

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ  
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

**ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТИЗИМИ ПЕДАГОГ ВА РАҲБАР КАДРЛАРИНИ  
ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ МАЛАКАСИНИ ОШИРИШНИ  
ТАШКИЛ ЭТИШ БОШ ИЛМИЙ - МЕТОДИК МАРКАЗИ**

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ ҲУЗУРИДАГИ  
ПЕДАГОГ КАДРЛАРНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ  
МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ ТАРМОҚ МАРКАЗИ**

**“МЕҲМОНХОНА ХЎЖАЛИГИНИ ТАШКИЛ  
ЭТИШ ВА БОШҚАРИШ”**

**йўналиши**

**“МЕҲМОНХОНА БИЗНЕСИДА ИННОВАЦИЯ”  
модули бўйича  
Ў Қ У В – У С Л У Б И Й М А Ж М У А**

**Тошкент - 2016**

**Мазкур ўқув-услубий мажмуа Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг  
2016 йил 6 апрелидаги 137-сонли буйруғи билан тасдиқланган ўқув режа  
ва дастур асосида тайёрланди.**

**Тузувчи:** ТДИУ доценти Норчаев А.Н.

**Тақризчи:** Sheikh Davood Jainalabuddin. “PT. Hikmah Albros Uzbekistan  
LTD” ИПООО директори, Ҳиндистон.

*Ўқув -услубий мажмуа Тошкент давлат иқтисодиёт университети кенгашининг 2016  
йил \_\_\_\_\_даги \_\_\_\_-сонли қарори билан тасдиққа тавсия қилинган.*

## МУНДАРИЖА

<u>I. Ишчи дастур</u> .....	3
<u>II. Модулни ўқитишда фойдаланиладиган интрефаол таълим методлари</u> .....	9
<u>III. Назарий материаллари</u> .....	18
<u>IV. Амалий машғулот материаллари</u> .....	91
<u>V. Кейслар банки</u> .....	97
<u>VI. Мустақил таълим мавзулари</u> .....	103
<u>VII. Глоссарий</u> .....	104
<u>VIII. Адабиётлар рўйхати</u> .....	108
<u>IX. Илова</u> .....	109

## I. ИШЧИ ДАСТУР

### Кириш

Дастур Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2015 йил 12 июндаги “Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПФ-4732-сон Фармонидаги устувор йўналишлар мазмунидан келиб чиққан ҳолда тузилган бўлиб, у замонавий талаблар асосида қайта тайёрлаш ва малака ошириш жараёнларининг мазмунини такомиллаштириш ҳамда олий таълим муассасалари педагог кадрларининг касбий компетентлигини мунтазам ошириб боришни мақсад қилади. Дастур мазмуни олий таълимнинг норматив-ҳуқуқий асослари ва қонунчилик нормалари, илғор таълим технологиялари ва педагогик маҳорат, таълим жараёнларида ахборот-коммуникация технологияларини қўллаш, амалий хорижий тил, тизимли таҳлил ва қарор қабул қилиш асослари, махсус фанлар негизида илмий ва амалий тадқиқотлар, технологик тараққиёт ва ўқув жараёнини ташкил этишнинг замонавий услублари бўйича сўнгги ютуқлар, педагогнинг касбий компетентлиги ва креативлиги, глобал Интернет тармоғи, мультимедиа тизимлари ва масофадан ўқитиш усулларини ўзлаштириш бўйича янги билим, кўникма ва малакаларини шакллантиришни назарда тутган ҳолда дастурда меҳмонхоналарни бошқаришда инновацион таклиф, инсон ресурслари стратегияси: хизматлар соҳасида ходимларнинг билим салоҳиятига муносабатлар, меҳмонхона индустриясида етакчилик услуби ва инновацион маданият баён этилган.

### Модулнинг мақсади ва вазифалари

Меҳмонхона бизнесида инновация **модулининг мақсади:** тингловчиларга меҳмонхоналарда инновацион жараёнларни қўллаш бўйича хориж тажрибасини ўрганган ҳолда, уни республикамиз меҳмонхона бизнесига жорий қилишни ўрганиш, ихтисосликка мос билим, кўникма ва малакани шакллантиришдир.

Меҳмонхона бизнесида инновация **модулининг вазифалари:**

-тингловчиларга меҳмонхона бизнесида инновациялар ҳақида илгари сурилган илмий-назарий концепциялар тўғрисида қиёсий ва таҳлилий маълумотлар беришни;

-замонавий педтехнологиялардан фойдаланиб тингловчиларни малакасини оширишга кўмаклашишни;

-меҳмонхоналарда инновацияларни қўллаш бўйича ва хизмат кўрсатишни такомиллаштириш ва тингловчиларда уларни аниқ илмий назарий таҳлил қилишни;

-халис баҳолаш ва мустақил ҳаётий позициясини вужудга келтиришга эришишни;

-меҳмонхонада хизматларни ташкил этиш, уни бошқариш тизимидаги ислохотлар билан боғлиқ ўзгаришлар ва янгиланишларни илмий назарий таҳлил этиш ва ўзига хос кўникмаларини шакллантириш.

## **Модул бўйича тингловчиларнинг билими, кўникмаси, малакаси ва компетенцияларига қўйиладиган талаблар**

“Меҳмонхона бизнесида инновация” курсини ўзлаштириш жараёнида амалга ошириладиган масалалар доирасида:

### **Тингловчи:**

- меҳмонхона бизнесини ташкил этиш ва уларнинг шарт-шароитларини;
- меҳмонхонанинг таркибий тузилиши бўйича;
- замонавий меҳмонхоналарда инновацияни қўллаш ва уларнинг концептуал асослари бўйича **билимларга эга бўлиш**;

### **Тингловчи:**

- меҳмонхоналарда инновацион ғояларни ярата олиш;
- меҳмонхоналардаги ҳодисалар ва жараёнлар билан ишлаш;
- меҳмонхоналарда маълумотлар базаси ва реал воқеалардан фойдаланиш;
- меҳмонхоналарда инновация хизматидан фойдаланиш **кўникма ва малакаларини эгаллаши**;

### **Тингловчи:**

- меҳмонхоналарда инновациядан фойдаланиш йўналишларини яратиш;
- меҳмонхона хизматида сифатли ва қулай инновацияга эга йўналиш яратиш **компетенцияларни эгаллаши лозим**.

## **Модулни ташкил этиш ва ўтказиш бўйича тавсиялар**

“Меҳмонхона бизнесида инновация” курси маъруза ва амалий машғулотлар шаклида олиб борилади.

Курсни ўқитиш жараёнида таълимнинг замонавий методлари, педагогик технологиялар ва ахборот-коммуникация технологиялари қўлланилиши назарда тутилган:

- маъруза дарсларида замонавий компьютер технологиялари ёрдамида презентацион ва электрон-дидактик технологиялардан;
- ўтказиладиган амалий машғулотларда техник воситалардан, экспресс-сўровлар, тест сўровлари, ақлий хужум, гуруҳли фикрлаш, кичик гуруҳлар билан ишлаш, коллоквиум ўтказиш, ва бошқа интерактив таълим усулларини қўллаш назарда тутилади.

## **Модулнинг ўқув режадаги бошқа модуллар билан боғлиқлиги ва узвийлиги**

“Меҳмонхона бизнесида инновация” модули мазмуни ўқув режадаги “Меҳмонхона бизнесида хизматлар сифатини бошқариш” ва “Меҳмонхона индустриясида маркетинг ва менежмент” ўқув модуллари билан узвий боғланган ҳолда педагогларнинг меҳмонхона хўжалигида инновацияларни қўллаш бўйича касбий педагогик тайёргарлик даражасини оширишга хизмат қилади.

## **Модулнинг олий таълимдаги ўрни**

Модулни ўзлаштириш орқали тингловчилар инновацияларни жорий қилишни ўрганиш, амалда қўллаш ва баҳолашга доир касбий компетентликка

эга бўладилар.

### Модул бўйича соатлар тақсимоти

№	Модул мавзулари	Тингловчининг ўқув юклараси, соат					
		Ҳаммаси	Аудитория ўқув юклараси			Кўчма машғулот	Мустақил таълим
			Жами	жумладан			
				Назарий	Амалий машғулот		
1.	Меҳмонхоналарни бошқаришда инновацион таклиф	8	8	4	4		
2.	Инсон ресурслари стратегияси: хизматлар соҳасида ходимларнинг билим салоҳиятига муносабатлар	10	8	4	4	2	
3.	Меҳмонхона индустриясида етакчилик услуби ва инновацион маданият	10	8	2	6		2
	<b>Жами:</b>	<b>28</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

## **НАЗАРИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ**

### **1 - мавзу: Меҳмонхоналарни бошқаришда инновацион таклиф.**

Меҳмонхона бизнесида бошқаришнинг инновацион тузилмаси, бошқарувнинг чизиқли (поғонали) ташкилий тузилмаси, бошқарувнинг функционал ташкилий тузилмаси, меҳмонхонани бошқаришнинг чизиқли-функционал (штабли) тузилмаси.

### **2 - мавзу: Инсон ресурслари стратегияси: хизматлар соҳасида ходимларнинг билим салоҳиятига муносабатлар.**

Хизматлар соҳасида ходимларни бошқариш функциялари, меҳмонхоналарда менежерга кўйиладиган талаблар, меҳмонхоналарда ходимларни танлаш.

### **3 - мавзу: Меҳмонхона индустриясида етакчилик услуги ва инновацион маданият.**

Етакчилик (раҳбарлик) услуги ва инновацияга кириш. Меҳмонхона индустриясида инновация ва етакчилик услубига нисбатан (қарашлар) нуқтаи-назарлар. Ўрганилган гипотеза (илмий фараз, таҳмин). Тадқиқот чегаралари (чекланишлари) Меҳмонхона бизнесида бронлаштиришда инновация. Меҳмонхоналарда Fidelio тизимининг қўлланиши.

## АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАЗМУНИ

### **1-амалий машғулот: Меҳмонхона бизнесида бошқаришнинг инновацион тузилмаси.**

Меҳмонхоналар занжирларини бошқаришнинг турлари. Меҳмонхоналарни бошқаришдаги инновациялар ва уларнинг қўлланиши. Меҳмонхоналар бошқарувида ТМКлар (транс миллий компаниялар)нинг вужудга келиши.

### **2-амалий машғулот: Меҳмонхона бизнесида бошқаришнинг турлари ва аҳамияти.**

Бошқарувнинг чизиқли (поғонали) ташкилий тузилмаси, бошқарувнинг функционал ташкилий тузилмаси, меҳмонхонани бошқаришнинг чизиқли-функционал (штабли) тузилмаси.

### **3-амалий машғулот: Меҳмонхоналарда хизмат кўрсатувчи ходимларни бошқариш.**

Меҳмонхона бизнесида ва хизматлар соҳасида ходимларни бошқариш функцияларига қўйиладиган талаблар, меҳмонхоналарда менежерга ва етакчи ходимларга қўйиладиган талаблар.

### **4-амалий машғулот: Меҳмонхона бизнесида ишчилар ва ходимларни танлаш.**

Меҳмонхоналарда ишчи ходимларга қўйиладиган талаблар. Меҳмонхоналарда хизматчиларнинг билим даражасига қўйиладиган талаблар. Хизматчиларнинг малакасини ошириш тузилмаси. Меҳмонхоналарда хизматчиларни ахборот-технологияларига ўқитиш.

### **5 – амалий машғулот: Меҳмонхона бизнесида бронлаштиришда инновация.**

Меҳмонхоналарда келган меҳмонларни рўйхатга олиш, мижозни рўйхатдан чиқариш, қабул қилиш хизматини жиҳозлаш ва такомиллаштириш.

### **6 – амалий машғулот Меҳмонхона бизнесида бронлаштириш турлари.**

Меҳмонхоналарда Fidelio тизимининг қўлланиши, меҳмонхоналарда Lodging Touch тизимининг қўлланиши, меҳмонхоналарда Nimeta тизимининг қўлланиши



## **7 – амалий машғулот: Меҳмонхоналарни бронлашда С1 тизими.**

Меҳмонхоналарни бронлашда С1 тизимини қўллаш. С1 тизимининг бронлашдаги қулайлиги, Меҳмонхоналарда бронлашни амалга оширишда С1 тизими орқали назорат қилиш.

### **КЎЧМА МАШҒУЛОТ**

“Меҳмонхона бизнесида инновация” модули бўйича тингловчилар кўчма машғулотини ташкил этиш уларда иқтисодий билим, дунёқараш, ижтимоий фаоллик ва мустақил фикрлашни шакллантиришга қаратилган тадбирлар тизимини ўз ичига олади. У ишчи ўқув дастурида кўзда тутилган зарур билимлар ва кўникмаларнинг тингловчилар томонидан оқилона, кам вақт ва куч сарфлаб ўзлаштирилишини таъминлайди.

Кўчма машғулот – муайян модулдан ўқув дастурида белгиланган билим, кўника ва малаканинг маълум бир қисмини тингловчи томонидан модул ўқитувчиси маслаҳати ва тавсиялари асосида аудиториядан ташқарида, танланган меҳмонхоналарда ўзлаштиришига йўналтирилган тизимли фаолиятдир.

Кўчма машғулотни ташкил этилишидан асосий мақсад – “Меҳмонхона бизнесида инновация” модули ўқитувчисининг бевосита раҳбарлиги ва назорати остида тингловчиларнинг малака ошириши давомида модулни узлуксиз ўрганишини ташкил этиш, олинган билим ва кўникмаларни янада мустаҳкамлаш, келгусидаги дарсларга тайёргарлик кўриш, ақлий меҳнат маданиятини, янги билимларни мустақил равишда излаб топиш ва қабул қилишни шакллантириш ҳамда ушбу тариқа рақобатбардош кадрларни тайёрлашга эришишдан иборат.

### **ЎҚИТИШ ШАКЛЛАРИ**

Мазкур модул бўйича қуйидаги ўқитиш шаклларидан фойдаланилади:

- ўқув ишини ташкиллаштиришнинг интерфаол шаклларидан: бинар-маъруза, провакацион-маъруза, савол-жавобли маъруза, суҳбат-маърузалар орқали ташкиллаштириш назарда тутилган.;
- ўқув фаолиятини ташкил этиш шакллари сифатида қуйидагилардан фойдаланиш назарда тутилган:
  - маъруза машғулотларида оммавий, жуфтлик, индивидуал;
  - амалий машғулотларда гуруҳли, жамоавий, жуфтлик, индивидуал.

## БАҲОЛАШ МЕЗОНИ

Мазкур модул юзасидан тингловчиларнинг билим, кўникма ва малакалари назорати куйидаги мезонлар орқали баҳоланади:

№	Баҳолаш турлари	Энг юқори балл	Изоҳ
1.	Мутақил ишлаш учун мавзу ва масала	1,0 балл	Модул бўйича тингловчилар ўқув ахборотини ўзлаштиришлари учун, ўқитишнинг мақсад ва натижаларини ўзлаштириши, модул мазмунини аниқ танланганлиги. график, расм кўринишда етарли миқдорда, сифатли маълумотлар бўлиши лозим
2.	Кейс-стади ишлаб чиқиш, муаммоли вазиятни бериш, кейсни ишлаб чиқиш йўллари келтириш	1,5 балл	Вазият моделини яратилиши, кейс матни тушуниши, кейснинг моҳиятини очиқ бериши ва ўз ечимини исботлаши лозим
	Жами	2,5 балл	

## II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТРЕФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ.

1 - маъруза машғулотида куйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

1) Машғулотнинг мотивация босқичида: “Ақлий хужум”дан фойдаланилади.

**Топшириқ мазмуни** → “Индустриал мамлакатлар туризм соҳасида инновацияларнинг ўсиш муаммоларини аниқланг.”

2) Тингловчиларнинг индустриал мамлакатлардаги инновациялар ривожланишига оид қандай маълумотларни билишлари ва билишни истаётган маълумотларини аниқлаш мақсадида “Б /Б /Б” методидан фойдаланилади.

**Топшириқ мазмуни** → туризми ривожланган мамлакатлар меҳмонхоналари тизими бўйича билган маълумотларни биринчи устунга ёзиб чиқиш ва билишни истаётган маълумотларни иккинчи устунга ёзиб чиқиш.

**“Б /Б /Б”**

Биламан	Билишни истайман	Билиб олдим

3) Тингловчиларнинг давлат томонидан инновацияларни қўллаб-қувватлаш заруриятига оид таянч маълумотларни аниқлаш мақсадида “Тушунчалар таҳлили” методидан фойдаланилади.

**“Тушунчалар”- таҳлили**

Тушунчалар	Сизнинг фикрингизча ушбу тушунча нимани англатади?	Қўшимча маълумот
Меҳмонхоналарда инновациялар		
Инновация жараёни		
Инновацион сиёсат		
Фундаментал инновациялар		

Амалий машғулотда куйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

**1) “SWOT-таҳлил” методи.**

**Методнинг мақсади:** мавжуд назарий билимлар ва амалий тажрибаларни таҳлил қилиш, таққослаш орқали муаммони ҳал этиш йўлларни топишга, билимларни мустаҳкамлаш, такрорлаш, баҳолашга, мустақил, танқидий фикрлашни, ностандарт тафаккурни шакллантиришга хизмат қилади.

<b>S – (strength)</b>	• кучли томонлари
<b>W – (weakness)</b>	• заиф, кучсиз томонлари
<b>O – (opportunity)</b>	• имкониятлари
<b>T – (threat)</b>	• тўсиқлар

**Намуна: Меҳмонхоналарда инновациялардан фойдаланишнинг SWOT таҳлилини шбу жадвалга туширинг.**

<b>S</b>	Меҳмонхоналарда инновациялардан фойдаланишнинг кучли томонлари	Меҳмонхонада иш жараёнини тезлаштиради
<b>W</b>	Меҳмонхоналарда инновациялардан фойдаланишнинг кучсиз томонлари	Рақобатчиларга нисбатан имкониятларнинг камлиги
<b>O</b>	Меҳмонхоналарда инновациялардан фойдаланишнинг имкониятлари (ички)	Молиявий, бўлимлар ўртасида маълумот алмашунув, ходимлар ишининг сифати, хисоботлар тайёрлаш тезлиги.
<b>T</b>	Тўсиқлар (ташқи)	Маълумотлар хавфсизлигининг тўлақонли таъминланмаганлиги...

**Хулосалаш» (Резюме, Веер) методи.**

**Методнинг мақсади:** Бу метод мураккаб, кўптармоқли, мумкин қадар, муаммоли характеридаги мавзуларни ўрганишга қаратилган. Методнинг моҳияти шундан иборатки, бунда мавзунинг турли тармоқлари бўйича бир хил ахборот берилади ва айти пайтда, уларнинг ҳар бири алоҳида аспектларда муҳокама этилади. Масалан, муаммо ижобий ва салбий томонлари, афзаллик, фазилат ва камчиликлари, фойда ва зарарлари бўйича ўрганилади. Бу интерфаол метод танқидий, таҳлилий, аниқ мантиқий фикрлашни муваффақиятли ривожлантиришга ҳамда ўқувчиларнинг мустақил ғоялари, фикрларини ёзма ва оғзаки шаклда тизимли баён этиш, ҳимоя қилишга имконият яратади. “Хулосалаш” методидан маъруза машғулотларида индивидуал ва жуптиклардаги иш шаклида, амалий ва семинар машғулотларида кичик гуруҳлардаги иш шаклида мавзу юзасидан билимларни мустақамлаш, таҳлили қилиш ва таққослаш мақсадида фойдаланиш мумкин.

**Намуна:**

<b>Меҳмонхоналарда инновацион бронлаш тизимлари</b>					
<b>Fidelio</b>		<b>Lodging Touch</b>		<b>Nimeta</b>	
афзаллиги	камчилиги	афзаллиги	камчилиги	афзаллиги	камчилиги

**Хулоса:**

2 - маъруза машғулотида қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

1) Машғулотнинг мотивация босқичида: “Ақлий хужум”дан фойдаланилади.

<b>Топшириқ мазмуни</b> → “Меҳмонхона соҳасидаги инновацион жараёнларига таъсир кўрсатувчи омиллар қандай?” Иқтисодий омиллар	Сиёсий омиллар	Ижтимоий омиллар	Маданий омиллар
--	----------------	------------------	-----------------

2) Тингловчиларнинг Кейс-стади таълим технологиясига оид қандай маълумотларни билишлари ва билишни истаётган маълумотларини аниқлаш мақсадида “Б /Б /Б” методидан фойдаланилади.

**Топшириқ мазмуни** → меҳмонхонада инновацион жараёнларни қўллаш бўйича билган маълумотларни биринчи устунга ёзиб чиқиш ва билишни истаётган маълумотларни иккинчи устунга ёзиб чиқиш.

**“Б /Б /Б”**

Биламан	Билишни истайман	Билиб олдим

3) Меҳмонхоналарда инновацион жараёнларни қўллаш бўйича соҳага оид таянч маълумотларни “Тушунчалар таҳлили” орқали аниқлаш.

**“Тушунчалар”- таҳлили**

Тушунчалар	Сизнинг фикрингизча ушбу тушунча нимани англатади?	Қўшимча маълумот
Кейс		
Кейс-стади		
Кейснинг педагогик паспорти		
Кейснинг педагогик аннотацияси		
Кейснинг дастурий картаси		

Амалий машғулотда қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

**1) “Кейс-стади” методи**

«Кейс-стади» - инглизча сўз бўлиб, («case» – аниқ вазият, ҳодиса, «stadi» – ўрганмоқ, таҳлил қилмоқ) аниқ вазиятларни ўрганиш, таҳлил қилиш асосида ўқитишни амалга оширишга қаратилган метод ҳисобланади. Мазкур метод дастлаб 1921 йил Гарвард университетиде амалий вазиятлардан иқтисодий бошқарув фанларини ўрганишда фойдаланиш тартибида қўлланилган. Кейсда

очиқ ахборотлардан ёки аниқ воқеа-ҳодисадан вазият сифатида таҳлил учун фойдаланиш мумкин. Кейс ҳаракатлари ўз ичига қуйидагиларни қамраб олади: Ким (Who), Қачон (When), Қаерда (Where), Нима учун (Why), Қандай/ Қанақа (How), Нима-натижа (What).

### “Кейс методи” ни амалга ошириш босқичлари

Иш Босқичлари	Фаолият шакли ва мазмуни
<b>1-босқич:</b> Кейс ва унинг ахборот таъминоти билан таништириш	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ якка тартибдаги аудио-визуал иш;</li> <li>✓ кейс билан танишиш(матнли, аудио ёки медиа шаклда);</li> <li>✓ ахборотни умумлаштириш;</li> <li>✓ ахборот таҳлили;</li> <li>✓ муаммоларни аниқлаш</li> </ul>
<b>2-босқич:</b> Кейсни аниқлаштириш ва ўқув топшириғни белгилаш	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ индивидуал ва гуруҳда ишлаш;</li> <li>✓ муаммоларни долзарблик иерархиясини аниқлаш;</li> <li>✓ асосий муаммоли вазиятни белгилаш</li> </ul>
<b>3-босқич:</b> Кейсдаги асосий муаммони таҳлил этиш орқали ўқув топшириғининг ечимини излаш, ҳал этиш йўллари ишлаб чиқиш	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ индивидуал ва гуруҳда ишлаш;</li> <li>✓ муқобил ечим йўллари ишлаб чиқиш;</li> <li>✓ ҳар бир ечимнинг имкониятлари ва тўсиқларни таҳлил қилиш;</li> <li>✓ муқобил ечимларни танлаш</li> </ul>
<b>4-босқич:</b> Кейс ечимини ечимини шакллантириш ва асослаш, тақдимот.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ якка ва гуруҳда ишлаш;</li> <li>✓ муқобил вариантларни амалда қўллаш имкониятларини асослаш;</li> <li>✓ ижодий-лойиҳа тақдимотини тайёрлаш;</li> <li>✓ якуний хулоса ва вазият ечимининг амалий аспектиларини ёритиш</li> </ul>

**Кейс.** Меҳмонхоналарни бронлаш учун Fidelio тизими ишлаб чиқилди. Сизнинг меҳмонхонангиздаги Fidelio тизимининг бўш хоналарни тезликда аниқламоқчи бўлганингизда хатолик келиб чиқди. Яъни тизимнинг бир қисми ишламади.

#### Кейсни бажариш босқичлари ва топшириқлар:

- Кейсдаги муаммони келтириб чиқарган асосий сабабларни белгилаш(индивидуал ва кичик гуруҳда).
- Бронлаш тизимини ишга тушириш учун бажариладагина ишлар кетма-кетлигини белгилаш (жуфтликлардаги иш).

## 2) «ФСМУ» методи

**Технологиянинг мақсади:** Мазкур технология иштирокчилардаги умумий фикрлардан хусусий хулосалар чиқариш, таққослаш, қиёслаш орқали ахборотни ўзлаштириш, хулосалаш, шунингдек, мустақил ижодий фикрлаш кўникмаларини шакллантиришга хизмат қилади. Мазкур технологиядан маъруза машғулотларида, мустаҳкамлашда, ўтилган мавзунини сўрашда, уйга вазифа беришда ҳамда амалий машғулот натижаларини таҳлил этишда фойдаланиш тавсия этилади.

### Технологияни амалга ошириш тартиби:

- қатнашчиларга мавзуга оид бўлган якуний хулоса ёки ғоя таклиф этилади;
- ҳар бир иштирокчига ФСМУ технологиясининг босқичлари ёзилган қоғозларни тарқатилади;
- иштирокчиларнинг муносабатлари индивидуал ёки гуруҳий тартибда тақдимот қилинади.



ФСМУ таҳлили қатнашчиларда касбий-назарий билимларни амалий машқлар ва мавжуд тажрибалар асосида тезроқ ва муваффақиятли ўзлаштирилишига асос бўлади.

**Фикр:** “Меҳмонхоналарни бронлашда Fidelio энг яхши тизимлардан биридир”.

**Топшириқ:** Мазкур фикрга нисбатан муносабатингизни ФСМУ орқали таҳлил қилинг.

## 3) “Ассесмент” методи

**Методнинг мақсади:** мазкур метод таълим олувчиларнинг билим даражасини баҳолаш, назорат қилиш, ўзлаштириш кўрсаткичи ва амалий кўникмаларини текширишга йўналтирилган. Мазкур техника орқали таълим олувчиларнинг билиш фаолияти турли йўналишлар (тест, амалий кўникмалар, муаммоли вазиятлар машқи, қиёсий таҳлил, симптомларни аниқлаш) бўйича ташҳис қилинади ва баҳоланади.

### Методни амалга ошириш тартиби:

“Ассесмент” лардан маъруза машғулотларида талабаларнинг ёки қатнашчиларнинг мавжуд билим даражасини ўрганишда, янги маълумотларни

баён қилишда, семинар, амалий машғулотларда эса мавзу ёки маълумотларни ўзлаштириш даражасини баҳолаш, шунингдек, ўз-ўзини баҳолаш мақсадида индивидуал шаклда фойдаланиш тавсия этилади. Шунингдек, ўқитувчининг ижодий ёндашуви ҳамда ўқув мақсадларидан келиб чиқиб, ассесментга қўшимча топшириқларни киритиш мумкин.

Ҳар бир катакдаги тўғри жавоб 5 балл ёки 1-5 балгача баҳоланиши мумкин.



### Тест

- 1. Қандай меҳмонхоналарга нисбатан ТМК сўзи ишлатилади?
- А. Тармоқ (занжир)
- В. Маҳаллий
- С. Хусусий



### Қиёсий таҳлил

- Fidelio бронлаш тизимидан фойдаланиш кўрсаткичларини таҳлил қилинг?



### Тушунча таҳлили

- Меҳмонхоналарда ТМК қисқармасини изоҳланг...



### Амалий кўникма

- Меҳмонхоналарнинг ТМКга аъзо бўлиш тартибини ишлаб чиқинг?



3- маъруза машғулотида куйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

1) Машғулотнинг мотивация босқичида: “Ақлий хужум”дан фойдаланилади.

**Топшириқ мазмуни** → “Меҳмонхоналарда инновацион-ахборот технологиялари турлари ва уларнинг моҳиятини аниқланг?”

2) Ривожланган макмлакатлар меҳмонхоналарида қўлланилаётган инновацияларни билиш ва билишни истаётган маълумотларини аниқлаш мақсадида “Б /Б /Б” методидан фойдаланилади.

**Топшириқ мазмуни** → туризмда компьютер тизимидан фойдаланган ҳолда ўринларни бронлаш бўйича билган маълумотларни биринчи устунга ёзиб чиқиш ва билишни истаётган маълумотларни иккинчи устунга ёзиб чиқиш.

**“Б /Б /Б”**

Биламан	Билишни истайман	Билиб олдим

3) Тингловчиларнинг меҳмонхона соҳасида фойдаланиладиган инновацион дастурларга оид таянч маълумотларни аниқлаш мақсадида “**Тушунчалар таҳлили**” методидан фойдаланилади.

**“Тушунчалар”- таҳлили**

Тушунчалар	Сизнинг фикрингизча ушбу тушунча нимани англатади?	Қўшимча маълумот
Fideleo		
Amadeus		
Galileo		

**Амалий машғулотда** куйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

**1) “Инсерт” методи**

**Методнинг мақсади:** Мазкур метод ўқувчиларда янги ахборотлар тизимини қабул қилиш ва билмларни ўзлаштирилишини енгиллаштириш мақсадида қўлланилади, шунингдек, бу метод ўқувчилар учун хотира машқи вазифасини ҳам ўтайди.

**Методни амалга ошириш тартиби:**

➤ ўқитувчи машғулотга қадар мавзунинг асосий тушунчалари мазмуни ёритилган инпут-матнни тарқатма ёки тақдимот кўринишида тайёрлайди;

➤ янги мавзу моҳиятини ёритувчи матн таълим олувчиларга тарқатилади ёки тақдимот кўринишида намойиш этилади;

➤ таълим олувчилар индивидуал тарзда матн билан танишиб чиқиб, ўз шахсий қарашларини махсус белгилар орқали ифодалайдилар. Матн билан

ишлашда талабалар ёки қатнашчиларга қуйидаги махсус белгилардан фойдаланиш тавсия этилади:

Белгилар	1-матн	2-матн	3-матн
“V” – таниш маълумот.			
“?” – мазкур маълумотни тушунмадим, изоҳ керак.			
“+” бу маълумот мен учун янгилик.			
“– ” бу фикр ёки мазкур маълумотга қаршиман?			

Белгиланган вақт якунлангач, таълим олувчилар учун нотаниш ва тушунарсиз бўлган маълумотлар ўқитувчи томонидан таҳлил қилиниб, изоҳланади, уларнинг моҳияти тўлиқ ёритилади. Саволларга жавоб берилади ва машғулот якунланади.

## 2) “Тушунчалар таҳлили” методи

**Методнинг мақсади:** мазкур метод талабалар ёки қатнашчиларни мавзу буйича таянч тушунчаларни ўзлаштириш даражасини аниқлаш, ўз билимларини мустақил равишда текшириш, баҳолаш, шунингдек, янги мавзу буйича дастлабки билимлар даражасини ташҳис қилиш мақсадида қўлланилади.

Методни амалга ошириш тартиби:

- иштирокчилар машғулот қоидалари билан таништирилади;
- ўқувчиларга мавзуга ёки бобга тегишли бўлган сўзлар, тушунчалар номи туширилган тарқатмалар берилади (индивидуал ёки гуруҳли тартибда);
- ўқувчилар мазкур тушунчалар қандай маъно англатиши, қачон, қандай ҳолатларда қўлланилиши ҳақида ёзма маълумот берадилар;
- белгиланган вақт якунига етгач ўқитувчи берилган тушунчаларнинг тугри ва тўлиқ изоҳини уқиб эшиттиради ёки слайд орқали намоиш этади;
- ҳар бир иштирокчи берилган тугри жавоблар билан узининг шахсий муносабатини таққослайди, фарқларини аниқлайди ва ўз билим даражасини текшириб, баҳолайди.

**Намуна:** “Модулдаги таянч тушунчалар таҳлили”

Тушунчалар	Сизнингча бу тушунча қандай маънони англатади?	Қўшимча маълумот
ТМК	Транс Миллий Компаниялар бир қатор меҳмонхона занжирларининг бирлашуви	
Меҳмонхоналар занжири	Бир нечта меҳмонхоналар бир бренд остида бирлашуви ва бир жойдан бошқариш	

Бронлаш	Меҳмонхоналардаги номерларни олдиндан буюртма асосида банд қилиш	
Асосий хизматлар	Меҳмонхонада туристлар учун кўрсатиладиган асосий хизмат турлари	
Қўшимча хизматлар	Меҳмонхонада туристлар учун кўрсатиладиган қўшимча хизмат турлари	

**Изоҳ:** Иккинчи устунчага қатнашчилар томонидан фикр билдирилади. Мазкур тушунчалар ҳақида қўшимча маълумот глоссарийда келтирилган.

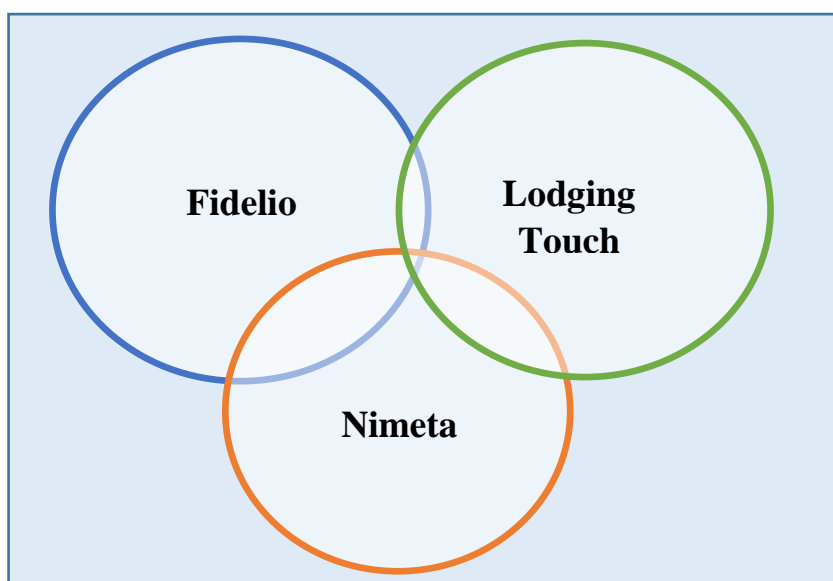
### 3) Венн Диаграммаси методи

**Методнинг мақсади:** Бу метод график тасвир орқали ўқитишни ташкил этиш шакли бўлиб, у иккита ўзаро кесишган айлана тасвири орқали ифодаланadi. Мазкур метод турли тушунчалар, асослар, тасавурларнинг анализ ва синтезини икки аспект орқали кўриб чиқиш, уларнинг умумий ва фарқловчи жиҳатларини аниқлаш, таққослаш имконини беради.

#### Методни амалга ошириш тартиби:

- иштирокчилар икки кишидан иборат жуфтликларга бирлаштириладилар ва уларга кўриб чиқиладиган тушунча ёки асоснинг ўзига хос, фарқли жиҳатларини (ёки акси) доиралар ичига ёзиб чиқиш таклиф этилади;
- навбатдаги босқичда иштирокчилар тўрт кишидан иборат кичик гуруҳларга бирлаштирилади ва ҳар бир жуфтлик ўз таҳлили билан гуруҳ аъзоларини таништирадилар;
- жуфтликларнинг таҳлили эшитилгач, улар биргалашиб, кўриб чиқиладиган муаммо ёхуд тушунчаларнинг умумий жиҳатларини (ёки фарқли) излаб топадилар, умумлаштирадилар ва доирачаларнинг кесишган қисмига ёзадилар.

#### Намуна: Меҳмонхоналарни бронлаш турлари бўйича



### III. НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАРИ

#### 1-мавзу: Меҳмонхоналарни бошқаришда инновацион таклиф.

##### Режа:

- 1.1. Меҳмонхона бизнесида бошқаришнинг инновацион тузилмаси.
- 1.2. Бошқарувнинг чизиқли (поғонали) ташкилий тузилмаси.
- 1.3. Меҳмондўстлик бошқарувида инновацион таклиф. Жамоавий бошқарув (ЖБ) ва бошқарувнинг функционал ташкилий тузилмаси.
- 1.4. Етакчилик инновация ва ташкилий ўрганишни қўллаб қувватлаш ва ўзига ишонадиган бошлиқ.
- 1.5. Меҳмонхонани бошқаришнинг чизиқли-функционал (штабли) тузилмаси.

**Таянч иборалар:** *Меҳмонхона, бизнес, инновация, бошқарув, тузилма, функция.*

#### 1.1. Меҳмонхона бизнесида бошқаришнинг инновацион тузилмаси.

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

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

Бошқаришнинг ташкилий тузилмаси ташкилот муайян кичик тизимларининг таркиби, ўзаро нисбати, жойлашиши ва ўзаро алоқаларидан таркиб топади. Бундай тузилмани ташкил этиш энг аввало, ташкилотнинг муайян бўлимлари ўртасида ҳуқуқлар ва жавобгарликни тақсимлашни назарда тутди<sup>1</sup>.

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

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

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

*Бошқарув даражаси* деганда меҳмонхонани бошқариш тизимида муайян поғонани эгаллайдиган бошқарув бўғинлари мажмуи тушунилади. Бошқарув поғоналари ўртасида вертикал алоқалар ўрнатилди ва улар бир-бирига бўйсунди: бошқарувнинг нисбатан юқори поғонаси менежерлари муайянлаштирилиб, қуйи бўғинларга тушириладиган қарорлар қабул қилади.

<sup>1</sup> Алиева М.Т. Меҳмонхона менежменти. Ўқув қўлланма. ТДИУ. 2014 й. 65 б.

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

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

Шу билан бирга меҳмонхоналарни бошқаришда етакчи хорий олимлар фикрича, кўп йиллар давомида Гуру бошқаруви ташкилотларга ўхшайдиган механизм (машина каби) ўзларининг максимум бошқаруви билан натижада йўқ бўлади. Яхши авто йиғиладиган линиялар, текстил фабрикаларига, супермаркетларга, телефон ахборот марказларига қаранг (минцберг) ва меҳмонхоналар! –деб айтган бўларди.

Машина ёки бюрократия ривожланган бўлса ҳам операторлар асосан Тэйлорнинг менежмент биноси ҳақидаги концепциясини қўллаб-қувватлайди. Биринчилардан бўлиб Фредерик Тэйлор ўйлашнинг механик йўлларини бажаришдан режалаштиришни ажратди. Ўзининг “Илмий бошқаруви”дан фойдаланиб, у ишлашнинг энг зўр йўлини, ишлаш вақти ҳамда энг тез ишлайдиган ходимни кузатиш шу усул орқали ишни бажаришни “Энг зўр битта усулини” топа олиш ҳисобланади. Бу эса “Энг зўр” меъёрга айланади. Бажарувчи ходимлар битта зўр усулга ёки йўналишга унчалик ишонмадилар. Ҳозирги кунда биз кўп меҳмонхоналар опереторлари ишлаётган вақтда ҳам Тэйлор бошқарувига ўхшаш услубни ёмон эмас эканлигини тушунишди.

Машинали (механизм) ташкилот ёки бюрократия нима? Машинали ташкилот асосан кўпроқ марказлашган ишлар ва қарор қабул қилиш бошқаруви деб таърифланади. Машинали ташкилотнинг мақсади ишлаш тизими ёки қаттиқ иш тизимини лойиҳалаш ва ўрнатиш ҳисобланади. Ишлаш жараёнлари уюшма (бошқарма) идораларида ходимлар аналитиклари ёки юқори бошқарув органлири томонидан ўйлаб топилган (ишлаб чиқилган). Бу меъёрлар меҳмонхоналарда фақат ягона бажариш ёки ишлаш йўлининг андозаси деб қаралади. Кейин эса ходимлардан нима режалаштирилган ва юқоридан (маъмуриятдан) таҳлил қилинган ишлар мувофақиятли бажарилиши кутилади. Шундай қилиб истаган мумкин бўлган яхшилаш ёки тартибга солишда ишлаш меъёрлари уюшма идоралари томонидан бажарилиши ва маъқулланиши (ёки ижобий баҳо берилиши) керак.

