

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLY VA O‘RTA MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI
URGANCH DAVLAT UNIVERSITETI**

**MEHMONXONA XO‘JALIGINI BOSHQARISH
FANIDAN
MA‘RUZALAR TO‘PLAMI**

URGANCH - 2017

MUNDARIJA

Mavzular nomi	Beti
Kirish	3
1-mavzu. “Mehmonxonada xohajligini boshqarish” fanining predmeti, maqsadi va vazifalari	5
2-mavzu. Mehmonxonada xohajligini boshqarishning nazariy jihatlari	7
3-mavzu. Boshqarish nazariyasi va amaliyotining rivojlanish tarixi	9
4-mavzu. Mehmonxonalarda boshqaruv funksiyalari	14
5-mavzu. Mehmonxonada xohajligida boshqaruv tamoyillari	20
6-mavzu. Mehmonxonada xohajligida boshqarishning tashkiliy strukturasi	26
7-mavzu. Mehmonxonada xohajligida boshqaruv usullari	32
8-mavzu. Mehmonxonada xohajligida strategik menejment	36
9-mavzu. Mehmonxonada xohajligida innovatsion menejment	42
10-mavzu. Mehmonxonada xohajligida kadrlarni rejalashtirish va boshqarish	52
11-mavzu. Mehmonxonada xohajligida nizo va stressni boshqarish	58
12-mavzu. Mehmonxonada xohajligi xizmatlari sifatini boshqarish	68
13-mavzu. Mehmonxonada xohajligini boshqarish tizimida axborot texnologiyalari	82
14-mavzu. Mehmonxonada xohajligini boshqarishda menejer va rahbarlik uslublari	86
15-mavzu. Mehmonxonada xodimlarining lavozim yo‘riqnomalari	94
16-mavzu. Mehmonxonada xodimlari faoliyatini motivlashtirish	97
17-mavzu. Mehmonxonada bo‘limlari va ularning faoliyatini tashkil etish	103
18-mavzu. Mehmonxonada xohajligida boshqaruv qarorlari va ularning ijrosini ta‘minlash	108
19-mavzu. Mehmonxonada xizmatlarini boshqarishda standartlashtirish va sertifikatlashtirish	113
20-mavzu. Mehmonxonada xohajligini boshqarish samaradorligi	118
21-mavzu. Mehmonxonada xohajligini boshqarishda xorijiy tajribadan foydalanish	123
Foydalaniladigan adabiyotlar ro‘yxati	128

KIRISH

Ta'kidlab o'tish joyizki turizmning rivojlanishi birinchi navbatda turizm industriyasining o'zagi bo'lgan mehmonxonalarining rivojlanishi bilan ham bog'lik. Chunki, mehmonxona biznesi turizmning ajralmas qismi bo'lib, birinchi navbatda turistlarni qabul qiluvchi va turistlarning tunashga, dam olishga bo'lgan ehtiyojlarini qondiruvchi, murakkab xizmatlarni amalga oshiruvchi eng muxim bo'lagi hisoblanadi. SHuning uchun ham XXI asr turizmida mehmonxonalar biznesida nafaqat xizmatlar assortimentini ko'paytirishga, balki ko'rsatilayotgan xizmatlar sifatini va samaradorligini oshirishga alohida etibor berilmoqda, ya'ni xizmatlarning sifatini va samaradorligini oshirishda yangi-yangi texnologiyalar ishlab chiqilib amaliyotga joriy etilmoqda. Ammo, takidlash joyizki, har qanday faoliyat turi hoh u ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish bo'lsin boshqaruvni hamda yuqori daromad olish va samaradorligini oshirish uchun boshqaruvdan samarali foydalanishni taqozo etadi.

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

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

Fanning vazifasi – boshqaruvning mohiyati, ahamiyati uning mehmonxona xo'jaliklarini rivojlantirishdagi o'rni, boshqaruv samaradorligi, boshqaruv usullari, tamoyillari, boshqaruv qarorlari, menejer va rahbar uslublari, kadrlarni rejalashtirish va ularni boshqarish jarayonlari, nizo va stress hamda ularning oqibatlarini va ularning oldini olish yo'llari kabi bir qancha masalalar to'g'risida talabalarda tasavvur hosil qilishdir.

“Mehmonxona xo'jaligini boshqarish” o'quv fanini o'zlashtirish jarayonida amalga oshiriladigan masalalar doirasida bakalavr:

- “Mehmonxona xo'jaligini boshqarish” fanining predmeti, maqsadi va vazifalari;
- mehmonxona xo'jaligini boshqarishning ob'ektiv zarurati;
- menejment nazariyasi va amaliyotining rivojlanish tarixi;
- mehmonxona xo'jaligida boshqarishning tashkiliy strukturasi;
- boshqarish xususiyatlarini bilishi kerak;
- mehmonxona xo'jaligini boshqarish tamoyillari, usullari;
- mehmonxona xo'jaligida strategik boshqaruv;
- boshqaruv samaradorligi hamda uni oshirish yo'llari;
- mehmonxona xo'jaligida xizmat ko'rsatish sifatini oshirish dasturlarini ishlab chiqish usullarini;
- mehmonxona xo'jaligida kadrlarni rejalashtirish va boshqarish, nizolar va streslarni boshqarish;
- mehmonxona xo'jaligi xizmatlari sifatini boshqarish;
- boshqaruvda menejer va rahbarlik uslublaridan foydalanish;
- boshqaruv qarorlari va ularning ijrosini ta'minlash bo'yicha malakalariga ega bo'lishi kerak.

«Mehmonxonada xo‘jaligini boshqarish» fani umumkasbiy fani hisoblanadi. Dasturni amalga oshirish o‘quv rejada rejalashtirilgan “Menejment”, “Marketing”, “Turizm”, “Xalqaro turizm, ”“Mehmonxonada xizmatlari”, “Turizm infratuzilmasi”, “Mehmonxonalarda ishbilarmonlik etiketi”, “Mintaqaviy turizm”, “Ekskursiya xizmatlarini tashkil etish” fanlaridan etarli bilim va ko‘nikmalarga ega bo‘lish talab etiladi.

Mehmonxonada xo‘jaligi sohasidagi ishlar va ularning xususiyatlari. Mehmonxonada biznesida boshqaruv tizimining tuzilishi. Mehmonxonada korxonalarida tashkiliy tuzilish. Asosiy xizmatlar turlari. Mehmonxonalarda mijozlar bilan hisob-kitob ishlarini yuritish. Mehmonxonalarining uzluksiz rivojlanishini boshqarish soha uchun malakali mutaxassislarni tayorlash katta ahamiyatga ega. SHuning uchun ushbu fan asosiy ixtisoslik fani hisoblanadi.

Talabalarning «Mehmonxonada xo‘jaligini boshqarish» fanini o‘zlashtirishlari uchun o‘qitishning ilg‘or va zamonaviy usullaridan foydalanish, yangi informatsion-pedagogik texnologiyalarni tadbiq qilish muhim ahamiyatga egadir. Fanni o‘zlashtirishda darslik, o‘quv va uslubiy qo‘llanmalar, ma’ruza matnlari, tarqatma materiallar, elektron materiallar va internet saytlarilaridan foydalaniladi. Ma’ruza va amaliy darslarida mos ravishdagi ilg‘or pedagogik texnologiyalardan, jumladan, Power Point dasturidan keng qo‘llaniladi.

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

Reja:

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

2. Boshqaruvning asosiy tushunchalari va ularning mohiyati

3. Fanning boshqa fanlar bilan bog‘liqligi

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

Mamlakatimizda mehmonxona xo‘jaligi sohasiga mustaqillikning dastlabki vaqtlaridanoq asosiy davlat siyosati darajasida qaraldi. Soha rivoji uchun barcha zarur tashkiliy-huquqiy mexanizm vujudga keltirilib, muhim meyoriy hujjatlar qabul qilindi va bu ish hozirda ham davom etmoqda. Mamlakatimizda mehmonxona xo‘jaligining ravnaqi, uni yangi pog‘onalarga ko‘tarish, yurtimizni jahon turizm markazlaridan biriga aylantirish uchun avvalo huquqiy zamin yaratish lozim edi. Shu bois, O‘zbekiston Respublikasi Oliy majlisining mazkur yo‘nalishga taalluqli qonun va kodekslari, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining turizmga oid qator Farmonlari ishlab chiqilib hayotga tadbiiq etildi.

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

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

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

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

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

Menejment predmeti xo‘jalik yuritishning barcha darajalarida boshqarishning qonunlari (qonuniyatlari), tamoyillari va munosabatlarini o‘rganishdan iborat.

Boshqaruv munosabatlari ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarning ajralmas qismi bo'lib, turli iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, mehnat, psixologik va boshqa ko'rinishlarda bo'ladi. Boshqaruv munosabatlari boshqaruv qo'l ostidagi xodimlar o'rtasidagi aloqa va o'zaro ta'sirning murakkab majmuasini ifodalaydi. Demak, menejment bu eng avvalo kishilarni boshqarish.

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

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

Fanning vazifasi – boshqaruvning mohiyati, ahamiyati uning mehmonxona xo'jaliklarini rivojlantirishdagi o'rni, boshqaruv samaradorligi, boshqaruv usullari, tamoyillari, boshqaruv qarorlari, menejer va rahbar uslublari, kadrlarni rejalashtirish va ularni boshqarish jarayonlari, nizo va stress hamda ularning oqibatlarini va ularning oldini olish yo'llari kabi bir qancha masalalar to'g'risida talabalarda tasavvur hosil qilishdir.

2. Boshqaruvning asosiy tushunchalari va ularning mohiyati

Mehmonxona - turli xizmatlar taklif qiluvchi turistlarni joylashtirish obekti.

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

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

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

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

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

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

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

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

Kadrlar - mehmonxonaning shtatida turgan xodimlarning asosiy malakali tarkibi.

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

3.Fanning boshqa fanlar bilan bog‘liqligi

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

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

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

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

2-MAVZU.MEHMONXONA XO‘JALIGINI BOSHQARISHNING NAZARIY JIHATLARI

Reja:

- 1.Mehmonxona xo‘jaligi va uning ahamiyati**
- 2.Mehmonxona xo‘jaligini boshqarishning obyektiv zarurati**
- 3.Boshqaruv nazariyasi tushunchasi va mohiyati**
- 4.Boshqaruv nazariyasining maqsadi va funksiyalari**

1.Mehmonxona xo‘jaligi va uning ahamiyati

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

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

Mehmon qabul qilish industriyasini kollektiv va individual joylashtirishning turli xildagi otellar, mehmonxonalar, motellar, yoshlarning xostel va yotoqxonalari,

apartamentlar, turistik xutorlar, shuningdek turistlarni joylashtirishda ishtirok etuvchi xususiy sektor vositalarini tashkil etishdir.

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

2.Mehmonxona xo‘jaligini boshqarishning obyektiv zarurati

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

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

3.Boshqaruv nazariyasi tushunchasi va mohiyati

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

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

Mazkur kursda mehmonxona xo‘jaliligining o‘rni hamda mehmonxona industriyasini rivojlantirish va boshqarishning muhim xususiyatlari bayon etiladi. Shu bilan birga, O‘zbekiston Respublikasida mehmonxona servisini boshqarishning zamonaviy usullari va ular samaradorligini oshirish imkoniyatlari ko‘rsatib berilgan.

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

4.Boshqaruv nazariyasining maqsadi va funksiyalari

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

- asosiy mehmonxonalar xaftaning har kunida va kechayu-kunduz ishlaydi;

- narxlar belgilab qo'yilgan va yuqori, taklif ham qayd qilingan, ammo talabga bog'liq holda ular mavsumiy o'zgarib turadi;
- bu industriya ham ishlab chiqarish va ham xizmat ko'rsatish;
- barcha xizmatlar bevosita mijozlarga qaratilgan, ammo taqdim etilgan mahsulot sezilarli yoki sezilarsiz tabiatga ega;
- ko'pgina jarayonlar uyg'unlashgan, ulardan aksariyati ayni vaqtda bajariladi;
- ko'pincha juda ziq vaqt va yuqori daraja muvofiqlashuv (koordinatsiya) talab qilinadi;
- menejerlardan asosan boshqaruv sohasida mahorat va yuqori professionallik talab qilinadi;
- oliy toifali bo'lishni talab qiladigan mehnatdan tashqari, oliy toifali bo'lishni talab qilmaydigan mehnatlar mavjud;
- aksariyat mehnatga kam ish xaqi to'lanadi;
- xodimlarni ishdan tashqari vaqtda ishlashga majbur qiladi;
- ayol kishilar va yoshlarni soatbay mehnat xissalari katta;
- aksariyat xodimlar o'zga mamlakatdandir;
- xodimlar qo'nimsizligi katta.

3-MAVZU. BOSHQARISH NAZARIYASI VA AMALIYOTINING RIVOJLANISH TARIXI

Reja:

- 1. Boshqaruv nazariyasining rivojlanish tarixi**
- 2. O'zbekistonda menejmentning paydo bo'lish jarayonlari**
- 3. Menejmentning tarixiy rivojlanish bosqichlari**
- 4. Menejment tarixining bosqichlari va maktablari**

1. Boshqaruv nazariyasining rivojlanish tarixi

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

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

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

- Aniq belgilangan g'oya va maqsudlar;
- Aqli rasolik;
- Asosli maslahat;
- Qat'iy intizom;
- Xodimlarga nisbatan adolatli munosabat;

- Markazlashtirish;
- Tezkor, ishonchli, to'liq, aniq va doimiy hisob;
- Me'yor va tartib;
- Sharoitni normallashtirish;
- Operatsiyalarni me'yorlash;
- Yozma standart qo'llanmalar;
- Unumdorlik uchun rag'batlantirish.

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

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

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

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

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

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

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

2.O'zbekistonda menejmentning paydo bo'lish jarayonlari

1. Ta'limotlar bo'yicha yondashuv:

-ilmiy boshqaruv ta'limot maktabi;

-ma'muriy boshqaruv;

-insonlar orasidagi munosabat va hatti-harakat haqidagi fanlar;

-boshqaruv fani yoki miqdoriy uslublar.

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

3. Tahliliy yondashuv.

4. Vaziyat yondashuvi.

3. Menejmentning tarixiy rivojlanish bosqichlari

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

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

50-yillarning boshida menejment nazariyasi rivojlanishiga «yangi» maktab katta ta'sir ko'rsatdi. U menejmentga aniq fanlar uslub va usullari - qarorlar qabul qilishni matematik modellashtirish, matematik mantiq, davturlash, iqtisodiy jarayonlarni matematik modellashtirish usullarini joriy qilish bilan ajralib turadi. «Yangi» maktabning eng yorqin namoyondalari - R.Akkof, L.Kleyn, V.Lyus va boshqalardir.

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

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

Boshqaruv nazariya va amaliyotiga katta xissa qo'shgan taniqli olim - Aleksey Kapitanovich Gastev (1882-1941) edi. Uning «Qanday ishlamoq kerak?», «Mehnat me'yorlash va tashkil etish», «Mehnat qo'llanmalari», «Madaniyat qo'zg'oloni», «Ishlab chiqarishni MMI usullari bilan tartibga solish» kitoblari nashr etildi. A.K.Gastev

rahbarligi ostida MMI da mehnatni tashkil etishning yangi usullarini o'rganish, loyihalash va joriy qilish, turli mutaxassislikka ega ishchilarni o'qitish va malakasini oshirishning maqbul tizimini yaratish bo'yicha salmoqli ishlar amalga oshirildi.

A.K.Gastev asarlari jeda katta ilmiy va amaliy ahamiyatga ega, u tomonidan ishlab chiqilgan taklif va tavsiyalar hozirgi davrda ham dolzarbdir. Mehnatni ilmiy tashkil etish va boshqaruv fanining yana bir tashabbuskori - Platon Mixaylovich Korjensev (1881-1940). P.M.Korjensev 1923-1924 yillar davomida Butun Ittifoq mehnatni tashkil etish Kengashi prezidiumi a'zosi bo'lgan va «Pravda» gazetasida ishlagan. Bu yil davomida u «Mehnatni ilmiy tashkil etish», «Tashkil etish tamoyillari», «Vaqt uchun kurash», «O'zingni o'zing tashkil et» singari asarlarini yozdi. P.M.Korjensev tomonidan tavsiya etilgan ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarni standartlash, mehnat sharoiti, moddiy vositalardan to'g'ri foydalanish xaqidagi takliflar juda dolzarb edi.

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

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

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

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

Menejment oldiga qo'yilgan ko'pchilik vazifalar muvaffaqiyatli hal etilmoqda. Hozirda iqtisodiy mehmonxonalar vazifalari o'zgartirildi, boshqaruvning bozor munosabatlariga o'tishi amalga oshirilmoqda, boshqaruvning ixtisoslashuv chuqurlashuvi va kooperatsiya bo'yicha aloqalar barqaror bo'lishini ta'minlovchi yangi tashkiliy tizimlari vujudga kelmoqda.

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

4.Menejment tarixining bosqichlari va maktablari

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

-boshqaruvning «klassik» maktabi yoki «ilmiy menejerizm» maktabi;

- «insoniy munosabatlar» maktabi;
- boshqaruvning «emperik» maktabi;
- «ijtimoiy tizimlar» maktabi;
- boshqaruvning «yangi» maktabi kiiiradi.

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

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

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

«Klassik» maktabga xos bo‘lgan inson omilini hisobga olmaslik, kishilar faoliyati sabablarini soddalashtirilgan nuqtai nazaridan yondoshish amerika boshqaruv nazariyasida yangi yo‘nalish - «inson munosabatlari» maktabi vujudga kelishiga sabab bo‘ldi. Bu yo‘nalishning asoschilari - amerikaliklar E.Meyo, F.Rotlisberger, Dj. Lizli va boshqalardir.

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

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

- majburlash va rag‘batlantirish usullari;
- tashabbuskorlik va mustaqillikni iloji boricha namoyon qilish uchun sharoit yaratish

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

«Emperik» (pragmatik) maktab menejment zarurligini umuman inkor etib, ochiq emperizmni targ‘ibot qiladi. U boshqaruvning maqsadi - rahbarlik qilish bo‘yicha ijobiy tajriba va anq xatolarni o‘rganishdan iborat, deb ta‘kidlaydi. Bu maktab vakillari kamroq nazariy maslahatlar berib, ko‘proq aniq vaziyatlarni tahlil etish bilan shug‘ullanish kerak deydi, albatta, tajriba o‘rganish juda muhim. Lekin faqat amaliyotga asoslanib menejmentni shakllantirish mumkin emas «Emperik» maktabning eng yorqin namoyondalari - T.Draker, R.Devis, L.Nyuman, D.Miller va boshqalardir.

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

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

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

A. Ilmiy boshqaruv ta'limot maktabi:

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

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

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

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

d) rejalashtirish va fikr yuritishni ish bajarishdan ajratish.

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

a) boshqaruv tamoyillarining rivojlanishi;

b) boshqaruv vazifalarini ta'riflash;

v) utun mehmonxonani boshqarishga tizimli yondashuv.

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

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

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

E. Ilmiy boshqaruv ta'limot maktabi:

a) modellarni qo'llab murakkab boshqaruv muammolarini anglash;

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

4-MAVZU.MEHMONXONALARDA BOSHQARUV FUNKSIYALARI

Reja:

1.Boshqarishning rejalashtirish funksiyasi

2.Boshqarishning tashkil etish funksiyasi, boshqarishning motiivatsiya funksiyasi

3.Boshqarishning nazorat funksiyasi

4.Boshqarishning muvofiqlashtirish funksiyasi

1.Boshqarishning rejalashtirish funksiyasi

Rejalashtirish - boshqaruv bosqichlaridan biri bo'lib, bu bosqichda har qanday turistlik strukturaning maqsadlari hamda ularga erishish usullari aniqlanadi. Ba'zi hollarda o'z oldiga qo'ygan maqsadlariga erishgach firma to'xtatiladi, boshqa hollarda esa yangi yanada muhimroq maqsadlar qo'yiladi. Bu shuni anglatadiki rejalashtirish bir

martalik funksiyani aks ettirmaydi. Bu uzluksiz jarayon bo'lib, ma'lum bo'lgan imkoniyatlar, shartlar va omillar Evaziga firma faoliyatini takomillashtirishning yangi usullari va yo'llarini o'rganadi.

Korxonaning siyosatining shakllanishi ko'pincha yuqori darajali boshqaruv bo'lganda amalga oshiriladi. Turistik firma siyosatining hamma holatlari yetakchi turistik tasavvur ko'rinishida tasvirlanadi. Yetakchi turistik tasavvur uzoq muddatli maqsadlar, falsafa, korxonaning siyosati (turli xil manfaatdor guruhlar bilan o'zaro munosabatlarning tamoyillari), korxonaning madaniyati va uning qonuniy tomonlarini o'z ichiga oladi. Shunga muvofiq ravishda aniq bir turistik mintaqaga uchun, avvalambor gap shu mintaqaning raqobatbardoshligi to'g'risida boradi.

Rejalashtirish funksiyasi o'z ichiga quyidagi ishlarni oladi:

-turizmni boshqaruvchi organlar tomonidan o'rganilayotgan mintaqada turizmni rivojlantirish maqsadlarini qayta ishlashda ishtirok etish;

-hududning joriy raqobatbardoshligi tahlili (bozor, bevosita va bilvosita raqobatchilar, talab, ta'minotchilar, tarmoq) ni o'tkazish;

-mintaqaning raqobatbardoshligi va alohida jihatlarni hisobga oluvchi strategiyani ishlab chiqish;

-mintaqaning raqobatbardoshligi strategiyasini hayotga tadbiiq etish, avvalambor turistik korxonalariga innovatsion menejment o'tkazish to'g'risida maslahat berish.

Menejmentning funksiyasi sifatidagi rejalashtirishning natijasi turistik tasavvurlar bo'lishi mumkin. Shunday qilib, turistik korxonaning faoliyatini rejalashtirishda quyidagilarni bilish maqsadga muvofiq:

-kelajak maqsadlarining sifati, miqdori va vaqtini;

-tizimli va axborotlar asosida aniqlashtirish jarayonini;

-shakllantirish vositalari va usullarini;

-korxonani boshqarish va rivojlantirishni.

Umuman rejalashtirish jarayonida mehmonxonaning maqsadlari qanday bo'lishi va bu maqsadlarga erishish uchun shu mehmonxonaning a'zolari nima qilishi kerakligi to'g'risida qaror qabul qilinadi. Bu ertangi kunga tayyorgarlik bo'lib, nimalar talab qilinishi va bunga qanday erishishni aniqlaydi. Ya'ni, rejalashtirish jarayonida quyidagi savollarga javob topish kerak bo'ladi:

-Bizning bugungi real holatimiz qanaqa?

-Firmamiz maqsadlariga erishish uchun qanday yo'lni tanlashimiz kerak?

-Qanday usullar va resurslar vositasida qo'yilgan maqsadlarga erishish mumkin?

Reja korxonaning kelajakdagi murakkab ijtimoiy-iqtisodiy modelini o'zida aks ettiradi. Rejalashtirish jarayonining bosqichlari asosan ko'pqir-ralidir. Muayyan usul va strategiyalarga keladigan bo'lsak, ular mohiyatan bir-biridan farqlanadi. Odatda, mehmonxonaning umumiy faoliyatini boshqarish uchun yagona rejani shakllantiradi, lekin undan chetlashmagan holda alohida menejerlar muayyan maqsad va vazifalarni bajarish uchun turli xil usullarni qo'llashadi. Xullas aniq bir davr mobaynida mehmonxonaning o'tishi kerak bo'lgan yo'l xaritasi tuziladi. Rejalashtirishning har qanday vaziyatlarga mos keladigan yagona usuli mavjud emas. Rejalashtirish jarayoni mehmonxonaning darajasiga qarab amalga oshiriladi.

Bu darajadagi rejalashtirishning asosiy vazifasi mehmonxona o'zining bozor sharoitida o'zini qanday tutishini aniqlash. Boshqaruvning o'rta darajasidagilar taktik rejalashtirish bilan shug'ullanishadi, ya'ni strategik maqsadlarga erishish yo'lidagi oraliq maqsadlarni aniqlaydilar. Taktik rejalashtirish strategik rejalashtirish bilan har tomonlama to'g'ri kelishi kerak.

Faqatgina yagona farqi shundaki, agar masalan 3 ta turli bo'limlarning boshliqlari bor bo'lsa ularning har biri o'z faoliyatini qolgan ikkala bo'lim boshliqlari bilan moslashtirishi kerak va bu rejada aks ettirilishi kerak. Taktik rejalashtirishning yana bir ma'suliyatli tomoni shundaki taktik reja strategik reja g'oyasi asosida tuzilishi kerak. Reja mehmonxonaning qo'yi bo'g'inida ham amalga oshiriladi. Bu operativ reja deb atalib, rejalash-tirishning asosiy negizidir. Operativ rejalarda faoliyat standartlari, ishlarning tavsifi va boshqalar bir tizimga solinadi. Bu tizim asosida har bir kishi umumiy va bosh maqsadga erishish uchun butun kuchini ishga soladi.

Biroq hech kim yakka holda o'z maqsadlarini o'rnatmaydi va ularga erishishning o'z yo'lini tanlamaydi. Har bir menejer operativ reja asosida o'zining qisqa muddatli taktikasini ishlab chiqadi. Buning yordamida o'zining har bir faoliyatining to'g'ri bo'lishini ta'minlaydi, mehmonxona faoliyatining kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlaydi. Bunday yondashuv doimiy ravishda kamol topishi uchun sharoit yaratib beradi. Bu uchala turdagi rejalar umumiy tizimni tashkil qiladi va bu tizim bosh yoki umumiy rejani yoki bo'lmasam biznes-reja deb ataladi.

Rejalashtirishning va boshqaruv funksiyasining ham samaradorligi ko'p jihatdan quyidagi tamoyillardan qaysilariga tayanilganiga bog'liq:

To'liqlik-rejalashtirish paytida mehmonxona rivojlanishi uchun ahamiyat-li bo'lgan barcha hodisa va holatlar hisobga olinishi zarur;

Aniqlik-rejalarni tuzishda bashoratning aniqligini ta'minlovchi zamonaviy usullar, vositalar, taktikalardan foydalanish lozim;

Oshkoralik-rejalashtirish maqsadi va usullari mehmonxonaning har bir a'zosi uchun tushunarli, oson va sodda bo'lishi kerak;

Uzluksizlik-bu bir martalik akt emas, uzluksiz jarayon;

Tejamkorlik-rejalashtirishga ketadigan xarajatlar undan keladigan foydadan kelib chiqishi lozim.

Rejalashtirish menejarlar o'z ishida qo'llashi mumkin bo'lgan barcha usullar, taktika va chora-tadbirlardan foydalanishni taqozo etadi. Rejalashtirish ko'rinishlari an'anaviy usullar ya'ni budjet usuli, modellashtirish usuli, rejaning har bir bo'limini o'yinlar nazariyasi va ssenariyni loyihalashtirish asosida ishlab chiqish usuli kabilar natijasida doimo o'zgarib turadi.

Bunday texnikadan foydalanish rejalashtirishdagi noaniqliklarni kamaytiradi, istiqbolning to'g'riligini tasdiqlaydi, menejerlarga reja tasir qiluvchi omillarni aniqlash va tahlil qilishga yordam beradi.

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

Rejalashtirishning natijasi turistlik tasavvurning grafigi

№	Baholash mezonlari	Sifatni baholash				
		5	4	3	2	1
1	Xizmatlarning narxiga mos kelishi			●		
2	Mintaqaviy nufuzi					●
3	Taklif qilinayotgan xizmatlarning ko‘rinishlari va sifati				●	
4	Mehmondo‘stlik					●
5	Ko‘ngilochar joylar va bunga mavjud imkoniyatlar	●				
6	Faol xordiq					●
7	Mehmonxonalar va restoranlar					●
	Umumiy infrastruktura: yo‘llar va ularning qanday holatdaligi do‘konlarning ish rejimi temir yo‘llar tarmog‘i telefon tarmog‘i umumiy foydalanish joylari		●			
8	Ijtimoiy omillar (jinoyatchilik bilan bog‘liq vaziyat, siyosiy barqarorlik va boshqalar)					●
9	Tabiiy iqlim sharoitlari landshaft ekologiya (atrof muhitning ifloslanishi) alohida jozibaga ega shaharlar va aholi punktlari milliy madaniy markazlarning mavjudligi		●			

Rejalashtirishning yana bir usuli bu - xarajatlarning qoplanishini tahlil qilish. Xarajatlar qoplanishi to‘g‘risidagi analitik ma’lumotlar yordamida xarajatlar daromad va ishlab chiqarish quvvatini yanada aniqroq hisoblab chiqish va muvofiqlashtirish mumkin. Oddiy loyihalarda xarajatlar qoplanish tahlili usulidan tovar birligi miqdorini bashorat qilishda foydalaniladi. Bundan maqsad - daromadni xarajatlar bilan solishtirish.

Rejalashtirish jarayonida u yoki bu usulning qo‘llanilishi obyektiv ma’lumotlar to‘planishi va tahlil qilinishiga bog‘liq. Agar boshqaruv kanaliga axborotlarning yetarli hajmi va kerakli vaqtda kelib tushishi ko‘zlanayotgan bo‘lsa, bu mehmonxonaning eng qimmatbaho aktivi hisoblanadi. Rejalashtirishning barcha usullari bitta maqsadga ega, u ham bo‘lsa menejerga mehmonxona kelajagini aniq aytib berishga yordam berish.

Ma’lumki, boshqaruvchilar doimo tasodifiy holatlar va voqealarning kutilmagan tarzda rivojlanishiga duch keladi. Shuning uchun ham, mehmonxonalarda uzoq muddatli va muqobil echim elementlarini aniqlovchi reja ishlab chiqiladi. Mehmonxonada rejalashtirishning zarurligining asosiy sabablaridan biri bu - noaniqlikdir, chunki rejalashtirish tashqi muhit o‘zgarishiga samarali ta’sir ko‘rsatishga yordam beradi.

2. Boshqarishning tashkil etish funksiyasi, boshqarishning motiivatsiya funksiyasi

Mehmonxonada tuzilgan har qanday rejaning tashkil etish - shakllantirish bosqichi bo'ladi. Bu bosqichda rejalashtirilgan maqsadlarga erishishga real sharoit yaratiladi. Masala firmaning muammolarini yechish uchun kerakli barcha vositalar bilan ta'minlovchi tarkibini yaratish to'g'risida bormoqda. Tashkil etish funksiyasi har qanday mehmonxonada boshqaruvning texnik, iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik va huquqiy tomonlarini tartibga solishini ta'minlaydi. Bu menejer va boshqa ijro etuvchilarning faoliyatini tartibga solishga qaratilgan.

Ma'lumki, barcha ishni odamlar amalga oshiradi, demak bu funksiya orqali umumiy bajarilishi kerak bo'lgan vazifalardan aniq bir vazifani kim bajarishini va buning uchun qanday vositalar zarurligi aniqlanadi. Shakllantirish funksiyasi orqali maqsadga muvofiq ravishda munosabatlar va korxonaning boshqaruvi ro'y berishi kerak. Shakllantirish bu mehmonxona maqsadiga erishish vositasi. Iqtisodiy nuqtai-nazaridan samaradorlikga olib keladi. Xodimni boshqarish nuqtai-nazaridan esa ishga ma'no beradi va ishni ijro etuvchilariga taqsimlab beradi.

Turoperatorlar ishini tashkil etish misolida boshqaruvni tashkil etish funksiyasini yanada yaqqolroq tasavvur qilish mumkin. Ma'lumki, turoperator ishlab chiqarish, savdo va axborot bilan bog'liq vazifalar va yangi hududni o'zlashtirish, o'rganish vazifalarini bajaradi. Bu vazifalarning har biri bo'yicha javobgar shaxslarni tayinlaydi va vazifalarni taqsimlaydi. Ya'ni, firmaning barcha bo'limlari o'rtasidagi doimiy va vaqtinchalik o'zaro munosabatlarini va firma faoliyati shart sharoitlarini belgilaydi. Bu odamlar va vositalarni firma maqsadlariga erishish yo'lida birlashtirish jarayonidir.

Turli xil rejalarga ega bo'lgan, lekin ularni hayotga tadbiiq qilish strukturasi ega bo'lmagan turistlik firmaning ishi yurishmaydi. Rejalashtirish firma maqsadlarini amalga oshirish uchun sahna tayyorlaydi (strukturani shakllantiradi, sahnada «o'ynaydigan» apparatni yaratadi). Boshqaruvning tashkil etish funksiyasi esa asosiy komponenti odamlar bo'lgan ishchi tizimni yaratadi.

Firma rejalarini bajarishi va maqsadlariga erishishi uchun qator elementlarni shakllantirishi lozim. Turi va faoliyat masshtabidan qat'iy nazar, har qanday firma qaysidir darajada tashkil etilgan bo'lishi lozim. Tashkil etish funksiyasini bajarish davomida qo'llash kerak bo'lgan bir qator tamoyillar mavjud:

- rejaga kiritilgan firma maqsadlarini aniqlab olish;
- bu maqsadlarga erishish uchun zaruriy faoliyat turlarini aniqlab olish;
- individlar (mehnat bo'limlari) ga turli xil vazifalarni topshirish va ularni boshqaruvchi ishchi guruhini birlashtirish;
- har bir guruhga topshirilgan turli faoliyat ko'rinishlarini ishchilarning o'zaro aloqasini qratish. Bunda kim rahbarlikni olib borayotganligini to'g'ri aniqlash (bitta bo'ysunuvchiga ikkita rahbar bo'lishi mumkin emas) ya'ni guruhning har bir a'zosi nima qilishi kerakligi, qancha muddatda va unga kim rahbarlik qilayotganligini bilishi shart;
- maqsadlar birligi – mehmonxonaning har bir a'zosi umumiy maqsad uchun ishlaydi, ya'ni hech kim mehmonxona maqsadlariga qarshi ish qilmasligi lozim.

Bitta menejer rahbarlik qilishi kerak bo'lgan xodimlarning ideal miqdorini aniqlash oson emas. Real hayotda bu miqdor mehmonxonadan-mehmonxonaga, boshqaruvning bir bug'unidan boshqasiga o'tgan sari keskin farq qiladi. Boshqaruvning yuqori

bo'g'inidagilarning qo'l ostida ko'pi bilan 10 ta xodim bo'lsa, qo'yi bo'g'in rahbarlarining qo'l ostida bir muncha ko'proq xodim bo'lishi mumkin.

Shundan kelib chiqib, boshqaruvchilik me'yorini aniqlovchi ikkita muhim omilini ajratib ko'rsatish mumkin. Bular – vaqt va davriylik, ya'ni menejer qo'l ostidagilarning har biri bilan muloqat qilishga qancha vaqt ajratish kerakligi va buni qanchalik tez-tez amalga oshirishi. Tabiiyki bu ko'p jihatdan menejerning xodim bilan muloqat qilish mahoratiga, hal qilinayotgan masalaning murakkabligiga, ish jarayoniga qanchalik qiziqishiga bog'liq. Shunday qilib tashkil etish bu – korxonaning tarkibining yaratiladigan va saqlanadigan jarayoni hisoblanadi.

Motivatsiya - mehmonxonaning a'zolarining rejani bajarishi va ular bajarayotgan ish topshirilgan majburiyatlarga mos kelishi demak.

Rag'batlantirish - inson ehtiyojlarini yaxshi ish orqali qondirishdan iborat.

Tashkiliy struktura samaradorligida juda yaxshi tuzilgan reja, zamonaviy texnologiya bilan taminlangan bo'lsa ham, lekin ishchilarning mehnat motivatsiyasiz firma xohlaganidek natijaga erisha olmaydi. Mehnat jamoasi azolari busiz o'zlarining majburiyatlarini to'liq bajara olishmaydi. Nima uchun odamlar ishlashadi? Nima uchun biri yaxshi ishlaydi, ikkinchisi yomon? Odamlar yaxshi ishlashlari uchun nima qilish kerak? Ishlashga qanday xohish va ehtiyoj tug'iladi? Bu savollarga javoblarni motivatsiya muammolarini o'rgangandan so'ng olsa bo'ladi.

3. Boshqarishning nazorat funksiyasi

Mehmonxonaning faoliyati davlatdagi qonunchilik, ijrochilik organlari orqali amalga oshiriladi, ya'ni nazorat qilinadi. Boshqarish nazorati boshqaruv faoliyatining muhim vazifasidir. Uning mohiyati shundaki, nazorat xavfli holat paydo bo'lishi mumkin bo'lgan muammolarni oldindan aniqlash, echimlarini topish, ular o'ta jiddiy bo'lib ketmasliklari uchun zarur va yana faoliyatni muvaffaqiyatli rag'batlantirish uchun ham qo'llanishlari mumkin.

Nazoratning asosiy ma'nosi - mehmonxonaning faoliyatining haqiqiy natijalari haqida ma'lumotlarni yig'ish, ishlov berish, tahlil qilish, ularni rejadagi ko'rsatkichlar bilan solishtirish, og'ishlarni aniqlash, bu og'ishlarning sabablarini tahlil qilish, qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun tadbirlar ishlab chiqish kabilardan iborat.

Nazorat uch bosqichda o'tkaziladi: nazorat oldi, joriy va yakuniy (xulosaviy). Ularni o'tkazish tartibida uch tadbir bor: ishlangan standartlar va mezonlar, ular bilan muayyan natijalar, harakatlarga zarur o'zgartirishlar qabul qilishni solishtirib ko'rish.

Nazorat - mehmonxonaning o'z oldiga qo'ygan maqsadlariga erishishini ta'minlovchi jarayon.

Boshqaruv nazoratining 3 qirrasini mavjud. Ular quyidagilardan:

-standartlar o'rnatilishi, ma'lum vaqt oraligida bajarilishi kerak bo'lgan maqsadlarni yaqqol aniqlashdan iborat;

-erishilgan natijani baholash va kutilgan natija bilan solishtirish;

-to'g'rilash va aniqlik kiritiladigan jarayon, 4 ta qaror qabul qilish va aloqa (kommunikatsiya, axborot almashinuv)ni talab etadi.

To'g'ri qaror qabul qilish uchun mutanosib (adekvat) axborot kerak. Uni olish uchun ishonchli kommunikatsiya zarur bo'ladi.

Biz biror-bir mehmonxonani ishlab turibdi deganimizda, unda ishlaydigan odamlar ma'lum bir faoliyat bilan shug'ullanishayotganligini nazarda tutamiz. Ko'pchilik odamlar o'z faoliyatlarini bir kunini (oylarni, yillarni, va boshqalarni) rejalashtirib olishadi. Keyin o'sha rejalarini bajarish uchun kerakli resurslarni tashkil etadilar. Vaqt o'tishi bilan bajargan ishlarini va ilgari oldiga qo'ygan maqsad va vazifalar bilan solishtiradilar. Demak, biror oddiy ishni bajarish uchun ham oqibatda qanday natija kutilayotganligi, ishni qanday tashkil qilish, ishni bajarilishiga qiziqtirish va nazorat qilish kerak bo'ladi. Bularning barchasi boshqaruv funksiyalari bo'lib, rejalashtirish funksiyalari bilan uzviy bog'langan bo'ladi.

Masalan, nazorat funksiyasining bajarilishi to'g'risida olingan axborot menejerga uning rejaları (rejalashtirish funksiyasi) qanday amalga oshirilayotganligi haqida ham ma'lumot beradi. Ayni paytda nazorat motivatsiyani hisobga olgan va tashkillashtirilgan (motivatsiya va tashkil etish funksiyalari) bo'lishi kerak.

4.Boshqarishning muvofiqlashtirish funksiyasi

Xodimlarga bo'lgan talabni rejalashtirish – bu mehmonxonaning kadrlarga bo'lgan talabini aniqlashdir. Mehmonxonaning xodimlarga bo'lgan talabi vaqt o'tishi bilan bir qator ichki va tashqi omillar ta'siri ostida o'zgaradi. Bunday o'zgarishlar hamma vaqt ham tur mahsulotga bo'lgan talabning oshganligi yoki bo'lmasam saqlanib qolganligini anglatmaydi.

Korxonaning mehnat resurslarga bo'lgan ehtiyojini xizmatlarga bo'lgan talab va mehnat unumdorligi bilan aniqlanadi. Xodimlar soni firmaning o'z oldiga qo'ygan miqdor va sifat bilan bog'liq vazifalarni makon va zamonda amalga oshirish maqsadida aniqlanadi.

Boshqaruv nazariyasi va amaliyotida xodimga bo'lgan talabni aniqlashning bir necha usullari qo'llaniladi. Turizm menejmentida iqtisodiy o'lchov usuli va tendensiyalarni loyihalash usullarining ahamiyati katta. Iqtisodiy o'lchov usuli bo'yicha ishchi kuchiga bo'lgan ehtiyoj kelajakdagi biror yilga ko'zlanayotgan talab darajasidan kelib chiqib aniqlanadi. Tendensiyalarni loyihalash usuli esa o'tgan yillardagi ishchi kuchiga bo'lgan talab va uning tarkibiy strukturasi o'zgarish tendensiyalari o'rganiladi. Bu va boshqa usullar (me'yoriy usul, ekstropolyasiya usuli tajriba usuli va boshqalardir) maxsus kurslarda o'rganilgan.

Xodimga bo'lgan talabni aniqlash faqat kerakli ishchilar sonini aniqlovchi miqdoriy usullar bilan cheklanib qolmaydi. Bu jarayon anchagina keng qamrovli jarayon bo'lib, tizimli xarakterga ega.

5-MAVZU.MEHMONXONA XO'JALIGIDA BOSHQARUV TAMOYILLARI

Reja:

- 1.Mehmonxona xo'jaligida boshqaruv tamoyillari**
- 2.Boshqaruv tamoyillari klassifikatsiyasi**
- 3.Ilmiylik tamoyili. Majmuaviylik va tizimlilik tamoyili**
- 4.Markazlashgan demokratik tamoyil**
- 5.Tarmoqli va hududiy boshqaruv birligi tamoyili**
- 6.Turli maktablar asosida boshqaruv tamoyili**

1.Mehmonxona xo‘jaligida boshqaruv tamoyillari

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

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

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

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

-daromadni oshirishga atrof-muhitni ifloslantirish yoki vayron qilish hisobiga erishilmasligi kerak;

-raqobat kurashida faqat yo‘l qo‘yilgan usullarni qo‘llash, ya‘ni bozor o‘yini qoidalariga rioya qilish lozim;

- moddiy ne‘matlarni odilona taqsimlash;
- ishda va hayotda axloq qoidalariga rioya qilishda shaxsiy o‘rnak ko‘rsatish;
- intizomlilik va axloqiy etuklik.

