинг айланувчанлиги) ресторан сиғимига сотилган ўринларнинг нисбати тарзида аниқланади ва ресторандаги ҳар бир ўрин неча марта сотилганини кўрсатади.

6. Рентабеллик меҳмонхона фаолиятининг молиявий натижасини тавсифловчи муҳим кўрсаткич ҳисобланади. У фойданинг даромадларга (сотувларга) нисбати тарзида ҳисобланади. Табиийки, муайян вазифага қараб даромадларда ялпи даромад улушини (фоиз ҳисобида), муомала фаолиятидан олинган фойда улушини (фоиз ҳисобида) ва соф фойда улушини (фоиз ҳисобида) аниқлаш мумкин.

Ҳозирда меҳмонхоналарнинг рентабеллиги изчил ўсиб бормоқда. Меҳмонхона зарарсиз ишлаши учун муомала фаолиятидан олинган ялпи даромад меҳмонхона умумий даромадлари миқдорининг 40% га яқинини ташкил этиши керак.

7. Сарфланган капиталга олинган фойданинг нисбати (қоида тариқасида, соф фойда олинади) меҳмонхонанинг даромаддорлигини тавсифловчи муҳим кўрсаткич ҳисобланади.

8. Меҳмонхона турли бўлинмалари молиявий фаолиятининг натижалари одатда доирасимон диаграмма шаклида ифодаланади ва унда даромадлар умумий ҳажмида турли бўлинмаларнинг улушлари ажратиб кўрсатилади.

9. Зарарсизлик диаграммаси меҳмонхона томонидан олинган даромад ва (ёки) кўрилган зарарнинг даромадларга (ёки хизмат кўрсатилган мижозлар миқдорига) боғлиқлигини кўрсатади. Зарарсизлик диаграммаси ёрдамида зарарсизлик нуқтаси – нолга тенг бўлган фойда олинишини таъминлайдиган даромад миқдори (ёки мижозлар сони) аниқланади. Агар меҳмонхона даромадлари ана шу миқдордан кам бўлиб чиқса, меҳмонхона зарарга ишлаётган бўлади. Турли меҳмонхоналарда бошқа кўрсаткичлар ҳам ҳисобланиши мумкин. Чунончи:

- олинган фойданинг харажатларга нисбати;
- меҳмонхонанинг ҳар бир ходимига тўғри келадиган даромад миқдори (умуман меҳмонхона бўйича ёки меҳмонхона бўлинмалари бўйича);
- ҳар бир ходимга тўғри келадиган фойда;
- ходимларга қилинадиган харажатлар фоизи;

- харажатлар турли моддаларининг умумий харажатларга нисбати (фоиз ҳисобида);
- олинган даромаднинг режалаштирилган даромадга нисбати;
- мижознинг ўртача сарф-харажатлари миқдори ва б.

Хулоса

Ҳисоб юритиш ҳар қандай корхонани иқтисодий жиҳатдан самарали бошқариш воситасидир. Ҳисоб юритиш жараёнида корхона фаолиятининг ишлаб чиқариш, иқтисодий ва молиявий кўрсаткичлари ҳақида ахборот шакллантирилади.

Ҳисоб юритишнинг ташкил этилиши энг аввало ҳисоб юритиш ва солиққа тортиш соҳасидаги амалдаги қонун ҳужжатларининг талабларига, мамлакатдаги иқтисодий вазиятга, корхона фаолияти мақсадлари ва иқтисодий сиёсатига, унинг катта-кичиклиги ва тармоқ хусусиятларига боғлиқ бўлади.

Таянч иборалар.

Молиявий ҳисоб, ҳисоб юритиш, контролер, кундалик ҳисоб юритиш китоби, бош китоб, Cash book, баланс, активлар, мажбуриятлар, молиявий режа, номерларнинг тўлиш коэффициенти, рентабиллик,зарарсизлик диаграммаси, ресторан ўринларининг тўлиш даражаси, меҳмонхона бюджети, инвестиция фаолияти, пул маблағларнинг ҳаракати.

