

**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 ИНДУСТРИЯСИДА МЕНЕЖМЕНТ ВА
МАРКЕТИНГ”
модули бўйича**

Ў Қ У В – У С Л У Б И Й М А Ж М У А

Тошкент - 2019

Модулнинг ўқув-услубий мажмуаси Олий ва ўрта махсус, касб-хунар таълими ўқув-методик бирлашмалари фаолиятини Мувофиқлаштирувчи кенгашнинг 2019 йил 18 октябрдаги 5-сонли баённомаси билан маъқулланган ўқув дастури ва ўқув режасига мувофиқ ишлаб чиқилган.

Тузувчилар: А.М. Абдувоҳидов - ТДИУ, “Туризм ва сервис” кафедраси профессори, иқтисод фанлари доктори.
Д.И.Абидова-ТДИУ, “Туризм ва сервис” кафедраси доценти, и.ф.н.

Такризчи: З.Дж. Адилова - ТДИУ, иқтисод фанлари доктори, профессор.

Ўқув-услубий мажмуа Тошкент давлат иқтисодиёт университети кенгашининг 201__ йил _____даги ____-сонли қарори билан нашрга тавсия қилинган.

МУНДАРИЖА

I. ИШЧИ ДАСТУР	4
II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТЕРФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ	9
III. МАЪРУЗА МАТНЛАРИ	12
IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ, ТОПШИРИҚЛАР ВА УЛАРНИ БАЖАРИШ БЎЙИЧА ТАВСИЯЛАР	77
V. БИТИРУВ ИШЛАРИ УЧУН МАВЗУЛАР	95
VI. КЕЙСЛАР БАНКИ	95
VII. ГЛОССАРИЙ	95
VIII. ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР:.....	142

1. 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-сонли, 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сонли Фармонлари, 2019 йил 27 августдаги “Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг узлуксиз малакасини ошириш тизимини жорий этиш тўғрисида”ги ПФ-5789-сонли Фармонлари, шунингдек 2017 йил 20 апрелдаги “Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ–2909-сонли Қарорида белгиланган устувор вазифалар мазмунидан келиб чиққан ҳолда тузилган бўлиб, у олий таълим муассасалари педагог кадрларининг инновацион компетентлигини ривожлантириш, соҳага оид илғор хорижий тажрибалар, янги билим ва малакаларни ўзлаштириш ҳамда амалиётга жорий этиш кўникмаларини такомиллаштиришни мақсад қилади.

Дастур доирасида берилётган мавзулар таълим соҳаси бўйича педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш мазмуни, сифати ва уларнинг тайёргарлигига қўйиладиган умумий малака талаблари ва ўқув режалари асосида шакллантирилган бўлиб, унинг мазмуни Ўзбекистоннинг миллий тикланишдан миллий юксалиш босқичида олий таълим вазифалари, таълим-тарбия жараёнларини ташкил этишнинг норматив-ҳуқуқий ҳужжатлари, илғор таълим технологиялари ва педагогик маҳорат, таълим жараёнида ахборот-коммуникация технологияларини қўллаш, амалий хорижий тил, тизимли таҳлил ва қарор қабул қилиш асослари, махсус фанлар негизида илмий ва амалий тадқиқотлар, ўқув жараёнини ташкил этишнинг замонавий услублари бўйича сўнгги ютуқлар, педагогнинг креатив компетентлигини ривожлантириш, глобал Интернет тармоғи, мультимедиа тизимларидан фойдаланиш ва масофавий ўқитишнинг замонавий шаклларини қўллаш бўйича тегишли билим, кўникма, малака ва компетенцияларни ривожлантиришга йўналтирилган.

Ушбу дастурда меҳмонхона индустриясининг халқаро туризмнинг ривожланишидаги ўрни, унинг хусусиятлари ва ривожланиш йўналишлари, меҳмонхонани бошқариш усуллари, меҳмонхона бизнесини компьютерлаштириш йўллари, меҳмонхона маркетингини ташкил этиш ва унинг хизматидан фойдаланиш муаммолари баён этилган.

Модулнинг мақсади ва вазифалари

“Меҳмондўстлик индустриясида менежмент ва маркетинг” модулининг **мақсади** тингловчиларда хизматлар соҳасида замонавий билим ва ахборот-коммуникация технологияларини қўллаш, кўникма ва малакаларни

шакллантириш ҳисобланади.

Меҳмонхона индустриясида менежмент ва маркетинг жараёнларини такомиллаштиришда юзага келаётган муаммоларни аниқлаштириш; тингловчиларнинг меҳмонхонадўстлик индустрияси муаммоларини таҳлил этишда кўникма ва малакаларини шакллантириш; меҳмонхонадўстлик индустриясида бошқариш жараёнларининг муаммоларини ҳал этиш йўлларини ишлаб чиқиш ва амалиётга татбиқ этишга ўргатиш, маркетинг. хизматидан фойдаланиш ва уларни амалиётга қўллаш малакавий кўникмаларини шакллантириш **вазифаси** ҳисобланади.

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

“Меҳмонхона индустриясида менежмент ва маркетинг” курсини ўзлаштириш жараёнида амалга ошириладиган масалалар доирасида:

Тингловчи:

- меҳмонхона индустрияси фаолияти билан боғлиқликда юзага келадиган муаммолар ва уларни ҳал этиш йўллари;
- замонавий менежмент ва маркетинг усулларини қўллаш билан боғлиқ муаммолар;
- меҳмонхон индустриясида илғор технологияларни қўллаш билан боғлиқ муаммолар ва уларни ҳал этиш йўллари ҳақида **билимларга** эга бўлиши;

Тингловчи:

- меҳмонхона индустриясида менежмент ва маркетинг муаммоларига доир кейслар тузиш;
- меҳмонхона индустриясида менежмент ва маркетинг усулларини амалиётда қўллаш;
- меҳмонхона индустрияси муаммоларини аниқлаш, таҳлил этиш, баҳолаш ва умумлаштириш **кўникма ва малакаларини** эгаллаши;

Тингловчи:

- меҳмонхона индустриясида менежмент ва маркетингнинг замонавий усулларини ишлаб чиқиш;
- меҳмонхона индустриясида менежмент ва маркетинг тадқиқотларини амалга ошириш **компетенцияларини** эгаллаши лозим.

Модулни ташкил этиш ва ўтказиш бўйича тавсиялар

“Меҳмонхона индустриясида менежмент ва маркетинг” 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 ҳужум, гуруҳли фикрлаш, кичик гуруҳлар билан

ишлаш, коллоквиум ўтказиш ва бошқа интерактив таълим усуллари қўллаш назарда тутилади.

Модулнинг ўқув режадаги бошқа модуллар билан боғлиқлиги ва узвийлиги

“Меҳмонхона индустриясида менежмент ва маркетинг” модулининг мазмуни ўқув режадаги “Меҳмонхона бизнесида хизматлар сифатини бошқариш” ва “Меҳмонхона бизнесида инновациялар” ўқув модуллари билан узвий боғланган ҳолда педагогларнинг меҳмондўстлик индустриясида менежмент ва маркетинг бўйича касбий педагогик тайёргарлик даражасини оширишга хизмат қилади.