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

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

- oliy maqsadga qarab intilish;
- mehnat taqsimoti;
- vakolat va javobgarlik;
- ishda yaxshi sharoit yaratib berish;
- intizom;
- ishlab chiqarishni takomillashtirish;
- xodimlarga adolatli munosabat va aqli raso bo‘lmoq;
- yakka boshqarish;
- tez, ishonchli, to‘la, aniq va doimiy hisob;
- yo‘nalishning birligi;
- ijtimoiy manfaatning shaxsiy manfaatdan yuqori bo‘lishi;
- xodimlarni rag‘batlantirish;
- operatsiyalarni normalash;
- markazlashtirish;

- tartib;
- haqiqat;
- puxta bilimli maslahat berish;
- xodimlar ish joyini barqarorligi;
- tashabbus;
- mehmonxonaga sadoqat;
- yozma standart;
- kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish.
- samaradorlik.

2. Boshqaruv tamoyillari klassifikatsiyasi

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

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

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

Mehmonxonalarni boshqarishda qo'llaniladigan menejmentning tamoyillari

№	Prinsiplar	Izoh
1	Demokratiyalashtirish	Ishlarni ommani boshqarishga keng ko'lamda jalb qilish, kengash va maslahatlar orqali ishning bajarilishini talab qiladi.
2	Ierarxiya	Boshqarishning pog'onligiga asoslanadi. Bu bir tomondan, markaziy, ikkinchi tomondan esa hududiy darajasidagi davlat hokimiyati hamda boshqaruv organlarining vazifalarini aniq belgilanishini talab qiladi
3	Rejalashtirish	Boshqarish bo'g'inlari o'rtasidagi taraqqiyot nisbatlarini aniqlaydi, shartnomalarning bajarilishini tashkil qiladi va nazorat qiladi.
4	Yakkahokimlik	Boshqarish tayinlangan menejer tomonidan bajarilib, unga boshqariladigan obyekt, uning mol-mulki, pul mablag'lari ishonib toshiriladi.

5	Ilmiylik	Menejerlardan chuqur bilimni, o'z sohasi bo'yicha iqtisod, mantiq, ruhiyat, matematika, chet tili, texnologiya kabi fanlarni yaxshi bilishni talab qiladi.
6	Qayta aloqalar	Topshiriqni berishda "tushundinglarmi?" deb so'rash etarli emas. Bunday savolga javobgar shaxsdan tasdiqlovchi javobni, topshiriqni to'g'ri tushunganligini so'rash kerak.
7	Javobgarlik	Bu eng avvalo, boshqaruvchilarning javobgarligini nazarda tutadi. Bajaruvchanlik madaniyati past, mas'uliyatsiz rahbar korxon va xodimlarning sho'ri. Menejer uchun huquqiy javobgarlik o'ta yuqori bo'lishi kerak.

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

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

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

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

3. Ilmiylik tamoyili. Majmuaviylik va tizimlilik tamoyili

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

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

Tizimlilik va komplekslilik tamoyili mustaqil ahamiyatga ega bo'lib, u boshqarilayotgan tizimning vertikal va gorizontal yo'nalishlari bo'yicha barcha xususiyatlarini qamrab olishni ko'zda tutadi. Tizimlilik va komplekslilik tamoyili

mehonxonalarda boshqaruv usullarining tarqoqlikdagi tamoyillariga hamda bir daqiqalik foyda va ehtiros tufayli yuzaga keluvchi qarorlarga qarshi qo'yiladi. U xizmat ko'rsatishning bir maromda amalga oshirilishini ta'minlashga xizmat qiladi va ishlab chiqarish uchun qulay shart-sharoit yaratadi.

4.Markazlashgan demokratik tamoyil

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

Kollegiallik tamoyili mehmonxonona jamoasi bilan bog'liq bo'lgan qarorlarni qabul qilishdagi faol ishtiroki orqali ifodalanadi. Bu mehmonxonalarda boshqaruvning iroda bilan bog'liq bo'lgan usullarida kollegiallik yakka boshqaruv qarama-qarshilikni anglatadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida ushbu tamoyilning imkoniyatlari sezilarli ravishda kengaytirildi.

5.Tarmoqli va hududiy boshqaruv birligi tamoyili

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

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

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

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

Xodimlarni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish tamoyili mehnat unumdorligini oshirishda muhim turtki hisoblanadi va mehmonxonalarda boshqaruv tizimining samaradorligini aks ettiradi. Xodimlarning sadoqati va qo'llab-quvvatlashiga erishish

maqsadida ular o'z xizmatlari uchun, ishchilar esa bajarilgan ishning sifati va miqdori uchun adolatli tarzda haq olishlari zarur.

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

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

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

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

6. Turli maktablar asosida boshqaruv tamoyili

Tamoyillar alohida va birgalikda mehmonxonalarda boshqaruv tizimining ishonchliligi va uning rahbari hamda har bir boshqaruv tuzilmasining obro'sini o'stirishga xizmat qilishi lozim. Bundan tashqari, ular doimiy ravishda mukammallashtirib borilishi hamda zamon ruhi va xo'jalik yuritish mexanizmi talablariga javob beruvchi yangi tamoyillar bilan to'ldirilishi zarur. Bu esa mehmonxonalarda boshqaruv tizimi va jarayonlarining yangi shakl va usullarini rivojlantirishga imkon yaratadi.

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

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

6-MAVZU.MEHMONXONA XO‘JALIGIDA BOSHQARISHNING TASHKILY STRUKTURASI

Reja:

- 1.Mehmonxona xo‘jaligida boshqaruvning tashkiliy tuzilmasining ahamiyati**
- 2.Tashkiliy tuzilma turlari**
- 3.Chiziqli boshqaruv strukturasi. FunkSIONAL boshqaruv strukturasi**
- 4.Boshqaruvning tashkiliy strukturasi tashkil qilish tamoyillari**
- 5.Vertikal va gorizontaal boshqaruv strukturasi**

1.Mehmonxona xo‘jaligida boshqaruvning tashkiliy tuzilmasining ahamiyati

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

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

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

2.Tashkiliy tuzilma turlari

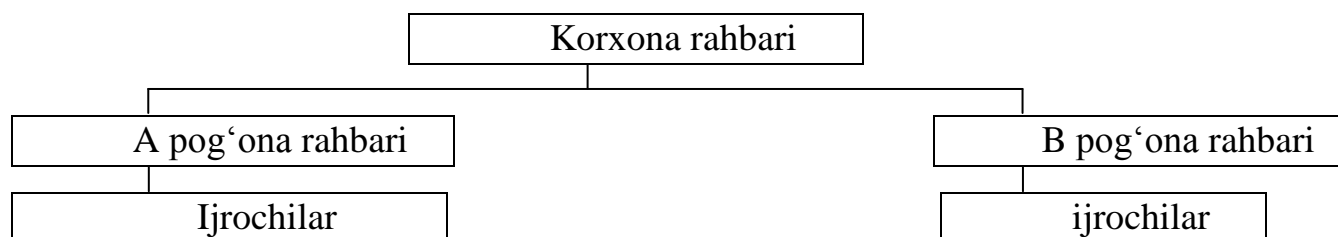
Mehmondo‘stlik sanoatini boshqarish amaliyotida tashkiliy tuzilmalarning quyidagi turlari ayniqsa keng tarqalgan:

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

3.Chiziqli boshqaruv strukturasi. FunkSIONAL boshqaruv strukturasi

Boshqaruvning chiziqli (pog‘onali) tashkiliy tuzilmasi. Mehmonxonada chiziqli (pog‘onali) aloqalar pog‘ona menejeri, ya‘ni mehmonxona (qoida tariqasida, kichiq mehmonxona) yoki uning tarkibiy bo‘limlari (yirik mehmonxonada) faoliyati uchun to‘la

javob beruvchi shaxs qabul qilgan boshqaruv qarorlari va tarqatgan axborotning harakatini aks ettiradi. Bu boshqaruvning eng sodda tashkiliy tuzilmalaridan biridir. U har bir tarkibiy bo‘lim barcha vakolatlariga ega bo‘lgan, barcha boshqaruv funksiyalarini bajaradigan rahbar tomonidan boshqarilishi bilan tavsiflanadi.



Mehmonxonani boshqarishning chiziqli tuzilmasi

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

Boshqaruvning chiziqli tuzilmasida qarorlar «yuqoridan pastga» zanjir bo‘ylab uzatilgani, boshqaruv quyi bo‘g‘inining rahbari nisbatan yuqori bo‘g‘in rahbariga bo‘ysungani uchun muayyan mehmonxonah rahbarlarining o‘ziga xos ierarxiyasi shakllanadi. Ayni holda yakkaboshchilik prinsipi amal qiladi. Uning mohiyati shundan iboratki, barcha xodimlar faqat bitta rahbarning buyruqlarini bajaradi. Yuqori boshqaruv organi ijrochilarning bevosita boshlig‘ini chetlab o‘tib, ularga ko‘rsatma berish huquqiga ega bo‘lmaydi. Boshqaruvning chiziqli tuzilmasi mantiqan izchilroq va shaklan aniqroq bo‘lsa-da, uncha moslashuvchan emas. Mazkur tuzilma oddiy barqaror masalalarni echishga mo‘ljallanganligi sababli uning doirasida kompleks masalalarni echish ancha qiyin kechadi. Chiziqli tashkiliy tuzilmaning o‘ziga xos ijobiy tomonlari va kamchiliklari bor.

Boshqaruv chiziqli tashkiliy tuzilmasining ijobiy tomonlari:

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

Boshqaruv chiziqli tashkiliy tuzilmasining kamchiliklari:

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

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



Mehmonxonani boshqarishning funksional tuzilmasi

Bunda muayyan funksiyalarni bajarish mutaxassislar zimmasiga yuklanadi. Mehmonxonada, qoida tariqasida, bir soha mutaxassislari tarkibiy bo'limlarga birlashtiriladi, masalan, marketing bo'limi, qabul qilish va joylashtirish bo'limi, reja bo'limi va h.k. Shunday qilib, mehmonxonani boshqarishning umumiy vazifalari, o'rta bo'g'indan boshlab, funksional mezonga ko'ra ajratiladi. Shuning uchun ham mazkur tuzilma boshqaruvning funksional tuzilmasi deb ataladi. Funksional boshqarish chiziqli boshqarish bilan yonma-yon amal qiladi va bu ijrochilar ikki tomonga bo'ysunishiga olib keladi.

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

Funksional tuzilmaning ijobiy tomonlari:

- 1) muayyan funksiyalarning bajarilishi uchun javob beradigan mutaxassislar yuqori malakaga ega bo'ladi;
- 2) pog'ona menejerlari ayrim maxsus masalalarni hal qilishdan ozod etiladi;
- 3) hodisalar va jarayonlar standartlashtiriladi, formallashtiriladi va dasturlashtiriladi;
- 4) boshqaruv funksiyalarni bajarishdagi takrorlanishlarga va parallelizmga chek qo'yiladi;
- 5) keng soha mutaxassislariga bo'lgan ehtiyoj kamayadi.

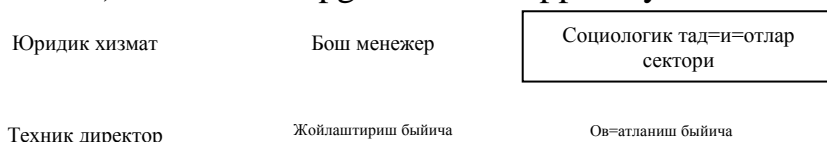
Funksional tuzilmaning kamchiliklari:

- 1) funksional bo'limlar o'ziga topshirilgan funksiyalarni sifatli bajarishdan manfaatdor bo'lib, «begona» funksiyalar uchun ham, butun korxonaning umumiy faoliyati uchun ham javob bermaydi;
- 2) turli funksional bo'limlar o'rtasida muttasil aloqa o'rnatish qiyinlashadi;
- 3) haddan tashqari markazlashish holatlari vujudga keladi;
- 4) qarorlar qabul qilish taomillari uzayib ketadi;

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

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

Mehmonxonani boshqarishning chiziqli-funksional (shtabli) tuzilmasi. Boshqarishning mazkur tuzilmasida butun hokimiyatni ma'lum jamoani boshqaruvchi pog'ona rahbari o'z zimmasiga oladi. Muayyan masalalarni echishda va tegishli qarorlar, dasturlar, rejalarni tayyorlashda unga funksional bo'limlar (boshqarmalar, xizmatlar, byurolar va h.k.)dan tashkil topgan maxsus apparat yordam beradi.



Бўлимлар

Mehmonxonani boshqarishning chiziqli-funksional tuzilmasi

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

Chiziqli-funksional tuzilmaning ijobiy tomonlari:

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

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

3) maslahatchilar va ekspertlar jalb qilinishi mumkin.

Chiziqli-funksional tuzilmaning kamchiliklari:

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

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

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

4. Boshqaruvning tashkiliy strukturasi tashkil qilish tamoyillari

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

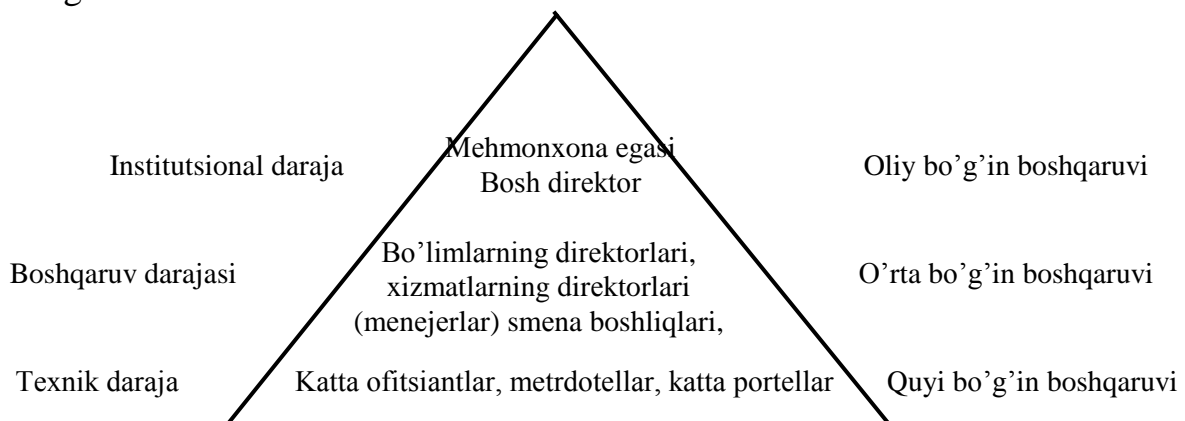
Noboshqaruv xodimlari – mahsulot ishlab chiqaruvchi va xizmatlar ko'rsatuvchi odamlar ishini muvofiqlashtiruvchi rahbar darajasigacha shunday davom etadi. Rasmdagi piramida shakli boshqaruvning quyi darajasidan boshlab, har bir keyingi darajasida odamlar soni oldingidan kamroq bo'lishini ko'rsatadi. Mehmonxonani boshqarishning oliy darajasi mehmonxonani egasi va bosh direktoridan tashkil topadi. Ular strategik xususiyatga ega bo'lgan umumiy qarorlar qabul qiladi. Bunda

jismoniy shaxs yoki korporatsiya mehmonxona egasi bo'lishi mumkin. Mehmonxona egasi tomonidan belgilanadigan mehmonxonaning strategik maqsadiga korxonani bozorning muayyan segmentiga, chunonchi: gruppaviy turistlarga yoki yakka tartibda sayohat qiluvchi turistlarga, dam olish va sog'lig'ini tiklashga harakat qiluvchi turistlarga yoki kongresslar va konferensiyalarning ishtirokchilariga xizmat ko'rsatishga yo'naltirish misol bo'lishi mumkin.

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

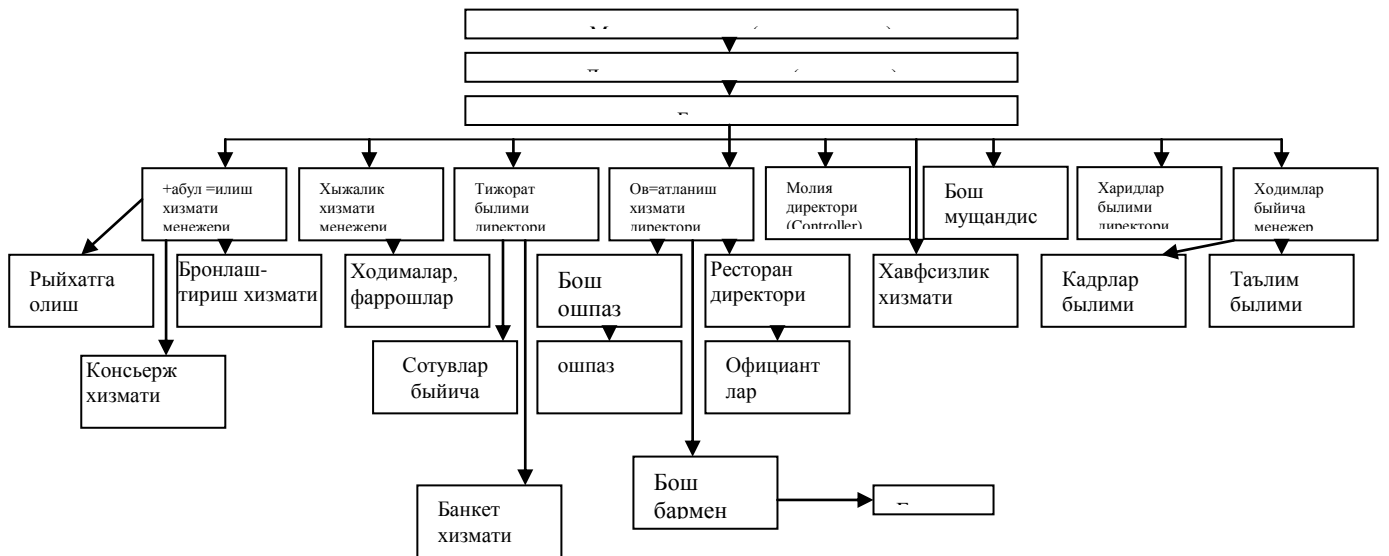
5. Vertikal va gorizontal boshqaruv strukturasi

Gorizontal mehnat taqsimoti -mehnat jarayonini tarkibiy komponentlarga ajratishdan iborat. Bunday ajratish funktsional, tarmoq va malakaviy belgilar asosida amalga oshiriladi. Vertikal mehnat taqsimoti ish muvaffaqiyatli bo'lishi uchun turli darajadagi ishni muvofiqlashtirishdan iboratdir. Biriktirilgan reja asosida vertikal ish taqsimoti quydagi yo'nalishlar bo'yicha amalga oshiriladi: umumiy boshqaruv; texnologik boshqaruv; iqtisodiy boshqaruv; tezkor boshqaruv. Ko'rib chiqilgan tashkiliy tuzilmalar asosiy bo'lib, muayyan boshqarish obyektiga nisbatan mufassallashtirilishi mumkin. Mehmonxona korxonasining tashkiliy tuzilmasi uning vazifasi, nomer fondining sig'imi, mehmonlarning o'ziga xos xususiyatlari va boshqa bir qancha omillar bilan belgilanadi. Mehmonxonani boshqarishning namunaviy piramidal tuzilmasi rasmda ifodalangan.



Mehmonxonani boshqarishning namunaviy piramidal tuzilmasi

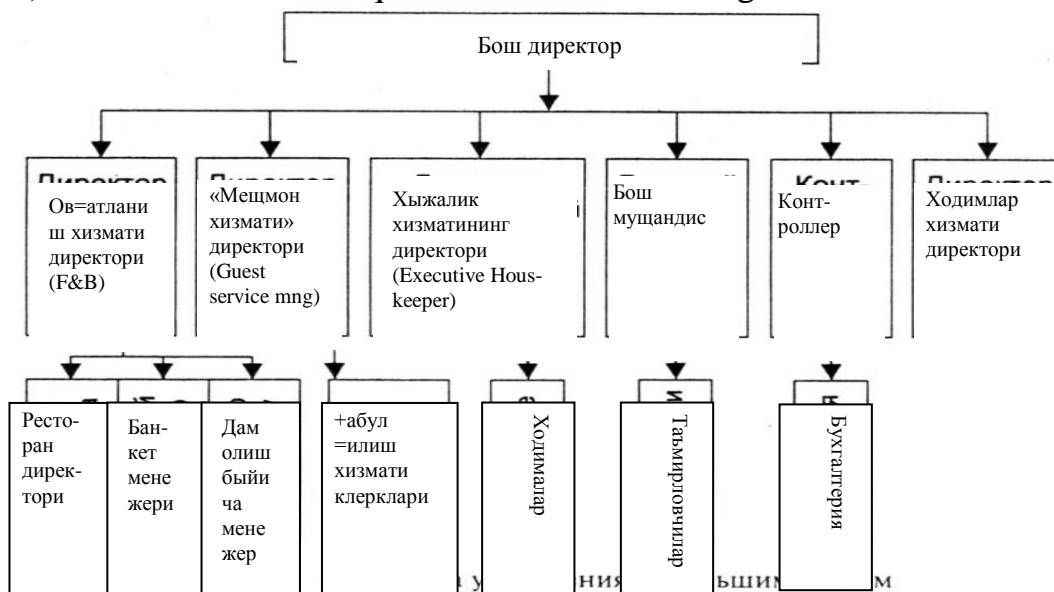
Yirik mehmonxonani boshqarishning namunaviy sxemasi taxminan rasmda ifodalangan ko'rinishga ega bo'ladi.



Yirik mehmonxonani boshqarish sxemasi

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

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



Kichik mehmonxonani boshqarish tuzilmasi

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

7-MAVZU.MEHMONXONA XO‘JALIGIDA BOSHQARUV USULLARI

Reja:

1.Mehmonxona xo‘jaligida boshqaruv usullaridan foydalanish zarurati

2.Boshqaruv usullarining turlari va ularning ahamiyati

3.Boshqarishning tashkiliy-ma‘muriy, iqtisodiy va ijtimoiy-ruhiy usullar

1.Mehmonxona xo‘jaligida boshqaruv usullaridan foydalanish zarurati

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

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

2.Boshqaruv usullarining turlari va ularning ahamiyati

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

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

3.Boshqarishning tashkiliy-ma‘muriy, iqtisodiy va ijtimoiy-ruhiy usullar.

Boshqaruvning iqtisodiy uslublari. Boshqaruv munosabatlari, birinchi navbatda, iqtisodiy munosabatlar hamda ularning zamirida yotuvchi odamlarning obyektiv

ehtiyojlari va manfaatlari bilan belgilanadi. Shu bois iqtisodiy uslublar boshqaruvda markaziy o'rinni egallaydi.

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

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

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

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

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

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

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

Boshqaruvning tashkiliy-ma'muriy uslublari. Boshqaruvning tashkiliy-ma'muriy uslublari bevosita direktiv ko'rsatmalarga asoslanadi. Boshqaruv mexanizmining tarkibiy qismini tashkil etuvchi tashkiliy munosabatlar mazkur uslublardan foydalanishning obyektiv negizidir. Tashkiliy-ma'muriy faoliyatning vazifasi qo'l ostidagilar faoliyatini muvofiqlashtirishdan iborat. Iqtisodiy uslublar jamoada mehnatning izchilligi, intizomlilik va batartibligini ta'minlaydigan tashkiliy-ma'muriy ta'sirsiz mavjud bo'la olmaydi. Tashkiliy-ma'muriy va iqtisodiy uslublarning oqilona

nisbati va uyg'unligini ta'minlash muhim ahamiyatga ega. Iqtisodiy uslublarning ta'sir doirasini faqat boshqaruvning tashkiliy-ma'muriy uslublarini siqib chiqarish hisobiga kengaytirishni nazarda tutuvchi yondashuvni ilmiy nuqtai nazardan ham, amaliy nuqtai nazardan ham to'g'ri deb bo'lmaydi. Boshqaruvning tashkiliy-ma'muriy uslublari asosan rahbar hokimiyatiga, uning huquqlariga tayanadi. Ammo ma'muriy uslublar rahbarlikning irodaviy va subyektiv uslublari, ya'ni ma'muriyatchilik bilan bir emas.

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

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

Tashkiliy-ma'muriy uslublarning barcha shakllari, mohiyat e'tibori bilan, ishlab chiqarish jarayonlarini oqilonalashtirish maqsadida yuqori boshqaruv organlarining qonunlar va qarorlar, rahbarlarning buyruqlari va farmoyishlariga rioya etishga yo'naltirilgan bevosita topshiriqlari va ko'rsatmalaridir. Tashkiliy-ma'muriy uslublar boshqa uslublardan direktivalarning aniq adresliligi, farmoyish va ko'rsatmalarni bajarishning majburiyiligi bilan farq qiladi. Mazkur farmoyish va ko'rsatmalarni bajarmaslik ijro intizomini to'g'ridan-to'g'ri buzish deb qaraladi va muayyan javobgarlikka tortishga sabab bo'ladi. Mohiyat e'tibori bilan, tashkiliy-ma'muriy uslublar majburlov uslublari bo'lib, ular toki mehnat insonning eng muhim hayotiy ehtiyojiga aylanmagunicha o'z kuchini saqlab qoladi. Boshqaruv faoliyati amaliyotida ma'muriy ta'sir ko'rsatish, qoida tariqasida, tobelikning quyidagi uch turi bilan bog'liq:

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

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

Shunday qilib, boshqaruvning tashkiliy-ma'muriy uslublari qonun hujjatlari tizimiga va menejer hokimiyatining kuchiga tayanadi, boshqaruvning boshqa uslublari

bilan bir xil vazifalarni bajaradi, ammo boshqariluvchi tizimga tashkiliy va buyruq bilan ta'sir ko'rsatish shaklida amalga oshiriladi.

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik uslublari. Mehnat natijalari psixologik omillarga ko'p jihatdan bog'liq. Mazkur omillarni hisobga olish va ularning yordamida muayyan xodimlarga izchil ta'sir ko'rsatish rahbarga yagona maqsad va vazifalarga ega jamoani shakllantirish imkonini beradi. Sotsiologik tadqiqotlar xo'jalik rahbari faoliyatining muvaffaqiyati 15% ga uning professional bilimlariga va 85% ga – odamlar bilan ishlash ko'nikmasiga bog'liq ekanligidan dalolat beradi.

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

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

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

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

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

Ijtimoiy-psixologik ta'sir ko'rsatish usullari ko'p jihatdan rahbarning tayyorgarlik darajasi, omilkorligi, mehmonxonachilik qobiliyati va ijtimoiy psixologiya sohasidagi bilimlari bilan belgilanadi. Rahbarlikning ijtimoiy-psixologik uslublari jamoaga vaziyatga moslashuvchan, boshqaruvning turli-tuman usullaridan foydalana oladigan odamlar rahbarlik qilishini taqozo etadi. Ishontirish jamoaga ta'sir ko'rsatishning asosiy vositasidir. Xodimlarni ishontirar ekan, rahbar birgalikda ishlash jarayonida inson xulq-atvori va odamlar o'rtasidagi munosabatlarning tabiatini mumkin qadar to'la hisobga

olishi lozim. Mehnat jamoalarining ijtimoiy rivojlanishini rejalashtirishni, shaxsni tarbiyalash va shakllantirish usuli – ishontirishni, iqtisodiy bellashuvni, tanqid va o‘z-o‘zini tanqidni, muntazam ravishda o‘tkaziladigan ishlab chiqarish yig‘ilishlarini ijtimoiy-psixologik ta‘sir ko‘rsatish shakllari sifatida taklif qilish mumkin.

8-MAVZU.MEHMONXONA XO‘JALIGIDA STRATEGIK MENEJMENT

Reja:

- 1.Strategik menejment mohiyati va ahamiyati**
- 2.Strategik boshqaruvning vujudga kelishi**
- 3.Strategik rejalashtirish va uning bosqichlari**
- 4.Strategiyani tanlash va uni amalga oshirish**

1.Strategik menejment mohiyati va ahamiyati

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

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

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

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

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

- mamlakatlar turistik imkoniyatini baholash;
- uni kuchli va zaif tomonlarini aniqlash;
- mamlakatlar turistik nufuzi imkonini maqsadli turistik guruhlar pozitsiyasi bilan asoslash;

-malakali nufuzli samarali rivojlantirish va harakatlantirish yoʻnalishni ishlab chiqish ;

2.Strategik boshqaruvning vujudga kelishi

Barcha darajalarda (milliy, mintaqaviy, mahalliy) turizmni rejalashtirish uning muvaffaqiyatli rivojlanishi va bu jarayonni boshqarishni taʼminlashning zarur sharti hisoblanadi. Dunyodagi koʻplab turistik mintaqalar va firmalar tajribasi shuni koʻrsatadiki, rejali yondashuv koʻpincha turistik bozorlarda talabni qondirishda katta muammo tugʻdirmay, kafolatli daromad olishga olib keladi.

Oʻzbekiston va MDHning boshqa mamlakatlari bozor iqtisodiyotiga oʻtayotganda rejalashtirish yarim unutilgan holda qolib ketdi. Koʻpincha tadbirkorlar, ayniqsa, boshlovchi tadbirkorlar rejalashtirishning roliga etarlicha baho bera olmadilar. Bunda ular oʻz intuitsiyasi va tajribasiga, ishbilarmon doiralardagi norasmiy aloqalariga, qulay boʻlib tuyulgan bozor istiqbollarga va boshqa holatlarga umid qildilar. Shu bilan birga, ularning koʻpchiligi haqiqatan ham tushkunlikka tushib qoldilar, chunki bozordagi haqiqiy holat ilgari tasavvur qilinganiga qaraganda boshqacha boʻlib chiqdi.

Xorijiy firmalar va mamlakatimizdagi korxonalarining tajribasi shuni koʻrsatadiki, bozor sharoitlarida tadbirkorlik faoliyatini rejalashtirishga yetarlicha baho bermaslik, uni mensimaslik, inkor qilish yoki bilar-bilmas amalga oshirish koʻpincha katta, hech narsa bilan oqlab boʻlmaydigan iqtisodiy yoʻqotishlarga, va pirovardida bankrotlikka olib keladi.

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

Raqobat ustunliklaridan maksimal foydalanish.

- ehtimol tutilgan xatolarni bartaraf qilish;
- yangi tendentsiyalarni kuzatib borish va ulardan oʻz faoliyatida foydalanish;
- salbiy omillarning turistik korxonalar faoliyat koʻrsatishiga taʼsirini kamaytirish;
- ehtimol tutilgan tavakkallarga qarshi oʻz vaqtida choralar koʻrish;
- ishlab chiqarish va tijorat faoliyatining natijalarini baholash.

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

Ayrimlar rejaga binoan ishlash tadbirkorlikning rivojlanishiga imkon bermaydi, deb hisoblaydi. Kichiq va endi ish boshlagan firmalarda rahbarlar shu qadar bandki, ularda rasmiy rejalar tuzishga vaqt qolmaydi. Ular rejalashtirish faqat katta korporatsiyalarda oʻrinli deb hisoblaydi. Xatto obroʻli mehmonxonalarda ham rahbarlar odatda rasmiy rejalarsiz ish koʻradi. Mehmonxona xizmatlarining boshliqlari odatda yozma reja

tuzishga erinadi, chunki bu tahlil uchun ancha ko'p kuch va vaqt talab etadi. Bundan tashqari, ular yana bir dalilni keltiradi – bozor juda tez o'zgaradi, shu bois rejalar hech qanday foyda bermaydi.

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

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

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

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

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

Quyida mehmonxonaning korxonasida yillik rejalar tuzish jarayonini ko'rib chiqamiz.

Boshqaruv darajasidagi ish rejalarini mehmonxonaning strategiyasini ish amaliyotiga aylantiradi. Mehmonxonaning korxonasining rahbariyati strategik rejaga qarab bilimlarga boyiydi va undan kompaniyani to'g'ri yo'nalishda rivojlantirish uchun asos sifatida foydalanadi. Har bir ish rejasi mustaqil bo'lsa-da, korxonaning boshqa ish rejalarini to'ldiradi.



Mehmonxonaning korxonasi ish rejalarining sxemasi

Marketing rejasi butun mehmonxonaning faoliyatidagi marketing strategiyasini aks ettiradi. Ammo u ma'lum xizmat turlariga nisbatan yordamchi rejalaridan tashkil topishi ham mumkin. Asosiy yoki yordamchi marketing rejalarini, ularning mazmuni va tuzilishi yagona metodologiya va modelga mos keladimi? Odatdagi sharoitlarda marketing rejasi marketing maqsadlariga erishish uchun marketing resurslarini joylashtirish usullarini tavsiflaydi. Binobarin, rejani tayyorlashning bosqichma-bosqich jarayoni rejalar oqilona

ishlab chiqilishi, tarkibiy qismlarga ajratilishi va ijrochilar e'tiboriga havola etilishini kafolatlaydi.

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

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

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

- Qaysi ish bajariladi?
- Qachon bajariladi?
- Bu ish uchun kim javob beradi?
- Bu necha pulga tushadi?

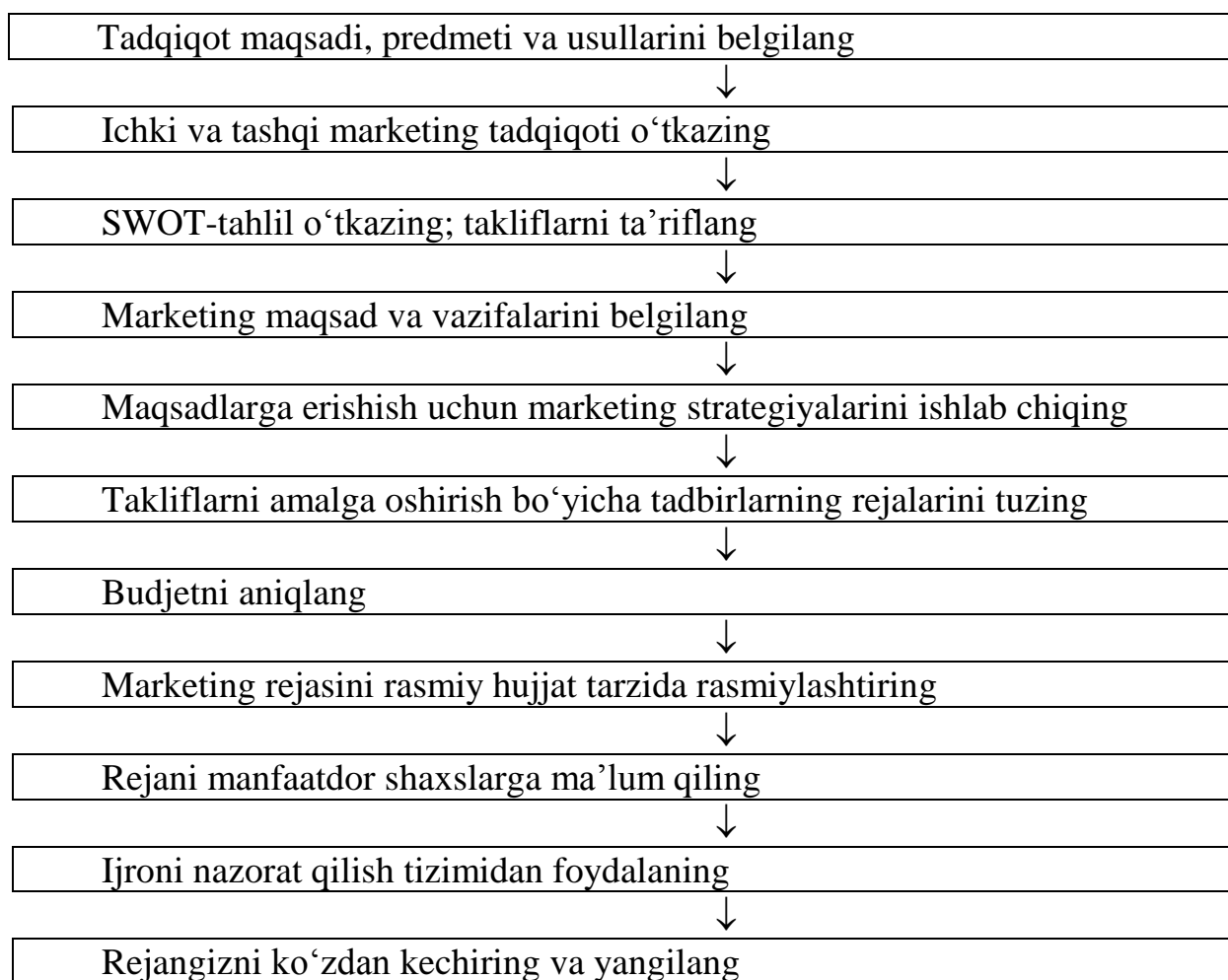
Masalan, mehmonxonaga tegishli bo'lgan bozordagi ulushni oshirishning asosiy strategiyasi sifatida bo'linma rahbari marketing rejasida sotishni rag'batlantirish tadbirlari sonini ko'paytirishni taklif qiladi. Uning rejasida turistik agentlar uchun rag'batlantiruvchi vositachilik haqi, ularga mehmonxona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

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

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

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

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



Korxonada rejalashtirish jarayonining sxemasi

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

3.Strategik rejalashtirish va uning bosqichlari

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

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

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

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

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

1. Mehmonxona bajarishi lozim bo'lgan strategik ko'ra bilishni, harakat uzoq muddatli yo'nalishini va aniq vazifani shakllantirish.

2. Strategik ko'ra bilish va zimmadagi vazifani aniq maqsad va topshiriqqa aylantirish.

3. Maqsadlar va vazifalarga erishish strategiyasini ishlab chiqish.

4. Qabul qilingan strategiyani malakali hamda samarali tadbiiq etish va amalga oshirishi.

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

4.Strategiyani tanlash va uni amalga oshirish

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

-strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirishga qobil mehmonxona tuzish;

-strategik soha muvaffaqiyati uchun muhim bo'lgan resurslarni yo'naltiruvchi moliyaviy rejani ishlab chiqish;

-ko'zlangan maqsadga jadal erishishga yo'naltirilgan asoslashni xodimlar uchun ishlab chiqish;

-mukofotlash tizimini qo'yilgan maqsadyaarga erishish natijalari bilan boglash;

-mehmonxonada strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun imkoniyat tug'diruvchi muhit va ishchanli vaziyatni yuzaga keltirish;

-mehmonxonaning har bir azosiga kunma-kun o'z vazifasini samarali bajarishiga imkon beradigan qo'llab-quvvatlash ichki tizimini barpo qilish;

-muntazam takomillashtirish amaliyoti va rejasini (malaka oshirish yoki qayta tayyorlashni) tatbiiq etish;

-strategiyani oldinga siljitishni boshqarish va uni amalga oshireoni muntazam yaxshilash uchun zarur bo'lgan ichki etakchilik tizimini joriy etish.

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

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

Ishlarni baholash, yangi yo'nalishlarni o'rganish va to'g'rilovchi harakatlarni amalga oshirish. Boshqaruv strategiyasining yuqorida ko'rib o'tilgan to'rt vazifasini birdaniga va doimiyga hal etib bo'lmaydi. Uzoq muddatli maqsadlar o'zgartirishni taqozo etishi mumkin: ular oshirilishi yoki pasaytirishi ehtimoldan holi emas, bu

to'plangan tajriba va kelajakdagi istiqbol bilan bog'liq. Mehmonxona strategiyasini ro'yobga oshirish yo'llarini qabul qilish tahlil etiladi va yangi, yanada samaraliroq yo'llarni izlash amalga oshiriladi.

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

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

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

9-MAVZU. MEHMONXONA XO'JALIGIDA INNOVATSION MENEJMENT

Reja:

- 1.Mehmonxona xo'jaligida innovatsion menejmentning ahamiyati**
- 2.Innovatsion menejment qonuniyatlari va bosqichlari**
- 3.Innovatsion menejment usullari va funksiyalari**
- 4.Kadrlarni boshqarish tizimidagi innovatsiyalar**

1.Mehmonxona xo'jaligida innovatsion menejmentning ahamiyati

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

Innovatsiya – bu bozordagi yangi mahsulot, yangi hodisa yoki xatti-harakat bo'lib, u iste'molchini jalb qiladi. Uning ehtiyojlarini qondirish va shu bilan bir vaqtda

tadbirkorga daromad keltirish maqsadiga ega ekanligini bunga qo‘shimcha qilish mumkin. Innovatsion rivojlanishni belgilovchi omillar:

- bozorga oid kon‘yunktura va raqobat (ham ichki, ham tashqi bozorlarda);
- muhit (fan va texnika rivojining rivojlanish darajasi, qonuniy va me‘yoriy asos, siyosiy va iqtisodiy barqarorlik);
- kadrlar (olimlar, mutaxassislar, tadbirkorlar, menejerlar, siyosiy arboblari, davlat xizmatchilari);
- resurslar (tabiiy, ishlab chiqaruvchi, moliyaviy, ilmiy-texnik, texnologik, infraqurilma).

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

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

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

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

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

Mehmonxonadagi IKMning maqsadi - mehmonxonaning joriy va istiqboldagi manfaatlari va maqsadlariga, xodimlarni rivojlantirishning zamonaviy qonuniyatlariga, davlat, bozor va kasaba uyushmalarining inson resurslarini rivojlantirish darajasiga, standart talablariga muvofiq kadrlar tizimini yangilashning samarali miqyoslari va

sur'atlarini ta'minlashdir. IKMni vaqt jihatidan ancha umumiy pozitsiyalaridan, shuningdek iqtisodiyotning o'tish holati sharoiti nuqtai nazaridan karab chiqib, strategik va taktik maqsadlarni ajratib ko'rsatish mumkin.

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

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

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

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

2) kadrlarga oid yangiliklarning samaradorligiga baho berish;

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

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

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

6) kadrlarga oid yangiliklarni asoslash va boshqalar.