Бу машина ёки бюрократик тузилмани бир нечта яхши томонлари мавжуд. Энг яхши маъмурият бошқаруви деб таҳмин қилинганидан биттаси яъни харажатлар ёки сифат. Лекин кейинроқ биз кўришимиз мумкин бўладиган яхшироқ йўл (усул) бу 2 та мақсадни децентрализация бошқарув тузилмасида учратамиз. Ривожланган саноатларда ҳамда мустахкамлари ўзларининг кафолат берадиган йиллик даромадлари билан ёки механик ташкилот ўзларини яхшироқ фойдаларини кафолатлай олади ёки хатто уларни максимизация ҳам қила олади. Муаммо шундаки машина ташкилотлари ва бюрократик ишлаш тизимлари инновацияни чеклаб қўймоқда ва ташкилий ўрганишни қўллаб-қувватламайди. Инновация ходимларни доимий ишини яхшилаш натижасида содир бўлади. Меҳмонхона ишларида ҳам шу усул орқали содир бўлади. Меҳмонхона бизнеси бошқарувнинг юқори даражадаги инновацияни чеклаб

қўяди ёки ўзларини менежерлари билан бирга хизмат кўрсатиш ходимлари ўз зиммаларига олганини яхшилаш бўйича жавобгарликни эътиборга олмайди, албатта ўзининг ташкилий ўрганиш ва билим базаларини чеклаб қўяди ва шу сабабли у бизнесни эскириши (ишдан чиқишига) олиб келади<sup>2</sup>.

Хаммасидан олдин бир тушунчани билишимиз керак, менежмент илм ҳам эмас, касб-ҳунар ҳам эмас, у амалиётдир. Бу фикр менежмент тажрибасида бир негиз ҳисобланади. Албатта биз менежментда ва раҳбарлик (етакчилик) техника ёки ускуналарни ўрганамиз, лекин ниҳоят уни аниқ аҳамиятини билдик. Ҳаммасидан аввал бошқарув вазиятида кўпроқ иш (масала) ҳисобланади. Шундай қилиб, аниқ вазиятда менежер ўз командаси билан ҳар кунги ишни бошқаришга тўғри келади.

Анча йил аввал Питер Друкер одамларни менежернинг биринчи ресурси (манба, восита, бойлик) ҳисоблади ва одамзод ноёб (нодир) ресурс бўлиб, менежернинг у билан ишлашдаги хатти-ҳаракатлари махсус сифатларни талаб қилди. Одамзод (ходимлар) билан ишлаш ҳамиша унинг ривожланишини билдиради. Ҳақиқатдан ҳам менежернинг асосий мақсади ишчи кучини ошириб бориб, ҳамда уларнинг заифлигини аҳамиятсиз қилиш ҳисобланади. Бироқ ҳар бир менежер ўзини эгаллаган мавқеи (лавозимидан)дан қатъий назар бу мақсадга эришмоғи учун бошқа ташкилий ишлар бўйича маҳоратга (тажрибага) эга бўлмоғи (зарур) керак.

Мен ҳақиқатда Минцбергнинг тезисларига қўшиламан, менинг тажрибам шуни кўрсатадики, етакчилик ва бошқарув умуман аралашиб кетган бўлиши керак. Биз тажрибага асосланмаган ҳолда етакчилик (раҳбарлик) ва бошқарувга бўла оламиз, лекин амалда (амалиётда) биз уларни бир-биридан ажрата олмаймиз. Шундай қиладиган бўлсак осонлик билан ҳам ёмон (қониқарсиз) бошқарамиз. Биз кўплаб меҳмонхона менежерлари ва бўлим менежерларини режалаштираётгани, ташкилаштирилаётганлиги, мувофиқлаштираётганини хатто вакил қилиб юборганлиги ёки бизнес мақсадларини қўяётганлигини кўра оламиз (биламиз), лекин мен қанчалик улар ўз ходимларини тарбия (бераётгани) қилаётганига ёки доимий равишда ишни ривожлантириш учун улар қанчалик иш (амалиёт) билан боғлиқ билимларини ошириб боришига ишонмаймиз.

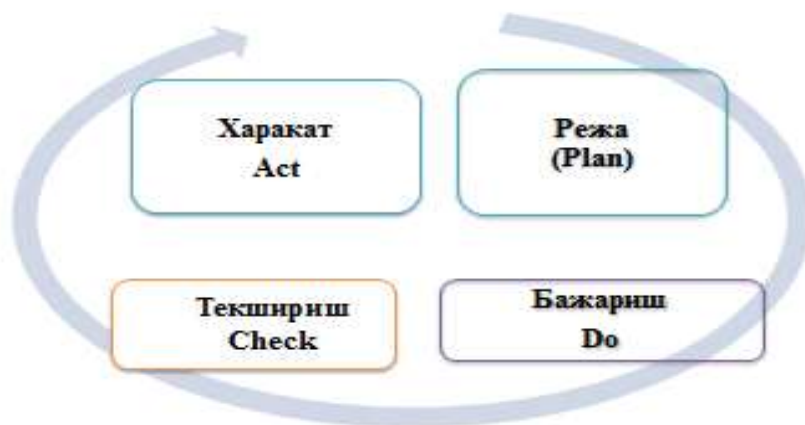
Бу тадқиқотнинг мақсадига келсак мен иш жараёнида қандай инновация содир бўлишини кўрсатишни хоҳлайман. Менежментни (бошқарувни) нафақат молиявий (ижро) мақсадларига эмас ва ривожаланаётган ходимлар вазифаси ва ходимлар қобилиятлари ошириш мақсадлари бор. У сабаб самара вазияти бўлиши керак. Биз қанчалик ходимларимизни муносабатлари ва пухта билимларига эътиборимизни қаратсак, шунчалик уларни рақобатбардош устунлигига яқинлаштирамиз, унга қуйидагилар амалдаги ноу-хау хизмат кўрсатиш ёки яхшироқ инновацион ечимлар киради.

Нима учун инновация устунлик (ижобий томон) ҳисобланади ва қандай қилиб меҳмондўстлик менежментда инновация содир бўлади?

---

<sup>2</sup>By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain.2012 y. –p 6.

“Ишни яхшилаш (такомиллаштириш) новаторларни (янгилик киритувчиларни) талаб қилади ва давомли такомиллаштириш ҳамма (жойда) вақт давомчи (давом этувчи) новаторларни талаб қилади” –дея ёзган эди Джеффри Ликер ўзининг “Тойота Уэй” номли китобида. Инновация доимий ишни такомиллаштириш оқибатидан (сабабидан) ҳам содир бўлади. Меҳмонхона ишларида ҳам у худди шу усул билан содир бўлади. Меҳмонхона бизнеси инновацияни юқори бошқарувда чегаралаб қўяди ёки ишга жавобгар бўлишида ишни такомиллаштиришни ҳамда хизмат кўрсатувчи ходимларни кафолат беришларини ҳисобга олмайди, албатта унинг ташкилий ўрганишлари ва билимларини чеклаб қўяди.



### **1.1.1-чизма. Инновацияни амалга ошириш жараёни.**

Шу сабабдан у бизнес ишларини эскиришига (истеъмолдан чиқишига) олиб келади.

Меҳмонхона ишлари (операциялари) учун ҳаммабпроқ (тушинарлироқ) инновация, кўпаядиган инновация ёки такомиллаштириш учун давом этадиган иш нафақат менежерлар томонидан ҳамда хизмат кўрсатиш ходимлари томонидан ҳам бажарилади. Бизнинг билимимиз хизмат кўрсатувчи ходимлардир. Давомли такомиллаштириш иши ҳамда ошиб борувчи инновация РБТХ (режа,бажариш, текшириш, ҳаракат) орқали бажариладиган жараён деб аталади. Деминг томонидан бу ҳолат биринчи бўлиб ривожлантирилди ва Тойота ишлаб чиқариш тизимида жуда мувоффақиятли амалга ошди. РБТХ бизнинг меҳмондўстлик иш тизимида ҳам ибодат (ёки муқаддас сўз) бўлиши керак. Хизмат кўрсатувчи ходимларга кўрсатмалар берилиши ва ўқитилган (ўргатилган) бўлиши керак ва ҳар бир иш жараёнида ундан фойдаланиши ва муаммоларни ташқарига олиб чиқадиган қобилиятли

бўлиши керак. Улар эҳтиёткорлик билан уларни аниқлай оладиган бўлиши керак. Ҳар бир (сервис) хизмат кўрсатиш ходими ўзини менежери билан бирга муаммони асосий сабабини излайди (ўрганеди). У қарши чоралар ёки вақтинчалик режани ривожлантириш уни (бу тажрибани) исботлаши, яқиндан текшириши ва натижаларини таҳлил қилмоғига тўғри келади<sup>3</sup>.

Шундай қилиб, биз оддий мисол келтирамиз: бизнинг меҳмонхонамизда овқат ва ичимликлар бўлимида муаммо бор эди. Инвентаризациядан кейин биз четга чиқиш (оғиш) ни топдик: яъни синган шиша идишларни ўрнига сотиб олиш харажатларини ошганлиги аниқланди. Кейин биз бу муаммони асосий сабабини таҳлил қилдик. Бир неча мартоба Why-нима учун?-деб сўрадик, нима учун бу содир бўлди?-деб сўрадик. Биз муаммони асосий сабабини ўрганишга киришдик. Бир неча официантлар асосан вақтинчалик ишлайдиган агентлик ходимлари меҳмонхона банкет хизматида ишлаганда бажариладиган иш тартибига амал қилмадилар. Шундай қилиб биз муаммони тўғрилаш учун қарши чора туздик ва уни қўлладик. Аммо ҳаракат режалаштирилиб уни амалда қўллаш етарли эмас, биз уни яқиндан текширишимизга тўғри келади. Бу ишни такомиллаштириш учун асосий мисол бўла олади. Аммо ўйлаб кўринг сизнинг жамоангиздан кимдир балким жуда қобилиятли ходимни ажойиб (зўр) фикрга эга.

Нима учун биз бутун жараёни қайтадан ўйлаб кўрмаймиз ва официантларни барча нарсаларни ювиш учун олиб келганда кўп юрмасликка мажбур қиламиз. Биз уларнинг юрадиган йўлларида техник хизмат кўрсатиш хизматини яратишимиз мумкин ва шиша идишларни махсус кути ичига жойлаштиришга мажбур қиламиз. Шундай қилиб биз уни амалга оширамиз ва кейин биз яна яқиндан уни текширамиз. Яхши нарса шуки олти ойдан кейин биз идишларни сақлаб қолдик. Шишали идиш синганлиги ва уни алмаштириш 5000 евро бўлиши мумкин. Ҳозир тассавур қилинг бошқа меҳмонхоналар гуруҳда ёки меҳмонхоналар занжирида бу энг яхши амалиёт бўлади. Агар улар бу оддий энг яхши амалиётни ўртоқлашсак ёки кўрсатсак, қанча пулни компания бу оддий такомиллаштириш ишидан тежаб қолинганлигини кўрамиз.

Ҳар бир ишни бошлашдан олдин инновация биринчи жараён ҳисобланади. Инновациядан хохлаган натижаларни олиш учун биз биринчидан ўша мақсад учун ўзимиз ташкил қилишимиз шарт. Кейин биз ўзимизнинг иновацион мақсадларимизга эришишимиз ёки эриша олмаслигимиз мумкин эмас. Меҳмонхонада инновацион жараён асосий қиймат каби яхши жорий қилинса биз яхши меҳмондўст ташкилот бўла оламиз. Менежер ходимларини кўпчилиги билан ички жараёнларни ва хизматларни ривожлантириш мақсадида харидорларга баландроқ қиймат (баҳо) ёки иш меъёрларини яхшилашни таклиф қилади.

Инновация олдинги жараённинг натижаси бўлиб, у муваффақиятга эришмоғи мумкин ёки кўп шаклларда мувоффақиятсизликка учраши мумкин. Инновацион жихатидан амалга оширилган иш тайёр бўлганда унинг натижасига кафолат бермайди. Инновацияни қўллаш орқали биз йиллик

---

<sup>3</sup>By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 7.



даромадни оширишимиз ва ўзимизнинг харажатларимизни аҳамиятли даражада қисқартирамиз ва ўзимизнинг меҳмонларимизни қулай баҳо (нарх) билан таъминлаймиз. Бироқ меҳмонхондўстлик менежментда инновацион мақсад билимда ва нау-хауда устунликни қидириб топишдир. Биз кўриб турибмизки бу меҳмонхона ўзининг ҳаракатлари ва ходимларидан давомли равишда ўрганеди.

Шунинг учун инновацияни қўллаш компанияга қуйидаги натижаларни келтиради.

Меҳмонларга кўпроқ қиймат (баҳо, нарх) билан таъминлаган ҳолда юқорироқ йиллик даромад олинса ёки харажатларни қисқартириш, ниҳоят харажатларни энг яхши оптимизация қилинса инновация бизга меҳмондўстликда муҳим афзаллик олиб келади. Биз йиллик даромадларни ошириб ҳамда ўзимизнинг харажатларимизни ҳам сотиб олиб ошириш билан биринчи мақсадимизга эриша оламиз. Бундай усул хали ҳам фойдали бўлиб келмоқда. Ёки ўзимиз харажатларимизни қисқартириш иш жараёнини такомиллаштириш билан биз операцияларда инновацион натижаларни олишимиз мумкин. Шунинг учун энг яхши иновацион ечим ва қийинроқ ўша вақтни ўзида иккала мақсадга эришиш билан олиниши мумкин, яъни йиллик даромадларни ошириш ва меҳмонларга баҳо (нарх, қиймат) бериб, хатто кўпроқ эксплуатацион харажатларни камайтириш мумкин<sup>4</sup>.

### **1. Кўпроқ йиллик даромад олишда инновацион бўлиш.**

У бошқа манбалардан ананавийларига қараганда маҳсулотлар ёки хизматлардан даромад топишни англатади. Хоналарда (номерларда) бошқа хизматлар ёки маҳсулотларни етказиш озиқ-овқат ёки бошқа меҳмонхона хизматлари билан таъминлаш орқали меҳмонларнинг талабини қондириш йўли (усули) борми?

Ҳақиқатдан ҳам меҳмонларга қулай қиймат (нарх-баҳо) билан таъминлаймизми ёки мулк учун фақат даромадми?

Масалан, Wi-Fi сервис хизматига пул тўлаш бизнинг йиллик даромадимизни ошириши мумкин, лекин инновацион ечим бўлмоғи учун ҳеч қачон ўзимизнинг меҳмонларимизга қулай қийматини (нарх-баҳо) таъминлаймиз.

### **2. Харажатларни пасайтириб (қисқартириб), инноватив (новатор) бўлиш<sup>5</sup>.**

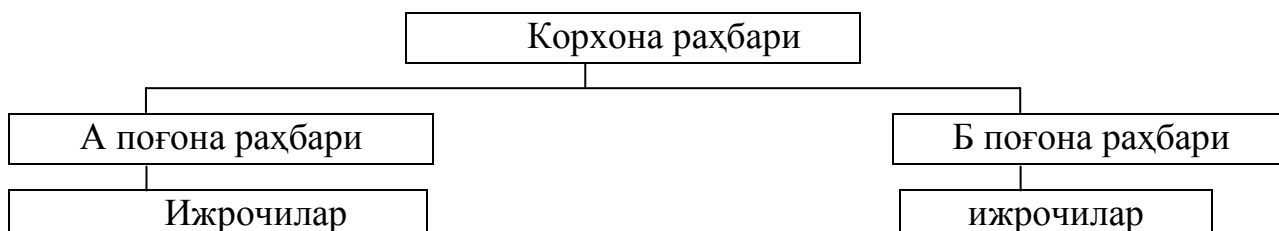
Агар ходим фақат эксперт бўлмаса ва у ўзини ишини жуда яхши билса у инноватив бўлиши мумкин, аммо агар у иш жараёнини эгилувчан ақл идрок билан такомиллаштиришни таҳлил қилса ва эътиборини қаратиш керак. Кўп йиллар олдин Деминг таъкидлаб ўтганидек -“Мен ишлаган вақтимда харажатларни қисқартириш учун нима қилдим”?-деб ҳар куни ходимлар ўзларига савол беришлари керак. Эксплатацион харажатларни қисқартиришда муғомбирлик (айёр) билан ишни бажараётганимизда ўзимизнинг сифат даражаси ёки меҳмонларимизни хизматлардан қониқтиришимизга таъсир ўтказмаслигимиз керак.

<sup>4</sup> By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 8.

<sup>5</sup> By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 9.

## 1.2. Бошқарувнинг чизиқли (поғонали) ташкилий тузилмаси.

Меҳмонхонада чизиқли (поғонали) алоқалар поғона менежери, яъни меҳмонхона (қоида тариқасида, кичик меҳмонхона) ёки унинг таркибий бўлимлари (йирик меҳмонхонада) фаолияти учун тўла жавоб берувчи шахс қабул қилган бошқарув қарорлари ва тарқатган ахборотнинг ҳаракатини акс эттиради. Бу бошқарувнинг энг содда ташкилий тузилмаларидан биридир. У ҳар бир таркибий бўлим барча ваколатларга эга бўлган, барча бошқарув функцияларини бажарадиган раҳбар томонидан бошқарилиши билан тавсифланади (1.2.1-расм).



### 1.2.1-чизма. Ташкилотни бошқаришнинг чизиқли тузилмаси.

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

Бошқарувнинг чизиқли тузилмаси мантиқан изчилроқ ва шаклан аниқроқ бўлса-да, унча мослашувчан эмас. Мазкур тузилма оддий барқарор масалаларни ечишга мўлжалланганлиги сабабли унинг доирасида комплекс масалаларни ечиш анча қийин кечади. Чизиқли ташкилий тузилманинг ўзига хос ижобий томонлари ва камчиликлари бор.

Бошқарув чизиқли ташкилий тузилмасининг ижобий томонлари:

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

Бошқарув чизикли ташкилий тузилмасининг камчиликлари:

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

### **1.3. Меҳмондўстлик бошқарувида инновацион таклиф. Жамоавий бошқарув (ЖБ) ва бошқарувнинг функционал ташкилий тузилмаси.**

Назария ва амалиёт: Таништирув ЖБ (жамоавий бошқарув) меҳмондўстлик бошқарувидаги кўриш қобиляти, фалсафа, иш олиб боришнинг назарий ва амалий услубидир. Унинг асосий мақсади меҳмондўстлик ташкилотини ривожлантириш яъни барча иш жараёнлари орқали доимий равишда ўрганиш ва олдинга ҳаракат қилиш демакдир<sup>6</sup>.

Меҳмондўстлик бошқарувида ЖБ илмий бошқарувчи фикри (қараш) билан содир бўлади. Қобилятларни яхшилашда у эътиборини хизмат кўрсатувчи ходимлар ва кўшимча идора ходимларининг ўзига хос (афзалликлари) хусусиятларига қаратади, нафақат яхши (сервис) хизмат кўрсатиш мақсади ва меҳмонхона стандарт операцион бажариладиган иш тартибининг энг яхши ижросидир (амалга ошиши), лекин унинг менежерлари билан бирга ишни таҳлил қилиб доимий равишда меъёрларни яхшилашда ҳам ўз хиссасини кўшади.

Натижада ЖБ ходимлар билими сифатида меҳмондўст ташкилот сифатида ҳамда билими жамоа билан тақсимланадиган кўриниш ва қийматлар (кадр-қимматлар, баҳолар, нархлар) деб қарайди. ЖБнинг асосий кўриш қобиляти доимий равишда меҳмонларга қиймат (баҳо нархни)ни бермоқларидир. Инновация ва ишда ўрганиш турли хил муаммолари бор ташкилотни бошқаришда 2та муҳим асосли мақсадлар бўлади. Уларга келажакда пайдо бўладиган бизнесдаги ишончсизликлар ёки турли хилдаги муаммолар киради.

Жамоавий бошқарувнинг мақсадини тутиб туриш (сақлаб туриш) учун керак бўладиган омил инсон омили ҳисобланади. Шундай қилиб керакли ходим ва бошқарув услиби 2та асосий муҳим мақсадлар ҳисобланади, улар янги мисол (наъмуна) бўлишига таъсир қилади. Етилган амалиётдан янгилик киритадиган бўлиб ўзгаради, меҳмондўстлик бошқарувида жамоа концепцияси бутун бир ташкилот каби барча бизнес жамоада кенгайтирилиши керак бўлади. Ундаги умумий миқдор унинг қисмларининг йиғиндисидан кўпроқ бўлади. Жорий кўринишга қарамай меҳмонхонадаги турли хил бўлимлар жамоаси ўзларининг афзаллик тамонларини ҳимоя қилиши назарда тутилади. Ҳар бир меҳмонхона ноёб (мисли кўрилмаган) жамоа ҳисобланади ва у умумжаҳон мақсадларини

<sup>6</sup> By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 14.

давом этиради. Агар у жорий қилинган бўлса меҳмонхона жамоасига ёки меҳмонхоналар занжирига тегишли бўлиб қолади. Кейин барча меҳмонхона бўлинмалари кенгроқ жамоа қисмига айланиб, у компания брендини умумий мақсад асосида кўтаради. Жамоа бошқаруви Минцберг тезиси ва Мерж стратегияси тўғрисидаги концепция қисмига тўғри келади. Яъни старегиялар фақат корпоратив идораларда режалаштирилмайди, ташкилотларнинг пастки қисмларида ҳам ривожланирилади. Бизнес бўйича имкониятлар кутилмаган ҳодисалардан пайдо бўлиши мумкин. У юқори бошқарувнинг муаммоси ҳисобланади, бу имкониятларни билиб олиш учун инсон потенциалига эрк бериши ва ташкилотлар марказлашган тизимдан марказлашмаган тизимга ўтказилиши керак. Балким хоҳлаган биронта меҳмонхонадаги яхши ташкиллаштирилган озиқ-овқат ва ичимлик бўлиши юқори натижаларга олиб келса, у жорий қиладиган ғоя бўлиши мумкин. Бу ғоя кейинчалик йиллик даромадларнинг ошишига ва фойда келтирувчи бўлиши мумкин. Нафақат ўша махсус меҳмонхонада бу ғоя бўлиши балки, бундай ғоя ҳар бир меҳмонхона жамоаларида бўлиши мумкин. У ҳолда бу ғоя умумжаҳон стратегиясига айланиши мумкин. Бирлаштириладиган (Мерж) стратегияси Хаос (стратегияси) назарияси каби кўриниши мумкин, назария дунёнинг хоҳлаган жойидаги бирорта ҳаракат бошқа жойдаги камдан-кам учрайдиган ҳодисаларга таъсир кўрсата олиши ҳақидаги назарияни таклиф қилади. Бунда капалак эффекти тушунчаси куйидагича ифодаланади яъни “Бразилиядаги капалакнинг қанот қоқиши Техасда (торнадо) кучли шамол (бўронни)ни келтириб чиқаради”. Бизнинг мақсадимиз Мерж стратегиялари кўп бизнес имкониятларини очиб бериши ва бошқариши керак.

ЖБни ўзининг ҳаракатлари (нау-хау) орқали компанияни нафақат рақобатбардош қилишга интилиши бўлади ҳамда ташкилот ичида барча энг яхши амалиёт ва билмиларни жорий қилади. Қандай қилиб компания билимни яхшироқ ўзлаштира олади? Қандай қилиб биз бирлашган ҳолда хатти ҳаракат бўйича кўпроқ янгилик ярата олмақчимиз?. Ташкилий ахборотнинг бўлиши энг зўр усули нау-хаудир, Мерж стратегиясида энг муҳим томони амалиётлардаги хатолар, муаммолар, саволлар, молиявий ижролар ёки меҳмоннинг фикр мулоҳазасими?.

Интернет ва жамоа менежери иккаласи ҳам компания чегараларини олиб ташлаш учун билимни жорий қилиш, ташкилий ўрганишни ошириш учун ва потенциал имкониятларни топиш учун ёки мумкин бўлган бирлаштириш стратегиялари учун жуда муҳим ҳисобланади.

Ишлаш методи меҳмоннинг фикр мулоҳазасидан бошланади. Хизмат кўрсатишнинг барча ходимлари ёки уларнинг кўпчилиги “хизмат кўрсатиш қандай бормоқда?” деган муаммоларни ҳам қила олиши ва шу пайтдаги хизматларни бориши ҳақида сўраши керак. Албатта бизда меҳмоннинг фикр мулоҳазалари бўйича ахборотнинг бошқа манбалари анкета бўйича савол-жавоблар ёки меҳмонни сири бўйича баҳолаш, ахборотнинг энг муҳим манбаси ва ишлаш ҳаракати хизмат кўрсатиш ходимлари томонидан хизмат кўрсатиш вақтида бажарилади.

Иш жараёнидаги ҳолатлар бўйича, хизмат кўрсатишда, хизмат ҳақида меҳмонлардан сўралганда улар иш бўйича тасвирланганидек асосий маҳорат ўрнатилган меъёрдек бўлиши кераклигини билдирган. Қўшимча хабар жамоавий ўзаро маслаҳатлашувларда жамоа билан таҳлил қилиниши керак. Фақат бизнес ишларини тақсимлаб яъни унга қуйидаги муаммолар ходимлар ва менежер ўртасидаги муҳим хабар ёки стратегик имкониятлар, бизнес мақсадларидаги кўп мажбурият индивидуал ва жамоалар томонидан ўрганилади. Агар биз ходимлар ва менежерларни жамоаларда фикр ғояларини амалга оширишга мажбур қилса ташкилий билим реклама қилинади (қўллаб қувватланади).

1993 йилда “Менежмент ҳақидаги очиқ китоб” ғоялари тушунчаси биринчи маротаба Жон Кейс томонидан нашр қилинди. “Менежмент ҳақидаги очиқ китоб” асосини яъни ходимлар томонидан олинган хабар уларнинг ишларини нафақат самарали бажарилишига ёрдам бериши керак, лекин уларни компания умуман қандай бажарилишини тушунишга ёрдам беради. Молиявий ижро ҳам тақсимланади. Жамоа бошқаруви компания ичида батафсил молиявий ижроси тақсимланади, унинг шаффофлик қийматига мурожаат қилинади. “Менежмент бўйича очиқ китоб” компаниянинг молиявий мақсадларини яъни операцион баҳоларни қисқартириш ёки нархни яхшироқ оптимизация қилишга ёрдам беради.

Менежментнинг бу назарияси амалиёти уч қисмга бўлинади:

1. Кўриш орқали етакчилик керак бўлади, яхши ишлайдиган ходим ёки хизмат кўрсатувчи ходим ва жамоани структуравий деб атаймиз, бу биринчи бўлимда биз умумий назария ва усулнинг асослари ёки негизларини топамиз. Менежментнинг бу бўлимисиз, биз олдинга ҳаракат қила олмаймиз. Биз уни энг зич (қалин) бўлим ҳам деб айта оламиз.

2. У ишлаш методи ҳисобланади. Мақсад ишларни такомиллаштиришдан иборат деб айтганимизда бу бўлимда мен ишлаш услубини таклиф қиламан яъни мен амалиётни амалга ошираётган бўламан.

3. Охирги бўлим ёки мен уни стратегик деб айта оламан чунки у бошқасини натижаси каби биз стратегияларини бирлаштиришимиз мумкин.

### **1.3.1. Кўриш (кўриниш, олдиндан кўриш). Баҳам кўриш (қобилият).**

Питер Сенж ўзининг “Бешинчи интизом” китобида “Маслаҳатлашиш” тушунчасини биринчи бўлиб ривожлантиримоқчи бўлган эди. “Маслаҳатлашиш бошқа менежмент тушунчаси эмас, лекин агар у қалбга таъсир қилса у қудратли кучга айланади” -деган эди. У барча бизнес иш фаолиятлари томонидан алоқадорлик ҳисси ва маслаҳатлашиш иштиёқига сабаб бўлади. Бизнесда жамоа ишининг катароқ ҳис туйғуси бор, унда маслаҳатлашиш орқали жараён содир бўлади. Ходимларни ишга қизиқтириш кучлироқ бўлади, фақат у ўзига хос услуб бўлмайди. Кўп бизнес ишларида бу ҳолатда камдан-кам синаб кўрилади.

Питер Сенж ташкилий доналик ўрнатилган маслаҳатлашишсиз бўлмаслиги тўғрисида ҳам маслаҳат берди. Маслаҳатлашиш орқали бошқариш менежер

қобилияти компания келажакни кўришининг анъанавий тушунчасидан фарқ қилади, чунки у одамларни биргаликда ишлашнинг энг яхши усулини харкатга келтиради. Агар келажакни кўриш биринчидан масалага қўйилса, жамоа ходимлари мажбурият билан уни барча даражада тақсимламаса у ҳақиқатдан ҳам иш бермайди.

Жеймс С. Коллинс ва Жерри И. Порас ўзларининг “Ўзингизнинг компаниянгизни келажакни кўриш қобилиятини” асарида (HBR 1996) келажакни кўришни моҳиятли (асосли) идеялогия каби тасвирлаган. Моҳиятли идеялогия икки бўлимдан иборат<sup>7</sup>.

Моҳиятли қийматлар (баҳолар) бошқарув тамойиллари тўплами бўлиб, унда компания жамоаси иш олиб боради. Улар ташқи авф этишга муҳтож бўлмайди. Масалан, тасаввур ва фойда келтирувчи ўзак Диснейнинг асосий қийматлари асосчининг ишончидан келиб чиққан, улар ўзларининг (шахсийлиги) маҳорати натижаси эканлиги учун ходимларга ўргатиши керак. Бизнес имконияти бўйича нафақат уни сармоёга айлантиради. Унинг асосий қийматларини ўзгартиришдан ташқари унинг асосий қийматларини сақлаб қолиш учун катта компания ўзининг бозорларини ўзгартириши, турли хил харидорларни топиши зарур ва асосий мақсади ташкилотнинг энг асосий муҳим далили бўлишлигидадир. У компаниянинг ишларини бажариши учун одамларнинг идеалистик мотивацияларини акс эттиради. Диснейнинг асосий мақсади одамларни бахтли қилишдан иборат. Фақат улар учун парклар қуриш ва мультфильмлар тайёрлаш эмас.

Унда қандай қилиб биз ўзимизнинг жамоавий меҳмондўстлик менежментининг тушунчасида маслаҳатлашиш ёки мақсадни ўрната оламиз?. Айтиб ўтилганидек меҳмондўстлик менежментидаги бу янги синтезнинг мақсади инновация ва новаторларни қўллаб қувватлашдан иборат. Инновация барча жараёнлар биринчи ўринда бўлади, ҳақиқатдан ижтимоий жараён иш фаолиятлари ичида бўлади.

Новаторлар (янгилик киритувчилар) бизнинг ташкилотда барча билимларни билиши мумкин бўлган хизмат кўрсатиш ходимлари бўлиши мумкин. Жамоавий бошқарувнинг асосий мақсади ўзининг меҳмонларини кўпроқ қиймат (баҳо) билан таъминлашдан иборат. Шу тарзда ушбу мақсадни бажариш учун биз асосий 2та туб қийматни ўрнатишимиз керак. Доимий ўрганиш ва ишлаётган пайтда (махалда) ишдаги инновация. Келажакни кўриш қобилияти биринчи бўлиб раҳбарият томонидан ривожлантирилиши керак бўлади, аммо шунга қарамай ходимлар ва менежерларнинг келажакни кўриш қобилияти билан боғлаш муҳимроқ ҳисобланади.

Келажакни кўриш, у нимани англатади ва нимани назарда тутуди?. Келажакни кўриш қобилиятини ривожлантириш. Келажакни кўриш қобилияти меҳмонхона ташкилотини яратиш яъни инновацияни излаб топиш меҳмонларни кўпроқ қиймат билан таъминлаш ва доимий равишда унинг фаолиятларини менежерлар ва хизмат кўрсатувчи ходимлар орқали ўрганишдир.

---

<sup>7</sup>By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 16

Асосий мақсад фақат фойда келтиришлик эмас, меҳмонларимизни кўпроқ қиймат билан таъминлашдан иборат. Фойда келтиришлик акционерлар учун муҳим ва албатта бизнес мақсади учун жуда муҳимдир, аммо пул топиш асосий мақсад бўлса, унда кўп ходимларни илҳомлантириб бўлмайди. Пул ёки фойда инновациянинг натижаси деб кўрилмоғи керак. Харидорлар ва изланувчилар уларни қандай қилиб қиймат билан таъминлайди, ҳақиқатдан у мақсад бўлиб, ходимларимизни банд бўлишига эришмоқ лозим.

Шундай қилиб, менежер меҳмон билан биргаликда диққат билан уларни эшитиб, меҳмонхона фаолиятини такомиллаштириш ва хизматларни яхшироқ бажармоғи керак. Харидор қиймат ҳақида жуда қизиқиб, уни таъминлашда фикр очик ифода этилади, биз яхшироқ бизнес имкониятларини олишимиз мумкин унга харидорларнинг янги йўналишларини топиш, уларнинг сотиб олиш хатти ҳаракатларини яхшироқ тушуниш ҳамда қандай қилиб харидорларни тарақий эттириш ҳамда вақт содир бўладиган ижтимоий, демографик, молиявий ёки технологик тараққиёт, олдинга интилиш ва ташкилотга эга бўлиш яъни энг яхши амалиётларни жорий қилиш учун меҳмонхоналар ичида билим, лойиҳалар ҳамда ахборотни қайта ишлаш ва келажакни кўриш ҳамда стратегияларни бирлаштиришдан иборатдир.

#### **1.4. Етакчилик, инновация ва ташкилий ўрганишни қўллаб-қувватлаш ва ўзига ишонадиган бошлик.**

Етакчилик ва менежмент тўлиқ аралашган бўлиши керак ва иккиси ҳам меҳмондўстликда инновация ва ташкилий ўрганиш билан таъминланиши керак. Етакчилик мукамал мувозанатда менежмент билан бирга бўлиши керак. Моҳир маъмурий етакчиликсиз ҳақиқий жамоа бўла олмайди. Ҳақиқий жамоа нимани англатадиган деган саволга, биз бундай жавоб берамиз. Яъни мажбурият (бурч) билан жамоавий ишни бажарадиган одамлар гуруҳи (жамоа)дир. Унинг вазифаси бўлимлар ўртасида фақат ҳамкорлик қилиш ва мувофиқлаштириш ҳисобланади. Қандай қилиб меҳмонхона фаолияти ва бошқаруви етакчига боғлиқ бўлади деган савол билан мурожат қилинса, жамоани бошқаришда етакчилик жуда кучли “энергия” содир қилади ва ҳамма нарсани ичига кириб боради. Фақат ўша менежерлар шундай жамоалар яратадики улар нима ҳақида гапираётганлигини ходимлар олдиндан билади. Бундай турдаги энергия кўп шаклларда ҳар куниги ишларни кўрсатади ва доимий равишда уни таъминлаб туради.

Меҳмонхона бош менежери бўлим менежерлари билан биргаликда юқори ижрочи жамоаларни ривожлантириш учун асосий шахс ҳисобланади. У имкон даражасида мумкин бўлганда ўрганишни кучайтиради, ишнинг такомиллашини қўллаб-қувватлайди ва одамларни турли ҳил ишдаги муаммоларининг инновацион ечимларини топишда ёрдам беради.

Менежментнинг барча услублари ҳам бундай бажаришга лаёқатли эмас. Ҳақиқатдан айтадиган бўлсак, менежер ишни мос келадиган етакчилик услуби билан бошлаши керак. Меҳмонхона бош менежери ўзининг худбинлигидан қутилган бўлиши керак ёки энг ками билан уни назорат қила олиши лозим,

якуний мақсад жамоада ижтимоий жараёнларда инновацияни амалга оширишидан иборат. Бу контекстда инновацион жараён ходимлар орасида доимо малака ошириш ишларини олиб бориш орқали демократик асосда қайта қурилган жавобгарлик кўринишида бўлади. Меҳмонхона бош менежери ўрта даражали менежерлар билан ўзларининг ҳар кунги ишларида нафақат жамоалар ва индивидуаларни иш билан таъминлайди ва уларни қўллаб қуватлайди. Тенг ҳолда уларни энергиянинг аосий манбаси деб қарашади<sup>8</sup>. Оқибатда улар ходимларнинг имониятларини очиб беради. Шу йўл билан биз бош менежерни ҳамма нарсанинг марказига қўямиз ва бу билан қуйи мансабдорларни юқори мансабдорларга бўйсинишини билдирмайди. Бош менежер ҳамма учун мисол бўладиган қолиплар (меъёр, андоза, намуна), қадириятлар ва компания ишончлари бўйича кўзгу намунаси бўлиши керак. Бошқача айтадиган бўлсак уларнинг маслаҳатлашишларига тўғри келади.

Менежмент ва етакчиликнинг бу услубига тамомила зид равишда доимо компания билимини ошириб боради. Бизни шундай менежеримиз борки улар ўз куч-қувватини етарли даражада тақсимлай олмайди. Уларнинг ишониб бўлмайдиган муносабати унинг авторитар ва яккахокимлик шахсиятининг орқасига яширингач, у танқидларни ёки қарама-қарши ёндашувларни қабул қилмайди ҳамда шахсий хатоларни тан олмайди. Бундай менежер одатда иш жараёнида буйруқ ва текширув услубида ўзини яна ҳам қулайроқ ҳис қилади.

Биз Супер Эго исмли одам ёки ўзига бино қўйган директор ўзининг худбинлиги (эгоизм) ходимларга ваколат беришда қобилятсиз бўлишини очиқчасига эшитиши ва албатта етакчилик ишларини олиб боришга хохиши йўқ одамга ҳам эга бўлишимиз мумкин. Бу ҳақда Линда А. Хилл ва Кент Линебэклар ўзларининг “Хўжайин бўлиш” номли китобида жуда аниқ кўрсатиб ўтишган, яъни самарали иш ташкил қила оладиган менежерлар ваколатни шахсий афзаллик ёки дастлаб шахсий эҳтиёжларни қониқтирадиган восита деб ҳисобламайди. Уни ўрнига бирорта арзийдиган нарсага эришишига ёрдам бериш учун уни қурол (восита) деб ҳисоблайдилар. Қисқасини айтадиган бўлсак улар ваколатни ўзининг шахсий мақсадлари учун фойдаланмаслиги уни фойдали иш сифатида ишлатиши керак дейди. Мен ҳақиқатдан ҳам бундай баёнатнинг фикрини очиқ ифода этаман. Афсуски мен ўзимнинг карерам пайтидаги баъзи хўжайинлар ҳақида бундай деб айта олмайман.

Яна кўп менежерлар борки, улар менежмент концепциясини фақат юқоридан пастга (қуйигача) деб тушунадилар, чунки улар шундай йўл билан бошқарув тажрибасига эга бўлганлар. Уларнинг чуқур асосли ишончи бор. Авторитар менежерга қарама-қарши бўлган “Демократик” етакчи шундай шахси у сабирли чидаб турадиган, нодонликка (билимсизлика) руҳсат бермайдиган, кўп нарсаларни билмаслигини тан оладиган деб белгиланади. Узоқ йиллар, ўтмишда Эдвардс Деминг ёзиб ўтган эди, яъни етакчиликда бундай иллат бўлишига сабаб деб билим ва ўрганишга қарши бўлишининг натижаси деб айтган эди. Одатда директорлар ва менежерлар ўзларининг профессионал ишлар бўйича нотўғри тушунчалар билан ўзларига савол бера

---

<sup>8</sup>By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 18



олмадилар. Бу ҳолат кибрли бошқарувчи учун у тўғри бўлиб, яхшироқ билим олишни ҳам қийин кўради. Жуда димоғдор директор муаммоларнинг барча турларига ечимлар билан бирга унда уларга жавоблари билан ҳаракат қилиши ва даъво қилиши, талаб қилиши керак. Охирига келиб ҳамма нарса ясама тус олади яъни менежернинг эҳтимоллиги вайрон бўлади. Самарали менежерлар ўзларининг маъмурий жавобгарликлари мобайнида улар ўзларини ҳам бошқариши кераклигини биладилар. Одамлар имкониятларини ўсиши маъмурий етакчиликда асосий муаммо ҳисобланади. Ҳақиқатдан ҳам ходимнинг билими ва имконияти ўсиши барча менежерлар ва директорлар эътиборида бўлиши керак. Бундай ишга эътибор бермаслик ёмон бошқариш ҳисобланади. Таниқли гуманист руҳшунос Абрахам Мэслоу бундай ҳолат бўйича вазиятларга яхши хўжайин ёки яхши етакчи одамларнинг ўзлари бажаришлари ва ривожланишида психология нуқтаи-назар билан қараганда, менежер хурсанд бўлиш қобилиятига эга бўлиши керак деб таъкидлаган эди. Шунинг учун биз ўзимизга ўзимиз савол беришимиз керак. Қуйидан янги ғоялар ёки жонбозлик кўрсатишлар чиққанда бизга қулай бўладими?. Доимо ходимларни ўз ишларини такомиллаштираётганини биз кўрганимизда худди биз ўзимиз бажаргандек ҳис қиламизми? Табиатан биз одамлар потенциалига имкониятига ишонимизга қарамай баъзи одамлар албатта бизнинг карерамизнинг аниқ пайтида бизни умидларимизни пучга чиқарадими?