Назорат учун саволлар:

1. Ҳисоб юритиш ҳақида тушунча беринг.
2. Меҳмонхона молиявий хизмати қандай операцияларни амалга оширади?
3. Молиявий ҳисоб қандай ахборотларни ўз ичига олади ва у кимларга мўлжалланган?
4. Кундалик ҳисоб юритиш китоби нима ва унда қандай маълумотлар бор?
5. “Бош китоб” қандай тузилади?
6. “Пул маблағларини ҳаракатининг ҳисобини юритиш китоби”ни текшириш тамойилининг босқичларини тушунтиринг.
7. Активларга нималар киради?
8. Мажбуриятлар суммаси қандай мажбуриятлардан келиб чиқади?
9. Меҳмонхона даромадлари нималардан ташкил топади? Харажатлари –чи?
10. Меҳмонхона даромадлар ва чиқимлар тўғрисидаги ҳисоботи қандай бўлимлардан иборат?
11. Пул маблағларининг ҳаракати тўғрисидаги ҳисоботда пул оқимлари қандай гуруҳланади?
12. Бюджет (Молиявий режа) ҳақида тушунча беринг.
13. Меҳмонхона фаолияти кўрсаткичлари нималардан иборат.

Адабиётлар

1. Уокер Д.Р. Введение в гостеприимство. Учебное пособие. М., 2002 г.

2. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник. М.:ФиС, 2004.

3. Филлиповский Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М.: ФиС, 2005

4. Сенин В.С., Денисенко А.В Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения: Учебное пособие. М.: ФиС, 2004.

5. Организация и управление гостиничным бизнесом. Под ред. А.Л. Лесника, А.В. Чернышова. М. Интел Универсал, 2001

Меҳмонхона хўжалиги атамаларининг қисқача инглизча-русча луғати

Adjoing rooms – иккита ёки ундан ортиқ номер ёнма-ён жойлашган, лекин уларни бирлаштирувчи эшик мавжуд эмас.

Advanse deposit – меҳмон ташриф буюришидан олдин меҳмонхонага тўланган пул суммаси.

Advanse payment – номер олдиндан бронлаштирилмаган ҳолда меҳмонхона мижозни рўйхатга олиш пайтида ундан олган ҳақ.

Aminity – меҳмонхона мижозларга берадиган совғалар: ручкалар, шапкалар ва ҳ.к.

Averagee house rate (ahr) – банд этилган ҳар бир хонанинг ўртача нархи.

Cancellation – броннинг бекор қилиниши.

Check-in – меҳмонхонага мижознинг ташриф буюриши (рўйхатга олиш).

Check-out – мижознинг меҳмонхонани тарк этиши ва унга ҳақ тўлаши (рўйхатдан чиқариш).

Check-out time – мижоз меҳмонхонани шу муддатдан кечиктирмасдан тарк этиши керак.

Comission – номерни сотишдан олдин меҳмонхона туристик агентликка тўлаши лозим бўлган пул суммаси.

Complimentary rooms – текин номерлар.

Connecting rooms – бир-биридан кейин жойлашган, умумий эшикли икки хона.

Confirmation – меҳмон учун номер бронлаштирилганини тасдиқловчи муфассал хат-тасдиқнома. Унда номер тоифаси, мижознинг келиш ва кетиш санаси, номер нархи кўрсатилади.

Corporate rate – меҳмонхона ва компания ўртасидаги махсус нарх.

Contracted rate – меҳмонхона ва туристик агентлик ўртасидаги махфий нарх.

Day use rate – 0,5 кун олдин ҳақ тўлаш (кундузи, ҳисоб-китоб соатидан кейин).

D.N.C. (do not change) – бронлаштиришда хона номери берилган ва у ўзгармайди.

D.N.A. (did not arrive) – меҳмон келмаган, лекин бронлаштириш ўз кучини сақлаб қолган.