Модулнинг олий таълимдаги ўрни

Модулни ўзлаштириш орқали тингловчилар меҳмондўстлик индустриясидаги муаммоларни аниқлаш, уларни амалда ҳал этиш 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 машғулот	Амалий машғулот			
1.	Меҳмондўстлик индустрияси асослари	4	4	2	2	-	-
2.	Меҳмондўстлик индустриясини бошқариш	4	4	-	2	2	-
3.	Меҳмонхона бизнесини компьютерлаштириш	2	2	-	2	-	-
4.	Меҳмондўстлик индустриясида маркетинг	2	2	-	2	-	-
	Жами:	12	12	2	8	2	-

НАЗАРИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

1-мавзу: Меҳмондўстлик индустрияси асослари.

Меҳмондўстлик индустрияси тушунчаси. Халқаро туризмнинг ривожланишида меҳмонхона индустриясининг аҳамияти. Меҳмонхона индустриясининг замонавий ривожланиши. Меҳмонхона индустриясининг хусусиятлари. Меҳмонхона хизматларининг таснифи. Халқаро меҳмонхоналарнинг ривожланиши.

АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

1-амалий машғулот:

Меҳмондўстлик индустрияси асослари.

Меҳмондўстлик индустрияси тушунчаси. Халқаро туризмнинг ривожланишида меҳмонхона индустриясининг аҳамияти. Меҳмонхона индустриясининг замонавий ривожланиши. Меҳмонхона индустриясининг хусусиятлари. Меҳмонхона хизматларининг таснифи. Халқаро меҳмонхоналарнинг ривожланиши.

2-амалий машғулот:

Меҳмондўстлик индустриясини бошқариш

Меҳмонхонларни бошқариш тузилмаси. Меҳмонхонанинг асосий функциялари ва хизматлари. Бошқарув олий бўғини раҳбарларининг функциялари. Меҳмонхона бошқарувчиси қошидаги ижрочи директорлар гуруҳи.

3-амалий машғулот:

Меҳмонхоналарда автоматлаштирилган ахборот тизимлари.

Автоматлаштирилган ахборот тизимлари. Меҳмонхоналарда бронлаш тизими. Меҳмонларни рўйхатга олиш. Мижозни рўйхатдан чиқариш.

Fidelio тизими. Lodging Touch тизими. Nimeto тизими. Дунё миқёсидаги резервлаш тизимлари. Меҳмонхоналарда резервлаш. Меҳмонхонанинг алоқа воситалари.

4 – Амалий машғулот

Меҳмондўстлик индустриясида маркетинг.

Халқаро меҳмонхона хизматлари бозорида маркетинг концепцияси. Маркетингни бошқариш ва меҳмонхона маркетингининг хусусиятлари. Маркетинг стратегияси. Маркетингни режалаштириш.

Бозор сегментацияси ва хизматларни жойлаштириш. Маркетинг тадқиқотлари. Маркетинг муҳитни таҳлил қилиш ва маркетинг стратегияни танлаш. Янги маҳсулотни ва савдо маркасини ишлаб чиқиш.

ЎҚИТИШ ШАКЛЛАРИ

Мазкур модулнинг назарий материални ўзлаштиришда қуйидаги:

→ ўқув ишини ташкиллаштиришнинг интерфаол шаклларида: бинар-маъруза, провакацион-маъруза, савол-жавобли маъруза, суҳбат-маърузалар орқали ташкиллаштириш назарда тутилган.

→ ўқув фаолиятини ташкил этиш шакллари сифатида қуйидагилардан фойдаланиш назарда тутилган:

- маъруза машғулотида оммавий, жуфтлик, индивидуал;
- амалий машғулотларда гуруҳли, жамоавий, жуфтлик, индивидуал.

II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТЕРФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ

МАЪРУЗА МАШҒУЛОТЛАРИДА куйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

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

Топшириқ мазмуни → “Меҳмондўстлик индустрияси фаолиятининг самарадорлиги ва сифатини оширишда қандай ишларни амалга ошириш муҳим деб ҳисоблайсиз?”

2) Тингловчиларнинг хорижий меҳмонхоналар фаолиятига оид қандай маълумотларни билишлари ва билишни истаётган маълумотларини аниқлаш мақсадида “Б /Б /Б” методидан фойдаланилади.

Топшириқ мазмуни → хорижий меҳмонхоналар 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 меҳмонхоналарни бошқаришнинг замонавий усуллари бўйича илғор хорижий тажрибаларга оид таянч маълумотларни аниқлаш мақсадида “Тушунчалар таҳлили” методидан фойдаланилади.

“Тушунчалар”- таҳлили

Тушунчалар	Сизнинг фикрингизча ушбу тушунча нимани англатади?	Қўшимча маълумот
Франчайзинг		
Лизинг		
Синдикат		
Шартнома		

АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАРИДА қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

1) Тингловчиларнинг меҳмонхоналарда бронлаш тизимлари бўйича билим ва кўникмаларини ривожлантириш мақсадида “SWOT – таҳлил” методидан фойдаланилади.

Топшириқ мазмуни → Меҳмонхоналарда бронлаш тизимларидан фойдаланиш жараёнини таҳлил қилиш.

“SWOT-таҳлил” методи.

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



Намуна: Меҳмонхоналар учун Fidelio тизимининг SWOT таҳлилини ушбу жадвалга туширинг.

S	Меҳмонхоналар учун Fidelio тизимидан фойдаланишнинг кучли томонлари	Fidelio тизимидан (очик кодли), фойдаланувчилар сонининг кўплиги.
W	Меҳмонхоналар учун Fidelio тизимидан фойдаланишнинг кучсиз томонлари	Fidelio тизимининг виртуал машина орқали ишлаши.
O	Меҳмонхоналар учун Fidelio тизимидан фойдаланишнинг имкониятлари (ички)	Fidelio тизимининг чиройли интерфейси, барча мобил алоқа технологиялари ва Интернет билан боғланиш.
T	Тўсиқлар (ташқи)	Маълумотлар хавфсизлигининг тўлақонли таъминланмаганлиги...

2) Тингловчиларнинг меҳмонхоналарда бронлаш тизимлари бўйича билим ва кўникмаларини ривожлантириш мақсадида “Хулосалаш” методидан фойдаланилади.

“Хулосалаш” (Резюме, Веер) методи

Методнинг мақсади: Методнинг моҳияти шундан иборатки, бунда мавзунинг турли тармоқлари бўйича бир хил ахборот берилади ва айтилади, уларнинг ҳар бири алоҳида аспектида 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.