Тайёрланишининг катта фойдаларидан бири нафақат бошқаришни яхшилашда сизга ёрдам берадиган ҳамда шахс ва менежер сифатида ўсишингизни таъминлайди.

Менежмент ва бошқарув бир хил танганинг иккала томонлари бўлиши керак. Иккаласи ҳам мураккаб ижтимоий жараёнлар ҳисобланади. Унинг вазиятига биринчидан биз жойлашмоғимизга тўғри келади. Балким менежментнинг ноёб услуби йўқдир, чунки аниқ вазият бошқа афзалликларини аниқлай олади. Биз меҳмонхона ёки компания инқирозининг ўзига хос бўлмаган қадириятларисиз ҳамда “ифлосланган” (ёмон) ходимларининг нотўғри муносабатлари билан изоҳлашимиз мумкин. Бу ҳолат бўйича меҳмонхона бош менежери бўладиган ўзгаришларни амалга ошириш учун курашиши керак. Хаттоки у ўзини ушбу махсус ўзига хос вазиятга мослаштириши керак. Балким яна бошқа танловга эга бўлмасдан яқка ўзгаришга қаратилади. Ўшанда қанча тез бўлса шунча яхши бўлади. У ўзининг вақтинчалик тузоқ (хўрак қопқон) ҳамда таёқ (калтак) методидан қутилади, қачонлардир ўзига хос қадириятларни қайта тиклаши лозимдир.

Менежернинг фаолиятида қуйидагилар; текшириш, мувофиқлаштириш бюджетлаштириш (молиялаштириш), баҳолаш, назорат қилиш жуда муҳим ҳисобланади. Агар ўша кўрсатиб ўтилган вазифалар алоҳида бажарилса, етарли натижа бўлмайди. Менежерга етакчилик ҳам керак бўлади, у бошқа фаолиятларда ва жавобгарликларда, яъни келажакни кўриш ва мақсадни аниқ қўйиш ҳамда бутун жамоага бу мақсад аниқ тушунтиришдан иборатдир. Шунинг учун бошқаришда, етакчилик қилишда энг асосий омиллар қуйидагилар. Бу келажакни кўриш ҳамма томонидан бўлиши барча ходимлар учун қадириятлар ўрнатиш ҳамда намуна бўлиш одамларнинг имконитларини

кучайтириш, жамоа ҳис туйғусини ривожлантириш ва аниқлаш ёки компания маданияти андозасини олиш муаммоларни ечиш, аниқ тартибсиз вазиятларда буюртма қилишда ўз ҳисасини қўшиши, маслаҳатларда иштирок этиши ўзининг пухта билими ва унинг ғояларига таъсир қилиши жамоадаги яхши ҳолатни яратиш ўзига хос муҳитни ривожлантириш яъни у одамларни умумий мақсадларга бирлаштиради.

Кундан-кунга муаммодан-муаммо етакчилик ва менежментда ҳар кунги иш фаолиятларида содир бўлмоқда. Амалиётда у албатта ечими осон бўлмайдиган оғир вазият бўлмоқда. Амалиётда уни ечимини топиш албатта осон бўлмайдиган оғир мушкулроқ ҳисобланади. Чунки менежерлар фаолиятида кўп қийинчиликлар билан юзма-юз келишига тўғри келади. Менежер фаолияти давомида куйидаги эҳтиросли, ҳаёжонли тўқнашувлар (низолар) одамлар ўртасидаги алоқалардан бошлаб асосан тўлқинлаштирувчи бўлади. Баъзан менежерлар кўпчилик манфаати учун машхур бўлмаган қарорлар қабул қилишига тўғри келади. Бизнес соҳасида қисқа муддат ва узоқ муддатларни иккиси ҳам муҳим ва у алмаштиришларни талаб қилади. Менежерларнинг яхши ташкилотчи сифатида тадқиқот соҳасида “битта яхши ишдан кейин битта ёмон иш қилиш”ини ахлоқ одоб бўйича иш олиб борган тадқиқотчилар исботлаб беришди.

Бизнинг тажрибамизда импровизацияни (яъни тайёргарликсиз ташкил этиш) ҳамда тез-тез бўлиб туришини қабул қилишимга тўғри келади. Швеция мамлакатада иқтисод бўйича Стокгольм мактабидан Иганил Холмберг ва Матс Турстрап маъмурий етакчиликни бошқариладиган импровизация ҳолат эканлигини кўрсатиб ўтишган. Улар айтишига қараганда “хар кунги етакчилик бўйича ҳоҳиш истак доимо пайдо бўлади, доимо ходисалар тўғридан-тўғри бошқарувлик ҳаракатини талаб қилади. Шундай қилиб ўзига хос пайтдаги муаммоларни тўғри ечимини топиш етакчилик ҳисобланади ва шошилиш муаммолар ҳал қилинади яъни иш давом этиши учун”. Шунинг учун менежментда ҳунар ва санъат жуда муҳим қисм ҳисобланади, яъни у бугунги афзалликлар билан эртанги кўриниш ҳамда бошқа қаршилиқ кўрсатувчи кучлар билан тенглаштирилади (мувозанатга келтиради). Шундай қилиб биз режалаштиришдан ташкил қилишга мувофиқ қилишга ўзимизни импровизация қилишда ўйлаб систематик равишда ҳаракат қилишимизга тўғри келади. “Бироқ яхши менежерга импровизациялашган кўникмалар ҳамда нусха кўчирадиган воситалар керак бўлади. Улар синф аудиторияларида ёки дарсликлардан ўқиб олинмаган”. Улар кўникмалар ва воситалардир, аналитик ва концептуал моддалар таъминлаб бера олмайди деб кўрсатиб берган эди профессор Стефан Тенгблад.

Менежмент юқорида кўрсатилганидек на илм на касб-ҳунар у амалиётдир. Бу фикр менежментнинг тажрибасида биринчи бўлиб илдиз отганлигини англатади. Агар менежмент амалиётида илдиз отган бўлса, албатта бизнес меҳмонхона директори ва ўрта лавозимдаги (табақадаги) менежерларга тажриба керак бўлади. Агар менежерлар ўзларини янги вазиятларга мослаштиришда етарли даражада эгилувчан (қайишқоқ) бўлмаса аниқ фикрни орқа томонини маъмурий тажрибалар ривожлантирмайди. Яъни бизнес ва

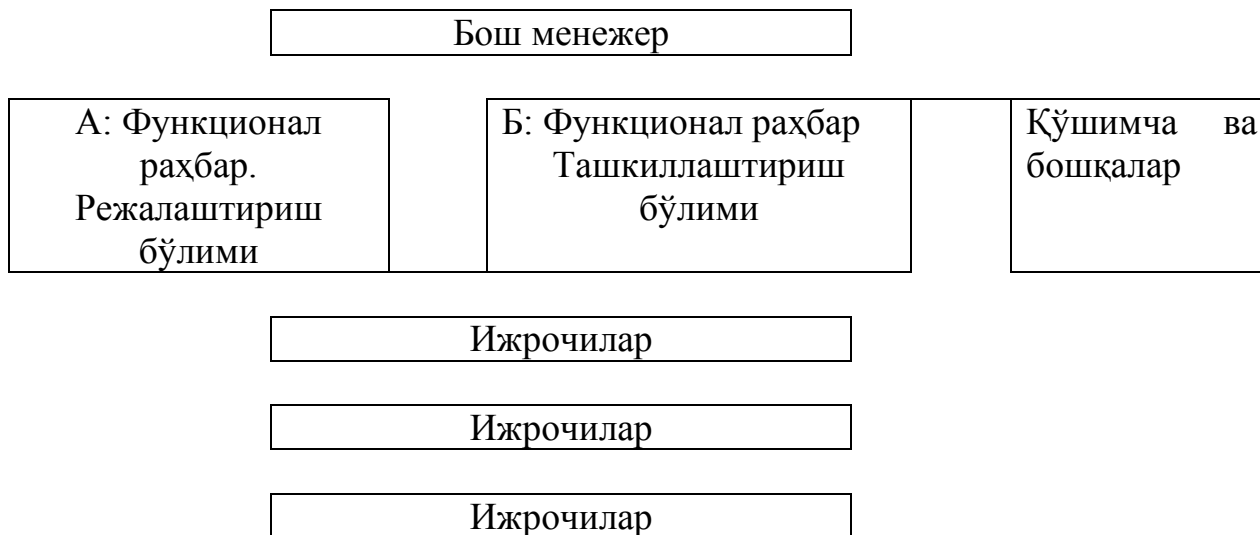
бозордаги ишончсизликлар (иккиланишлар) кутилмаган натижалар (ходисалар) ёки ҳар кунги муаммолар ичида (мобайнида) ўзини яхши (қулай) ҳис этишидан иборат. Ўзига ишониш ва камтар бўлишнинг бир хил бўлиши муҳим. Менежмент доимо ўрганиш учун ўзига хос муносабатга эга бўлиши кераклигидан бери у калит бўлади бўлади. Ҳақиқатдан ҳам ўрганиш ҳеч қачон тугамайди ва уни давом эттирадиган ҳаёт жараёни деб ҳисоблаш, ўйлаш керак.

### **Менежерларга миянинг иккала ярим шарлари керакми?.**

Скандинавиялик тадқиқотчилар менежментнинг “Ўйланмасдан қилинган (берилган)” кўринишлари шундай турдаги мураккаблик назарияси сифатидаги мураккабликни белгилашда (аниқлашда) менежментга ёруғлик олиб келди. Ўта мураккаб бизнесда ва олдиндан башорат қилинмайдиган сценарияда биз бошқа маъмурий ва етакчилик кўникмаларини муҳимлигини эътиборга олишимиз керак. Тенгблад менежментни амалиёт соҳаси сифатида кўриб чиқиб шундай деган эди. -У балки ўта тартибсизликка қараганда барқарорликка кўпроқ таърифланган эди. Шунга қарамай маъмурий барқарорлик мувозанат ҳолатдаги ва оддий тартибдаги терминларда уни таърифлагандек унчалик (кучли) мустаҳкам эмас. Тартибга солинган тизим исътесно бўлади. У юқори бюрократик шароитларда мавжуд бўлса унда қуйидаги қоидалар маъмурий йўналишларга кўра афзалликка эга бўлади. Ҳамда ундаги ташкилотлар ўзига хос равишда ташқи рағбатлантрувчи омиллар (ёки қизиқтирувчи нарсаларга)га жавоб бермайдиганлардан ҳисобланади. Балки у фавқулотда бўладиган мустаҳкам атроф муҳитлардан бўлади. Унда меҳмондўстликка асосланган атроф муҳит мустаҳкамми? Савол шундай бўлади у сизнинг қаерга қарашингизга боғлиқ. Мисол учун Осиёдаги кўп бошқа жойлар каби Испаниянинг баъзи ҳудудлари гипер рақобатбардош аҳвол (вазият, шароит) мавжуд унда кўпроқ меҳмонхона маҳсулотлари товарга айлангани бор ва у фойда келтириши учун мураккаброқ бўлади. Бу мураккаб вазият (шароитда) сабабли бошқарган пайтда иккала ярим шарларни ривожлантириш зарурми? Даниэл Х. Пинк бизга айтиб келганидек неврология бўйича омиллар бизнинг мияларимиз иккита минтақадан чап ва ўнг ярим шарлардан ташкил топганлигини тасдиқлашган. Чап ярим шарлар томони таҳлилироқ, чизиқли унда аниқлик ва таҳлил содир бўлади. Ўнг ярим шарларда эса шу пайтда вазият тўлқинлаштирувчи тартибга солинган тизимлар ва синтез содир бўлади. Менежментда мукамал мувозанат яратувчанлик ўта тартибсизлик кўриш қобилияти ва синтез керак бўлганда тартиб таҳлил ва назоратни бажаради. Мукамал менежер йўқлигига мен кўшиламан етакчи “супер қаҳромон” ҳақида аллоқачон Минцберг томонидан тушунтирилган эди. Шунга қарамай яхши хўжайин менежментнинг “оғир мушкул қийин” вазифаларни яъни улар таҳлил назорат қилиш стратегияни режалаштириш баҳолаш фароз қилиш интизомли бўлиши билан бирга юмшоқ енгил томонлари яратувчанлик инсонийлик, ғайрат (жўшқинлик, муҳабат, келажакни кўриш қобилити), ачиниш, алоқа (муносабат) ва бошқаларга эътиборингизни қаратмоғингиз лозим.

### **1.5.Меҳмонхонани бошқаришнинг чизиқли-функционал (штабли) тузилмаси.**

Функционал бошқариш чизиқли бошқарув тизимида қарорлар қабул қилиш учун зарур бўлган муайян ишларни бажаришга ихтисослашган бўлимлар томонидан амалга оширилади (1.5.1-расм).



### 1.5.1-чизма. Ташкилотни бошқаришнинг функционал тузилмаси.

Бунда муайян функцияларни бажариш мутахассислар зиммасига юкланади. Ташкилотда, қоида тариқасида, бир соҳа мутахассислари таркибий бўлимларга бирлаштирилади, масалан, маркетинг бўлими, қабул қилиш ва жойлаштириш бўлими, режа бўлими ва ҳ.к. Шундай қилиб, ташкилотни бошқаришнинг умумий вазифалари, ўрта бўғиндан бошлаб, функционал мезонга кўра ажратилади. Шунинг учун ҳам мазкур тузилма бошқарувнинг функционал тузилмаси деб аталади<sup>9</sup>.

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

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

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

Функционал тузилманинг ижобий томонлари:

- 1) муайян функцияларнинг бажарилиши учун жавоб берадиган мутахассислар юқори малакага эга бўлади;
- 2) поғона менежерлари айрим махсус масалаларни ҳал қилишдан озод этилади;

<sup>9</sup> Алиева М.Т. Меҳмонхона менежменти. Ўқув қўлланма. ТДИУ. 2014 й. 72 б

3) ходисалар ва жараёнлар стандартлаштирилади, формаллаштирилади ва дастурлаштирилади;

4) бошқарув функцияларни бажаришдаги такрорланишларга ва параллелизмга чек қўйилади;

5) кенг соҳа мутахассисларига бўлган эҳтиёж камаяди.

Функционал тузилманинг камчиликлари:

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

2) турли функционал бўлимлар ўртасида муттасил алоқа ўрнатиш қийинлашади;

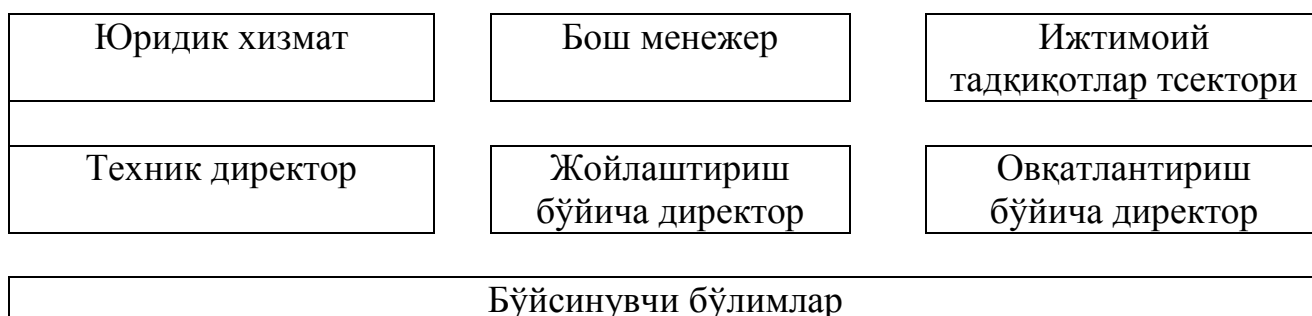
3) ҳаддан ташқари марказлашиш ҳолатлари вужудга келади;

4) қарорлар қабул қилиш таомиллари узайиб кетади;

5) ташкилий тузилма ўзгаришларга мослашиши анча қийин кечади.

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

Бошқаришнинг мазкур тузилмасида бутун ҳокимиятни маълум жамоани бошқарувчи поғона раҳбари ўз зиммасига олади. Муайян масалаларни ечишда ва тегишли қарорлар, дастурлар, режаларни тайёрлашда унга функционал бўлимлар (бошқармалар, хизматлар, бюролар ва ҳ.к.)дан ташкил топган махсус аппарат ёрдам беради (1.5.2.-чизма).



### 1.5.2-чизма. Ташкилотни бошқаришнинг чизиқли-функционал тузилмаси.

Бу ҳолда бўлимнинг функционал тузилмалари бош поғона раҳбарига бўйсунди. Ўз қарорларини улар ё бош раҳбар орқали, ё (ўз ваколатлари доирасида) бевосита ижрочи хизматларнинг тегишли раҳбарлари орқали амалга оширади<sup>10</sup>.

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

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

Чизиқли-функционал тузилманинг ижобий томонлари:

<sup>10</sup> Алиева М.Т. Меҳмонхона менежменти. Ўқув қўлланма. ТДИУ. 2014 й. 73 б

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

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

3) маслаҳатчилар ва экспертлар жалб қилиниши мумкин.

Чизиқли-функционал тузилманинг камчиликлари:

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

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

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

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

Меҳмонхонани бошқаришнинг намунавий пирамидал тузилмаси 4-расмда ифодаланган.

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

Меҳмонхона корхонасини бошқаришнинг олий даражаси меҳмонхона эгаси ва бош директоридан ташкил топади. Улар стратегик хусусиятга эга бўлган умумий қарорлар қабул қилади. Бунда жисмоний шахс ёки корпорация меҳмонхона эгаси бўлиши мумкин<sup>11</sup>.

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

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

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

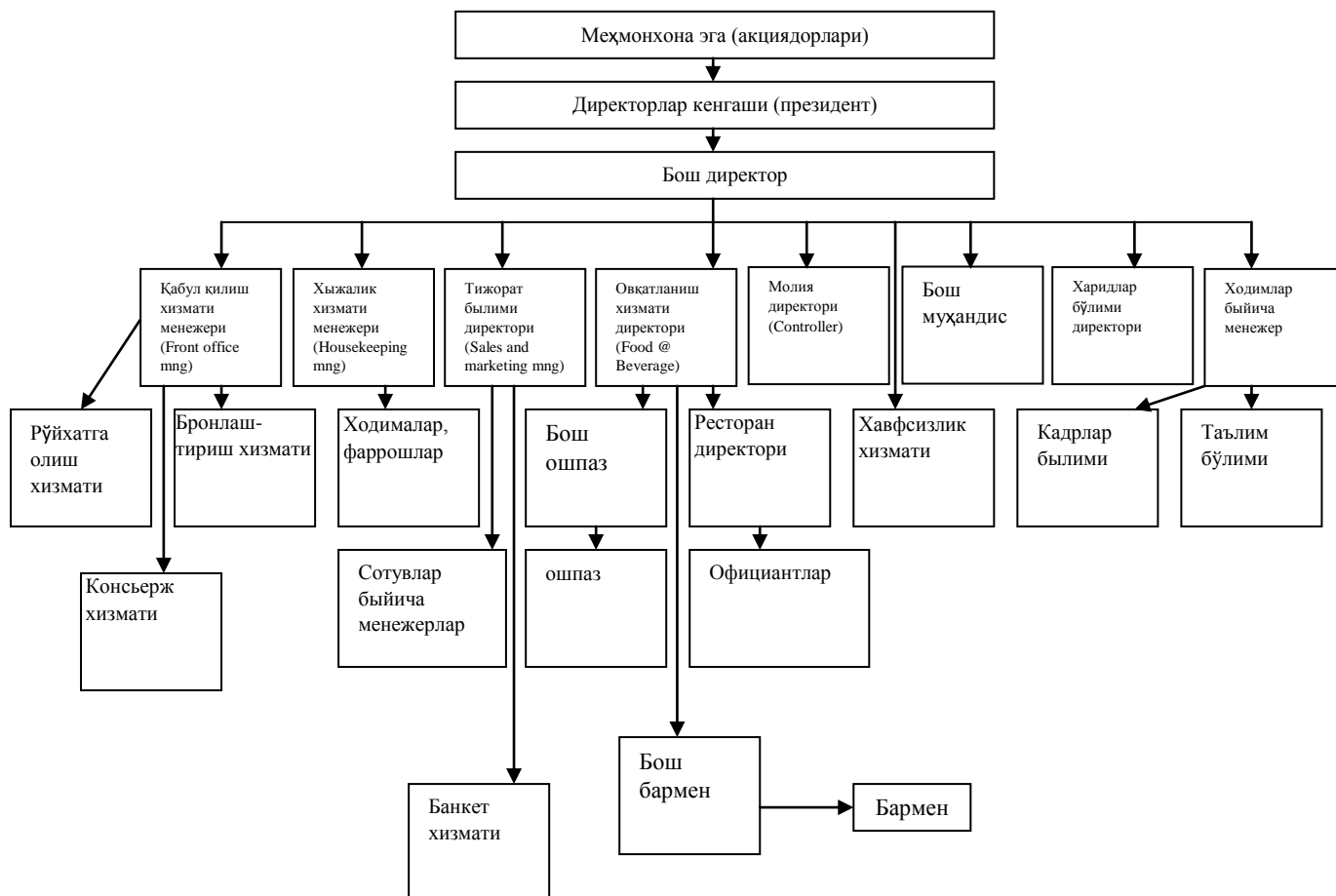
---

<sup>11</sup> Алиева М.Т. Меҳмонхона менежменти. Ўқув қўлланма. ТДИУ. 2014 й. 74 б

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

### Меҳмонхонанинг асосий функциялари ва хизматлари.

Йирик меҳмонхонани бошқаришнинг намунавий схемаси тахминан 5-расмда ифодаланган кўринишга эга бўлади.



1.5.3-чизма. Йирик меҳмонхонани бошқариш схемаси.

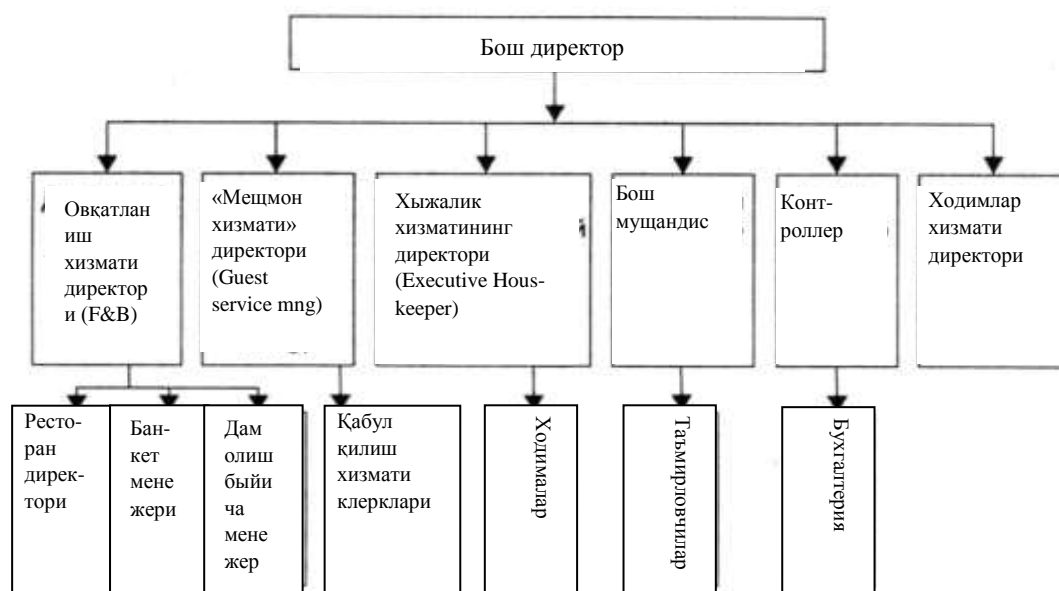
Табиийки, ҳар бир меҳмонхонанинг ташкилий тузилмаси ўзига хос хусусиятларга эга бўлади. Масалан, бронлаштириш бўлими тижорат бўлими таркибига кириши мумкин, харидлар бўлими молиявий директорга бўйсунуши мумкин, банкет хизмати овқатланиш хизмати таркибига кириши мумкин. Баъзан бош ошпаз бевосита бош директорга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

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

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

Кичик меҳмонхоналар, табиийки, анча содда бошқарув тузилмасига эга бўлади. Аммо асосий бўлимлар ўзига хос функциялари билан сақланиб қолади<sup>12</sup>.

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



#### 1.5.4-чизма. Кичик меҳмонхонани бошқариш тузилмаси.

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

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

<sup>12</sup> Алиева М.Т. Меҳмонхона менежменти. Ўқув қўлланма. ТДИУ. 2014 й. 78 б



Меҳмонхона мулкдори давлат, муниципалитет, жисмоний шахс, акциядорлик жамияти бўлиши мумкин. Акциядорлар директорлар кенгашини сайлайди (акциядор сайлайдиган кенгаш аъзолари сони унга тегишли акциялар миқдорига мутаносиб бўлади). Директорлар кенгаши бош директорнинг ишини назорат қилади, молиявий режа (budget)ни тасдиқлайди, бош директорнинг режа ижроси тўғрисидаги ҳисоботини тинглайди. Директорлар кенгаши мажлиси одатда йилнинг ҳар чорагида бир марта чақирилади.

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

### **Назорат саволлари:**

1. Меҳмонхоналарда инновацион фаолият асосан қайси йиллардан бошланди?
2. Меҳмонхоналарда инновацияларни рағбатлантириш қандай амалга оширилади?
3. Меҳмонхоналарда бошқариш тузилмаси таркибий қисмларини айтиб беринг?
4. Меҳмондўстлик саноатини бошқариш амалиётида ташкилий тузилмаларнинг кенг тарқалган турларини айтинг?
5. Бошқарув чизиқли ташкилий тузилмасининг ижобий томонларини аниқланг?
6. Меҳмонхонани бошқаришнинг чизиқли-функционал (штабли) тузилмаси нима?

### **Фойдаланилган адабиётлар**

#### **Махсус адабиётлар**

1. Carmen Babaita, Gabriela Sipos, Andreia Ispas, Andrea Nagy. Leadership style and culture for innovation in hotel industry. Economic Department-Tourism Services. West University of Timisoara, Faculty of Economics and Business Administration Timisoara Romania. 2010 y. –p 650
2. By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 45.
3. David Weaver “Sustainable tourism: theory and practice” 3rd edition, Sydney Pearson Education 2006, Australia
4. John R. Walker Introduction to Hospitality Publisher: Prentice Hall; 6 edition 2012, Australia

5. S. Gross L. Klemmer Introduction to Tourism Transport Hochschule Harz - University of Applied Sciences, Germany 2014, Germany
6. Wiley "Instructor Companion Site" 2014, Australia
7. Kotler P., Bowen J. & Makens J. Marketing For Hospitality & Tourism Pearson International Edition 2014, USA
8. Sondra J. Dahmer, Kurt W. Kahl Restaurant Service Basics Wiley; 2-edition 2009, New York, United States
9. Sergio Arseni. Organisation for economic co-operation and development "Innovaion and growth in tourism" 2006, France.
10. John R. Walker Introduction to Hospitality Publisher: Prentice Hall; 6 edition 2012, Australia
11. By Hans Mol Series edited by Terry Phillips "English for Tourism and Hospitality in Higher Education Studies, Course Book with audio CDs" Patricia Paskins 2010
12. Mike J. Stabler, Andreas Papatheodorou, M. Thea Sinclair. The Economics of Tourism Publisher: Routledge; 2 edition 2010, USA
13. Ashim Gupta (Author) Travel Agency and Tour Operations: Concepts and Principles Publisher: Centrum Press 2012, New Delhi, India

#### **Интернет сайтлари**

[www.tourlib.columb.net.ua/lib](http://www.tourlib.columb.net.ua/lib)

[www.gov.uz](http://www.gov.uz)

[www.lex.uz](http://www.lex.uz)

[www.unwto.org](http://www.unwto.org)

## **2-МАВЗУ: ИНСОН РЕСУРСЛАРИ СТРАТЕГИЯСИ: ХИЗМАТЛАР СОҲАСИДА ХОДИМЛАРНИНГ БИЛИМ САЛОҲИЯТИГА МУНОСАБАТЛАР.**

### **Режа:**

- 2.1. Инсон ресурслари стратегияси: сервис (хизмат) кўрсатиш билимида талаб қилинадиган имкониятлар ва муносабатлар.
- 2.2. Меҳмондўстликда (меҳмонхоналарда) юқори ижро этувчи жамоалар.
- 2.3. Жамоавий бошқарувдаги метод (усули).
- 2.4. Очиқ китоб менежменти (бошқаруви).
- 2.5. Кутилмаган имкониятлардан бирлаштириш стратегиялари.
- 2.6. Хизматлар соҳасида ходимларни бошқариш функциялари.
- 2.7. Меҳмонхоналарда менежерга қўйиладиган талаблар.
- 2.8. Меҳмонхоналарда ходимларни танлаш

**Таянч иборалар:** *Хизматлар, ходимлар, менежмент, билим, ресурслар.*

### **2.1. Инсон ресурслари стратегияси: сервис (хизмат) кўрсатиш билимида талаб қилинадиган имкониятлар ва муносабатлар**

Бизнесда етилганлик ҳақида ўйлаш ёки ўсган бўлиши барчасини тепасидаги ақл идрокдаги ҳолат бўлади. Агар саноати ўсган ривожланган деб танилган бўлса бунинг сабаби у ўйлаш йўли (усули) бўлиб у истеъмолдан чиққан билимда жойлашган. (умумий) оддий донишмандлик ёки статус (ёки мавжуд ҳолат бу эски истеъмолдан чиққан сўзлар билимлардан кутилишдаги тўсиқ деб тахмин қилади.) улар фойдаланиб келган усул энди муваффақият учун қафолат бермайди.

Меҳмонхона бошқарув жамоасида хизмат кўрсатувчи ходимларга билим соҳасидаги ходимлар деб қаралади. Барча одамлардаги жавобгарликнинг даражаси қўллаб-қувватлаш жуда қийинлигини мен тан оламан албатта юқори даражадаги жавобгарликда ўзини қулай эмаслигини ҳис қиладиган шахслар бор. Абраҳам Маслоу фикр юритган ва бошқарув қарорларини қабул қилишда қатнашишнинг афзал кўришини ҳақиқатдан нечта одам ёки ишлайдиган аҳоли сонига миқдорига шубҳа билан қараган. Агар иш маного эга бўлмаса унда ҳаёт ҳам маъносиз бўлиб қолиши ҳақида ҳам у айтиб ўтган эди. Хохлаган бирорта ўзига ҳос ривожланаётган мамлакатда маъносиз иш бўлиши ҳақидаги ўй нима эканлигига мен ишонмайман. Мен ривожланаётган мамлакатларда ишладим ва ходимларни даволадим худди шундай воқеа (иш) ривожланган мамлакатларда ҳам бир хил бўлган. Шунга қарамай мен маданиятнинг ривожланганлиги аҳамиятли иш буюртмаларга (итоат қилиш) кулоқ солиш ташкилот билан бирга қобилиятсиз бўлиб ўсишига мен ишонаман. Жамовий бошқарув билан бошқарув ва ўзига ҳос етакчилик билимли ходимларни излайди. Мен супер қахрамонлар ва супер аёллар ҳақида гапирмаяпман. Мен фақат унга мос келадиган нормал ва тўғри одамлар ҳақида гапираяпман<sup>13</sup>.

<sup>13</sup>By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 23.

**Билимли ходим дегани нима?** Менинг фикримча билимли ходимга MBA (бизнес маъмурий иши бўйича магистр) ёки хатто бакалаврлик ҳам зарур эмас. Бундай усулдаги билимни кўришнинг энг яхши услубини мен билмайман шунга қарамай бу билимни баҳолай олмайман. Мен шуни биламанки яъни хар бир ходим хатто юқори маълумотсиз бўлса ҳам бизнинг мақсадларимиз учун у тўғри шахс бўла олади. Албатта мос келадиган касб- хунар бўйича маълумоти ва ўқитишни хоҳлаган меҳмонхона ходими учун ижобий томон ҳисобланади.

Билимли хизмат кўрсатувчи нимани англатади деганда биз амалдаги кичик лавозимли ходим ўзининг ишидаги мутахассис ҳисобланади.

Агар ўзига хос аниқ муносабатлар ва қобилиятлар яқин келса ўзларининг соҳаларидаги ёки жавобгарликда чегараланган бўлишига қарамай хизмат кўрсатувчи ходимлар қабул қилувчилар (администраторлар) бардаги хизмат кўрсатувчи ходимлар уй-рўзғор юритувчи ходимлар ва хизмат кўрсатувчи официанткалар уларнинг барчаси билимли хизмат кўрсатувчи ходимлар потенциал номзодлар бўла олади.

Жамоавий бошқарув соҳасидаги билимли ходим эга бўлиши ёки қуйидаги қобилиятларга ва лаёқатлар соҳиби бўлмоғи керак, яъни:

1. **Доимо ўрганиш муносабати**<sup>14</sup>. У Сукротнинг фикрига асосланади. Хабардор бўлиш яъни сиз ҳамма нарсани била олмайсиз, лекин сиз ҳаммаша доимо ўрганиш орқали билимга интилишингиз керак.

Сиз тўғри (ўзига хос) муносабат билан ўқисангиз ҳамма вақт ўрганиш содир бўлади.

Биз ўзимизнинг ақл идрок тўплашларимиз ва фойдаланган назарияларимизга савол бера олганимизда таълим олиш жараёни содир бўлади. У ўрганиш учун етарли даражада талаб қилишига қарамай биз нима қилаётган бўлсак, биз экспертлар бўла оламиз.

2. **Ишлаганда мулоҳазали шахс бўлиш.** 2000 йилдан ҳам илгарироқ улуғ Конфуций хитойлик файласуф ўқитувчи сиёсат бўйича эксперт консультант ишни кучайтирди ва мулоҳазасиз ишлаш вақтни бекорга ўтказиш ҳамда билим олишда у ўз ҳиссасини қўшмаслиги тўғрисида бизни хабардор қилган. Японлар уни Хансей деб атади ва уни ходимларни тўплашда ва иш лавозимларидаги жавобгарликка қўллади. Ишлаган пайтимизда биз ўқитилган бўлишимиз керак ва ишда бўладиган муаммоларнинг илдизига етиш учун аниқ муносабатга эга бўлишимиз ва биз ишлаётганимизда доимо қандай ишлаётганимиз тўғрисида савол беришимиз керак.

3. **Эгилувчан (букулувчан) бўлишлик.** Бамбука ўхшаб дегани бука олиш аммо синдра олмаслик ҳолатида бўлиши маъносини англатади. Эгилувчан бўлиши учун ўзини-ўзи бошқариш асосларидан (принципларидан) воз кечишни таклиф қилмайди, лекин бошқа дунёқашларни қабул қилади ва мустақил равишда янги шароитларга мослашади. Эгилувчан ходим ёки менежер одатда нарсаларни кенгроқ проспектлар (истикболлар) билан кўради, уни натижасида юқоридан кўпроқ ахборотга эга бўлади. Сизнинг келажакни кўриш қобилияти деганда меҳмонга доимий эътибор кўрсатиш муносабати ёки эгилувчанлик

<sup>14</sup> By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 24.

ҳақиқатдан ҳам зарур бўлишлик нимага деганда иккаласи ҳам харидорлар ва шароит доимо ўзгариб туради.

**4. Итоаткорликка эга бўлиш.** Уни Қирол Саломан аниқлаб берди. Унинг айтишига қараганда қаерда таккабурлик ва кибр бўлса ўша ерда жоҳиллик (нодонлик) содир бўлади. Камтар бўлиш дегани диққат тинглай олиши агар уларнинг фикрлари бизникидан фарқ қилса ҳам ўзганинг фикрларини ҳурмат қилишни билдиради. Биз аввал юқорида айтганимиздек итоаткор бўлмай туриб чуқур ўрганиб бўлмайди. Улуғ рухшунос ва файласуф Эрик Фромм ўзининг “Севиш санъати” номли китобида мақсадли бўлиш дегани ўзига сабабчи бўлиш ва фақат ўзига хос муносабатда бўлиши мумкинлигини англатади.

**5. Жамоанинг бир қисми сифатида ишлай олиш қобилияти<sup>15</sup>.** Бундай шахс бирдамликнинг муҳимлиги тўғрисида ўз фикрини очик ва тўғри ишлайдиган жамоа ишини билдиради. У ўзини ишидаги мақсадларида ва интилишларида афзалликка эга бўлади. Жамоани жойига кўймоқ дегани бошқаларни кўллаб қувватлаш фақат ўзи ҳақида ўйламасдан балким жамоани ҳам ўйлаш керак. Жамоада ҳамма ўйлаш керак. Жамоада ишлаш қобилиятига эга эмас яъни ҳама одам ҳам жамоа билан ишлай олмайди. Ўзига хос муносабатлар яъни итоаткорлик жамоа туйғуси самимийлик ва бошқалар фикрларини ёки ақл идрок тўпламлари ҳаттоки уларнинг фикрлари бизникидан фарқ қилса ҳам улар қабул қилишга ҳозир бўлишдан иборат. Бу кадр қийматлар худбинлик ўзига бино кўйиш ёки Эго шахсига қарамай улар (кадр қимматлар) жамоа қандай бўлишидаги бизнинг кўриш қобилиятимизни ўз жойига кўйишади.

**6. Ўзига ишониш қобилиятига эга бўлиш.** Юқоридаги профессионал текширув натижасида ўзига ишониш шубҳасиз келади. Итоаткор бўлган вазиятда агар ўзига ишониш мувозанатнинг бошқа қисмини бажармаслиги жуда муҳим. Биз яхши тажрибага эга ўзларининг ишларини таҳлил қилиб ривожлантиришга ўз хиссаларини кўшадиган қобилиятли одамларни биз излаймиз. Шундай қилиб профессионал имкониятларда ўзига ишониш билимли хизмат кўрсатувчи ходимни иш бошлашида яхши асос бўлади. Фақат ўзига етарли даражада ишонган шахс ўзининг қарама қарши бўлган итоаткорлигини ривожлантиришга мойилроқ бўлиши ақлга сиғмайди. Ўзига ишонган ва итоаткор бўлган шахс профессионал нотўғри таъсир кўрсатиш исботлар ва нотўғри тушунчаларсиз ишлаш қобилиятига эга бўлади.

**7. Фикрини очик ифода этадиган бўлиш.** Компаниянинг жиддий топшириғи кўриш қобилияти қадриятлар маданият ва бизнес мақсадлари бўйича гапирганда ўз фикрини очик ифода этадиган бўлиши керак. Бундай шахс ўзининг мажбуриятини уни ичидан олади. Мотивация (рағбатлантириш) якуний босқич бўлиб, кимдир бир нарсага эга бўлиши мумкин ёки бўлмаслиги мумкин. Мотивациянинг кўп шакллари бор ёки мотивация қилинадиган турли хил методлар (усуллар) бор лекин бу ерда қандай ишлар кучлироқ мотивация ҳисобланади шундай муҳитда у ҳар бир ходимни ичидан чиқади шундай муҳитда менежмент бу фактни далилни

---

<sup>15</sup> By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid, Spain. 2012 y. –p 25.