Double rooming – икки меҳмон адашиб бир номерга рўйхатга олинган (икки ёқлама бронлаштириш).

Downgrade – меҳмон учун номерни бир тоифа пастга ва бир тоифа паст нархда рўйхатга олиш.

Family plan – 12 ёшга тўлмаган болалар номерда ота-онаси билан жойлаштирилган ҳолда қўшимча ҳақ олинмайди.

Direct bill – тўғридан-тўғри счёт ёзиб берилган ҳолда меҳмонлар кетаётганида ҳақ тўламайди, счёт номерни бронлаштирган компанияга юборилади.

Forecast – меҳмонхонанинг маълум даврдаги тўлиш даражаси прогнози.

Guaranteed reservation – меҳмон ёки компания меҳмонхонага ташриф буюрилмаган тақдирда ҳам номерга ҳақ тўланишини кафолатлайди (кафолатланган бронлаштириш).

Guest folio – меҳмон учун тайёрланган меҳмонхона счёти.

Guest history – меҳмонхонада илгари ҳам тўхтаган меҳмон ҳақида муфассал маълумот (меҳмон тарихи).

Late check out – қабул қилиш хизмати меҳмон соат 12.00 дан кейин қўшимча ҳақ тўламасдан меҳмонхонани тарк этишини у билан келишиб олган.

Meal plan:	**Тарифлар:**
EP (European Plan)	- фақат яшаш
RB (Room & Breakfast)	- яшаш/континентал нонушта
CP (Continental Plan)	- яшаш/нонушта–шведча стол
HB (Hakf Board)	- яшаш/континентал нонушта/ тушлик
MAP (Modified American Plan)	- яшаш/нонушта-шведча стол /тушлик
FB (Full Board)	- яшаш/континентал нонушта /иккинчи нонушта ва тушлик
AP (American Plan)	- яшаш/нонушта-шведча стол /иккинчи нонушта ва тушлик

No show – меҳмон келмаган, лекин номер бронлаштирилган.

Occupancy – меҳмонхонанинг тўлиш даражаси (фоиз ҳисобида).

Out of order – номер тартибга келтирилмаган.

Package – муайян нархда сотиладиган жойлаштириш, овқатлантириш ва бошқа хизматлар мажмуи (пакет).

Pre registration – меҳмонни рўйхатга олиш картаси маъмурда меҳмон ташриф буюргунга қадар тайёрланган.

Room change – мижоз меҳмонхонада яшаш жараёнида номерни ўзгартирган.

Rooming list – туристик агентлик ўринларни бронлаштириш учун тақдим этган ташриф буюрадиган гуруҳ аъзоларининг муфассал рўйхати (жойлаштириш рўйхати).

Share with – бир номерда яшаш, лекин турли счётлар бўйича ҳақ тўлаш.

Single occupancy – исталган тоифадаги номерда бир меҳмон яшайди.

Stay over – меҳмонхонада яшаш муддатини узайтирган меҳмон.

Sleep out – меҳмон номерни сақлаб туради, лекин унда тунамайди.

Slip – номер ҳанузгача банд, лекин счёт бўйича ҳақ тўланмаган.

Skip – мижоз меҳмонхонани ҳақ тўламасдан тарк этган.

Tour group – туристик агентлик меҳмонхонада номерларни бронлаштирган меҳмонлар гуруҳи (туристик гуруҳ).

Twin – иккита алоҳида каравотли икки ўринли номер.

Upgrade – меҳмон нисбатан қиммат номерда яшайди, лекин нисбатан арзон номер нархида ҳақ тўлайди.

Upsell – меҳмонга у сўраганидан юқорироқ тоифадаги ва қимматроқ номер сотилган.

Vacant room – меҳмон жойлашиши учун тайёрланган бўш хона.

Voucher – номерга олдиндан ҳақ тўлаганини тасдиқловчи ҳужжат (ваучер).

Walk-in – эркин (кўчадан келиб) жойлашган меҳмон.