Методни амалга ошириш тартиби:



тренер-ўқитувчи иштирокчиларни 5-6 кишидан иборат кичик гуруҳларга ажратади;



тренинг мақсади, шартлари ва тартиби билан иштирокчиларни таништиргач, ҳар бир гуруҳга умумий муаммони таҳлил қилиниши зарур бўлган қисмлари туширилган тарқатма материалларни



ҳар бир гуруҳ ўзига берилган муаммони атрафлича таҳлил қилиб, ўз мулоҳазаларини тавсия этилаётган схема бўйича тарқатмага ёзма баён қилади;



навбатдаги босқичда барча гуруҳлар ўз тақдимотларини ўтказадилар. Шундан сўнг, тренер томонидан таҳлиллар умумлаштирилади, зарурий ахборотлар билан тўлдирилади ва мавзу

Намуна:

Бронлаш тизимлар					
Fidelio		Lodging Touch		Nimeto	
афзаллиги	камчилиги	афзаллиги	камчилиги	афзаллиги	камчилиги

Хулоса:

III. МАЪРУЗА МАТНЛАРИ

1-мавзу. Меҳмондўстлик индустрияси асослари

Режа:

- 1.1. Халқаро туризмнинг ривожланишида меҳмонхона индустриясининг аҳамияти.
- 1.2. Меҳмонхона индустриясининг хусусиятлари.
- 1.3. Меҳмондўстлик индустриясининг ривожланиши.

Таянч иборалар: *“Халқаро туризм”, “меҳмонхона индустрияси” тушунчалари, уларнинг алоқадорлиги. Меҳмонхона хусусиятлари, меҳмондўстлик индустриясининг ривожланиши – долзарб муаммо сифатида.*

1.1. Халқаро туризмнинг ривожланишида меҳмонхона индустриясининг аҳамияти.

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

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

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

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

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

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

Рим давлати замирида ётувчи қатъий синфий табақаланиш ўша даврдаги меҳмондўстлик корхоналарининг фаолиятига кучли таъсир кўрсатди. Чунончи, саёҳатчилар бу ерда синфий белгисига кўра жойлаштирилар эди. Савдогарлар,

тожирлар ҳамда оддий халқдан чиққан бошқа саёҳатчилар давлат хизматчилари ва ҳукумат чопарлари билан ёнма-ён жойлаштирилиши мумкин эмас эди. Бу карвонсаройларнинг сифат ҳолатига жиддий таъсир кўрсатди. Зодагонлар ва давлат амалдорлари тўхтайдиган карвонсаройлар меъморчилик санъатининг барча қоидаларига мувофиқ қурилар, ўша давр мезонларига кўра анча кенг хизматлар кўрсатар эди. Марко Поло бундай карвонсаройлар тўғрисида сўз юритар экан, уларда ҳатто «қирол тўхташга ҳам уялмас эди» деб қайд этади¹.

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

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

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

Ўрта асрлар

(милодий V – XV асрлар)

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

Монастрлар саёҳатчиларга шундай кенг бепул хизматлар кўрсатиши хусусий жойлаштириш корхоналарининг ривожланишига монелик қилар эди. Англияда фақат ўрта асрлар охирида, айниқса, Реформация даврида, Англия қироли Генрих VIII монастирларни секуляризация қилганидан кейин хусусий карвонсаройлар ва таверналарнинг ривожланишига катта туртки бўлди. Саёҳатчилар энди

¹ Қаранг: Lim Tau Sian NemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.

монастирларда бепул тўхташга умид қила олмасдилар ва шахсий карвонсаройларда тўхташга мажбур эдилар.

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

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

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

Янги давр

(XVI аср – XX аср боши)

XVI асрда дастлабки қаҳвахоналар очилди. Улар ўша давр маданий ва адабий ҳаётининг марказларига айланди. Фарбий Европада қаҳва ва чой каби экзотик ичимликларнинг тарқалиши қаҳвахоналарнинг пайдо бўлишига имконият яратди. Европада дастлабки қаҳвахоналар 1652 йили Лондонда ва 1683 йили Венада очилди¹. Хусусан, Венада биринчи марта асал ва сут қўшилган қаҳва таклиф қилинди. XVII аср охирига келиб Европа қитъасида қаҳвахоналар анча кенг тарқалган ҳодисага айланди. Йирик шаҳарларда уларнинг сони бир неча ўнтага етар эди.

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

¹ Lim Tau Sian NemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011

гильдиясига қарши ишни ютиб чиқиб, мижозларга биринчи марта ажойиб таомларнинг кенг ассортименти таклиф қилди.

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

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

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

1898 йилда Лондонда «Савой» меҳмонхонаси очилди². Унинг бошқарувчиси Цезарь Ритц (ҳозирда Ритц-Карлтон меҳмонхоналари унинг номи билан аталади), бош ошпази эса – Жорж Агюст Эскофье эди. Бу икки одам меҳмонхоналар қошида ресторанлар ташкил этишда чинакам инқилоб содир этди. Эскофье ўз даврининг буюк кулинарларидан бири эди. У кулинария бўйича нашр этган маълумотнома ҳамда ошхонада жорий этган бригада пудрати билан донг таратди.

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

Америка қитъасига кўчиб келган европаликлар карвонсаройлар ва таверналар қуриш ва уларни бошқариш соҳасида асрлар мобайнида тўпланган тажрибани ўзлари билан олиб келдилар. Архитектураси, жойлашиши, хизмат кўрсатиш тарзига кўра Америка карвонсаройлари ва таверналари Европа карвонсаройлари ва таверналарига ўхшаб кетар эди. Аммо баъзи бир жиҳатдан жиддий фарқ қиларди. Масалан, бу ерда одамларни жойлаштиришда синфий белгига қараб камситиш мавжуд эмас эди. Кўп жиҳатдан ижтимоий функцияни бажарган Европа корхоналаридан фарқли ўлароқ, АҚШ таверналари ўз мавжудлигининг дастлабки давридан асосан тижорат йўналишига эга эди, яъни даромад олиш мақсадида ташкил этиларди.

Нью-Йоркнинг Бродвей кўчасидаги 70 хонали «Сити-отель» Қўшма Штатларда очилган биринчи меҳмонхона бўлди. Бу муҳим ҳодиса 1794 йилда содир бўлди. 1829 йилда Бостонда «Тремонт» меҳмонхонаси – АҚШдаги биринчи классли, коридор хизматчилари, регистратура (рецепция)га эга, номерларнинг

² Lim Tau Sian HemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampali I“Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.

эшиклари қулфланадиган ва ҳатто меҳмонларга бепул совун бериладиган илк меҳмонхона очилди. Бу АҚШда меҳмонхона буми бошланишига туртки берди. Шарқий қирғоқ шаҳарларида, сўнгра Фарб ва Жанубда кўплаб меҳмонхоналар очилди. XIX аср охирига келиб бу ерда меҳмонхоналарнинг икки тури – катта, ҳашаматли, шинам меҳмонхоналар ҳамда кичкина, эскирган, арзон нарҳда хизматлар таклиф қилувчи меҳмонхоналар тарқалган эди.