8. **Самимий бўлиш.** Биринчидан ўзинг ростгўй (ҳалол виждонли) бўл. Ва бу энг оғир қисм (бўлим, иш) ҳисобланади шундай тартиб ўзини билимини назарда тутди. Агар бу тартиб бизнинг барчамиз учун мумкин бўлмаса энг камида қандай қилиб биз нарсаларни бажаришимиз ва бизнинг хатти ҳаракатларимиз қандай ишлаётганлигини чуқур ўйлаб кўра оладиган бўлиши ҳақида бизга Эрик Фромм эслатиб ўтди. Қандай қилиб биз ҳақиқий бўла оламиз? Албатта ўзингизнинг ҳамкасбларингиз билан меннежерингиз билан компания кадриятлари билан ростгўй бўл. Бу муносабатлар ва имкониятлар жуда идеаллаштирилган шундай тарзда катта ташкилотда бажариш учун чорасиз бўладими? Барча одамларнинг ҳаммаси бу параметрларни бажаришига шубҳа йўқ аммо агар биз бу бошлавчи принциплар билан биринчи юқори ловозимдаги менежмент билан компания ишини бошласак мисол учун ҳимоя қилиш реклама қилиш (қўллаб қувватлаш) ва бу бошловчи баҳоласак бизда ўшандай даражага эришадиган кўп ходимларга эга бўлишимиз мумкин. Биз бу тамойилларни давом эттириш якуний мақсад сифатида олишимиз керак ва бу ишни билимли хизмат кўрсатувчи ходимлар билан рўёбга чиқарамиз. Аммо инсон ресурслари юқори даражадаги бошқарув ва ўрта даражали бошқарув билан бу мақсадни бажариш учун тўла тўқис саф тортиши керак.

## **2.2. Меҳмондўстликда (меҳмонхоналарда) юқори ижро этувчи жамоалар<sup>16</sup>.**

Адам Смит гуруҳдаги ҳар бир киши нимани ўзи учун энг (зўр) яхши қилиб бажараётган бўлса у энг яхши натижалар олиб келади деб айтган эди. Тўғрими? Уни айтгани тўғрими? Тугатилмаган (маъқулми) тушунарлими? Чунки ҳар бир гуруҳда нимани ўзи учун яхши бажараётган бўлса яхши натижаларга олиб келади. Жаноблар кўзғатувчи кучни (динамикани) бошқармоқда (идора қилмоқда). Кўзғатувчи кучни бошқармоқда деган ғоя эгаси Адам Смит эди.

Леонард Р. Сайлес ўзининг 20 йиллик “Ишлаётган етакчи” деб номланган китобида бизга жамоаларда натижа (самара)ни ўлчашни (кўришни) тушунтириб ўтган эди. Ишда жамоаларни кузатиб бирор киши маълум ўзига хос фазилатларни (пайқади) эътибор бера олгани (ҳаракатларни) ишларни самаралироқ қилиб бажарганини исботлади. Юқори даражада ижро этувчи жамоалар индивидуал вазифаларнинг ҳақиқий хошиш истаклари ва яхши мувофиқлаштирилган тизим ўртасидаги давом этаётган келишиб (алмаштириб) ишлаш асосида қарор қилиб ишлашга одатланганини таъкидлади. Шу услубда барча жамоа аъзолари бошқа жамоа аъзоларидан ўзларининг хусусий режаларини ўзгартиришини ҳисобга олиш бошқа вазифаларнинг натижаларини ҳисобга олиш учун талабаларга жавоб бераганлиги ҳақида айтиб ўтди. Биронта инқироз (вазиятида) шароитида бу жамоалар ўз мақсадларини бажаришда альтернатив (муқобил) усулларни излашни хоҳлашади. Бу жамоалардаги аъзолар ўзларининг хусусий топширишларида қандай қилиб улар ютуққа

<sup>16</sup> By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid, Spain. 2012 y. –p 26.

эришаётгани ва юз берадиган муаммоларга тушиб қолиш эҳтимоли камроқ бўлганлигини эътиборга олиб, олдинга ҳаракат қилишни таъминлади. Улар бошқаларни ҳам тўлиқ ва очиқ ахборот билан таъминлади. Ўша одамлар билан бирга ишлашни белгилаш учун юқори даражали ижро этувчи жамоа деган терминдан фойдаландик, лекин улар ўзларининг хусусий қизиқишининг ёрқинроқ кўринишига эга бўлди. Рўпараси (қаршисида) да тунелни кўриш. Ҳоҳлаган меҳмонхона бўлими оддийгина ҳолдаги кўринишга эга бўлган турли хил вазифаларни бажарадиган бўлимлар яъни маъмурият (административ) хўжалик юртиш сотув ва маркетинг озиқ-овқат ва ичимликлар, техник хизмат кўрсатиш ва бошқалар, бутун тизимнинг самарадорлиги услубида ўлчанади. Унда мувофиқлаштириш ва алоқа компаниянинг якуний мақсадлари ўша бошқа турли хил бўлимлар ўрнига бошқарилади (олиб борилади). Бизнинг мақсадимизнинг бу интилишлари оддий меҳмонларга кўпроқ эътиборни таъминлаб бериш ва ўша вақтни ўзида меҳмонхона жараёнини самралироқ қилишдан иборат. Юқори даражада ижро этувчи жамоалар сифат ва самарадорликни иккаласини ҳам такомиллаштириш унумдорлиги юқори бўлган. Келишиб (алмашиб) сотишда самарадорлик ва сифат кўпчилик бизнес бўйича фаолиятларда асосан юқори даражадаги рақобат бозорида қоида ҳисобланади<sup>17</sup>.

Агар ҳоҳлаган биронта компания бу эътиборда (хурматда) аҳамиятли усул деб ҳисобланса у “Соусуест ҳаво йўллари” деб айтиш керак бўлади. Ўзининг саноатда барпо этилгандан буён “Соусуест ҳаво йўллари”ининг рақобатбардош ютуқларини (ижобий томонлари) тушунтириш учун кўп сабаблар бор. Фойда топиш истисно бўлган. Кўп одамлар инновацияларни асосий калит деб айтишган, лекин юқорида айтилганидек бу ҳаво йўли компаниясининг ютуқларининг барчасига сабаб унинг маданияти ва юқори даражада бажара оладиган жамоа деб айтиш мумкин. Жоди Хоффер Гиттелл ўзининг “Соусуест ҳаво йўллари” деб номланган китобида уни “Алоқадор мувофиқлик” деб номлади. Камроқ кечиктиришлар камроқ йўқолган юклар тезроқ бўлган ўзгаришлар ва юқори самарадорликка эга бўлган ходимларни бошқа ҳаво йўллари компаниялари яъни Юнайтед Американ Эйрлайнс ёки Континентал билан таққаслаганда “Алоқадор мувофиқлик” натижасини кўрсатди. Ташкилий омиллар қуйидагилар яъни тақсимланган мақсадлар улашилган билим ва ўзаро хурмат тўғриси айтганда самарали мувофиқлик сабабли ўз ҳиссасини қўшиш шунинг учун сифат ва самарали ижрога эришди.

Индивидуал учун нима яхши? Жамоа учун нима яхши? Биз уни жамоа деб атаيمиз чунки мувоффақиятлар ва омадсизликларни иккисини ҳам унинг аъзолари биргаликда бўлишади. Бизнинг ҳар биримиз мақсадга эришганимизда биз ҳаммамиз ғалаба қиламиз шу пайтнинг ўзида агар биздан кимдир алоҳида омадсизликка учраса биз ҳаммамиз ютқазамиз. (Питер Друкер) кўп бизнес бўйича ташкилотларимиздаги ишловчилар жамоасини Питер Друкер “Гурух” терминини одамларнинг гуруҳлари билан алоқадор эканлигини эслатиш мақсадида ундан фойдаланади. Биз нимани назарда тутаётганимиз юқори

<sup>17</sup> By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 26

даражада ижро этувчи жамоа билан кўпчилик одамлар нимани ўйлаётганликлари ўртасида катта фарқ бор. Ишониш кўринишининг битта калити ҳисобланади. Жамоа ҳамкасблар ва менежерлар ўртасидаги ишонч хоҳлаган жамоа учун энг муҳим устун ҳисобланади. Яхши жамоанинг бирга ўсиш учун ҳам имконияти бор жамоа азолари ичидаги унинг ишончи ва мустаҳкамлашни кучайтиришга эга. Агар бундай ишонч тенглаштиришнинг бир қисми бўлмаса, бизда жамоа бўлмайди. Эвазига бизда бир гуруҳ индивидуаллар ёки алоҳида меҳмонхона бўлимлари бор. улар бирга ишлайди, лекин ўзининг шахсий қизиқишларини ҳамоя қилади. Яхши жамоалар кадриятларни ҳам бўлишмоғи ўзига хос меҳмонхона маданиятига тўғри келиши керак.

Шахсий қобилиятлар ва муносабатлар ўрнига бюрократик фикрлар тўплами ҳуқуқий ҳолат ва иерархия яхши жамоанинг ривожланишида тўсиқ ҳисобланади. Бундай ташкилий маданият билан компанияларда нима айтилди деб сўрашга қараганда ким нима деди деб сўраш одатда муҳимроқ ҳисобланади. Унга зид сифатида юқори даражада ижро этувчи жамоалар умумийлик ёки жамоанинг бир қисми бўлиши муҳимлиги ва бошқа бирга ишловчи ходимлар ҳамда шахсий ғояларни ривожлантиришда ҳиссасини кўшишини таъкидлади. Қайси масалалар ажойиб ғоя бўлиб келмади, лекин унинг ўрнига жамоа сифатида қандай биз ишлай оламиз ва ўша ғояни қўллаймиз. Бир куни биз бундай ғояни ривожлантириш учун ишлаймиз биз ўзимизнинг индивидуал қобилиятларимиз ва гуруҳ ноу-хауни кучайтиришимиз яхши жамоалар билим кўникма фаолиятларини ривожлантиради. Чунки яхши жамоажипслаша оладиганроқ ҳисобланади ва у самаралироқдир. Ўша ўша ишлаш муҳитларида мувофиқлаштиришда ва алоқада жамоа аъзолари табиyroқ ва беихтиёроқ бўлишади. Мувофиқлаштиришда ёки алоқада банд бўлганимизда менежмент учун талаб йўқ деб мен айтмаяпман. Чиндам ҳам етакчилик ҳамisha калит ҳисобланади. Бироқ бу вазифалар шундай жамоаларда осонроқ усулда тугатилади. Бу иш содир бўладичунки жамоа аъзоларининг барчаси умумий кўриш қобилияти ва компания қадириятларини бўлишади. шу ерда бу иш осонлик билан силлиқроқ услубда охирига етказилади.

Қарама-қаршилик ҳам ҳақиқат жамоа аъзолари ичида алоқа бўйича камчилик бор одамлар гуруҳларини биз кўра олишимиз ва худбинлик қоида бўлиб қолмоқда. Бундай жамоаларда энг оддий муаммо ҳам баҳслар ва келишмовчиликлар марказига айланиб қолмоқда. Шундай қилибҳар бир иш бўйича муаммо яхши жамоада меъёр кўринадиган нарса ва бажаришга осон бўлиб кўринади, ёмон жамоаларда мумкин бўлмайдиган амалга ошмайдиган ёки ҳаққоний бўлмаган нарса деб одатда қарашади.

Боғланиш қобилиятининг юқори даражасини олишда вақтнинг муҳимлигига шубҳа йўқ. Инсон сифатида рационал ҳиссиётларга қараганда эмоционал ҳиссиётлар афзалроқ. Ишловчи ходимлар ичида ҳамisha тўқнашувлар бўлиб туради, бунга сабаб бўлимлавр ичида муносабат ва ўзаро боғлиқлик вазифаси бор. Жамоалар абадий тинч ҳолатида бўлмайди. Жамоа аъзоларининг кўпчилиги томонидан кучли компаниянинг қадириятлари ўзлаштирилганда доимо тўқнашувларни ҳал қилишда одатда менежмент учун талаб бўлмайди. Гарвард бизнес мактабининг истефодаги хизмат кўрсатган



профессори Крис Аргирис ўзининг ташкилий ўрганиш ҳақидаги ўзининг ишида яхши жамоа ва ёмон жамоа ўртасидаги фарқ тўқнашувлар ва тафоутлар унинг аъзолари ичида ҳал этиш қобилиятларидан иборатлиги таъкидлади. Тажриба менга шуни кўрсатадики мен бу баёнотга тўлиқ қўшиламан.

Кундан кунга масладан масалага ўсиш учун яхши жамоаларга уларнинг ўзларининг вақти керак. Берилган қайсидир якшанба кинофильмида машҳур кетма-кетлиги бор унда футбол мурабийси Тони Д. Амато ролини ўйнаган.

### **2.3. Жамоавий бошқарувдаги метод (усули).**

**1. Хизмат кўрсатиш вақтида меҳмон билан қайта боғланиш.** Хизмат кўрсатиш вақтида меҳмон билан боғланиш ёки хизмат кўрсатишда меҳмон фикри (нуқтаи-назар) жамоавий бошқарувда асосий иш ҳисобланади. Давом этган мукаммаллаштириш хизмат кўрсатиш вақтида меҳмонлар билан боғланишдан бошланади. Хар бир хизмат кўрсатувчи ходи харидордан “қандай хизмат ?” -деб сўраши керак.

Хизмат кўрсатиш вақтида сўраган ходимлар харидорнинг умидсизлиги билан ёки хизмат билан боғлиқ бўлган бирорта муомони вақтинчалик ечимини таъминлаш энг камида танқиди муомолар пайдо бўлганда, улар ҳам самарали ечимни маъминлай олишдан иборат.

Меҳмонларнинг саволномалари ёки меҳмонлар ҳақидаги ахборотлар олишнинг бошқа тизимлари яъни сирли меҳмон баҳолар ёки “on-line” даги мулоҳазаларни биз барчамиз билишимиз. Ҳақиқатда, хозирги вақтда биз ўзимизнинг меҳмонхона “on-line” хурмати ҳақида биз жуда ҳам эътибор (қизиқишимиз) беришимизга тўғри келади. Аммо фикру мулоҳазаларнинг бу турдаги муаммо билани меҳмонхоналарнинг маълумотларини таҳлил қилганда бундай фаолият аллақачон содир бўлган эди. Меҳмонхона ижроси ва харидорнинг фикрлари ҳақидаги маълумотларнинг тўплаш керак бўлади. Меҳмонинг фикрлари орқали сервисдаги меҳмонинг сўровлари (текширишлари) ёки кўшимча қайта кўриб чиқишлар мустақил ахборотлар манбаси сифатида жуда муҳимдир. Бироқ,бу воситалар фақат кўшимча қилинган ахборат деб кўриши керак бўлади,шундай қилиб,улар фақат меҳмонлардан фикру-мулоҳазалар олиш учун метод деб қаралмаслиги керак.

Хизмат кўрсатилган вақтда ҳамиша энг муҳим манба хизмат кўрсатишда меҳмон билан қайта боғланиш хизмат кўрсатувчи ходимлар томонидан содир бўлади. Акс холда биз ўша ўзига хос пайтда содир бўлаётган муоммоларни ҳал этишда катта имкониятни йўқатамиз,бирорта нотинчлик келтирувчи қарорда хизмат кўрсатувчи ходимларни ҳам ўз ичига олади<sup>18</sup>.

Хизматлар тугаганда меҳмонинг фикри ҳам тўлиқ таҳлил қилиши керак. Меҳмонинг ахборатларини тўпланишининг бюрократик тизими одатда менежерлар ва меҳмонхона дерекрорларининг таҳлиллари ва тузатилишларини

<sup>18</sup>By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 30

одатда чеклайди. Меҳмонхонада ишлайдиган ходимлар одатда бутун тизимдан четда деб ҳис қилади чунки улар меҳмоннинг фикир-мулоҳазаларини йиғишда (тўплашда) бўлмайди.

Ҳақиқат шундаки, меҳмонхона ходимларидаги меҳмоннинг фикирларини тўплашнинг анъанавий модели ишончнинг ва ишончлиликини камчилигини аниқ кўрсатади. Бу илмий менежмент ичида фақат юқори мартабали менежерлар тизимга қарши каллобни фикрини очиқ ифода этмасдан меҳмон билан қайта боғланишга таёрланади деб таҳлил қилинади.

Меҳмонхона бошқарувида бу фикирга қарамай жамоавий меҳмонхона менежменти меҳмон билан қайта боғланишни на фақат меҳмоннинг воқияларини (ходисалар) ҳал қилишда ва яхши хизмат билан таъминлашда имконият деб кўради балким марказда ходимларга хизмат кўрсатишда бутун тизимнинг пойдевор тоши деб қаралади.

Хизмат кўрсатиш вақтида меҳмон билан қайта боғланишнинг муҳим мақсади:

1. Меҳмонларнинг фикрлари орқали ўзларининг иш таҳлиллари учун меҳмонхонада ишловчи ходимлар штати яна ҳам жавобгар бўлиши.

2. Яхши хизмат кўрсатишда меҳмонхонада ишловчи ходимлар жуда эътибор (қизиқиш) билан ишлаётганини меҳмонларга кўрсатишдан иборат.

Хизмат кўрсатиш вақтида меҳмон билан қайта боғланиш қуйидагича<sup>19</sup>:

Биринчи босқич. Ҳаракатда ахборот олиш.

Унда меҳмонга хизмат кўрсатиш кўрсатилганда, администратор, хўжалик юритувчи ходим (қиз, аёл) ёки ресторан официанти меҳмондан хизмат қандай бўляпти? Деб сўрайди.

Иккинчи босқич. Меҳмоннинг ахборотини ёзиш.

Агар меҳмоннинг жавоби ижобий бўлса, у ёзиши керак – эслаб қолиниши ёки зудлик билан ёзилиши керак, агар ходимлар меҳмонларнинг келиши (зиёрати) билан банд бўлишса, маълумотлар ўзининг мос келувчи “Excel” варағида, изоҳлар китобида, бир парча қоғозга унутиб юбормаслик учун тезлик билан ёзиши керак.

Учинчи босқич. Агар муаммолар бўлса, биринчи ечим:

Агар фақат меҳмонлар ноҳушликлар (кўнгили совуши) ни аниқ кўрсатиб берсалар, ҳар бир ходим муаммони ўзига хослигини ва у, табиатдан нимага боғлиқлигини ўрганиб, қарор қилган ҳолда менежер ёки директордан ёрдам сўрашига тўғри келади.

**Тўртинчи босқич. Гуруҳда қайта боғланиш таҳлили:** Ҳар ҳафта менежерлар ва меҳмонхона директори ўртасида идоралараро йиғилиш (учрашув) бўлиши керак, унда улар ҳар ҳафталик иш (ижро), хизмат кўрсатиш бўйича муаммолар, ходисалар ҳамда ходимнинг биринчи ҳаракати ва харидорнинг қарорлари кўрилади. Аммо бу йиғилишдан олдин менежерлар билан бўлимда ишлайдиган ходимлар билан бирга олдинги йиғилишни ўтказиш керак бўлади ва ўзларининг биринчи хулосаларини қилишлари керак бўлади.

---

<sup>19</sup> By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 31

Амалда ишлайдиган ходимлар штати ва менежерлар ўртасидаги қайта кўшилишдир ва у идоралараро ҳам бўлиши мумкин. (масалан менежерлар билан бирга ошхона ва хизмат кўрсатувчи ходимлар штати). Нимани биз таҳлил қиламиз? Биз мақтовлар ошишини ва уларни кўздан кечиришни хоҳлаймиз, лекин ҳақиқат шундаки оғишлар (четга чиқишлар) орқали фақат такомиллашиш рўй беради, шунинг учун биз асосан муаммоларга, ходисаларга ва меҳмон қарорларига эътибор қаратамиз. Шу сабабли афзаллик учун ноёб йўл РДСА иш тизимида доимий равишда меҳмонхона операцияларидан бири ҳисобланади ва у зудлик ҳис-туйғуси билан бажарилади.

Сервис ҳақида меҳмонлардан сўралганда, шубҳасиз меҳмонхонада ишловчи ходимлар жуда жонли ва мулойим бўлишлари керак. Биз хоҳлаган охирги нарса шуки, биз меҳмонлардан сўраганимизда уларни жаҳли чиққан бўлади, уларни жонига тейган (безовта қилган) бўламиз. Меҳмонлар билан ишлаганимизда бу усул албатта ходимнинг билим ва тажрибаси ва ҳамдардлигига мос келади. Ҳақиқатда бутун усул ходимнинг ишончига асосланади.

**Ўзаро суҳбатлар.** Жамоавий меҳмонхона (меҳмондўсликка асосланган) бошқарув ҳар бир билимли хизмат кўрсатувчи ходим ва менежердан ҳар бир иш муаммолари яъни меҳмон билан қайта боғланиш, йиллик даромад имкониятлари, бажариладиган иш тартиблари, яхшироқ нарх бўйича оптимизация қилиш, рақобат ва олдинга интилиш бўйича диалог тузинг. Агар диалоглар таъсирли бўлса улар бизнес муаммоларининг кўп турларини билишни қўллаб-қувватлаб, яхшироқ қарорларни ўйлаб топади<sup>20</sup>.

Дэвид Бом концепцияни киритди, алоқада одамлар ўртасида тасдиқлаган бирорта диалогни эркин оқим маъносида, банклар ўртасида оқадиган ҳис-туйғусида тахмин қила олади. Бу банклар иштирокчиларнинг турли хил фикрлари (қарашлари) кўриб чиқилади деб тушунилади. Агар биз бошқа одамларнинг фикрларини ҳурмат қила олсак, ҳатто кўрилган диалог ижобий ҳаракат сифатида кўрилса, диалоглар жуда самарали бўлади. Агар биз диалог мобайнида энг муҳим тамойилларини ҳурмат қилсак, биз албатта кўп иш муаммолар ҳақида диалог мобайнида албатта ўргана оламиз.

Диалогларни бошқа иштирокчилар билан тадқиқ (ўрганишдаги) қилишдаги мақсадлари очик фикрлаш ва ўрганиш билан яхшироқ ечимларга эга. Диалоглардан биргаликда ишлайдиганлар ва менежерлар ўрганадилар. Фикрлар жангининг бундай хилида биз ўзимизнинг ғояларимизни мажбуран қабул қилдиришга ҳаракат қилмаймиз, биз рақобат қилишимизга даъво қилишимиз мумкин. Амалдаги (ишдаги) диалоглар орқали биз яхшироқ ишлар олиб бориш режаларига етиб оламиз.

### **Самарали суҳбатлар уюштириш учун аниқ қоидалар мавжуд:**

1. Биз барчамиз бошқаларни диққат билан эшитишимиз ва бошқаларнинг фикрларини ҳурмат қилишимиз керак.

2. Одатда иш ёки бизнес муаммоларининг аниқ ёки ноёб ечими бўлмайди. Кўп муаммолар структурасиз (тузилмасиз) бўлади яъни бу муаммоларда

<sup>20</sup> By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 31

диққат-эътиборга арзийдиган ечимлари бўлиши мумкин. Унда қайси бири энг зўр (яхши) ечим ҳисобланади? Диалоглар орқали биз кутилмаган ва номаълум сценарийларни яхшироқ ўрганамиз.

3. Диалогларда иерархия бўлмайди, ҳар бир ходим менежерлари билан биргаликда уни имкониятини эшитишга тўғри келади. Мувозанатда авторитар одамлар ёки хўжайинлар ҳамда ўзларига ишончлари ҳамда итоаткорлиги етарли бўлмаган ходимларга жой йўқ.

4. Маҳоратларга (кўникмаларга), ваколатга эга, диалогларни бошқарадиган раис керак бўлади.

5. Диалоглардан биз ҳар доим ҳам хулосалар қила олмаслигимиз мумкин, тушуниш жуда муҳимдир чунки кўп одамлар бу барча суҳбатларни хулосасиз ёки якуний ҳаракатсиз деб, диалогларни бекорга вақт ўтказа олиш деб ўйлайдилар. Иш бўйича муаммоларга шошилиш ҳаракат курслари керак эмас ва тез-тез диалоглар биринчи пайтларда хулосалар билан тугамайди. Шундай бўлишига қарамай, биз уни тушунмаслигимиз (англамаслигимиз) мумкин, ўрганиш бор, бундай бўлишига сабаб у диалогдир.

Диалоглар жамоавий бошқарувда барча вақт рўй берган улар: қайта боғланишда, харажатларни қиқартиришда ва молиявий йиғилишларда, кичик ва вақтинчалик бўлган жамоаларда ва интернетдаги очик мулоқотларда содир бўлган.

**Иш бўйича хатоларни тан олиш.** Буюк файласуфлардан Вальтер ва Сукрот ёки гносеология (яъни билиш назарияси) файласуф Нарри Поппер инсоннинг (нуқсон) камчиликлари ҳақида беришган. Инсон сифатида биз хато қилмаганмиз деб аниқ айта олмайди. Бу тамойилни барча ходисалар (воқеаларда) ва албатта ишда ва менежментда қўллашади. Агар биз ишлаганимизда қилган хатоларимизни қабул қилсак, яъни хатолик (янглишиш) тамойилини тан олсак, хатолар орқали ҳақиқатда ўрганамиз ва олдинга ҳаракат қиламиз, иш жойимизни ривожлантира бошлаймиз. Албатта бепарво (совуққон, эътибосиз) муносабат орқали келиб чиққан хатоларга бундай маданиятда (ичида) жой шубҳасиз биз хатолар қиламиз, лекин биз кейин уларни гуруҳда диққат билан таҳлил қиламиз, қилган ҳар бир хатони ўрганамиз, биз уларни ҳамма билан улушамиз (бўлишамиз) – агар биз уларни эътиборга олишимиз мумкин бўлса, аниқ (ўзига хос) хатолар яна бир ерда (бошқа бир жойда) рўй беради<sup>21</sup>.

Хатоларни тан олиш иш ўринларини яхшилаш учун зарур. Хатоларни тан олинмаса, тенг равишда инновацион (такомиллашиш) жараён бўлмайди чунки инновация асосли равишда синаб кўриш ва хато методи орқали рўй беради. Бу фикр (қараш)га қарамай бизни меҳмонхона ташкилотларимиз бор у амалда бўлмаган хатоларни тан олмайди, ишончинг бу тури шундайки, ҳар бир хато учун жазолайдиган менежерлар (келгуси) келаси хатолардан ўзини четга олади. Лекин ҳақиқат шуни кўрсатадики яъни ҳар бир киши хатосини яширади ва бундай муносабат на яхшироқ ўрганишга на иш жойини ривожлантиришга рухсат беради.

<sup>21</sup> By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 32

**Ишдаги ҳаракат.** Ишдаги ҳаракат дегани сўзни маъноси, биз албатта биргаликда таҳлил қилиб, узоқроққа, олдинга ҳаракат қилмоқдамиз ва яхшироқ бажармоқдамиз. У олдинги бобда тушунтирган РДСА тамойилда акс этирилди, қандай қилиб инновация давом этадиган иш бўйича такомиллашиш орқали рўй беради. У япон бизнес амалиётидаги муносабат бўлиб унда ҳамма вақт ҳаракат-ривожланиш рўй беради; бажариш ва режалаштириш батамом аралаштирилиши керак бўлади, чунки кўпчилик ходимлар ўзларини ишларида давом этиши акс этиши керак. Лекин асосли равишда биз қарши чораларни қўллаётганимизда ёки ғояларни такомиллаштирган пайтда, биз доимий таҳлилни қўллашимиз керак.

Маданият ичида бўлишига қарамай унда жуда кўп ҳаракат кўпроқ хатоларга сабаб бўлиши мумкин, у ишлаган вақтда кўпчилик ишлар ходимларнинг ташаббуслари ёки шошилиш туйғуси (ҳис) йўқотиш эмас. Шошилиш ҳис-туйғуси мазхабпараст ҳолати унда ходимлар доимий равишда нарсаларни яхшилашга ҳаракат қиладилар ва унга зид бўлган сўз мағрурлик (кўнгилчан)дир.

“Танқидий масалалар (муаммоларга) тўғри, (шошилиш) зудлик билан эътибор қаратиш ва ҳаракатни кўзғатиш (ҳаракатга келтириш), лекин у нотинчлик ёки кўрқин (хавфсираш) ҳолати эмаслигини” – профессор Жон Котлер кўрсатиб ўтган эди<sup>22</sup>.

Ҳаракатда бўлиш яъни биз ғоялар ва хулосаларни текширишга жойлаганимиз (қўйганимиз). Юқорида таъкидлаб ўтганимиз яъни биз ҳаммамиз натижаларни яқиндан текширамай ва таҳлил қиламай. Биз ўзимиздан сўрашимиз мумкин: Бу режани ривожлантириш курси ишламоқдами? Ёки бу янги хизмат кўрсатиш меҳмонларга (қиймат) нарх ва компанияга йиллик дарошмад таклиф қилмоқдами? У ҳам фойдалими? Биз қўшимча тартибга солиш (тўғирлашлар қилишимиз) керакми? Ёки биз ўша ҳаракат қилиш режасини ташласак яхшироқ бўладими? Бу бажарилган иш тартибини қайта йўллаш орқали ҳаражатларни тежаса бўладими ва у меҳмонхоналарга қандай тасир кўрсата олади? Ҳаракатда дегани бажариш, таҳлил қилиш ва доимо ўрганиш маъносини англатади. “Фақат уни бажар!” деган жумла (гап), у Ричард Брэнсоннинг ҳаёти ва иш фалсафаси ҳисобланади.

#### **2.4. Очиқ китоб менежменти (бошқаруви).**

Нархни қисқартириш ва мақсадни улашиш (бўлиш) орқали қандай қилиб барча ходимларга молиявий мақсадлар улашилади?. Очиқ китоб. Менежменти (бошқаруви) (ОКМ(Б)) ғояси (1983й) Жон Кейс томонидан ривожлантирилган эди ва кейинчалик (1997 йилда) Джек Стэк томонидан ривожлантирилди, бизнесга ҳар томонлама менежерлардан кейин турган қуйи линиядаги ходимларга молиявий ахборотни яроқли қилиб, улар билан улашди (бўлишди). Молиявий маълумотлар ва батафсил бухгалтерия иши бўйича ахборот бериб, молиявий натижалар ва ходимнинг яхшироқ улуши (ҳиссаси)ни такомиллаштириб, биз кўпроқ мажбурият (бурч) кутамиз.

<sup>22</sup> By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 33

Стак учта асосий қоидаларни баён қилди<sup>23</sup>:

1. Қоидаларни билинг ва ўқитинг: ҳар бир ходимга бизнес ютуқларининг меъёрларини беринг ва уларни тушуниши учун ўқитишингиз керак.

2. Ҳаракат ижросини текширинг ва ҳисобни сақланг: ижрони такомиллаштириш учун ҳар бир ходимдан ўзларининг билимидан фойдалана олиши учун имконият бериш кутилади.

3. Натижада улушни таъминланг: компаниянинг ютуғида ва таваккалчиликдаги муваффақиятсизликда ҳар бир ходимда тўғри (яхши) улуши бўлиши керак. Бизнинг меҳмондўстлик бошқарувининг жамоавий методидида Очiq китоб менежменти (ОКМ) қандай (амалга оширилади) қўлланилади? Бу методни қўллаш учун менежерлар ва қуйи линиядаги ходимлар қандай қилиб нархларни сақлаб қолади?

Нархни сақлаб қолиш ҳар бир кишининг бурчи эканлигини жамоа меҳмондўстлигига асосланган бўлишини биледи. Нархларни сақлаб қолиш жавобгарлиги ёки нархлаш самаралироқ бўлиши барча ходимларга боғлиқ. Албатта, (ҳаракат) фаолиятнинг ўзини соҳасида, аниқ кўриниб турибдики, менежерлар қуйи поғонадаги ходимларга қараганда жавобгарлироқ бўлиши шарт.

Бундан келиб чиқадики, бош (директорлар) менежерларни асосий жавобгарлиги бўлиши керак. Шунинг учун, бундай вазифа жавобгарлигининг бир қисмига ҳамда ҳар бир иш йўриқномалари бўйича ҳисобот берувчига айланганда, биз нархларни таҳлил қилиш ва уларни самаралироқ бўлиши учун биз фикрни очiq ифода этадиган ташкилотни ривожлантира оламиз. Кўп йиллар илгари Эдвард Деминг ўзининг TQM тизимини ривожлантирганда, у бу усулни кўриб чиққан эди.

Агар ҳар бир ходим ўз фикрини очiq айтганда эди, ҳатто ўзининг кичкина соҳасида харажатларни қисқартиришга ўз ҳиссани қўшгандан кейин, харажатлар қикарган бўларди (ва қўллаб-қувватланар эди), балки янги иш такомиллаши оқибатида 500 АҚШ доллар сақланиб қолганлигидан бир гуруҳ ходимлар фахрланар эди. Ўз зиммасига олиш ва кўплаб омонатлар ҳатто камроқ бўлишига қарамай, умуман жуда катта миқдорга кўпайтира олди (миқдорни оширди) деган эди у.

Кейс-стади 5 (беш) юлдузли меҳмонхона 160 номери (хоналари) билан ва 2 (иккита) ресторан ҳамда келишилган воситаларда қўллаб кўрилди.

Харажатларни камайтириш ёки йиллик даромадни ошириш учун жавобгарликни, кўникмаларни ва мажбуриятни қилишда бу меҳмонхонада жамоа бошқаруви очiq китоб менежмент амалиётини қшллади ва одатдаги методни ривожлантирди. Бу метод қуйидаги қисмлардан иборат:

1. Молиявий билим ва мажбурият.

2. Текширув ва мониторинг – мувозанатга келтирувчи ҳисоб карточкаси ва ташаббускорлик.

1. **Молиявий билим ва мажбурият:** Бухгалтерия ҳисобида нарх тамойиллари бўйича асосий билим ҳамда унинг бўлими ичида нархлар бўйича

<sup>23</sup> By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 34.

билимини бўлишини назарда тутати. Бу метод биринсидан барча менежерлар томонидан қўлланиши шарт, лекин у бошқарув (даражалари) босқичлари орасида иш олиб боришига тўғри келади. Шубҳасиз, барча менежерлар ўз малакалари ва мажбуриятларда биринчи намуна бўлиши керак. Меҳмонхона менежменти ва юқори даражадаги менежмент ҳар ойда бўладиган қайта қўшилишни бошлайди унда ҳар бир молиявий муаммони (эҳтиёткорлик) диққат билан харажатларни сақлаб туриб мувозанатга келтирувчи ҳисоб карточкаси, бюджет тузиш, ойлик натижалар, ҳар чорак бўйича молиявий ҳисоботлар, мумкин бўлган зиддиятлар, кутилмаган натижалар (ёрдамида) орқали гаплашади. Ўзимни шахсий тажрибамга асосланган ҳолда, биз қуйи линиядаги ходимлар билан менежерлар биргаликда ичига олишимиз керак. Шундай қилиб, бошқарув ҳажмида иштирокчилар гуруҳини сақлаб қолиш учун, биз оддий таркибий қисм ходимлар ичида алмаштириб туриб ёрдам беришни таъминлашимиз керак. Бундай учрашувлар (йиғилишлар)да 18 тадан 25 тагача кишидан ошмаслиги керак эди. Шундай қилиб, ўша қайта қўшилишда асосан 2 та мақсадда биз кўп молиявий ахборот улашилмоқдамиз<sup>24</sup> (ёки бўлишмоқдамиз):

1. Билим ва молиявий кўникмаларни яхшилаш.

2. Иштирокчилар ичида мажбурият (бурч)нинг (каттароқ) улканроқ туйғусини руҳлантириш, улар харажатларни қисқартириши натижасида уларнинг қўшган ҳиссалари натижалар келтириги ҳамда ўлчаниши мумкинлигини улар амалга оширишни бошлайди.

Бу учрашувларда биз тез орада ходимларнинг ва менежерларнинг фаолиятларидаги маҳоратларни ошириб, улардан оламиз. Ҳар бир киши ижро бўйича ахборотни улашгандан бошлаб, ҳар бир киши бўлимнинг молиявий натижаларидан хабардор бўлади. Мақсад-малумотлар, ғоялар, қарши чоралар улашиш ошиб бораётган ташкилий билимни таҳлил қилишдан иборат. Чиндан ҳам, бу молиявий ахборотни улашаётганимизда, ўша пайтда яхшироқ ғояларга эга бўлиб ёки фаолият бўйича курсларга бориб, биз доимо ўргандик.

Масалан, духофкаларда (печларда) фойдаланганда, ўзининг амалиётини оширишни ошхонада ишловчи билиши мумкин, ресторант буюртмалари учун каттароқ печлар ўрнига кичикроқ печлардан фойдаланиш орқали (билан) у пул ва катта миқдордаги энергияни истеъмол қилишдан сақлаб қола олади. Қолганига ўхшаб бу асосий фаолият хамиша харажатни сақлаш сонини аниқлаб ёки тушинтириб уни тезлик билан харажатларни сақлаб туриб муозанатга келтирувчи ҳисоб карточкасида (НС-ТМКХК) зудлик билан рўйхатга олинади. Бу учрашувларда қандай (қайси) масалалар кўпчиликни ташкил қилади деганда бу иш тезлик ичида жавобгарлик ва ташаббускорлик туйғуси кучайтирилишига қарамай қисқа муддатли натишалар билан келиб, мажбурият рағбатлантирилиши тушинилади.

**2. Текширув ва мониторинг. Харажатларни сақлаб туриб мувозанатга келтирувчи ҳисоб карточкаси.**

<sup>24</sup> By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 35.

Шундай менежмент иши борки: “Ўлчаб бўлмайдиган бирор нарсани бошқариб (хам) бўлмайди” -деб айтилади. Бу фикрга мен кўшиламан, лекин у барча фаолиятлар ўлчана олмаган пайтда (вақтда),у эҳтиёткорлик билан қўлда ишланиши шарт. Қандай қилиб сиз меҳмонинг йиллик даромадида фақат битта ёлғиз ходимни қадрини (қадриятларини) ўлчай оласиз?

Ёки сизнинг брендингизни оширишда қандай қилиб сиз ходимнинг ҳар кунги уриниши (ҳаракат қилиш)ни ўлчай оласиз? Ҳали хам биз кўп иш фаолиятларини бажармоқдамиз, (яъни) улар аъло даражада ўлчаниши мумкин. Нархни сақлаб қолиш хамда яхшироқ текширувга қарамай биз уларни доимий равишда бюджет тузишимиз ва яқиндан текширув ўтказиб туришимиз керак. Ўзгарувчан нархлар йиллик даромадлар билан ошиб боришини, лекин охирида қайси масалалар энг кўп фойда келтиришини биз ҳаммамиз биламиз.

Нарх(лар) мониторинги ва текширув кундалик вазифа бўлиши керак, улар энг биринчи бўлиб меҳмонхона бош менежерлар ва бўлимлар менежерлар ўз зиммаларига оладилар, лекин кейин эса қуйи даражадаги ходимлар ўзларини зиммаларига оладилар. Нечта ходимларни биз ўша мақсадда очик ифода қила оламиз?. Меҳмонхоналар ўртасида жавоб фарқ қилади, ҳали хам идеал давлат барча одамларга эътиборини қаратади.

Харажатларни сақлаб туриб мувозанатга келтирувчи ҳисоб карточкаси (ХС-ТМКХК) қуйидаги фаолиятларга эътиборини қаратиб, харажатларни сақлаш ва турли хил босқичлар (ёки даражаларга) таъсир қилади:

1. Хизмат кўрсатиш ёки биронта иш жараёнини ривожлантириб, биз харажатлардан сақлаб қоламиз.

2. Сотиб олиш (қобилияти)муддатини узайтириш йўли билан биз харажатларни сақлаб қоламиз.

3. Бошқа таъминловчи билан ишлаш орқали биз харажатларни сақлаймиз.

4. Таъминловчининг сервисини бекор қилиш орқали харажатларни сақлаб қола оламиз. Масалан, ташқаридан келтириладиган маҳсулотларни бекор қиламиз ёки фақат бундай сервисни (хизматни) тугатамиз. Лекин меҳмонларга кўрсатиладиган кутилган сифат ва хизмат кўрсатиш даражасини биз ҳамиша қўллаб-қувватлашимиз кераклигини биз алоҳида таъкидлаб ўтишимизга тўғри келади. Агар уни (яъни хизмат кўрсатишни) бартараф қилиниши тўғрисида қарор қабул қилинган бўлса, биз хизмат кўрсатиш жараёнига қайтадан ўтишимизга балким тўғри келади чунки у меҳмонлар учун энди қимматли нарса эмас, бизнинг харажатлар ошади, иш бўйича фаолиятлар диққат билан меҳмоннинг фикр-мулоҳазаси мониторинг қилинади. Рекламада ҳам агар харажатларни қисқартириш билан биз ўзимизнинг бандимиз ёки йиллик даромадларимизга таъсир ўтказадиган бўлсак, биз ундан қониқмаймиз. Реклама ўзининг инвестициядаги даромадда (ИД) ичида яхшироқ ўлчанишига тўғри келади.