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

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

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

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

4) sifat to'garagi - bir ishlab chiqarish uchastkasida birgalikda ishlaydigan yoki bitta topshiriqni bajaradigan ishchilar yoki mutaxassislarning kichik guruhi (kariyb 10

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Innovatsion menejment qonuniyatlari va bosqichlari

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

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

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

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

4) ular rahbariyat ko‘z o‘ngida “qiyofa”larini yo‘kotayotganligini xis qiladilar;

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

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

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

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

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

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

Shuni aytish kerakki, yirik strategik o'zgarishlar, shu jumladan kadrlar sohasidagi o'zgarishlar ko'pincha qarshilik ko'rsatish sabablarini hisobga olmasdan turib amalga oshiriladi. Yangilikning ro'yobga chiqarilishida to'siqlar va natijasizlik kelib chiqqan hollarda odatda ushbu jarayonni tartibga solish chora-tadbirlari ko'riladi, qarama-qarshilik manbasiga nisbatan esa hech narsa qilinmaydi. Zaif tomonlarni aniqlash yuzasidan kengashlar o'tkaziladi, o'zgarishlarni amalga oshirish tadbirlari belgilanadi, ayrim kishilarning muholifatda turganligi bilinmay izsiz qolib ketadi. Kamchiliklarga barham berish uchun esa hokimiyat vositalari ishga solinadi: noshukur xodimlar va guruhlarga nisbatan choralar ko'riladi, buyruqlar chiqariladi, jazolar belgilanadi. Bunday jarayon garchi samarasiz ko'rinsa-da, har holda ma'lum darajada natijalar ham beradi, buning uchun o'zgarishlar tarafdorlari hokimiyatga ega bo'lishlari darkor. Agar bunday hokimiyat bo'lmas ekan, yoxud "ta'sir ko'rsatish vositalari" ishlamas ekan, o'zgarishlar boshi berk ko'chaga kirib qoladi va mehmonxona yana eski ahvoliga qaytadi.

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

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

Uchinchi bosqichda mazkur tarxdan foydalanib, ortiqcha qarshilik ko'rsatishga barham berish chora-tadbirlari belgilanadi. Buning uchun o'zgarishlar oldida qo'rquvni noto'g'ri tushunmaslik va uni bo'rttirib yubormaslik kerak bo'ladi, xodimlarga firmaning faoliyati natijalari uchun o'zgarishlarning zarurligi, buning oqibatida qulay imkoniyatlar paydo bo'lishi tushuntiriladi. Ayniqsa, qarshilik ko'rsatish kutilishi mumkin bo'lgan guruhlar va ayrim shaxslarga alohida e'tibor beriladi. O'zgarishlarning sabablari va oqibatlari, yangilikni joriy qilishdan kutiladigan natijalar haqidagi axborot butun mehmonxona bo'ylab targ'ib etilishi kerak.

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

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

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

- 1) joriy mukofotlar - joriy ish natijalari va KYAni amalga oshirganlik uchun;
- 2) start mukofotlari - KYAning yirik bosqichini tashkil etuvchi vazifalar majmuini muvaffaqiyatli hal qilganlik uchun;
- 3) bosqichma-bosqich mukofotlar - KYAning yirik bosqichini tashkil etuvchi vazifalar majmuini muvaffaqiyatli hal qilganlik uchun;
- 4) finish mukofotlari - ishning pirovard muvaffaqiyatli natijalari, KYAning loyiha parametrlariga erishilganlik uchun;
- 5) ekspress - mukofotlar - kadrlar sohasidagi yangi ilmiy g'oyalar va qarorlar uchun, shu jumladan kadrlar bilan ishlash jarayonida vujudga keladigan g'oyalar va qarorlar uchun.

3. Innovatsion menejment usullari va funksiyalari

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

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

Ma'lumki, innovatsion kadrlar menejmenti tegishli ravishda uyushgan va muayyan tizimni tashkil etgan bo'lsagina yuqorida aytib o'tilgan vazifalarni samarali bajarishi mumkin. Mazkur tizimni tahlil qilishni uning tuzilishini qarab chiqishdan boshlamoq yaxshiroq bo'ladi, u tizimning mazmuni haqida ancha to'liq tasavvur hosil qilish imkonini beradi.

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

o'shish kerak bo'лади. Ana shu nuqtai nazardan u quyidagi yo'nalishlarni o'z ichiga oladi:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.Kadrlarni boshqarish tizimidagi innovatsiyalar

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

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

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

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

1.3. Mehnat jarayonida kadrlarga oid yangiliklar. Ushbu kichik guruhga yangi texnika va mehnat turlarini o'zlashtirish, kadrlarni attestatsiya qilish davrida kadrlar bilan ishlashning yangi usullari; qaror topgan kadrlar tuzilmasidan mehnat funksiyalarini va vakolatlarini yangicha taqsimlash; xodimlarni yangi vazifalarga ko'tarish va ularning joyini o'zgartirish usullari; yangi lavozim tavsifnomalari va yo'riqnomalarini ishlab chiqish; elita kadrlari bilan ishlashdagi yangiliklar kiradi.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1. Ayrim xodimlarga nisbatan kadrlarga oid yangiliklar.

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

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

2.4. Ishlab turgan mehmonxonalarda kadrlarga oid yangiliklar.

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

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

2.7. Kadrlarga xizmat ko'rsatish ishidagi yangiliklar.

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

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

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

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

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

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

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

4.1. Xodimning rivojlanishiga baho berish sohasidagi yangiliklar.

4.2. Xodimni rivojlantirishni bashorat qilish va dasturlashtirish sohasidagi yangiliklar.

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

4.4. Xodimni rivojlantirishni asoslash sohasidagi yangiliklar va boshqalar.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10-MAVZU. MEHMONXONA XO'JALIGIDA KADRLARNI REJALASHTIRISH VA BOSHQARISH

Reja:

1. Mehmonxona xo'jaligida kadrlarni rejalashtirishning mohiyati, maqsad va vazifalari

2. Mehmonxonalarda kadrlarni rejalashtirishga qo'yiladigan talablar

3.Mehmonxona xo‘jaligida kadrlarni rejalashtirishning asosiy turlari va bosqichlari

4.Mehmonxona kadrlarini o‘qitish va rivojlantirish

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

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

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

Mamlakatimizda bozor munosabatlarini amalga oshirish o'ziga xos xususiyatlarda, ya'ni ijtimoiy yo'naltirilgan himoya yo'li bilan amalga oshirilayotgan bo'lsada bizga qoldirilgan iqtisodiy meros mustaqillik davrining boshlang'ich davrida ma'lum darajada ijtimoiy keskinlik yaratdi. Ijtimoiy keskinlik esa hayot qurishning sifatini, avvalo mehnat qilish bilan bog'liq hayot sifatini o'stirishga bo'lgan ehtiyojlar oqibatida kelib chiqdi.

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

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

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

Kadrlarni rejalashtirish mehmonxona manfaatlari nuqtai-nazaridan ham, uning xodimi manfaatini koʻzlab ham amalga oshiriladi. Mehmonxona uchun kerakli vaqtda, kerakli oʻrinda, zarur miqdorda hamda tegishli malakaga ega boʻlgan shunday xodimga ega boʻlish muhimki, ular ishlab chiqarish vazifalarini hal qilish, uning oʻz maqsadlariga erishishi uchun zarur boʻladi. Kadrlarni rejalashtirish ancha yuqori mehnat unumdorligini qoʻlga qiritish va ishdan qoniqish hosil qilish uchun shart-sharoitlar yaratib berishi lozim. Odamlarni birinchi navbatda oʻz qobiliyatlarini rivojlantirish uchun shart-sharoitlar yaratib berilgan, yuqori hamda doimiy ish haqi olib turish kafolatlangan ish oʻrinlari jalb qiladi. Mehmonxonadagi barcha xodimning manfaatlarini hisobga olish kadrlarni rejalashtirish vazifalaridan biri hisoblanadi. Shuni yodda tutish kerakki, kadrlarni rejalashtirish mehmonxonadagi umumiy rejalashtirish jarayoniga qoʻshilib ketgan taqdirda samarali boʻladi.

Kadrlarni rejalashtirish quyidagi savollarga javob berishi lozim:

- qanday malakali qancha xodim qachon va qayerda boʻladi?
- kerakli xodimni ijtimoiy zarar yetkazmagan holda qanday qilib jalb qilish va ortiqcha xodimni qisqartirish mumkin?
- xodimni ularning qobiliyatlariga muvofiq qanday qilib yaxshiroq foydalanish mumkin?
- yangi yuqori malaka talab qiladigan ishlarni bajarish uchun qanday kadrlarning rivojlanishini taʼminlash va ishlab chiqarishning talab-ehtiyojlariga muvofiq ularning bilimlarini qoʻllab-quvvatlab turish mumkin?
- kadrlarga doir rejalashtirilgan tadbirlar qanday xarajatlar qilinishini talab etadi?
- kadrlarni rejalashtirish xodimlar bilan ishlashning tezkor rejasida birlashtirilgan va oʻzaro bir-biri bilan bogʻlangan butun bir tadbirlar majmuini amalga oshirish orqali roʻyobga chiqariladi.

2.Mehmonxonalarda kadrlarni rejalashtirishga qoʻyiladigan talablar

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

- xodimning doimiy tarkibi toʻgʻrisidagi maʼlumotlar (ismi, otasining ismi, familiyasi, turar joyi, yoshi, ishga kirgan vaqti va x.k.).
- xodimning tuzilishi toʻgʻrisidagi maʼlumotlar (malakasi, jinsi, yoshi, millati; nogironlarning salmoi, ishchilar, xizmatchilar, malakali ishchilar va shu kabilarning salmoi);
- kadrlar qoʻnimsizligi;
- bekor turib qolishlar, kasallik natijasida vaqtning bekor sarf boʻlishi;
- ish kunining davom etishi haqidagi maʼlumotlar (toʻliq yoki qisman band boʻlganlar, bir smenada, bir necha smenada yoxud tungi smenada ishlovchilar; mehnat taʼtillarining qancha davom etishi;
- ishchi va xizmatchilarning ish haqi (uning tuzilishi, qoʻshimcha ish haqi, ustamalar, tarif boʻyicha va tarifdan tashqari toʻlovlar);
- davlat va huquqiy mehmonxonalar tomonidan koʻrsatiladigan ijtimoiy harakterdagi xizmatlar haqida maʼlumotlar (qonunlarga, tarif nomalariga muvofiq ixtiyoriy ravishda ijtimoiy ehtiyojlarga ajratiladigan xarajatlar).

Anketalarni shunday tuzish kerakki, toki ular ishlab chiqarish maqsadlari bilan bir qatorda kadrlarni rejalashtirishga ham xizmat qilsin. Xodim haqidagi ma'lumotlarni tartibga solish mumkin.

Xodim to'g'risidagi axborot barcha tezkor ma'lumotlar, shuningdek kadrlarni rejalashtirish uchun ularga ishlov berish jarayonlari majmuidan iboratdir.

Xodim to'g'risidagi axborot quyidagi talablarga javob berishi lozim:

oddiylik - buning ma'nosi shuki, axborot mazkur aniq holatda qancha xajmda ma'lumot zarur bo'lsa, shuncha ma'lumotni o'z ichiga olishi darkor;

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

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

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

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

dolzarblik - ma'lumotlar yangi bo'lishi, tezkorlik bilan o'z vaqtida taqdim etilishi, ya'ni kechiqmasligi zarur.

3.Mehmonxona xo'jaligida kadrlarni rejalashtirishning asosiy turlari va bosqichlari.

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

Mehmonxonalarda xodim bilan ishlash muammolaridan biri kadrlarni jalb qilish paytidagi mehnatga ko'nikishini boshqarishdir. Xodimning mehmonxona bilan o'zaro hamkorligi jarayonida ularning o'zaro moslashuvi vujudga keladi, uning asosini xodim tomonidan sekin-asta mehnatning yangi kasbiy va ijtimoiy-iqtisodiy shart-sharoitlariga kirib borishi tashkil etadi.Ko'nikishning ikki yo'nalishi ajratib ko'rsatiladi:

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

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

Mehnat bozori faoliyat ko'rsatayotgan sharoitda ikkilamchi ko'nikishning ahamiyati ortadi. Bunda yosh xodimning birlamchi ko'nikishiga katta e'tibor

berayotgan xorijiy firmalarning ish tajribasini diqqat bilan o'rganish zarur. Xodimning mazkur toifasi mehmonxonalar ma'muriyati tomonidan alohida g'amxo'rlik ko'rsatishga muhtoj bo'ladilar.

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

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

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

Mehmonxonadan ketish singari voqeaning muhimligi tufayli bo'shovchi xodimlar bilan ishlashda xodimni boshqarish xizmatlarining asosiy vazifasi mana shu boshqa ishlab chiqarish, ijtimoiy, shaxsiy vaziyatga o'tishni iloji boricha yumshatishdan iboratdir. Bular ayniqsa bo'shshlarning keyingi ikki turiga taalluqlidir.

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

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

shu maqsadda mehmonxonada tegishli ish o'rinlarini zaxira tarzida saqlab turish zarur.

4.Mehmonxona kadrlarini o'qitish va rivojlantirish

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

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

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

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

Xodimga sarflanadigan xarajatlar mehmonxonaning ishlab chiqarish va ijtimoiy ko'rsatkichlarini ishlab chiqish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Xodimga sarflanadigan xarajatlar ulushi mahsulot tannarxida ortib boradi, bu esa quyidagi omillar bilan bog'liqdir:

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

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

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

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

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

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

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

11-MAVZU.MEHMONXONA XO‘JALIGIDA NIZO VA STRESSNI BOSHQARISH

Reja:

- 1.Nizo tushunchasi va uning turlari**
- 2.Nizo jarayoni bosqichlari va uning oqibatlari**
- 3.Mehmonxonalarda yuzaga keladigan nizolar xususiyati**
- 4.Xodim va mijoz o‘rtasidagi nizolar**
- 5.Nizoli jarayonlarni boshqarish va ularni bartaraf etish yo‘llari**
- 6.Stress tushunchasi va stress sodir bo‘lish jarayoni. Stress holatini boshqarish**

1.Nizo tushunchasi va uning turlari

O‘zbek tilining izohli lug‘atida nizo tushunchasi quyidagicha talqin qilinadi: "Nizo - bu o‘zaro kelishmovchilik yoki qarama-qarshilik, dushmanlik, adovat orqasida tug‘ilgan holat, munosabat; ixtilof, nifoq". Adivat, ixtilof, nifoq tufayli o‘zaro janjallar sodir bo‘ladi. Odamlar janjal haqida o‘ylaganlarida dushmanlik, qo‘rqitish, bosqinchilik, tortishuv kabi noxushliklarni nazarda tutishadi.

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

Ishlab chiqarishdagi nizolar kishilar kayfiyatiga salbiy ta‘sir qiladi va ularning ish qobiliyatini pasaytiradi, jamoadagi "ruhiy iqlim"ni yomonlashtiradi, kadrlar qo‘nimsizligini ko‘paytiradi. Shuning uchun, bu masalalarga doimo e‘tibor berish, mehnat jamoalarini boshqarishni, kadrlar turg‘unligini ta‘minlovchi

shartlardan biridir. Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar oldini olishning barcha imkoniyatlaridan foydalanish lozim.

Nizo qanday xarakterga ega bo‘lmasin va u qay darajada katta bo‘lmasin, barcha hollarda nizoning sabablari hamda uni vujudga keltirgan holatlar diqqat bilan tahlil qilinishi lozim. Rahbar har bir aniq vaziyatning tagiga adolat va obyektivlik bilan etishi, tegishli xulosalar chiqarishi kerak.

Sotsiologlar tadqiqotlarining ko‘rsatishicha, "ruhiy iqlim" yaxshi bo‘lgan hamda intizom ancha yuqori bo‘lgan joyda faqat iqtisodiy ko‘rsatkichlar yuksak emas, balki nizolar ham anchagina kam, xodimlarning o‘z mehnatidan katta qoniqish olayotgani ko‘zga tashlanib turadi.

Xodimlar noroziligi yuksak talabchanlik va ishlab chiqarishning ba’zi jihatlarini yaxshilash, bu bilan mehnat unumdorligini oshirish istagining natijasi sifatida ijobiy sabablarga ham ega bo‘lishi mumkin. Jamoa a’zolarining prinsipialligi hamda kamchiliklar bilan murosa qilmaslik istagi jamoaning yuksak faolligi va tashabbusi tufayli yuzaga keladi. Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar turli sabablarga ko‘ra vujudga kelishi mumkin. Ulardan:

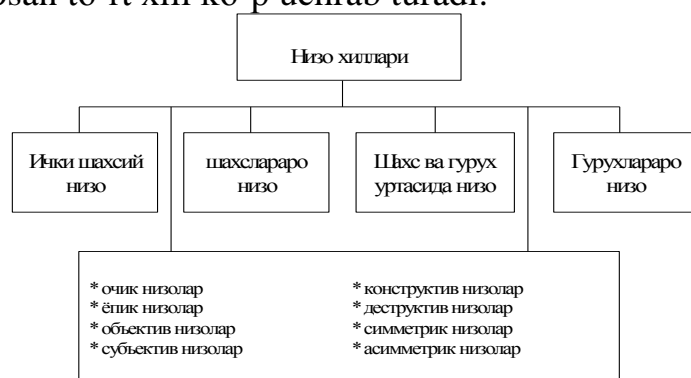
- mehnatni tashkil qilishdagi kamchiliklarni;
- haq to‘lashning takomillashtirilmagani;
- yomon mehnat sharoitlarini;
- mehnat haqidagi qonunlarni buzishni;
- rahbarlikning qoniqarsiz saviyasini;
- o‘zaro munosabatlar madaniyatining past saviyasini va hokazolarni

ko‘rsatish mumkin.

Jamoa a’zolari orasida nizolarning ko‘pchiligi quyidagi sabablar tufayli sodir bo‘ladi. Nizo sabablari

1. Resurslarni taqsimlashdagi adolatsizlik.
 2. Vazifalarning — o‘zaro bog‘likligi.
 3. Maqsadlardagi har xillik.
 4. Erkinlik, mustaqillik va o‘z qadrini bilishdagi har xillik.
 5. Manmanlik, qaysarlik.
 6. Kommunikatsiya — o‘zaro aloqaning qoniqarsizligi.
3. Turizm va mehmonxona xo‘jaligi boshqaruvida nizolarning asosiy turlari.

Nizolarning asosan to‘rt xili ko‘p uchrab turadi.



Nizo xillari

Mavhumligiga qarab, nizolar ochiq yoki yopiq ko‘rinishlarda bo‘lishi mumkin.

Ochiq nizolar odatda qarama-qarshi tomonlarning ko‘z oldida, to‘g‘ridan-to‘g‘ri vujudga keladi. Ular to‘qnashish sodir bo‘lgunga qadar to‘liq etilgan bo‘ladi. Bunday nizolar rahbariyat nazorati ostida turganligi sababli korxonalar uchun unchalik xavf tug‘dirmaydi va ularni boshqarish oson kechadi.

Yopiq nizolar o‘ta xavflidir. Bunday nizolarni asta-sekin, belgilangan fursatda portlaydigan minaga o‘xshatsa bo‘ladi. Agar nizo hali "etilmagan" yoki ularni odamlar nigohidan yashirilsa, boshqacha qilib aytganda nizo kishilar "ichida" bo‘lsa, bilingki, bu nihoyat xavfli va uni boshqarish juda qiyin.

Yopiq nizolar ko‘pincha fitna, ito, hiyla-nayrang, fisq-fasod shaklida rivojlanish oqibatida vujudga keladi. Ular oraga nifoq solish, buzg‘unchilikka qaratilgan bo‘lib, yolg‘onchilik, uydirma, bo‘xton gaplar muholiflar uchun asosiy qurol vazifasini bajaradi.

Ochiq nizolar ko‘pincha nido, chaqiriq shaklida rivojlanishi oqibatida vujudga keladi. Ular ochiqdan-ochiq chaqiriq, tovush chiqarish, da‘vat etishda o‘z ifodasini topadi. Bunda bir guruh xodimlar o‘zlariga qarama-qarshi bo‘lgan rasmiy yoxud norasmiy guruhlarining manfaatini o‘zining manfaati tomon burishga harakat qiladi.

Xarakteriga qarab nizolar obyektiv yoki subyektiv nizolarga bo‘linadi.

Obyektiv nizolarga korxonaning rivojlanish jarayonida yuzaga chiqadigan real kamchiliklar va muammolar bilan bog‘liq nizolar kiradi. Bu nizolar amaliy nizolar bo‘lib, ishlab chiqarishni rivojlantirish, rahbarlik uslubini takomillashtirish, korxonada normal "ruhiy iqlim" ni yaratish uchun xizmat qiladi.

Subyektiv nizolarga kishilarning u yoki bu voqelikka bo‘lgan shaxsiy fikrlarining turlichaligi oqibatida vujudga keladigan nizolar kiradi. Bu nizolar tabiati bo‘yicha his-tuyg‘uga, hissiyotga berilish, qiziqqonlik oqibatida yuzaga chiqadi. Odatda, bunday nizolar bir-birini ruhan ko‘ra olmaydigan yoki bir-birini tushunmaydigan, yoxud tushunishni xohlamaydigan kishilarning qarama-qarshi fikrlari oqibatida vujudga keladi.

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

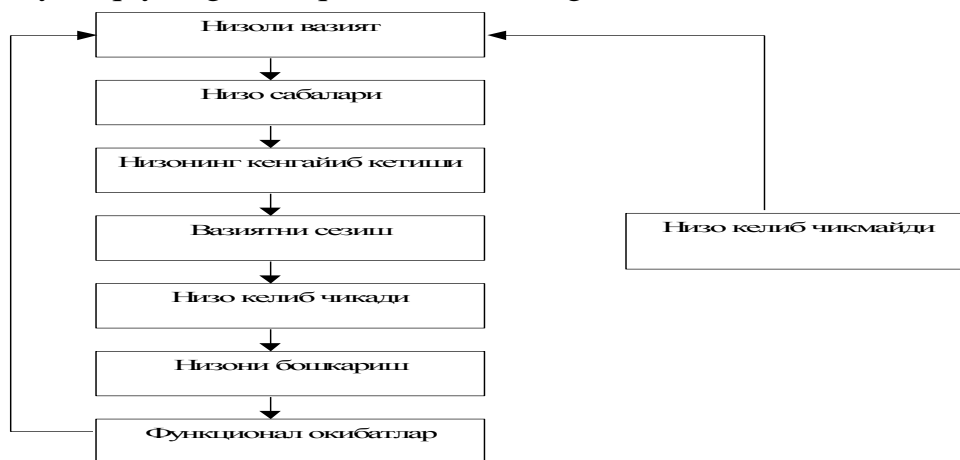
Konstruktiv nizolar korxonada maqsadga muvofiq o‘zgartirishlar qilinishini, oqibatda esa nizo chiqadigan obyekt (sabab)ni bartaraf etishni nazarda tutadi. Agar nizo hech qanday asosga ega bo‘lmasa, unda bu nizo destruktiv nizo deb yuritiladi. Bunday nizolar xodimlar o‘rtasidagi munosabatlarni barbod etadi, so‘ngra ishlab chiqarish jarayonini, boshqaruvchilarni izdan chiqarish payida bo‘ladi.

Shuni nazarda tutish kerakki, har qanday konstruktiv nizo, agar o‘z vaqtida oldi olinmasa, destruktiv nizoga aylanadi, ya‘ni kishilar bir-biriga nisbatan nafratlarini namoyish etish, bo‘lar-bo‘lmasga tirnoq ostidan kir izlash, har bir so‘zdan ilgak topish, atrofdagilarning qadr-qimmatini erga urish, o‘zining fikrini zo‘rlab tirkash, etilgan muammolarni hal qilishdan bosh tortish harakatida bo‘laveradilar.

Aksariyat hollarda konstruktiv nizolarning destruktiv nizolarga aylanishi nizoda qatnashuvchilarning shaxsiy xislatlari bilan bog'liq bo'ladi.

2.Nizo jarayoni bosqichlari va uning oqibatlari

Nizoning kelib chiqishi va to'qnashishning sodir bo'lishi bir butun jarayon bo'lib, bu jarayon quyidagi -bosqichlarni o'z ichiga oladi.



Nizoning kelib chiqish va to'qnashish jarayoni modeli

Bu jarayonning birinchi bosqichida nizo chiqishi uchun vaziyat tug'iladi, ya'ni tomonlar manfaatlarining qarama-qarshiligi obyektiv ravishda namoyon bo'ladi. Ammo ochiqdan-ochiq to'qnashuv sodir bo'lmaydi. Bunday holat har ikkala tomon tashabbusi bilan yoki "merosdan" qolgan nizoning ta'siri ostida vujudga kelishi mumkin.

Nizoli vaziyatning obyektiv ravishda vujudga kelishiga bevosita qarama-qarshi turuvchi tomonlarning o'zlari yoki ularning muholiflari sababchi bo'lishi mumkin. Ular turlicha daraja (rang)ga ega bo'lgan tomonlardir. Masalan:

- darajali muholiflar — bu shaxslar;
- darajali muholiflar — bu guruhlar;
- darajali muholiflar — bu mehmonxonalar;
- darajali muholiflar — bu dialog chog'ida o'z-o'zidan qaror qabul qiluvchi shaxslardir. Nizoning rivojlanishida va sodir bo'lishida ularning ta'siri deyarli bo'lmaydi.

Nizoli vaziyatning boshqa bir unsuri — bu ayni shu vaziyatni keltirib chiqaruvchi obyektidir. Ko'pincha shu obyektini "bo'lisha olmaslik" yoki uni "bo'lishdagi" adolatsizlik sababli nizoli vaziyat vujudga keladi. Natijada ziddiyatga boruvchi tomonlar o'zlarining manfaatlari yo'lida hal qiluvchi mavqei egallashga urinadilar. Nizoli vaziyatning tashqi unsurlari ham mavjud. Bular quyidagilardir:

- haddan tashqari hissiyotga berilish;
- fikrini aniq izhor eta olmaslik;
- bir-birini tushunishini xohlamaslik;
- asosga ega bo'lmagan noshukurlik va hokazo.

Nizo sabablari (2-bosqich) va uning kengayish ehtimoli (3-bosqich)ni o'z vaqtida sezish, (4-bosqich) nizoning yuzaga chiqmaslikka olib keladi. Agar jarayonga e'tiborsizlik bilan qaraladigan bo'lsa, u holda nizoning kelib chiqishi

tabiiy (5-bosqich). Endi uni boshqarish (6-bosqich) zaruriyati tugʻiladi. Boshqarishning samaradorligiga qarab, nizoning oqibatlari funksional va difunksional koʻrinishlarida boʻlishi mumkin (7-bosqich).

Nizoning ettita funksional oqibati maʼlum. Bu oqibatlar nizoni boshqarishning ijobiy samara berganligini ifodalaydi. Masalan, birinchi oqibat:

• nizoni hal qilishda har ikkala tomon uchun maʼqul qaror qabul qilinishida namoyon boʻladi. Qarama-qarshi tomonlar nizo echimiga teng manfaat nuqtai nazaridan yondoshilganidan mamnun qoladilar. Bunday oqibat oʻz navbatida nizo echimi boʻyicha qabul qilinadigan qaror toʻsiqlarini, yaʼni qarama-qarshi tomonlarning bir-biriga boʻlgan:

- adovatni;
- xusumatni;
- dushmanlikni;

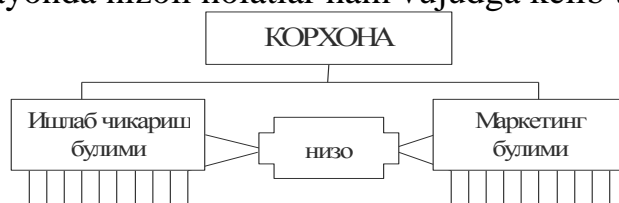
• adolatsizlik kabi gʻarazli toʻsiqlarni yumshatishga yoki butunlay yoʻqotishga imkon beradi.

Funksional oqibatning boshqa koʻrinishida qarama-qarshi tomonlarning koʻproq hamkorlik qilishga, hattoki kelgusida ham oʻrtada nizo chiqarmaslikka boʻlgan moyilliklari namoyon boʻladi. Funksional oqibat qarama-qarshi tomonlarning oʻzaro sir saqlashlari, goʻyo "aytiladigan fikr ular manfaatlariga zid keladi", degan gumon bilan atayin aytilmay qolgan fikrlarda ham oʻz aksini topishi mumkin. Aslini olganda, bunday oqibat ham qaror qabul qilish sifatini oshirishga undaydi, chunki bunday holat qarshi tomonning yuzaga kelishi mumkin boʻlgan nizo sabablari va obyektlarini yanada chuqurroq tahlil qilishga, unga "tashxis" qoʻyishga undaydi.

3.Mehmonxonalarda yuzaga keladigan nizolar xususiyati

Har bir ishlab chiqarish jamoasida xodimlarning oʻzaro munosabati ikki tarkibiy doirada formal (yoki rasmiy) va noformal (yoki norasmiy) doirada amalga oshadi. Formal guruh xodimlarning ishlab chiqarish va ijtimoiy faoliyatidagi maʼmuriy jihatdan mustahkamlangan rasmiy aloqalarini koʻrsatib beradi. Formal guruh kishilarning lavozim burchlaridan kelib chiquvchi oʻzaro munosabatlariga koʻra belgilanadi.

Noformal guruh shaxsiy simpatiya va antipatiyalar asosidagi norasmiy munosabatlarni, manfaatlarning umumiyligini, xarakterlarning oʻxshashligini, oʻzaro bir-birini tushunishni ifodalaydi. Har ikkala guruh doimo bir-biriga taʼsir qilib turadi va shu jarayonda nizoli holatlar ham vujudga kelib turadi.



Guruhlararo nizolar.

Guruhlararo nizolarga:

- boʻlimlar bilan boʻlimlar oʻrtasidagi;
- maʼmuriyat bilan kasaba uyushmasi oʻrtasidagi;

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

4.Xodim va mijoz o‘rtasidagi nizolar

Ichki shaxsiy nizo bir kishining o‘ziga bir-biriga zid topshiriqlar berilib, rahbarning pirovard talabi bir-biriga mos kelmay, bajaruvchi bunday holda nima qilishini bilmay xunob bo‘lgan hollarda vujudga keladi. Masalan, universal magazinda bo‘lim boshlig‘i sotuvchidan ish joyidan bir qadam ham jilmay, xaridorlarga xizmat qilishni talab qildi, deylik. Keyinroq esa u sotuvchidan bu ishga nihoyat ko‘p vaqt sarflagani va natijada bo‘limni yangi tovarlar bilan to‘ldirmaganidan shikoyat qilsa, bunday talab oldingi talabga zid bo‘lib chiqadi. Natijada sotuvchi nima qilishni bilmay xunobi oshadi. Mana sizga nizoli vaziyat.

Tadqiqotlar va kuzatishlar bunday vaziyatlar: ishchining o‘z ishidan qoniqmaganlik, o‘ziga va korxonaga ishonchsizlik, shuningdek, xodimda asab buzilishi holatlarining tez-tez sodir bo‘lib turishi natijasida vujudga kelishini ko‘rsatadi. Shaxslararo nizo hayotda eng tarqalgan nizolardir. Bunday nizolar, masalan:

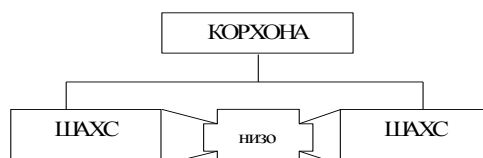
* oilada:

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

* ishlab chiqarishda:

- xodim bilan xodim o‘rtasida;
- xodim bilan rahbar o‘rtasida;
- rahbar bilan rahbar va hokazolar

o‘rtasida bo‘lishi mumkin. Buni quyidagicha tasvirlash mumkin.



Shaxslararo nizolar.

Shaxslar o‘rtasidagi nizo ko‘p hollarda ularning u yoki bu masalaga bo‘lgan nuqtai nazarlarining mos tushmasligi, rahbarlar o‘rtasida resurslarni taqsimlash, xodimlar bilan rahbar o‘rtasida esa ish sharoitini qoniqarsizligi kabilar yuzasidan vujudga kelishi mumkin. Bir lavozimga ikki nomzod qo‘yilganda ham shu turdagi nizolar kelib chiqish hollari bo‘ladi.

Shaxslar to‘qnashuvi ham shaxslararo nizo tufayli bo‘lishi mumkin. Zero, har xil toifa, fe‘ldagi odamlar hamma vaqt ham bir-birlarini tushunavermaydilar. Garchi bir ko‘rinishda bizga shundoq tuyulsada, shaxslararo nizolarning 75-80 foizi moddiy manfaatdorlik zahirida sodir bo‘ladi.

Shaxs bilan guruh o‘rtasidagi nizolar, odatda ayrim shaxsning u yoki bu narsaga nisbatan bo‘lgan fikrining yoki manfaatining guruh fikriga yoki manfaatiga mos tushmaslik oqibatida vujudga keladi. Aytaylik, biror oliygoh

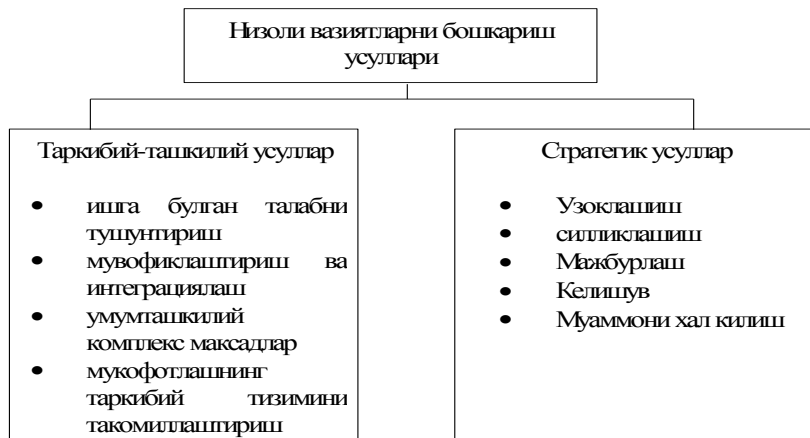
dotsenti o‘zining asosiy ish joyidan tashqari pul topish maqsadida boshqa 2—3 joyda, shu jumladan, firmada ishlayotgani umum kafedra manfaatiga zid keladi.

Chunki, kafedra jamoasi uning shuncha joyda ishlab asosiy ish joyidagi ishni qotira olmay, o‘lda-jo‘lda ishlashidan manfaatdor emas. Bunday qarama-qarshi holat ular o‘rtasida nizoning kelib chiqishiga sabab bo‘ladi. Xuddi shunday holat rahbarning biror-bir bo‘lim xodimlariga nisbatan qo‘llagan noo‘rin jazosi rahbar bilan guruh o‘rtasidagi to‘qnashuvga olib kelishi mumkin. Aholida shaxsning guruh bilan to‘qnashuvi ham alohida shaxs va guruh o‘rtasidagi kelishmovchilik oqibatida bo‘ladi.

Masalan, mahsulot ishlab chiqarishni ko‘paytirish yo‘llaridan biri uning narxini nisbatan pasaytirish yo‘lidir. Bu masalani korxonada majlisida muhokama qilish jarayonida bir guruh xodimlar bunday yo‘l korxonada zimmasiga yuklatilgan rejani bajarilishiga imkon berishini aytsa, boshqa bir xodim bunday yo‘l mahsulot sifatining pasayishiga, uning ustiga-ustak hozirgi ishlab chiqarayotgan mahsulotning sifati shundoq ham raqobatdosh korxonalarda ishlab chiqarilayotgan aynan shunday turdagi mahsulot sifatidan past ekanligiga shama qilib, bu yo‘lning noto‘g‘riligini isbotlamoqchi bo‘ladi. Bu erda bir guruh xodimlarning fikri alohida xodimning fikriga mos tushmayapti. Bunday holat ham nizo kelib chiqishi uchun sabab bo‘ladi.

5. Nizoli jarayonlarni boshqarish va ularni bartaraf etish yo‘llari

Nizoli vaziyatlarni boshqarishning bir qator samarali usullari mavjud. Ularni quyidagi ikki yirik guruhga bo‘lish mumkin.



Nizoli vaziyatlarni boshqarish usullari

Rahbar eng avvalo nizoni keltirib chiqaruvchi omillarning tahlilini qilishi, so‘ngra esa u yoki bu usulni qo‘llash bo‘yicha qaror qabul qilishi kerak.

6. Stress tushunchasi va stress sodir bo‘lish jarayoni. Stress holatini boshqarish

Stress - inglizcha (stress) so‘zidan olingan bo‘lib, asabiylik, keskinlik degan ma’nolarni anglatadi.

Asabiylik turli jismoniy va aqliy ishlar haddan oshib ketishi, xavfli vaziyat tug‘ilgan paytlarda, zarur choralarini zudlik bilan topishga majbur bo‘lganda vujudga keladigan ruhiy holatdir. Bunday holatga tushgan kishilarga nisbatan: "u asabiylashdi" deb aytishadi. Shu ma’noda asabiy tushunchasi:

-salga asabiylashaveradigan, bo‘lar-bo‘lmasga qizishib, tutaqib ketadigan, zardasi tez, jizzaki kishi;

-asablarning kasalligi tufayli yuz bergan, asablar faoliyatining buzilganligi natijasida yuzaga kelgan xastalik;

-asablarning qo‘zg‘alishi bilan bog‘liq bo‘lgan holat (janjal, baqiriqchaqiriq) kabilar ma’nosida talqin qilinadi.

Stresslar juda ko‘p kishilar uchun haqiqiy kulfatga aylanib qolganligidan “Umumiy bozor” mamlakatlarida o‘tkazilgan tadqiqotlar darak beradi. Bu tadqiqot natijalariga ko‘ra stressga olib keluvchi sabablarning 61%i ishga tegishli muammolar, oilaviy va moliyaviy bo‘luvchi qiyinchiliklar, 22%i “psixologik xarakterli” sabablar, 7% i esa jiddiy kasalliklardan iborat. Bunda stress holatini amalda yashirishning iloji yo‘q.

Shuni aytib o‘tish joizki, organizmga stressning o‘zi emas (umuman olganda insonning ijobiy his-tuyg‘ulari ham stress bilan bog‘liq bo‘ladi), balki uning juda tez uchrab turishi zarar keltiradi. 1936 yilda ushbu holatga nom bergan Kanadalik vrach va fiziolog Gans Sele stressning yo‘qligini o‘lim bilan bejizga tenglashtirmagan.

Stress o‘zi nima? Stress bu — turli ekstremal vaziyatlarda inson holatini umumiy doirada belgilash uchun foydalaniladigan atamadir.

Stress har doim bo‘lib kelgan. Yevolyusiya davomida hayotning o‘zi insondan o‘zini va o‘z yaqinlarini himoya qilishga dimo tayyor bo‘lishini talab qilgan. U o‘z kuchini qanchalik tez to‘play olsa, g‘olib chiqishga shunchalik imkoniyati ko‘p bo‘lgan.

Dastlab “stress” tushunchasi fiziologiyada organizmning har qanday noqulay ta’sirga o‘ziga xos reaksiyasi, ya’ni organizmning psixofiziologik resurslarini qiyin sharoitlarga moslashtirishni ta’minlash sifatida belgilash uchun kiritilgan.

Keyinchalik "stress" atamasi shaxsning fiziologik, psixologik va xulq-atvor darajasida ekstremal sharoitlardagi holatini ta’riflash uchun foydalanilgan.

Stress fiziologik va psixologik turlarga taqsimlanadi. Fiziologik stress omillari jismoniy zo‘riqishning kattaligi, yuqori yoki past harorat, og‘riq, nafas olishning qiyinlashuvi va hokazolardan iborat.

Psixologik stress ikki turga: emotsional va informatsion turlarga bo‘linadi.

Menejerlar uchun informatsion stress xarakterlidir. Bu asosan axborot hajmi juda ko‘paygan sharoitlarda, inson o‘z vazifasini bajara olmay, qabul qilingan qarorlar uchun javobgarlik darajasi yuqori bo‘lgan holda o‘z vaqtida to‘g‘roi qaror qabul qilolmay qolgan paytlarda yuzaga keladi.

Emotsional stress xavf-xatar, xafagarchilik, tahlika va shu kabi sharoitlarda paydo bo‘ladi.

Stress faoliyatga ijobiy ta’sir ko‘rsatishi ham, salbiy ta’sir (di-stress) ko‘rsatib, uni umuman izdan chiqarishi ham mumkin. SHu sababli har qanday faoliyat turini optimallashtirish stressning oldini olishga qaratilgan tadbirlar majmuini ham qamrab olishi lozim.

Stressga javob ko‘p hollarda samaraliroq ishlashga, ko‘proq kuch sarflash va belgilangan maqsadga erishish, ya’ni stressni bartaraf qilishga majbur qiladi.

Sustkashlik qon bosimining o'zgarishi, yurak xuruji, psxikaning buzilishi kabi kasalliklarga olib kelishi mumkin. Xo'sh, qaysi omillar stressga sabab bo'ladi? mana Ulardan ayrimlari: yaqin kishining o'limi, shikastlanish, jarohat yoki kasallik, to'y, imtihon, ishdan bo'shatilish, kasbni o'zgartirish, moliyaiviy qiyinchiliklar, katta miqdorda qarz olish, uy qurish, qarindoshlar bilan urishib qolish, o'quv yilining boshlanishi, rahbariyat bilan mojarolar, mehnat sharoitlari.

Stress hamma yerda uchraydi — shaxsiy hayotda ham, har bir kasbda ham. Biroq u mehnat o'ziga emas, balki u yoki bu ish bajarilayotgan sharoitlarga. Stressli vaziyatlarda yo'l topa olmay qolishdan xavfsirashga bog'liq bo'ladi.

Gans Sele stressni "universal hayot fenomeni, organizmning lahza ichida xavf-xatardan qutqarish uchun bor kuchini ishga solishga signal beruvchi o'ziga xos qutqaruv reaksiyasi" deb atagan.

Ko'plab odamlar ishdagi tartibsizlik tufayli o'zlari stressga sababchi bo'ladilar (va odatda hamma aybni boshqalarga to'nkaydilar). Ular kerakli narsani topa olmasdan doimo asabiylashib yuradilar, oxirigacha qilinmagan ishni eslab qolib, tahlikaga tushadilar, muntazam ishga kechiqib keladilar.

Bunday holatda avvalo ish usulini o'zgartirish, ishdagi tartibsizliklarga chek qo'yish darkor. Organizmga tetiklik va kuch-qo'vvat baxsh etuvchi jismoniy mashqlar ham halaqi bermaydi. Profilaktika maqsadida birdaniga ko'p ishni o'z immasiga olmaslik, ustivorliklarni tanlashga o'rganish, bajarish zarur bo'lgan va qo'lidan keladigan ishlar o'rtasidagi chegarani aniqlay olish zarur.

"Xursandchilik profilaktikasi" stressga qarshi kurash usullaridan biri hisoblanadi. Bajarilayotgan ishdan xursand, kun bo'yi uchraydigan ijobiy holatlardan quvonish, o'zini-o'zi ishontirishga o'rganishni mashq qilish ko'zda tutiladi. Aynan xursandchiliklar, chunki xursandchilik bilan hech narsa tenglasha olmaydi.