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

XIX-XX асрлар чегарасида меҳмондўстлик саноати муҳим тармоққа айланди. Меҳмонхона бирлашмалари, синдикатлар, акциядорлик жамиятлари, корпорациялар меҳмонхоналар қуриш, кадрлар тайёрлаш, нарҳларни белгилаш масалалари билан шуғуллана бошлади. XX аср бошида фаолият кўрсатган бундай уюшмалар орасида Лондон меҳмонхоналар соҳиблари синдикати, Франция «Меҳмонхона соҳиблари уюшмаси»ни қайд этиш мумкин. 1906 йилда жаҳоннинг турли мамлакатларида жойлашган 1700 меҳмонхонани бирлаштирган Меҳмонхоналар соҳиблари халқаро уюшмаси ташкил топди³.

1.2. Меҳмонхона индустриясининг хусусиятлари.

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

Меҳмонхона ўз номи билан меҳмон кутишни, яъни унинг эҳтиёжларини қондиришни назарда тутди. Соғлом фикр нуктаи назаридан, инсоннинг одатдаги эҳтиёжлари – овқатланиш, дам олиш ва ухлашга бўлган эҳтиёжларини қаноатлантирмасдан, меҳмондўстлик ҳақида сўз юритиш мумкин эмас. Бу маънода меҳмонхонанинг қуйидаги таърифи асосли ва мантиқий бўлиб кўринади⁴.

³ Yoker D.R. Fundamentals of hospitality, 2012.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Меҳмонхоналар типологияси

Меҳмонхона тури	Тавсифи
Отель-люкс	Сиғимига кўра кичик ёки ўрта корхоналарга киради. Одатда шаҳар марказида жойлашади. Яхши ўргатилган ходимлар энг талабчан миждозлар, чунончи: конференциялар, ишга доир учрашувларнинг қатнашчилари, бизнесменлар ва ҳ.к.га юксак даражада сифатли хизматлар кўрсатади. Номер баҳоси анча қиммат бўлади ва мумкин бўлган барча турдаги хизматларни ўз ичига олади.
Меҳмонхона (ўрта класс)	Сиғимига кўра отель-люксдан катта (400-2000 ўрин). Шаҳар марказида ёки шаҳар доирасида жойлашади. Анча кенг хизматлар тўпламини таклиф қилади. Нархлар меҳмонхона жойлашган минтақа даражасида ёки бироз юқори бўлади. Бизнесменлар, якка туристлар, конгресслар, конференцияларнинг иштирокчилари ва ҳ.к.ни қабул қилишга мўлжалланган.
Меҳмонхона-апартамент (апарт-отель)	Сиғимига кўра кичкина ёки ўртача меҳмонхоналар қаторига киради (400 тагача ўрин). Аҳолиси нотурғун бўлган йирик шаҳарларга хос. Квартира типидagi номерларни таклиф қилади. Улардан вақтинчалик яшаш жойи сифатида, кўпинча ўзига-ўзи хизмат кўрсатиш негизида фойдаланилади. Нархлар яшаш муддатига қараб белгиланади. Оиласи билан сафарга чиққан туристларга, узоқ муддатга тўхтовчи бизнесменлар, тижоратчиларга хизмат кўрсатади.
Иқтисодий класс меҳмонхонаси	Кичик ёки ўртача сиғимли корхона (150 тагача ва ундан кўпроқ ўрин). Магистрал йўллар яқинида жойлашади. Содда ва тез хизмат кўрсатиш хос. Кўрсатиладиган хизматлар тўплами чекланган. Фойдаланувчилар – тўлиқ пансионга муҳтож бўлмаган, фақат амалда фойдаланган хизматларига ҳақ тўлашга ҳаракат қиладиган бизнесменлар ва якка туристлар.
Отель-курорт	Сиғими ҳар хил бўлган, меҳмондўстлик хизматларининг тўлиқ мажмуини таклиф қилувчи корхона. Бундан ташқари, махсус тиббий хизмат кўрсатиш ва парҳез овқатлантириш мажмуини ҳам ўз ичига олади. Курорт жойларда жойлашади.
Мотель	Шаҳар ташқарисида, автомобиль магистраллари ёқасида жойлашган оддий бир қаватли ёки икки қаватли қурилмалар. Кичик ёки ўрта корхоналар қаторига киради (400 тагача

	ўрин). Ходимлари сони унча кўп бўлмайди. Хизмат кўрсатиш даражаси – ўртача. Асосан автомобилда сафарга чиққан ҳар хил тоифа туристларга хизмат кўрсатади.
Тунаш учун жой ва нонушта билан таъминловчи хусусий меҳмонхона	Ушбу турдаги меҳмонхоналар АҚШда кенг тарқалган. Кичик, баъзан ўртача сифимли меҳмонхона. Шаҳар ташқарисида ёки қишлоқда жойлашади. Қоида тариқасида, мижозларга нонушта ва уй шароитида енгил кечки овқат таклиф қилинади. Меҳмонхона хизматидан одатда уйга хос бўлган шинамликка интилувчи тижоратчилар ва муайян йўналиш бўйлаб сафарга чиққан туристлар фойдаланади.
Отель-гарни	Мижозларга чекланган миқдорда хизматлар: жойлаштириш ва континентал нонушта таклиф қилувчи корхона
Пансион	Оддий стандарт бўйича ишлайдиган ва хизматлар доираси чекланган корхона. Отель-гарнидан фарқли ўлароқ, бу ерда нонушта, тушлик ва кечки овқат (тўлиқ пансион) таклиф қилинади. Аммо овқатланиш хизматларидан фақат бу ерда яшайдиган мижозлар фойдаланиши мумкин.
Ротель	Бир-икки ўринли бўлимлардан иборат вагон кўринишидаги кўчма меҳмонхона. Бўлимларда ухлаш учун мўлжалланган креслолар ўрнатилган. Кийим алмаштириш учун бўлим, хожатхона, ошхона, музлатгич мавжуд.
Ботель	Сув устидаги кичкина меҳмонхона. Тегишли тарзда жиҳозланган кемадан ботель сифатида фойдаланилади.
Флотель	Йирик меҳмонхона. Кўпинча «сув устидаги меҳмонхона» деб аталади. Туристларга шинам номерлар ва кенг хизматлар: бассейнлар, сув чанғиси, балиқ овлаш анжомлари, сув остида сузиш, сув остида ов қилиш, тренажёр заллари, конгресслар ва конференциялар учун мўлжалланган заллар, кутубхоналар, ҳар хил ахборот таъминоти (телефон, телефакс, телетайп, телевизор ва ҳ.к.) таклиф қилинади. Сўнгги вақтда бизнес-турлар, конгресс-турлар, конгресс-круизлар, маърифий турлар ташкил этиш учун кўп фойдаланилмоқда.
Флайтель	Аэромеҳмонхона ёки «учувчи отель». Ўта қиммат ва кам учрайдиган меҳмонхона тури. Қўниш майдончаси ҳамда об-ҳаво хизмати билан алоқа воситасига эга.