Бу тўртта иш фаолиятлар (паст) қуйида ишлайдиган ходимлар биринчиси учун биргаликда жавобгар бўлиши керак. Барча хизмат кўрсатувчи ва кўшимча офис ходимларидан харажатларни сақлаш учун иш бўйича бажариладиган иш тартибини такомиллаштириши кутилади. Менежерлар барча тўртта фаолият



учун жавобгар ҳисобланади ва албатта бош менежерлар бутун тизимга, уюшма (бирлашма) офислар билан бирга жавоб берадилар.

Мувозанатга келтирувчи ҳисоб карточкаси текшириш қандай ишлайди? Меҳмонхона бюджети ва барча ижро бўйича ўзаро нисбатлар битта “Excel” варағида бўлади ва ўзининг махсус бюджети билан ҳар бир бўлим учун ягона варақ мавжуд. Барча кутилмаган молиявий натижалар ҳамда молиявий ўзгаришлар ҳам қайд қилинади. Лекин қайси иш бўйича энг кўп мумкин бўлган фаолиятлар олинади ва сони аниқланади; компанияни сақлаб қолишда ҳар бир фаолият амалга оширилиши ва қанча пул келиши кутилади.

Бизда қуйидаги мисоллар бўлиши мумкин:

1. Сотув ва маркетинг бўлими: реклама харажатлари, ойликлар, офис (идора) харажатлари, агентликларнинг комиссия тўловлари, агентликларнинг телефон чақирувлари билан шуғулланади.
2. Ресторан, (банкет) зиёфат бериш ва барлар; ичимликлар нархи, ойликлар, ходимлар агентликларнинг ойликлари – кучайтирилган хизмат кўрсатувчи офийиантлар, реклама қилиш (бўлишилган нарх ёкм харажат), ошхона чойшаби, сервис учун мол (буюм): шишадан ясалган буюмлар.
3. Ошхона: озиқ-овқат нархи, обликлар, ходимлар агентликларининг ойликлари, нафлар (фойдали нарсалар) (бўлишилган нарх), униформалар, ошхона буюмлари, телефон.
4. Қабул (хона): ойликлар, униформалар, телефон, офис харажатлари, нафлар (фойдали нарсалар) (умумий бўлишилган).
5. Хўжалик юритиш: кроват чойшаблари, мини-бар харажатлар, ойликлар, телефонлар, фойдали нарсалар (умумий бўлишилган), униформалар, гуллар, хона учун канцелария буюмлар.
6. Таъмирлаш (тузатиш): умумий маиший хизмат, ойликлар, ташқи таъмирлаш хизматлар, материаллар ўрнаштириш учун таъмирлаш хизмати.
7. Маъмурият: ойликлар, хизмат кўрсатиш ишлари бўйича олдиндан ишониб шартнома тузиш, фойдали ишлар (умумий бўлишилган), телефон. Бу вазият (аҳвол) бўйича маъмурияти. Меҳмонхона бош менежери билан биргаликда (тўла) умумий жавобгарликда, харажатни сақлашда назоратчи вазифасида бўлади.

**3. Ташаббускорлик.** Бу тизимда муваффақиятнинг исботи ходимнинг ташаббускорлиги ҳисобланади. Агар ишлаш методи ва мажбурият директорлар ва менежерларнинг у томонида исботланган натижа билан бўлса (келса), биз юқори ижрони бажарувчи ходимлар ҳақида гапиришни бошлаб оламиз. Ташаббускорлик ходимларни рағбатлантириш орқали ишлаганда: “Харажатларни сақлаш билан қандай қилиб мен ишлаш фаолиятини яхшилашга ўз ҳиссамни қўшаман?” – деб ўзларидан сўраганда кўринади.

## **2.5. Кутилмаган имкониятлардан бирлаштириш стратегиялари.**

Менежментнинг умумий оддий ва анъанавий фикрга қарши бўлган стратегик жараён фақат уюшма (бирлашма) идораларида (офисларида) содир бўладиган бир нарса (жараён) эмас; кўплаб стратегик маълумотлар (далиллар)ни таъминлайдиган энг яхши стратегия ҳақида бир гуруҳ

директорларнинг фикр-мулоҳазалари ва режалари. Стратегнинг ўйлашича стратегик режалаштириш жараёни тасвирлар (образларни), заифликлар, куч (кувват)лар, имкониятлар, рақобат, хавф-хатарлар, ҳисоботлар ва турли стратегик сценарийларни ҳақидаги расм бизнинг барчамизни хотирамизда турибди. Ҳақиқатда маълум маънода стратегик режалаштиришнинг бу назариясига қарамай стратегиялар ҳам кичик ва кутилмаган ҳодисалар содир бўлиши мумкин. Бундай турдаги стратегия уюшма (бирлашмага) оид офисларда режалаштирилмайди.

Юқоридан (юқори қатламдан) келадиган анъанавий стратегик жараён ўрнига пастдан (пастки қатлам) келадиган бирлаштирувчи стратегия тури келади. Генри Минцберг биринчи бўлиб стратегик режалаштириш жараёни ҳақида кўп тушунтирган эди. 80-йилларда бу стратегик жараённи Майкл Портер томонидан ривожлантирилган эди. Ҳозирги вақтда стратегик режалаштириш бутун стратегик жараённинг фақат битта қисмига айланиб қолган, у тўлиқ жараённинг фақат битта қисми бўлади деб кўрилиши керак.

Мени нотўғри тушунманг, стратегияга талаб йўқ деб айтмаяпман, муҳим бизнес қарорларини қабул қилиш ва режалаштириш ишларини эътибор бериб, тўла-текис бажаради. Бирорта стратегия режалаштираётганда кўп саволлар бўртиб чиқади, улар: қанақа бизнес? Қаерга инвестиция қилиш керак ёки қаердан олиш керак? Қаерда афзалликлар белгиланади ёки компания захиралари (ресурслари) яхшироқ жойлаштирилади (ёки тарқатилади)? Қандай қилиб ўзларини рақобатдан ажратмоқчи? Улар меҳмонларга таклиф қилмоқчи бўлган сифат ва сервис даражалари (босқичлари) қандай бўлмоқчи? Кўриш қобилияи ва топшириқ (жиддий вазифа) қандай бўлмоғи керак? Стратегиянинг бу қисми ҳақиқатдан ҳам зарурлигига мен ишонаман лекин агар биз барчаси нима ҳақидалигини ўйласак, биз хато қилган бўламиз. Ҳақиқат шундаки, ишнинг атиги 50% стратегик режалаштириш ҳисобланади. Стратегик ривожлантиришнинг қолган қисми қандай? У ҳам (тун) юқори қатламдаги менежерлар томонидан режалаштириладими? Дарҳақиқат бундай эмас, имкониятларнинг бу турлари (хиллари) ни топишга менежерлар шуғилланиши билан, ҳақиқатда у ташкилотнинг қуйи поғанасида содир бўлиши. Биринчи кўрганда нима потенсиял имконият бўлиб туюилади деб биз чуқурроқ кирганимизга қадар, бундай бизнес имкониятлари кутилмаган эди. Жамоавий меҳмондўстлик менежментида у кичкина бир нарсадан яъни ишни яхшилашда энг яхши амалиёт у бўлинган (улашилгандан) дан кейин каттароқ бўлишидан бошланади.

Бир куни биз глобал энг яхши амалиётлар ёки хатто глобал стратегия орқасида бўлмоқчилигимизни тугатиш мумкинлиги бошқа ерда қўлланилиб, мувофақиятли бўлиши исботланаган<sup>25</sup>.

Бу кичкина ва бирлаштириш стратегия мантиқий ёндашувдан келмаган, ленин кутилмаган ажабланишдан ташқари: “Тўсатдан келган (пайда бўлган) имконият бор”. Албатта ўша имконият содир бўлишига мажбур қилдик, муофақиятли бўлади денан фарқини биз ҳеч ўйламаган эдик, бизнинг билимли

<sup>25</sup> By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 38

хизмат кўрсатувчи ходимларимиз уни содир бўлишига мажбур қилишди. У юқори поғонали бошқарув (менежмент) эмас эди. Бизнес имкониятнинг бу тури жамоавий меҳмондўстликка асосланган бошқарувни диққат марказида турибди ва ҳақиқатан ҳам ташкилотнинг ҳамма жойида бизнес имкониятлари қўллаб-қуватланишини кўзда тутди. Инноватция ва доимий иш такомиллаши ҳақида мен гапираётганимда, ҳаммасидан олдин (аввал). Бирлаштириш стратегияси; РДСА жараёни, меҳмон ахборотини тўплаш ва таҳлил қилиш, диалог (сухбат олиб бориш), ғояларни (такомиллаштириш) ривожлантириш, мониторинг ва тест олиб бориш, ҳамда нима гуруҳ ўйлаб топилганини мен эслатдим. Бирорта ананавий меҳмонхона ташкилотида анъанавий бошқарув иншоат ичида иш олиб боришига қараганда катта миқдорларда кутилмаган стратегиялар келиши керак. Чарлос Хенди ўзининг “Ташкилот ичида” деган китобида (1990 йилда ёзилган китоб) ходимларнинг иш бўйича таърифлари ва талаблар ишлаган вақтда барча сўнги (охирги) вазифалар бажарилиши ҳақида бизга эслатиб ўтади. Лекин ходимлар ташаббускорликни улардан олган бўлса, иш ҳақидаги таърифлар орқасида кўп бошқа вазифалар бизнес учун кутилмаган ва дахшатли даражада унимдорлиги бўлади. Менежерлар улар ҳақида ҳеч қачон ўйламаган эди<sup>26</sup>.

Ходимлар томонидан иш такомиллашишининг бу тасаввурга зид бўлган механик ва йиллик бошқарув назариясига асосланган меҳмонхона ташкилоти инсон потенциалини очмайди, чунки уларнинг иш бўйича йўриқномаларидан ходимларни чиқишга, бойлигини оширишга ёки такомиллаштиришга руҳсат бермайди. Инсон имкониятлари чекланган бўлса, (улар) фаолиятидан кейин нима ҳам содир бўлади.

Нима учун меҳмонхона ва хизмат кўрсатиш ходимлари ишларида, юқорироқ ижро талаб қиладигин ижрода камроқ қобилчтга эга бўлиши керак? Нима уқун инноватция фақат техник ёки технологик саноатлар бизниқига ўхшаб ўсган саноатларда камроқ мумкин бўлишидек (сезиладим) туюлади. Меҳмондўстлик бу тўлиқ инноватцион бошқарувнинг асосий ҳамма жойда қандай қилиб биз ходимни потенциалини оча олишимизни мен тушунтирдим. У оисон йўл бўлмайди, чунки менежерларнинг ақл-идокида (фикрида) ҳамма нарса чуқир ўзгариш билан бошлаш керак. Лекин бизнесни истемолдан йўқотишда у аниқ йўл бўла олади. Шу сабабли бошқарувда бу маделни (намуна, андоза) мақсади бирлаштириш стратегияларини қўллаб қуватлашдан иборат. Аниқ (мукамал) меҳмонхоналарда битта бирлаштирувчи стратегия маркетинг ва сотув бўлимида бошлай олади; меҳмонхонанинг фикир-мулохазаларини эшитади ва меҳмонинг ахборотини таҳлил қилиш, қабул қилиш билан бу бизнес имкониятни топишди. Ёки Осиёдаги меҳмонхонада хўжалик ишларини юритишда оддий иш жараёнини такомиллаштириш муваффақиятли текширилди, кейин ҳамма жойда (ерда) эргашадиган энг зўр амалиёт ёки янги меъёр сифатида амалда қўлланилади. Қайсики ҳар йилги иш такомиллашишида 4.000 еврини иқтисод (эконом) қилиб ташаббускор сифатида ўша ўзига хос меҳмонхона ишни бошлаб, 75 та меҳмонхоналар билан ҳисоблаганда 300.000

<sup>26</sup> By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 38

евро (пули) харажатини иқтисод қилди (сақлаб қолди)<sup>27</sup>. Мадрид шаҳридаги меҳмонхонада озиқ-овқат ва ичимлик бўлими ичида яна битта ғоя ривожлантирилди ва амалда қўлланди. Жуда фойда келтирувчи бўлиб кўришиб, у умумжаҳон (оммавий) стратегиясига айланди чунки бу янги инновацион хизмат кўрсатиш ҳам қолган бошқа компаниялар учун жуда фойда келтирувчи бўла олади.

## **2.6. Хизматлар соҳасида ходимларни бошқариш функциялари.**

Яқин ўтмишда меҳмонхона саноати корхоналарида инсон ресурсларини ёки ходимларни бошқариш хизматида ишлаш хизмат фаолиятининг охири деб ҳисобланар эди. Мазкур хизмат кўпинча маълум сабабларга кўра бошқа бўлинмаларда ишлаб кетолмаган ходимлар билан комплектланарди. Ходимларни бошқариш департаментига мижозларга хизмат кўрсатиш операцияларига жалб қилинмаган бюрократлар учун «бошпана» ҳисобланарди. Сўнгги йилларда тобора кучайиб бораётган рақобат муҳитида вазият, албатта, ўзгарди. Масалан, йирик меҳмонхона тармоқлари XX асрнинг 90-йиллари бошидан сифатни бошқаришга ва бошқа муомала функцияларига талабларни кучайтира бошлади. Шу сабабли ходимларни бошқариш хизматида, бошқа функционал бўлинмалар қатори, кўпроқ ахборотга эга бўлиш, тез ҳаракат қилиш, юқори маълумотли бўлиш каби талаблар қўйила бошланди.

Меҳмонхона саноати корхонасидаги замонавий ходимларни бошқариш департаменти тўрт асосий функционал жабҳаларда иш олиб боради (8.1-расмга қаранг). Бироқ, бу барча компанияларнинг ходимларни бошқариш департаментлари ана шу ташкилий схемага амал қилишини аниқлатмайди. Аммо, бошқа томондан, уларнинг ҳар бири схемада кўрсатилган функцияларнинг ҳаммаси ёки аксариятини бажаришига тўғри келади.

Одатда департаментда ишлайдиган ходимлар сони компания ходимларининг умумий миқдорига мутаносиб бўлади. Чет элдаги ташкилотларда бир ташкилотнинг икки юзта ходимига ходимларни бошқариш хизматининг бир ходими тўғри келади<sup>28</sup>. Агар меҳмонхона бизнесида қабул қилинган бир меҳмонхона номерига битта ходим тўғри келади, деган қоидадан келиб чиқилса, 600 номерли меҳмонхонада ходимларни бошқариш департаментида уч ходим ишлаши керак бўлади.

Ходимларни бошқариш департаменти вазифаларига қуйидаги масалаларни ҳал қилиш киради:

- ходимларни танлаш ва ёллаш;
- ходимларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш;
- меҳнат муносабатларини тартибга солиш;
- кадрларни режалаштириш;
- меҳнат ҳақи ва меҳнат шароитлари.

<sup>27</sup> By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 38

<sup>28</sup> Алиева М.Т. Меҳмонхона менежменти. Ўқув қўлланма. ТДИУ. 2014 й. 92 б



### **2.6.1-чизма. Меҳмонхона инсон ресурсларини бошқариш департаментининг функционал ташкилий схемаси.**

Меҳмонхона компанияларида бу функциялар департаментнинг икки ёки ундан ортиқ ходимлари ўртасида тақсимланади. Булар ходимлар билан ишлаш, уларни тайёрлаш, ёллаш, меҳнат муносабатлари ва меҳнат ҳақи бўйича мутахассислар бўлиши мумкин.

Департаментда меҳнатни ташкил қилиш ва ходимларнинг мажбуриятлари, кадрлар билан ишлаш бўйича ҳар бир мутахассиснинг мақоми, менежмент тузилмасидаги унинг лавозими турли меҳмонхона компанияларида ҳар хил бўлиши мумкин.

Ходимларни бошқариш департаментида меҳнатнинг ташкил этилишига қараб, ходимлар билан ишлаш бўйича менежер ўзига берилган ваколатларга кўра иш олиб боради. Бу ваколатлар эса, ўз навбатида, олий раҳбарият фалсафасига ва фикрига боғлиқ бўлади.

Компаниянинг тармоқ менежерлари техника масалаларига оид билимлардан ташқари, меҳнатни ташкил қилишга оид билимларга, шунингдек ходимларни бошқариш ва ўз департаменти самарали ишлашини таъминлаш бўйича тегишли мажбуриятларга ҳам эга бўлишлари лозим. Ўз департаментлари даражасида улар, масалан, интизом, ўз ходимларини тайёрлаш ва улар ўртасида мажбуриятларни тақсимлаш, аниқ ўзаро алоқани таъминлаш, ахборот бериш, шунингдек ўз ходимларининг фаровонлиги учун

жавоб беради. Шу нуқтаи назардан ҳар бир менежер бир вақтнинг ўзида ходимлар билан ишлаш бўйича менежер ҳам бўлади деб ишонч билан айтиш мумкин<sup>29</sup>.

Бошқа томондан, ходимлар билан ишлаш бўйича менежерларнинг вазифаси тармоқ менежерларига малакали ёрдам кўрсатиш мақсадида компаниянинг кадрлар соҳасидаги сиёсатини бошқа департаментларга ёйишдан иборатдир. Бундай ҳолларда улар ўртасидаги муносабатлар функционал хусусият касб этади, бошқача қилиб айтганда, ходимларни бошқариш департаментининг менежерлари бошқа департаментлар учун маслаҳатчи-мутахассислар ҳисобланади. Шу сабабли ходимларни бошқариш департаментининг функциялари бир департамент доирасида жамланмаган ва ташкилот ходимларининг чекланган контингенти учун шахсий функция ҳисобланмайди, улар ташкилот фаолиятининг барча босқичларида унинг барча даражаларини қамраб олади.

Меҳмонхона саноатида компания ишининг самарадорлиги унинг кадрлар таркибига ва улар ўртасидаги муносабатларга бевосита боғлиқ бўлади. Ташкилий нуқтаи назардан ходимларнинг самарали таркибини тузиш куйидагиларга боғлиқдир:

- компаниянинг аниқ мақсадлари ва вазифалари қўйилишига;
- самарали ташкилий тузилма ишлаб чиқилишига;
- кадрларни режалаштиришга (унинг ёрдамида кадрларни танлаш ва кадрлар соҳасидаги сиёсат амалга оширилади).

Меҳмонхона саноатида ишлаш тажрибасига эга бўлган яхши ўргатилган ходимларга зарурият ва ишчи кучи қўнимсизлиги даражасининг юқорилиги кадрларни оқилона режалаштиришнинг долзарблигини белгилайди. Сўнгги йилларда кадрларни режалаштириш корхонани бошқариш жараёнида бошқа иқтисодий ресурсларни режалаштириш каби муҳим аҳамият касб этди. Бинобарин, кадрларни режалаштиришга стратегик режалаштиришнинг таркибий қисми деб қараш лозим. Кадрларни режалаштириш компаниянинг умумий ривожланиши билан боғлиқ бўлгани учун ташқи омилларнинг ўзгаришини, масалан, демографик ўзгаришларни, маълумот даражаси ва рақобат даражасининг ўзгаришини, шунингдек иқтисодиётга давлатнинг аралашуви ҳамда технологик тараққиёт даражасини ҳисобга олиши керак.

Кадрларни режалаштириш жараёни тўрт асосий босқичдан ташкил топади. Бу ерда талаб ва таклифнинг мос келиши муҳим аҳамиятга эга:

- ишлаётган ходимларни таҳлил қилиш;
- режалаштирилаётган даврда кадрлар таклифида кутилаётган ўзгаришларни баҳолаш;
- режалаштирилаётган даврда кадрларга бўлган талабни прогноз қилиш;
- керакли пайтда зарур кадрларни топиш имкониятини таъминлаш учун тегишли чоралар кўриш (талаб ва таклифнинг мос келиши).

Кадрлар таклифини прогноз қилиш учун оқилона кадрлар ҳисобини юритиш тизимига, шу жумладан штатлар жадвалига ва кадрларнинг

---

<sup>29</sup> Алиева М.Т. Меҳмонхона менежменти. Ўқув қўлланма. ТДИУ. 2014 й. 94 б

қўнимсизлиги ҳақидаги маълумотларга эга бўлиш лозим. Ходимларнинг иш тажрибаси, маҳорат ва малака даражаси, чет тилларини билиши каби маълумотлар ҳам муҳимдир.

Кадрларни оқилона режалаштириш ташкилотга жуда кўп фойда келтиради ва қуйидагиларни таъминлайди:

- компания тузилмаси ва унинг мақсадлари ўртасидаги алоқани;
- стратегик нуқтаи назардан ва кундалик муомала даражасида режалаштириш учун кадрларга бўлган талаб ҳақидаги ахборотни;
- ёллаш учун мавжуд потенциал ресурсларнинг ўзгариш трендларини;
- ходимларни бошқариш учун танлаш ва ёллаш, тайёрлаш ва қайта тайёрлаш, меҳнат ҳақи даражасини белгилаш, ишдан бўшатиш ва ҳ.к. бўйича фаолият дастурини.

**Кадрларни режалаштириш** – ташқи муҳитга, шунингдек истеъмолчилар дидининг ўзгаришига ўта таъсирчан бўлган меҳмондўстлик саноати учун жуда муҳим ва мураккаб тадбир.

Инсон ресурсларини бошқариш функциясининг муҳим таркибий қисмини ходимлар ўртасидаги муносабатлар, айниқса, унинг ходимларни танлаш масалалари билан боғлиқ қисми ташкил этади. Одатда ёллаш (рекрутмент) компания томонидан унинг турли хизматлари учун муайян касб эгаларини танлаб олишдан иборатдир.

Танлаш жараёни бир неча босқичдан ташкил топади. Биринчи босқич – таклиф этилаётган ишни таҳлил қилиш. У таклиф қилинаётган ишга қўйиладиган умумий талабларни, унинг аниқ вазифаларини ва функционал мажбуриятларини (маълум вақт бирлигида ишлаб чиқариладиган маҳсулотларнинг минимал, максимал ёки ўртача миқдори, номерларни тозалаш ва ҳ.к.), ташкилот тузилмасидаги ўрни ва мансаб ваколатларидаги чеклашлар (масалан, олий раҳбарият розилигисиз белгиланган миқдордан ортиқ суммага озиқ-овқат маҳсулотлари харид қилиш ҳуқуқининг чекланиши ва ҳ.к.), ташкилотнинг бошқа бўлинмалари билан функционал алоқаларни тавсифлаши лозим.

Кадрларни спецификация қилиш, яъни тегишли ишни бажариш учун ходимлардан талаб қилинадиган белгилар ва фазилатларни, масалан, ташқи кўриниш, тиришқоқлик, серғайратлик, малака ва кўникмалар, шунга ўхшаш ишларни бажариш тажрибаси ва бошқаларни муфассаллаштириш тавсифлаш жараёнининг давоми ҳисобланади.

Кўпинча муайян иш оғир, ҳатто фавқулодда шароитларда бажарилади ва уни аниқ бажариш учун маълум қийинчиликлар туғилади. Масалан, меҳмонхонада жойлаштириш хизмати баъзан кутилмаган меҳмонларнинг катта оқимларига хизмат кўрсатишига ёки бўлинмалар молия ресурслари анча чекланган шароитларда ишлашига тўғри келади. Шу сабабли оғир шароитларда муайян вазифани бажаришга мўлжалланган ходимлар бундай шароитларда ишлашга олдиндан тайёрланиши лозим, акс ҳолда улар ҳатто синов муддатини ҳам охирига етказа олмайди ва анча қиммат турадиган кадрларни танлаш жараёни билан қайтадан шуғулланишга тўғри келади.



Шундан сўнг кадрларни танлаб олиш жараёни келади. Ҳар хил услублар – синов, тест ва сўров ўтказиш, группавий ва шахсий машқлар, суҳбат ва б. мавжуд. Ҳар бир корхона ўз вазифаларига, бўш лавозимнинг табиатига ва мазкур давозимга номзодларнинг сонига қараб ўз ихтиёрига кўра ҳар хил усулларни қўллайди.

Бугунги кунда суҳбатлашиш кадрларни танлаш жараёнининг марказий, энг муҳим ва кўп тарқалган таркибий қисмидир. Бу ерда номзодларга ўз билими ва тажрибасини эркинроқ намойиш этиш, шунингдек, ўз ғояларини ривожлантириш имконияти берилади. Тажрибали интервью олувчилар бундай шароитда ўзини қандай тутишни, қандай саволлар беришни, умуман, суҳбат жараёнини қандай ташкил этишни яхши билади. Бошқача қилиб айтганда, суҳбат ўтказишнинг аниқ режасини билиш лозим.

Кириштириш кадрлар танлаш жараёнининг охириги босқичидир. У янги ходимнинг ташкилот маданиятига, унинг сиёсати, меҳнат қоидаларига ва, ниҳоят, бошқа ходимларга ижтимоий мослашувини ўз ичига олади. Уни ўтказиш учун янги ходимларнинг меҳнатга рағбатини оширадиган аниқ дастур бўлиши зарур. Янги ходим ишга қабул қилинганидан кейин бир неча ой амал қиладиган мазкур дастур унга янги шароитга кўникишга, ўз мажбуриятларини ўзлаштиришга, ташкилотнинг бошқа ходимлари билан соғлом муносабатлар ўрнатишга кўмаклашади. Бу ерда турли компаниялар ходимларни янги шароитга мослаштиришнинг ҳар хил усулларини қўллайди. Масалан, «Вальдорф Отель» компанияси компания ходимларини янги ходимлар билан, янги ходимларни эса – компания иши билан таништирувчи видеоматериалдан фойдаланади. Бошқа компаниялар ўз тарихи ҳақида ҳикоя қилувчи, компанияда ўрнатилган тартиб-интизом қоидалари, тайёрлаш ва ўқитиб-ўргатиш, меҳнат қобилиятини сақлаш ва гигиена услублари, бахтсиз ҳодисалар рўй берган ҳолда биринчи ёрдам кўрсатиш, меҳнат ҳақи ва ҳақ тўланадиган меҳнат таътиллари ҳақида маълумот берувчи ҳар хил билдиргичлар нашр этади.

Танлаш жараёнидан кейин ходимлар билан ишлаш бўйича менежерлар ёлланган ходимларни компания фаолиятининг фалсафаси ва қамрови билан таништириш мақсадида улар билан алоқани давом эттиради.

Ҳозирги ахборот технологиялари жамиятида меҳмондўстлик саноати корхоналарининг ходимларни бошқариш департаментларидан улар ходимлар ва потенциал номзодлар ҳақидаги маълумотларни тизимга солиши ва сақлаши талаб этилади. Саноатнинг барча корхоналари, катта-кичиклигига қарамай, компьютерлар ва улар учун зарур дастурий маҳсуллар билан жиҳозланади. Шу воситалар кадрлар ҳақидаги ахборотларни изчил бошқариш имконини беради. Мазкур ахборотларнинг аксарият қисмини ҳар хил қоидалар ва йўриқномалар ташкил этади. Кўпгина ташкилотлар ходимларни рағбатлантириш, уларни ишдан бўшатиш, шунингдек, уларнинг оилавий ҳолати ва тиббий имтиёзлари масалаларига оид дастурлардан ҳам фойдаланади.

Чет элда меҳмонхона саноати корхоналарида ўз вақтининг бир қисмини компания ходимларига хизмат кўрсатишга ажрата оладиган ходимларни сақлаш жуда зарур деб ҳисобланади. Кўпгина компаниялар ходимларга хизмат кўрсатиш бўйича ҳар хил тадбирлар ўтказишади. Мазкур тадбир қайси даражада

(корпорация даражасида, минтақа миқёсида ёки маҳаллий миқёсда) ташкил этилганлигига қараб, уни ё ходимларни бошқариш хизмати, ё раблик-рилейшнз хизмати амалга оширади. Мазкур тадбирлар ўз моҳиятига кўра маърифий хусусиятга эга бўлиб, ходимларга ўзини яхшироқ билиш имконини беради.

Меҳмондўстлик саноатининг аксарият корхоналарида ҳар бир ходим, эгаллаган лавозимидан қатъи назар, ўз меҳнати учун ҳақ олади. Меҳнат ҳақининг миқдори ҳар бир ходимнинг умумий ишга қўшган ҳиссасига боғлиқ бўлади. Энг яхши ходимларга эга бўлиш соҳасида рақобатбардошликни таъминлаш учун компаниялар ходимларнинг меҳнатини кадрлаши, уларни лавозим бўйича солиштириши ва рағбатлантириб бориши керак. Компанияларда шунингдек ҳар бир ходимнинг ишига баҳо бериш тизими жорий этилади. Мазкур тизимда белгиланган шкалага кўра ходимлар ё малака оширишга юборилади, ё ўз жойида қолдирилади, ё хизмат пиллапояси бўйича кўтарилади, ё эгаллаган лавозимидан озод қилинади.

## **2.7. Меҳмонхоналарда менежерга қўйиладиган талаблар.**

Менежер бошқарув фаолиятини амалга оширади ва бошқарув вазифаларини ҳал қилади. Меҳнат жамоаси аъзоси сифатида у жамоанинг бошқа аъзоларига (ижрочиларга) таъсир кўрсатиш орқали меҳнат натижаларига эришади.

Меҳмонхонада барча менежерлар ҳам бир хил рол ўйнамайди. Бу, энг аввало, бошқарув даражаси, уларнинг вазифалари ва функциялари билан боғлиқ.

Меҳмонхона бизнеси менежерлари бажарадиган ранг-баранг вазифалар орасидан энг муҳимларини – меҳмонхона турига ва улар хизмат кўрсатадиган меҳмонлардаги фарқларга боғлиқ бўлмаган вазифаларни ажратиш лозим. Бундай асосий вазифаларга қуйидагилар киради:

1. Бошқарув қарорларини тайёрлаш, қабул қилиш ва амалга ошириш. Бу менежернинг бош функциясидир. Алоҳида ҳуқуқ - бошқарув қарорлари қабул қилиш ҳуқуқига эга бўлган менежер, айтилиши вақтда, уларнинг оқибатлари учун ҳам жавоб беради.

2. Ахборот билан ишлаш. Оқилона бошқарув қарори қабул қилиш учун меҳмонхона комплексини бошқариш тизимининг ривожланиши ҳақида ишончли иқтисодий-бошқарув ахборотини олиш ва унга ишлов бериш лозим. Менежер қанча тўлиқ ахборотга эга бўлса, у зарур ахборотни ижрочиларга шунча аниқ етказиши мумкин. Менежер ишининг натижаси ана шу омилга жуда боғлиқ бўлади.

3. Раҳбар сифатида фаолият кўрсатиш. Бу ташкилот доирасида ва ундан ташқарида ишга доир муносабатларни шакллантириш, меҳнат жамоаси аъзоларини меҳнатга рағбатлантириш, уларни ташкилотнинг амалий ва стратегик мақсадларига эришишга йўналтиришни ўз ичига олади.

Оқилона раҳбарлик мавжуд муаммоларга нисбатан ўз муносабатини бошқалар билан ўртоқлашиш, уларни қўйилган мақсадларга эришишга рағбатлантириш қобилятини, яъни одамларни эмас, балки одамлар билан бирга бошқаришни назарда тутди. Одамлар ўз раҳбари фақат ишлаб чиқариш

жараёнига қараб мўлжал оладиган профессионал-технократ эмас, балки тегишли ижтимоий-психологик тайёргарликка эга, инсонпарвар раҳбар бўлишини хоҳлайди. Унинг бошқарув фаолиятида инсон омили, ходимларга эътибор биринчи ўринда туриши лозимки, бу («инсон-инсон» тизимига кирадиган) меҳмонхона саноати учун айниқса муҳимдир.

Одамлар ҳам, вазиятлар ҳам ўзгарувчан бўлади. Шу боис менежер уларга ўз вақтида мослашиш учун етарли даражада мослашувчан бўлиши керак. Вазиятни тушуниш ва инсон ресурсларини қандай бошқаришни билиш оқилона раҳбарликнинг муҳим унсурларидир. Буларнинг барчаси бошқарув иши муайян шахснинг бошқарув фаолиятига касбий лаёқатини белгилайдиган ўзига хос шахсий фазилатларни тақозо этувчи инсон фаолияти турлари қаторига киришидан далолат беради.

Меҳмонхона ва ресторан хўжалигидаги менежментнинг ҳозирги назарияси ва амалиёти менежерга қўйиладиган бир қанча талабларни ишлаб чиқди. Бундай талабларга қуйидагилар киреди:

- билимлилик;
- муайян шахсий фазилатларга эгаллик;
- ахлоқ қоидаларига риоя қилиш;
- кўникмалар ва ташкилотчилик қобилияти.

*Менежернинг билимлилиги.* Маълумки, менежер бошқа шахсларга таъсир кўрсатиш орқали ўз меҳнати натижаларига эришади. Шу боис у энг аввало, ижтимоий психология соҳасида билимларга эга бўлиши, шунингдек замонавий бошқариш усуллари ва ўз касбининг хусусиятларини билиши лозим.

*Шахсий фазилатлар* – ностандарт фикрлаш, мақсадга эришиш йўлида тиришқоқлик ва қатъиятлилик, ташаббускорлик, олган мажбуриятлари ва берган ваъдаларини бажара олиш, ақллилик, одиллик, хушмуомалалик, ўз ишини пухта бажариш, одамлар билан тил топа олиш, ҳазил-мутойиба ҳиссига ва яхши соғлиққа эгаллик.

*Ахлоқ қоидаларига риоя қилиш.* Энг аввало, иш муомаласи ахлоқи қоидаларига риоя қилиш менежернинг иш принципига айланиши лозим. Иш муомаласи ахлоқи қоидалари қуйидагилардан иборат:

- даромадни оширишга атроф муҳитни ифлослантириш ёки вайрон қилиш ҳисобига эришилмаслиги керак;
- рақобат курашида фақат йўл қўйилган усуллари қўллаш, яъни бозор ўйини қоидаларига риоя қилиш лозим;
- неъматларни одилона тақсимлаш;
- ишда ва ҳаётда ахлоқ қоидаларига риоя қилишда шахсий ўрناق кўрсатиш;
- интизомлилик ва ахлоқий етуклик.

*Менежернинг кўникмалари ва ташкилотчилик қобилияти.* Раҳбар ахборотдан, вақтдан ва одамлардан оқилона фойдаланиб, юксак натижаларга эришишни таъминлайди, ўзи раҳбарлик қилаётган фирманинг рақобатбардошлигини муттасил ошириб боради. Бошқарувнинг самарадорлигига қуйидагилар таъсир кўрсатиши мумкин:

- кўл остидаги ходимларнинг феъл-атвори ва ўзига хос жиҳатларини аниқлай олиш;

- ўзини бошқара олиш;

- ишга лаёқатли ходимларни баҳолай ва танлай олиш;

- ўз жамоасининг ривожланиш истиқболларини олдиндан кўриб, таъминлай олиш;

- тадбиркорлик ва ташаббускорлик;

- атрофдагиларга таъсир кўрсатиш, уларни ишга ғайратлантира олиш.

Агар менежер мазкур талабларнинг маълум қисмига жавоб бермаса, менежер имкониятлари чекланган ҳисобланади.

Бундай чеклашларни аниқлаб, менежернинг барча шахсий фазилатлари тўла намоён бўлишига монелик қилаётган омилларга эътиборни қаратиш мумкин. Раҳбар фаолиятида қуйидаги потенциал **чеклашлар** фарқланади.

1. *Ўзини бошқара олмаслик.* Ўзини бошқариш, низолар ва стрессларга қарши курашиш, ўз вақти, ғайрати ва кўникмаларидан оқилона фойдаланишга қодир бўлмаган раҳбарлар бошқа одамларни самарали бошқара олмайди.

2. *Шахсий қадриятларининг ноаниқлиги.* Агар раҳбарнинг шахсий қадриятлари унинг ўзига ва атрофдагиларга аниқ бўлмаса, улар нотўғри тушунилади ва талқин қилинади. Бунинг натижасида бошқарув қарорлари қабул қилиш ва амалга оширишнинг самарадорлиги пасаяди.

3. *Шахсий мақсадларнинг ноаниқлиги.* Ўз мақсадларини аниқ белгилашга қодир бўлмаган менежер бошқарув фаолиятида муваффақиятга эриша олмайди.

4. *Шахсий ривожланишнинг тўхтаб қолиши.* Менежер ўз атрофидагиларнинг эътиборини қозониши муҳимдир. Бунинг учун у ўзининг умумий савиясини муттасил ошириб бориши керак. Ўзини ўзи ривожлантириш қобилияти нафақат муттасил билим олиш, балки эгалланган билимлардан амалда фойдалана билиш билан ҳам тавсифланади. Ўз қобилиятини ривожлантирмайдиган раҳбарлар истиқболи порлоқ бўлмайди.

5. *Муаммоларни ҳал қила олмаслик (қарорлар қабул қила олмаслик).* Муаммоларни ҳал қилиш осон иш эмас, аммо бу соҳадаги кўникмалар маълум даражада ривожланган бўлиши мумкин. Муаммоларни ҳал қилиш қобилиятига эга бўлмаган менежер доим ҳал қилинмаган масалаларни эртанги кунга қолдиради. Бунинг натижасида ташкилотда жуда кўп муаммолар йиғилиб қоладики, раҳбар уларни ҳал қилишга қодир бўлмайди. Табиийки, бундай менежер ҳеч кимга керак бўлмайди.

6. *Ишга ижодий ёндашмаслик.* Ижодкор шахс ноаниқлик шароитида иш олиб боришга тайёр бўлади. Ўз фаолиятида ситуацион (кутилмаган) ёндашувдан фойдаланадиган менежерлар ташкилотда жуда кўп ролларни бажаришга, юзага келган вазиятга қараб ўз ҳаракатларига тузатишлар киритишга қодир. Ташкилотнинг стратегик мақсадларига эришиш учун улар анъаналардан воз кечиши, новаторча ғоялардан фойдаланиши, ўринли таваккал қилиши мумкин. Ишга ижодий ёндашиш, таваккал қилиш ёки тажриба ўтказишни истамайдиган раҳбар ташкилотни самарали бошқаришга қодир эмас.

7. *Одамларга таъсир кўрсата олмаслик.* Шахсий омил таъсир кўрсатиш масалаларида муҳим рол ўйнайди. Раҳбарнинг сўзини ўткази олиши, ўзини тутиши, таъсир кўрсатишнинг новербал шакллари (имо-ишоаралар, ташқи кўриниш ва ш.к.) жуда кўп одамларга таъсир қилади.

8. *Бошқарув меҳнатининг хусусиятларини тушунамаслик.* Менежер муайян натижаларга шахсий меҳнати билан эмас, балки бошқа кишиларнинг меҳнати орқали эришиши лозим. Токи раҳбарлар ўз куч-ғайратини бошқаришга тўлиқ қаратмас экан, ташкилот фаолиятида улар юксак натижаларга эриша олмайди.

9. *Ташкилотчилик қобилиятига эга эмаслик (раҳбарлик қила олмаслик).* Бу ерда менежернинг жамоа аъзоларини ишга рағбатлантириш, меҳнат жараёнини оқилона ташкил этиш қобилияти тўғрисида сўз юритилмоқда. Меҳнат жараёнини оқилона ташкил этмаслик, қўлланилаётган иш усулларининг самарасизлиги шунга олиб келадик, одамларда эртанги кунга бўлган ишонч йўқолади, улар меҳнат фаолиятидан қониқмайди ва ўз имкониятлари даражасида меҳнат қилмайди.

10. *Ўқитиб-ўргата олмаслик.* Ҳар бир раҳбар қўл остидаги ходимларнинг малакасини ошириш ҳақида ғамхўрлик қилиши лозим. Яхши раҳбар устоз вазифасини ҳам бажаради. Ходимлар малакасини ошириш, қандай шаклда амалга оширилишидан қатъи назар, бошқарув фаолиятининг муҳим таркибий қисмидир.