Gans Sele "Xulq-atvor kodeksi"da hayotning asl mazmuni yuksak maqsadlar ekanligi, inson uchun munosib faoliyat motivlarining yo'qligi ruhiy zarba berishi va uning hayotini alg'ov-dalg'ov qilib yuborishini ko'rsatgan. Ko'p sonli klinik tadqiqotlarning guvohlik berishicha, "chippakka chiqqan umid stressi" aksari hollarda og'ir kasalliklarga olib keladi.

Bunday stressni bartaraf qilish uchun "yo'nalishni o'zgartirish yoki moslashuvchan holat usuli taklif qilinadi, ya'ni umidlari puchga chiqqan kishi umidsizlanib, hayot mazmunini yo'qotib qo'ymaydi va qaytadan harakat qila boshlaydi.

Xodimlarda stress profilaktikasi menejer faoliyatida muhim o'ringa ega bo'lishi lozim.

Stressning namoyon bo'lishida odamlarning individual ravishda bir-biridan farq qilishi ham katta rol o'ynaydi. Stressga reaksiya to'liq mos tushuvchi, bir xil bo'lgan ikkita odamni uchratish mumkin emas. Stress muammolari bilan shug'ullanuvchi bir qator olimlarning ta'kidlashicha, inson hayotidagi stresslarning aksari qismiga uning o'zi sababsi bo'ladi.

G. Sele aytib o'tgan ediki, siz bilan sodir bo'lgan voqea-hodisa emas, balki sizning bunga munsoabatingiz ahamiyatga ega. Bu bevosita stressga ham

taalluqlidir. qadimgi zamonlarda yunon faylasufi Epiktet shunday degan edi: "odamlarning dilini voqea-hodisalar emas, balki ularning bunga qanday qarashlari siyoh qiladi".

Tashqi hamda ichki salbiy (qo'g'atuvchi) ta'sirlarning ko'pini agressorga aylanishida stimullar qatoriga kiruvchi kognitiv va affekt reaksiyalari katta rol o'ynaydi. Agar salbiy (qo'g'atuvchi) ta'sirlar shaxsga nisbatan xavf-xatar tug'dirmasa stress reaksiyasi umuman paydo bo'lmaydi.

Stressning paydo bo'lishi bilan bog'liq masalalarni ko'rib chiqishda stress hatti-harakatlariga nisbatan kishilarning noto'g'ri fikr va xulosalarini aytib o'tish joiz. Dj. Yeverli va R. Rozenfeld "Stress. Tabiati va davolanishi" (M., Meditsina 1986) kitobida "Stress afsonalari"ni keltirib o'tgan:

1. "Stress simptomlari menga zarar keltirmaydi". Bu iborani noto'g'ri deb aytishimiz mumkin, chunki stress psixikaga ham, somatikaga ham ta'sir ko'rsatadi. Bunda somatika va psixika o'rtasidagi bog'liqlikni shisobga olish kerak.

2. "Faqat kuchsiz va zaif odamlargina stressdan aziyat chekada ". Aslida ishga mukkasidan berilib ketganlar kuchli stress ta'siriga muhtalo bo'ladilar. Ma'lum ma'noda hammamiz stress uchun nishonmiz.

3. "Men hayotimda uchrashi mumkin bo'lgan stress uchun javobgar emasman – bizning zamonda stressga uchramaslik mumkin emas – hammamiz uning qurbonimiz".

Haqiqatda esa biz hayotda uchraydigan stresslarning aksari qismi uchun javobgarlikni o'z bo'nimizga olishimiz kerak. Stress bu – siz bilan bo'lib o'tayotgan hodisalarga qanday javob qaytarishingiz natijasidir. Bunday sizning ongsiz ravishda tanlashingiz natijasidir.

4. "Men kuchli stressga uchraganligimni doimo bilib turaman". Aslida esa stress qanchalik kuchli bo'lsa, toki stressning ta'siriga e'tibor beraslikning iloji qolmaguncha siz uning belgilarini umuman sezmasligingiz mumkin.

5. "Kuchli stress manbalarini topish juda oson". Bunday emas, albatta. Ba'zilar to agressor yo'qolib ketmaguncha stress belgilari rivojlanmaydi. Bunday vaziyatda stress belgilari psixik va jismoniy toliqish shaklida namoyon bo'ladi.

6. "Stressga hamma bir xil javob qaytaradi". Bu ham noto'g'ri. Biz bir-birimizdan stress manbalari, belgilari va kuchli stress natijasida rivojlanuvchi kasalliklar bo'yicha farq qilamiz.

7. "Kuchli stress ta'sirini seza boshlaganda men qilishim kerak bo'lgan yagona narsa bu – bir joyga o'tirib, engil hordiq chiqarishdir.

Bu iboraning noto'g'riligi shundaki, relaksatsiya haqiqatda ham foydali bo'lsada, biroq ko'pchilik undan foydalanib, chuqur bo'shasha olmaydi, buning ustiga, stressni engish faqat relaksatsiyaga borib taqalmaydi.

12-MAVZU.MEHMONXONA XO‘JALIGI XIZMATLARI SIFATINI BOSHQARISH

Reja:

- 1.Mehmonxona xizmatlari sifati va uni boshqarish zarurati**
- 2.Mehmonxona xizmatlari sifatini boshqarish tizimi**
- 3.Mehmonxonada xizmat ko‘rsatish sifatini oshirish dasturini ishlab chiqish va uni amalga oshirish**
- 4.Mehmonxonada xizmatlar sifatini boshqarish mexanizmi**

1.Mehmonxona xizmatlari sifati va uni boshqarish zarurati

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

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

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

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

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

Ishonarlik deganda xodimlarning va’da qilingan xizmatni aniq ko‘rsatish qobiliyati tushuniladi. Sifatli xizmat ko‘rsatish dasturini ishlab chiqish ishonarlilikni ta’minlashdan boshlanishi lozim. Xizmat ko‘rsatuvchi xodimlar kasbiy layoqati darajasining yuqoriligi ishonarlilikni ta’minlash uchun asos bo‘lib xizmat qiladi. Xodimlarning layoqatsizligi natijasida mehmonxona obro‘sigacha etgan puturni mehmonxona binosini rekonstruksiya qilish va qayta jihozlashga sarflangan katta xarajatlar ham, mijozga do‘stona va xushmuomala munosabat ham silliq olmaydi.

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

Shu bois, bunday muammolarni hal qilish yo‘llarini oldindan rejalashtirish va o‘z ish prinsiplarini ishlab chiqish zarur. Bunday hollarda xodimlar sifatli ishlashlari, yuzaga

kelgan muammolarga zudlik bilan e'tibor berishlari, har bir korxonaning talabchan va janjalkash mijozlar bilan ishlash prinsiplariga rioya qilishlari lozim (Pareto qoidasiga binoan, mijozlarning 20% muammolarning 80% ni vujudga keltirishini taxmin qilish mumkin).

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

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

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

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

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

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

Xizmatlar sifatini ko'rib chiqishda «talabga javob beradi – javob bermaydi», «talab darajasidan yuqori – past», «yaxshi – yomon», «talabni qondiradi - qondirmaydi» kabi nostandart ta'riflar ko'p qo'llaniladi. Misol uchun: «Mahalliy mehmonxonalarda xizmat ko'rsatishning sifati halqaro standartlar talabiga javob bermaydi», «Do'stlik»

mehmonxonasida xizmat ko'rsatish darajasi uch yulduzli mehmonxonadagi xizmat ko'rsatish darajasidan past», «Kichiq shaharlardagi mehmonxonalarda ko'rsatiladigan xizmatlar sifatini «qoniqarsiz» deb baholash mumkin». Xizmatlar sifatiga nisbatan nostandart atamalarning keng tarqalganligi o'rinlidir, chunki bu mehmondo'stlik korxonalarini faoliyati sifat xususiyatlarining rang-barangligini ko'rsatish imkonini beradi.

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

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

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

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

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

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

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

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

- mehmonxonaga joylashishda toza choyshab, yostiq jildi va sochiqlarning mavjudligi;

- mehmonxona nomerining har kuni tozalanishi;
- televizor hamda nomerda mavjud boshqa apparaturaning buzilmay ishlash kafolati;

- mehmon bilan yakuniy hisob-kitobda xato qilmaslik va h.k.

Xizmatning asosiy sifatini ta'minlash korxonadan bu yo'nalishda muttasil ish olib borish va xarajatlar qilishni taqozo etishi mumkin. Xizmatning asosiy sifatiga lozim darajada e'tibor bermaslik korxonada obro'siga putur etishi va mijozlar yo'qolishiga olib keladi.

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

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

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

- kritik elementlar;
- neytral elementlar;
- qanoatlantiruvchi elementlar;
- ixlosni qoldiruvchi elementlar.

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

jamoat joylarining tozaligi, xavfsizlik, sog'lom ovqat mana shunday elementlar jumlasidan.

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

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

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

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

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

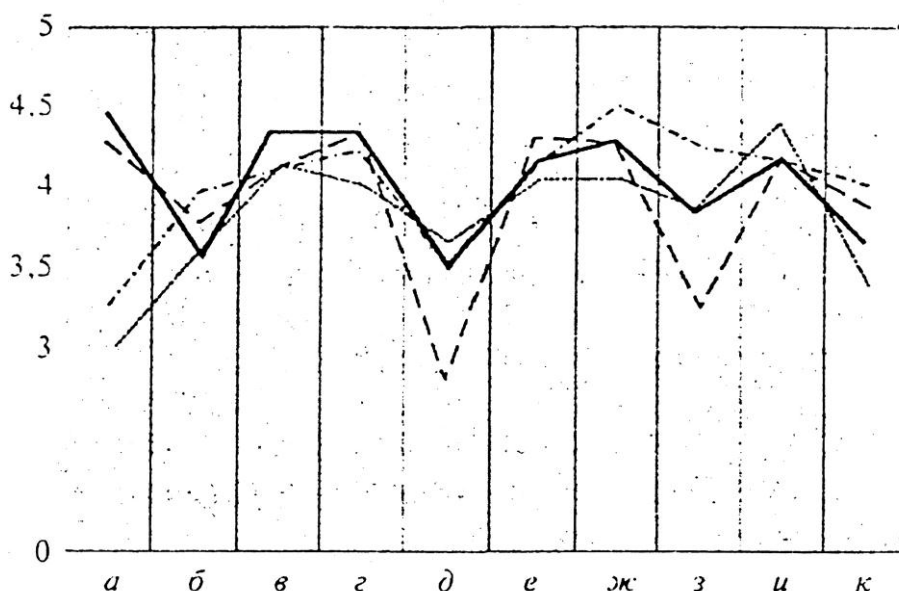
- o'z xizmatlarini eng kuchli raqiblarning xizmatlariga solishtirish;
- o'z xizmatlariga iste'molchi nuqtai nazaridan baho berish;
- korxonadagi narx-navo tuzilishiga bog'liq bo'lmaslik;
- nafaqat moddiy xizmatlar sohasini, balki nomoddiy xizmatlarni, shu jumladan xodimlarning xulq-atvorini qamrab olish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

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

Birinchi bosqich. Muayyan xizmatlarni xarid qilish to'g'risida qaror qabul qilinishiga olib keluvchi, iste'molchi nuqtai nazaridan eng muhim mezonlarni (5-10) ajratish lozim. Bunda narxlar hisobga olinmasligi kerak. Ajratilgan mezonlarning

muhimligini iste'molchi bilan bevosita aloqa qiluvchi va bu sohada katta tajribaga ega bo'lgan xodimlar fikri bilan muvofiqlashtirish zarur.

Ikkinchi bosqich. Mezonlarga 5-10 balli shkala bo'yicha baho berish va eng muhim raqib korxonalaridagi shunday mezonlarga qo'yilgan baholarga solishtirish. Korxonalar qancha ko'p bo'lsa, nisbiy sifat mezonlari shuncha aniq bo'ladi. Olingan natijalarni grafik ko'rinishida aks ettirgan ma'qul. Shunda o'ziga xos sifat profili hosil bo'ladi.



Mehmonxonona xizmatlarining nisbiy sifati profili:

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

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

Sifat + Ishonchlilik + Xizmat ko'rsatishda qulaylik

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

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

Ayni vaqtda, bu iste'molchining ehtiyojini boshqa, arzonroq mahsul qondiradi. Misol uchun, mehmonxonada bir o'rinli nomerni bronlashtirish vaqtida mijozga u yashashni mo'ljallagan davrda faqat kunlik bahosi 220 dollar bo'lgan lyuks toifasidagi

nomerlar bo'sh bo'lishi haqida ma'lumot beriladi; bir kunlik bahosi 45 dollar bo'lgan iqtisodiy toifa nomerlari va bir kunlik bahosi 62 dollar bo'lgan biznes toifa nomerlari bu davrga to'la bronlashtirilgan.

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

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

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

- salohiyat sifati (texnik sifati);
- jarayon sifati (funksional sifati);
- madaniyat sifati (ijtimoiy sifati).

Salohiyat sifati yoki texnik sifati mehmondo'stlik korxonalarining ishlab chiqarish holatiga tegishli mezonlardan tashkil topadi. Mehmonxona xizmatlariga nisbatan bular mehmonxona nomerlari, restorandagi ovqatlar, ijaraga beriluvchi avtomobillar, kommunikatsion texnika sifati va h.k. Iste'molchi mehmonxona xizmatini xarid qilgunga qadar uning texnik sifatiga qisman baho berish imkoniyatiga ega.

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

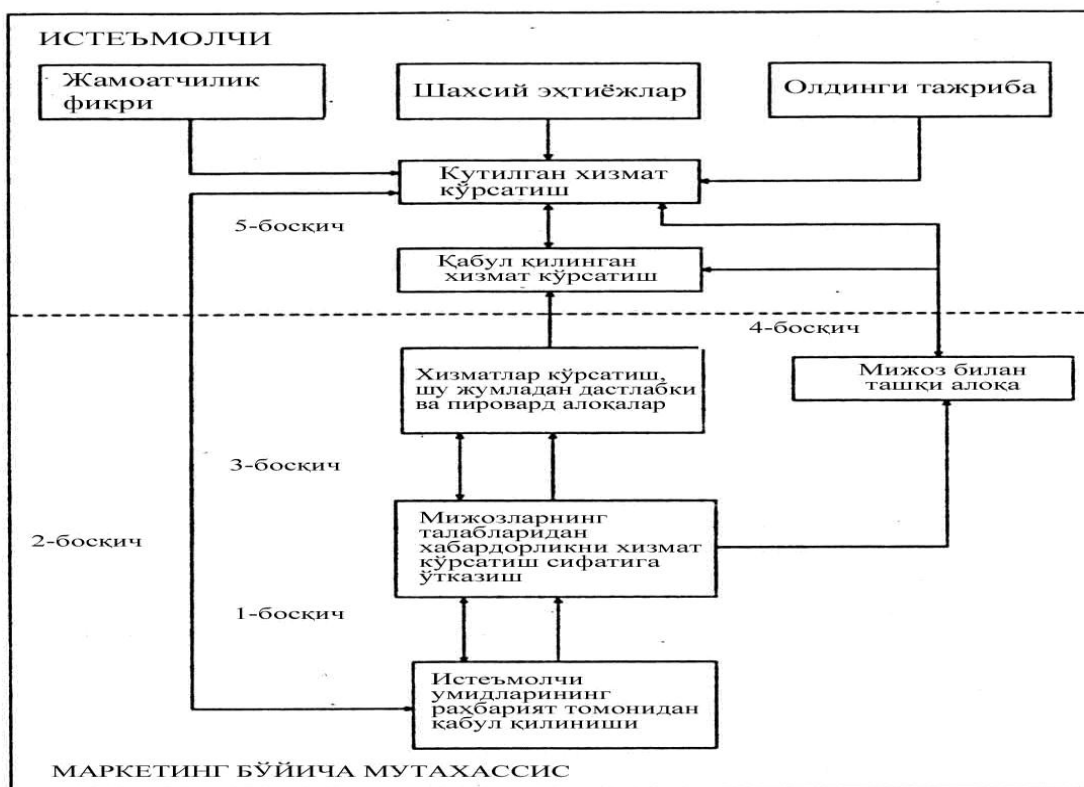
Ijtimoiy sifati – mehmonxona xodimlarining xulq-atvori va mehmonlarga nisbati bilan belgilanuvchi madaniyat sifati. Xodimlarning xushmuomalaligi, jonkuyarligi va serlitifotligi ijtimoiy sifati muhim mezonlaridir.

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

2.Mehmonxona xizmatlari sifatini boshqarish tizimi

Xizmat ko'rsatish sifatining modeli. Mehmonxona xizmatlari sifatini boshqarish amaliyotida besh bosqichli yoki konseptual model nomi bilan mashhur bo'lgan xizmat ko'rsatish sifati modeli keng qo'llaniladi. U mijoz umidining oqlanishi nuqtai nazaridan xizmat ko'rsatish sifatini belgilaydi. Model mualliflarining so'zlariga qaraganda, mijoz

nimaga umid qilishini va mijozning umidlarini mehmonxona qanday qilib oqlashi mumkinligini bilish xizmat ko'rsatish jarayonining birinchi bosqichidir.



Mehmonxonada xizmatlar ko'rsatish sifatining konseptual modeli

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

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

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

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

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

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

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

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

Ayrim mehmonxonalar tez daromad olishga harakat qiladilar va o'z xodimlariga yoki mehmonxonani jihozlashga mablag' joylashtirishni istamaydilar. Bunda muqarrar tarzda xizmat ko'rsatishning sifati bilan bog'liq muammolar yuzaga keladi. Aylanma kapitalni etarli darajada ta'minlashdan bosh tortgan mehmonxonalarning rahbarlari 2-bosqichda xatoga yo'l qo'yishlari mumkin.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Xizmat ko'rsatish sifatini tahlil qilishning besh bosqichli modeli mehmondo'stlik sanoatida sifatli xizmat ko'rsatilishini lozim darajada tushunish imkonini beradi. Uni

o'rganish orqali biz sifatli xizmat ko'rsatishni tashkil etishning potensial muammolarini tushunib etishimiz mumkin.

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

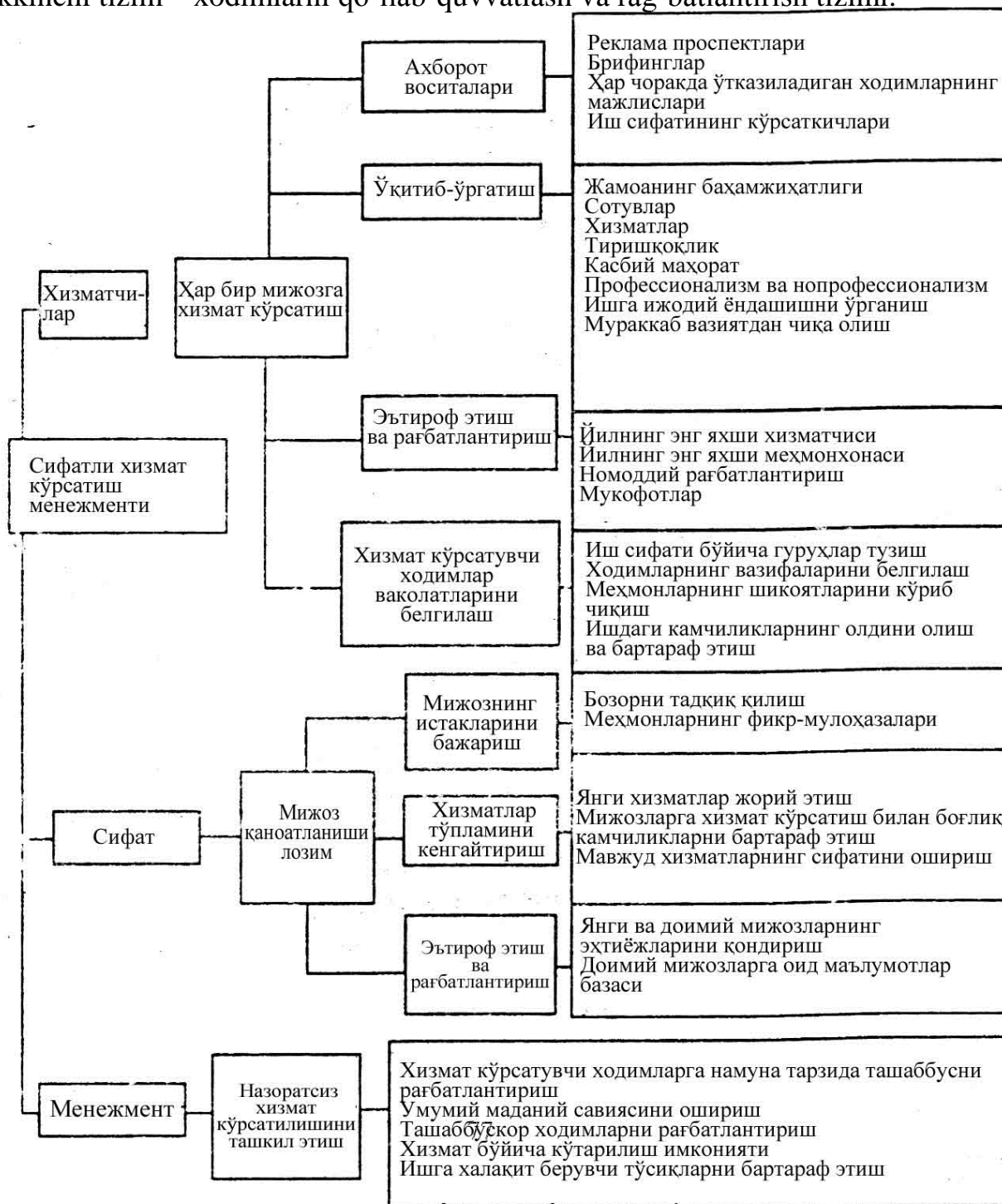
Sifatni boshqarish tizimi. Xizmatlar sifatini boshqarish tizimini 10.6-rasmda ifodalangan sxemadan ko'rish mumkin.

Sifatni boshqarish mehmonxona korxonasida xizmatlar tashkil etilishi va ko'rsatilishini nazorat qiluvchi boshqarish tizimlari bo'lishini nazarda tutadi.

Birinchi tizim xodimlarni tanlab olish va ularni o'qitib-o'rgatish bilan shug'ullanadi. Mehmonxonalar xodimlarni o'qitib-o'rgatishga katta mablag'lar sarflaydi.

Xodimlarning kasbiy layoqati xizmatlar sifatini boshqarishda juda muhim ahamiyatga ega. Mehmonxona ma'muriyati xodimlar yuqori sifatli xizmatlar ko'rsatish uchun zarur malaka va bilimga ega bo'lishlari haqida muttasil qayg'urishi kerak.

Ikkinchi tizim – xodimlarni qo'llab-quvvatlash va rag'batlantirish tizimi.



Mehmonxonada sifatni boshqarishning konseptual modeli

Mehmonxonada korxonalarining omilkor rahbarlari iste'molchining mehmonxonaga munosabati xodimlarning kayfiyatiga ko'p jihatdan bog'liq deb hisoblaydilar. Ular ichki marketing faoliyatini olib boradilar va yuqori sifatli xizmat ko'rsatgan xodimlarni rag'batlantiradilar. Xizmatlarning rahbarlari xodimlarning o'z ishidan qanoatlanish darajasini muttasil kuzatib borishlari kerak.

Agar mehmonxonada rahbariyati xodimlarga hayotiy muammolarini hal qilishga yordam bersa, ularning o'z ishidan qanoatlanganlik darajasi oshadi.

Uchinchi tizim – mehmonxonada sifat ustidan nazorat va xizmatlar ko'rsatish jarayonini standartlashtirish tizimi. Odatda mehmonxonada ma'muriyati xizmatlar ko'rsatish taomillari ro'yxatini sxema ko'rinishida ishlab chiqadi.

Biroq, ortiqcha standartlashtirish ko'rsatiladigan xizmatni qashshoqlashtirishini nazarda tutish kerak. Xizmatni konveyerga qo'yishga yoki xarajatlarni kamaytirishga bo'lgan urinishlar mehmonxonaning rentabelligini qisqa muddatga oshirishi mumkin. Ayni vaqtda, bunday harakatlar mehmonxonaning uzoq muddatli istiqbolda yangi xizmatlarni o'z faoliyatiga joriy etish, shuningdek, xizmatlar ko'rsatishning yuqori darajasini saqlab qolish, mijozlarning o'zgaruvchi talablari va istaklariga moslashish qobiliyatini susaytiradi.

To'rtinchi tizim – mehnat unumdorligini nazorat qilish tizimi.

Mehmonxonada rahbariyati kam xarajatlar bilan mehnat unumdorligini oshirishga harakat qilishi kerak. Bu maqsadga erishish uchun odatda quyidagi usullar qo'llanadi:

- Xodimlarning kasbiy tayyorgarligi darajasini oshirish.
- Sifatga ziyon etkazmasdan, ko'rsatiladigan xizmatlar hajmini ko'paytirish.
- Xizmatlar ishlab chiqarish texnik ta'minotini yaxshilash.
- Xizmat ko'rsatishda inson mehnati xarajatlarini kamaytiruvchi yangi ishlovlar va ixtirolarni amalga joriy etish.
- Xizmat ko'rsatishni tabaqalashtirish – mijoz umid qiluvchi asosiy xizmatlar to'plamiga ikkilamchi (qo'shimcha) xizmatlar to'plamini ishlab chiqish.
- Mijozlarni o'ziga o'zi xizmat ko'rsatishga da'vat etish (restoranda shved stoli).
- Mehnat unumdorligining o'sishiga turtki beruvchi yangi texnologiyalarni qo'llash.

Beshinchi tizim – shikoyat va takliflarni tahlil qilish, mijozlarni o'rganish, raqiblarning xizmatlari sifatini o'z xizmatlari sifatiga solishtirish tizimi yordamida mijozlarning ko'rsatilgan xizmatlardan qanoatlanganlik darajasini nazorat qilish.

Mijozlarning shikoyatlaridan raqiblar oldida muayyan ustunlikka erishish manbai sifatida foydalanuvchi mehmonxonalar mazkur ustunlikni boy bermaslik uchun shikoyatlarga ishlov berishning oqilona mexanizmini yaratadilar. Shikoyatlar ishni takomillashtirish yo'llarini ko'rsatadi, norozi mijozni qanoatlantirish imkonini beradi.

O'tkazilgan tadqiqotlar namunali mehmonxonada strategik rejalashtirish tizimining mavjudligi, rahbariyatning xizmatlar sifatini oshirishga intilishi, xizmat ko'rsatish

standartlarining yuqoriligi, xizmatlar ko'rsatilishi ustidan nazorat tizimi, iste'molchilarning shikoyatlarini qondirish tizimining mavjudligi bilan tavsiflanishini ko'rsatdi. Bunda xodimlarga va xaridorlarning qanoatlanganlik darajasiga alohida e'tibor beriladi.

3.Mehmonxonada xizmat ko'rsatish sifatini oshirish dasturini ishlab chiqish va uni amalga oshirish

Xizmat ko'rsatish sifatini oshirish dasturi mehmonxonaning barcha bo'limlari faoliyatini o'z ichiga oladi. Korxonada sifatni yalpi boshqarishning mufassal taomilini tavsiflash mazkur dasturning vazifasiga kirmaydi. Biroq, mehmonxonada xizmat ko'rsatish sifatini oshirish uchun, ishlab chiqiladigan dastur 10 asosiy prinsipni o'z ichiga olishi lozim.

1. Oqilona rahbarlik. Mehmonxona rahbariyati korxonaning vazifalari va uning kelgusida rivojlanishi haqida aniq tasavvurga ega bo'lishi kerak. Ammo shuning o'zi kifoya emas. Rahbarlar bu tasavvurni qo'l ostidagi xodimlarga etkazishlari va ularni bunga ishontira olishlari ham kerak. Yaxshi rahbarlar xizmatchilarni ishontirish orqali sifatli xizmat ko'rsatishga erishishni asosiy maqsad deb biladilar.

2. Mehmonxonaning barcha bo'limlariga marketing yondashuvini joriy etish. Marketing konsepsiyasi uni butun mehmonxonaga to'la joriy etishni nazarda tutadi. Mehmonxonada mijozlarga xizmat ko'rsatish bo'yicha marketing funksiyalarini bajarish faqat marketing bo'limi xodimlarining vazifasi emasligini doim yodda tutish zarur. Mazkur bo'limdan tashqari, marketing unsurlari mehmonxonadagi har bir bo'lim ishida mavjud bo'lishi kerak.

3. Mijozlarning talab va ehtiyojlarini tushunish. Mijozlar sifatni juda yaxshi his qiladilar. Yuqori sifatli xizmat ko'rsatadigan mehmonxona bozor o'zidan nimani talab qilishini yaxshi biladi. Mehmonxona taklif qiluvchi xizmat muayyan bozorga mo'ljallangan bo'lishi kerak.

4. Mehmonxona biznesining maqsadlari va vazifalarini tushunish. Mijozlarga sifatli xizmat ko'rsatish butun mehmonxona jamoasi uyushqoqlik bilan, bahamjihat ishlashini taqozo etadi. O'z ishi butun jamoa faoliyatining natijasiga ta'sir ko'rsatishini har bir bo'lim xizmatchilari yaxshi tushunishlari kerak. Ayrim mehmonxonalarda xodimlarga chaparasta xizmat ko'rsatish o'rgatiladi, ya'ni xodim har xil ishlarni bajaradi. Bu xodimga turdosh kasblarni o'zlashtirish va boshqa ixtisosliklar bo'yicha ishlarning mohiyatini tushunib etish imkonini beradi.

5. Ishda asosiy tashkiliy prinsiplarni qo'llash. Mehmonxona ishi yaxshi rejalashtirilishi va oqilona boshqarilishi lozim. Bu ish boshqarish konsepsiyasining loyihasini ishlab chiqishdan boshlanadi. Boshqarish shunday tashkil etilishi kerakki, mehmonxonada xizmat ko'rsatish mijoz o'zi tanlagan mehmonxona segmentida muayyan naf ko'rishini ta'minlasin. Bunda mehmonxona xodimlarini boshqaruv axboroti bilan ta'minlovchi tizimlar tashkil etilishi lozim.

Mazkur tizimlar xodimlarni yollash va ularni o'qitib-o'rgatish, xizmatlarni xarid qilish taomillari, boshqaruv axboroti tizimi, nomerlarni bronlashtirish tizimi, mehmonxona uskunalari texnik xizmat ko'rsatish tizimi, sifatni nazorat qilish, ta'minot tizimlarini o'z ichiga oladi. Sifatli xizmat ko'rsatish ta'minlanuvchi mehmonxonalarda operatsion jarayonlar yaxshi yo'lga qo'yilgan bo'ladi.

6. Erkinlik omillari. To‘rt va besh yulduzli mehmonxonalarda ko‘proq mijozga yo‘naltirilgan xizmatlar ko‘rsatiladi. Xodimlar mijozga uning talab va ehtiyojlariga muvofiq tarzda xizmat ko‘rsatishlari uchun o‘z harakatlarida muayyan darajada erkinlikka ega bo‘lishlari kerak. Ularni qat’iy yo‘riqnomalar va qoidalarga bog‘lab qo‘yish yaramaydi. Bo‘limlarning rahbarlari xodimlar mijozga lozim darajada xizmat ko‘rsatishiga halaqit beradigan har xil qoidalar va yo‘riqnomalar tarzidagi to‘siqlarni o‘rnatish o‘rniga, xodimlarga to‘g‘ri yo‘l ko‘rsatishlari va ularning ishini qo‘llab-quvvatlashlari kerak.

7. Tegishli texnologiyadan foydalanish. Texnologiyadan marketing muhitining o‘zgarishini nazorat qilish, operatsion tizimlarga yordam berish, mijozlarning ma’lumotlar bazalarini rivojlantirish va ular bilan aloqa qilish usullarini takomillashtirish uchun foydalanilishi lozim. Misol uchun, «mehmon tarixi» kompyuter kichiq tizimi mijozga sifatli xizmat ko‘rsatishga monelik qilishi mumkin bo‘lgan muammolarni aniqlash uchun o‘ziga xos ogohlantirish tizimi bo‘lib xizmat qiladi. Boshqa bir tizim - PMS (binoni boshqarish tizimi) esa nomerlarga texnik xizmat ko‘rsatish va ularni profilaktik ta’mirlash sikllari haqida axborot beradi.

8. Kadrlarni oqilona boshqarish. Rahbariyat faoliyati – mehmonxona jamoasi bilan aloqa qilishning birdan-bir yo‘li. Har qanday rahbar o‘zining muayyan vaziyatga munosabatini qo‘l ostidagi xodimlari kuzatib turishlari va uning xulq-atvorini o‘rganishlarini yaxshi tushunishi kerak. Agar mehmonxona direktori erga tushib ketgan qog‘ozni ko‘tarib olsa, xizmatchilar ham shunday qiladi. Xodimlar bahamjihat ishlashining muhimligini qayd etuvchi menejer ishlab chiqarish intizomini mustahkamlashi va jamoaning ishonchiga umid qilishi mumkin.

9. Standartlar o‘rnatish, ishning bajarilishiga baho berish va stimullar tizimini joriy etish.

Xizmat ko‘rsatish standartlari va maqsadlarini belgilash, so‘ngra bunga boshqaruvchilar va xizmatchilarni o‘rgatish xizmat ko‘rsatish sifatini yaxshilashning eng muhim usulidir. Mazkur standartlar uzluksiz oshirib borilishi, ularga rioya qiluvchi xizmatchilar esa rag‘batlantirilishi lozim. Sifatni boshqarish dasturi mijozlarga xizmat ko‘rsatish standartlarini va xodimning mehnati bu standartlarga qay darajada muvofiqligini baholash uslublarini ishlab chiqishni o‘z ichiga olishi kerak. Xodimlar bilan munosabatlarni shunday yo‘lga qo‘yish kerakki, ma’muriyat ularning ishiga baho berib tursin.

10. Mehnat natijalariga qarab xizmatchilar bilan teskari aloqa. Mehmonxona ishining natijalari haqida xizmatchilarga ma’lumot berib turilishi lozim. Mehmonxona xodimlari mijozlar nimani yoqtirishi va nimani xush ko‘rmasligini bilishlari kerak. Ular shuningdek qaysi ish sohalari yaxshilanayotgani va qaysilarida o‘zgarish bo‘lmayotgani haqida ham tasavvurga ega bo‘lishlari lozim.

Mehmonxonalarda sifatni yaxshilash dasturlarini o‘rganish natijalar hamma erda ham bir xil emasligini ko‘rsatdi.

Bir qancha mehmonxonalarda sifatni oshirish bo‘yicha amalga oshirilgan ishlar ijobiy natija bergan, mazkur mehmonxona korxonalarining rentabelligi oshgan. Ammo, ayrim mehmonxonalarda sifat dasturlari ish bermagan. Buning asosiy sabablari quyidagilar bilan bog‘liq:

- sifat muammosiga qiziqishning yo‘qolganligi, boshqaruvning oliy va o‘rta bo‘g‘ini xodimlarida mas’uliyat hissining etishmasligi;
- sifat uchun javobgar shaxsning yo‘qligi;
- mehmonxona egasining almashishi.

4.Mehmonxonada xizmatlar sifatini boshqarish mexanizmi

Zamonaviy mehmonxona kompleksida sifatni boshqarish ishini nazorat qilish va muvofiqlashtirish bilan sifat bo‘yicha boshqaruvchining xizmati shug‘ullanadi.

Sifat bo‘yicha boshqaruvchi mijozlarga ko‘rsatilayotgan xizmatlarning sifati, uning texnologik standartlar va sanitariya normalariga muvofiqligi ustidan kundalik nazoratni amalga oshiradi. U bosh direktor oldida hisobdor bo‘lib, o‘z faoliyatini mehmonxonaning boshqa bo‘limlari rahbarlari bilan yaqin aloqada amalga oshiradi. Sifat bo‘yicha boshqaruvchi bo‘limlarning rahbarlari va xodimlarga bergan ko‘rsatmalar ijro etish uchun majburiydir.

Sifat bo‘yicha boshqaruvchi kadrlar bo‘limi, mehmonxona boshqa bo‘limlarining rahbarlari bilan hamkorlikda xodimlarni o‘qitib-o‘rgatish va ularni qayta tayyorlashni amalga oshiradi, marketing xizmati bilan hamkorlikda esa yangi mehmonxona va restoran xizmatlari, texnologiyalarini kuzatib boradi va amalga joriy etishga tavsiya qiladi, mehmonxona korxonasining strategiyasini ishlab chiqishda ishtirok etadi. Bu ishga mustaqil ekspertlar, maslahat va ta‘lim firmalari jalb qilinadi.

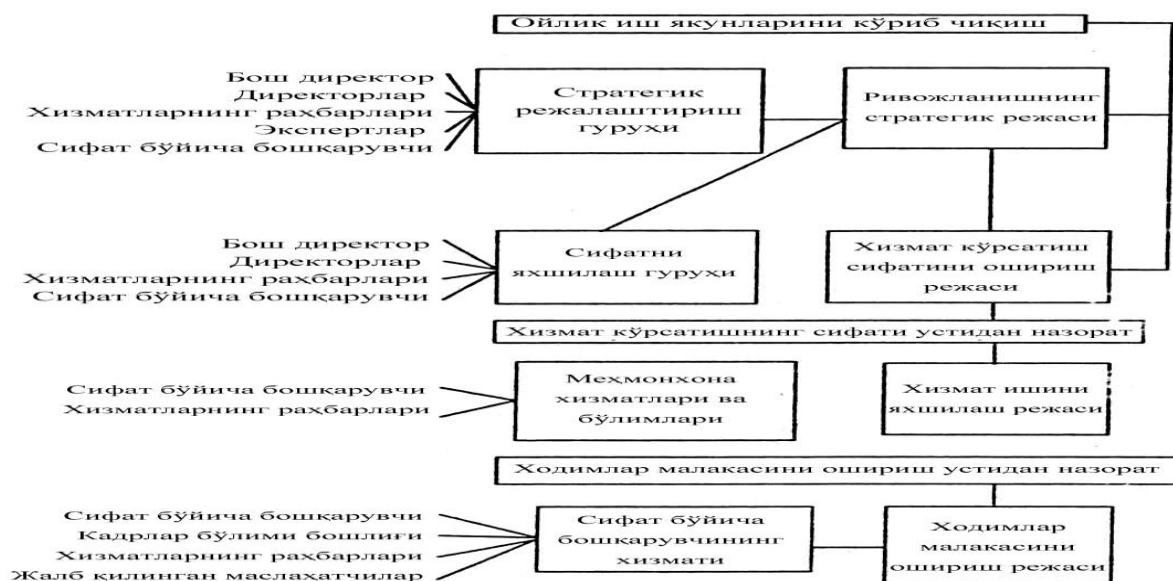
Sifat bo‘yicha boshqaruvchining xizmati marketing bo‘limi hamda mehmonxonaning boshqa bo‘limlari bilan hamkorlikda sifatni oshirish dasturini, shuningdek xizmatlar tashkil etilishi va ko‘rsatilishini nazorat qiluvchi tizimlarni ishlab chiqishda ishtirok etadi.

Sifat bo‘yicha boshqaruvchi mehmonxona kompleksining umumiy ovqatlanish korxonalarini uchun yangi menyu, vino kartalari va xizmat ko‘rsatish texnologiyasini ishlab chiqish bilan shug‘ullanadigan kulinariya kengashi ishida ishtirok etadi.

Rasmdan ko‘rinib turganidek, sifat bo‘yicha boshqaruvchining xizmati mehmonxonada xizmat ko‘rsatishning tashkil etilishi va sifatini yaxshilashga yo‘naltirilgan surunkali va rejali ish olib borish uchun joriy etiladi.

Mehmonxonada to‘xtagan mehmonlarning shikoyat va takliflarini tahlil qilish sifat xizmati ishining muhim tarkibiy qismidir. Xizmatga mehmonlarning mehmonxona faoliyati haqidagi fikr-mulohazalari ifodalangan so‘rovnomalar kelib turadi. Shikoyat va takliflar daftari har kuni ko‘zdan kechiriladi, tegishli xulosalar chiqariladi. Mehmonlarning og‘zaki va yozma shikoyatlari bilan ishlash sifat xizmati rahbarining doimiy nazorati ostida turadi.

Sifat bo‘yicha boshqaruvchining xizmatiga, qoida tariqasida, mehmonxona xizmatlarini sertifikatlashtirish organlari, sanitariya va savdo inspeksiyasi bilan aloqa qilish vazifasi yuklanadi. U mazkur organlarning vakillari o‘tkazadigan tekshiruvlarda ishtirok etadi.



Sifatni yaxshilash ishida mehmonxona xizmatlari va bo'limlarining o'zaro hamkorligi sxemasi

13-MAVZU.MEHMONXONA XO'JALIGINI BOSHQARISH TIZIMIDA AXBOROT TEXNOLOGIYALARI

Reja:

- 1.Axborot texnologiyalari tushunchasi
- 2.Boshqaruv jarayonlarini tashkil etishda axborot texnologiyalarining roli va o'rni
- 3.Elektron hujjatlar bilan ishlash
- 4.Boshqaruvda axborot xavfsizligini ta'minlash

1.Axborot texnologiyalari tushunchasi

Axborot eki informatsiya – bu olamdagi butun borliq, undagi ro'y beradigan hodisalar va jarayonlar haqidagi xabar va ma'lumotlardir. Informatsiya so'zi lotincha "informatio" so'zidan olingan bo'lib, «tushuntirish», «tavsiflash» degan ma'noni anglatadi. Axborot inson nutqida, kitobdagi matnlarda, musavvir tasvirida va boshqalarda mavjuddir.

Inson turli a'zolari yordamida axborotlarni qabul qiladi, ongi bilan idrok etadi, xotirasida saqlaydi, boshqalarga uzatadi. Umuman, insonning kundalik hayoti va faoliyati turli xil axborotlarni to'plash, qayta ishlash, saqlash va uzatish bilan bog'liq. Hozirgi kunda axborotni qayta ishlovchi universal vosita sifatida elektron-hisoblash mashinalari xizmat qilmoqda. Texnologiya so'zi grekcha "techne" so'zidan kelib chiqqan. "Techne" - san'at, mohirlik degan ma'noni anglatadi. Axborot texnologiyalari yoki informatsion texnologiyalarning rivojlanishi bosqichlari hisoblash texnikasi rivojlanishi bosqichlari bilan bevosita bog'liqdir.