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

Меҳмонхона таклифининг комплекс хусусиятини қайд этиш имконини берувчи «**меҳмонхона маҳсули**» атамаси бошқариш амалиётида кенг қўлланилади⁵.

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

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

Меҳмонхона хизматларига маҳсулот деб қаралганда, мижозларга кўрсатиладиган хизматларнинг уч даражаси фарқланади⁶:

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

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

Меҳмонхона хизматларининг ўзига хос хусусиятлари қуйидагилардан иборат:

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

⁵ Yoker D.R. Fundamentals of hospitality, 2012.

⁶ Yoker D.R. Fundamentals of hospitality, 2012.

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

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

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

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

корхонасида мижозларга хизмат кўрсатиш даражасига ва ходимлар фаолиятига стандартда белгиланган мезонларга қараб баҳо берилади. Бундай мезонларга асосан қуйидагилар киради⁷:

- ахборот олиш ёки бронлаш ҳақидаги қўнғироққа жавоб бериш вақти (15, 20, 30 секунд);

- жойлаштириш хизматида ҳужжатларни расмийлаштириш вақти. Ташрифнинг оммавийлигидан қатъи назар, мижозлар муайян меҳмонхона корхонасида белгиланган вақт (5, 10, 15 минут)дан ортиқ навбатда туриб қолмаслиги керак;

- муайян хизматни кўрсатишга сарфланадиган вақт. Масалан, багаж номерга мижоз жойлашганидан кейин 3 минутдан кечикмай етказилади; номерларда яшовчи мижозларнинг шахсий буюмларини ювиш ва тозалаш бир сутка ичида амалга оширилади ва ҳ.к.;

- хизматлар кўрсатувчи ходимларнинг ташқи кўриниши ҳамда расмий кийим (униформа)нинг мавжудлиги;

- ходимларнинг чет тилларни билиши ва ҳ.к.

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

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

1.3. Меҳмондўстлик индустриясининг ривожланиши.

Сўнги йилларда меҳмондўстлик саноати корхоналарининг ривожланишида кўзга ташланган тенденциялар қаторига қуйидагиларни киритиш мумкин⁸:

1. Меҳмонхона ва ресторан хизматлари ихтисослашувининг чуқурлашиши.
2. Халқаро меҳмонхона ва ресторан тармоқларининг ташкил топиши.
3. Кичик корхоналар тармоғининг ривожланиши.

⁷ Yoker D.R. Fundamentals of hospitality, 2012.

4. Меҳмондўстлик саноатига янги компьютер технологияларининг жорий этилиши.

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

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

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

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

90-йилларнинг ўрталарига келиб бутун жаҳон меҳмонхона фондининг 30% дан кўпроғини йирик меҳмонхона бирлашмалари ва тармоқлари ўз назорати остига олди. Бошқа аксарият тенденциялар сингари, меҳмонхона тармоқларининг ташкил топишига ҳам АҚШда асос солинди. 90-йилларнинг бошига келиб, АҚШ меҳмонхона тармоқлари жаҳонда етакчи мавқени қўлга киритди. Улар жаҳоннинг ўнта етакчи меҳмонхона тармоқлари қаторидан Европанинг Travelodge International ва Master Hosts International тармоқларини сиқиб чиқарди. Ҳозирда бу ўнликда Европанинг атиги иккита меҳмонхоналар тармоғи – Ассог (Франция) ва Forte PLC (Буюк Британия) қолган (1.2-жадвал)⁹.

Меҳмонхоналар халқаро уюшмаси меҳмонхоналар тармоқларини уч тоифага ажратади:

⁹ WTO World Tourism Barometer. Madrid. WTO.2013.

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

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

Меҳмонхоналар тармоқларидан ташқари, жаҳон туристик бозорида асосий мақсади меҳмонхона бизнесининг энг яхши вакилларини бирлаштиришдан иборат бўлган уюшмалар ҳам фаолият кўрсатади. Масалан, 1928 йилдан бери «Жаҳоннинг етакчи меҳмонхоналари» халқаро корпорацияси дунёнинг энг яхши меҳмонхоналарини аниқлаш билан шуғулланиб келади. У ҳар йили ўзининг махсус каталогига энг яхши корхоналар тўғрисидаги маълумотларни жойлаштиради. «Жаҳоннинг энг яхши меҳмонхоналари ва курортлари» халқаро ташкилоти ҳам 30 йилдан бери шунга ўхшаш фаолиятни амалга ошириб келади. 1968 йилдан «Жаҳоннинг энг осойишта меҳмонхоналари» халқаро уюшмаси фаолият кўрсатади.

2-жадвал

Жаҳоннинг ўн энг йирик меҳмонхоналар тармоғи

№	Меҳмонхоналар тармоғининг номи	Корхоналар сони	Номерларининг умумий миқдори	Корхоналар жойлашган мамлакатлар сони
1	Hospitale Franchise	4400	435 000	6
2	Holiday Inn Worldwide, Anlante	2031	365 309	62
3	Choise Hotels International, Silver Springs	3467	299 881	38
4	Best Western International, Phoenix	3401	276 659	60
5	Accor, Paris	2205	252 887	73
6	Marrioti Hotels i Recorts, Bethesda	898	186 656	27
7	ITT Sheraton Corp., Boston	417	129 937	61
8	Forte PLC, London	959	98 450	60
9	Hilton Hotels Corp., Beverly Hills	223	92 119	8
10	Carlson Hospitality Group, Minneapolis	368	83 258	39

Бу уюшманинг штаб-квартираси Парижда жойлашган. Мазкур уюшмага аъзо бўлишда куйидаги уч мезонга баҳо берилади: табиий ва хушманзара атроф-муҳит; меҳмонхонанинг ўзига хос қиёфага эга бўлган шинам биноси ва интерьер; барча замонавий талабларга жавоб берувчи меҳмондўстлик, шу жумладан овқатланиш.

Европа иқтисодий ҳамжамияти меҳмонхоналар ва ресторан миллий уюшмалари конфедерацияси (ХОРТЕК) Европадаги меҳмонхона тармоқлари ҳамда мустақил меҳмонхоналар ва ресторанлар уюшмалари фаолиятини мувофиқлаштириш масалалари билан шуғулланади¹⁰.

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

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

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

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

Ушбу дастур куйидаги блоклардан ташкил топган:

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

¹⁰ Lim Tau Sian NemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.

«Портъе» иш жойида қуйидаги функциялар автоматлаштирилган:

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

«Ресторан» кичик тизими қуйидаги функцияларни автоматлаштириш учун мўлжалланган:

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

«Техник хизматлар кўрсатиш» кичик тизимидан:

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

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

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

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

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

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

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

Назорат саволлари

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

Фойдаланилган адабиётлар:

Махсус адабиётлар

1. Lim Tau Sian NemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.
2. Yoker D.R. Fundamentals of hospitality, 2012.
3. CH. Medoy. Tourism of management. 2013.
4. WTO World Tourism Barometer. Madrid. WTO.2013.