11. *Жамоани шакллантира олмаслик.*

**Шундай қилиб, бозор иқтисодиёти менежер олдига қуйидаги талабларни қўяди:**

- ўзини бошқара олиш;
- оқилона шахсий кадриятларга эга бўлиш;
- шахсий мақсадларни аниқ белгилаш;
- ўзи устида муттасил ишлаш (ўсиш);
- муаммоларни ҳал қилиш кўникмаларига эга бўлиш;
- ижодкорлик ва янгиликларга интилувчанлик;
- ўз атрофидагиларга таъсир кўрсата олиш;
- замонавий бошқарув усулларини билиш;
- ташкилотчилик қобилиятига эга бўлиш;
- қўл остидагиларни ўқитиб-ўргата олиш;
- меҳнат жамоасини шакллантириш ва ривожлантириш қобилиятига эга бўлиш.

## **2.8. Меҳмонхоналарда ходимларни танлаш.**

Фирманинг иш режаси тузилганидан кейин (меҳнат ресурслари режаси унинг таркибий қисми ҳисобланади) менежернинг энг муҳим ишини бажариш – ходимларни фурсати келади. Мазкур жараённинг моҳияти шундан иборатки, мавжуд бўш ўринга номзодга қўйилган талабларни ҳисобга олган ҳолда, баҳо бериш ва ишга қабул қилиш учун мос келадиган малакали ходимларни жалб қилиш.

Менежернинг мазкур функцияси жуда муҳим аҳамиятга эга. Шунга қарамай, аксарият ҳолларда ходим интуитив тарзда, таниш-билишларнинг тавсияси ёки маслаҳати, иш билан таъминлаш хизматининг йўлланмаси, ташқи белгиларга кўра танлаб олинади. Кадрлар танлашнинг синондан ўтган усуллари йўқлиги шунга олиб келадикки, менежер ўрин бўш турганидан кўра, мос келмайдиган ходим уни банд этгани маъқул, деб ҳисоблайди. Шу маънода ходимнинг ўзи эгаллаган лавозимга мувофиқлигини аниқлаш, яъни у бажарадиган ишларни, унинг функцияларини аниқ қайд этиш ва шу ишларга функционал мажбуриятларни сифатли бажариш учун зарур малакага эга кишиларни танлаб олиш лозим. Кадрларни танлаш иши номзодларда муайян фаолият турини бажариш учун зарур барча фазилатлар мавжудлигини тўғри баҳолашга асосланган тақдирдагина самарали бўлиши мумкин.

Ходимларни танлаш учун бутун жавобгарлик ходимлар билан ишлаш бўйича менежернинг зиммасига тушади. Кадрларни танлаш жараёни бошқарув ишининг бошқа жабҳалари сингари жуда мураккабдир. Биринчи босқичда номзодга бўлғуси иш моҳиятини тўғри ва аниқ тушунтириш айтиқса муҳим, акс ҳолда зарур малакага эга бўлмаган кишиларни қабул қилиш ва улар билан суҳбатлашишга кўп вақт сарфлаш мумкин.

Ходимларни танлаш соҳасидаги кадрлар сиёсати ишга қабул қилиш принципларини, тегишли функцияларни сифатли бажариш учун зарур ходимлар миқдорини, ходимларнинг кўникмаларини мустаҳкамлаш ва уларни касбий жиҳатдан ўстириш методологиясини белгилашдан иборат. Кадрларни танлашга бошқарувнинг шахсга нисбатан амалга ошириладиган кичик функцияси деб қаралади. *Ходимларни танлаш* жараёни номзодлар шахси ва ишига баҳо бериш мезонларини танлашдан бошланади. Мезонлар ҳулқ-атвор қоидаларини ва касбий кўнималарнинг тафсилотларини ўз ичига олади. Ходимларни танлашнинг навбатдаги босқичи – номзодни эксперт баҳолаш. Ушбу босқич тест ўтказиш, масалалар ечиш ва машқларни бажаришга асосланади. Тест ўтказилганидан кейин кузатиш босқичи келади: номзод суҳбатга чақирилади. Юқорида зикр этилган босқичлардан ўтилганидан сўнг олинган натижалар тавсифланади ва улар номзодларни баҳолаш мезонларига солиштириб кўрилади. Номзодларни танлаш жараёни қарор қабул қилиш билан якунланади; агар узил-кесил қарор қабул қилишда маълум қийинчиликлар туғилган бўлса, кўшимча тест ўтказилиши мумкин.

Кадрлар танлаш муаммосини тўғри ҳал қилишнинг аҳамияти ишчи кучининг анча қимматлиги билан боғлиқ. Шу сабабли биринчи навбатда мазкур номзод фирмага керак ё керак эмаслигини аниқлаш лозим. Хато (масалан, уч ойдан кейин у ишдан бўшаш ҳақида ариза берса) анча қимматга тушиши мумкин. Кадрлар танлашда хатога йўл қўймасликда ҳар хил ахборот манбалари муайян ёрдам беради.

## 2.8.1-жадвал

### Ходимларни танлашда ахборот манбалари

Манба	Ахборот мазмуни ва унинг аҳамияти
Ишга олиш тўғрисида ариза	Номзод ҳақидаги дастлабки умумий таассурот ҳақида маълумот беради
Фотосурат	Номзоднинг ташқи кўриниши ҳақида маълумот беради
Таржимаи ҳол	Номзоднинг шаклланиш жараёни, ҳаётининг тафсилотлари ҳақида маълумот беради
Шахсий сўровнома	Номзод ҳақидаги энг муҳим маълумотларни жамлайди ва тизимга солади
Етуклик аттестати	Номзоднинг мактабдаги давомати ҳақида маълумот беради, унинг касбий малакаси ҳақида эса нисбий маълумот беради
Меҳнат дафтарчаси	Олдинги иш жойларини тасдиқлайди, меҳнат фаолиятини ёритади
Тавсиялар	Касбий лаёқатининг барча жиҳатларини ёритади; қоида тариқасида, фақат қўшимча кўчирмалар олинади
Номзод билан суҳбат	Бошқа манбалар ёрдамида етишмаётган ахборот ўрнини тўлдириш, номзод ҳақида шахсан тасаввур ҳосил қилиш имконини беради
Синов	Номзод муайян ишни бажариш қобилияти (масалан, маълум кўникмаларга эгаллиги) текшириб кўрилади
Тиббий кўрик (касбга лойикликка); психологик тестлар	Қисман номзоднинг касбий лаёқатини (интеллекти, эрудицияси, касбий фазилатлари, феъл-атворининг ўзига хос хусусиятларини) тавсифлайди
Графологик хулоса	Касбга лойикликнинг умумий ва хусусий жиҳатлари ҳақида маълумот беради; информативлик жиҳати баҳсли; фақат номзод розилиги билан мумкин

### **Ишчи кучи бозорлари.**

Ходимларни танлаш жараёнида ташқи ва ички ишчи кучи бозорларидан фойдаланилади, яъни ўз ходимлари ёки четдан ходимлар жалб қилинади.

Ички бозор мақсадга мувофиқроқ деб айтиш мумкин. Биз ўз ходимимизни яхши биламиз. Ўз ходимимиз ташкилотдаги меҳнат шарт-шароитларига мослашган бўлади. Бундан ташқари, ҳар бир ходимнинг хизмат пиллапояси бўйлаб кўтарилиш истаги ҳам ҳисобга олинishi лозим. Агар ташкилот ўз ходимларига бундай имкониятни бермаса, энг яхши ходимлар уни тарк этади.

Бироқ, ходимларни танлашда ички бозорга қарши далилларни, чунончи: айрим ўз ходимларининг психологик номувофиқлиги ва касбий жиҳатдан нолайиклигини ҳам ҳисобга олиш лозим. Шу нуқтаи назардан ходим ташқи бозордан жалб қилинса, мақсадга мувофиқроқ бўлади. Четдан ходим олиш ташкилот учун қимматроқ тушади, деб ҳисобланади. Ўз-ўзидан равшанки, агар

биз бошқа ташкилотдаги одамга иш таклиф қилсак, унга кўпроқ маош ҳам таклиф этишимиз лозим.

Агар четдан таклиф қилинган номзод бизга мос келса, бунда энг аввало, у бошқа ташкилотда тўплаган тажрибага таянилади. У ўз ташкилотидаги муаммоларга ўхшаш муаммоларни бизнинг ташкилотимизда ҳал қилиш йўллари биледи, бизда мавжуд бўлмаган ва биз ўзимизда жорий этишни кўзлаган технологиядан хабардор бўлади. Шу сабабли, биз мазкур технологияни такомиллаштирадиган ва ташкилотимизнинг ривожланишига муҳим ҳисса қўшадиган одамни ишга оламиз. Кўриб турганимиздек, турли меҳнат бозорларидан кадрларни танлаш ўз ижобий томонларига ҳам, камчиликларига ҳам эга.

Ташкилот ичида ходимларни танлашнинг ижобий томонларига қуйидагилар киради:

- хизмат пиллапояси бўйлаб кўтарилиш имконияти, жамоадаги уюшқоқлик, ишлаб чиқаришдаги яхши муҳит;
- ходимни танлашда кам харажат қилиниши;
- ходимнинг ишлаб чиқаришни билиши;
- ходимлар ва уларнинг имкониятларидан хабардорлик;
- ишлаб чиқаришдаги рағбатлантиришлар даражасининг сақланиши (четдан ходим олинганида унга бозор конъюнктурасидан юқорироқ маош тайинланади);
- бўш лавозим тез эгалланиши;
- ёшлар учун бўш ўринлар очилиши.

Ташкилот ичида ходимларни танлашнинг камчиликларига қуйидагилар киради:

- танлаш имкониятининг камайиши;
- малака оширишга катта харажатлар қилиниши;
- «ишлаб чиқаришдаги сўқирлик» (яъни ўз корхонасидаги камчиликлар кўринмайди);
- ҳамкасбларнинг ишдан ихлоси қайтиши (масалан, бошлиқ лавозимига хизмат бўйича кўтарилишга кам интилиш, эътиборнинг кучайиши, рақобат);
- фақат «қулоқ тинч бўлиши»ни ўйлаб ходимни муайян ўринга тайинлаш ва лавозимга кўтариш. Узок вақт ишлаган ходимга «йўқ» дея олмаслик.

Ташкилотдан ташқарида ходимларни танлашнинг ижобий томонлари қуйидагилардан иборат:

- танлаш имкониятининг катталиги;
- корхонага «тоза ҳаво» кириши;
- четдан олинган ходим бошқа корхона билимларини олиб келади ва бу ердагиларнинг эътиборини қозониши осон бўлади;
- ишга қабул қилиш кадрларга бўлган талабни бевосита қондиради;
- кучли коллегиал алоқа ўрнатиш, ҳар қандай масалани «баҳамжиҳат» ечиш имконини беради.

Ташкилотдан ташқарида ходимларни танлашнинг камчиликларига қуйидагилар киради:



- танлашда катта харажат қилинади;
- янги қабул қилинган ходимлар улушининг кўплиги кадрлар кўнимсизлигига имконият яратади;
- жамоадаги муҳитга салбий таъсир кўрсатиши мумкин;
- янги ходимнинг билим ва кўникмалари камлиги туфайли синов муддатига кўп вақт сарфланади;
- ишлаб чиқаришни билмайди (ишлаб чиқаришга умумий киритиш талаб этилади, бу эса харажатлар ва вақт талаб қилади);
- янги лавозимни ўрганиш кўп вақт сарфини талаб этади;
- янги менежер раҳбарликнинг дастлабки босқичида демократик услубдан тўла фойдаланишга қодир бўлмайди.

Нима бўлганда ҳам номзодларни баҳолаш стандарт мезонларга кўра амалга оширилиши лозим. Бу баҳолаш мезонларини муфассаллаштириш мумкин.

### ***Ходимларни баҳолаш мезонлари***

*Маълумоти ва ишлаб чиқариш соҳасидаги тажрибаси:*

- мустақил тарзда, кимнингдир раҳбарлиги остида ишлаш;
- ишлаб чиқариш харажатлари учун жавобгарлик;
- ходимларни бошқариш;
- бошқалар билан бирга ишлаш.

*Хулқ-атвори (ўзини тутиши):*

- ташқи кўриниши;
- ўз кучига ишончи (манманлик, ишонтирарлик ва мустақиллик);
- мослашувчанлик ва киришимлилиқ;
- босиқлик.

*Мақсадга интилувчанлиги:*

- хизмат бўйича кўтарилиш истаги (амалга қизиқиши);
- ташаббускорлик;
- топшириқларни бажаришга тайёрлик;
- тиришқоқлик;
- ўз билими ва маълумотини ошириш қобилияти.

*Интеллектуал қобилияти:*

- зехни (зейраклиги);
- абстракт фикрлаш қобилияти;
- менежернинг ҳаракатларига муносабати;
- фикрлаш даражаси;
- музокара олиб бориш қобилияти.

*Сўзлашиш услуби:*

- топқирлик;
- кўп сўзлилиқ;
- ўз фикрини аниқ баён этиш.

*Ўзига хос хусусиятлари.*

*Касбий лаёқати.*

Кадрлар танлаш таомилининг самарадорлиги ҳар хил усуллари ёрдамида оширилади. Агар ходимларни танлаш корхона доирасида амалга оширилаётган бўлса, бу усуллар штат ҳаракатисиз ёки штат ҳаракати билан бўлиши мумкин. Биринчи тоифага мансуб усулларга қуйидагилар киради:

- иш ҳажмининг оширилиши;
- корхонадаги иш вақтининг узайтирилиши;
- меҳнат таътили муддати бошқа вақтга кўчирилиши;
- ишга қабул қилинаётган одамларни ўқитиб-ўргатиш.

Корхона доирасида кадрлар ҳаракати билан қуйидаги усуллар боғлиқ:

- ишлаб чиқариш доирасида тайинлаш (қабул қилиш);
- бошлиқ таклифига кўра хизмат бўйича кўтариш;
- кадрларни изчил ривожлантириш (ўқитиб-ўргатиш, малакасини ошириш ёки ўзгартириш, иш жойини ўзгартириш).

Корхонадан ташқарида пассив танлаш амалга оширилиши мумкин:

- номзодлар ташриф буюриши;
- номзодларга картотека юритиш;
- ишга олиш ҳақидаги аризаларга ишлов бериш;
- раҳбарият ёрдами;
- вақтинчалик ишга олиш;
- меҳнат шартномаси.

Корхонадан ташқарида ходимларни фаолроқ танлаш қуйидагиларни ўз ичига олади:

- эълонлар тахтаси;
- корхона ходимлари ёрдамида ёллаш;
- реклама ва плакатлар ёрдамида танлаш;
- кадрлар бўйича консультант штатини жорий этиш;
- газетада эълонлар бериш.

**Шундай қилиб, қайд этиш мумкинки:**

- кадрларни танлашнинг интуитив услублари бозор иқтисодиёти шароитида меҳнат жамоаларини шакллантириш учун мақсадга мувофиқ эмас;
- ходимларни танлаш соҳасидаги кадрлар сиёсати ўзгарди;
- ходимларни танлаш фақат режали асосда амалга оширилиши лозим;
- меҳнат ресурсларини режалаштириш жараёнида кадрларнинг мавжудлиги, келажакда уларга туғиладиган эҳтиёж аниқланади ва уларни ривожлантириш дастурлари ишлаб чиқилади;
- кадрларни танлаш учун ишчи кучининг ички ва ташқи бозорларидан фойдаланилса, мақсадга мувофиқ бўлади.

**Назорат саволлари:**

1. Меҳмонхоналарда ходимлар менежменти деганда нимани тушунасиз?
2. Ходимларни бошқариш департаменти вазифаларига қандай масалаларни ҳал қилиш киради?
3. Меҳмонхоналарда менежерга қандай талаблар қўйилади?
4. Иш муомаласи ахлоқи қоидаларига нималар киради?

5. Мехмонхоналарда ходимларни танлаш қандай амалга оширилади?

### **Фойдаланилган адабиётлар:**

#### **Махсус адабиётлар**

- 1.Carmen Babaita, Gabriela Sipos, Andreia Ispas, Andrea Nagy. Ledership style and culture for innovation in hotel industru. Economic Department-Tourism Services. West University of Timisoara, Faculty of Economics and Business Administration Timisoara Romania. 2010 у. –р 650
- 2.By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 у. –р 45.
- 3.David Weaver “Sustainable tourism: theory and practice” 3rd edition, Sydney Pearson Eucation 2006, Australia
- 4.John R. Walker Introduction to Hospitality Publisher: Prentice Hall; 6 edition2012, Australia
- 5.S. Gross L. Klemmer Introduction to Tourism Transport Hochschule Harz - University of Applied Sciences, Germany 2014, Germany
- 6.Wiley “Instructor Companion Site” 2014, Australia
- 7.Kotler P., Bowen J. &Makens J. Marketing For Hospitality & Tourism Pearson International Edition 2014, USA
- 8.Sondra J. Dahmer, Kurt W. Kahl Restaurant Service Basics Wiley; 2-edition 2009, New York, United States
- 9.Sergio Arseni. Organisation for economic co-operation and development “Innovaion and growth in tourism” 2006, France.
- 10.John R. Walker Introduction to Hospitality Publisher: Prentice Hall; 6 edition2012, Australia

#### **Интернет сайтлари**

[www.tourlib.columb.net.ua/lib](http://www.tourlib.columb.net.ua/lib)

[www.gov.uz](http://www.gov.uz)

### **3-МАВЗУ: МЕҲМОНХОНА ИНДУСТРИЯСИДА ЕТАКЧИЛИК УСЛУБИ ВА ИННОВАЦИОН МАДАНИЯТ.**

#### **Режа:**

- 3.1. Етакчилик (раҳбарлик) услуги ва инновацияга кириш.
- 3.2. Меҳмонхона индустриясида инновация ва етакчилик услубига нисбатан (қарашлар) нуқтаи-назарлар
- 3.3. Ўрганилган гипотеза (илмий фараз, таҳмин)
- 3.4. Тадқиқот чегаралари (чекланишлари)
- 3.5. Меҳмонхона бизнесида бронлаштиришда инновация.
- 3.6. Меҳмонхона бизнесида бронлаштириш тизимининг қўлланиши.

**Таянч иборалар:** *меҳмонхона, бронлаштириши, миждоз, қабул қилиши, руйхат, хизмат*

#### **3.1. Етакчилик (раҳбарлик) услуги ва инновацияга кириш.**

Мувоффақиятли, юқори даражада ривожланган компанияларнинг раҳбарлари инновацияни қандай ривожлантирувчилик ва янгилик ва жонини аямайдиган ажойиб одамлар томонидан муаммони томонидан муаммони ҳал қилиш ҳамда ғояларни амалга ошириш учун ўзларининг улушли ғайрати орқали эришди. Инновация бозор имкониятлари, новаторлик йўли билан жавоб бера оладиган сизнинг ички қобилиятларингиз ва сизнинг билим манба (асос) сизнинг корхонангиз қобилиятига асосланган бўлади. Шундай қилиб, кафолатланган ривожланишини амалга оширадиган энг муҳим иш олиб борадиган инновацион ташкилоти қуришдан иборат<sup>30</sup>.

Етакчи бўлиш осон бўлмагани сабабли, бошқа муаллифлар ғайратли етакчи бўлиши муҳимлигига эътиборни қаратади. Ғайратли етакчи бўлиши керак бўлган 3та асосий ўзига хос фазилатлар борлигини улар исботлаб беришди. Биринчидан, у тўғрилиқни (ҳаллоллик) исботламоғи шарт. Иккинчидан, ҳамкорликка асосланган ташкилий маданиятни ташкил қилиши шарт ва учинчидан ҳақиқатдан ҳам ходимларнинг иши қанчалик муҳимлигини кўрсатиш учун уларни рағбатлантириши шарт. Бошқача сўз билан айтадиган бўлсак, ушбу учунчи ўзига хос фазилат ходимларнинг тасдиқлашга аллоқадор бўлади (ёки далил бўлади). Бакану энг яхши ўзига хос фазилатларга эга бўлган инновацион етакчини топишга ҳаракат қилди (ёки инновацияни энг яхшисини қўллаб-қувватлайдиган етакчи раҳбар ва у бешта қобилиятни кўрсатувчи қуйидаги қобилиятлар рўйхатини тузди, яъни: пичинг (кинояли гап)га бепарво қарашлик, хавф-хатарни баҳолаш ва кўникиш, ғайрат ва холислик ўртасидаги мувозанатни топиш, ўзгариш қобилиятлари ва хурмат қилиш қобилиятларидир.

Меҳмондўстлик индустриясида, етакчилик ва инновация муҳим роль ўйнайди. Бошқа индустриялар билан солиштирганда, (булар) улар инновацияни

<sup>30</sup> Carmen Babaita, Gabriela Sipos, Andreia Ispas, Andrea Nagy. Leadership style and culture for innovation in hotel industry. Economic Department-Tourism Services. West University of Timisoara, Faculty of Economics and Business Administration Timisoara Romania. 2010 y. –p 526

амалга ошираётган даврда кўпроқ эътиборни қаратиш керак. Ҳаммасидан аввал инновациялар маҳсулотга кўроқ эътибор беришдир. Иккинчидан бунга сабаб маҳсулотни сезиб бўладиган ўзига хос фазилатлари бўлмайди. Бу саноатнинг етакчилари ҳамиша ўзларининг ходимларига жуда яқин бўлишлари керак ва улар ҳақиқатдан ҳам ташкилотда тақдирлашни рағбатлантириб туриши шарт.

### **3.2. Меҳмонхона индустриясида инновация ва етакчилик услубига нисбатан (қарашлар) нуқтаи-назарлар.**

#### **3.2.1. Инновациянинг муҳимлиги.**

Сўнги пайтларда ҳар- хил муаллифлар инновацион (муаммо) нашрга қизиқиб қолишди, лекин бу соҳадаги адабиётда асосий муҳимликни ўз тадқиқотларида ривожлантириган олим Жозеф Алонс Шумпитер бўлган. Уни инновацияни кашфиётчиси (янгилик яратувчиси) деб ҳисоблашади. Питер Друкер эса ўз тадқиқотларида бизнес соҳасида инновацияни муҳимлигини очиб берди.

Шумпитер инновациянинг назариясини ривожлантирмоқчи бўлган биринчи олимлардан бўлган. У инновацияларни “нарсалар бажаришнинг янги йўллари ёки ишлаб чиқариш факторларининг (омилларининг) яхшироқ, ягона (ноёб) бирикмалари”-деб таърифлади, ҳамда уларни тадбиркор ишини ўзаги (асоси) деб аниқлаб берди.

“Иқтисодий ҳаётда ўзгаришлар олиб кирган шахс бошқа синфнинг ёки бошқа гуруҳнинг мувофиқлироқ тарздаги элчиси ҳисобланади, чунки новаторлар (янгилик яратувчилар) бошқа аниқ ижтимоий синфдан зарурий ҳолатда ёлланмаган”-деб Хеилбронер таъкидлаб айтган эди<sup>31</sup>.

Друкерни фикрига мувофиқ инновация кўриб чиқилиши ва амалга оширилиши керак янги ёки турли хил маҳсулот ёки сервис яратилишида келиб чиқадиган имконият кабидир. Бундан ташқари, инновация ғоя, амалиёт, жараён ёки маҳсулот бўлиши мумкин, яъни у янги муаммо ғоя ечимини тадбиқ қилиш айлантиради ва индивидуал (шахс, киши) томонидан янги деб тушунилади.

Инновация кўп шаклларни олиши мумкин. Шундай қилиб, биз (эски маҳсулот ёки маҳсулотни ривожланган шаклининг такомиллашган деб қаралади) маҳсулот инновацияси ва жараён инновацияси (яъни эски технологияни янги технология билан алмаштиришдан иборат) ҳақида гапира оламиз.

Биз кўпайтирилган инновация –яъни уларнинг унумдорлиги ва нархларга таъсири ва (кескин) радикал инновация – нашриётда ғояни амалиётга тадбиқ этиш таъсири ёки тақлид қилиш таъсирларини камлиги орқали атроф-муҳитни рағбатлантиришда кенг (масштабда) кўламда қутилмаган андозани ривожлантирилгани ҳақида гапира оламиз. Инновацияни ҳар бир соҳада учратиш мумкин. Шунинг учун, анъанавий технологик инновацияга қўшимча

<sup>31</sup> Carmen Babaita, Gabriela Sipos, Andreia Ispas, Andrea Nagy. Leadership style and culture for innovation in hotel industry. Economic Department-Tourism Services. West University of Timisoara, Faculty of Economics and Business Administration Timisoara Romania. 2010 y. –p 527

қиладиган бўлсак, дизайн ёки маркетингда инновация орқали янги бизнес андозалар, ташкилий ишнинг янги йўллари ва инновация бор. Инновациянинг турли хилдаги барча энг яхши таъсири бошқарилиши ва фойдаланиши бугун фирма бизнеси учун асосий муаммо ҳисобланади.

Биринчи расмда инновацияга таъсирлар тақдим қилинган. Уларни 4тага камайтирилган: стратегик устунликлар (бозор имкониятлари) ва ходимларнинг тажрибалар (янги технологиялар, профессионал ўқитиш, текширув ва алоқалар билан боғланган). Компаниянинг бошқа ресурслари ичида инновацияга камроқ таъсир қиладиганлар: жараёнларни ўтказиш қарори ва ташкилий қобилиятлардир. Ташкилотлардаги инновацияларни қўлланиши ва ривожланишда бу барча ўзгариб турувчилар муҳим роль ўйнайди, лекин сиз компанияни текширувини ҳисобга олишингиз керак, ташкилотнинг ички мухити (ташкилий маҳоратлар ва жараёнларни қабул қилиш қарори) ва ташқаридан компанияга бошқа томондан таъсири (ташқи муҳит деб танилган) ва тўғридан- тўғри у боғлиқ бўлмайди (стратегик устунликлар: тилга олинган бозор ва ходимларнинг маҳоратлари билан боғланган). Компаниянинг текшируви охириги ўзгариб турадиганларда ҳаракат қилиши паст<sup>32</sup>.



**3.2.1-чизма. Инновацияга таъсир қиладиган асосий ўзгариб турадиганлар<sup>33</sup>.**

<sup>32</sup> Carmen Babaita, Gabriela Sipos, Andreia Ispas, Andrea Nagy. Leadership style and culture for innovation in hotel industry. Economic Department-Tourism Services. West University of Timisoara, Faculty of Economics and Business Administration Timisoara Romania. 2010 y. –p 528

<sup>33</sup> 2003 йилда Жулиен томонидан ишлаб чиқилган

### 3.2.2. Етакчилик услуби

Ҳозирги вақтгача ташкилотда инновация учун етакчилик феноминаси борасида кўп тадқиқотлар қилинган, лекин меҳмонхона индустриясида уларнинг озгинаси ўрганилган. Маълумки етакчиликнинг энг муҳим фазилатларидан бири функцияни ўзгартиришдир. Фақат етакчилик орқали етакчилик ҳолатни (иқлимни) ва маданиятни ҳақиқатдан ҳам ривожлантира олади. Тадқиқотчилар таъкидлашича ўзгартирилган етакчилик ва ташкилий инновацияга боғлиқ (алоқадор) ва ташкилий ижрони бошқаради.

Берилган етакчилик феномасинининг мураккаблиги, етакчиликнинг кўп услублари шу вақтда пайдо бўлди. Адабиёт миқдори етакчилик услубларининг таъсири систематик таснифи ҳисобланиб, деярли ҳар бир муаллиф уларни тасниф қилишга ҳаракат қилди. 1939 йилда энг кўп тарқалган хил (тур) Курт Левин томонидан таклиф қилинди. Яъни авторитар, демократик ва аралашмаслик. Улардан бошлаб ёки бошқа етакчилик услубларини ўртача таъкидлади. Бошқалар, яъни етакчилик услуби иштирок этувчи (сўқмоқ, йўл, назариясидан дастлаб олинган чизилган), ваколат бераётган услуб яъни у дастлаб ўзгарадиган услуб ва ўзгарадигануслубдан олиниб чизилган. Ўзгарадиган етакчилик услуби менежер ва ходимлар ўртасидаги алоқадаги энг керакли услублардан биридир.

Шунинг учун ўзгарувчан етакчиликни аниқлашда кўп тадқиқотчилар айтишларича у етакчиларнинг ахлоқига алоқадор экан, яъни етакчилар шогирдларини ташкилий мақсадлар қизиқишлари билан амалга ошириши ва аниқлашига ундайдилар ва иш ижросининг кутилмаган босқичида ходимларни ундашга имконияти бўлади. Натижада, ходимлар иш билан бандлигини сезишади ва иш натижалари: қониқиш ва ортиқча ҳаракат кўпаяди. Огбонна ва Харрис ўзларининг бир тадқиқотларида қатнашадиган етакчилик ва инновацион маданият ўртасида боғлиқлик (чегарани) яъни ташкилий иш учун хомийни топганликлари ҳақида баён этишган эди. Кўп тадқиқотчиларга унинг ёндашуви ёқмаган эди, натижаси тўғрисида гапирилганда ўзгарадиган (ўзгариш) керак бўлган, мос келадиган услуб ҳисобланади.

Бизнинг фикримизча етакчилик услубининг барча турлари ташкилотда меҳмонхона ўсиши ва иш олиб боришда ўзгариш, инновация қилиш учун калит бўлиши мумкин. Инновация учун ҳолатни (вазиятни) тўғри йўналтириш орқали юқори мавқейни эгаллаган менежерларнинг тўғридан-тўғри натижасидир. “Шахсий ва мавқейга эришган ўзига хос фазилатлар” етарли эмас. Меҳмонхона индустриясида ва умумий меҳмондўстлик индустриясидаги бу ҳолатни орқа томондан кўришимиз керак, ўзгаришлар олдинги ходимлардан ҳам келиб чиқишини билишимиз шарт<sup>34</sup>.

Меҳмонхона индустрияси кўп маданиятлар, турли хил одамлар билан жуда боғлиқ, у ўзининг турган жойини (йўналишини) аниқлаган одамлар ҳам ноаниқ (тушунарсиз) “маҳсулотлар”нинг индустриясидир. У сервис индустрияси

<sup>34</sup> Carmen Babaita, Gabriela Sipos, Andreia Ispas, Andrea Nagy. Leadership style and culture for innovation in hotel industry. Economic Department-Tourism Services. West University of Timisoara, Faculty of Economics and Business Administration Timisoara Romania. 2010 y. –p 529

ҳамдир, яъни у ерда иш муҳити, ходимларнинг хулқ-атвори узлуксиз ўзгаришда ва иновацияда бўлиши шарт. Кўпинча бунга сабаб туристларнинг хошишлари, кутишлари бўлади, мижозлар ўзгаради. Шундай қилиб инновация ёки инновацион етакчилик учун етакчилик бу индустрияда керак бўлади. 1998 йилда Аҳмед баён этганидек, яъни “Инновация ўзгаришнинг дивигатели ҳисобланади”.

### **3.2.3. Олдиндан (бажарилган) ўтказилган тадқиқот натижалари.**

Румин адабиёт соҳасида меҳмонхоналарда етакчилик услубининг натижалари (оқибатлари) ва инновация учун ҳолат (вазиятга) нисбатан тадқиқотлар кўп эмас. Шундай қилиб биз Тимошоара шаҳридаги меҳмонхона бозорини илмий ўрганиш (тадқиқот) билан бошладик. Келажакда биз бу тадқиқотни маҳаллий даражада ва кейин эса (миллий) давлат миқёси даражасида кенгайтиришни хоҳлаймиз.

Бизнинг тадқиқотимиз мавжуд тадқиқотни кенгайтиришни эътиборга (ҳисобга) олиш мумкин, яъни тадқиқотлар халқаро адабиётлар соҳасида нашр қилинган, лекин шу аснода бўлган, унда камдан-кам учрайдиган жиҳати бор, чунки у Руминиядаги меҳмонхона индустриясида бажарилган эди.

### **3.2.4. Тадқиқ қилиш методи.**

Бу олдиндан ўтказиладиган тадқиқот 2010 йил май-июль ойларида Руминиянинг Тимошоара шаҳридаги меҳмонхона индустриясида ривожлантирилган. Унда 29та уч ва тўрт юлдузли меҳмонхоналар ўрганилган, яъни у Тимошоарадаги меҳмонхона бозорида мавжуд бўлган 60%ни тақдим этган. Улардан савол-жавоб анкетасини тўлғизишни сўрашган ва жавоб даражаси 51,72%ни ташкил қилган чунки атиги 15та меҳмонхона жавоб беришга қарор қилган. 168та ходим жавоб берган, 35та ходим 4 юлдузлимеҳмонхонада ишлаган ва қолган 133 та ходим 3 юлдузли меҳмонхонада ишлаган.

### **3.2.5. Жавоб берувчининг профили (қисқача биографик очерк)**

Тадқиқотда иштирок этган ходимларнинг кўпчилиги 18-35 ёшдагилар (66,07%) ва қолганлар 36-60 ёшлиқлар (33,93%). Интервью қилинган ходимларнинг 57%ни эркақлар ташкил қилади 43%ни аёллар ташкил қилади. Улар меҳмонхоналарда 1 йил ва 10 йилдан кўпроқ ишлаётганлар ҳамда уларнинг кўпи ўрта мактабни тугатганлардир. Ходимларнинг ҳаммаси ҳам туризм соҳасида ўқимаган, улар ўзларининг жавобгарлигига алоқадор профессионал курсларни оширишга тўғри келган. Эса туширилган жавобгарлик ичида аниқлаштириш мумкин. Администратор (маъмур), алоқа, бошқарув бепул ўқитиладиган курс у қайтариб берилмайдиган Европа фонди томонидан молиялаштирилган, озик –овқат (гастрономия)да бар ходими – официант ва бир соҳа (ихтисос) бўйича тайёрлаш ва рецент тайёрлашдан иборат. Баъзи меҳмонхоналарда бу курслар тез-тез, умуман бир йилда икки мартаба одатда 4 юлдузли меҳмонхоналарда ташкил этилади, лекин бошқаларда улар тез-тез қайтарилмайди. Хулоса қилиб айтганда, бу барча



курслар туризмда хизмат кўрсатиш сифатини яхшилайти деб кўрсатиш мумкин.

### **3.2.6. Тадқиқот мақсади<sup>35</sup>.**

Бу тадқиқотнинг асосий мақсади инновация учун ҳолатни таҳлил қилишдан иборат, яъни меҳмонхона кўрсаткичи новатор бўлишдан иборат. Бундан ташқари биз менежер – ходим алоқаси ва қандай қилиб у ходимлар томонидан тушунишни ҳам таҳлил қилишни хоҳлаймиз. Буни бажариш учун биринчидан биз қуйидаги саволга жавоб қидиришимиз керак. Энг кўп қўлланиладиган ходимлар томонидан қабул қилинган (тушунилан) етакчилик услуби қанақа?

### **3.3. Ўрганилган гипотеза (илмий фараз, таҳмин)**

Ходимларнинг иши инновацияга йўналтирилганми?, менежер инновация учун вазият (ҳолатни) таклиф қиладими?

Ходимлар таҳмин қилишича фаолиятлар ишда улар ҳар кунлик фаолиятини ишда бажаришади (51,79%), лекин улар ҳам рози бўлади яъни улар яратиш ва ташаббус қилиш (48,21) бўйича имкониятларни таклиф қилишди<sup>36</sup>.

Менежерлар етакчилик услуби орқали орқали инновация ва ривожланиш мос келадиган (вазиятни) ҳолатни қабул қилмоқдалар ва таклиф қилишга ҳаракат қилмоқдалар. Аммо у етарли эмас. Улар кўпроқ ҳаракат қилишлари керак. Шундай қилиб ходимлар жамоаларда ишлашга рози бўлмоқдалар, бу кўрсаткич 69% қувонтирадиган кўрсаткичдир ва уларни бу саноатни қисми бўлишига ундайдилар. Бироқ уларнинг вазифаларини яъни 30% яхши индивидуаллашган. Бу натижа иккита усул орқали таҳлил қилиниши мумкин:

-биринчи усул, ваҳима қилиш зарур эмас, чунки у меҳмонхона фаолиятида ходимларни ўз ичига олиши ва инновация ижодкорлик иши (бунёдкорликга)да иш ўринларига ваколатни қайта тасдиқлайди.

-иккинчи усул, у ишдаги аниқликнинг камлиги кўрсата олиши, у шундай кўринишки яъни у уруғли омилга айлаа олади ёки у ноаниқ ва зидиятларда ходимлар учун ўз ишидан камроқ қониқишни таклиф қила олади.

Қайси ёндашув самаралироқ бўлиши мумкин? Бу нарса ходим ва ходим ҳамда менежер ва ходим алоқаларига боғлиқ. У менежер томонидан қабул қилинган етакчилик услубига ҳам бўлиши мумкин.

Шахснинг кимлигини аниқлаш муаммоларини ҳал қилиш учун менежерлар ўзларининг ходимлари билан маслаҳатлашадими?

Шахснинг кимлигини аниқлаш муаммоларини ҳал қилишда менежерлар ўз ходимлари маслаҳатлашишини кўриш учун қуйидаги кўринишларни текширилади:

<sup>35</sup> Carmen Babaita, Gabriela Sipos, Andreia Ispas, Andrea Nagy. Leadership style and culture for innovation in hotel industry. Economic Department-Tourism Services. West University of Timisoara, Faculty of Economics and Business Administration Timisoara Romania. 2010 y. –p 529

<sup>36</sup> Carmen Babaita, Gabriela Sipos, Andreia Ispas, Andrea Nagy. Leadership style and culture for innovation in hotel industry. Economic Department-Tourism Services. West University of Timisoara, Faculty of Economics and Business Administration Timisoara Romania. 2010 y. –p 530

-туристик маҳсулотни такомиллаштириш учун муаммоларни аниқлашда доимий учрашувлар (йиғинлар) ташкил этиши ва жараённи ҳал қилиш қарорида тез-тез ходимларга маслаҳат бериб турилади.

Жараённи тайёрлаш қарорида уларга маслаҳат бериш ёки берилмаслиги ҳақида улар нима ўйлашини ходимлар ҳам эслатишига тўғри келади.

50% ходимларнинг айтишича, маҳсулот ва меҳмонхона хизматларини яхшилаш учун, муаммони аниқлаш учун ўзларининг меҳмонхонасида вақти-вақти билан учрашувлар ташкил қилишмоқдалар. Бу ходимлар хизматларни яхшилаш учун жараённи тайёрлаш қарорида тез-тез уларга маслаҳат бериш ҳақида эслатиб туришига тўғри келади. 46% ходимларни айтишича ҳар доим уларга маслаҳат бериш зарур, 21,43% ходимларни айтишича бир ойда бир маротаба ҳамда 17,86% ходимларга ҳар ҳафтада бир маротаба маслаҳат бериш зарур, қолган 14,28% ходимларга бир йилда икки маротаба маслаҳатлар бериш ёки 7,14% ходимларга эса ҳеч қачон маслаҳат зарур эмас. Жараённи қарор қабул қилишда маслаҳат оладиган ходимларжараённи қуйидагича ўйлайди, чунки уларда етарли тажриба ва қобилияти бор, улар инновацион ва яратувчи, улар харидорга мослашади ёки тажрибали шахслар ва улар меҳмонхоналардаги фаровонликка қизиқишади. Бошқача айтганда 50% ходимлар айтишича бундай вақти-вақти билан бўлиб турадиган учрашувлар уларнинг меҳмонхонасида ташкил қилинмаган. Ходимларнинг ўйлашича бунга сабаб қарор қабул қилишда уларга маслаҳатлар берилмаган. Тажрибанинг камлиги ва хизматларнинг (сервисларни) билмаслиги, далил исбот шуки бу қарорлар менежерлар томонидан олинган ва уларда нуфузли иш лавозими йўқ ёки чунки “уларўйлаш учун эмас, ишлаш учун ёлланган” деб ўйлайди.

Ўзларининг меҳмонхонасида муҳим бўлиш учун ходимлар нимани эътиборга олади?

Ходимлар муҳим деб таҳмин қилишади яъни сервис инновацияси ва турист маҳсулотини ривожлантиришга нисбатан менежер уларга қарорлар қабул қилиши учун имконият беради. Аммо хатто менежер уларнинг ғояларини қадрласа ҳам ходимлар бу ғояларни ҳар доим ҳам амалга ошмайди деб қарашади.