2.Boshqaruv jarayonlarini tashkil etishda axborot texnologiyalarining roli va o'rni

Mehmonxonalarda avtomatlashtirilgan axborot tizimlari nomerlarni rezervlash, doimiy mijozlar, mehmonlarning talablari va ular to'lashi lozim bo'lgan haq haqidagi

ma'lumotlarni kiritish, saqlash va zarur holda tez qidirib topishga yordam beradi. Muayyan sanada tashrif buyurgan mehmonlar ro'yxatini kompyuter xotirasidan topish hech qanday muammo tug'dirmaydi. Rezervlash stoli fayllari avtomatlashtirilgan axborot tizimining muhim tarkibiy qismi bo'lib, ular ushbu ish uchun mas'ul bo'lgan ma'mur (administrator) yordamchisiga bronlashtirilmagan nomerlar miqdori va ularning tafsilotlari: xonalari soni, derazadan ochiladigan manzara, narxi haqida axborot olish imkonini beradi. Avtomatlashtirilgan axborot tizimi mehmonxona faoliyatiga joriy etilgunga qadar rezervlash bilan shug'ullanuvchi xodim bunday axborotni yig'ishi va undan foydalanishi ancha og'ir ish bo'lib, juda ko'p vaqtni olar edi.

Avtomatlashtirilgan axborot tizimi kompyuter dasturlari to'plamidan iborat bo'lib, ular yordamida boshqarish ofislari va yordamchi bo'limlar ishi uchun dolzarb ahamiyatga ega bo'lgan axborotni yig'ish va undan foydalanish mumkin. Bu to'plam tarkibida to'rt dastur ayniqsa muhimdir, chunki ular ma'murlarni quyidagi yo'nalishlar bo'yicha kerakli axborot bilan ta'minlaydi:

- rezervlash xizmatini boshqarish;
- mehmonlarga xizmat ko'rsatishni boshqarish;
- mehmonlar bilan hisob-kitob qilishni boshqarish;
- mehmonxonani boshqarishning umumiy masalalari.

Avtomatlashtirilgan axborot tizimining rezervlash xizmati faoliyatini ta'minlovchi tarkibiy qismi mazkur xizmat xodimlariga rezervlashga so'rovlarni tez olish, rasmiylashtirilgan bronlarga tasdiqlar olish va mehmonxona nomerlari mijozlar bilan qay darajada to'liqligi haqida doim aniq tasavvurga ega bo'lish imkonini beradi. Avtomatlashtirilgan axborot tizimida bevosita ofisda va telefon orqali rezervlash markazlashtirilgan tizimi orqali amalga oshirilgan bronlash haqidagi barcha axborot jamlanadi. Mehmonxona korporatsiyalarining aksariyati mazkur tizimda o'z raqamlariga ega bo'lib, ularning yordamida mijozlar oldindan buyurtma qilish uchun mamlakatning istalgan nuqtasidan, ba'zan hatto chet eldan (bepul) sim qoqishlari mumkin. Transport agentliklari ham ushbu markazlashtirilgan tizimga kompyuter tarmog'i orqali to'g'ridan-to'g'ri kirish imkoniyatiga ega. Avtomatlashtirilgan axborot tizimidan surunkali foydalanuvchi mehmonxonaning yuzdan ortiq xizmatchilari istalgan vaqtda quyidagi yo'nalishlar bo'yicha axborot olishlari mumkin:

- rezervlash;
- bosh ma'mur ofisi;
- jamoaviy tashriflarni rasmiylashtirish;
- doimiy mijozlar haqida ma'lumotlar;
- hisobotlar matn muharriri;
- transport agentliklarining xizmatlari uchun schyotlar;
- turlarni rasmiylashtirish;
- ma'muriy-xo'jalik masalalari;
- foiz daromadlarini boshqarish;
- kompleks dasturlar tuzish;
- ulgurji savdo;
- kompyuter bo'yicha hisob-kitoblar uchun interfeys;
- kinofilmlar namoyishini buyurtma qilish uchun interfeys;

- savdo nuqtalari uchun interfeys;
- ekologik nazorat;
- markazlashtirilgan rezervlash;
- shahar grossbuxi; kreditorlik qarzlari;
- kondominium egalarining schyotlari; uyushmalarni boshqarish;
- nomerlarni uzoq muddatga berganlik uchun ijara haqi; taymsherlar uchun ijara haqi.

O'rta va katta mehmonxonalarda ma'murning ish joyi schyotlar va xaridlarni nazorat qilish va rasmiylashtirish uchun mini-kompyuter bilan jihozlanadi. Mehmonxonada odatda monitorlar bilan jihozlangan yana bir nechta xizmatlar: savdo nuqtalari, ta'minot xizmati, konferens zal va boshqa xizmatlar ham faoliyat ko'rsatadi. Kichiq mehmonxonalar so'rovlarni rasmiylashtirish uchun mini-kompyuterdan alohida foydalanishi yoki uni mahalliy tarmoqqa ulashi mumkin.

3. Elektron hujjatlar bilan ishlash

Axborotlar tizimi ma'lumotlar bazasi ustida ish olib boradi. Ma'lumotlar bazasi esa ishlab chiqarish, fan, umuman inson hayot-faoliyatining ma'lum bir sohasi bo'yicha tuziladi. Masalan, iqtisodiyot yo'nalishi bo'yicha o'qitiladigan fanlar ro'yxati, 2-poliklinika yordamidan foydalanuvchi fuqoralar haqidagi ma'lumotlar (famiyasi, ismi, sharifi, jinsi, tug'ilgan yili, ishlash joyi, qon guruhi va hokazolar). Ma'lumotlar bazasi ba'zan ma'lumotlar banki deb ham yuritiladi. Umumiy holda, ma'lumotlar bazasi yoki ma'lumotlar banki tushunchalari kompyuter bilan bog'liq bo'lishi shart emas. Masalan, vrach kabinetida qogoz yoki karton kartochkalarda tashkil etilgan bemorlar kartotekasi kompyuter yordamida qayta ishlanmaydi, lekin ma'lumotlar bazasi yoki ma'lumotlar bankiga misol bo'la oladi. Ammo, imkoniyat boricha ma'lumotlar bazasi shaxsiy kompyuterlarda tuzilsa, kerakli ma'lumotni qidirish va topish ancha osonlashadi.

Ma'lumotlar bazasini kompyuter yordamida qayta ishlashni osonlashtirish uchun uni tuzish jarayonida qandaydir qoidalarga rioya qilish kerak bo'ladi. Bu yerda ikki xil yondashish bo'lishi mumkin.

1) ma'lumotlar bazasining tuzilishi haqida kelishib olish. Masalan, har yili qabul vaqtida shaxsiy kompyuterda hujjat topshirgan abituriyentlar haqidagi ma'lumotlar bazasi tuziladi (abituriyentlarning famiylasi, ismi, sharifi, o'rta maktabni tugatgan yili, attestatining nomeri, viloyati, tumani, jinsi va hokazo). Bu ma'lumotlar bazasi hujjat topshirilgan sana va vaqt bo'yicha tuziladi.

2) ma'lumotlar bazasi istalgan tartibda tuziladi, lekin bu holda ma'lumotlarni qayta ishlash algoritmlarini ishlab chiqish kerak bo'ladi. Masalan, hujjat topshirgan abituriyentlar ro'yxati istalgan tartibda tuzilgan bo'lsin. U holda bu ma'lumotlarni hujjat topshirilgan sana va vaqti bo'yicha qayta ishlab chiqadigan algoritmini tuzish kerak bo'ladi.

Mehmonxona majmuini markazlashtirilgan tartibda boshqarish kompyuter tizimlari hatto yirik mehmonxona faoliyatini ham ko'p vaqt va kuch sarflamasdan muvofiqlashtirish imkonini beradi. Tizim quyidagi vazifalarni hal qiladi:

- ✚ biznes-jarayonlarni oqionalashtirish, qog'ozli hujjat aylanishi hajmini kamaytirish;
- ✚ xizmatlar va xodimlar faoliyati ustidan nazoratni kuchaytirish;

- ✚ mehmonlarga xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilash;
- ✚ operatsion xarajatlarni oqilonalashtirish;
- ✚ statistik va analitik funksiyalar.

Professional tizimlar zahirida ko'plab mehmonxonalarining muvaffaqiyatli ish tajribasi yotadi. Bu tajriba yildan-yilga oshib bormoqda va yangi professional ishlovlarda takomillashtirilmoqda. Hozirgi vaqtda avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimini tanlashda mehmonxonalar diqqatiga sazovor bo'lgan bir nechta professional ishlovlar mavjud.

Mehmonxona xo'jaliklarini avtomatlashtirish kompleks tizimlari ko'pligiga qaramay, bunday tizimlarni tuzishning asosiy prinsiplari ancha o'xshash. Barcha tizimlar mehmonxonaning asosiy xizmatlari, chunonchi: nomerlar fondi, ma'muriy, tijorat, muhandislik, umumiy ovqatlanish xizmatlari faoliyatini avtomatlashtiruvchi dasturlar paketidan tashkil topadi. Dasturlarning o'zi funksional prinsipga ko'ra tuzilgan.

Masalan, nomerlar fondini boshqarish xizmati (Front office)ni avtomatlashtirish dasturi nomerlar fondini boshqarish, rezervlash, bronlash, mehmonlarni ro'yxatga olish, joylashtirish, yashash va ko'rsatilgan xizmatlar bahosini avtomatik tarzda yozish yo'li bilan mehmonlarning hisob varaqlarini yuritishni ta'minlash imkonini beradi.

Restoranlar, barlar hamda umumiy ovqatlanishning boshqa bo'limlarida mijozlarga xizmatlar ko'rsatish va ular bilan hisob-kitob qilishni avtomatlashtirishga mo'ljallangan dastur quyidagi vazifalarni bajaradi: mehmonlarning ovqatlanishi va zallarning yuklanishini boshqarish dasturlarini yuritish, omborda va ishlab chiqarishda oziq-ovqat mahsulotlari mavjudligini kuzatish, oziq-ovqat omboriga talabnomalarni rasmiylashtirish, ishlab chiqarish oziq-ovqat mahsulotlarining harakatini hisobga olish va nazorat qilish, taomlar va menyuni kalkulyasiya qilish. Tizimlarning servis modullari hujjatlar va xatlarni tayyorlash va chop etish, operatsion, statistik va moliyaviy hisobotlar tuzishga mo'ljallangan. Kichiq mehmonxonalarda asosan Front offikeni avtomatlashtirish uchun mo'ljallangan soddalashtirilgan tizimlar qo'llaniladi.

4. Boshqaruvda axborot xavfsizligini ta'minlash

Firma kompyuter tizimlarini axborot xavfsizligini xavfini amalga oshishi juda murakkab va xavfli oqibatlar bilan bog'langan bo'ladi. Ularga quyidagilar tegishlidir:

- fizik butunlikni buzish – axborot sifatini buzishga yoki uni to'liq yo'q qilishga yo'naltirilgan, ayniqsa axborotni uzatish tizimlarida va telekommunikatsiyalarning kompyuter tarmoqlarida;

- ruxsat etilmagan o'zgartirish – shu bilan tavsiflikni, u turli xil hujjatlarda, hisobotlarda va ma'lumotlar bazalarida berilganlarni qalbakilashishiga yoki halaqitlarga uchrashiga olib kelishi mumkin;

- ruxsat etilmagan olish – maxfiy axborotni bevosita kompyuter tizimlaridan va tarmoqlaridan ularga ulanish yo'li bilan o'g'rilash, yoki axborot tashuvchilarni va x.k. o'g'rilash bilan tavsiflidir;

- ruxsat etilmagan ko'paytirish – dasturlarni va berilganlarni nusxalashga yo'naltirgan.

Shunga o'xshash xavflardan va ularning oqibatlarini himoyalash uchun oldindan ularni amalga oshirish yo'llarini topib olish kerak va keyin esa axborotni himoya qilishni mos tizimini ishga tushirish kerak. Quyidagi jadvalda kompyuter tizimlari va

tarmoqlarini xavfsizligi xavflarini, ularni tashkil etuvchilariga ta'sir etilganda, amalga oshirishni asosiy yo'llari ko'rsatilgan.

Kompyuter tizimlari va tarmoqlari uchun xavfsizlik xavfini amalga oshirish yo'llari

№	Ta'sir etish obyektlari	Axborot maxfiyligini buzilishi	Axborot butunligini buzilishi	Tizimni ishga layoqatligini buzilishi
1	Apparat vositalari	Ruxsat etilmagan ulanish; resurslarni ishlatish; tashuvchilarni o'g'irlash	Ruxsat etilmagan ulanish; resurslarni ishlatish; o'zgartirish; rejimlarni o'zgartirish	Rejimlarni ruxsat etilmagan o'zgartirish; ishdan chiqarish; buzish.
2	Dasturiy ta'minot	Ruxsat etilmagan nushalash; o'g'irlash; ushlab olish.	Ruxsat etilmagan murojaat etish; «Trojan oti» viruslarni, «Chualchaglarni» tadbiiq qilish	Ruxsat etilmagan halaqitga uchrash; o'chirish; almashtirish
3	Ma'lumotar	Ruxsat etilmagan nushalash; o'g'irlash; ushlab olish.	Ruxsat etilmagan halaqitga uchrash; o'zgartirish.	Ruxsat etilmagan halaqitga uchrash; o'chirish; almashtirish
4	Xodimlar	Sirni ochib qo'yish; axborotni himoya qilish tizimi to'g'risida ma'lumotlarni uzatish; sovuqqonlik	«Maskarad»; shantaj qilish; xodimni sotib olish.	Ish joyidan ketish; fizik bartaraf etish.

14-MAVZU. MEHMONXONA XO'JALIGINI BOSHQARISHDA MENEJER VA RAHBARLIK USLUBLARI

Reja:

1.Menejer xususiyatlari va toifalari

2.Menejerning vazifalari. Menejer madaniyati

3.Rahbar fazilatlar va uslublari. Rahbar turlari

1.Menejer xususiyatlari va toifalari

“Menejer” atamasi juda keng tarqalgan bo'lib, quyidagilarga nisbatan qo'llanadi:

- ◆ ayrim bo'linmalar yoki dasturiy-maqsadli guruhlarda muayyan ishlar mehmonxonachisi;
- ◆ korxonahabari yoki bo'linmalar (boshqaruv, bo'lim, bo'linma) rahbarlari;
- ◆ rahbariyatning qo'l ostidagilarga munosabati bo'yicha;
- ◆ zamonaviy usullarga asosan ish faoliyatini tashkil etuvchi istalgan darajadagi boshqaruv ma'muri. Menejer bajaruvchi bir nechta rollarni ajratib ko'rsatish mumkin: Menejer-boshqaruvchi. U quyidagi xislatlarga ega bo'lishi lozim:
 - ◆ korxonani boshqarish sohasida umumiy bilimlarga ega bo'lish;
 - ◆ faoliyat yo'nalishi bo'yicha firma mansub bo'lgan tarmoqdagi ishlab chiqarish texnologiyalariga oid masalalardan xabardor bo'lish;
 - ◆ nafaqat ma'muriyat, balki tadbirkorlik mahoartiga ham ega bo'lish; bozorda vaziyatni boshqara olish, tashabbus ko'rsatish va firma resurslarini eng oqilona tarzda qayta taqsimlash;

◆ quyi pog'onadagi rahbar va xodimlar bilan kelishuvga kelish va ulardan har birining ishtirokini taqsimlash asosida vakolatli va asosli qarorlar qabul qilish qobiliyati.

Menedjer-innovator. Mehnat mahsuldorligini eski asbob-uskunalarni ta'mirlayvergandan ko'ra yangi texnika va texnologiyalarni qo'llash asosida oshirish oson. Menedjer-diplomat. Menejerning qobiliyat va mahoratlari oarsida muzokara olib borish qobiliyati katta ahamiyatga ega. Hozir oliy boshqaruv darajasidagi menejerlar ko'p vaqtini muloqot o'rnatishga sarflamoqda. Menejer har bir rolida etakchi bo'lishi, boshqalar uchun namuna bo'lishi lozim. Uning asosiy vazifasi – vazifalarni jamoa bo'lib, ya'ni qo'rqitish asosda emas, balki hamkorlik yo'li bilan hal qilishdir.

Yaxshi menejerni avvalo firmaning quyidagi manfaatlari bezovta qilib, ularni muvozanatlashga intiladi: guruhlar manfaatlari, boss va boshqa menejerlar manfaatlari; ishni malakali bajarish va kelgusida ixtisoslik bo'yicha o'qish; ishlab chiqarish manfaatlari va qo'l ostidagi xodimlarning shaxsiy ehtiyojlari. qanday qilib yetakchiga aylanish mumkin? Buni biron-bir formula bilan ifodalab berish mumkin emas. Bu haqiqiy san'at, mahorat va iqtidordir.

Ba'zilarga buni tabiat in'om qilgan bo'ladi, ba'zilar esa bunga umuman erisha olmaydi. Shu bilan bir paytda, hamma o'ziga yarasha usulga ega bo'ladi: kimdir – juda jo'shqin, o'ziga tortuvchan, boshqalarni ilhomlantiruvchi bo'lsa, boshqalar aksincha o'zini bosib olgan, kamgap, og'ir-vazmin harakterli bo'ladi. Biroq ularning ikkalasi ham bir xil samaradorlik bilan harakat qilishi, o'ziga ishonch uyg'otishi hamda belgilangan vazifaning o'z vaqtida va sifatli bajarilishiga erishishi mumkin. Turli stilga ega yetakchilarga xos bo'lgan umumiy jihatlar mavjud. Yetakchi o'z firmasiga sodiq bo'ladi. U o'z firmasining obro'sini xodimlar ko'z o'ngida pasaytirmaydi va xodimlarni firma rahbariyati oldida yerga urmaydi.

Optimist-yetakchi. Optimist boshqalarni va ularning g'oyalarini bajonidil eshitadi, chunki u doimo yaxshi xabarlar kutib yuradi. Pessimist esa yomon xabarlar kutishi sababli odamlarni kamroq eshitishga harakat qiladi. Optimist odamlar ko'p hollarda yordam berishga tayyor, ijodiy yondashuvchan va yangilikka intiluvchan bo'ladi deb o'ylaydi. Pessimist esa aksincha, odamlarni yalqov, birov bilan ishi yo'q va ulardan hech qanday foyda kelmaydi deb hisoblaydi. Ikkala yondashuvdan birinchisining samaradorligi yuqori.

Yetakchi odamlarni yaxshi ko'radi. Agar menejerning ishi odamlarni boshqarishdan iborat bo'lsa, u odamlarni yaxshi ko'rmasdan turib bu ishni qanday qilib yaxshi bajarishi mumkin? Yaxshi yetakchilar o'z xodimlari haqida g'amxo'rlik qiladilar. Ularni boshqa kishilarning nimalar qilayotganligi qiziqtiradi. Yaxshi yetakchi o'z kabinetiga berkinib olmaydi va doimo qo'l ostidagi xodimlar bilan muloqotda bo'lishiga tayyor turadi. Eng yaxshi yetakchilarning odamiylik xislatlari yuqori bo'lib, ular boshqalarning zaif tomonlarini yaxshi biladilar va bunga to'g'ri munosabatda bo'ladilar.

Yetakchi – jasur shaxs. U doimo vazifani bajarishning yangi usuli yaxshiroq bo'lishi uchun izlanishda bo'ladi. Biroq u hech qachon buni asoslanmasdan qilmaydi. Agar u biron kishiga tajriba qilib ko'rishga ruxsat bersa-yu, muvaffaqiyatsizlikka uchrasa, bu holda u aybni to'laligicha xodimga yualkab qo'ymaydi va uning ishonchini yo'qotmaydi. Yetakchining dunyoqarashi keng bo'ladi. U hech qachon "Bu mening ishim emas" deb aytmaydi. Agar u kutilmagan holatlar yuz berganda xodimlar guruhi

g'ayrat bilan ishga kirishib ketishini kutsa, ularga zarurat tug'ilil qolsa har qanday yangi ishni bajarishga tayyor ekanligini anglatib qo'yadi. Yetakchi firma faoliyatining barcha jabhalariga katta qiziqish bildiradi.

Yetakchi qat'iy va dadil odam. U doim qaror qabul qilishga tayyor turadi. Kerakli axborotlar bor bo'lgan hollarda to'g'ri qaror qabul qilish uning uchun qiyinchilik uyg'otmaydi va ko'p vaqt talab qilmaydi. Boshlang'ich ma'lumotlarning hammasi ham ma'lum bo'lmay turib, qaror qabul qilish zarur bo'lgan hollar biroz qiyinchilik tug'diradi. qarorni qabul qilish va bunda xatoga yo'l qo'ymaslikni anglash uchun dadil va jasur bo'lish talab qilinadi. Yetakchi xushmuomala va iltifotli kishi. Uning asosiy tamoyili: ishni bajarayotgan kishini emas, balki ishning o'zini tanqid qilish kerak. Bir donishmand aytgan ekanki, har bir tanqidni ikkita maqtoov orasiga joylashtirish lozim. Yetakchi – adolatli shaxs. Adolat – etakchining muhim xislatlaridan biri. Masalan, agarda xodim qo'shimcha haq olsa-yu, buning uchun hech qanday ish bajarmasa, bundan norozi bo'luvchilar topilishi shubhasiz, adbatta qo'l ostidagi xodim xatoga yo'l qo'yganda unga buni ko'rsatish, xato tan olingandan so'ng, yoddan chiqarib yuborish kerak.

Yetakchilik o'zidan-o'zi paydo bo'lmaydi. U uzoq mashg'ulotlar va menejerning shaxsiy xislatlari o'zgarishi natijasida vujudga keladi. Boshqaruvchilar orasida menejerlarning uch guruhini ajratish odat tusiga kirgan, bunda ularning boshqaruv pog'onasidagi tutgan o'rni hisobga olinadi.

Yuqori daraja (executives) - bu kompaniyaning yuqori lavozimli kishilar guruhi, bunga direktorlar guruhining raisi, prezident, vitse-prezidentlar, korporatsiyaning asosiy bo'linmalari yoki asosiy vazifalari uchun bevosita javobgar bo'lgan boshqa shaxslar kiradi. Ular boshqaruv apparatining unchalik katta bo'lmagan imtiyozli kismini (5-7%) tashkil etadi. Kadrlar siyosati masalalarida: ish kuchini yollash, tanlash, xaq to'lash, rag'batlantirish, mehnat sharoitini tanlash va ish kuchidan foydalanishni tashkil etish, shu jumladan, mutaxassislar va oddiy boshqaruvchilarni tanlashda menejmentning yuqori tabakasi erkin harakat qiladi.

O'rta daraja - bu zavodlar, bo'limlar yoki ularga o'xshash mustaqil bo'linmalar ishiga ayrim loyihalar va programmalarga javobgar bo'lgan mansabdor kishilar guruhi kiradi. Boshqaruvning o'rta darajasidagi muntazam rahbarlar kompaniyaning yuqorida ishlab chiqilgan kadrlar siyosatini hayotga tatbik etishni ta'minlaydilar. Ular tashkiliy pog'onaning oraliq bosqichini egallab, AQSH sanoatidagi boshqaruv apparatining asosiy qismini, Amerika boshqaruv assotsiatsiyasi (ABA)ning bahosiga ko'ra, 65-70% ni tashkil etadi.

Quyi daraja (Supervisors) - bular ko'proq boshqaruv vazifalarini bajaradigan, lekin qo'l ostida boshqa boshqaruvchilar bo'lmagan xodimlardir. Ularga idoralar va ishlab chiqarish uchastkalaridagi masterlar, boshliqlar, ish boshqaruvchilar va hokazolar kiradi. Amerika boshqaruv assotsiatsiyasining bahosiga ko'ra, ular Amerika sanoatidagi barcha boshqaruvchi xodimlarning uchdan bir qismini tashkil etadi. Aslida bugungi kunda quyi bo'in boshqaruvning boshqa eshelonlaridan yuqori maqom to'siqlari bilan ajratib qo'yilgan. Quyi daraja boshqaruvchilarining ko'pchiligi ishchilardan yoki maktab va kollej bitiruvchilaridan tanlanadi, yuqori ma'lumotga ega bo'lmaydi, aholining kam ta'min etilgan qatlamlaridan chiqqan bo'ladi. Lekin, boshqaruvning o'rta bo'inida

bo'lgani kabi quyi bo'g'inda ham rahbarlarni to'ldirish yuqori ma'lumotlilar hisobiga, odatda, "o'rta sinf"ning yuqori tabaqalaridan yoki kapitalistlar oilalaridan chiqqanlar hisobiga amalga oshirilmoqda. Yirik kompaniyalarda boshqaruvning quyi darajasi rahbarlarining maoshi yuqori bo'g'in boshqaruvchilariga nisbatan 5-25 baravar kamdir.

Ierarxiyaning quyi qismida odamlar bevosita ish bilan band bo'ladilar. Unga mehmonxonona ishlab chiqarish xodimlari kiradi. Ular individual qatnashuvchilar hisoblanadi. Ulardan menejerlarning ko'p qavatli piramidasi paydo bo'ladi. Ular uch darajadan iborat:

1. Menejerlar faqat alohida xizmatchilarni boshqaradilar, ular boshqa menejerlar faoliyatini nazorat qilmaydilar.

2. Menejerlar boshqa menejerlar faoliyatini boshqaradilar – reja tuzish, o'ta zarur vazifalar yechim usullarini izlaydi.

3. Oliy zveno menejerlari, global vazifalarni hal qilish, mehmonxonalarining ichki boyliklari va rivojlanish strategiyasini tashkil qilish masalalariga javobgardir.

2.Menejerning vazifalari. Menejer madaniyati

Menejer boshqaruv faoliyatini amalga oshiradi va boshqaruv vazifalarini hal qiladi. Mehnat jamoasi a'zosi sifatida u jamoaning boshqa a'zolariga (ijrochilarga) ta'sir ko'rsatish orqali mehnat natijalariga erishadi. Mehmonxonada barcha menejerlar ham bir xil rol o'ynamaydi. Bu, eng avvalo,, boshqaruv darajasi, ularning vazifalari va funksiyalari bilan bog'liq.

Mehmonxonona biznesi menejerlari bajaradigan rang-barang vazifalar orasidan eng muhimlarini – mehmonxonona turiga va ular xizmat ko'rsatadigan mehmonlardagi farqlarga bog'liq bo'lmagan vazifalarni ajratish lozim. Bunday asosiy vazifalarga quyidagilar kiradi:

1. Boshqaruv qarorlarini tayyorlash, qabul qilish va amalga oshirish. Bu menejerning bosh funksiyasidir. Alohida huquq - boshqaruv qarorlari qabul qilish huquqiga ega bo'lgan menejer, ayni vaqtda, ularning oqibatlari uchun ham javob beradi.

2. Axborot bilan ishlash. Oqilona boshqaruv qarori qabul qilish uchun mehmonxonona kompleksini boshqarish tizimining rivojlanishi haqida ishonchli iqtisodiy-boshqaruv axborotini olish va unga ishlov berish lozim. Menejer qancha to'liq axborotga ega bo'lsa, u zarur axborotni ijrochilarga shuncha aniq etkazishi mumkin. Menejer ishining natijasi ana shu omilga juda bog'liq bo'ladi.

3. Rahbar sifatida faoliyat ko'rsatish. Bu mehmonxonona doirasida va undan tashqarida ishga doir munosabatlarni shakllantirish, mehnat jamoasi a'zolarini mehnatga rag'batlantirish, ularni mehmonxononaning amaliy va strategik maqsadlariga erishishga yo'naltirishni o'z ichiga oladi.

Oqilona rahbarlik mavjud muammolarga nisbatan o'z munosabatini boshqalar bilan o'rtoqlashish, ularni qo'yilgan maqsadlarga erishishga rag'batlantirish qobiliyatini, ya'ni odamlarni emas, balki odamlar bilan birga boshqarishni nazarda tutadi. Odamlar o'z rahbari faqat ishlab chiqarish jarayoniga qarab mo'ljal oladigan professional-texnokrat emas, balki tegishli ijtimoiy-psixologik tayyorgarlikka ega, insonparvar rahbar bo'lishini xohlaydi. Uning boshqaruv faoliyatida inson omili, xodimlarga e'tibor birinchi o'rinda turishi lozimki, bu («inson-inson» tizimiga kiradigan) mehmonxonona sanoati uchun ayniqsa muhimdir.

Odamlar ham, vaziyatlar ham o'zgaruvchan bo'ladi. Shu bois, menejer ularga o'z vaqtida moslashish uchun yetarli darajada moslashuvchan bo'lishi kerak. Vaziyatni tushunish va inson resurslarini qanday boshqarishni bilish oqilona rahbarlikning muhim unsurlaridir. Bularning barchasi boshqaruv ishi muayyan shaxsning boshqaruv faoliyatiga kasbiy layoqatini belgilaydigan o'ziga xos shaxsiy fazilatlarni taqozo etuvchi inson faoliyati turlari qatoriga kirishidan dalolat beradi. Ilgari boshqaruv kadrlarini tanlashda quyidagi to'rt asosiy talabga rioya qilinardi: siyosiy yetuklik, ma'naviy barqarorlik, ishni bilish, mehmonxonachilik qobiliyatining mavjudligi.

Mehmonxona va restoran xo'jaligidagi menejmentning hozirgi nazariyasi va amaliyoti menejerga qo'yiladigan bir qancha talablarni ishlab chiqdi. Bunday talablarga quyidagilar kiradi:

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

Menejerning bilimlilik. Ma'lumki, menejer boshqa shaxslarga ta'sir ko'rsatish orqali o'z mehnati natijalariga erishadi. SHu bois u eng avvalo, ijtimoiy psixologiya sohasida bilimlarga ega bo'lishi, shuningdek zamonaviy boshqarish usullarini va o'z kasbining xususiyatlarini bilishi lozim. Shaxsiy fazilatlar – nostandart fikrlash, maqsadga erishish yo'lida tirishqoqlik va qat'iyatlilik, tashabbuskorlik, olgan majburiyatlari va bergan va'dalarini bajara olish, aqllilik, odillik, xushmuomalalik, o'z ishini puxta bajarish, odamlar bilan til topa olish, hazil-mutoyiba hissiga va yaxshi sog'liqqa egalik.

Axloq qoidalariga rioya qilish. Eng avvalo, ish muomalasi axloqi qoidalariga rioya qilish menejerning ish prinsipiga aylanishi lozim. Ish muomalasi axloqi qoidalari quyidagilardan iborat:

- daromadni oshirishga atrof muhitni ifloslantirish yoki vayron qilish hisobiga erishilmasligi kerak;
- raqobat kurashida faqat yo'l qo'yilgan usullarni qo'llash, ya'ni bozor o'yini qoidalariga rioya qilish lozim;
- ne'matlarni odilona taqsimlash;
- ishda va hayotda axloq qoidalariga rioya qilishda shaxsiy o'rnak ko'rsatish;
- intizomlilik va axloqiy yetuklik.

Menejerning ko'nikmalari va mehmonxonachilik qobiliyati. Rahbar axborotdan, vaqtdan va odamlardan oqilona foydalanib, yuksak natijalarga erishishni ta'minlaydi, o'zi rahbarlik qilayotgan firmaning raqobatbardoshligini muttasil oshirib boradi. Boshqaruvning samaradorligiga quyidagilar ta'sir ko'rsatishi mumkin:

- qo'l ostidagi xodimlarning fe'l-atvori va o'ziga xos jihatlarini aniqlay olish;
- o'zini boshqara olish;
- ishga layoqatli xodimlarni baholay va tanlay olish;
- o'z jamoasining rivojlanish istiqbollari oldindan ko'rib, ta'minlay olish;
- tadbirkorlik va tashabbuskorlik;
- atrofdegilarga ta'sir ko'rsatish, ularni ishga g'ayratlantira olish.

Agar menejer mazkur talablarning ma'lum qismiga javob bermasa, menejer imkoniyatlari cheklangan hisoblanadi. Bunday cheklashlarni aniqlab, menejerning barcha shaxsiy fazilatlarini to'la namoyon bo'lishiga monelik qilayotgan omillarga e'tiborni qaratish mumkin. Rahbar faoliyatida quyidagi potensial cheklashlar farqlanadi.

1. O'zini boshqara olmaslik. O'zini boshqarish, nizolar va stresslarga qarshi kurashish, o'z vaqti, g'ayrati va ko'nikmalaridan oqilona foydalanishga qodir bo'lmagan rahbarlar boshqa odamlarni samarali boshqara olmaydi.

2. Shaxsiy qadriyatlarining noaniqligi. Agar rahbarning shaxsiy qadriyatlari uning o'ziga va atrofdagilarga aniq bo'lmasa, ular noto'g'ri tushuniladi va talqin qilinadi. Buning natijasida boshqaruv qarorlari qabul qilish va amalga oshirishning samaradorligi pasayadi.

3. Shaxsiy maqsadlarning noaniqligi. O'z maqsadlarini aniq belgilashga qodir bo'lmagan menejer boshqaruv faoliyatida muvaffaqiyatga erisha olmaydi.

4. Shaxsiy rivojlanishning to'xtab qolishi. Menejer o'z atrofdagilarning e'tiborini qozonishi muhimdir. Buning uchun u o'zining umumiy saviyasini muttasil oshirib borishi kerak. O'zini o'zi rivojlantirish qobiliyati nafaqat muttasil bilim olish, balki egallangan bilimlardan amalda foydalana bilish bilan ham tavsiflanadi. O'z qobiliyatini rivojlantirmaydigan rahbarlar istiqboli porloq bo'lmaydi.

5. Muammolarni hal qila olmaslik (qarorlar qabul qila olmaslik). Muammolarni hal qilish oson ish emas, ammo bu sohadagi ko'nikmalar ma'lum darajada rivojlangan bo'lishi mumkin. Muammolarni hal qilish qobiliyatiga ega bo'lmagan menejer doim hal qilinmagan masalalarni ertangi kunga qoldiradi. Buning natijasida mehmonxonada juda ko'p muammolar yig'ilib qoladiki, rahbar ularni hal qilishga qodir bo'lmaydi. Tabiiyki, bunday menejer hech kimga kerak bo'lmaydi.

6. Ishga ijodiy yondashmaslik. Ijodkor shaxs noaniqlik sharoitida ish olib borishga tayyor bo'ladi. O'z faoliyatida situatsion (kutilmagan) yondashuvdan foydalanadigan menejerlar mehmonxonada juda ko'p rollarni bajarishga, yuzaga kelgan vaziyatga qarab o'z harakatlariga tuzatishlar kiritishga qodir. Mehmonxonaning strategik maqsadlariga erishish uchun ular an'analardan voz kechishi, novatorcha g'oyalardan foydalanishi, o'rinli tavakkal qilishi mumkin. Ishga ijodiy yondashish, tavakkal qilish yoki tajriba o'tkazishni istamaydigan rahbar mehmonxonani samarali boshqarishga qodir emas.

7. Odamlarga ta'sir ko'rsata olmaslik. Shaxsiy omil ta'sir ko'rsatish masalalarida muhim rol o'ynaydi. Rahbarning so'zini o'tkaza olishi, o'zini tutishi, ta'sir ko'rsatishning noverbal shakllari (imo-isho'aralar, tashqi ko'rinish va sh.k.) juda ko'p odamlarga ta'sir qiladi.

8. Boshqaruv mehnatining xususiyatlarini tushunmaslik. Menejer muayyan natijalarga shaxsiy mehnati bilan emas, balki boshqa kishilarning mehnati orqali erishishi lozim. Toki rahbarlar o'z kuch-g'ayratini boshqarishga to'liq qaratmas ekan, mehmonxonada faoliyatida ular yuksak natijalarga erisha olmaydi.

9. Mehmonxonachilik qobiliyatiga ega emaslik (rahbarlik qila olmaslik). Bu erda menejerning jamoa a'zolarini ishga rag'batlantirish, mehnat jarayonini oqilona tashkil etish qobiliyati to'g'risida so'z yuritilmoqda. Mehnat jarayonini oqilona tashkil etmaslik, qo'llanilayotgan ish usullarining samarasizligi shunga olib keladiki, odamlarda ertangi

kunga bo'lgan ishonch yo'qoladi, ular mehnat faoliyatidan qoniqmaydi va o'z imkoniyatlari darajasida mehnat qilmaydi.

10. O'qitib-o'rgata olmaslik. Har bir rahbar qo'l ostidagi xodimlarning malakasini oshirish haqida g'amxo'rlik qilishi lozim. Yaxshi rahbar ustoz vazifasini ham bajaradi. Xodimlar malakasini oshirish, qanday shaklda amalga oshirilishidan qat'i nazar, boshqaruv faoliyatining muhim tarkibiy qismidir.

11. Jamoani shakllantira olmaslik (keyingi paragrafqa qarang).

Shunday qilib, bozor iqtisodiyoti menejer oldiga quyidagi talablarni qo'yadi:

- o'zini boshqara olish;
- oqilona shaxsiy qadriyatlarga ega bo'lish;
- shaxsiy maqsadlarni aniq belgilash;
- o'zi ustida muttasil ishlash (o'sish);
- muammolarni hal qilish ko'nikmalariga ega bo'lish;
- ijodkorlik va yangiliklarga intiluvchanlik;
- o'z atrofida qilarga ta'sir ko'rsata olish;
- zamonaviy boshqaruv usullarini bilish;
- mehmonxonachilik qobiliyatiga ega bo'lish;
- qo'l ostidagilarni o'qitib-o'rgata olish;
- mehnat jamoasini shakllantirish va rivojlantirish qobiliyatiga ega bo'lish.

3.Rahbar fazilatlari va uslublari. Rahbar turlari

Mehmonxona va restoranlar sanoatida menejerning ishi «inson-inson» tizimida boshqaruv funksiyalarini bajarishdan iborat deb qaraladi. Bu mehmonxona korxonasiqa rahbarlik uslubini tanlashga o'z ta'sirini ko'rsatadi. Boshqaruv uslubi – menejer amaliy faoliyati usullari, uslublari va shakllarining nisbatan barqaror tizimi. Bundan tashqari, boshqaruv uslubi deganda boshqaruv qarorlarini tayyorlash va amalga oshirishda menejerning xulq-atvor tarzi va usuli tushuniladi.

Ko'rib turganimizdek, boshqaruv uslubi va uslubi bir-biri bilan muayyan darajada bog'liq. Uslub muayyan menejer o'z shaxsiy subyektiv-psixologik xususiyatlariga muvofiq qabul qilgan rahbarlik uslublarini amalga oshirish shaklidir. Rahbarlikning har bir uslubiga boshqaruvning muayyan uslubi mos keladi. Bu har bir uslubni amalga oshirish uchun muayyan fazilatlarga ega shaxslar zarur degan ma'noni anglatadi.

O'ziga xos rahbarlik uslubiga ega bo'lgan menejer o'z faoliyatida turli boshqaruv uslublari (iqtisodiy, tashkiliy-ma'muriy, ijtimoiy-psixologik uslublar)dan foydalanishi mumkin. Xullas, rahbarlik uslubi o'ta individual hodisadir, chunki u muayyan shaxsning o'ziga xos xususiyatlari bilan belgilanadi va aynan mana shu shaxsning odamlar bilan ishlash xususiyatlarini va qarorlar qabul qilish texnologiyasini aks ettiradi. Ikkita bir xil barmoq izi bo'lmaganidek, rahbarlik uslubi bir xil bo'lgan ikkita menejer ham mavjud emas.

Ayni vaqtda, hayotdagi barcha holatlar uchun yaroqli bo'lgan ideal rahbarlik uslubi mavjud emasligini nazarda tutish kerak. Menejer o'z faoliyatida qo'llovchi boshqaruv uslubi yoki uslublar majmui nafaqat menejer shaxsiga, balki tegishli vaziyatga ham bog'liq bo'lishi mumkin. «To'g'ri» rahbarlik uslubini oldindan belgilab bo'lmaydi, chunki hayotda uchraydigan boshqaruv holatlari standart emas, menejer va uning qo'l

ostidagilarning shaxsiy fazilatlari esa boshqariluvchi muhitning o'zgarishiga qarab o'zgarishga moyildir.

Rahbarlik uslubini tanlash menejer o'z oldiga qanday vazifa qo'yishiga ko'p jihatdan bog'liq:

- boshqarish – rahbar qo'l ostidagi xodimlariga aniq ko'rsatmalar beradi va o'z topshiriqlarining bajarilishini diqqat bilan kuzatadi;
- yo'naltirish – menejer qo'l ostidagi xodimlarni boshqaradi va topshiriqlarining bajarilishini kuzatadi, biroq qarorlarni xodimlar bilan muhokama qiladi, ulardan takliflar kiritishni so'raydi va xodimlarining tashabbuslarini qo'llab-quvvatlaydi;
- qo'llab-quvvatlash – menejer xodimlari topshiriqlarni bajarayotganida ularga yordam ko'rsatadi, to'g'ri qarorlar qabul qilish uchun javobgarlikni ular bilan baham ko'radi;
- vakolatlarni o'tkazish – menejer o'z vakolatlarining bir qismini ijrochilarga o'tkazadi, muayyan qarorlar qabul qilish va korxonaga maqsadlariga erishish uchun javobgarlikni ularning zimmasiga yuklaydi.

Rahbarlik uslubi haqidagi masala birinchi marta K.Levin tomonidan ko'rib chiqilgan. U rahbarlikning avtoritar, demokratik va anarxik uslublarini qayd etadi. Rahbarlik uslublarining quyidagi tasnifi zamirida mana shu yondashuv yotadi. Avtoritar (avtokratik) uslubga hokimiyatning bir rahbar qo'lida jamlanishi xosdir. Bunday rahbar barcha ishlar yuzasidan faqat o'ziga ma'lumot berishni talab qiladi. Mazkur uslubga ma'muriyatchilikka tayanish, qo'l ostidagilar bilan kam aloqa qilish xosdir. Bunday menejer qarorlarni shaxsan o'zi qabul qiladi (yoki bekor qiladi), qo'l ostidagilar tashabbus ko'rsatishiga imkon bermaydi. U doim buyruq, ko'rsatma beradi, yo'l-yo'riq ko'rsatadi, lekin hech qachon iltimos qilmaydi. Boshqacha qilib aytganda, avtoritar rahbar boshqaruv faoliyatining asosiy mazmuni buyruq va ko'rsatma berishdan iborat. Avtokrat-rahbarga dogmatizm va bir qolipda fikrlash xosdir. Yangiliklarni u juda ehtiyotkorlik bilan qabul qiladi yoki umuman qabul qilmaydi, chunki boshqaruv faoliyatida u ayni bir usullardan foydalanadi. Bu holda butun hokimiyat avtokrat-rahbar qo'lida jamlanadi.