Интернет ресурслари

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

2-мавзу. Меҳмондўстлик индустриясини бошқариш

Режа:

- 2.1 Меҳмонхонани бошқариш тузилмаси ва шакллари.
- 2.2 Меҳмонхонанинг асосий функциялари ва хизматлари.
- 2.3 Франчайзинг бошқариш тизими.
- 2.4 Лизинг (ижара).
- 2.5 Синдикат.
- 2.6 Шартнома асосида бошқариш.

Таянч иборалар: “Франчайзинг”, “лизинг”, “синдикат” ва “шартнома асосида бошқариш” тушунчалари: тавсифи, ўзаро алоқадорлиги ва фарқли жиҳатлари.

2.1. Меҳмонхонани бошқариш тузилмаси ва шакллари.

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 тушунилади¹¹.

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.

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.

¹¹ СН. Medoy. Tourism of management. 2013.

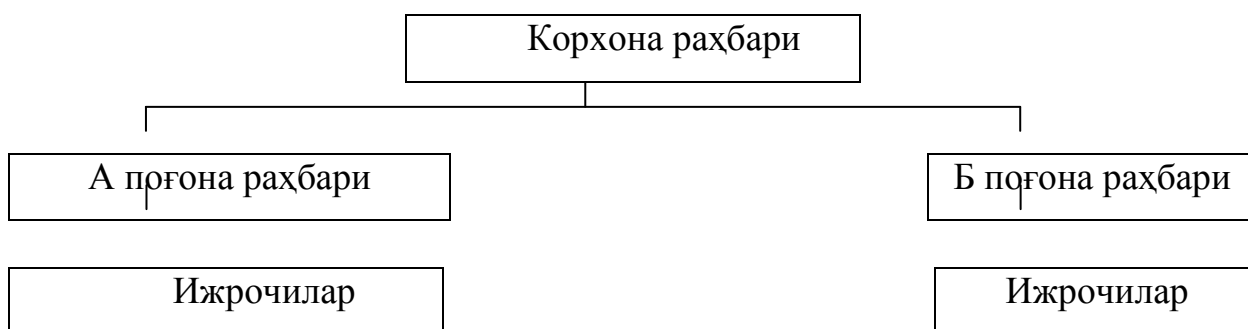
Бошқарув бўғинини ташкил этиш замирида бошқарув муайян функциясининг бўлим томонидан бажарилиши ётади. Бўлимлар ўртасида ўрнатилдиган алоқалар горизонтал хусусиятга эга бўлади.

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.

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

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

Бошқарувнинг чизиқли (поғонали) ташкилий тузилмаси. Меҳмонхонада чизиқли (поғонали) алоқалар поғона менежери, яъни меҳмонхона (қоида тариқасида, кичик меҳмонхона) ёки унинг таркибий бўлимлари (йирик меҳмонхонада) фаолияти учун тўла жавоб берувчи шахс қабул қилган бошқарув қарорлари ва тарқатган ахборотнинг ҳаракатини акс эттиради. Бу бошқарувнинг энг содда ташкилий тузилмаларидан биридир. У ҳар бир таркибий бўлим барча ваколатларга эга бўлган, барча бошқарув функцияларини бажарадиган раҳбар томонидан бошқарилиши билан тавсифланади¹² (2.1-расм).



2.1-расм. Ташкилотни бошқаришнинг чизиқли тузилмаси

2.1-расмдан кўринадикки, чизиқли бошқаришда ҳар бир бўғин ва ҳар бир ходим битта раҳбарга эга бўлади. Бошқаришнинг барча командалари ана шу шахс орқали битта канал бўйлаб ўтади. Бу ҳолда бошқарув бўғинлари ўзлари бошқарувчи объектлар фаолиятининг барча натижалари учун жавоб берадилар. Бунда ҳар бир объектга алоҳида раҳбар тайинланади ва уларнинг ҳар бири барча турдаги ишларни бажаради ва мазкур объектни бошқариш билан боғлиқ қарорлар қабул қилади. Бошқарувнинг чизиқли тузилмасида қарорлар «юқоридан пастга» занжир бўйлаб узатилгани, бошқарув қуйи бўғинининг раҳбари нисбатан юқори бўғин раҳбарига бўйсунгани учун муайян ташкилот раҳбарларининг ўзига хос иерархияси шаклланади. Айни ҳолда яккабошчилик принципи амал қилади. Унинг

¹² СН. Medoy. Tourism of management. 2013.

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 бор¹³.

Бошқарув чизиқли ташкилий тузилмасининг ижобий томонлари:

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

Бошқарув чизиқли ташкилий тузилмасининг камчиликлари:

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

Бошқарувнинг функционал ташкилий тузилмаси. Функционал бошқариш чизиқли бошқарув тизимида қарорлар қабул қилиш учун зарур бўлган муайян ишларни бажаришга ихтисослашган бўлимлар томонидан амалга

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

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

Бошқаришнинг барча функцияларини билиши ва бажариши лозим бўлган универсал менежерлар (2.1-расмга қаранг) ўрнига ўз соҳасида юқори малакага эга бўлган ва маълум йўналиш (масалан, режалаштириш ва прогноз қилиш) учун жавоб берадиган мутахассислар штати пайдо бўлади. Бошқарув аппаратининг бундай ихтисослашуви меҳмонхона фаолиятининг унумдорлигини оширади¹⁴.

¹³ СН. Medoy. Tourism of management. 2013.

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

Функционал тузилманинг ижобий томонлари:

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

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

3) ҳодисалар ва жараёнлар стандартлаштирилади, формаллаштирилади ва дастурлаштирилади;

4) бошқарув функцияларни бажаришдаги такрорланишларга ва параллелизмга чек қўйилади;

5) кенг соҳа мутахассисларига бўлган эҳтиёж камаяди.

Функционал тузилманинг камчиликлари:

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

2) турли функционал бўлимлар ўртасида муттасил алоқа ўрнатиш қийинлашади;

3) ҳаддан ташқари марказлашиш ҳолатлари вужудга келади;

4) қарорлар қабул қилиш таомиллари узайиб кетади;

5) ташкилий тузилма ўзгаришларга мослашиши анча қийин кечади.

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

Меҳмонхонани бошқаришнинг чизиқли-функционал (штабли) тузилмаси. Бошқаришнинг мазкур тузилмасида бутун ҳокимиятни маълум жамоани бошқарувчи поғона раҳбари ўз зиммасига олади. Муайян масалаларни ечишда ва тегишли қарорлар, дастурлар, режаларни тайёрлашда унга функционал бўлимлар (бошқармалар, хизматлар, бюролар ва ҳ.к.)дан ташкил топган махсус аппарат ёрдам беради (2.2-расм)¹⁵.

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

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

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

Чизиқли-функционал тузилманинг ижобий томонлари:

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

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

¹⁵ СН. Medoy. Tourism of management. 2013.