Ходимлар ўзларининг менежерларини етакчилик услубида қандай ҳис қилишади?

Менежер билан алоқа нисбатан ҳисобга олинган хусусиятлар қуйидагилар бўлган: ўзаро муносабат ва алоқа, ижроларни мукофатлаш, ўқитиш, хатогачидаш ва шахсий аралашш.

Ходимларнинг жавобига асосан (асосида) ҳар бир хусусият учун алоҳидамаҳсус белги баҳоланади. Махсус белги ўртача ўлчовда ҳисобланди, аниқ қиймат ҳар бир юқаро баҳо (нарх) асосида яъни агар баҳолаш жуда муҳим деб қаралса, 5 (баҳо), агар баҳолаш муҳим деб қаралмаса 4 (баҳо), агар баҳолаш безътибор деб қаралса 3 (баҳо), агар баҳолаш муҳим эмас деб баҳоланса 2

(баҳо) ва агар баҳолаш аҳамиятсиз деб тахмин қилинса 1 (баҳо) билан баҳоланади<sup>37</sup>.

Менежер билан алоқада энг муҳим хусусият ўзаро муносабат ва алоқа учун 4.39 (ўрин) очко олади. Ижроларнинг мукофоти ва шахсий аралашиниш, хусусиятлар кўп ходимлар етарли даражада муҳим бўлади ва 4.32 ва 4.14 қўлга киритади. Хатоларга чидаш ва ўқитишларга ходимлар унча аҳамият беришмайди, деярли уларнинг 11% бу йўналишларга бепарво деб тахмин қилинади. Бироқ ходимлар уларни муҳим ёки муҳимроқ деб тахмин қилишади.

Бу махсус белгилар (ҳисоблар)га асосланган ҳамда ўртача ёки финал ҳисоби 4,214 деб баҳоланади. Бу таҳлилдан бизга шу нарса маълум бўлдики, менежер ва ходим ўртасидаги алоқадаги энг муҳим хусусият ўзаро ва алоқадир. Ходимларнинг кўпчилиги ўз менежерларидан шуни хошлашади, лекин бу молиявий йўналиш (аспект) ҳисобланади ва бу тадқиқотда унга жуда ҳам кўп эътибор берилмайди. Тез-тез тажрибали етакчилик услублари тадқиқот мақсадида бошқа муҳим йўналиш бўлган. Бу муаммога жавоб бериш учун ходимлар қуйидаги етакчилик услублари: якка ҳокимлик, иштирок этувчи, (ёки маслаҳат берувчи) маслаҳатли ва сабрли услубларни танлаб олади. 37,5% ходимлар ўйлашча уларнинг бошлиғи (хўжайини) маслаҳат берувчи 50% ходимлар фикрига қараганда 25% ё якка ҳоким эди ёки 25% и иштирок этувчи эди. Ходимларнинг қолган 12,5%и айтишича уларнинг бошлиғи сабр-тақотли эди. Шуни таъкидлаш мумкинки, натижалар бир-биридан узоқда эмас, ҳар бир ходим томонидан турли хил усул (йўл)да ўша (бир хил) етакчилик услуби деб тушунилади. Бу услубларнинг биттасини қабул қилишга маслаҳат берилмайди. Амалий (самарали) бўлиш учун яхши етакчи (раҳбар) бу таркибий қисмлар бирлаштирилган бўлишини билади.

Меҳмонхона индустриясида ходимларни нимага ундайди (мажбур этади, асосламайди)?

Ходимларни қизиқтиришда қуйидаги аниқловчиларни ҳисобга олишган: ойлик, профессионал ривожланишнинг эҳтимоллиги, туристик нуфуз бўлинмаси ва янги кўникмаларни қўлга киритиш имконияти ишлатилган услуб ҳам қўлланилган услубдир. Олинган натижалар (ҳисоблар)ни таҳлил қилгандан кейин энг муҳим қизиқтирувчи (мотиватор) ойлик билан 4,55 очкони сезиш (кўриш) мумкин. 67,86% ходимлар у жуда муҳим бўлаётганлигини эътиборга олишди (ҳисобга олишди). Бу омил туристик нуфузли бўлинмалари томонидан 4,30 натижасига эга бўлди. Ходимларнинг 51,79% уни жуда муҳим бўлаётгани ва 33,93% ходим уни муҳим деб ҳисоблайди. Шунинг учун бу омил интервьюда қатнашган ходимларнинг кўпчилигига қараганда муҳимроқ деб қаралади. Туристтик нуфузли бўлинмалар профессионал ривожланиш томонидан яқиндан ёндошиб, 4,29 очкони қўлга киритди, у бу қизиқтирувчини ходимлар учун муҳимлигини билдиради. Энг паст натижа 4,25 очкоси янги кўникмаларни қўлга киритиш имконияти учун берилган. Бу натижаларга асосланиб, у ўртача

<sup>37</sup> Carmen Babaita, Gabriela Sipos, Andreia Ispas, Andrea Nagy. Leadership style and culture for innovation in hotel industry. Economic Department-Tourism Services. West University of Timisoara, Faculty of Economics and Business Administration Timisoara Romania. 2010 y. –p 531

ёки якуний натижа 4,347 очкони баҳолаган. Бу натижа далилни акс эттиради, яъни ходимлар бу қизиқтирувчиларни ўзларининг фаровонлиги ва ўзларининг эришган мавқеиларидан кўпроқ экан деб ҳисоблайдилар.

Хулоса қилиб айтганда, ходимларнинг қизиқиши бўйича тадқиқотдан кутилмаган натижа қилиб чиқди: энг муҳим стимул ойлик (маош) ҳисобланади. Бу далил (исбот) тасодифий (кутилмаган) эмас, ҳақиқий иқтисодий беқарорликга кўра мамлакат билан у юзма-юз турибди.

### **3.4. Тадқиқот чегаралари (чекланишлари)<sup>38</sup>**

Чекланишларнинг бири давр эди, тадқиқот ривожланган эди, таътил даври сабабли ходимлар таътилга чиқа бошлаган эди. Бунга сабаб Тимошоара шаҳрида энг ривожланган туризм тури бизнес туризми ҳисобланади. Яна чекланиш (чегарани)ни сабаби ходимларнинг анкета савол-жавобига рад жавобини бериши эди. Бу муносабатнинг асосий сабаблари муҳим тадқиқотда ишончнинг камлиги кўрқув яъни уларнинг менежери уларнинг жавобларидан таниб (билиб) қолиши сабаб бўлиши мумкин. Бу далил яъни у дастлабки тадқиқот бошқа чегара бўлиши мумкин эди. Бу муҳимлик балким меҳмонхона менежерлари томонидан мувофиқ тарзда тушунилмагандир. Яъни улар ўзларининг меҳмонхоналари бу тадқиқот орқали балким юқорига кўтарилишини хошлашгандир, шунинг учун бу меҳмонхоналардан паст жавоб даражасига (миқдорига) (51,72%) сабаб бўлган бўлиши мумкин.

Етакчилик услубидан фақат биттасини қабул қилиш (якка ҳокимлик, маслаҳатчилик, қатнашувчи ва сабр тоқатли)ни маслаҳат бермаймиз. Хатто агар ходимларнинг кўпи ўзларининг менежери маслаҳатчи деб айтсалар ҳам, яхши етакчи (раҳбар) бу таркибий қисмлар (элементлар) самарали бўлмоғи учун бирлашган бўлмоғи керак. Менежерлар ўзларининг етакчилик услубини вазиятлар учун қўллай олади, улар билан юзма-юз туради ҳамда улар ҳамisha ўзларининг устунлик қиладиган етакчилик услубидан хабардор бўлмоғи керак.

Сервис инновацияси ва маҳсулотни ривожлантиришни рағбатлантириш учун менежерлар ходимларнинг инновацион ғояларини ёки таклифларини амалга оширишлари керак, шу аниқ йўл билан уларнинг хурматиغا сазовор бўласиз ва уларни (Бланчард ва Мучник назариясига асосан) самарали (зўр) етакчи бўлишида сирли ингредиентлар (таркибий қисмлар) яъни халолик (тўғрилиқ), ҳамкорлик ва тасдиқлашга эргашишига олиб келади (мажбур қилади).

Биз менежерларга ходимларини сервис сифатини яхшилаш учун маслаҳат бера оламиз яъни мижозга мослашиш ва молиявий мукофатларга ҳаддан ташқари эътибор бериш (яъни мукофатни муҳимроқ деб қарамаслик) ва бошқа мукофатларни қадрламоқ яъни буларга дипломлар масалан, ой/йил ходими, энг маҳоратли (тажрибали ходим), купонлар (талонлар), текин таътиллари (отпускарлар) ёки текин ўқиш курслари. Ходим ва ходим ҳамда менежер ва

<sup>38</sup> Carmen Babaita, Gabriela Sipos, Andreia Ispas, Andrea Nagy. Leadership style and culture for innovation in hotel industry. Economic Department-Tourism Services. West University of Timisoara, Faculty of Economics and Business Administration Timisoara Romania. 2010 y. –p 532

ходим алоқаларини мустахкамлаш учун улар жамоа биноларини ҳам ташкил қила олар эди.

Келгусида бу тадқиқот маҳаллий даражада (холат) кенгайтирилиши мумкин ва агар мумкин бўлса Руминиядаги меҳмонхона индустриясида (уч ва тўрт юлдузли меҳмонхоналар) мамлакат миқёсида етакчилик ва инновацион ғаройиб (фавкулотда) ходисалар кўриб чиқилади.

### **3.5. Меҳмонхона бизнесида бронлаштиришда инновация.**

Меҳмонхона бизнесида инновация асосан номерни бронлаш ҳақида сўров (Reservation) турли каналлар (электрон почта, факс, телефон, телекс) орқали келиши мумкин. Сўров келганида компьютерда ёки дафтарда мижоз ҳақида қуйидаги маълумотлар қайд этилади<sup>39</sup>:

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

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

Агар буюртма бир нечта номерга (масалан, конгресс ўтказиш учун) берилган бўлса, у билан махсус ходим шуғулланади. Компаниядан ёки туристик фирмадан бронлашга сўров олинганида бронлаш хизмати ходими меҳмонхона мазкур фирма билан хизмат кўрсатишга шартнома тузган ё тузмаганлигини, шартнома шартларини (энг аввало, меҳмонхона қандай корпоратив нархда номер тақдим этиши лозимлигини) текшириб кўриши керак.

Меҳмонхонада бўш номерлар бўлган тақдирда, мижозга тасдиқнома (confirmation) юборилади. Ушбу тасдиқномада номерга жойлашиш санаси, номер тури, номерда яшаш кунлари сони, буюртма рақами кўрсатилади. Агар сўровда номерда яшаш кунларининг сони ҳақида маълумот бўлмаса, номер бир кунга бронлаштирилади. Агар мижознинг кечроқ келиши ҳақида белги (late arrival) бўлмаса, мижоз меҳмонхонага соат 18 гача етиб келиши лозим. Муайян номер одатда кафолатланмайди. Агар тариф маълум қилинган бўлса, у одатда муайян диапазон кўринишида берилади. Агар мижоз депозит киритган бўлса, номер унинг келиш-келмаслигидан қатъи назар сақланади.

Қонун ҳужжатларига мувофиқ, тасдиқланган буюртма ҳуқуқий жиҳатдан ёзма шартномага тенгдир. Бронлаштирилган номердан мижоз учун оқибатларсиз воз кечиш меҳмонхонага ташриф буюриш санасидан 48 соат олдин амалга оширилиши мумкин (курорт меҳмонхоналарида бу муддат кенгроқ диапазонга эга).

<sup>39</sup> Алиева М.Т. Меҳмонхона менежменти. Ўқув қўлланма. ТДИУ. 2014 й. 128 б

Қайта бронлаш (overbooking), яъни бир номерга икки мижоз даъвогар бўлиши юзага келиши мумкин бўлган энг кўнгилсиз муаммодир. Гап шундаки, статистика маълумотларига кўра, номерни бронлаштирган мижозларнинг тахминан 10% брондан воз кечади, яна 5% - белгиланган куни меҳмонхонага етиб келмайди. Шу боис меҳмонхоналар баъзан таваккал қиладилар ва мижозларнинг бир қисми брондан воз кечади ёки келмайди деган умидда амалда жойлаштиришлари мумкин бўлганидан 10% кўпроқ миқдорда буюртмалар қабул қиладилар. Агар бу умид оқланмаса, «overbooking» деб номланган вазият юзага келади.

Қайта бронлашнинг бошқа бир кўп учрайдиган сабаби ноқулай об-ҳаводир. Бунда эски мижозлар меҳмонхонани тарк эта олмайди, янги мижозлар эса аллақачон етиб келган бўлади. Бу ҳолда ўз обрўсини қадрлайдиган меҳмонхона мижозни ўз ҳисобидан шундай ёки ундан ҳам юқори тоифадаги меҳмонхонага юбориши, айти вақтда тарифлардаги тафовутни қоплаши лозим (бу операция «farm out» деб аталади).

Бунга тескари вазият юзага келиши, яъни айти бир мижоз номерни турли агентликлар орқали бронлаши, натижада унинг учун бир эмас, бир нечта номер бронлаштирилиши ҳам мумкин. Бронлаш хизмати бундай «кўш бронлаш» ҳолларини диққат билан кузатиб бориши лозим.

Группавий бронлаш (10 дан ортиқ номерни бронлаш) якка тартибда бронлашдан энг аввало,, шу билан фарқ қиладики, бронлаш хизматининг менежери музокаралар ўтказиш ва шартнома тузиш учун ваколатли ёки воситачи шахс билан махсус учрашиши мумкин. Шартномада гуруҳга хизмат кўрсатишнинг барча шартлари белгиланади.

Қабул қилиш хизматининг клерки эрталаб навбатчиликни қабул қилишда бўш номерларни мижозлар тарк этган номерларга қўшади, олинган йиғиндидан бронлаштирилган номерларни айиради ва натижада четдан келган меҳмонларга таклиф қилиш мумкин бўлган номерларни олади. Бунда қабул қилиш хизматининг маълумотлари албатта хўжалик хизмати (housekeeping)дан олинган ахборот билан солиштирилади, чунки кўпинча тафовутлар юзага келади. Масалан, хўжалик хизмати номерни бўш деб кўрсатади, бронлаш хизмати маълумотларига кўра эса номер ҳақ тўлаш кафолатланган ҳолда бронлаштирилган бўлади, шу боис номерга мижоз қўйилмайди. Бошқа бир мисол: қабул қилиш хизматида номер банд деб қайд этилади, хўжалик хизмати эса номерда багаж йўқ ва унда мижоз тунамади деб маълумот беради.

### **3.5.1. Меҳмонхоналарда келган меҳмонларни рўйхатга олиш.**

Келган меҳмонни рўйхатга олиш таомили (сўровнома тўлдириш, номер калитини бериш ва б.) қабул қилиш пештахтаси (reception desk) олдида амалга оширилади. Агар меҳмонхонага катта гуруҳ келган бўлса, рўйхатга олиш жараёнини тезлаштириш ва бошқа мижозларга халақит бермаслик учун холлда кўшимча рўйхатга олиш пештахтаси ташкил этилиши мумкин. Бу операцияни меҳмонлар билан ишловчи менежер амалга оширади. У олий мартабали (VIP) мижозларни ҳам шахсан кутиб олади (ўта муҳим меҳмонларни қабул қилиш хизмати директори ёки ҳатто меҳмонхона бош директори кутиб олади).

Меҳмонни рўйхатга олиш унга: «Сиз учун номер бронлаштирилмаганми?», деган савол билан мурожаат этишдан бошланади. Баъзан ундан тасдиқномани кўрсатиш сўралади. Ҳар бир меҳмонга варақча (карточка) юритилади. Унга меҳмоннинг фамилияси, яшаш манзили, паспорт рақами (чет элликлар учун), тайёрланган хона рақами, тариф, жўнаб кетиш санаси киритилади. Варақчанинг бир қисмини меҳмон, иккинчи қисмини эса - қабул қилиш хизматининг ходими тўлдирди. Меҳмон ўз фамилиясини, доимий яшаш манзилини, тўлов турини кўрсатади. Варақчани тўлдиргач, меҳмон унга имзо чекади. Шу тариқа у меҳмонхона билан шартнома тузади ва келишилган жойлаштириш тури, яшаш муддати, номер баҳоси ва уни тўлаш мажбуриятини тасдиқлайди. Ушбу ахборот кассирга узатилади. Меҳмонга унинг фамилияси, хона рақами ва жўнаш санаси ёзилган ташрифнома (визитка, key card, room slim) берилади. Юқори тоифали меҳмонхоналарда меҳмонни номерга паж кузатиб қўяди. Агар меҳмоннинг багажи бўлмаса ёки паж багажнинг енгиллигини қайд этган бўлса, меҳмондан номер ҳақини олдиндан тўлаш талаб қилиниши мумкин.

### **3.5.2. Мижозни рўйхатдан чиқариш.**

Жўнаб кетаётган меҳмонлар билан ҳисоб-китоб қилиш ва уларни рўйхатдан чиқариш меҳмонхона кассаси (cashier desk) пештахтаси олдида амалга оширилади. Кассада меҳмоннинг барча харажатлари унинг ҳисоб варағи (счёти)га ёзилади. Кассага бронлаш хизмати (ёки reseption)дан (компьютерга) ҳақ тўлаш қандай амалга оширилиши ҳақида маълумот келади (ваучер, нақд пул, кредит карточкаси; баъзан ҳақ қисман ёки тўлиқ ушбу меҳмонни қабул қилаётган фирма томонидан амалга оширилади).

Мижоз меҳмонхонада яшаган даврда унга меҳмонхона хизматларидан фойдаланганлиги учун ёзилувчи барча сётлар меҳмоннинг ҳисоб варағи (guest account, guest bill, guest folio, guest statement)да қайд этилади. Бу ҳисоб варақда шунингдек, унинг ўзи ёки бошқа биров томонидан амалга оширилган барча тўловлар ҳам акс эттирилади. Ушбу маълумотларга асосланиб, меҳмон жўнаб кетаётганида унга тўлаш учун сёт такдим этилади. Бу сётга одатда меҳмонхонада яшаш, нонушта, ресторанда овқатланиш (агар жойида тўланган бўлмаса), телефон, кабелли телевидение (пуллик каналлар), қўшимча хизматлар (кир ювиш, room service, бассейн ва ҳ.к.) учун тўланадиган ҳақ киритилади.

Мижознинг рўйхатдан чиқарилганлиги зудлик билан меҳмонхонанинг бошқа (ахборот, телефон ва, энг аввало, хўжалик) хизматларига маълумот бериш орқали қайд этилади. Номер тозаланганидан ва янги меҳмонни жойлаштиришга тайёрланганидан кейин хўжалик хизмати бу ҳақда жойлаштириш хизматига маълумот беради.

### **3.5.3. Қабул қилиш хизматини жиҳозлаш.**

Калитлар учун мўлжалланган махсус катаклардан иборат стеллаж (room rack) қабул қилиш хизматининг классик жиҳозидир. Тегишли рақам билан белгиланган ҳар бир катакда, калитдан ташқари, номер ҳақида қисқача маълумот (тариф, тўшак тури, номернинг жиҳозланиши, унинг ўзига хос хусусиятлари ва ҳ.к.) ифодаланган варақча туради. Номер сотилганида,

тегишли катакка меҳмоннинг у ҳақдаги ахборот (фамилияси, яшаш манзили, тариф, келиш ва жўнаш санаси) ифодаланган варақча киритиб қўйилади. Бу варақча муайян рангга эга бўлади. Номер бронлаштирилганида унинг катагига бошқа рангли варақча қўйилади. Шу туфайли клерк стеллажда қайси номерлар бўшлиги, қайсилари банд ва бронлаштирилганлигини дарҳол кўради.

Қабул қилиш хизмати ишининг айрим жиҳатларини кўриб чиқамиз. Тунги сменага, табиийки, камроқ иш юкланади. Бу сменада ишловчи клеркнинг мажбуриятларига кун натижаларини кўриб чиқиш, уларни меҳмонхона бошқа бўлимларининг маълумотлари билан солиштириш, эрталабки смена учун номерлар фондининг ҳолати (бўш, бронлаштирилган, таъмирланаётган номерлар миқдори, эртаси куни нечта меҳмон жўнаб кетиши ва нечтаси келиши) ҳақида ахборот тайёрлаш киради.

Тунги клерк ўз навбатчилиги даврида менежер вазифаларини бажаради, аммо мушкул муаммолар юзага келган ҳолда у ҳақиқий менежер билан тез боғланиш имкониятига эга бўлиши лозим.

Қабул қилиш хизмати турли мижозлар билан ишлашнинг ўзига хос жиҳатларини ҳисобга олиши керак. Туристлар гуруҳини тез рўйхатга олиш учун бу таомилга олдиндан тайёргарлик кўриш лозим. Баъзан рўйхатга олишда таржимон ҳозир бўлишини олдиндан таъминлаш зарур.

Туристлар гуруҳи одатда кўп ахборот (диққатга сазовор жойлар, транспорт ва ш.к. ҳақида) талаб қилади, ресторанда бирга овқатланади. Бу официантлар ишида муайян қийинчиликлар туғдиради. Шу боис туристлар гуруҳининг ташрифи тўғрисида овқатланиш хизмати ҳам хабардор қилиниши лозим.

Бизнесменлар одатда нисбатан кўп қўшимча хизматлардан фойдаланади. Муаммоларга келсак, счёт бўйича тўланадиган ҳақни меҳмон билан уни таклиф қилган маҳаллий фирма ўртасида тақсимлаш муаммоси айниқса кўп учрайди: бизнесмен одатда енгилтаклик билан ўзини таклиф қилган фирма барча харажатларни, шу жумладан мини-бардан фойдаланганлик харажатларини ҳам тўлайди деб ўйлайди, фирма эса фақат унинг меҳмонхонада яшаши учун ҳақ тўлашни мўлжаллайди.

Қабул қилиш хизмати ходимларига ногиронларга қандай хизмат кўрсатиш тўғрисида йўл-йўриқ берилган бўлиши керак.

VIP-мижозлар одатда ўзларини бошқа мижозлар ва ташқи муҳитдан мумкин қадар чеклашни талаб қиладилар. Хавфсизлик чораларига алоҳида эътибор берилади. Табиийки, VIP-мижозларга навбатсиз хизмат кўрсатилади, улар учун рўйхатга олиш ва рўйхатдан чиқаришнинг соддалаштирилган таомиллари ишлаб чиқилган, уларнинг барча муаммоларини меҳмонлар билан ишлайдиган менежер ҳал қилади.

Жойлаштириш хизмати меҳмонхонанинг юқори раҳбарияти учун ҳар куни юкланиш коэффиценти (номерлар ва каравотлар бўйича), номер (ва каравот)нинг амалдаги ўртача нархи тўғрисида ҳисоботлар тақдим этади. Бундан ташқари, ҳисоботларда кун давомида олинган даромад, амалга оширилган бронлаштириш ва бронни бекор қилиш ҳолатлари ҳам акс эттирилади. Меҳмонхонада яшаётган мижозлар (айниқса, VIP-мижозлар)



тўғрисида ахборот ҳам муҳимдир. Кўпинча яқин келажақдаги ишларнинг ҳолати прогноз қилинади.

Сўнги вақтда қабул қилиш хизматини тўлиқ автоматлаштириш ва унда ходимлар ишидан воз кечишга уринишлар кузатилмоқда: мижоз кредит карточкасини киритади, компьютер экранда мавжуд бўш номерлардан бирини танлайди ва автоматик тарзда номер калитини олади. Аммо, бизнинг назаримизда, бундай экспериментлар фақат «иқтисодий» тоифага мансуб кичик меҳмонхоналарда истиқболга эга.

Катта меҳмонхоналарда ахборот хизмати қабул қилиш пештахтасининг алоҳида дарчасини эгаллайди. Ушбу хизматда меҳмонхона, унда ўтказилувчи тадбирлар, меҳмонлар, шаҳарнинг диққатга сазовор жойлари, транспорт ва ш.к. ҳақида муфассал ахборот олиш мумкин.

Сўнги даврда аксарият меҳмонхоналарда уларда яшовчи меҳмонлар ҳақидаги ахборотга жуда эҳтиёткорлик билан муносабатда бўлинмоқда. Сизда жаноб ... яшайдими, деган саволга: «Қараб кўрамиз. Телефон рақамингизни қолдириш. Агар сиз сўраган жаноб бизда чиндан ҳам яшаса, унга телефон рақамингизни берамиз ва у ўзи сиз билан боғланади», деб жавоб берадилар. Мазкур ёндашув меҳмонхона мижозларини рашкчи эрлари (хотинлари) билан жанжалдан ва ҳар хил жинойий унсурларнинг тажовузларидан сақлаш имконини беради.

Қабул қилиш хизмати меҳмонхона билан айрим мижозлар ўртасида чиқадиган можароларни ҳал қилиш билан ҳам шуғулланади. Агар мижоз ҳақни тўламаса, меҳмонхона унинг бағажини олиб қолиши, ҳатто уни мусодара қилиши ва сотиши ҳам мумкин. Бордию меҳмоннинг мол-мулкига зиён етказилган бўлса, меҳмонхона бу зиённи қоплайди, лекин анча чекланган миқдорда. Қоида тариқасида, меҳмонхона автомобиль (агар у қўриқланадиган автомобиллар турар-жойида қолдирилган бўлмаса), ҳайвонлар, меҳмонхона сейфига топширилмаган бойликларнинг бутлиги учун жавоб бермайди. Мижознинг йўқотилган ёки шикаст етказилган буюмлари учун тўланадиган ҳақ миқдори ҳам чекланган. Масалан, Буюк Британияда мазкур ҳақ бир буюм учун 50 фунтдан ва бир мижозга 100 фунтдан ошмайди.

### **3.6. Меҳмонхона бизнесида бронлаштириш тизимининг қўлланиши**

#### **3.6.1. Меҳмонхоналарда Fidelio тизимининг қўлланиши.**

Меҳмонхоналар ва ресторанлар учун бошқарув тизимлари яратишга ихтисослашган дунёдаги энг йирик Micros-Fidelio корпорациясининг комплекси энг кўп тарқалган универсал маҳсул ҳисобланади. Fidelio тизими 100 дан ортиқ йирик меҳмонхона тармоқлари (Sheraton, Hilton, Marriot, Kempinsky, Hyatt ва ҳ.к.)да ўрнатилган. МДХ ва Болтиқбўйи мамлакатлари ҳудудидаги 90 дан ортиқ меҳмонхоналар ҳам ўз фаолиятида мана шу технологиялардан фойдаланади.

Fidelio тизими меҳмонхона ишининг номерларни компьютерда резервлаштириш, меҳмонларни рўйхатга олиш, жойлаштириш ва рўйхатдан чиқаришдан номерлар фондиди бошқариш, бухгалтерия ва молия ишларини юритишгача бўлган барча босқичларини қўллаб-қувватлайди. Тизим муомалада

жуда содда бўлиб, бирон-бир алоҳида шахсий компьютерларни тақозо этмайди ва ҳар қандай катталиқдаги меҳмонхоналарда фойдаланиш учун мосдир.

Комплекс функционал жиҳатдан бир нечта модулга ажратилган: бронлаштириш, номерлар фондини бошқариш блоки, тарифларни бошқариш (кўриб чиқиш, ўзгартириш, оқилонлаштириш), хизматларни пакетлаштириш (конфигурация, реализация, кузатиш, хизматлар кўрсатиш, ҳисоб-китоб қилиш ва ш.к.), меҳмонларни рўйхатга олиш ва рўйхатдан чиқариш, ҳисоботлар тайёрлаш ва ш.к.

Бронлаштириш модули 20 дан ортиқ ҳар хил вазифаларни бажариш, чунончи: хоналарнинг мавжудлиги ҳақидаги ахборотни кўздан кечириш, мижозларнинг маълумотлар базасини юритиш, ҳар қандай тоифага мансуб меҳмонлар учун номерларни бронлаштириш, ҳисоб ва статистикани юритиш, автоматик факс жўнатиш имконини беради. Ҳисоботлар модули меҳмонхона ишида зарур бўлган маълумотномалар, шакллар, статистик материалларнинг қарийб 300 турини тайёрлашга ёрдам беради. Номерлар ҳолати, меҳмонхонанинг тўлганлик даражаси, унда яшаётган меҳмонлар, жорий молиявий ҳолат тўғрисидаги ҳисоботлар шулар жумласидандир.

Fidelio тизими тўла русификация қилинган ва МДХ бозори учун мослаштирилган. Қоида тариқасида, Fidelio тизимини меҳмонхоналар ресторанлар учун мўлжалланган Micros касса-ҳисоб-китоб мажмуи билан бирга ўрнатадилар. Кўшимча тарзда молия-хўжалик фаолиятини автоматлаштириш дастури, сотиш ва маркетинг бўлими ишини ташкил этиш дастури, бош муҳандис дастури ва бошқа дастурлар етказиб берилиши мумкин.

Барча дастурлар ягона бирлаштирилган тизим тарзида ишлайди. Fidelio тизими DOS операцион муҳитида фаолият кўрсатади. Fidelio FO тизимини ўрнатиш баҳоси ҳар бир буюртмачи учун алоҳида ҳисобланади ва биринчи навбатда тизимнинг комплектланиши ва меҳмонхонанинг катталигига боғлиқ бўлади.

МДХ бозорида Micros-Fidelio фирмасининг эксклюзив дистрибьютори сифатида сўнгги йилларда HRS (Hotel & Restaurant Systems) компанияси иш олиб бормоқда. HRS дастурий таъминот ва аппарат воситаларини тўлиқ ўрнатади, ходимларга тизим билан ишлашни ўргатади ва фойдаланувчиларни қўллаб-қувватлаш билан шуғулланади.

### **3.6.1. Меҳмонхоналарда Lodging Touch тизимининг қўланиши.**

Lodging Touch тизими меҳмондўстлик саноати учун дастурлар ишлаб чиқиш соҳасидаги етакчи ташкилотлардан бири – АҚШнинг MAI Hospitality компанияси томонидан яратилган. Бугунги кунда Lodging Touch тизими меҳмонхона бизнесини комплекс автоматлаштириш дастурий воситаларининг энг замонавийларидан бири ҳисобланади. Дастур тўла русификация қилинган ва МДХ бозори учун мослаштирилган. Бошқа шунга ўхшаш тизимлардан фарқли ўлароқ, Lodging Touch тизими Windows NT операцион муҳитида фаолият кўрсатадики, бу унинг фаолият доирасини анча кенгайтиради, шунингдек, у билан ишлаш усулини осон ўзлаштириш имконини беради.

Тизим меҳмонхонанинг турли бўлимлари: портъе, ресторан хизмати, сотиш, банкетлар ташкил этиш бўлимини автоматлаштирувчи дастурларнинг бирлаштирилган пакетидан ташкил топган. Lodging Touch тизими бухгалтерия дастурлари, меҳмонхона даромадини оқилонлаштириш тизимлари, пуллик телевидение, телефон, номерга киришни назорат қилиш ва б. тизимлар билан боғланиши мумкин.

Lodging Touch-Портъе тизими модуль принципига асосан тузилган. Операцион блок тизимнинг бош бўғинини ташкил этади. У номерларни бронлаштириш (бронни расмийлаштириш ва бекор қилиш, кутиш варақларини юритиш, меҳмонхона каватларини кўздан кечириш), меҳмонларни жойлаштириш ва рўйхатдан чиқариш, тўловларни киритиш ва тунги аудит таомили функцияларини қўллаб-қувватлайди. Шу ерда меҳмонхонадаги ҳолат тўғрисидаги ҳисоботни (график ёки жадвал вариантларида) кўздан кечириш, турли-туман маълумотлар (меҳмон карточкалари, паспорт маълумотлари ва ҳ.к.) олиш мумкин.

Lodging Touch тизимининг бошқа айрим дастурий модуллари қаторига тарифларни бошқариш блоки, номерлар фондини бошқариш блоки (номерларни тозалаш ва ходиманинг иш графигини тузиш учун мўлжалланган) киради. Lodging Touch тизимида туристик агентликлар билан ишлаш дастурий блоки ҳам бўлиб, у агентликлардан олинган буюртмаларни расмийлаштириш, воситачилик ҳақини ҳисоблаш, скидкалар ва махсус таклифларни белгилаш, статистика маълумотларини кўздан кечириш имконини беради.

Lodging Touch тизимининг МДХ мамлакатларидаги расмий дистрибьютори ЛИБРА Интернетшл компаниясидир.

### **3.6.2. Меҳмонхоналарда Nimeta тизимининг қўлланиши.**

Бу кичик ва ўрта меҳмонхоналар учун мўлжалланган нисбатан янги маҳсулдир. Nimeta тизими Интернет-технологиялар воситасида меҳмонхонани бошқариш тизимини ижарага олиш ва ундан фойдаланиш имконини беради. Бу технологиянинг иш принципи шундан иборатки, меҳмонхона ҳақидаги барча маълумотлар ва меҳмонхонани бошқариш тизимининг дастури меҳмонхонадан ташқарида, бунинг учун махсус ажратилган серверда жойлашган бўлади. Мазкур сервер Интернет-провайдернинг жиҳозланган сервис-марказида бўлади. Шундай қилиб, Nimeta тизимини улаш ва ундан фойдаланиш учун компьютерга эга бўлиш ва Интернетга чиқиш кифоядир.

Меҳмонхоналарни компьютерлаштиришнинг бошқа тизимлари ҳам жуда кўп. Амалда барча тизимлар тахминан бир хил функциялар ва имкониятлар тўпламига эга бўлиб, улар ўртасидаги фарқ жуда аҳамиятсиздир.

Масалан, «Эдельвейс» тизимида бронлаш меҳмонхона номерларининг визуал режаси ёрдамида амалга ошириладики, бу бронлаш операциясини анча енгиллаштиради.

#### **Назорат саволлари:**

1. Меҳмонхоналарни бронлаш деганда нималар тушунилади?
2. Бронлашнинг қандай турлари кенг тарқалган?
3. Меҳмонларни кутиб олишда қандай ишлар кетма-кетлиги амалга оширилади?

4. Мехмонларни рўйхатдан чиқариш кетма-кетлигини айтиб беринг?
5. Бронлаш тизимларини қайси фирмалар ишлаб чиқаради?

### **Фойдаланилган адабиётлар:**

#### **Махсус адабиётлар**

1. Carmen Babaita, Gabriela Sipos, Andreia Ispas, Andrea Nagy. Leadership style and culture for innovation in hotel industry. Economic Department-Tourism Services. West University of Timisoara, Faculty of Economics and Business Administration Timisoara Romania. 2010 y. –p 650
2. By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 45.
3. David Weaver “Sustainable tourism: theory and practice” 3rd edition, Sydney Pearson Education 2006, Australia
4. John R. Walker Introduction to Hospitality Publisher: Prentice Hall; 6 edition 2012, Australia
5. S. Gross L. Klemmer Introduction to Tourism Transport Hochschule Harz - University of Applied Sciences, Germany 2014, Germany
6. Wiley “Instructor Companion Site” 2014, Australia
7. Kotler P., Bowen J. & Makens J. Marketing For Hospitality & Tourism Pearson International Edition 2014, USA
8. Sondra J. Dahmer, Kurt W. Kahl Restaurant Service Basics Wiley; 2-edition 2009, New York, United States
9. Sergio Arseni. Organisation for economic co-operation and development “Innovation and growth in tourism” 2006, France.
10. John R. Walker Introduction to Hospitality Publisher: Prentice Hall; 6 edition 2012, Australia

#### **Интернет сайтлари**

[www.tourlib.columb.net.ua/lib](http://www.tourlib.columb.net.ua/lib)  
[www.gov.uz](http://www.gov.uz)  
[www.lex.uz](http://www.lex.uz)  
[www.unwto.org](http://www.unwto.org)

## IV. Амалий машғулот материаллари

### 1-амалий машғулот: Меҳмонхона бизнесида бошқаришнинг инновацион тузилмаси.

**Ишдан мақсад:** Меҳмонхоналарни бошқаришда илғор бошқарув усулларини қўллашни ўрганиш.

**Масаланинг қўйилиши:** Ўзбекистон меҳмонхоналарида қандай бошқарув усуллари қўлланилади ва уларнинг афзаллик томонларини аниқланг.

**Ишни бажариш учун намуна:** “The Park Turon” меҳмонхонаси франчайзинг усулида бошқарилади.

#### Назорат саволлари:

1. Дунёдаги йирик меҳмонхоналар нечи хил усулда бошқарилади?
2. Энг қулай бошқарув усулларини санаб ўтинг?
3. Ўзбекистонда қайси меҳмонхоналар бошқарув тузилмасини мақуллайсиз?
4. Инновацион бошқариш деганда нимани тушунасиз?

#### Фойдаланилган адабиётлар:

1. Carmen Babaita, Gabriela Sipos, Andreia Ispas, Andrea Nagy. Leadership style and culture for innovation in hotel industry. Economic Department-Tourism Services. West University of Timisoara, Faculty of Economics and Business Administration Timisoara Romania. 2010 y. –p 650
2. By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 45.
3. David Weaver “Sustainable tourism: theory and practice” 3rd edition, Sydney Pearson Education 2006, Australia
3. John R. Walker Introduction to Hospitality Publisher: Prentice Hall; 6 edition 2012, Australia
4. S. Gross L. Klemmer Introduction to Tourism Transport Hochschule Harz - University of Applied Sciences, Germany 2014, Germany
5. [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)
6. М.Т. Алиева. “Меҳмонхона менежменти” фанидан масалалар тўплами. ТДИУ. 2015 йил. -52 б.
7. Алиева.М.Т. Меҳмонхона менежменти. Дарслик. - Т.:ТДИУ. 2010 й.
8. [www.tag-group.com](http://www.tag-group.com)

### 2-амалий машғулот: Меҳмонхона бизнесида бошқаришнинг турлари ва аҳамияти.

**Ишдан мақсад:** Меҳмонхона бизнесида бошқариш турлари ва унинг бир биридан афзалликларини таҳлил қилиш.

**Масаланинг қўйилиши:** Ўзбекистон меҳмонхоналарида бошқаришнинг асосан қайси турларидан фойдаланилади ва нима учун айнан шу турлар танланган.

**Ишни бажариш учун намуна:** “The Park Turon” меҳмонхонаси франчайзинг усулида бошқарилади сабаби бу усул йирик меҳмонхоналар

тажрибасидан ўтган.

**Назорат саволлари:**

1. Меҳмонхоналарни бошқариш турларини санаб беринг?
2. Қайси бошқариш тури сиз учун афзал?
3. Кичик меҳмонхоналар қандай турда бошқарилади?
4. бошқарув қарорларини ким тасдиқлайди?

**Фойдаланилган адабиётлар:**

1. Carmen Babaita, Gabriela Sipos, Andreia Ispas, Andrea Nagy. Leadership style and culture for innovation in hotel industry. Economic Department-Tourism Services. West University of Timisoara, Faculty of Economics and Business Administration Timisoara Romania. 2010 y. –p 650
2. By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 45.
3. David Weaver “Sustainable tourism: theory and practice” 3rd edition, Sydney Pearson Education 2006, Australia
3. John R. Walker Introduction to Hospitality Publisher: Prentice Hall; 6 edition 2012, Australia
4. S. Gross L. Klemmer Introduction to Tourism Transport Hochschule Harz - University of Applied Sciences, Germany 2014, Germany
5. www.world-tourism.org
6. М.Т. Алиева. “Меҳмонхона менежменти” фанидан масалалар тўплами. ТДИУ. 2015 йил. -52 б.
7. Алиева. М.Т. Меҳмонхона менежменти. Дарслик. - Т.: ТДИУ. 2010 й.
8. www.tag-group.com

**3-амалий машғулот: Меҳмонхоналарда хизмат кўрсатувчи ходимларни бошқариш.**

**Ишдан мақсад:** Хизмат кўрсатувчи ходимларни самарали бошқариш орқали иқтисодий натижаларга эришиш.

**Масаланинг қўйилиши:** Хизмат кўрсатувчи ходимларнинг ишини самарали ташкил қилишда менежер қандай усуларни қўллаши лозим.

**Ишни бажариш учун намуна:** ““The Park Turon” меҳмонхонаси хизмат кўрсатувчи ходимлар ишини назорат қилишда навбатчи менежер доимий равишда назоратга олади ва ҳар уч ойда уларни рағбатлантирувчи мукофотлар билан тақдирлайди.