Rahbar o'z fazilatlariga ko'ra qo'l ostidagi xodimlardan pastda tursa yoki uning qo'l ostidagilar umumiy va kasbiy madaniyati darajasi haddan tashqari past bo'lsa, u avtokratga aylanadi. Mazkur rahbarlik uslubi qo'l ostidagilarning tashabbusini rag'batlantirmaydi: aksincha, avtokrat tashabbus ko'rsatgan xodimlarni ko'pincha jazolaydi, bu esa mehmonxonaning ish samaradorligini oshirish imkonini bermaydi. Avtokrat rahbarning qo'l ostida ishlash juda og'ir, chunki «nomaqbul» xodimlarni ishdan bo'shatish uning boshqaruv faoliyati maqsadi hisoblanadi. Biron-bir xodim bilan o'rtada bahs chiqqudek bo'lsa, avtokrat-rahbar ko'pincha: «Siz bilan ishlab ketolmasak kerak», degan so'zlar bilan bahsga nuqta qo'yadi. Tabiiyki, bunday sharoitda xodimlar o'z mehnatidan qanoatlanmaydi, chunki avtokrat rahbarning qo'l ostidagi xodimlar o'z ijodiy imkoniyatlarini lozim darajada namoyon eta olmaydilar.

O'z faoliyatida asosan demokratik rahbarlik uslubiga tayanadigan menejer barcha masalalarni mumkin qadar kollegial tarzda hal qilishga, jamoadagi ishlarning holati haqida qo'l ostidagilarga surunkali axborot berib borishga harakat qiladi, tanqidni ijobiy qabul qiladi. Qo'l ostidagilar bilan u juda yaxshi muomalada bo'ladi, ular bilan muttasil

aloqa qiladi, boshqaruv funksiyalarining bir qismini boshqa mutaxassislariga o'tkazadi, odamlarga ishonadi. U talabchan, lekin odil rahbar. Mazkur boshqaruv uslubida boshqaruv qarorlarini tayyorlash va qabul qilishda jamoaning barcha a'zolari ishtirok etadi.

Liberal rahbarlik uslubiga tayanuvchi menejer jamoa ishlariga deyarli aralashmaydi, xodimlarga to'la erkinlik beriladi, shaxsiy va jamoaviy ijodiy mehnat bilan shug'ullanish uchun keng imkoniyatlar yaratiladi. Bunday rahbar odatda qo'l ostidagilar bilan xushmuomala, o'zi ilgari qabul qilgan qarorni bekor qilishga tayyor bo'ladi. Liberallar tashabbussizligi, yuqori boshqaruv organlarining ko'rsatmalarini ko'r-ko'rona bajarishi bilan ajralib turadi. Jamoaga ta'sir ko'rsatishning turli-tuman usullari orasidan liberal rahbar odatda iltimos qilish va ko'ndirishni tanlaydi. Boshqaruv funksiyalarini bajarishda u juda sustkash. Liberal rahbar jamoada nizo chiqishidan qo'rqadi, qo'l ostidagilarning fikriga asosan qo'shiladi. Odamlar bilan muomalada haddan tashqari yumshoqlik unga jamoa obro'sini qozonishga halaqit beradi, chunki ayrim xodimlar undan o'ziga muayyan imtiyozlar berilishini talab qiladi, liberal rahbar esa ular bilan orani sovitishni istamay, qo'yilgan talablarni bajaradi. Liberal rahbarda yorqin mehmonxonachilik qobiliyatiga ega bo'lmaydi, qo'l ostidagilarni yaxshi nazorat qilmaydi. Buning natijasi o'laroq, uning boshqaruv faoliyati yaxshi samara bermaydi. Boshqarish uslubi boshqaruv qarorlari qabul qilish texnologiyasida o'z aksini topadi. Xususan, menejer:

- yakkaboshchilik asosida qarorlar qabul qiladi va ularni e'lon qiladi («sof» aktokrat);
- muayyan qarorni qabul qilish zarurligini «singdiradi»;
- o'z fikrini bildiradi va savollar berishni taklif qiladi;
- qarorning sinov namunasi (model) tarzidagi echimini taklif qiladi;
- muammoning mohiyatini ochib beradi, ko'rsatmalar beradi, takliflarni baholaydi, qarorlar qabul qiladi («sof» demokrat);
- cheklashlar belgilaydi va xodimlaridan qaror qabul qilishni so'raydi;
- qo'l ostidagilarga to'la erkinlik beradi («sof» liberal).

Yuqorida zikr etilgan rahbarlik uslublari sof holda juda kam uchraydi. Rahbarning omilkorligi har bir uslubning afzalliklaridan foydalanish va uni vaziyatga qarab qo'llashda namoyon bo'ladi.

15-MAVZU. MEHMONXONA XODIMLARINING LAVOZIM YO'RIQNOMALARI

Reja:

- 1. Joylashtirish bo'limi ma'murining lavozim yo'riqnomasi**
- 2. Joylashtirish bo'limi port'esining lavozim yo'riqnomasi**
- 3. Konserj bo'limi konserjining lavozim yo'riqnomasi**
- 4. Nomer fondi bo'limi xona bekasining lavozim yo'riqnomasi**
- 5. Restoran bosh metrdotelining lavozim yo'riqnomasi**
- 6. Restoran barmenining lavozim yo'riqnomasi**

1. Joylashtirish bo‘limi ma‘murining lavozim yo‘riqnomasi

Ma‘muriy xizmat mehmonxona majmuasining barcha xizmat bo‘limlarining ishini tashkillashtirilishiga javob beradi. U moliya, xodimlar (kadrlar) bilan ta‘minlash masalalari bilan shug‘illanadi, xodimlarga yetarli ish sharoitlarini yaratish, texnika xavfsizligiga, ekologiya va yong‘inga qarshi qo‘yilgan normativ talablarni bajarilishini nazorat qiladi, hamkorlar va tashqi aloqalar bilan shug‘illanadi. Bu bo‘limni oliy toifali menejer yoki mehmonxona direktorining o‘zi boshqaradi.

Mehmonxonalarda ma‘mur (administrator) xizmatlari ko‘rsatishning muhim vazifalari asosan qabul qilish va xizmat ko‘rsatish bilan belgilanadi. Bu “Front office” xizmati bo‘lib, u qabul qilish va xizmat ko‘rsatish deb talqin qilinadi. Ingliz tilida bu xizmat “Reception” deb atalib, u “Front office”ning bir bo‘limi hisoblanadi.

Unda konserj, shveysar, yuk tashuvchi, paj, telefon operatori, mehmonlar bilan ishlovchi menejer va ko‘pincha bronlashtirish xizmatlari kiradi. Bu bo‘lim boshida mehmonxonada joylashtirish bo‘yicha direktor turadi va unga yuqorida barcha sanab o‘tilgan bo‘limlar kiradi.

Demak, “Front office” bu mehmonxonaning guruhli punkti, uning nerv markazi, mehmon bilan otel xizmatlari yuzma-yuz uchrashib va xayrlashadigan joyidir. Mehmon uchun bu “Front office” otelning yuzi bo‘lib, u mehmonning otel bilan munosabati qabul xizmatida turgan xodimning suhbatini bilan chegaralanadi.

Shuning uchun, bu xizmat xodimlarining odamlar bilan muloqot qila olishi ularning muhim fazilatlaridan biriga kiradi. Ushbu xizmat xodimlari “tovar”, ya‘ni otelni sotishni bilishi, uning imidjini yaratishi, mehmonxona menejmenti vakili bo‘lib, mehmonning muammolarini echishi va ularning yaxshi do‘sti bo‘lishi kerak.

Avvalo, qabul qilish xizmati administratori zo‘r “psixolog” ham bo‘lib, mijoz bilan suhbatda to‘g‘ri yo‘l tanlashni darrov anglashb olishi muhim. Qabul qilish xizmati xodimlari otel haqida barcha ma‘lumotlar (nomerlarning yaxshi va yomon taraflari, joylashishi, narxi, boshqa xizmatlar), shaharning diqqatga sazovor joylari, manzili, borish mumkinligi, transport, muzey, teatrlarning ishlash rejimini to‘liq bilishlari shart.

Avvalo, qabul qilish xizmati otel holidagi joylashgan bo‘lishi shart. Iloji bo‘lsa, qabul xizmati klerklari o‘z ish joylaridan liftni ko‘rib turishlari va bu mijozlar va yuklar ustidan qo‘shimcha nazoratni olib borish imkonini beradi.

2. Joylashtirish bo‘limi port‘esining lavozim yo‘riqnomasi

Porte xizmati – bu mehmonda muammo paydo bo‘lganida doim birinchi murojaat qiladigan joy. Aynan mijoz porte xizmatidan mehmonxona xaqida ta‘surat oladi. Portening asosiy vazifasi mehmonlarni qabul qilish va bronlangan nomerlarga joylashtirishdir. Mehmon ro‘yxat varaqasini to‘ldiradi, pasport ma‘lumotlari, doimiy yashash manzili ko‘rsatilgan bo‘ladi. Rasmiy belgilab olingandan so‘ng yuk tashuvchi mehmonni nomergacha yuklarini eltib beradi. Portening yana asosiy funksiyalaridan biri yashash hisob-kitobini yuritishdir.

Har bir xodimning asosiy vazifasi mehmonlarga xizmat qilish va mexribonchilik ko‘rsatishdir. Porte xizmati mehmonxona nomer fondlarini bo‘sh nomerlar mavjudli yoki bandlilik kartochkasi orqali nazorat qiladi. Ma‘lumot porte

xizmati orqali ikki yo‘nalish bo‘yicha mehmonxonaning turli bo‘linmalariga va mehmonlarga etkaziladi.

3.Konserj bo‘limi konserjining lavozim yo‘riqnomasi

Konserj (fr. concierge) - eshik egasi - shveysar, Fransiyada darvozabon. Konserj institut Fransiyada shahar qurilishining muhim qirrasini. Konserj uyga kirayotganni nazorat qiladi, eshikni ochadi, kalitni beradi, pochmani tarqatadi (konchilik fransuz istiqomatchilari ko‘rgazmalariga ega, barcha eshik og‘asi oladi), u kommunal xo‘jalik to‘latish xonalar tozaligi, hovli obodonchiligi, muhandislik-kommunikatsiyalari sohasidagi to‘lovlariga javob beradi. Konserj, odatda, oilasi bilan uyda xizmat ko‘rsatadigan uy pastki qavatida yashaydi. Konserj mehmonxona biznesida qabul qilish va joylashtirish xizmatlarida namoyon etuvchi ma‘lum rol o‘ynaydi.

4.Nomer fondi bo‘limi xona bekasining lavozim yo‘riqnomasi

Xona xizmatchilarining boshlig‘i xodimlarning nomerlarni tozaligi, ofis, ishlash joylarining ozoda saqlanishi bo‘yicha olib borilayotgan ishlarga javobgardir. Bosh xizmatchi vazifalarni oladi va bo‘ysinuvchilarga taqsimlab bo‘ladi. Xizmatchilarning har kungi majburiyati nomer bo‘sh yoki bandligidan qat‘iy nazar nomer tozaligini saqlashdir.

Tozalik xizmati bo‘yicha rahbar mehmonxonaning xizmat ko‘rsatish va yashash nomer fondlarining tozaligiga javobgardir. Etakchi tozalik xizmatchisi vazifani olgach, bo‘ysinuvchilarga taqsimlaydi.

Qavatlar xizmati bo‘limi

Mehmon mehmonxonada yashaganda, uning xonasini kimdir tozalab berishini xohlaydi. Oqsochlar va qavatlar xizmati bo‘limi bu vazifani bajaradi. Qavatlar va oqsochlar xizmati bo‘limini shu bo‘lim boshqaruvchisi boshqaradi. Oqsochlar mehmon kelishidan oldin xonalarni tayyorlab qo‘yadilar. Bo‘lim boshlig‘i oqsochlarga xonalarni umumiy tozalashni yoki kosmetik yig‘ishtirishni buyuradi. Oqsochlar tozalash vositalarini, ya‘ni sovun, hojatxona qog‘ozi, hamda to‘shak va vanna oqlarini maxsus aravalarda olib yuradilar. Shuningdek, shu aravalarda kir o‘rin oqlari va axlat uchun maxsus idish ham bo‘ladi. Oqsochlar xonalarga kirish uchun universal kalitdan foydalanadilar. Agar mehmonga qo‘shimcha karovat yoki raskaladushka (yig‘ma karovat) kerak bo‘lsa, qavatlar xizmati bo‘limiga murojaat qilishlari mumkin. Shuningdek, ular sochni quritish va dazmol qilish kabi xizmatlarni ham

5.Restoran bosh metrdotelining lavozim yo‘riqnomasi

Metrdotel (fr. raditre d’hote) - mehmonxona xo‘jayini) - restorenda mansabdor shaxs, restoran savdo zalida farmoyish beruvchi, ofitsiantlarga rahbarlik qilish, mehmonlarni kutib olish, ularga stoldan joy taqdim etish, ularga xizmat ko‘rsatilishini nazorat qilishi burchiga kiradi.

Metrdotel har bir buyurtma uchun stol belgilaydi va ofitsiantlarga instruktaj beradi. Metrdotel mehmonlarni kutib olib, stol oldigacha kuzatib boradi, o‘tqizib taomnomani qo‘llariga beradi va ofitsiantni yuboradi.

Metrdotel ofitsiantlar o‘rtasida ishlarni taqsimlaydi, ularning tashqi ko‘rinishi, jihozlarning (idishlar, salfetka) mavjudligini, stoldagi idishlar va dasturxonning

tozaligini, mebel, gilam, yorug'likni tekshiradi. Mijozlar e'tirozini ham u qabul qiladi (sifatsiz ovqat va ichimliklar bepul almashtiriladi).

6. Restoran barmenining lavozim yo'riqnomasi

Ovqatlantirish xizmati direktoriga bevosita shef-povar, ovqatlantirish xizmati kontroleri, metrdotel, banket menedjeri, bosh barmen, styuard bo'y sunadi. Agar restoran xaridlarni o'zi amalga oshirsa, uning shtatida Yana oziq - ovqatlar, vino va boshqa ichimliklarni xarid qiluvchi xodimlar ham kiradi. mehmonxonada restoranlar bir nechta bo'lsa, har qaysisining o'z direktori (hatto room service yani nomerda ovqat va ichimlik yetkazib beruvchi xizmatning ham) bo'ladi. mehmonxonada restoranlar bir nechta bo'lsa, har bir zal aniq imidjga (har xil milliy oshxonalar), zal intererlari menyu va mijozga mos kelishi kerak.

16-MAVZU. MEHMONXONA XODIMLARI FAOLIYATINI MOTIVLASHTIRISH

Reja:

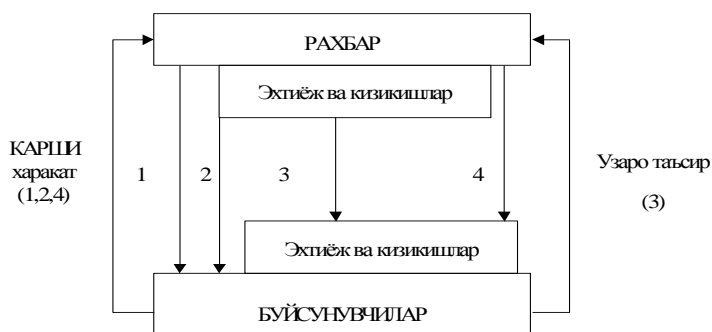
1. Motivlashtirish tushunchasining mohiyati, ahamiyati va zarurati
2. Motivlashtirish modellari va strategiyalari
3. Motivatsiyaning iqtisodiy va ijtimoiy jihatlari
4. Menejerning asosiy funksiyasi sifatida motivlashtirish ahamiyati
5. Ehtiyojlar ierarxiyasi motivatsiyasi
6. A. Maslouning ehtiyojlar piramidasi

1. Motivlashtirish tushunchasining mohiyati, ahamiyati va zarurati

Jahon amaliyotida motivatsiya vositasida unumli mehnatga chorlashning turli nazariyalari mavjud. Bular jumlasiga:

- "X" (iks) va "U" (igrek) nazariyasi;
- kutish nazariyasi;
- boisiy (gigienik) tozalanish nazariyasi;
- adolatlilik (haqqoniylik) nazariyasi;
- ehtiyojlar ustunligi nazariyasi.

Ehtiyojlar ustunligi nazariyasi negizida kishilar ehtiyojlari va qiziqishlari orqali ularning mehnatlarini motivlashtirish g'oyasi yotadi. Buni quyidagi chizmadan ko'rish mumkin.



Motivlashtirish vositasida boshqarish usuli.

Bu erda, 1 — rahbar bo'ysunuvchilarga ehtiyoj va qiziqishlarni chetlab ta'sir ko'rsatadi (bu erda qarorlarning bajarilishi hech kimni qiziqitirmaydi); 2 — qo'l

ostidagilarga faqat rahbarning ehtiyoji va qiziqishini inobatga olingan holda ta'sir o'gkaziladi (bu yerda qarorlarning bajarilishi faqat rahbarning manfaatini ko'zlaydi); 3 — boshqarish o'zaro ta'sir ostida amalga oshiriladi. Bu yerda qarorning bajarilishiga har ikkala tomon manfaatdor; 4 — ta'sir qilish faqat bo'ysunuvchilarning ehtiyoji va qiziqishiga asoslanadi.

1,2 va 4 yondoshuvlar rahbar bilan xodimlar o'rtasida qarshi harakatga olib keladi. Natijada rahbar va jamoa, rahbar va ayrim xodimlar ehtiyojlari o'rtasida nomuvofiqlikning paydo bo'lishiga sabab bo'ladi. Shu sababli, rahbar motivlashtirishni faqat ehtiyoj va qiziqishlar yordamida amalga oshirishi lozim.

Motivatsiya —bu firma maqsadi shuningdek shaxsiy maqsadlarga erishishda, mehnat samaradorligini oshirish uchun ishchilarning faolligiga qaratilgan menejer ishidir. Quyidagi savolni ko'rib chiqishda menejment bu muammoni ikki aspektga bo'ladi: sayohat motivatsiyasi, mehnat aloqalari motivatsiyasi.

Sayohat motivatsiyasi. Sayohat maqsadi to'g'risidagi axborot birinchi navbatda turistik bozorlarni to'g'ri tartiblarga ajratish va maqsadli bozorlarni aniqlash qaysikim turistlar oqimi va mashrutlarini boshqarish modellarini ishlab chiqish asosida amalga oshiriladi. Shu bilan birga har bir guruh a'zosi o'zining, guruhdan tashqari sayohat motivatsiyasi bo'ladi.

Shuningdek, menejment uchun sayohat, sayohat sabablarini qanday qilib tizimlashtirish kerak degan savolga javob topish juda muhim. Bu savolga javob uchun quyidagi misolni ko'rib o'tamiz. Masalan, Janob Sh. arxitektor bo'lib ishlaydi. U Barselonada bo'lib o'tadigan konferensiyada ishtirok etish uchun taklifnoma oldi. Janob Sh. Ispaniyaga borish uchun turli xil sabablari bor.

Bir tomondan, uni konferensiyaga qiziqtiradi, boshqa tomondan u ishonadiki Barselonada mart boshida issiq bo'ladi va u quyoshdan bahra olish mumkin. Bundan tashqari yig'ilishdan so'ng bo'sh vaqtlarida shahar bilan tanishish va muzeylarga borish mumkin. Bir so'z bilan aytganda janob Sh.ni qanday motiv majbur qildi, qaror qabul qilishga va sayohatga borishga? Ushbu misoldan motivni ajratib ko'rsatish mumkin emas.

Vaziyat shu bilan qiyinlashadiki, sayohatga chiqish sabablari eng avvalo uning ongida joylashadi, birinchi rejada esa bir nechta sabablar shakllanadi. Aynan shuning uchun sayohat motivatsiyasi haqida gapirish kerak. Shu bilan bog'liq holda sayohat motivatsiyasining 5 ta asosiy guruhini ajratib ko'rsatish mumkin.

Jismoniy motivatsiya. Jismoniy motivatsiyasi dam olish, da'volanish va sportga ajratiladi. Agar sayohatning asosiy sababi jismoniy kuchni tiklash bo'lsa, birinchi o'rinda dam olish turadi. Agar sog'liqni tiklash kerak bo'lsa, hal qiluvchi omil bo'lib da'volanish hisoblanadi. Agar sayohat davomida birinchi navbatda tananing harakat qilishi va chiniqish bo'lsa, bunday holatda muhim jismoniy motivatsiya bo'lib sport hisoblanadi.

Ruhiy motivatsiya. Muhim ruhiy sayohat motivatsiyasi bo'lib, har doimgi ruhiy charchoqliklardan ketish xohishi va vaziyatni o'zgartirish hamda dam olish uchun biror bir yangiliklarni ko'rishdir. Ruhiy motivatsiyaga, shuningdek taassurotni yangilash ham kiradi. Bu ikkala motivatsiya, jismoniy va ruhiy-zamonaviy turizm to'g'risida qanday qiziqish uyg'otsa, menejment samaradorligida ham shunday bo'ladi.

Madaniy motivatsiya. Ko'p odamlar sayohat davomida o'zlariga kerakli ijtimoiy aloqalarni izlaydi. Ular boshqa sayohatchilar bilan aloqa qilishga, ahillashadi yoki mahalliy aholi bilan tanishishni xoxlaydi. Bu guruh motivatsiyasining asosiy ma'nosini do'stlar, yangi tanishlar va qarindoshlarni ziyorat qilishni tashkil qiladi.

Shaharlararo motivatsiya. Ma'no jihatidan jismoniy va ruhiy motivatsiyadan keyin shaharlararo motivatsiya turadi. Bu guruh motivatsiyasiga boshqa mamlakatlar bilan tanishish, ularning odatlari, urf-odatlar va tillari bilan tanishish kiradi. Bu motivatsiyasiga ega kishilar o'z shaxsini rivojlantirish maqsadida sayohat qiladilar. Bundan tashqari bunday sayohatchilarning maqsadi boshqalarni qoyil qoldirish.

2.Motivlashtirish modellari va strategiyalari

Motivlashtirish strategiyasini tanlashda uchta yondoshuv mavjud:

1. Rag'batlantirish va jazo strategiyasi, ya'ni, kishilar mukofot olish uchun ishlaydilar:

- kim ko'p va yaxshi ishlasa, unga yaxshi hak to'lanadi;
- kim undan ko'p ishlasa shunchalik ko'p haq to'lanadi;
- kim sifatsiz ishlasa, u jazolanadi.

2. Ish orqali motivlashtirish: xodimga uni qoniqtiradigan ishni bersangiz bas, ijro etish sifati yuqori bo'ladi.

3. Menejerlar bilan doimiy aloqada bo'lish strategiyasi: bo'ysunuvchilar bilan birga maqsadni aniqlab olish, unga ijobiy aks aloqaga imkon berish, hattoki u to'g'ri yoki noto'g'ri, yoxud yanglishgan hollarda ham. Bu motivlashtirish modeli rahbar bilan xodim o'rtasidagi munosabatni tahlil qilish va unga ustuvorlik berishga asoslanadi. Motivlashtirishning quyidagi usullari qo'llaniladi:

- pulni rag'batlantirishi va mukofotlash sifatida ishlatish;
- jazolash;
- raqobatni kuchaytirish;
- ish orqali motivlashtirish;
- yutuqni tan olish va taqdirlash;
- xodimlarni o'qitish va yuksaltirish;
- salbiy ta'sirni cheklash va me'yorlash;
- guruh mehnatini mukofotlash va rag'batlantirish;
- xodimlarni boshqarish ishlariga jalb etish va h.k.

Agar siz o'z ta'ilingiz haqida uylasangiz sizning qaroringizga bir nechta motivatsiya ta'sir ko'rsatayotganligini ko'rishingiz mumkin. Ko'pincha bu motivatsiyalarning biri ikkinchisini cheklamaydi. Aksincha, bir-birini to'ldiradi, hatto motivatsiyalar bir biriga qarama-qarshi bo'lishi ham mumkin.

Masalan, ta'tilda odamlar tinchlikka va hordiq chiqarishga intiladilar, ayni paytda turli xillik va muloqotda bo'lishni istaydilar. Mehnat munosabatlari motivatsiyasi. Bu ma'nodagi motivatsiya ishchilarni faol ishlashga undovchi rag'batlantirishlar yig'indisini anglatadi. Ya'ni, tashkil etish tadbirlarini o'tkazib bo'lgach, menejer ishning yaxshi bajarilishini ta'minlashi kerak. Bu maqsadlarda quyidagilardan foydalaniladi:

a) rag'batlantirish ya'ni ishchilarni tashqi (moddiy va ma'naviy) omillar yordamida faol ishlashga undash;

b) shaxsiy motivatsiya ya'ni ishchilarda mehnatga ichki undash hissini paydo qilish. Bu yerda asosiysi ishchi o'z mehnatidan, faolligidan manfaatdor bo'lishi unga qiziqishi va qoniqishi zarur. Bu inson hatti harakati har doim uning motivatsiyasiga bog'liqligiga guvohlik beradi. Odam g'ayrat va shijoat bilan qattiq mehnat qilishi mumkin yoki ishdan chetlanishi ham mumkin.

Har doim inson xatti harakatining motivlarini izlash lozim. An'anaviy yondashuv bo'yicha xodimlarga samarali ishlashi shart bo'lgan bir resurs, aktiv sifatida qaralar edi. Lekin, sanoat inqilobidan so'ng bizning jamiyatimiz yanada murakkablashdi. Texnika tarqqiyoti odamlarning mehnatga munosabatini keskin o'zgartirib yubordi.

Natijada, menejer xodimlar faoliyatini qanday motivlashtirishga har kuni duch keladi. Ya'ni, ularning bor kuchini ma'lum bir ishni bajarishga qanday qilib yo'naltirish muhim hisoblanadi. O'z qilgan mehnatidan qoniqish va mehnati mahsulidan faxrlanish hissi odamlarda shaxsiy maqsad hissini uyg'otdi.

Motivatsiya nuqtai nazaridan qaraganda bu - puldan ko'ra kam ahamiyatga ega emas. Menejerlarni, odamlarni qanday sharoitlar boshqa birovning topshirig'ini bajarishga undashi har doim qiziqtirib kelgan. Bu qiziqish odamlarning shaxsiy erkinligi oshib borgan sari o'sib bordi. Odamlar erkin bo'lgani sari ularni mehnatga nima undayotganligi va bundan qanday foyda qilishini bilish qiziqtiradi.

3.Motivatsiyaning iqtisodiy va ijtimoiy jihatlari

Motivatsiya — bu faqat mukofotlarni tarqatish emas. O'z xizmat vazifalarini bajara olmagan yoki mehnat intizomini buzgan xodimlarni adolatli jazolash ham ularni o'z faoliyatlarini yaxshilashga undaydi.

Bizningcha, ehtiyojlar ierarxiyasini (pog'onasini) amerikalik psixolog A.Maslou ancha to'liq va muvaffaqiyatli ishlab chiqqan. U xulq-atvor sabablarining beshta darajasini yoki guruhini u yoki bu paytda ustunlik qiluvchi ehtiyojlarga qarab ajratgan.

1. Odamlarning takror ko'payishiga, oziq-ovqatga, nafas olishga, jismoniy harakatlarga, kiyim-bosh, uy-joy, dam olish va hokazolarga bo'lgan fiziologik va jinsiy ehtiyojlari.

2. Ekzistentsial ehtiyojlar – o'z yashashining xavf-xatarsiz bo'lishiga ehtiyoj, ertangi kunga ishonch, hayot faoliyatining barqaror shart-sharoitlari, insonni qurshab turgan muhitning muayyan darajada doimiy va muntazam bo'lishiga ehtiyoj, mehnat sohasida esa, kafolatlangan bandlikka, baxtso'z hodisalardan sug'urtalanishga va shu kabilarga bo'lgan ehtiyojdir.

3. Jamoaga bog'liqlikka, unga mansublikka, muomalada bo'lishga, boshqalar to'g'risida g'amxirlik qilishga, o'ziga e'tibor berilishiga, birgalikdagi mehnat faoliyatida ishtirok etishga bo'lgan ijtimoiy ehtiyojlar.

4. O'z-o'zining hurmat qilinishiga, obri-e'tiborga ega qadr-qimmatning oshishiga, xizmat sohasida o'sishiga, maqomi, nufuzi ortishiga, tan olinish va yuqori baho olishga bo'lgan ehtiyojdir.

5. Shaxsiy, ma'naviy ehtiyojlar o'zining ijod orqali faollashuvi, o'zini namoyon qila olishida ifodalanadi.

Ehtiyojlar mehnat motivatsiyasining sabablari umumiy jarayonida muhim o'rinlardan bo'rini egallaydi. Ular xodimlar tomonidan anglab yetilsa, xulq-atvorni rag'batlantiradi. Bu jihatdan ular muayyan shaklga – u yoki bu faoliyat turlariga,

obyektlar va buyumlarga qiziqish shakli sifatida idrok qilinadi. qiziqish – bu, anglab etilgan ehtiyojlarning aniq ifodasidir.

Mehnat motivatsiyasi jarayoning eng muhim elementlari qadriyatlar va xulq-atvor normalaridir. Qadriyatlar – bu, subyekt, jamiyat, sinf, ijtimoiy guruhning hayot va ishning asosiy va muhim maqsadlari to'g'risidagi, shuningdek, ana shu maqsadlarga erishishning asosiy vositalari haqidagi tasavvurlaridir.

Qadriyatlarga jamiyat, jamoa, shaxs ko'z o'ngida ijobiy ahamiyatga ega bo'lgan barcha predmetlar va hodisalar kiro'tiladi. qadriyatlar olami jamiyatning ehtiyojlari va qo'ziqishlari xilma-xil va bitmas-tuganmasdir. Qadriyatlar moddiy, ma'naviy, ijtimoiy, siyosiy bo'ladi va hokazo. Ular ehtiyojlar va qo'ziqishlar asosida tarkib topadi.

4.Menejerning asosiy funksiyasi sifatida motivlashtirish ahamiyati

Motivlashtirishda X (iks) va U (igrek) nazariyalari ham alohida o'rinni tutadi. Bu nazariyalarning muallifi amerikalik ruxshunos D.Mak Gregor bo'lib, u boshqaruvchi va xodimlarning mehnatga bo'lgan munosabatini ifodalaydi.

X (iks) nazariyasi bo'yicha ishchilar ishlashni xohlamaydi, javobgarliqdan qochadi, ular tabiatan yalqov, ishyoqmas bo'ladilar. Shu bois, ularni doimo turtib, majburlab, nazorat qilib, jazo bilan qo'rqitib turish kerak. Shundagina ular korxonaga uchun yaxshi ishlaydilar.

U (igrek) nazariyasida kishilarga ishonib, qobiliyatlarini rivojlantirib, ular o'zlarining foydaliligi va muhimliklarini his qilishsa, ishdan qoniqish hosil qilishsa, shundagina korxonaga katta foyda keltirish mumkin deyiladi. Bu nazariya xodimning o'z mehnatidan qoniqish hosil qilishiga hamkorlik ko'rsatuvchi:

-xizmatlarning tan olinishi;

-xizmatdagi o'sishi;

-malakasining oshishi;

-mas'uliyatning yuqoriligi kabi omillarni motivatsiyaga da'vat etuvchi omillar deb talqin qiladi.

Bu nazariyaga binoan boshqaruvchi ko'rsatma beribgina qolmay, har bir kishining qobiliyatini ishga yo'naltiradi. Ishning ko'zini bilgan rahbar o'z qo'l ostidagilariga vakolatlar va qabul qilingan qarorlarni bajarishda erkinlik beradi. Umuman rahbar oldida quyidagi ikki maqsad turishi kerak:

-motivatsiya vositalarini yaxshilash yo'li bilan qo'l ostidagilarning norozilik darajasini pasaytirib borish;

-xodimlarning tashabbusini uyg'otadigan motivatsiyaning kuchli vositalarni qo'llab, ularning ehtiyojlarini to'laroq qondirish.

5.Ehtiyojlar ierarxiyasi motivatsiyasi

Shularning ayrimlarini quyidagi jadvalda keltiramiz.

Yuqori ehtiyojlarni qondirish usullari

t/ r	Turlari	Ehtiyojlarni qondirish usullari
-----------------	----------------	--

1. Sotsial ehtiyojlar	<ul style="list-style-type: none"> • xodimlarga shunday ish beringki, ular bir-biri bilan aloqada bo‘lish imkoni bo‘lsin; • ish joylarida birdamlik ruhi, mushtaraklik tuyg‘usini yarating; • qo‘l ostidagilar bilan davriy kengashlarni o‘tkazib turing; • noformal guruhlarni "tinchitishga harakat qilmang, (agar uning korxonaga mavqeiga ta’siri bo‘lmasa); • xodimlarga korxonaga doirasidan tashqarida ham sotsial faollik qilishga imkon bering.
2. Hurmatga bo‘lgan ehtiyoj	<ul style="list-style-type: none"> • Qo‘l ostidagilarga mazmunliroq ishni taklif qiling • xodimlar yutuqlarini yuqori baholang va rag‘batlantiring; • xodimlarni maqsadini aniqlashga qaror qabul qilishga taklif eting; • qo‘l ostidagilarga vakolat va huquq bering; • qo‘l ostidagilarni amal pillapoyalari sari ko‘taring.
3. O‘zligini isbotlashga bo‘lgan ehtiyojlar	<ul style="list-style-type: none"> • qo‘l ostidagilarning o‘z imkoniyatlaridan to‘liq foydalanishi uchun ularning o‘qishiga sharoit yaratib bering • qo‘l ostidagilarga murakkab va muhim ish bering, toki ular butun vujudini berib ishlashsin; • qo‘l ostidagilarning tashabbusini rivojlantiring va rag‘batlantiring.

Bu ehtiyojlarni hech qachon to‘la-to‘kis qondirish imkoniyati bo‘lmaydi. Shu sababli, ehtiyojlarga asoslangan motivatsiya jarayoni cheksizdir.

6.A.Maslouning ehtiyojlar piramidasi

Amerikalik ruhshunos Abraham Maslou XX sarning 40-yillarida o‘zining ehtiyojlar ustunligi nazariyasini yaratib, kishilar o‘z motivlari jarayonida ehtiyoj va qiziqishning 5 turiga tayanadilar deydi. Uning ehtiyojlar ierarxiyasi qo‘yidagi ko‘rinishga ega.



Motivatsiya bosqichlari (A. Maslou bo‘yicha)

Birinchi o‘rindagi ehtiyojlar — bu bazis ehtiyojlar, ya’ni, yashashni ta’minlash uchun zarur bo‘lgan ehtiyojlar. A.Maslouning fikricha, inson, eng avvalo ana shu bazis ehtiyojlarini qondirish uchun ishlaydi. Bazis ehtiyojlar, ya’ni oziq-ovqatga, kiyim-kechakka, uy-joyga, uyquga bo‘lgan ehtiyoj qondirilsa, boshqa darajadagi ehtiyojlar ham asta-sekin ahamiyat kasb etib boradi.

Masalan, xavfsizlikka, ya’ni tinchlik, tartib, himoyaga bo‘lgan ehtiyoj ham birlamchi bosqichdagi ehtiyojning yangi darajasidagi zaruriyatdir. Biron ijtimoiy guruhda bo‘lish, boshqa kishilar bilan aloqaga kirishish ehtiyoji ierarxiyaning uchinchi bo‘g‘iniga kiradi. Bu guruhdagi ehtiyojlarni sotsial ehtiyojlar deb ham yuritiladi.

Hurmatga bo'lgan ehtiyoj ehtiyojlar piramidasining to'rtinchi bo'g'inini tashkil kiladi. Bu ehtiyojlar kishining boshqalar tomonidan tan olinishiga bo'lgan ehtiyoj, ya'ni mavqe, nufuz, shon-shuhrat, muvaffaqiyat, diqqat-e'tibor. O'zligini isbotlash ehtiyoji, ya'ni Maslou ierarxiyasidagi eng yuqori daraja yashirin imkoniyatlarning haqiqatga aylanishi, nimaga erishish mumkin bo'lsa, shunga erishish. Bu ehtiyojlar shaxsning o'sishida o'z aksini topadi.

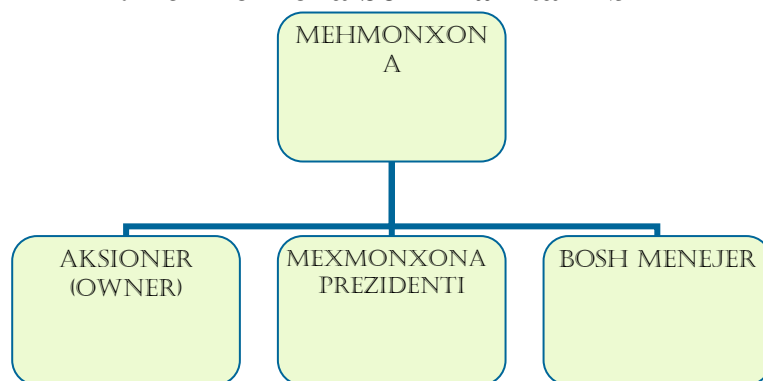
Birlamchi ehtiyojlar qondirilgach, boshqa zaruriyatlar kishilarni yuqori darajadagi ehtiyojlarga qarab harakat qilishga majbur qiladi. Xo'sh, bu ehtiyojlarni qondirish uchun rahbar qanday usul va yondashuvlarni qo'llashi kerak.

17-MAVZU.MEHMONXONA BO'LIMLARI VA ULARNING FAOLIYATINI TASHKIL ETISH

Reja:

- 1.Mehmonxona bo'limlari tarkibi**
- 2.Mehmonxona bo'limlarining funksional vazifalari**
- 3.Mehmonxona bo'limlarida boshqaruvni tashkil etish zarurati va jarayonlari**

1.Mehmonxona bo'limlari tarkibi



MEHMONXONA XIZMATI VA BO'LIMLARI

- Mehmonxona menejeri
- Qabul qilish bo'limi
- Belboylar xizmati bo'limi
- Qavatlar xizmati bo'limi
- Taom va ichimliklar bo'limi
- Oshxona
- Oziq-ovqatlar va idish-tavoqlar omborxonasi
- tamaddi qilish zallari
- barlar
- taom va ichimliklar bo'limi xizmatchilari
- Xavfsizlik xizmati bo'limi
- Umumiy ovqatlanish bo'limi

2.Mehmonxona bo'limlarining funksional vazifalari

Mehmonxona menejeri. Mehmonxona menejeri mehmonxona boshlig'i hisoblanadi. Uni bosh menejer yoki boshqaruvchi direktor deb ham atash mumkinU

alohida bir mehmonxonani boshqarishi yoki bir necha mehmonxonada ishlashi mumkin. Kichik mehmonxonalarda menejer mehmonxona egasi bo'lishi mumkin. U mehmonlarning muammolari va shikoyatlarini hal qilishda yordam berishi kerak. Mehmonxonalar boshqaruvining turli o'rinlari bo'lishi mumkin: menejer yordamchisi, mehmonxonada yashovchi menejer va tungi menejer.

Menejer yordamchisi menejer joyida yo'qligida mehmonxonani boshqarishda menejerga yordam beradi. Mehmonxonada yashovchi menejer ham mehmonxonani boshqaradi, ham o'sha yerda yashab, faoliyat yuritadigan shaxs hisoblanadi. Tungi menejer faqat tungi navbatchilik uchun javobgar.

Qabul qilish bo'limi. Buyurtma qabul qilish bo'limi telefon orqali xonalarni band qilish bilan shug'ullanadi. Qabul qilish peshtaxtasi xonalarni sotish, mehmonlarni ro'yxatdan o'tkazish, kalitlar xizmati, xat-xabarlar xizmati va mehmonlar hisob-kitobi bilan shug'ullanadi.

Belboylar xizmati bo'limi. Mehmon ro'yxatdan o'tib bo'lgandan so'ng, uni xonaga kuzatib qo'yishlarini xohlaydi. Shu bilan birga, ular yuklarini tashib berishlarini ham kutadilar. Ko'pincha mehmonlar ularning ba'zi topshiriqlarini bajarishlarini xohlaydilar. Bu xizmatlarning barini belboylar xizmati bo'limi ko'rsatadi.

Belboylar xizmati bo'limini shu bo'lim boshqaruvchisi boshqaradi. U qabul qilish bo'limidan keyingi peshtaxta oldida turadi. U belboylarni boshqaradi. Xonalar bo'yicha xizmatchi xona raqami va kalitini bellboyga beradi. U mehmonni uning xonasiga kuzatib qo'yadi. Bellboy mehmonni avval lift va so'ngra qavatga kuzatib qo'yadi. U yerda bellboy mehmonga xonasini ko'rsatadi. Avval u chiroqni qayerdan yoqilishini ko'rsatib berishi kerak.

Qavatlar xizmati bo'limi. Mehmon mehmonxonada yashaganda, uning xonasini kimdir tozalab berishini xohlaydi. Oqsochlar va qavatlar xizmati bo'limi bu vazifani bajaradi. Qavatlar va oqsochlar xizmati bo'limini shu bo'lim boshqaruvchisi boshqaradi. Oqsochlar mehmon kelishidan oldin xonalarni tayyorlab qo'yadilar.

- Bo'lim boshlig'i oqsochlarga xonalarni umumiy tozalashni yoki kosmetik yig'ishtirishni buyuradi.

- Oqsochlar tozalash vositalarini, ya'ni sovun, hojatxona qog'ozi, hamda to'shak va vanna oqlarini maxsus aravalarda olib yuradilar. Shuningdek, shu aravalarda kir o'rin oqlari va axlat uchun maxsus idish ham bo'ladi. Oqsochlar xonalarga kirish uchun universal kalitdan foydalanadilar. Agar mehmonga qo'shimcha karovat yoki raskaladushka (yig'ma karovat) kerak bo'lsa, qavatlar xizmati bo'limiga murojaat qilishlari mumkin. Shuningdek, ular sochni quritish va dazmol qilish kabi xizmatlarni ham

Taom va ichimliklar bo'limi. Ko'pgina mehmonxonalarda taom va ichimlar bo'limi bo'ladi. Bu bo'lim oshxonasi, oziq-ovqatlar omborxonasi, tamaddi qilish zallari, barlar va kokteyl barlarini o'z ichiga oladi. Agar mehmonxonaning oshxonasi katta obro'-e'tiborga ega bo'lsa, bu mehmonxona ishini yanada rivojlantirishi mumkin. Mehmonxona restoranlari alohida kishilarga yoki guruhlariga xizmat ko'rsatishi mumkin.