3) маслаҳатчилар ва экспертлар жалб қилиниши мумкин.

Юридик хизмат

Бош менежер

Социологик тадқиқотлар сектори

Техник директор

**Жойлаштириш бўйича
директор**

**Овқатланиш бўйича
директор**

Билимлар

2-расм. Ташкилотни бошқаришнинг чизиқли-функционал тузилмаси

Чизиқли-функционал тузилманинг камчиликлари:

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

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

Меҳмонхонани бошқаришнинг намунавий пирамидал тузилмаси 2.3-расмда ифодаланган¹⁶.

¹⁶ CH. Medoy. Tourism of management. 2013.



3-расм. Мехмонхонани бошқаришнинг намунавий пирамидал тузилмаси

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

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

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

Стратегик мақсадни ривожлантира бориб, мехмонхона эгаси мехмонхона комплекси таркибидаги ресторан фақат ўз мехмонларига хизмат кўрсатишини белгилаб қўйиши мумкин. Шунингдек, корхонанинг асосий мақсадига мувофиқ, мехмонхонада жойлаштиришга муайян даражада нархлар белгиланиши мумкин. Бундай қарорлар ва вазифалар умумий қарорлар ва вазифалар тоифасига киради. Корхонанинг катта-кичиклиги, уни қуриш учун жой танлаш, унинг архитектураси ва интерьерни, мебелни, ускуналарни, ходимларни танлаш ана шу қарорлар ва вазифаларга боғлиқ бўлади.

Халқаро тажрибада Жаҳон сайёҳлик ташкилоти (ЖТТ) томонидан ишлаб чиқилган Туристларни жойлаштириш воситаларининг стандарт тавсифи қабул қилинган. Унга кўра, жойлаштириш воситалари жамоавий ва индивидуал тоифаларига ажратилади (2.1-жадвал)¹⁷.

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

Ўзбекистонда 2000 йил 1 январдан меҳмонхоналарнинг юлдузли таснифи қабул қилинган.

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

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

XX асрнинг 50-йилларидан бошлаб жаҳон меҳмонхона хўжалигида меҳмонхоналар бошқарувининг ташкилий тузилишининг иккита модели фарқланади¹⁸.

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

¹⁷ WTO World Tourism Barometer. Madrid. WTO.2013.

¹⁸ Yoker D.R. Fundamentals of hospitality, 2012.

**Туристларни жойлаштириш воситаларининг
стандарт таснифи**

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

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

Иккинчи модель америкалик тадбиркор Кемонс Уильсон номи билан боғлиқ бўлиб («Холидей Инн» меҳмонхоналар тизими) унда юқори даражада хизмат кўрсатиш билан бирга мижознинг хоҳишларини қондиришга катта аҳамият берилади. Мазкур моделга асосланиб ташкил этилган меҳмонхона тизимида қуйидаги асосий талаблар мавжуд:

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

9. Ягона бошқарув, маркетинг ва коммуникация хизмати.

Ҳозирда дунёдаги меҳмонхона хоналарининг 50 фоизи иккинчи моделга тегишли.

4-жадвал.

Жаҳоннинг етакчи меҳмонхона тизимлари

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

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

Ҳисоб-китобларнинг кўрсатишича, тизим меҳмонхоналари мустақил корхоналарга нисбатан 60 фоиз кўпроқ ўртача даромад олиб, 8 фоиз кўпроқ ўринлар бандлигига эришган. 2.2-жадвалда хоналар сони буйича жаҳон меҳмонхона индустриясининг етакчи меҳмонхона тизимлари кўрсатилган¹⁹.

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

Жаҳон меҳмонхона хўжалигида меҳмонхона эгаси (тадбиркор, мулкдор) ва меҳмонхона бошқаруви ўртасидаги муносабатлар шаклига қараб меҳмонхоналар қуйидаги турларга ажратилади²⁰:

¹⁹ WTO World Tourism Barometer. Madrid. WTO.2013.

²⁰ Yoker D.R. Fundamentals of hospitality, 2012.

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

а) мулкдор томонидан бевосита бошқариладиган меҳмонхоналар;

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

2. Меҳмонхона тизимларига кирувчи меҳмонхоналар. Улар қуйидагича гуруҳланади:

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

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

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

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

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

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

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

Умуман олганда, мазкур муносабатларнинг қуйидаги жиҳатларини ажратиб кўрсатиш мумкин:

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

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

3) баъзи бошқарувчилар ихтиёрий равишда меҳмонхонаға маблағ сарфлашади.

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

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

3. Мустақил меҳмонхоналар уюшмасига кирувчи меҳмонхоналар.

3.1. Уюшмага фойдани ошириш ва тижорат имкониятларини кенгайтириш мақсадида кирган меҳмонхоналар. Масалан, туристлар

ортиқчалиги пайтида уларни уюшма аъзолари ўртасида қайта тақсимлаш, ягона товар белгиси, реклама ва жой эгаллаб қўйиш тизимларидан фойдаланиш ва ҳоказо).

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

2.2. Меҳмонхонанинг асосий функциялари ва хизматлари.

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

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

Меҳмонхоналарда бугунги кунда ҳар хил мижозлар²¹:

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

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

- ишбилармонлар учун – умумий типда, идоравий, йиғилишлар, кенгашлар ва ҳ.к. учун;
- дам олиш учун меҳмонхоналар – туристик, курорт меҳмонхоналари, автотуристлар учун, мотеллар, кемпинглар;
- меҳмонхоналарнинг махсус турлари – транзит йўловчилар учун, спортчилар учун ва бошқалар учун қурилади.

Мамлакатимизда асосан маълум иш юзасидан нисбатан қисқа муддатга келувчи одамларга, шунингдек, ҳар хил мақсадда саёҳат қилаётган фуқароларга

²¹ Lim Tau Sian NemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.

мўлжалланган умумий типдаги меҳмонхоналар айниқса кенг тарқалган. Бундай меҳмонхоналар шаҳарнинг марказий қисмида, жамоат, маъмурий, савдо марказлари яқинида жойлашади ва шаҳарнинг турли туманлари билан яхши транспорт алоқасини назарда тутди. Мазкур меҳмонхоналар одатда махсус кўкаламзорлаштирилмаган нисбатан кичкина ер майдонларига эга бўлади. Белгиланган нормаларга кўра, ер майдони ҳажми меҳмонхона сиғимига қараб бир жойга 15-55 м ни ташкил этади.