Walk-out – мижоз меҳмонхонани ҳақ тўламасдан тарк этган.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. Т., «Ўзбекистон», 2003.
2. Ўзбекистон Республикаси «Хорижий инвестициялар ва хорижий инвесторлар фаолиятининг кафолатлари» тўғрисидаги қонун.
3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Тўғридан тўғри хусусий хорижий инвестицияларни жалб этишни рағбатлантириш борасидаги қўшимча чора тадбирлар тўғрисида»ги Фармони. «Халқ сўзи», №69. 2005 йил 12 апрель.
4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 1995 йил 2 июндаги «Буюк ипак йўли»ни қайта тиклашда Ўзбекистон Республикасининг иштирокини авж олдириш ва республикада халқаро туризмни ривожлантириш борасидаги чора тадбирлари тўғрисидаги 1162-сонли Фармони
5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 1999 йил 15 апрелдаги «2005 йилгача бўлган даврда Ўзбекистонда туризмни ривожлантириш Давлат дастури тўғрисидаги 2286-сонли Фармони.
6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2003 йил 28 январдаги «Ўзбекистон иқтисодиётида хусусий секторнинг улуши ва аҳамиятини тубдан ошириш чора тадбирлари тўғрисидаги Фармони.
7. И.Каримов. «Ўзбекистон XXI асрга интилмоқда». Т.: «Ўзбекистон», 2000.
8. И.Каримов. «Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт пировард мақсадимиз». 8-жилд. Т.: «Ўзбекистон», 2000.
9. И.Каримов. «Мустақиллик мафкураси ва Ўзбекистонда демократик жамият қуришнинг иқтисодий, ижтимоий ва маънавий негизлари». Т.: «Университет», 2001.
10. И.Каримов. «Мавжуд салоҳият ва имкониятлардан оқилона фойдаланиш тараққиёт омили». Т.: «Ўзбекистон», 2004.
11. И.Каримов. «Жамиятни демократиялаштириш ва иқтисодиётни модернизациялаш - бош мақсадимиз». Т.: «Ўзбекистон», 2005.
12. Александрова А.Ю. Международный туризм. Учебник. М.: «Аспект пресс», 2004. 370 стр.
13. Балабанов И.Т., Балабанов А.И. «Экономика туризма», М.: «Финансы и статистика», 2000. 174 стр.
14. Биржаков Б. Никифоров В.И.Индустрия туризма. Перевозки 2-е изд. Перераб. и доп. 2003 г.
15. Биржаков М.Б. Введение в туризм. – М., СПб: Невский фонд, Олбис, 1999
16. Биржаков М.Б. Введение в туризм: Учебник. Изд-ве перераб. и доп. - Спб: изд. Дом Герда, 2004. 444 стр.

17. Гуляев В.Г. Туризм: экономика и социальное развития. М.: «Финансы и статистика», 2003. 280 стр.
18. Гуляев В.Г. Формуляры, контракты, соглашения в туристской деятельности. Учебно-практическое пособие. – М.: Изд-во ПРИОР, 1998.
19. Дурович А.П. «Маркетинг в туризме». Учеб.пос. Минск, ООО «Новое знание», 2001. 644 стр.
20. Жукова М.А. Индустрия туризма: менеджмент организации// М: «Финансы и статистика» 2003 г.
21. Жукова М.А. Менежмент в туристском бизнесе». Учеб. пос. М.: «Кнорус», 2005.
22. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. Учебник, 2003 г.
23. Здоров А.Б. «Экономика туризма». Учебник. М.: «Финансы и статистика», 2004. 272 стр.
24. Зорин И.В., Квартальнов В.А. Толковый словарь туристских терминов. Туризм. Туристская индустрия. Туристский бизнес. М.: Афины. Infogroup, 1994.
25. Зорин И.В., Квартальнов В.А. Энциклопедия туризма. Справочник. М.: 2004.
26. Ильина Е.Н. «Основа туристской деятельности». Учеб.пос. М.: «Советский спорт», 2000. 320 стр.
27. Ильина Е.Н. Туризм – путешествия. Создание туристской фирмы. Агентский бизнес. Учеб. – М.: РМАТ, 1998.
28. Исмаев Д.К. Работа туристской фирмы по организации зарубежных поездок. – М. Высшая школа по туризму и гостиничному хозяйству. 1996.
29. Кабушкин Н.И. «Менежмент туризма». Минск, «БГЭУ», 2002. 644 стр.
30. Квартальнов В.А. Туризм: теория и практика. Избранные труды: В 5 т.: Т.1: Гуманитарные проблемы развития туризма: история и современность. Т.3. Новые цели и функции туризма: Экономика и управление. – М.: Финансы и Статист. 1998
31. Квартальнов В.А. «Иностранный туризм». М.: «Финансы и статистика», 2003. 270 стр.
32. Квартальнов В.А. «Туризм». Учебник. М.: «Финансы и статистика», 2003. 320 стр.
33. Квартальнов В.А., Романов А.А. «Международный туризм: политика Развития». Учебное пос. М.: «Советский спорт», 2002. 220 стр.
34. Кодекс отношений между гостиницами и турагентствами. УФТАА и МГА. – Отель. 1991, №1.

35. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. Учебник. 2-е изд. перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. 1063 стр.
36. Международные гостиничные правила. 1998.
37. Морозов М.А. «Экономика туризма». М.: Институт туризма и гостеприимства. 2002. 234 стр.
38. Основные показатели развития туризма в 2003 году. Тенденция туристрского рынка. Издания 2003 года.
39. Папирян Г.А. «Международные экономические отношения». Экономика туризма. Учебник. М.: «Финансы и статистика», 2004. 207 стр.
40. Папирян Г.А. «Менежмент в индустрии гостеприимства». М.: «Экономика», 2002. 200 стр.
41. Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, 1997
42. Проурзин Л.Ю. «Туризм как экономический приоритет». (Серия «Экономика современной России») 2000 г.
43. Сенин В.С. «Организация международного туризма». Учебник. 2-е изд. перер. и доп. М.: «Финансы и статистика», 2004. 400 стр.
44. Скобкин С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе. Москва, Юрист. 2001 г.
45. Соколова М.В. «История туризма». Учебник. М., «Мастерство», 2002. 350 стр.
46. Туристические фирмы. Вып.16. Правовое обеспечение международного туризма. – СПб, 1998.
47. Уокер Д.Р. Введение в гостеприимство. //Учебное пособие. Москва, 2002 г.
48. Управление организацией. Учеб/Под ред.проф. А..Поршнева. – М.: ИНФРА, - М., 1999.
49. Филипповский Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. Учебник. М.: «Финансы и статистика», 2005.
50. Чудновский А.Д. Гостиничный и туристический бизнес. – М. Ассоциация авторов и издателей. «Тандем». 1999 г.
51. Чудновский А.Д., Жукова М.А., Сенин В.С. «Управление индустрие туризма». Учебник. М.: «Кнорус», 2004. 434 стр.
52. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник. Москва, 2000 г.
53. Янкевич В.С., Безрукова. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме. Учеб.пос. М.: «Финансы и статистика», 2003. 386 стр.

54. Alister Mathieson and Social Impacts. Longman Group Ltd New York, 2002.
55. J.Christopher Holloway., The Business of Tourism, Third edittion, Pitman Publishind LTD, London, 2002.
56. Leitfaden zum DRV - Existenzgruenderpaket 2003.
57. Tourism Highlights. 2002. WTO.
58. TSA Forecasting: Europe, WTTC-2003.
59. TTNA, September, 2003.
60. Tunca Toskay, Turizm Olayina Genel Yaklasim, 3-Basim, Dez Yayinlari; №26, Istanbul. 2002.
61. WTO NEWS., Fedruary 2002.

АЛИЕВА МАХБУБА ТЎЙЧИЕВНА

МЕҲМОНХОНА МЕНЕЖМЕНТИ

Д А Р С Л И К