OSHXONA

Oziq-ovqatlar va idish-tavoqlar omborxonasi
tamaddi qilish zallari
barlar

Taom va ichimliklar bo'limi xizmatchilari. Taom va ichimliklar bo'limi boshlig'i shu bo'lim menejeri hisoblanadi. Oshxona nazoratchisi - bu bosh oshpaz hisoblanadi. U mutaxassis bosh oshpazlar, oshpazlar va oshxona yordamchilariga mas'ul. Oshpazlar asosan taom tayyorlash bilan shug'ullanadilar. Bosh oshpazlar ularni nazorat qiladilar

Ofitsiantlar mijozlarga taom tortadilar. Ular buyurtmani qabul qiladilar va taomlarni stolga olib keladilar. Idish-tovoq yig'uvchi stollarni tozalaydi, suvlarni quyib beradi va shirin kulchalar olib keladi. Barmen bar oldida mijozlarga spirtli ichimliklarni aralashtirish va quyib berish bilan shug'ullanadi.

Oshxona yordamchilari, sabzavotlarni yuvadilar, archadilar va to'g'raydilar, go'shtlarni yuvib, to'g'raydilar. Taom va ichimliklar bo'limida idish-tovoqlar bo'limi bor. U yerda idish-tovoqlar, chinni va shisha idishlar, stol oqlari, taomlarni isitish vositalari bor. Omborxonada boshlig'i idish-tovoqlar bo'limi uchun mas'ul. Shuningdek, bo'limlarga taom va ichimliklarni tarqatish ham uning vazifasiga kiradi. Vino bilan ta'minlovchi xizmatchi mijozlar menyudan taom tanlaganlaridan so'ng, vinolar taklif etadi va tortadi.

Xavfsizlik xizmati bo'limi. Mehmon mehmonxonada yashaganda, kimdir uni himoya qilishini kutadi. Mehmonxonada xavfsizlik xizmati bo'limi mehmonlarni o'g'rilik, qo'poruvchilik, yong'in yoki suv toshqinidan himoya qilishlari kerak. Bu bo'limni xavfsizlik xizmati boshlig'i boshqaradi. Mehmonlar o'z qimmatbaho buyumlarini individual seyflarda saqlashlari mumkin. Xavfsizlik bo'limi xizmati shu narsalar uchun javobgar

Umumiy ovqatlanish bo'limi. Umumiy ovqatlanish bo'limi boshlig'i shu bo'lim menejeri hisoblanadi. Umumiy ovqatlanish xizmati taom va ichimliklar xizmatidan alohida faoliyat yuritadi. U turli xil vazifalarni bajaradi. Umumiy ovqatlanish mehmonxonachisi restorandan turli xizmatlar ko'rsatadi. Restoran kichik guruh mehmonlarga xizmat ko'rsatadi. Mehmonxonachi kechalari, banketlar, katta miqdordagi taomlar bilan ta'minlaydi. U katta miqdordagi taom va ichimliklar bilan ta'minlash bilan shug'ullanadi.

Banket xizmati. Banket - bu bir guruh mehmonlar uchun o'tkaziladigan rasmiy tushlik hisoblanadi. Mehmonxonada va restoranlar shu kabi xizmatlarni taklif etadilar va o'tkazadilar. Ko'pgina restoranlar banketlar o'tkazish uchun barcha qulayliklarga ega. Ular banketlar uchun mo'ljallangan maxsus zallarda jamoa va shaxsiy kechalarni o'tkazib beradilar.

3. Mehmonxonada bo'limlarida boshqaruvni tashkil etish zarurati va jarayonlari

Mehmonxonada – bu uzluksiz xizmat ko'rsatuvchi mehmonxonada bo'lganligi sababli unga yuqori darajali sanitariya-gigiyenik talablar qo'yilgan.

Mehmonxonada qaysi kategoriyaga tegishli bo'lishidan qat'i nazar hamma vaqt toza saqlanishi (unga tegishli territoriya ham) zarur. Bu mehmonxonada xodimlaridan territoriyani, nomerlarni, ma'muriy-xo'jalik inshootlarini toza tutishda har kunli katta

tozalik ishlarini olib borishni talab etadi. Shuning uchun, mehmonxona xo'jaligida tozalikni ta'minlash maqsadida tozalik va obodonlashtirish ishlarini qanday tashkil etish va o'tkazish kerakligini bilish muhimdir.

Barcha sanitariya-epidemiologiya me'yorlariga rioya qilgan holda yuqori darajali tez tozalash amalga oshirish uchun mehmonxonada:

- yuqori malakali professional tayyorgarlikka ega xodimlar;
- zamonaviy tozalash materiallari va inventarlar;
- zamonaviy tozalash mashina va mexanizmlariga ega bo'lishi kerak.

Tozalash ishlarini olib borish jarayonida vaqtni to'g'ri taqsimlash juda muhimdir. Bu yerda tez va xizmat ko'rsatuvchi xodimlar tomonidan ko'p kuch sarflanib bajarilishi shart. Tozalash ishlarini olib borish jarayonida bir nechta muhim prinsiplar mavjud:

- qavat xodimi mehmonning "ko'ziga kamroq ko'rinishi";
- tozalash invertantlari va asboblari umumiy foydalanish joylariga qoldirilmasligi;
- tozalash ishlari vaqtida farroshlar, xona bekasilar shaxsiy ishlariga chalg'imasliklari kerak.

Ushbu prinsiplarni bajarilishi mazkur mehmonxonada madaniyat darajasini belgilovchi mezondir.

Tozalash ishlarini quyidagi kategoriyalarini ajratish mumkin:

- mehmonxonaga tegishli territoriyani tozalash;
- markaziy kirish joyi va vestibulni tozalash;
- umumiy foydalanish joylarini tozalash(zina, koridor, holl, ma'muriy va qo'shimcha inshootlar);
- nomer fondini tozalash (xona va sanuzel).

Barcha tozalash ishlarini nomer fondiga xizmat ko'rsatish bo'limi ishchilari amalga oshiradi. Har xil kategoriya ishchilarini bir-biri bilan almashtirish zarur bo'lganda, rahbar buyrug'i asosida amalga oshirish mumkin. Nomer fondiga xizmat ko'rsatish bo'limining direktor o'rinbosari mehmonxonadagi xizmat ko'rsatuvchi xodimlar ishini tashkillashtirishiradi.

Tozalash ishlarining olib borish uchun quyidagi xodimlar kategoriyasi mavjud:

- xona bekasi-nomerlarni yig'ishtirib, tozalaydi;
- farroshlar- koridor, holl, zina, vestibulni tozalaydi;
- ishlab chiqarish bo'limi, ustaxona va texnik xizmatlar inshootlarini tozalovchi farroshlar.

Mehmonxonada olib boriladigan barcha tozalash ishlari turi va mazmuniga qarab farqlash mumkin:

- ichki inshootlar va umumiy foydalanish joylarini tozalash;
- umumiy sanuzellarni tozalash;
- nomerlarni tozalash.

Nomerlarni (joylashish xonalari) tozalashning quyidagi ko'rinishlari mavjud:

- mehmon ketganidan keyin tozalash;
- har kunlik joriy tozalash;
- umumiy(tubdan) tozalash;

- bron qilingan nomerni tozalash;
- ekspress-tozalash;

Tozalash ishlarini to'g'ri tashkillashtirish, xonani va undagi predmetlarni maksimal tozalash uchun minimum kuch va vaqt sarflashga erishish maqsadida quyidagi ketma-ketlikni bajarish zarur:

Ko'p xonali nomerni tozalashdagi ketma-ketlik:

- yotoqxona;
- mehmonxona;
- oshxona;
- kabinet;
- yo'lak (prixojka);
- sanuzel.

Amalga oshiriladigan tozalash ishlari turlarining ketma-ketligi:

- bron qilingan nomerlar;
- har kunlik joriy tozalash ;
- mehmon ketganidan keyin tozalash;
- ekspress- tozalash.

Tozalash ishlarini olib borish jarayonida xonadagi biror bir predmetni etiborsiz qoldirmaslik maqsadida soat millariga qarab yoki soat millariga qarshi tozalashni olib borish qilish tavsiya etiladi.

Nomerni joylashish uchun tayyorlash departament va har xil bo'limlar xizmatini to'g'ri tashkil etishni talab qiluvchi masuliyatli bosqichdir. Mehmonlarni aniq va o'z vaqtida joylashtirish va xizmat ko'rsatish uchun xodimlarning professional tayyorgarligi va malakasi yuqori darajada bo'lishi kerak.

Mehmonlarni kutib olish va joylashtirish texnologiyasi quyidagi tadbirlarni ko'zda tutadi:

1. Kutib olish (qabul qilish) xizmatida barcha kategoriyadagi nomerlar fondi ahvoli, mehmonlarning pasport malumoti, buxgalteriya malumotlari (mehmon bilan hisob-kitob) haqida ma'lumotlar bazasi joylashgan kompyuterning mavjudligi. Navbatchi administrator kompyuterda malumotlarni kiritadi.

2. Har bir qavatda to'ldiriladigan axborot qog'ozlarining (informatsionniy list-shaxmatka) mavjudligi. Ushbu hujjat qavat bo'yicha navbatchi tomonidan rasmiylashtiriladi. Shaxmatkaga qavatda joylashganlar haqida barcha axborotlar ko'rsatiladi (umumiy band xonalar soni, har bir xonada yashovchilar soni, kelish va ketish vaqti, bron qilingan nomerlar soni).

3. Mehmonxonada nomer fondi va umumiy foydalanish inshootlarini tozalash tadbirlarini o'tkazish, katta xona bekasi nomerni joylashishga tayyorlash, mehmonlarning qavatda joylashishi va gornichni tomonidan bajarilgan tozalash ishlari sifatini nazorat qiladi.

4. Mehmonxonaning injener-texnik xizmatiga kelib tushgan tamirlash va nosozliklarni bartaraf etish arizalarini rasmiylashtirish.

5. Malum bir tozalash ishlarini olib borish (mehmon ketganidan keyin, bron qilingan nomerni).

18-MAVZU.MEHMONXONA XO‘JALIGIDA BOSHQARUV QARORLARI VA ULARNING IJROSINI TA‘MINLASH

Reja:

- 1.Boshqaruv qarorlarining ahamiyati
- 2.Boshqaruv qarorlarining tasnifi
- 3.Boshqaruv qarorlariga qo‘yiladigan talablar
- 4.Qarorlarni ishlab chiqish, qabul qilish, ijrosini ta‘minlash va nazorat qilish

1.Boshqaruv qarorlarining ahamiyati

Boshqaruv qarori muayyan muammoni hal qilishga yo‘naltirilgan ijtimoiy hujjatdir. Qarorlar qabul qilish menejer faoliyatining asosiy va eng mas‘uliyatli turlaridan biri hisoblanadi, chunki boshqarishning samaradorligi, binobarin, mehmonxona ishining samaradorligi boshqaruv qarorlari to‘g‘ri va o‘z vaqtida qabul qilinishiga bog‘liq bo‘ladi.

Qarorlar qabul qilish zaruriyati boshqarish jarayonining barcha bosqichlarida yuzaga keladi va boshqaruvchi mehnatining turli jihatlari bilan bog‘liq bo‘ladi. Garchi biz har birimiz kun davomida o‘nlab qarorlar (qaerda tushlik qilsam ekan? nima sotib olsam ekan? va h.k.) qabul qilsak-da, boshqaruv qarorlari qabul qilish kundalik shaxsiy hayotda qabul qilinuvchi qarorlardan ancha farq qiladi.

Menejer uchun qarorlar qabul qilish – doimiy va mas‘uliyatli ish. Har qanday darajadagi mehmonxona rahbari o‘z faoliyatida har qadamda muayyan qarorlar qabul qilish zaruriyatiga to‘qnash keladi. Qabul qilingan qarorlar nafaqat menejerga, balki boshqa odamlarga va aksariyat hollarda butun mehmonxonaga ham tegishli bo‘lganligi uchun mazkur jarayonning tabiati va mohiyatini tushunish boshqarish sohasida muvaffaqiyatga erishishni istagan har bir odam uchun juda muhimdir.

Menejer to‘g‘ri qarorlar qabul qilishga qodirligi uning muvaffaqiyatli faoliyati ko‘rsatkichlaridan biridir. Menejerlar boshqarishning to‘rt funksiyasini – rejalashtirish, tashkil etish, motivlashtirish va nazorat qilish funksiyalarini bajaradilar. Shu bois, ular har bir funksiya bo‘yicha muayyan qarorlar oqimi bilan ishlaydilar. Qarorni ishlab chiqish va qabul qilish – rahbar faoliyatidagi ijodiy jarayon. U quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi:

- 1) maqsadni aniqlash va qo‘yish;
- 2) muammoni o‘rganish;
- 3) qabul qilinayotgan qarorlarning oqilonalik mezonlarini tanlash, bu mezonlarni va qabul qilinuvchi qarorlarning mumkin bo‘lgan oqibatlarini asoslash;
- 4) qaror variantlarini ko‘rib chiqish;
- 5) qarorni tanlash va uzil-kesil ta‘riflash;
- 6) qarorni qabul qilish;
- 7) qarorni ijrochilarga etkazish;
- 8) qarorning ijrosi ustidan nazorat.

Pirovardida boshqaruv qarori boshqarish faoliyatining natijasi sifatida namoyon bo‘ladi. **Boshqaruv qaroriga** boshqarish mehnatining asosiy turi, boshqaruv vazifalarini amalga oshirish imkonini beruvchi o‘zaro bog‘liq, muayyan maqsadga yo‘naltirilgan va mantiqan izchil boshqarish harakatlari majmui deb qaraladi.

Qarorni har xil belgilarga qarab tasniflash mumkin. Ammo qaror qabul qilingan sharoit hal qiluvchi ahamiyatga ega. Odatda, qarorlar aniqlik sharoitida yoki tavakkalchilik (noaniqlik) sharoitida qabul qilinadi.

Aniqlik sharoitida menejer har bir qarorning natijalariga muayyan darajada ishonchi komil bo'ladi. Tavakkalchilik (noaniqlik) sharoitida esa menejer faqat qarorning har bir varianti muvaffaqiyatini faqat taxmin qilishi mumkin.

2.Boshqaruv qarorlarining tasnifi

Boshqaruv qarorlarini tasniflashning boshqa mezonlari ham mavjud:

- qaror natijalarining amal qilish muddatiga qarab: uzoq, o'rta va qisqa muddatli qarorlar;
- qabul qilishning takroriylikiga qarab: bir martalik (tasodifiy) va takrorlanuvchi qarorlar;
- qamrov darajasiga qarab: umumiy (barcha xodimlarga tegishli) va maxsus (muayyan sohaga tegishli) qarorlar;
- tayyorlash shakliga qarab: yakkaboshchilik qarorlari, gruppaviy va jamoaviy qarorlar;
- murakkablik darajasiga qarab: sodda va murakkab qarorlar;
- tartibga solish xususiyatiga qarab: konturli, strukturalashtirilgan va algoritmik qarorlar. Konturli qarorlar qo'l ostidagi xodimlarning ish sxemasini taxminiy belgilaydi va qarorlarni amalga oshirish usullari va uslublari tanlashda ularga erkinlik beradi. Strukturalashtirilgan qarorlar qo'l ostidagi xodimlarning qat'iy tartibga solingan harakatlarini nazarda tutadi. Ular faqat ikkinchi darajali masalalarni hal qilishda tashabbus ko'rsatishlari mumkin bo'ladi. Algoritmik qarorlar qo'l ostidagi xodimlar faoliyatini o'ta qat'iy tartibga soladi va ular tomonidan tashabbus ko'rsatilishini deyarli istisno etadi.

M.Meskon, M.Albert va F.Xedouri taklif qilgan boshqaruv qarorlari tasnifi ham diqqatga sazovordir. Ular tashkiliy, intuitiv va oqilona qarorlarni ajratadilar. Tashkiliy qaror deganda rahbar o'zi egallagan lavozim bilan belgilangan majburiyatlarni bajarish uchun tanlashi lozim bo'lgan qaror tushuniladi. Tashkiliy qarorning maqsadi - mehmonxona oldiga qo'yilgan vazifalar sari harakat.

Tashkiliy qarorlar dasturlashtirilgan va dasturlashtirilmagan bo'ladi. Dasturlashtirilgan qarorda muqobil variantlar soni cheklangan bo'lib, mehmonxona belgilagan yo'nalishlar doirasida ulardan eng ma'qulini tanlash talab etiladi. Dasturlashtirilmagan qarorlar yangi vaziyatlarda qabul qilinadi. Ular ichdan strukturalashtirilmagan yoki noma'lum omillar bilan bog'liq bo'ladi. Mehmonxona maqsadini tanlash, mahsulotni yaxshilash, tuzilmani takomillashtirish bilan bog'liq qarorlar shular jumlasidandir.

Mohiyat e'tibori bilan, tashkiliy qarorlar qabul qilish jarayoni mehmonxonani boshqarish jarayoni bilan chambarchas bog'liq.

Intuitiv qarorlarni menejer intuitiv tarzda qabul qiladi. Bunday qarorlar qabul qilishga odatda boshqaruv tajribasi katta menejerlar moyildirlar.

Mehmonxona kompleksiga tatbiqan boshqaruv qarorlarini tasniflashning quyidagi mezonlarini qayd etish mumkin:

- 1) strukturalashtirilganlik darajasiga qarab (dasturlashtirilgan va dasturlashtirilmagan qarorlar);
- 2) mazmuniga qarab (yuridik, iqtisodiy, texnik va b.);
- 3) qaror qabul qilishda ishtirok etuvchi shaxslar soniga qarab (gruppaviy va individual);
- 4) boshqarish darajasiga qarab (oliy, oʻrta, quyi);
- 5) maqsadlar miqdoriga qarab (bir maqsadli va koʻp maqsadli).

3. Boshqaruv qarorlariga qoʻyiladigan talablar

Oqilona boshqaruv qarorlari qabul qilish omillariga quyidagilar kiradi:

- qarorlar qabul qilishda ierarxiyaga rioya qilish;
- funksiyalararo guruhlardan foydalanish;
- toʻgʻridan-toʻgʻri gorizontal aloqalardan foydalanish;
- rahbarlikni markazlashtirish.

Qarorlar qabul qilishda ierarxiya - qarorlar qabul qilish vakolatini boshqaruvning zarur axborot koʻproq boʻlgan va qabul qilingan qarorni amalga oshirishda bevosita ishtirok etadigan darajasiga oʻtkazish. Bu holda turdosh darajalarning xodimlari qabul qilingan qarorning ijrochilari hisoblanadi.

Funksiyalararo maqsadli guruhlardan foydalanish. Mazkur guruhlarining aʼzolari mehmonxonaning turli boʻlimlari va darajalaridan tanlab olinadi.

Toʻgʻridan-toʻgʻri (bevosita) gorizontal aloqalardan foydalanish. Bu holda (ayniqsa, qaror qabul qilishning dastlabki bosqichida) axborot yigʻish va unga ishlov berish yuqori rahbariyatga murojaat etmasdan amalga oshiriladi. Mazkur yondashuv qarorlarni nisbatan qisqa muddatda qabul qilish va ularning bajarilishi uchun javobgarlikni oshirish imkonini beradi.

Rahbarlikni markazlashtirish. Qaror qabul qilish jarayoni bir (umumiy) rahbarning qoʻlida jamlanadi. Bu holda qarorlar qabul qilishda ierarxiya vujudga keladi, yaʼni har bir quyi rahbar oʻz muammolarini eng yuqori darajadagi rahbar bilan emas, balki oʻzining bevosita rahbari bilan birga hal qiladi (qarorlar qabul qiladi).

Qabul qilingan qaror hal qilinayotgan muammo va mehmonxona maqsadlaridan kelib chiqadigan talablarga javob berishi, yaʼni:

- oqilona;
- tejamli;
- asoslangan;
- real;
- oʻz vaqtida qabul qilingan boʻlishi lozim.

Qarorlarning oqilonaligini taʼminlashda qabul qilingan qarorlarni ijrochilarga etkazish uslublari alohida rol oʻynaydi. Qarorlarni ijrochilarga etkazish odatda gruppaviy va individual topshiriqlarni ajratish va ijrochilarni tanlashdan boshlanadi. Natijada, har bir xodim oʻzining bevosita xizmat majburiyatlariga qarab muayyan topshiriq oladi. Ijrochilarga topshiriqlar bera olish qabul qilingan qarorning samaradorligini taʼminlashning bosh manbaidir. Shu munosabat bilan qarorlar bajarilmasligining toʻrt asosiy sababi farqlanadi:

- qarorni menejer etarli darajada aniq taʼriflamagan;

- qaror aniq ta'riflangan, biroq ijrochi uni yaxshi tushunmagan;
- qaror aniq ta'riflangan va ijrochi uni yaxshi tushungan, biroq u mazkur qarorni bajarish uchun zarur shart-sharoit va vositalarga ega bo'lmagan;
- qaror aniq ta'riflangan, ijrochi uni yaxshi tushungan va bajarish uchun barcha zarur vositalarga ega bo'lgan, biroq u qarorning menejer taklif qilgan variantiga ichdan rozi bo'lmagan. Ayni holda ijrochi mazkur muammoni hal qilishning o'z, uning nazarida yanada oqilona yechimiga ega bo'lishi mumkin.

Ijrochilarga topshiriqlar berish ishining asosiy mazmuni ongda boshqaruv qarorini bajarish bo'yicha bo'lg'usi faoliyatning muayyan obrazi (texnologiyasi)ni gavdalantirishdan iborat. Ijrochi topshiriqni olganidan va uni idrok etganidan keyin unda mazkur ish haqida dastlabki tasavvur paydo bo'ladi. Shundan so'ng, g'oya (topshiriq modeli) aniqlanadi, ichki va tashqi muhitning amaldagi va obyektiv sharoitlariga moslashtirish yo'li bilan boyitiladi.

Shu asosda qarorni bajarish texnologiyasi (ijrochining menejer topshirig'ini bajarish bo'yicha faoliyatining ideal modeli) ishlab chiqiladi. Ijrochi faoliyatining modeli menejerning dastlabki g'oyasiga muvofiq bo'lishi uchun unga (modelga) bir qancha talablar qo'yiladi:

- modelning mukammalligi;
- dastlabki g'oyaning modelda aks etish darajasi;
- stressga chidamliligi va mustahkamligi;
- modelning moslashuvchanligi;
- muvofiqlashtirilganligi;
- motivlashtirilganligi.

Qaror modelining mukammalligi uning, bir tomondan, rahbar g'oyasiga, uning qaroriga va qo'ygan vazifalariga, ikkinchi tomondan esa – ijrochilik faoliyatining mazmuni, tuzilishi va shartlariga muvofiqligini tavsiflaydi. Ijrochiga ishga kirishishdan oldin bo'lg'usi faoliyatning barcha jihatlarini tasavvur qilish imkonini beruvchi model mukammal modelning ideal variantidir.

Dastlabki g'oyaning modelda aks etish darajasi operativ modelni unda bo'lg'usi faoliyatning butun dinamikasi mujassamlashganligi nuqtai nazaridan tavsiflaydi.

Modelning stressga chidamliligi va mustahkamligi ijrochining o'z ongida shakllangan harakatlar rejasini har qanday murakkab sharoitda aniq bajarishga qodirligini nazarda tutadi.

Modelning moslashuvchanligi - bu mezon bir qarashda yuqorida keltirilgan mezonlarga zid tuyuladi. Bu modelning barqarorligi (turg'unligi) va moslashuvchanligining oqilona nisbatini tanlashni taqozo etadi.

Qaror modelining muvofiqlashtirilganligi shu bilan bog'liqki, ijrochi ko'pincha ishning o'z bosqichini yolg'iz bajaradi, shu bois uning harakatlari vazifalar, vaqt va joyga ko'ra boshqa ijrochilarning vazifalari bilan muvofiqlashtirilishi lozim.

Qaror modelini motivlashtirish. Ma'lumki, qarorni tushunish va uning ideal modelini o'zlashtirish ijrochilarning bor imkoniyatlari lozim darajada safarbar etilishini doim ham ta'minlayvermaydi, shu bois ularning faoliyatini motivlashtirish talab etiladi. Topshiriqlarni bajarishda ijrochilarni faollik ko'rsatishga da'vat etuvchi motivlarga ta'sir

ko'rsatish rahbariyat tomonidan qabul qilingan qarorlarni bajarishga mehnat jamoasini safarbar etishning bosh mazmunidir.

4.Qarorlarni ishlab chiqish, qabul qilish, ijrosini ta'minlash va nazorat qilish

Qarorlar qabul qilish jarayonining mazmuni, eng avvalo,, yuzaga kelgan muammoning murakkabligiga bog'liq bo'ladi. Misol uchun, agar o'rniga odam topish mumkin bo'lgan xodim qo'qqisidan tobi qochib qolgan bo'lsa, bu hech qanday muammo tug'dirmaydi, ammo mehmonxona xizmatlari bozorida marketing vaziyatining o'zgarishi ancha murakkab muammoni vujudga keltiradi.

Har qanday holatda qaror qabul qilish jarayonida menejer quyidagi savollarga javob topishi talab etiladi: Nima qilish kerak? Qanday qilish kerak? Ishni kimga topshirgan ma'qul? Qancha vaqtda bajarish mumkin? Bu qanday natija beradi?

Qarorlar qabul qilish jarayoni bosqichlarining soni masalasi bahsli masala bo'lib, uni turli menejerlar har xil yo'l bilan hal qiladilar. Bu rahbarning malakasiga, vaziyatga, rahbarlik uslubiga va tashkiliy madaniyatga bog'liq bo'ladi. Har bir menejer qaror qabul qilishning har bir uslubi va taomilining kuchli va kuchsiz tomonlarini tushunishi, vaziyatdan, shuningdek o'z boshqarish uslubidan kelib chiqib, eng oqilona variantni tanlay olishi muhimdir.

Har qanday, hatto eng sodda qarorni qabul qilish ham tegishli (moddiy, ijtimoiy va b.) xarajatlarni taqozo etadi. Shu bois, menejer birinchi navbatda qaror qabul qilish shartmi yoki maslahat, taklif bilan kifoyalanish mumkinmi degan masalani o'zi uchun hal qilishi lozim.

Boshqaruv qarori qabul qilishga nisbatan klassik yondashuv muayyan taomilga rioya qilish va quyidagi majburiy amallarni bajarishni nazarda tutadi:

- 1) muammoni aniqlash;
- 2) cheklashlarni va muqobillarni aniqlash;
- 3) qaror qabul qilish;
- 4) qarorni amalga oshirish;
- 5) qarorning ijro etilishini nazorat qilish.

Muammoni aniqlash. Har qanday qaror zamirida hal qilishni talab etuvchi muammoli holat yotadi. Ushbu bosqichda menejering vazifasi muammoli holatni tahlil qilish, ya'ni «kasallik» simptomini aniqlash, ish va maqsadlarning holatini o'rganish, qaror mezonlarini dastlabki tarzda ta'riflashdan iborat. Xullas, muammoni aniqlash jarayoni uni topish va unga baho berishni o'z ichiga oladi.

Muammoni topish – belgilangan rejadan og'ish holati yuzaga kelganligini tushunish. Menejer muammoning mavjudligi haqida o'z kuzatuvlaridan, axborot tahlilidan, jamoatchilik fikridan, boshqa menejerlar va xodimlar fikridan xabar topishi mumkin.

Muammoga baho berish – muammo ko'lami va tabiatini aniqlash. Muammo ko'lamini aniqlash deganda uning sababi va manbaini topish tushunilmaydi. Bu erda faqat muammoning og'irlik darajasi va uni hal qilish yo'llariga baho berish to'g'risida so'z yuritilmoqda.

Cheklashlar va muqobillarni aniqlash. Muammoning yuzaga kelish sabablari mehmonxona doirasidan tashqarida (tashqi muhitda) bo'lishi mumkin. Bunday cheklashlar oqilona qarorlar qabul qilish imkoniyatini cheklaydi, shu bois ularning

manbai va mohiyatini aniqlash va muammoning sabablarini bartaraf etish imkonini beruvchi harakatlarni belgilash lozim. Muqobillarni qidirishdan oldin oqilona qaror qabul qilish mezonlarini aniqlab olish kerak, bu qaror qabul qilishda xatoga yo‘l qo‘ymaslik imkonini beradi.

Qaror qabul qilish. Ushbu bosqichda qaror variantlari ishlab chiqiladi, ularga baho beriladi va eng yaxshi natija beruvchi muqobil tanlab olinadi, ya’ni har bir variantning afzalliklari va kamchiliklari solishtiriladi. Menejer qaror qanday (iqtisodiy va ijtimoiy) samara beradi, xodimlar mazkur qarorni bajarishga ichdan rozi bo‘ladimi, u qanday oqibatlariga olib keladi, degan savollarga javob berishi lozim.

Qarorni qabul qilish. Jarayon qaror variantini tanlash bilan yakunlanmaydi, zero, pirovard maqsadlarga erishish uchun qabul qilingan qaror amalga oshirilishi lozim. Amalga oshirish bosqichida qarorni muayyanlashtirish va ijrochilarga etkazish chora-tadbirlari ko‘riladi. Boshqaruv qarorini amalga oshirish rejasi tuzilishi, unda muammoni kim, qachon, qayerda va qaysi vositalar bilan hal qilishi lozimligi nazarda tutilishi kerak.

Qarorning ijro etilishini nazorat qilish. Qaror amalga kiritilganidan keyin ham uni qabul qilish jarayoni to‘la tugallangan deb hisoblanishi mumkin emas, chunki qabul qilingan qaror rejali tarzda amalga oshirilayotgani haqida axborot olish lozim. Nazorat jarayonida rejadan og‘ish holatlari aniqlanadi va qarorni to‘la amalga oshirishga yordam beruvchi tuzatishlar kiritiladi. Nazorat yordamida boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o‘rtasida teskari aloqa o‘rnatiladi.

Qarorlarning bajarilishini tashkil etish juda og‘ir vazifalardan biridir. U odamlarni, ularning imkoniyatlari va kuchini, qarorni bajarish uchun zarur vosita va usullarni bilishni taqozo etadi. Qarorlarning bajarilishini tashkil etish rahbarning boshqaruv siklini yakunlovchi o‘ziga xos faoliyatidir. Agar qarorni tayyorlash va qabul qilish bosqichida rahbar narsalar va hodisalarning ideal ifodasi bilan yuzma-yuz kelsa, qarorning bajarilishi tashkil etish jarayonida u ko‘pincha ideal holatdan jiddiy farq qiladigan real holat bilan to‘qnashadi.

Narsalar va hodisalarni fikran boshqaruvchi tajribasiz rahbar ideal tasavvurlarni boshqarishning osonligiga o‘rganib qoladi va buni ongsiz tarzda real holatga ham o‘tkazadi. Bunday boshqarish natijasida u qabul qilgan qarorlarni bajarishga xodimlarning qurbi etmaydi va qarorlar amalda bajarilmay qoladi. Bu yerda rahbar o‘z faoliyatini emas, balki boshqa odamlarning mehnatini tashkil etishini nazarda tutish kerak.

Qarorlarni bajarish jarayonini ham tashkil etish lozim. Ijrochilar qabul qilingan qarorga muvofiq muayyan ishlarni kim, qaerda, qachon va qanday usulda amalga oshirishi kerakligi haqida aniq axborot olishlari lozim. Qarorni amalga oshirish rejasi ishlab chiqilishi, unda qaror maqsadlariga mumkin qadar kam xarajatlar bilan erishish imkonini beruvchi chora-tadbirlar tizimi nazarda tutilishi kerak.

19-MAVZU.MEHMONXONA XIZMATLARINI BOSHQARISHDA STANDARTLASHTIRISH VA SERTIFIKATLASHTIRISH.

Reja:

- 1.Mehmonxona xizmatlarini standartlashtirish va sertifikatlashning ahamiyati**
- 2.Mehmonxona xizmatlarini standartlash jarayonlari**

3.Mehmonxona xizmatlarini sertifikatlash jarayonlari

1.Mehmonxona xizmatlarini standartlashtirish va sertifikatlashning ahamiyati

Standartlashtirish. Standartlashtirish – ijro etish majburiy bo‘lgan hamda ijro etish tavsiya etiladigan talablar, normalar, qoidalar va shartlarni ishlab chiqish va belgilashga yo‘naltirilgan, iste‘molchining lozim darajadagi sifatli xizmatlarni ma‘qul narxda xarid qilish huquqini, shuningdek mehnatning xavfsizligi va qulayligini ta‘minlovchi faoliyat.

Standartlashtirishning maqsadi – amalda mavjud, rejalashtirilgan yoki mo‘ljallangan vazifalarni hal qilish uchun muayyan sohada belgilangan qoidalar, talablar, normalardan keng va ko‘p karra foydalanish yo‘li bilan oqilona tartib o‘rnatilishiga erishish. Standartlashtirishning umumiy va tor maqsadlari farqlanadi.

Umumiy maqsadlar, eng avvalo, tushunchaning mazmunidan kelib chiqadi. Umumiy maqsadlarning muayyanlashtirilishi majburiy hisoblangan standartlarning talablari bajarilishi bilan bog‘liq. Ularga odamlar hayoti va sog‘lig‘i, atrof-muhit va mulk uchun xizmatlarning xavfsizligini, fan-texnika taraqqiyotining rivojlanish darajasiga muvofiq xizmatlar sifatini, barcha turdagi resurslarning tejalishini, xo‘jalik obyektlarining har xil (tabiiy va texnogen) ofatlar va favqulodda holatlar yuzaga kelishining oldini olish bilan bog‘liq xavfsizligini ta‘minlovchi normalar, talablar va qoidalarni ishlab chiqish kiradi.

Standartlashtirishning tor (muayyan) maqsadlari ma‘lum faoliyat sohasiga, umuman xizmatlar sohasiga, u yoki bu korxonaga, muayyan xizmatga va hokazolarga talluqli. Standartlashtirish standartlashtirish obyekti (predmeti) va standartlashtirish sohasi kabi tushunchalar bilan bog‘liq.

Standartlashtirish obyekti – muayyan talablar, shartlar, parametrlar, qoidalar va sh.k. ishlab chiqiladigan xizmat, xizmat ko‘rsatish jarayoni. Standartlashtirish umuman obyektga yoki uning tarkibiy qismlariga taalluqli bo‘lishi mumkin.

Standartlashtirish sohasi – standartlashtirishning o‘zaro bog‘liq obyektlari majmui. Masalan, mehmonxona sanoati standartlashtirish sohasi hisoblanadi, muayyan mehmonxona xizmatlari: mehmonlarni rasmiylashtirish va joylashtirish xizmatlari, nomerlarni tozalash xizmatlari, ovqatlantirish xizmatlari standartlashtirish obyektlari bo‘lishi mumkin.

Standartlashtirish har xil darajada amalga oshiriladi. Standartlashtirish darajasi standartni jahonning qaysi jug‘rofiy, iqtisodiy, siyosiy mintaqasi ishtirokchisi qabul qilishiga qarab farq qiladi. Standartlashtirish amalga oshirilayotgan darajaga qarab:

- xalqaro standartlashtirish – istalgan mamlakatning tegishli organlari uchun ochiq faoliyat;
- mintaqaviy standartlashtirish – jahonning bir jug‘rofiy, siyosiy yoki iqtisodiy mintaqasida joylashgan davlatlarning tegishli organlari uchun ochiq faoliyat;
- milliy standartlashtirish – bir muayyan davlatdagi standartlashtirish farqlanadi. O‘z navbatida, milliy standartlashtirish turli darajada: davlat, tarmoq, iqtisodiyotning muayyan sektori darajasida, uyushmalar, birlashmalar, korxonalar darajasida amalga oshirilishi mumkin.

Halqaro va mintaqaviy standartlashtirish tegishli halqaro va mintaqaviy mehmonxonalarga a‘zo mamlakatlarning mutaxassisleri tomonidan amalga oshiriladi.

Sertifikatlashtirish – muayyan xizmat qo‘yilgan talablarga javob berishiga uchinchi tomon yozma kafolat berishi bilan bog‘liq taomil. Uchinchi tomon deganda xizmatlar ko‘rsatuvchiga (birinchi tomonga) ham, iste‘molchiga (ikkinchi tomonga) ham bog‘liq emas deb e‘tirof etilgan shaxs yoki organ tushuniladi.

Taomillar, qoidalar, sinovlar hamda sertifikatlashtirish jarayonining tarkibiy qismi hisoblangan boshqa harakatlar muayyan omillarga qarab har xil bo‘lishi mumkin. Mazkur omillar orasida standartlashtirish, sifat va bevosita sertifikatlashtirishga taalluqli qonun hujjatlari muhim o‘rin tutadi. Muvofiqlikni isbotlash muayyan sertifikatlashtirish tizimida amalga oshiriladi. ISO/MEK 2 qo‘llanmasiga muvofiq, bu sertifikatlashtirishni o‘z qoidalariga binoan amalga oshiruvchi tizimdir.

Umumiy tarzda sertifikatlashtirish tizimi quyidagi tarkibiy qismlardan tashkil topadi:

- tizimni boshqaruvchi, uning faoliyatini nazorat qiluvchi markaziy organ. U sertifikatlashtirishni amalga oshirish huquqini boshqa organlarga o‘tkazishi ham mumkin;

- sertifikatlashtirishni amalga oshirish qoidalar va tartibi;
- sertifikatlashtirishni amalga oshirishni tartibga soluvchi normativ hujjatlar;
- sertifikatlashtirish taomillari (sxemalari);
- inspeksiya nazorati tartibi.

Xizmatlarni sertifikatlashtirish markaziy (milliy) organda akkreditatsiyadan o‘tgan organlar tomonidan amalga oshiriladi. Sertifikatlashtirish organi vazifalarini mustaqillik va kasbga layoqatlilik talablariga javob beradigan, kamida ikkita ekspert-auditorga ega bo‘lgan korxonalar va mehmonxonalar bajarishi mumkin.

Sertifikatlashtirish tizimlari milliy, mintaqaviy va halqaro miqyoslarda faoliyat ko‘rsatishi mumkin. Agar sertifikatlashtirish tizimi muayyan xizmatlar turining muvofiqligini isbotlash bilan shug‘ullansa, bu turdosh xizmatlarni sertifikatlashtirish tizimidir. U o‘z faoliyatida ayni bir xil xizmatlarga taalluqli standartlar, qoidalar va tartib-taomillarni qo‘llaydi.

Sertifikatlashtirish majburiy va ixtiyoriy xususiyatga ega bo‘lishi mumkin.

Majburiy sertifikatlashtirish qonunlar va qonun hujjatlariga muvofiq amalga oshiriladi va mehmondo‘stlik xizmatlari texnik reglamentlarning talablariga, standartlarning majburiy talablariga muvofiqligini tasdiqlashni ta‘minlaydi. Bunda odamlarning hayoti, sog‘lig‘i, xavfsizligini saqlashga majburiy talablar qo‘yiladi.

Majburiy sertifikatlashtirish «Iste‘molchilarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida», «Mahsulotlar va xizmatlarni sertifikatlashtirish to‘g‘risida»gi qonunlar bilan belgilangan. Majburiy sertifikatlashtirishni amalga oshirish uchun majburiy sertifikatlashtirish tizimlari tashkil etiladi. Majburiy sertifikatlashtirilishi lozim bo‘lgan obyektlar nomenklaturasi davlat boshqaruvi darajasida belgilanadi.

Ixtiyoriy sertifikatlashtirish yuridik yoki jismoniy shaxslarning tashabbusi bilan arizachi va sertifikatlashtirish organi o‘rtasida tuzilgan shartnoma shartlarida amalga oshiriladi. Ixtiyoriy sertifikatlashtirish haqida qaror qabul qilinishi odatda xizmatlarning raqobatbardoshligi, xizmatlarni bozorga (ayniqsa, xorijiy bozorga) chiqarish, tanlashda

ko'proq sertifikatlashtirilgan xizmatlarga qarab mo'ljal oluvchi xaridorlarning talablari muammolari bilan bog'liq.

2.Mehmonxonona xizmatlarini standartlash jarayonlari

Standartlashtirish jarayonida standartlashtirish obyektiga doir normalar, qoidalar, talablar, shartlar ishlab chiqiladi va normativ hujjat tarzida rasmiylashtiriladi. Normativ hujjatlarning turlari Standartlashtirish halqaro mehmonxonai (ISO) tomonidan tuzilgan ISO/MEK 2 qo'llanmasida tavsiya etilgan. Bular standartlar, texnik shartlar, qoidalar to'plamlari, reglamentlardir.

Standart – muayyan kelishuvga ko'ra ishlab chiqilgan, e'tirof etilgan organ tomonidan tasdiqlangan, ma'lum sohada oqilona tartib o'rnatishga yo'naltirilgan normativ hujjat. Standartda faoliyatning har xil turlari yoki ularning natijalariga doir umumiy yoki ko'p karra qo'llaniladigan umumiy prinsiplar, qoidalar, shartlar belgilanadi. Standart fan, texnika va amaliy tajribaning umumlashtirilgan natijalariga asoslanishi, jamiyat uchun mumkin qadar ko'proq foyda keltirishga yo'naltirilishi lozim.

ISO/MEK 2 qo'llanmasi standartlashtirish bo'yicha halqaro tajribani umumlashtirib, standartlarning qo'llash mumkin bo'lgan quyidagi turlarini tavsiya etadi:

- asosiy standart keng amal qilish sohasiga ega bo'ladi yoki ma'lum soha uchun umumiy qoidalarni o'zida jamlaydi. Asosiy standart bevosita standart sifatida qo'llanishi yoki boshqa standartlarga asos bo'lib xizmat qilishi mumkin;

- terminologik standart, qoida tariqasida, muayyan ta'rif, ayrim hollarda esa – izoh, illyustratsiya va h.k. beriladigan atamalarga nisbatan amal qiladi. Misol uchun, quyidagi atamalar standartlashtirilishi mumkin: mehmonxonona xizmati, umumiy ovqatlanish xizmati, mehmonxonona, restoran, kafe, bar va h.k.;

- sinov uslublari standarti har xil sinovlar va ular bilan bog'liq harakatlar uslubikasi, qoidalari, taomillarini belgilaydi;

- xizmat, jarayon, mahsulot standarti xizmat, jarayon, mahsulotning o'z maqsadiga muvofiqligini ta'minlash uchun ular qanoatlantirishi lozim bo'lgan talablarni belgilaydi;

- muvofiqlik standarti mahsulot yoki tizimlarning ular qo'shiladigan joylardagi muvofiqligi bilan bog'liq talablarni belgilaydi;

- ochiq ifodalarga ega bo'lgan, standartni identifikatsiya qilmaydigan standart xizmat yoki jarayonni muayyanlashtirish uchun miqdorlar yoki boshqa ko'rsatkichlar ko'rsatilishi lozim bo'lgan tafsilotlar ro'yxatidan tashkil topadi. Qoida tariqasida, bunday ma'lumotlar ishlab chiqaruvchi yoki iste'molchi tomonidan shartnoma munosabatlarida muayyanlashtiriladi.