**Назорат саволлари:**

1. Меҳмонхоналарда кимлар хизмат кўрсатувчи персоналга киради.
2. Хизмат кўрсатувчи ходимлар қандай талабларга жавоб бериши керак.
3. Хизмат кўрсатувчи ходимлар иш вақтини ким белгилаб беради.
4. Хизмат кўрсатувчи ходимларнинг самарали бошқаруви нимани англатади.

**Фойдаланилган адабиётлар:**

1. Carmen Babaita, Gabriela Sipos, Andreia Ispas, Andrea Nagy. Leadership style and culture for innovation in hotel industry. Economic Department-Tourism Services.

West University of Timisoara, Faculty of Economics and Business Administration  
Timisoara Romania. 2010 y. –p 650

2. By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012  
y. –p 45.

3. David Weaver “Sustainable tourism: theory and practice” 3rd edition, Sydney  
Pearson Education 2006, Australia

3. John R. Walker Introduction to Hospitality Publisher: Prentice Hall; 6 edition 2012,  
Australia

4.S. Gross L. Klemmer Introduction to Tourism Transport Hochschule Harz -  
University of Applied Sciences, Germany 2014, Germany

5. www.world-tourism.org

6.М.Т. Алиева. “Меҳмонхона менежменти” фанидан масалалар тўплами.  
ТДИУ.2015 йил. -52 б.

7. Алиева.М.Т. Меҳмонхона менежменти. Дарслик. - Т.:ТДИУ.2010 й.

8. www.tag-group.com

#### **4-амалий машғулот: Меҳмонхона бизнесида ишчилар ва ходимларни танлаш.**

**Ишдан мақсад:** Меҳмонхоналарда малакали ишчиларни тайёрлаш ва танлашни ўрганиш.

**Масаланинг қўйилиши:** Ишчилар қандай шартлар асосида ишга қабул қилинади.

**Ишни бажариш учун намуна:** “The Park Turon” меҳмонхонасида ишчилар Ўзбекистон меҳнат қонунчиликлари асосида ишга қабул қилинади.

#### **Назорат саволлари:**

1.Меҳмонхоналарда ишчиларга қўйиладиган энг минимал талаблар нималардан иборат?

2.Ишга қабул қилиш комиссияси таркибида кимлар бўлади?

3. Ишдан озод қилиш қандай ҳолларда амалга оширилади?

4.Бошқарув ходимлари қандай танланади?

#### **Фойдаланилган адабиётлар:**

1. Carmen Babaita, Gabriela Sipos, Andreia Ispas, Andrea Nagy. Leadership style and culture for innovation in hotel industry. Economic Department-Tourism Services. West University of Timisoara, Faculty of Economics and Business Administration Timisoara Romania. 2010 y. –p 650

2. By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 45.

3. David Weaver “Sustainable tourism: theory and practice” 3rd edition, Sydney Pearson Education 2006, Australia

3. John R. Walker Introduction to Hospitality Publisher: Prentice Hall; 6 edition 2012, Australia

4.S. Gross L. Klemmer Introduction to Tourism Transport Hochschule Harz - University of Applied Sciences, Germany 2014, Germany

5. [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)
6. М.Т. Алиева. “Меҳмонхона менежменти” фанидан масалалар тўплами. ТДИУ.2015 йил. -52 б.
7. Алиева.М.Т. Меҳмонхона менежменти. Дарслик. - Т.:ТДИУ.2010 й.
8. [www.tag-group.com](http://www.tag-group.com)

### **5-амалий машғулот: Меҳмонхона бизнесида бронлаштиришда инновация.**

**Ишдан мақсад:** Меҳмонхоналарни бронлашда қўлланиладиган инновацияларни ўрганиш.

**Масаланинг қўйилиши:** Ўзбекистон меҳмонхоналарини бронлашда қандай инновация қўлланилган.

**Ишни бажариш учун намуна:** “The Park Turon” меҳмонхонасида бронлашнинг қўшимча воситалари қўлланилади ва бир қатор енгилликларни келтириб чиқаради.

#### **Назорат саволлари:**

1. Бронлашдаги инновацияни жорий қилишда ким етакчи бўлиши керак.
2. Бронлашга инновацияни жорий қилиш харажатлари қандай манбалар орқали молиялаштирилади.
3. Бронлаш программалари кимлар томонидан ишлаб чиқилади.
4. Нима учун кичик меҳмонхоналар бу программалардан фойдаланишга эҳтиёжи йўқ.

#### **Фойдаланилган адабиётлар:**

1. Carmen Babaita, Gabriela Sipos, Andreia Ispas, Andrea Nagy. Leadership style and culture for innovation in hotel industry. Economic Department-Tourism Services. West University of Timisoara, Faculty of Economics and Business Administration Timisoara Romania. 2010 y. –p 650
2. By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 45.
3. David Weaver “Sustainable tourism: theory and practice” 3rd edition, Sydney Pearson Education 2006, Australia
3. John R. Walker Introduction to Hospitality Publisher: Prentice Hall; 6 edition 2012, Australia
4. S. Gross L. Klemmer Introduction to Tourism Transport Hochschule Harz - University of Applied Sciences, Germany 2014, Germany
5. [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)
6. М.Т. Алиева. “Меҳмонхона менежменти” фанидан масалалар тўплами. ТДИУ.2015 йил. -52 б.
7. Алиева.М.Т. Меҳмонхона менежменти. Дарслик. - Т.:ТДИУ.2010 й.
8. [www.tag-group.com](http://www.tag-group.com)

### **6-амалий машғулот: Меҳмонхона бизнесида бронлаштириш турлари.**

**Ишдан мақсад:** Меҳмонхона бизнесида бронлаш тизимини ўрганиш.



**Масаланинг қўйилиши:** Ўзбекистон меҳмонхоналари бронлашнинг қайси турларидан кенг фойдаланилади.

**Ишни бажариш учун намуна:** “The Park Turon” меҳмонхонасида бронлашнинг Fidelio тизими қўлланилади.

**Назорат саволлари:**

1. Меҳмонхоналарда асосий бронлаш турларини аниқланг?
2. Бронлаштиришнинг энг оммолашган тури қайси?
3. Бронлаш системаси нима асосида ишлайди?
4. Кичик меҳмонхоналарда бронлаш қандай амалга оширилади?

**Фойдаланилган адабиётлар:**

1. Carmen Babaita, Gabriela Sipos, Andreia Ispas, Andrea Nagy. Leadership style and culture for innovation in hotel industry. Economic Department-Tourism Services. West University of Timisoara, Faculty of Economics and Business Administration Timisoara Romania. 2010 y. –p 650
2. By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 45.
3. David Weaver “Sustainable tourism: theory and practice” 3rd edition, Sydney Pearson Education 2006, Australia
3. John R. Walker Introduction to Hospitality Publisher: Prentice Hall; 6 edition 2012, Australia
4. S. Gross L. Klemmer Introduction to Tourism Transport Hochschule Harz - University of Applied Sciences, Germany 2014, Germany
5. www.world-tourism.org
6. М.Т. Алиева. “Меҳмонхона менежменти” фанидан масалалар тўплами. ТДИУ. 2015 йил. -52 б.
7. Алиева. М.Т. Меҳмонхона менежменти. Дарслик. - Т.:ТДИУ. 2010 й.
8. www.tag-group.com

**7-амалий машғулот: Меҳмонхоналарни бронлашда С1 тизими.**

**Ишдан мақсад:** С1 тизимининг афзалликларини ўрганиш.

**Масаланинг қўйилиши:** С1 тизимини меҳмонхоналар қўллаш орқали қандай самарадорликка эга бўлади.

**Ишни бажариш учун намуна:** С1 тизими Россиянинг бир қатор етакчи меҳмонхоналарида жорий қилинган бўлиб, туристлар меҳмонхонадан кетиши вақтида ҳисоб-китоб ишларини тезлаштириши билан бирга, вақтдан ютилади, иш жараёнида ҳисоб-китобларни бир неча бор енгиллаштиради.

**Назорат саволлари:**

1. С1 тизими меҳмонхоналарда қандай мақсадда фойдаланилади.
2. С1 тизимидан қайси давлатлар меҳмонхоналар кенг равишда фойдаланмоқда.
3. С1 тизимининг Ўзбекистонга кириб келиши жараёнлари.
4. С1 тизимининг ўхшаш тизимлардан афзалликлари.

### **Фойдаланилган адабиётлар:**

1. Carmen Babaita, Gabriela Sipos, Andreia Ispas, Andrea Nagy. Leadership style and culture for innovation in hotel industry. Economic Department-Tourism Services. West University of Timisoara, Faculty of Economics and Business Administration Timisoara Romania. 2010 y. –p 650
2. By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 45.
3. David Weaver “Sustainable tourism: theory and practice” 3rd edition, Sydney Pearson Education 2006, Australia
3. John R. Walker Introduction to Hospitality Publisher: Prentice Hall; 6 edition 2012, Australia
- 4.S. Gross L. Klemmer Introduction to Tourism Transport Hochschule Harz - University of Applied Sciences, Germany 2014, Germany
5. [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)
- 6.М.Т. Алиева. “Меҳмонхона менежменти” фанидан масалалар тўплами. ТДИУ.2015 йил. -52 б.
7. Алиева.М.Т. Меҳмонхона менежменти. Дарслик. - Т.:ТДИУ.2010 й.
8. [www.tag-group.com](http://www.tag-group.com)

## V. Кейслар банки

### 1-кейс. “Ишдаги низо ва уни ҳал этиш йўллари”.

“Shodlik palace” меҳмонхонаси фарроши Азиза Ниязова маълум муддат тиббий даволанишда бўлиб, ишга 2016 йил 10 апрелда чиқди ва ўзига бириктирилган номерларни тозалаб сменани топшириб кетди. Эртаси куни бир миждан Азиза тозалаган номеридан шикоят тушди. Миждонинг қимматбаҳо кўйлаги йўқолганлиги аниқланди. Менежер Азизани ўз олдига чақириб, унга олган нарсасини жойига қайтариш кераклигини талаб қилди. Азиза бундай ишни қилмаганлигини тушунтиришига қарамай менежер ўз сўзида туриб олди. Бу воқеадан кейин Азизанинг қон босими кўтарилиб, шифохонага қайтадан даволанишга кетди. Шундан кейин меҳмонхона хайдовчиси Хасан ака автобусда бир миждонинг кўйлаги қолиб кетганлигини менежерга етказди. Миждон экскурсия давомида кўйлагини унутиб автобусда қолдирган экан. Азиза бундан хабар топиб, менежерга ўша пайтда тўғри гапиргани, лекин менежер уни эшитишни ҳохламаганлиги учун ундан хафа бўлиб ишдан бўшаш ҳақида ариза ёзди. Менежернинг кечирим сўрашига қарамасдан Азиза Ниязова ишдан бўшаб кетди.

*Юқорида келтириб ўтилган вазиятни таҳлил этинг. Сиз Азиза Ниязованинг ўрнида бўлганингизда қандай йўл тутган бўлар эдингиз?*

*Азиза Ниязованинг ишдан бўшаб кетганлиги тўғри бўлдими?*

### 2-кейс. “Меҳмонхона саноати учун кадрлар тайёрлаш”.

Меҳмонхона хизматлари соҳасининг ўзига хос хусусиятлари қаторига меҳнат ресурслари, инсон ресурслари каби муҳим омилни ҳисобга олишни киритиш зарур. Истеъмолчи ва ишлаб чиқарувчининг бевосита шахсий мулоқотда бўлиши кўрсатилаётган хизматлар сифатининг корхона меҳнат ресурсларига боғлиқлигини асослаб беради ҳамда хизмат кўрсатиш соҳасида бевосита меҳнат жараёнида иштирок этувчиларнинг малакаси ва касб маҳорати ролининг етакчи эканлигини белгилаб беради. Меҳмонхона хизматлари соҳасида ходимлар маълумоти ва малакасининг юқорилигини меҳнатнинг ижодий ва интеллектуал мазмуни белгилаб беради.

Пойтахтдаги меҳмонхона саноати шаҳар иқтисодиётида энг етакчи ўринлардан бирини эгаллаган: бу соҳада 30 мингдан ортиқ киши, жумладан, фуқароларнинг ижтимоий ҳимояланмаган тоифалари меҳнат қилади. Янги иш жойлари ташкил қилиш бўйича меҳмонхона тармоғининг юқори салоҳияти нафақат Тошкент шаҳри шароитларида, балки халқаро миқёсда ҳам унга катта аҳамият бахш этади. Айнан шу омил халқаро экспертларни меҳмонхона хизматлариин хизмат кўрсатиш соҳаси тармоқлари орасида биринчи ўринга кўйишга мажбур қилади. Меҳмонхоналарда мунтазам очилувчи бўш иш жойлари ҳозирги кундаёқ пойтахтнинг меҳмонхона соҳасида ишловчилар сонини оширишга имкон беради, меҳмонхона мажмуини тўлиқ миқёсда ривожлантириш натижасида эса жаҳон кўрсаткичларига эриши ва ҳозирги даражадан 10 мартадан ортиқ ўзиб кетиш мумкин.

Меҳмонхона хизматларини тадқиқ этувчи экспертларнинг қайд этишича,

пойтахт меҳмонхона саноатининг республика бўйича кўрсаткичларга нисбатан сифат жиҳатидан анча юқори бўлишига қарамай, бу ерда ҳам тармоқнинг жадал ривожланишига тўсқинлик қилувчи муаммолар бир талай. Меҳмонхона мажмуи учун кадрлар тайёрлаш ва меҳнатни ташкил этиш даражасининг юқори даражада эмаслигидан қуйидаги далиллар гувоҳлик беради:

- ◆ бир қатор меҳмонхоналарда меҳнатни ташкил этишнинг самарасизлиги меҳмонхонада хизмат кўрсатиш жараёнида меҳнат харажатларининг юқори бўлишига олиб келади;
- ◆ таклиф қилинувчи хизматлар сифатининг пастлиги, бунда меҳмонхона биноларининг қониқарсиз аҳволда эканлиги ва капитал таъмирлашга муҳтожлиги акс этади;
- ◆ асосий фондларнинг эскириб қолганлиги ва эскирган технологиялардан фойдаланилиши;
- ◆ меҳмонхона хизматлари бозорида замонавий шароитлар учун зарур бўлган малакага эга ходимларнинг етишмаслиги;
- ◆ мавсумий муаммолар вужудга келганда уларни ҳал қилишга ёрдам бериш учун тайёрланган кадрлар захирасининг йўқлиги;
- ◆ кадрлар захирасининг йўқлиги малакали мутахассисларни тайёрлаш учун зарур бўлган вақтни узайтиради.

Замонавий шароитларда жуда яхши меҳмонхона қуришнинг ўзигина етарли эмас: бугунги кунда пойтахтда халқаро талабларга жавоб берувчи замонавий меҳмонхона мажмуалари мавжуд. Бироқ, бундай меҳмонхоналарнинг мавжудлиги барча муаммоларни тўлиқ ҳал қилиб бера олмайди. Меҳмонхона хизматлари бозорининг очиклиги ва рақобатнинг кучайиши меҳмонхона раҳбарларини меҳмонхона бизнесининг асосий қондасини доимо эсда тутишга мажбур қилади: ушбу хизмат турларининг жозибадорлиги миқдорнинг кўз ўнгида доимий равишда ўсиб бориши лозим.

Ўзгарувчан истеъмолчи омили миқдорларнинг хизматлар ассортименти ва уларни тақдим этиш усуллари оид масалаларда тажрибасини кучайтиради. Хизмат кўрсатиш структурасининг кўрсатилаётган хизматлар сифатини оширишга йўналтирган ҳолда такомиллаштириш меҳмонхоналарнинг гуллаб-яшнашига кафолат бўла олади. Шундай қилиб, сифатни ошириш масалалари биринчи ўринга чиқади ва меҳмонхона саноати келажакдаги умидларини бу масалаларнинг ечилиши билан боғлайди. Ўз навбатида сифатни бошқариш вазифаларини амалга ошириш учун меҳмонхона тармоғида меҳнат қилувчи ходимларнинг касб малакасини ошириш лозим.

Жаҳон тажрибасининг кўрсатишича, меҳмонхоналар учун кадрлар тайёрлаш масаласини ҳал қилиш фақат меҳмонхоналарнинг ўзигагина боғлиқ эмас, бунда бутун шаҳар миқёсида кўмаклашиш талаб қилинади. Бу йўналишда эришилган ижобий натижаларга қарамай, меҳмонхона тармоғида кадрлар билан боғлиқ вазият ҳали мукамал эмаслигини айтиб ўтиш лозим. Бундан қуйидаги далиллар ҳам дарак беради:

- ◆ меҳмонхоналар раҳбарияти орасида мос келувчи олий маълумотли раҳбарларнинг деярли йўқлиги. Ҳозирги пайтда меҳмонхона бизнесида

техник маълумотга эга бўлган шахслар кўпчиликни ташкил қилиб, бу уларнинг қизиқишларини моддий-техник соҳа билан чеклаб қўяди ҳамда кадрлар менежменти ва стратегик бошқарув масалаларини безътибор қолдиради;

- ◆ раҳбариятнинг тайёрланган мутахассислардан манфаатдорлиги бир қатор чекловларга эга. Корхоналарнинг барчасида ҳам ўз ходимлари малакасини ошириш режалари мавуд эмас, бўлган тақдирда ҳам бу иш мунтазам амалга оширилмайди ва тайёргарлик сифатига кўнгилдагидек эътибор қаратилмайди;
- ◆ ҳозирги пайтда меҳмонхона бизнеси учун кадрлар тайёрлаш бозорида кадрлар тайёрлаш сифатини баҳолашга имкон берувчи ягона мезонлар йўқ;
- ◆ меҳмонхоналарда олий ва ўрта тайёргарлик даражасига эга бўлган ходимларни ёллаш тенденцияси яққол кўзга ташланиб туради. Бунда бўш жойлар асосан ўрта ва қуйи даражада пайдо бўлади, чунки ёлланувчи ходимнинг малакаси кўп ҳолларда ундан талаб қилингандан кўра юқори бўлади;
- ◆ меҳмонхоналарнинг барча раҳбарлари ҳам инсон омилининг аҳамиятини тўлиқ тушуниб етмайдилар, бундан директорлар корпусининг ўз меҳмонхоналарида инсон ресурсларини бошқариш масалаларига қизиқишининг пастлиги ҳам далолат беради.

Шу билан бир пайтда пойтахт меҳмонхоналарини кадрлар билан таъминлашдаги камчиликлар меҳмонхона тармоғи учун кадрлар тайёрлаш тизимида мавжуд бўлган хато ва камчиликларнинг давоми ҳисобланади. Масалан, мутахассисларнинг фикрига кўра меҳмонхона ва туризмга оид олий таълим тизимида ортиқча академизм ва амалиётдан узилиб қолганликни кузатиш мумкин. Меҳмонхоналар олий таълим муассасалари битирувчиларини ишга олишни унчалик хушламайдилар, чунки битирувчилар назарияни яхши билсаларда, умуман амалий тайёргарликка эга бўлмайдилар. Кечаги талабалар меҳмонхона бизнесига мослашишда психологк қийинчиликларга дуч келадилар, чунки уларнинг меҳмонхона тизимидаги ўз ўрни ҳақидаги тасаввурлари амалдаги вазият билан тубдан фарқ қилади.

Меҳмонхона соҳасида ўрта касб таълими тармоқ эҳтиёжларига олий таълимга нисбатан кўпроқ мос келади. Шу билан бир пайтда бу ерда ҳам ўзига яраша муаммолар мавжуд бўлиб, улардан энг каттаси – тренинг базасининг йўқлиги ҳисобланади.

Меҳмонхона кадрлари малакасини ошириш ва уларни қайта тайёргарликдан ўтказиш борасида кадрлар тайёрлаш тизимидан фарқли ўлароқ, малака ошириш ва қайта тайёргарликдан ўтказиш назария ва амалиётни уйғунлаштиришга кўпроқ имкон беради. Ўз малакасини оширар экан, тармоқдаги меҳнат қилувчи ходим ўз билим ва кўникмаларини ишлаб чиқариш жараёнидан ажралмаган ҳолда ошириш имконига эга бўлади. Балки бугунги кунда бу кадрлар муаммосини ҳал қилишнинг энг яхши усулидир, чунки айнан у туфайли ходим қисқа вақт ичида ўзига керакли билимларни олади ва хизмат пиллапояси бўйлаб ўсиш имконига ҳам эга бўлади. Келгусида бу тизимнинг оммавийлиги айниқса, ишлаб чиқаришда ички тренинг ҳисобига янада ортиб

боради.

Юқорида айтиб ўтилганлардан шундай хулоса чиқариш мумкинки, бугунги кунгача кадрлар тайёрлаш тизимида мавжуд бўлган, шаҳардаги меҳмонхона саноатининг хизмат кўрсатиш бўйича халқаро миқёсга чиқишига ҳалақит берувчи асосий камчиликлар таълим соҳасининг тарқоқлиги, мутахассислар сифатини баҳолаш учун аниқ бир мезонларнинг йўқлиги ва таълим жараёнининг амалиётдан узилиб қолганлиги ҳисобланади.

Шаҳардаги меҳмонхона мажмуалари учун кадрлар тайёрлаш тизимини такомиллаштиришнинг асосий йўналишлари сифатида меҳмонхона ходимларини тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш жараёнини кўрсатиш мумкин. Тармоқда меҳнат қилувчи ва бўлажак мутахассислар учун тренинглар ташкил этиш масаласи тобора кўпроқ аҳамият касб этади.

Кадрлар тайёрлаш тизимини ривожлантиришнинг яна бир йўналиши ҳукумат ҳамда жамоатчилик ва профессионал структуралар томонидан рағбатлантирилувчи тартибга солиш тенденцияларининг кучайиши ҳисобланади. Бу йўналишда меҳмонхона хизматлари кўрсатишда етакчилик қилувчи мамлакатлар амалиётида ўз заруратини кўрсатган янги узлуксиз таълим тизими яратилади. Ушбу тизим ўз навбатида унинг таркибидаги бўғинларнинг бир хиллиги ва мувофиқлаштириш мумкинлигини назарда тутди.

Меҳмонхона тармоғида сифатни бошқаришнинг аҳамиятини тўғри тушуниш ва англаш кадрлар тайёрлаш тизимига мос келувчи ўзгартиришлар киритишга сабабчи бўлди. Сифатни бошқариш устивор вазифа деб эълон қилинган таълим муассасалари сертификацияси уларнинг туристик жиҳатдан ривожланган мамлакатларда фаолият кўрсатиши учун мажбурий шартга айланиб бормоқда. Ушбу тизимни жорий қилинишини вақт кўрсатади.

Технологияларни, биринчи навбатда, коммуникатив технологияларни такомиллаштириш анъанавий кадрлар тайёрлаш тизимининг ўзгаришига олиб келади, ўқитишдан кўра кўпроқ ахборотлар билан мустақил ишлашга эътибор қаратилади. Бу эса меҳмонхона соҳасида таълим бериш билан шуғулланувчи ўқитувчиларнинг малакасини оширишни талаб қилади ва бунинг учун “ўқитувчиларни ўқитиш” дастурлари керак бўлади.

Тренинг меҳмонхоналарга алоҳида эътибор қаратиш лозим.

Айнан тренинг меҳмонхоналарида ҳукуматнинг туризм, меҳмонхона ва ресторан бизнеси учун кадрлар малкасини ошириш ва қайта тайёрлаш бўйича комплекс дастурини амалга ошириш учун зарур шарт-шароитлар яратиб бериш имкони мавжуд.

### **Мавзу бўйича саволлар:**

1. Пойтахтдаги меҳмонхона саноати ходимларининг касб малакасини қандай тавсифлаш мумкин?
2. Меҳмонхона саноати учун кадрлар тайёрлашда қандай муаммолар бор?
3. Бу муаммоларни қай тарзда ҳал қилиш мумкин?
4. Жадвал маълумотларидан фойдаланган ҳолда бирон-бир меҳмонхона белгилари бўйича доиравий диаграмма ясанг.
5. Тузилган диаграммани таҳлили қилиб беринг.

### **3-кейс. “ОТЕЛ ВИКТОРИЯ”.**

**Кейснинг долзарблиги:** Республикамиз ҳукуматининг фаолият кўрсатаётган ва янги ташкил қилинаётган туристик фирмаларни ҳар томонлама қўллаб-қувватлаш сиёсати ҳозирги вақтда иқтисодий инфраструктурани ишбилармон тадбиркорлар томонидан такомиллаштириш ва қўшимча маҳсулот ишлаб чиқариш учун қулай имкониятлар яратмоқда.

Кўп ҳаражатлар талаб қилинишига қарамай, туристик маҳсулотларини кўпайтириш хизмат кўрсатиш корхоналари олдида турган долзарб вазифалардан бири ҳисобланади.

Кейсда «Виктория» меҳмонхона иш фаолияти ҳақида асосий тушунчалар, меҳнат қилувчи мутахассислар, ишлаб чиқарилган хизматлар ва бошқа маълумотлар берилган.

Берилган маълумотларга асосан аҳолининг талаби туристик маҳсулотлар билан қондирилади. Мазкур турмаҳсулотларнинг ушбу регионда кўпайиши рақобатни кучайтиради. Натижада бозорда жойлаштирув хизмати сифатини яхшиланиб, нархнинг нисбатан пасайишига олиб келади.

**Кейснинг мақсади:** меҳмонхоналарнинг мижозларга кўрсатаётган хизматларини ўрганиш ва мижозларни сонини кўпайтириш. чоралари-тадбирларни ишлаб чиқиш.

**Кейсда масаланинг ечими орқали қуйидаги натижаларга эришиш мумкин:**

- меҳмонхона фаолиятини ва ҳолатини ўрганган ҳолда муаммони аниқлаш;

- муаммоли ҳолатнинг кўникмаларини ва унинг асосида кичик муаммоларнинг иқтисодий асосланган ечимлари ишлаб чиқиш;

- меҳмонхонанинг фаолиятини ҳисобга олган ҳолда муаммони ечилишининг кетма – кетлигини аниқлаш.

“Виктория” – бу Кариб денгизидаги ороллардан биридаги кичик меҳмонхона. Унда на телевизор, на интернет, фақатгина телефон бор. Меҳмонхонага туташган пляждан туриб меҳмонлар океан рифларига урилаётган тўлқинларни томоша қилишлари мумкин – балиқ тутиш ва сув ости ови учун ниҳоятда қулай жой. Меҳмонхонанинг реклама брошюралари, бунгалолар ва пальмалар тасвирлари билан, туристларга ҳаёт ва иш ташвишларидан ҳоли ушбу тропик жаннатда дам олиш имкониятини ваъда қилади. Аммо бу жаннатга ташриф буюрган меҳмонларнинг илк таассуротлари рекламадаги образдан бутунлай бошқача эди.

Меҳмонхонанинг бош биноси (биринчи қаватда - регистратура, ресторан ва бар; иккинчи қаватда – меҳмонлар учун хоналар), ходимлар учун уйлар ва меҳмонлар учун ўн иккита бунгалодан иборат эди. Дам олувчиларни етказадиган автобус ҳайдовчиси меҳмонларни бош бино ва ходимлар уйи орасида автобусдан туширарди. Меҳмонлар бепаён денгиз ўрнига ипга осилган чойшаблар ва тузатилаётган машинага маҳлиё бўлишарди.

Меҳмонхона маъмурияти меҳмонларнинг илк таассуротлари қандай бўлиши тўғрисида етарлича қайғурмасди. Ходимларнинг ўзлари эса оролда ўсиб-улғайишган ва уларда денгизнинг кўриниши оддий ҳолат сифатида қабул

қилинарди. Меҳмонхонага кириши хизмат қилувчи ходимлар учун меҳмонларнинг юқларини ташиш учун қулай бўлиши мўлжаллаб қурилганди. Меҳмонхона раҳбарияти кўпчилик меҳмонлар оролда биринчи марта ва улар бутунлай бошқача қабулни кутишлари мумкинлигини ҳаёлларига ҳам келтиришмаганди. Оқибатда миждозлар сони камая бошлади. Ўргаришлар учун эҳтиёж яққол бўлиб қолди. Меҳмонхона директори маркетинг бўйича мутахассисни таклиф қилиб маслаҳат беришни сўради.

Савол ва топшириқлар

**АСОСИЙ МУАММО:** Меҳмонлар сонини кўпайтириш.чоралари-тадбирларни ишлаб чиқиш.

Буни ҳал қилиш учун қуйидаги қуйи муаммоларни ечиш керак:

1. Потенциал туристларни меҳмонхонага жалб этиш йўллари тахлилини беринг.
2. Меҳмонларни кутиб олиш йўллари такомиллаштиришга фикрингизни билдиринг.(дастлабки таассуротлар)
3. Меҳмонхона қурилишига ўзгартиришлар киритиш ғояларини муҳокамасини беринг (янги лойиҳа,дизайн)
4. Ёлғон рекламадан қочиш, яъни реклама буклетларидаги таъсуротларни ҳаётийлигини таъминлаш йўллари
- 5.Меҳмонлар сонини кўпайтириш чоралари-тадбирларни ишлаб чиқинг.



## **VI. Мустақил таълим мавзулари**

### **1. Мустақил ишни ташкил этишнинг шакли ва мазмуни**

Мустақил ишни ташкил этишда тингловчилар томонидан “Меҳмонхона бизнесида инновация” модулида ўрганилаётган масалалар, дискуссиялар бўйича билдирилаётган фикр-мулоҳазаларни шакллантириш мақсадида улар томонидан кўшимча манбалардан, жумладан интернет сайтлари, инглиз тилида чоп этилган адабиётлар ва мақолалардан фойдаланишни кўзда тутати.

Фан бўйича тингловчиларнинг мустақил таълими шу фанни ўрганиш жараёнининг таркибий қисми бўлиб, услубий ва ахборот ресурслари билан тўла таъминланган. Тингловчилар аудитория машғулотида профессор-ўқитувчиларни тинглайдилар, амалий мисоллар ечадилар. Аудиториядан ташқарида дарсларга тайёрланади, адабиётларни конспект қилади, уй вазифа сифатида берилган топшириқларни бажаради. Бундан ташқари айрим мавзуларни кенгроқ ўрганиш мақсадида кўшимча адабиётларни ўқиб реферат (тақдимот)лар тайёрлайди ҳамда мавзу бўйича тестлар ечади. Мавзуга доир масалалар, кейс-стади ва ўқув лойиҳаларини Ахборот ресурс маркази манбалари ҳамда изланиш объекти бўлмиш корхона ва ташкилотларнинг ижтимоий-иқтисодий кўрсаткичлари ҳамда Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси маълумотларини тўплаган ҳолда бажаради.

Интернет тармоқларидан фойдаланиб маълумотлар тўплаш ва илмий изланишлар олиб бориш, илмий тўгарак доирасида ёки мустақил равишда илмий манбалардан фойдаланиб илмий мақола (тезис) ва амалийлар тайёрлаш кабилар тингловчиларнинг дарсда олган билимларини чуқурлаштиради, уларнинг мустақил фикрлаш ва ижодий қобилиятини ривожлантиради. Шунинг учун ҳам мустақил таълимсиз ўқув фаолияти самарали бўлиши мумкин эмас.

“Меҳмонхона бизнесида инновация” фанидан мустақил иш мажмуаси фаннинг барча мавзуларини қамраб олган қуйидаги мавзу кўринишида шакллантирилган:

### **2. Мустақил таълим мавзулари**

1. Хизматлар соҳасида ходимларни бошқариш асослари
2. Меҳмонхоналарда менежерга қўйиладиган талаблар.
3. Меҳмонхоналарда ишчи ходимларни танлаш.
4. Меҳмонхоналарда туристларни рўйхатга олиш тартиби.
5. Меҳмонхоналарда Fidelio тизимининг қўлланиши.
6. Меҳмонхоналарда Lodging Touch тизимининг қўлланиши.
7. Меҳмонхоналарда Nimeta тизимининг қўлланиши.
8. Меҳмонхоналар занжирларини бошқаришнинг турлари.
9. Меҳмонхоналарни бошқаришдаги инновациялар ва уларнинг қўлланиши.
10. Меҳмонхоналар бошқарувида ТМКлар (транс миллий компаниялар)нинг вужудга келиши.
11. Бошқарувнинг чизиқли (поғонали) ташкилий тузилмаси.
12. Бошқарувнинг функционал ташкилий тузилмаси.
13. Меҳмонхонани бошқаришнинг чизиқли-функционал (штабли) тузилмаси.

14. Меҳмонхоналарда ишчи ходимларга қўйиладиган талаблар.
15. Меҳмонхоналарда хизматчиларнинг билим даражасига қўйиладиган талаблар.
16. Хизматчиларнинг малакасини ошириш тузилмаси.
17. Меҳмонхоналарда хизматчиларни ахборот-технологияларига ўқитиш.
18. Меҳмонхоналарни бронлашда С1 тизимини қўллаш.
19. С1 тизимининг бронлашдаги қулайлиги.
20. Меҳмонхоналарда бронлашни амалга оширишда С1 тизими орқали назорат қилиш.
21. Меҳмонхона бизнесида инновация жараёнини амалга ошириш стратегияси.
22. Меҳмонхона бизнесида инновацияларни амалга оширишдаги тадқиқотларни амалга ошириш.
23. Меҳмонхона бизнесида инновацион маркетинг.
24. Меҳмонхона бизнесида инновацияни бошқариш.
25. Меҳмонхона бизнесида инновациянинг самарадорлигини аниқлаш.
26. Меҳмонхона бизнесида инновацияни амалга оширишда меҳмонхоналар тармоғининг аҳамияти.
27. Меҳмонхона бизнесида инновацион таклиф.
28. Меҳмонхона бизнесида инновациянинг харажатини камайтириш.

## VII. Глоссарий

Атаманинг ўзбек тилидаги номланиши	Атаманинг инглиз тилидаги номланиши	Атаманинг рус тилидаги номланиши	Атаманинг маъноси
Bozorni segmentlash	Market segmentation	Сегментация рынка	iste'molchilarni, ularning ehtiyojlarini, imkoniyatlari yoki xulq - atvorlariga asosan guruhlarga ajratish jarayoni.
Turizm	Tourism	Туризм	jismoniy shaxsning doimiy istiqomat joyidan sog'lomlashtirish, ma'rifiy, kasbiy - amaliy yoki boshqa maqsadlarda borilgan joyda (mamlakatda) haq to'lanadigan faoliyat bilan shug'ullanmagan holda uzog'i bilan bir yil maddatga jo'nab ketishi.
Turist	Tourist	Турист	O'zbekiston respublikasi hududi bo'ylab yoki boshqa mamlakatga sayohat qiluvchi (doimiy istiqomat joyidan turizm maqsadida jo'nab ketgan) jismoniy shaxs
Turistik faoliyat	Tourist activities	Деятельность туристская	sayohat va ular bilan bog'liq xizmatlarni tashkil etish borasidagi faoliyat.
Ekskursiya faoliyati	Excursion activities	Экскурсионная деятельность	turistikfaoliyatningtarixiyyodgorliklar, diqqatgasazovorjoylarvaboshqaob'ektlarbilantanishtirishmaqsadidaoldinda ntuzilganyo`nalishlarbo`yichaekskursiya etakchisihamroxligidagi 24 soatdanoshmaydiganekskursiyalarnit ashkiletishgadoirqismi.
Turistik	Touristic	Туристически	tegishlihududningtabiiy - iqlim, sog'lomlashtirish, tarixiy - madaniy,

resurslar	resources	ресурсы	ma'rifiy va ijtimoiy maishiy ob'ektlar majmui.
Turistik faoliyat sub'ektlari	The subjects of tourist activity	Деятельность туристская субъекты	belgilangan tartibda ro'yxatga olingan va turistik xizmatlar ko'rsatish bilan bog'liq faoliyatni amalga oshirish uchun litsenziyasi bo'lgan korxonalar, muassasalar, tashkilotlar.
Turistik industriya	Tourism industry	Индустрия туризма	turistik faoliyatning turistlarga xizmat ko'rsatishni ta'minlovchi turistik sub'ektlari (mehmonxonalar, turistik komplekslar, kempinglar, motellar, pansionatlar, umumiy ovqatlanish, transport korxonalari, madaniyat, sport muassasalar va boshqalar) majmui.
Tur	Tour	Тур	muayyan yo'nalish bo'yicha turistik xizmatlar majmui (joy bandlash, joylashtirish, ovqatlanirish, transport, rekreatsiya, ekskursiyaxizmatlar va boshqalar) bilan ta'minlangan aniq muddatlardagi turistik sayohat
Turistik xizmatlar	Touristic services	Туристические услуги	turistik faoliyat sub'ektlarining joylashtirish, ovqatlanirish, transport, axborot reklamaxizmatlarini ko'rsatish borasidagi, shuningdek, turistlarning ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan boshqaxizmatlar.
Litsenziya	License	Лицензия	turistik faoliyatni amalga oshirishga bo'lgan huquqni ta'sdiqlovchi maxsus ruxsatnoma
Sertifikat	The	Сертификат	turistik xizmatlarni sifatini va ularning muayyan standartga yoki boshqame'yoriy

	certificate		ujjatgamuvofiqliginitasdiqlovchihujjat.
Turistik yo`llanma (vaucher)	Tourist Redirect (voucher)	Туристический Перенаправление (ваучер)	turistningyokituristlarguruhiningturta rkibigakiruvchituristikxizmatlargabolangahuquqinibelgilovchivabundayxizmatlarko`rsatilganliginitasdiqlovchihujjat.
Turistik tovarlar	Touristic goods	Туристические товары	turistik sovg`alar, xaridlar.
Turistik (tur) mahsulot	Touristic products	Туристические продукты	turizm jarayonida amalga oshiriladigan xizmatlar va harajatlar yig`indisi.
Turistik sug`urta	Tourism insurance	Страхование туризма	turistlarning hayotini majburiy sug`urtalash
Turistik (tur) yo`nalish	Tour (tour) route	Тур (экскурсия) маршрут	turistlarni turizm faoliyatini amalga oshirishlari uchun olib borilgan yo`nalish.

## **VIII. Адабиётлар рўйхати**

### **Махсус адабиётлар**

1. Carmen Babaita, Gabriela Sipos, Andreia Ispas, Andrea Nagy. Leadership style and culture for innovation in hotel industry. Economic Department-Tourism Services. West University of Timisoara, Faculty of Economics and Business Administration Timisoara Romania. 2010 y. –p 650
2. By Arturo Cuenllas. Innovation in hospitality management. Madrid. Spain. 2012 y. –p 45.
3. David Weaver “Sustainable tourism: theory and practice” 3rd edition, Sydney Pearson Education 2006, Australia
4. John R. Walker Introduction to Hospitality Publisher: Prentice Hall; 6 edition 2012, Australia
5. S. Gross L. Klemmer Introduction to Tourism Transport Hochschule Harz - University of Applied Sciences, Germany 2014, Germany
6. Wiley “Instructor Companion Site” 2014, Australia
7. Kotler P., Bowen J. & Makens J. Marketing For Hospitality & Tourism Pearson International Edition 2014, USA
8. Sondra J. Dahmer, Kurt W. Kahl Restaurant Service Basics Wiley; 2-edition 2009, New York, United States
9. Sergio Arseni. Organisation for economic co-operation and development “Innovation and growth in tourism” 2006, France.
10. John R. Walker Introduction to Hospitality Publisher: Prentice Hall; 6 edition 2012, Australia
11. By Hans Mol Series edited by Terry Phillips "English for Tourism and Hospitality in Higher Education Studies, Course Book with audio CDs" Patricia Paskins 2010
12. Mike J. Stabler, Andreas Papatheodorou, M. Thea Sinclair. The Economics of Tourism Publisher: Routledge; 2 edition 2010, USA
13. Ashim Gupta (Author) Travel Agency and Tour Operations: Concepts and Principles Publisher: Centrum Press 2012, New Delhi, India

### **Интернет сайтлари**

[www.tourlib.columb.net.ua/lib](http://www.tourlib.columb.net.ua/lib)

[www.gov.uz](http://www.gov.uz)

[www.lex.uz](http://www.lex.uz)

[www.unwto.org](http://www.unwto.org)