Texnik shartlar hujjati xizmat (mahsulot, jarayon) qanoatlantirishi lozim bo'lgan texnik talablarni belgilaydi. Texnik shartlar hujjatida, zarur holda, mazkur talablarga rioya qilingan-qilinmaganligini aniqlash tartib-taomillari ko'rsatilishi lozim.

Qoidalar to'plami – loyihalash, tayyorlash, xizmat ko'rsatish, foydalanish texnik qoidalari yoki tartib-taomillarini tavsiya etuvchi hujjat.

Reglament – majburiy huquqiy normalar ifodalangan va hokimiyat organi tomonidan qabul qilingan hujjat.

Inson faoliyatining barcha sohalarida halqaro savdo va halqaro hamkorlikning rivojlanishi obyektiv tarzda milliy standartlarni muvofiqlashtirish (uyg'unlashtirish), xalqaro standartlar ishlab chiqish va ularni amalda keng qo'llashni taqozo etdi. Sifatni boshqarish sohasidagi jahon tajribasi 1987 yil martda qabul qilingan va 1994 yilda yangilangan ISO 9000-9004 halqaro standartlar paketida jamlangan. ISO 9000 standartlari o'z klassik variantida sanoat uchun ishlab chiqilgan edi.

Biroq, ularda bayon etilgan sifat tizimlari falsafasi universaldir. Shu bois, hozirda turli faoliyat sohasidagi korxonalar va mehmonxonalar bu metodologiyadan faol foydalanmoqdalar. SHuni qayd etish kerakki, chet elda minglab mehmonxonalar va restoranlar o'z sifat tizimlarini milliy va halqaro sertifikatlashtirish tizimlarida ro'yxatdan o'tkazadilar. Bu ularga raqobat kurashida muayyan ustunliklar beradi. ISO 9004-2 «Sifatni umumiy boshqarish va sifat tizimi elementlari. 2-qism. Xizmatlar bo'yicha rahbar ko'rsatmalar» halqaro standartining qabul qilinishini xizmatlar sifatini boshqarish sohasida jahon tajribasi erishgan yutuq deb hisoblash mumkin.

3.Mehmonxona xizmatlarini sertifikatsiyalash jarayonlari

Sertifikatlashtirish. «Sertifikatlashtirish» so'zi lotinchadan tarjimada «to'g'ri bajarilgan» degan ma'noni anglatadi. Xizmat «to'g'ri ko'rsatilganligi»ga ishonch hosil qilish uchun u qaysi talablarga javob berishi lozimligini va bu muvofiqlikning ishonchli dalillarini qanday olish mumkinligini bilish kerak. Muvofiqlikni sertifikatlashtirish bunday dalillarni olishning umumiy e'tirof etilgan usulidir.

Xizmatlarni sertifikatlashtirishda qo'llanishi mumkin bo'lgan sxemalar

Sxema raqami	Ijro mahoratini baholash	Xizmat ko'rsatish jarayonini baholash	Korxonani attestatsiya qilish	Sifat tizimlarini sertifikat-lashtirish	Xizmat natijalarini tanlab tekshirish	Inspeksiya nazorati
1	X				X	Xizmat natijasini tekshirish
2	X					Xizmat natijalarini sotsiologik baholash
3		X			X	Jarayonning barqarorligini nazorat qilish
4		X				Xizmat natijasini tekshirish
5			X			Shuning o'zi
6				X		Faoliyatning barqarorligini nazorat qilish

Amaldagi tasnif bo'yicha muayyan toifa talablariga korxonalarining muvofiqligini sertifikatlashtirish mehmondo'stlik sanoatida ixtiyoriy sertifikatlashtirishning eng ko'p tarqalgan misolidir.

Jahon turistik mehmonxonai 1989 yilda ishlab chiqqan va mintaqaviy komissiyalar tomonidan ma'qullangan «Tasniflash standartlariga asosan mehmonxonalarini tasniflash

mezonlarini halqaro miqyosda uyg'unlashtirish» loyihasi mehmonxonalarni ixtiyoriy sertifikatlashtirishning rivojlanishida muhim bosqich bo'ldi.

Ixtiyoriy sertifikatlashtirish belgilangan tartibda akkreditatsiya qilingan sertifikatlashtirish organlari tomonidan shartnoma narxlarida va xavfsizlik majburiy sertifikati olinganidan keyingina amalga oshiriladi.

Xizmatlarni sertifikatlashtirish tartibi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- 1) sertifikatlashtirishga ariza berish;
- 2) ariza yuzasidan qaror qabul qilish, shu jumladan sertifikatlashtirish sxemasini tanlash;
- 3) tekshirish o'tkazish uslubikasini ishlab chiqish;
- 4) sertifikatsion tekshirish o'tkazish;
- 5) muvofiqlik sertifikati hamda muvofiqlik belgisini qo'llashga litsenziya berish, muvofiqlik ustidan inspeksiya nazoratini amalga oshirishga shartnoma tuzish;
- 6) sertifikatlashtirilgan xizmat normativ hujjatlarning talablariga muvofiqligi ustidan inspeksiya nazoratini amalga oshirish.

Inspeksiya nazorati sertifikatni bergan organ tomonidan sertifikatning amal qilish muddati mobaynida, lekin yilda kamida bir marta, davriy va rejadan tashqari tekshirishlar shaklida amalga oshiriladi. Inspeksiya nazorati natijalari dalolatnoma bilan rasmiylashtiriladi. Dalolatnomada nazorat natijalariga baho beriladi va berilgan sertifikatni amalda qoldirish imkoniyati haqida xulosa chiqariladi. Dalolatnoma sertifikatlashtirish organida saqlanadi, uning nusxalari esa xizmatlar ko'rsatuvchi korxonaga va inspeksiya nazoratida qatnashgan mehmonxonalariga yuboriladi.

Belgilangan qoidalarni buzish holatlari aniqlangan taqdirda sertifikatning amal qilishi to'xtatilishi yoki tugatilishi mumkin.

20-MAVZU.MEHMONXONA XO'JALIGINI BOSHQARISH SAMARADORLIGI

Reja:

- 1.Mehmonxona boshqaruvida samaradorlikka erishish**
- 2.Boshqaruvning samaradorlik ko'rsatkichlari**
- 3.Boshqaruv samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar**
- 4.Boshqaruv samaradorligini oshirish yo'llari**

1.Mehmonxona boshqaruvida samaradorlikka erishish

Turizm va mehmonxona faoliyati – bu barcha davlatlarning ijtimoiy, madaniy, ma'rifiy, iqtisodiy sohalariga hamda ularning halqaro iqtisodiy munosabatlariga bevosita ta'sir qiladigan faoliyat turidir.

Mehmonxona industriyasining jamiyatga va turizmni rivojlantirishga ta'siri kuchayib borayotgani bois uning samaradorligini tadqiq etish zarurati vujudga keladi. Mehmonxona industriyasida menejmentning samarasiga to'g'ri baho berish mehmonxonalarning hozirgi holati va rivojlanish tamoyiliga faol ta'sir qilish, ularning hajmini belgilab berish, boshqarilmaydigan hodisalar va jarayonlarni kuzatish, mehmonxonalar va ularning tarkibiy bo'linmalarini rivojlantirishni farazlash va rejalashtirish imkonini beradi.

Ammo shuni nazarda tutish kerakki, iqtisodiyotning boshqa tarmoqlaridan samaradorlikni aniqlashning ma'lum usullarini ko'r-ko'rona ko'chirishning ma'nosi yo'q. Mehmonxonalarining o'ziga xosligiga asoslanib, uning samaradorligini aniqlash uchun nimalarni hisoblash zarurligini aniq bilib olish lozim. Chunki mehmonxona industriyasining samarasi yo mehmonxonaga keluvchi turistlar soni bilan, yoki o'ziga xos mahsulot ishlab chiqaruvchi turizm tijorat bo'linmalari faoliyatining hajmi bilan aniqlanadi.

Mehmonxona industriyasi faoliyatining keng doiradagi turlarini o'z ichiga oladi va uni faqat dam olish bilan bog'liq hodisa sifatidagi an'anaviy tasiy tasavvur doirasidan chetga chiqadi, shu sababli uning samarasiga ancha sodda va kam mehnat talab qiladigan sanoat uchun xos bo'lgan takliflar nuqtai nazaridan emas, balki iste'molchining alohida turining talablari nuqtai nazaridan qaramoq lozim.

Boshqa tarmoqlarda tijorat korxonalari tovar ishlab chiqarish va xizmat bilan shug'ullanadi. Lekin, mehmonxona industriyasini faqat tovarlar (xizmatlar) ishlab chiqarishdan iborat deb bo'lmaydi, chunki faoliyatning bu turi ishlab chiqariladigan tovar (xizmat)ning qandayligiga qarab emas, ko'proq turizm mahsuloti iste'molchilarining xususiyatlari va miqdoriga qarab aniqlanadi. Demak mehmonxona industriyasining samarasi uning har qanday mahsulotining pirovard iste'molchisiga bog'liq, bu ko'p darajada iste'molchining qandayligiga va kamroq darajada mahsulot turiga bog'liq.

Mehmonxona mahsulotining iste'molchisi samaradorlikning mahim elementi ekanligini aniqlab, uning puli mehmonxona tovariga yoki xizmatiga almashtirilishini ko'zda tutamiz, bu esa «mehmonxona xarajatlari»ga olib keladi. Har qanday xarajat tarmoq faoliyatining samarasiga bevosita ta'sir qiladi. Shu sababli, turizm xarajatlariga tegishli ma'lumotlar mehmonxona xo'jaligini boshqarish asosiga qo'yilgan eng muhim jihat hisoblanadi. Undan mehmonxona industriyasining milliy iqtisodiyot va mehmonxona industriyasining turli sektorlariga ta'sirini kuzatish va baholash uchun foydalaniladi.

Menejment samarasi inson faoliyatining turli sohalarini qamraydi. Ishni samarali yuritish, natijali, unumli ishlashni bildiradi. Samaradorlik maqsadga qarata ta'sir qilishga o'xshashdir. Shuning uchun, u boshqaruv tusida bo'lib, qo'yilgan maqsadlarga erishish darajasini aks ettiradi. Demak, samaradorlikni natija va maqsadning yoki natija va uni olishga xarajatning nisbati deb qarash kerak.

Mehmonxona xo'jaligini boshqarish ham ana shunga asoslangan. «Mehmonxona industriyasi» tushunchasi birlashtiradigan barcha kichik tizimlarning samarali ishlashi to'g'risida bormoqdaki, bozor iqtisodiyotida boshqaruvchi tizim uning samarali ishlashini ta'minlaydi. Shuning uchun ham, turizmدا menejmentning samaradorligi deganda bu tarmoqdagi har bir tashkiliy-xo'jalik bo'g'inning muvaffaqiyatli ishlashi va rivojlanishini ta'minlaydigan boshqaruvni tushunmoq kerak.

2. Boshqaruvning samaradorlik ko'rsatkichlari

Turizmning muhim unsuri (elementi) – mehmonxona industriyasining iqtisodiy boshqaruv sohasiga boshqaradigan ta'sir o'tkazishning mohiyati mehmonxona faoliyatining xarajatlarini eng kam miqdorga keltirishdan iborat. Oldin kelishib olganimizdek, xarajatlarni aniqlash turizmدا iste'molni aniqlash bilan uzviy bog'liq.

Shuning uchun, turizmدا iste'mol turistlarning talablarini qondirish uchun zarur tovarlar va xizmatlar qiymati sifatida aniqlanadi.

Demak, mehmonxona xarajatlari turistning safarga tayyorgarligi, safari va mo'ljallangan joyda bo'lishi vaqtidagi iste'mol xarajatlarining umumiy miqdori sifatida aniqlanadi.

Ta'til paytida qilinadigan sayohatda xarajatlar miqdorini aniq belgilash uchun quyidagilarni aniqlaymiz:

Sayohat oralig'i. Bu, odam ma'lum vaqt ichida o'rtacha necha marta safar qilishini ko'rsatadi.

Sayohat intensivligi. bu ko'rsatkichni aniqlash chog'ida alohida odam emas, balki mintaqaning barcha aholisi e'tiborga olinadi. Sayohatlar intensivligi halq xo'jaligida band bo'lgan odamlarning qanday qismi yil davomida sayohatga chiqqanini ko'rsatadi. Bu sayoxat qiluvchilarning mintaqa aholisi soniga foizda ifodalangan nisbatidir:

Safarlarning o'rtacha davomiyligi. Bu tunab chiqishning umumiy miqdorini safar soniga taqsimlash yo'li bilan hisoblanadi.

Mehmonxona xarajatlarining xilma-xil turlarini uch guruhga ajratish mumkin:

- safarni tayyorlash va amalga oshirish uchun zarur dastlabki xarajatlar;
- sayohat chog'ida va sayohat joylariga borganda bo'ladigan xarajatlar;
- sayohatchilar jo'nab ketgan mamlakatda ular xorijiy mamlakatdan qaytgandan so'ng bo'ladigan xarajatlar (masalan, fotoplyonkalarini yoritish, sayohat chog'ida shikastlangan avtomobillarni ta'mirlash xarajatlari va boshqalar).

Ko'rinib turibdiki, turist xarajatlari juda ko'p tovarlar va xizmatlardan, uzoq muddat foydalaniladigan tovarlardan tortib, qarindoshlar va yaqinlariga sovg'a sotib olish xarajatlaridan iborat bo'ladi.

Turistik sayohat uchun xarajatlar miqdorini belgilash uchun biz quyidagilarni aniqlaymiz:

-safarlar tezligi. Bu ko'rsatkich kishi ma'lum vaqt davomida o'rtacha necha marta safarga chiqishini ko'rsatadi:

$$ST = \frac{SS}{V}, \quad \text{bunda} \quad \begin{array}{l} ST - \text{safarlar tezligi;} \\ SS - \text{safarlar soni;} \\ V - \text{vaqt.} \end{array}$$

-safarlar jadalligi. Bu ko'rsatkich aholining qaysi qismi yil davomida turistik xizmatdan foydalanganligini ko'rsatadi.

$$SJ = \frac{TS}{AS}, \quad \text{bunda} \quad \begin{array}{l} SJ - \text{safarlar jadalligi;} \\ TS - \text{turistlar soni;} \\ AC - \text{aholi soni.} \end{array}$$

Turistik xarajatlarning barcha bo'limlarini iqtisodiy tahlil qilish turizm samaradorligini aniqlashning eng muhim turlaridan biri hisoblanadi. Turnzmn iqtisodiy boshqarish amaliyotida xarajatlarning 7 asosiy bo'limi mavjud:

- kompleks safarlar;
- turistlarni joylashtirish;
- oziq-ovqat va ichimliklar;
- transport;

- dam olish, madaniy va sport faoliyati turlari;
- do'konlarga borish;
- boshqa xarajatlar.

Boshqaruv samaradorligini aniqlashda birlashgan ko'rsatkich qo'llaniladi.

$$K = \frac{G \times L}{F \times E}$$

bunda: K - boshqaruv samaradorligi koeffitsienti;

G - har bir boshqaruv xodimiga to'g'ri keluvchi boshqaruv xarajatlari.

L - xizmatchilarning umumiy sonida boshqaruv xodimlari ulushi.

F – mablag' (fond) bilan ta'minlanganlik;

E – mablag'lar (fondlar)ning foydali ish koeffitsienti.

Turizm bozoridagi kuchli raqobat firmalarning ichki samaradorligini oshirish usullarini izlanishga majbur qiladi. Turistik xizmatchilarning mehnat bozoridagi raqobatbardoshligi xizmatchilarni samarali boshqarish orqali ta'minlanadi.

$$K = \frac{BX}{X} * 100\%$$

bunda:

KQ - kadrlarning qo'nimsizlik koeffitsienti.

BX - ishdan bo'shagan xizmatchilar soni.

X - xizmatchilarning o'rtacha ro'yhat soni.

Firmaning mehnat bozoridagi mavqeini baholovchi ko'rsatkichlar sifatida quyidagilardan foydalanish mumkin:

- xizmatchilarning o'z korxonalaridan mamnunlik darajasi;

-har bir xizmatchi boshiga to'g'ri keladigan kadrlar bo'yida tadbirlar uchun o'rtacha xarajatlar;

-kadrlar bilan ta'minlanganlik darajasi;

-mehnat jadalligi (samaradorligi).

3.Boshqaruv samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar

Iqtisodiy samarani miqdoriy ifodalash – uni pul bilan baholash mumkin bo'lsa, ijtimoiy sohadagi umumiy va xususiy ko'rsatkichlarni o'lchash juda qiyin yoki o'lchab bo'lmaydi. Gap avval xodimlarni qanoatlantirish va ularning ichki va tashqi muhitga moslashish qobiliyati to'g'risida bormoqda. Shu tariqa firma o'z xodimlarining faoliyatini, axloqini, ijtimoiy muhitni integratsiyalash orqali bu xodimlarning mehnat salohiyatidan samarali foydalanish, ularning o'rtasidagi o'zaro ishonchni mustahkamlash va boshqa omillar hisobidan o'z maqsadiga erishadi. Ijtimoiy samaradorlikni bu va boshqa jihatlari boshqa kurslarda o'rganiladi.

Mehmonxona industriyasi menejmentiga nisbatan ikki jihatni ko'rib chiqish maqsadga muvofiqdir. Ijtimoiy samaradorlikka talablarning ko'p qismi mehnat resurslarini boshqarish tizimi bilan bog'likligi sababli menejmentning asosiy vazifasi yaxshi mehnat sharoitini yaratish va o'z xodimlarini professional rivojlantirish, ularning ishdagi mavqeini boshqarish hisobiga bu xodimlarning turmush darajasini oshirishni ta'minlaydigan samarali turizm tuzilmasini barpo etishdan iborat.

Ma'lumki, butun boshqaruv jarayoni (axborot harakati va boshqaruvga doir qarorlar qabul qilish) ma'lum tashkiliy tizim doirasida kechadi. Shuning uchun, samarali tashkiliy tuzilmani shakllantirishni biz ikki jihatdan – bir tomondan umuman turizmni boshqarishning tashkiliy tuzilishining samaradorligi belgilarini aniqlashga nisbatan va ikkinchi tomondan unda qabul qilinadigan boshqaruvga oid qarorlarning samaradorligiga nisbatan ko'rib chiqamiz. Shuni nazarda tutish lozimki, boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi bilan boshqaruv faoliyati natijalari o'rtasida o'zaro bog'liqlikni izlash qiyin. Mutloq ko'pchilik hollarda tashkiliy tuzilma samaradorligi boshqariladigan obyekt faoliyatining ko'rsatkichlari orqali baholanadi. Bu yo'nalishdagi barcha ishlar tashkiliy tuzilmani loyihalash yoki takomillashtirish chog'ida uning rivojlanishining sifat ko'rsatkichlarini hamda unga qo'yiladigan talablarni hisobga olishdan iborat bo'ladi. Bu talablarni quyidagi tarzda bayon qilish mumkin:

- ishda takrorlash va mavoziylikni tugatish;
- firma va korxonalarni yiriklashtirish va ularning faoliyat zonasini belgilab qo'yish;
- boshqaruv vazifalarini darajalar va tashkiliy-xo'jalik bo'g'inlari bo'yicha ixtisoslash va bir xil qilish;
- boshqaruv apparatini qisqartirish va arzonlashtirish;
- tashkiliy tuzilmaning tejamlliligi, barqarorligi, moslashuvchanligi va ishonchliligi.

Bu talablarni hisobga olish mehmonxona xo'jaligini boshqarishning samarali tuzilmasini loyihalash imkonini beradi, to'g'ri boshqaruv qarorlari uning natija keltiradigan omillaridir.

4. Boshqaruv samaradorligini oshirish yo'llari

Firmalar faoliyati samaradorligiga xodimlarni boshqarish nuqtai nazaridan quyidagicha erishiladi:

- xodimlarni to'g'ri tanlash;
- korxonada maqsadlarini ro'yobga chiqarish uchun maqbul xodimlar tarkibini saqlash;
- barchaga maqbul bo'lgan ish haqi va mehnatni rag'batlantiruvchi usullarni qo'llash va mehnat jamoasining har bir a'zosini maxsus himoya qilish bo'yicha sezilarli tadbirlar qo'llash;
- xizmatchilarni boshqaruvga jalb qilish.

Xizmatchilarni boshqaruvga jalb qilish uchun har bir xizmatchi e'tiboriga bajarilishi lozim bo'lgan vazifalar va ularni bajarish uchun javobgarlikning ayrim qismigina emas, balki ularning to'la hajmi havola etilishi zarur. Ma'lum vaqt o'tishi bilan aniq reja tuzilgach, ishlab chiqilgan vazifalarni xodimlarga, ularning qobiliyatlaridan kelib chiqqan holda taqsimlash zarur. Vazifalar va mas'uliyat uzoq muddatga berilishi kerak va rahbar kundalik, hammaga ma'lum ishlarga faqat ayrim hollardagina aralashishi mumkin. Zarurat tug'ilganda rahbar maslahat berishi mumkin, Barcha xodimlar korxonada ro'y berayotgan barcha muhim voqea- hodisalar to'g'risida uzluksiz ravishda ma'lumot olishlari kerak.

Korxonada xodimlari mansabiga xodimlar boshqaruvining eng muhim ijtimoiy-iqtisodiy natijasi sifatida qarash lozim. Xodimlarning professional o'sishini rejalashtirish xodimlar boshqaruvi tizimidagi eng muhim bo'g'in bo'lib, u ko'pgina boshqa

qismlardan tuzilgan. Bularga kadrlar tanlovi, ularni kasbga yoʻnaltirish va koʻniktirish, ish joylariga taqsimlash, xodimlarni oʻqitish, ularning mehnat faoliyatini baholash va buning asosida mansabga koʻtarish yoki tushirish va boshqalar kiradi.

21-MAVZU. MEHMONXONA XOʻJALIGINI BOSHQARISHDA XORIJIY TAJRIBADAN FOYDALANISH

Reja:

1.Xodimlarni boshqarishda xorijiy tajribasidan foydalanish zarurati

2.Yevropa mamlakatlarida mehmonxona majmualarini boshqarish

3.Mehnatni motivatsiya qilishda xorijiy tajriba

4.Mehmonxona majmualarida ish samaradorligini oshirishda xorij tajribasi

1.Xodimlarni boshqarishda xorijiy tajribasidan foydalanish zarurati

Turizm bozoridagi qattiq raqobat firmalarning ichki samaradorligini oshirish usullarini izlashni taqozo etadi. Xodimlarni samarali boshqarishning ilmiy asoslanmagan nazariyasi boʻlmasa, bu yoʻnalishda biror harakat qilish qiyin. Xodimlarni samarali boshqarish rahbar yoki mutaxassis tomonidan ishlarni bajarishning sifat va miqdor darajasini oshirishga qaratilgan boʻlib, pirovard natijada mehnat bozorida turizm korxonasi raqobatbardoshligini taʼminlaydi. Bu holatda raqobatbardoshlik xodimlarga beriladigan va biror firmani shunga oʻxshash korxonadan ijobiy farqlaydigan shart-sharoitlarni bildiradi.

Boshqaruv xodimlarining soni loyihalashtirilgan tarkib va ish hajmidan kelib chiqib, tahliliy asoslanishi yoki xodimlar soni normativlar va boshqaruv normalari boʻyicha oshirib belgilanishi mumkin. Bunda xodimlarning maʼlum yoshdagi guruhi eng yuqori unumdorlikni taʼminlashini va shu sababli firmaning mehnat salohiyati maʼlum darajada xodimlarning umumiy sonida shunday guruhning salmogʻi qanchaligiga bogʻliqlik, bu fakti unutmaslik kerak. Shu hisoblarga asoslanib, korxonada yuksak mehnat unumini taʼminlaydigan xodimlar uchun qanchalik jozibali ekani haqida gapirish mumkin. Shuni hisobga olib, xodimlarning zarur sonining aniqlanishi boshqaruv mehnati samaradorligiga bevosita taʼsir qiladi, aslida bu boshqaruv vazifalarini amalga oshirish boʻyicha mehnat resurslarini inventarlash, ratsionallashtirish va reglamentlashdan iborat. Bundan xodimlar menejmenti borasida firma faoliyati samaradorligiga quyidagilar asosida erishiladi, deyish mumkin.

- xodimlarni ularning professional, maʼnaviy va jismoniy yaroqligiga qarab tanlash bilan;

- korxonada shtatidagi korxonada maqsadiga erishishidan manfaatdor xodimlarni saqlab qolish bilan;

- mehnatga haq toʻlash va ragʻbatlantirishning hammaga maqbul usullari va mehnat jamoasining har bir aʼzosini ijtimoiy muhofazasiga doir ahamiyatli tadbirlar bilan;

- xodimlarni boshqarishga jalb etish bilan. Bunda: vazifalarning ayrim jihatlari emas, balki vazifaning toʻla hajmi hamda ularni bajarish uchun masʼuliyat har bir xodimga etkazilishi lozim. Maʼlum vaqt ichida ravshan bayon qilingan reja tuzilgach, ishlab chiqilgan vazifalar xodimlar orasida ularning ish qobiliyati va salohiyatiga qarab taqsimlanadi

2.Yevropa mamlakatlarida mehmonxona majmualarini boshqarish

Rasmiy va hordiq chiqarishga mo'ljallangan mehmonxonalar mijozlarga xizmat ko'rsatishda butunlay aniq va o'ziga xos harakterli talablari borligi, shuningdek, ma'lum xususiyatlari va tuzilishi bilan farqlanadi. Rasmiy mehmonxonalarga odatda quyidagi talablar qo'yiladi:

–ma'muriy binolar va shahar markaziga yaqin bo'lgan joyda, lekin dam olish uchun ko'kalamzorlashtirilmagan va sport maydonlari bo'lishi shart emasligi;

–nomer fondida bir kishilik xonalarning mavjudligi, xonaning kunduzi ishlashga qulayligi va kichik yig'ilishlar o'tkazishga imkoniyati borligi;

–nomerda "ish zona"sining tashkil etilganligi, uni tashqi muhitdan ajratish.

Bunday mehmonxonalarda yashaydiganlar jamoat xonalari tashkil qilishni ham talab qilishlari mumkin. Birinchidan, yig'ilish, ko'rgazma va shunga o'xshash tadbirlarni o'tkazishga joy bo'lishi kerak. Ikkinchidan, majlislar zali yoki ko'cha tomondan qo'shimcha kirish joyi bo'lgan ko'p maqsadli xonalar bo'lishi (yig'ilish, banket va boshqa tadbirlar o'tkazish uchun) lozim. Uchinchidan, mehmonxonada telegraf, telefaks, nusxa ko'chirish va ko'paytirish apparatlari, shuningdek, moliyaviy ta'minot xizmatlari ishlashi kerak.

Hordiq chiqarishga mo'ljallangan mehmonlarga qo'yiladigan talablar rasmiy mehmonxona tizimidan quyidagi tomonlari bilan farqlanadi:

–shovqinli shahar markazlaridan uzoqdagi ko'kalamzorlashtirilgan hududlarda joylashganligi;

–horgiq chiqarish va sport bilan shug'ullunish joylarining mavjudligi. Jahon amaliyotida bir tunash joyining o'lchami 150 - 250 kv. m.ni tashkil etadi.

Yevropa mamlakatlari tajribalari. Shveysariyada alohida ommaviylikka ega Yevropaning eng yuqorida turuvchi oteli tog'larda 3452 m. balandlikda joylashgan va u yil bo'yi ishlaydi. Otelning tiklanishidan keyin 1955 yilda Fridrix Shiller o'limining 150 yilligini nishonlashga Shveysariyadan kelgan ajoyib yozuvchi Tomas Mann o'z ismini alfavit kitobchasiga yozgan birinchi kishi bo'ldi. Shuningdek, Germaniyada qadimgi otellar va restoranlar soni juda ko'pni tashkil etadi. Asosan, Veymar shahridagi "Elefant" otelini aytib o'tish lozim, chunki u 1521 yilda tashkil qilingan. Unda hamma zamon va halqlarning ko'plab mashhur kishilari to'xtagan, yozuvchilar esa o'zining qahramonlari Veymarda va albatta shu otelda istiqomat qilishlarini yozganlar.

Yevropa mamlakatlarida boy xaridorlar orasida dam olishni Fransiya, Ispaniya, Italiya, Angliyadagi aristokrat saroylarida o'tkazish moda tusiga kirdi. Saroy egalari odatdagidek juda yuqori titulli shaxslar, lekin daromadlarni ko'paytirishga muhtojlar, mehmonlarga "mulk illyuziyasi"ni sotishadi. Turistik biznesning bu turi ochiq holda reklama qilinadi hamda qasr ijaraga berilayotgani haqida maxsus kanallar orqali bilib olishadi. Shu bilan birga, 1533 yilda Parijda ochilgan "Turdargent" restorani eng birinchi restoran hisoblanadi. Ikki asr davomida, u nafaqat Parijda, balki butun Fransiyada ajoyib mehmonxona bo'lib kelgan. O'shanda u Bael ko'chasidagi 24 soat ishlaydigan taverniyani boshqarar edi.

Keyingisi, Yevropaning Bazele shahrida joylashgan “Drei Konige am Rein” oteli eng qadimiy otel hisoblanadi. O’sha davr ma’lumotlarida birinchi mijozlar uning ostonasini 1026 yilda bosib o’tganligi aks ettirilgan.

Bugungi kunda Norvegiyaning Longerbaen orolida joylashgan “Qutbiy” oteli eng shimoliy mehmonxona hisoblanadi. Arxipelag bir nechta orollardan tashkil topgan va haqli ravishda Yevropaning eng shimoliy nuqtasi hisoblanadi, uning 60% abadiy muzliklar bilan qoplangan va unda servisning barcha yuqori me’yorlari to’la tadbiiq etilgan.

Norvegiyaning Tromse shahrida joylashgan otel ham ajoyibotlardan mahrum etilmagan. Yo’lak oldida lapland milliy libosi, ya’ni ko’k, ustida koptok kabi katta qizil pomponli qalpoq kiygan shveysar kutib oladi. Shu yerning o’zida u ham milliy libosni kiygan ayol laplandka sanaladi. Zero, shveysarlar libosi aniq chet el turistlari uchun mo’ljallangan bo’lsa, ma’lum bir kafiyatni paydo qilmoqda. Otel mijozlari shu zahotiy oq nooddiy bo’lgan muhitga kirishib ketadi va atrofdagi narsalarga boshqacha nazar orqali alohida qiziqish bilan qaray boshlaydi.

Mehmonxonalarining ichida birinchi bo’lib, Germaniyaning Berlin shahridagi “Artemiziya” mehmonxonasi faqat ayollarni joylashtirishni boshlagan edi. Oz muddatdan keyin bunday kategoriyadagi istiqomatchilarga xizmat ko’rsatishga gamburglik “Xansetin” oteli ham qo’shildi. Bu mehmonxonalarining xizmat ko’rsatuvchi hodimlari qat’iy ravishda ayollardan tashkil topgan. Intererda, dizaynda mashhur ayol rassom-bezatuvchilarning eng yaxshi erishgan yutuqlaridan foydalanilgan.

Bizning kunlarga dastlabki ko’ranishida saqlanib qolgan turar joylardan eng qadimiysi Buyuk Britaniyaning Sen-Albans qishlog’idagi turar hovlisi hisoblanadi. Tarixdagi 795 yildagi hodisalarining yozuvli xronologiyasi uni o’sha davrda ham borligini tasdiqlaydi va “Olishayotgan xo’roz oldida” deb nomlangan.

Shu bilan birga, Avstriyada mehmonxonalarini boshqarish sayyohlikni qabul qilish bo’yicha dunyoda tan olingan modellardan biri hisoblanadi. Shuning uchun, mamlakatning tog’li qismlarining o’zida 20 000 tadan ortiq mehmonxonalar mavjud. Eng arzon joylashish vositalariga Avstriyada 100 tadan kam bo’lmagan “Youth hotells” kiradi. Bu qimmat bo’lmagan yoshlarga mos yotoqxonalarda hohlovchilar tunab qolishlari mumkin, lekin bu yerda alohida qulayliklar mavjud emas. Avstriya mehmonxonalarini 5 ta yulduzli tizim buyicha baholanadi, lekin kishlok joylarida “turkumdan tashqari mehmonxonalar” ham mavjud. Ular bir, ikki, uch qavatli uylardan iborat bo’lib, ko’pincha fermer oilalari tomonidan ochilgan bo’ladi. Ayniqsa, Avstriyadagi 3 va 5 yulduzli mehmonxonalar bir biridan uncha fark kilmaydi. Bu klassdagi ko’p mehmonxonalarda basseyn, sauna, restoran, bufet va solyariy mavjud. O’xshashlik Avstriyada tarqalgan mehmonxona intererini “romantik uslub”da bezatish bilan chuqurlanadi. Bu uslubda zamonaviy texnika qadimiy turkumi anjomlari bilan uyg’unlashib ketadi. Ba’zan, uch yulduzli mehmonxonadagi uskunalar to’rt yulduzli mehmonxonadan yaxshirok bo’lishi mumkin.

Fransiya tajribasi. Bu mamlakatda turizmning zamonaviy rivojlanish bosqichi oilaviy, hunarmandchilik va yarim hunarmandchilik, ishlab chiqarish ko’rinishidagi katta miqdordagi kichik korxonalarining mavjudligi bilan tavsiflanadi unda turizm sohasidagi

bozor operatsiyalarini amalga oshiradigan firmalar orasida miqdoriy jihatdan kichiq tadbirkorlik subyektlari ustuvorlik qiladi.

3.Mehnatni motivatsiya qilishda xorijiy tajriba

Turistik mehmonxonalarining nomer fondida 2 kishilik xonalarga bo'lgan talab o'sib bormoqda, uning umumiy nomerlari nomerlar sonining 80 - 90 % ini tashkil qiladi. Nomerlarning ichki tashkil etilishi hordiqning aniq shakliga ko'ra aniqlanadi. Masalan, kurort mehmonxonalarida uxlash joyi yoki dam olish zonasining nafaqat nomerda, balki balkon, lodjiya va ayvonda ham tashkil qilinishi harakterlidir. Oilaviy horgiq mehmonxonalarida esa nomerda dazmollash, quritish moslamalari va kichiq oshxona ham bo'lishi talab qilinadi.

Turistik mehmonxonalaridagi nomerlar mehmon kutish va kunduzi muloqot joyi shaklida ham bo'ladi. Nomer kichkina bo'lsa, mebel va yotoq o'rni kichraytirish mumkin bo'lgan jihozlar egallaydi. Kurort mehmonxonalarida tarkibida profilaktik davolanish va cho'milish uchun havza (basseyn) barpo qilinadi. Oilaviy hordiq mehmonxonalarida esa bolalar cho'milish havzalari va bolalar jihozlarning bo'lishi talab etiladi.

Xalqaro turizmni tashkil etishda turistik mehmonxonalar yoki turli me'yordagi mehmonxonalar alohida ahamiyatga ega. Har bir mamlakatda ularning nomlanishi turlicha bo'lishi mumkin, lekin maqsadi bir. Turistik mehmonxonalar - jihozlangan uy (yoki boshqa xona) bo'lib, turistlarga marshrut dasturiga muvofiq har tomonlama (kompleks) xizmat ko'rsatishga mo'ljallangan (joylashtirish, yashash, ma'lumot va maishiy xizmat, ko'ngilli hordiq va boshqalar). U turistik majmua tarkibiga kirishi yoki alohida korxonalar sifatida ishlashi mumkin. Turistik mehmonxonalar, qoidaga ko'ra, turli marshrutdagi va barcha ijtimoiy guruhlarni qabul qilishga mo'ljallangan.

4.Mehmonxonalar majmualarida ish samaradorligini oshirishda xorijiy tajribasi

Dunyodagi eng yirik otel Tailandning Pataya shahrida joylashgan "Ambassador City Jomtien"dir. U 5100 nomerli bo'lib, 40 gektar atrofidagi maydonni egallaydi. 20 ta eng yirik otellarning 13 tasi Las-Vegasda joylashgan. Zamonaviy Las-Vegas alohida yirikligi bilan farqlanadi. Yaqindagina eng yirik deb hisoblangan (masalan, 1515 o'rinli "Caesuras Palace") bugun 20 ta eng yirik otellar ro'yxatiga ham kirmay qoldi.

Las-Vegas - bu hordiq sanoatining umume'tirof etilgan (lideri) shahari sanaladi. Shaharda 50 ta kazino bo'lib, ularning ko'pi otel hududlarida joylashgan. Ushbu otellardagi apartamentlar o'lchami va qulayligi jihatidan eng katta va yaxshisidir. Bunda mini-basseynlar, bir necha yirik teleekranlar, ikki va undan ortiq xonalar, holl va yotoqxonalar oshxona hamda barlar mavjud. Bunday apartamentlar binoning alohida ajratilgan tomonida joylashtirilgan va shaxsiy band qilib qo'yilgan joy ya'ni bron qilish xizmatiga ham ega.

Ko'pgina kazinoli otel nomerlari badavlat mijozlar uchun maxsus saqlanadi, ularning narxi 1000 AQSh dollaridan 25000 AQSh dollarigachadir. Ba'zan kazinoga keladiganlar u yerdagi eng qimmat nomerdan ham kattaroq mablag'ni tashlab ketadilar. Shuning uchun bunday mehmonxonalar xodimlarining eng asosiy vazifasi avvalo mijozning talab va istaklarini qondirishdan iborat. Demak, xorijiy mamlakatlar turizmida turistik biznes mehmonxonalar faoliyatini qo'llab-quvvatlashga qaratilgan bo'ladi hamda u valyuta daromadini oshirishga xizmat qiladi. Avvalo, turistik biznes Meksikaga valyuta

daromadining 44 % ini, Portugaliyaga 28 % ini, Avstriyaga 23 % ini va Italiyaga 41 % ini beradi. Bu holatlarni rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlar misolida to'liq ko'rish ularda mehmonxona biznesini amalga oshirish borasida qilingan ishlarning yuqori ekanligidan dalolat beradi. Ayniqsa, AQSH, Yaponiya, Fransiya, Turkiya va Birlashgan Arab Amirliklari kabi quyidagi mamlakatlar turizmi tajribasida mehmonxona biznesining samarali yo'lga qo'yilgan:

AQSH tajribasi. Mehmonxona biznesini tashkil etishda AQSHdagi havo yo'llari xususiy sektor bo'lib, ularning uchtasi jahondagi eng yirik avialiniyalar hisoblanadi. Turistlarni tashish bilan shug'ullanadigan temir yo'llar davlatga tegishli bo'lib, jahon mamlakatlaridagi bugungi kun yutuqlarining barchasi shular tufayli boshlangan.

Yaponiya tajribasi. Yaponiyada asosan mamlakatda joylashgan mehmonxonalar mehmonxona biznesini samarali amalga oshirishga xizmat qilmoqda. Jumladan, shahar markazidagi Shinjuko shahar zali va Tokio opera shahar konsert zalining orasida joylashgan Shinjuko Astina hotel Tokio mehmonxonasi bo'lib, unda kundalik kontinental nonushta, 24 soatlik xizmatlar, maishiy qulayliklar, mashinalarni joylash, kundalik nonushta, tushlik va kechki ovqat uchun ochiq bo'ladigan restoranning mavjudligi kabi xususiyatlar xos hisoblanadi.

Turkiya tajribasi. Turkiyada mehmonxonalar biznesining asosida dam olish, hisoblashish tizimi, xizmat ko'rsatishning standartlari va sifati yotadi. Mamlakatda turistlar istalgan qurort shaharlarga borib dam oladilar va bu hammaga manzur keladi. Mamlakatda bir mehmonxonani bir nechta filiali mavjud va ular bir-biridan farq qiladi. Tashrif buyurgan sayyoh oldiga katta tanlash huquqi qo'yiladi va bunda u istagan turdagi mehmonxona nomerlarini band qila oladil. Mehmonxona xizmatining narxi mehmonxona yulduzi, tanlangan nomeri va ovqatlanish tizimiga bog'liq bo'ladi.

FOYDALANILADIGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. “2012-2016 yillarda O‘zbekiston Respublikasida xizmat ko‘rsatish sohasini rivojlantirish dasturi to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2012 yil 10 may PQ-1754-son Qarori.
2. O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida (O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami, 2017 y., 6-son, 70-modda). Toshkent sh., 2017 yil 7 fevral, PF-4947-son.
3. O‘zbekiston Respublikasi Birinchi Prezidenti I.A.Karimovning mamlakatimizni 2015 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2016 yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma‘ruzasi. // Xalq so‘zi, 2016 yil 16 yanvar.
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoyevning mamlakatimizni 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017 yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma‘ruzasi. // “Xorazm haqiqati” gazetasi. 2017 yil 18 yanvar. № 5 (19351).
5. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, uni O‘zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo‘llari va choralari. –T.: O‘zbekiston, 2009. - 56 b.
6. Karimov I.A. Ona yurtimiz baxtu iqboli va buyuk kelajagi yo‘lida xizmat qilish Tuxliev I.S. va boshqalar. “O‘zbekistonda turizm xizmat bozorini rivojlantirishning ijtimoiy – iqtisodiy muammolari” nomli monografiya. T.: “Iqtisodiyot” 2012 y. 302 b.
7. Tuxliyev I.S., Qudratov G‘.H., Pardayev M.K. “Turizmni rejalashtirish”.T.: “IQTISOD-MOLIYA” 2010 y. 263 b.
8. Чудновский А.Д. “Туризм и гостиничное хозяйство” М.: ЮРКИНГА. 2005 й. 448 ст.
9. Sharifxo‘jaev M., Abdullaev Y. “Menejment” darslik. T.:“O‘qituvchi” 2001. 704 b.
10. Amriddinova R.S. «Mehmonxona servis xizmati» (Ma‘ruza matni). SamISI, 2009 y. 96 b.
11. Балашова Й. «Гостиничный бизнес» М., 2005 г. 176 ст.
12. Биржаков М.Б. “Введение в туризм”. С.Пб.: Издателский Торговый Дом «Герда», 2006 й. 192 ст.
13. Медлик С., Инграм Х. «Гостиничный бизнес». Издательство ЮНИТИ-ДАНА, 2005 г. 224 ст.
14. www.lex.uz.
15. www.ziyonet.uz.
16. <http://www.tourism.uz/>
17. <http://www.tour.uz/>
18. <http://www.stat.uz>