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

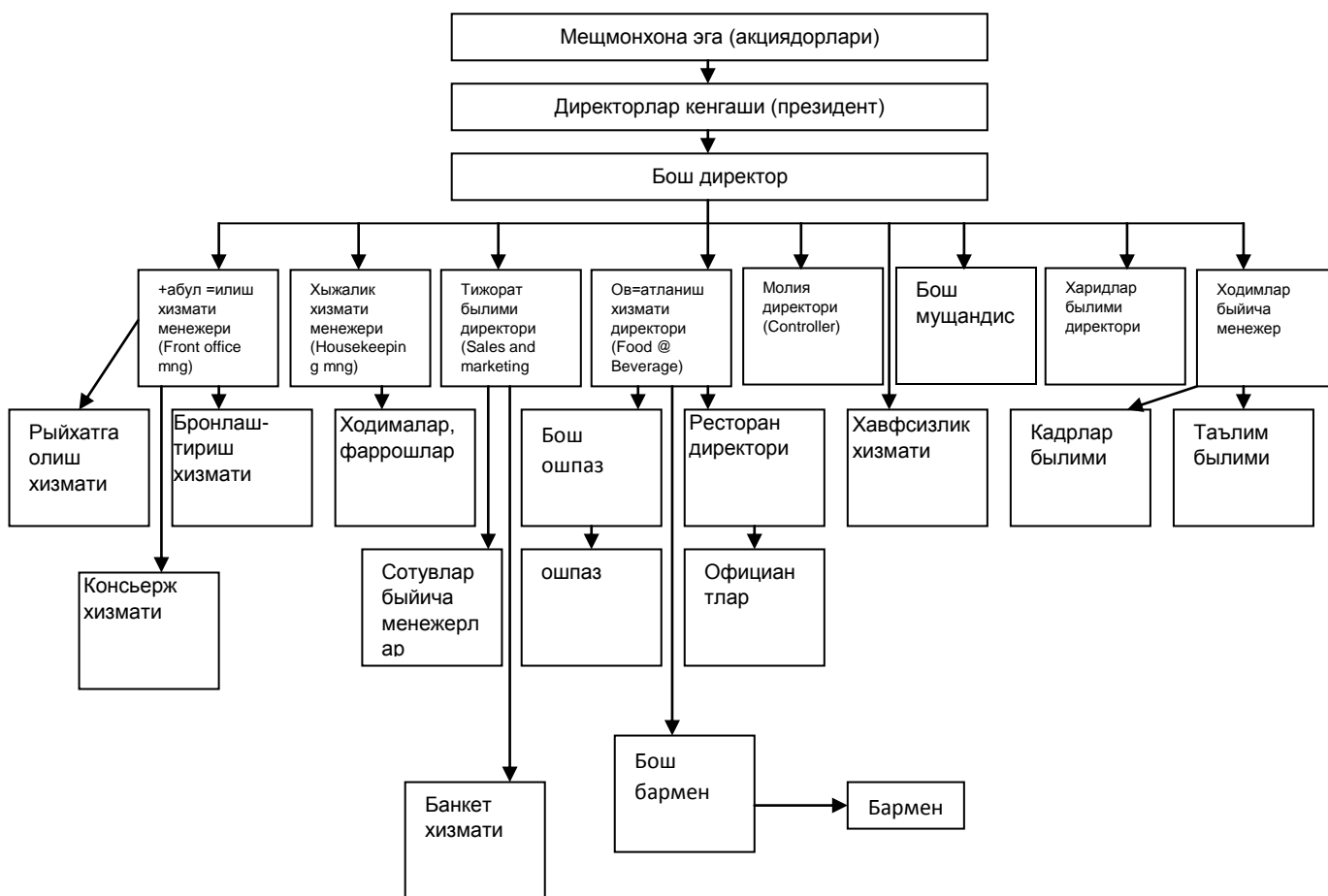
Идоравий меҳмонхоналар умумий типдаги меҳмонхоналарнинг бир тури ҳисобланади. Бундай меҳмонхоналар асосан маълум идора, муассаса ёки корхонага иш юзасидан ташриф буюрган одамлар яшаши учун мўлжалланади. Идоравий меҳмонхоналар тегишли идора яқинида ёки жамоат транспорти яхши қатнайдиган жойда қурилади.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

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

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

Йирик меҳмонхонани бошқаришнинг намунавий схемаси тахминан 4-расмда ифодаланган кўринишга эга бўлади²².

²² Lim Tau Sian HemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.



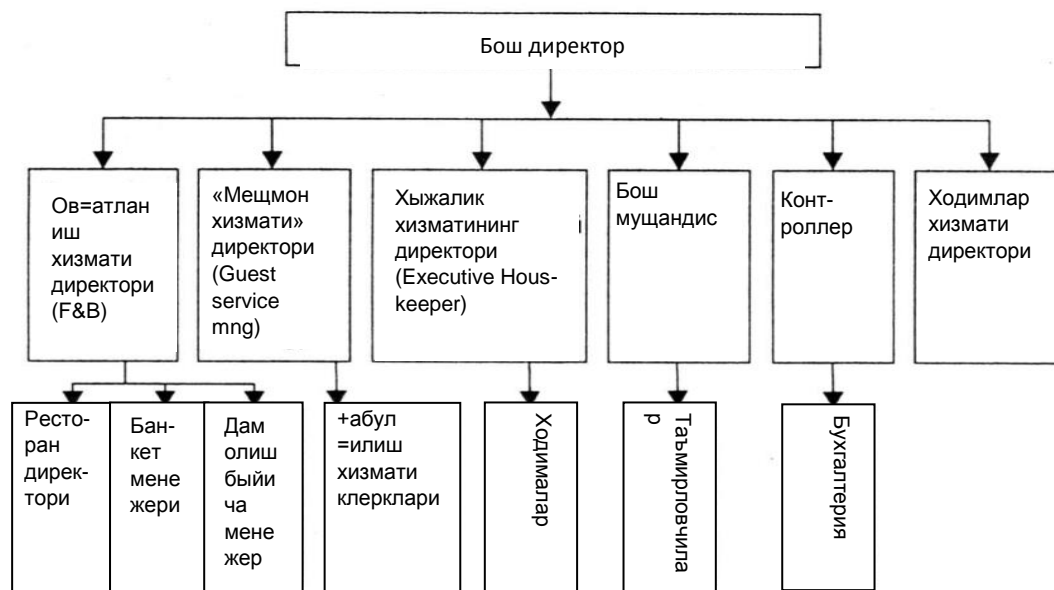
4-расм. Йирик меҳмонхонани бошқариш тизими

Табиийки, ҳар бир меҳмонхонанинг ташкилий тузилмаси ўзига хос хусусиятларга эга бўлади. Масалан, бронлаштириш бўлими тижорат бўлими таркибига кириши мумкин, харидлар бўлими молиявий директорга бўйсунishi мумкин, банкет хизмати овқатланиш хизмати таркибига кириши мумкин. Баъзан бош ошпаз бевосита бош директорга 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 ҳатто кичик поликлиника) мавжуд бўлади. Курорт меҳмонхонасида «дам олиш бўйича директор» лавозими ҳам бўлади. Англия меҳмонхоналарида қабул қилинган бошқариш схемасининг ўзига хос хусусияти шундан иборатки, қабул қилиш хизмати (Front office) хўжалик хизматининг директорига 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.

5-расмда машхур Holliday Inn меҳмонхоналар тармоғига кирувчи кичик (130 номерли) меҳмонхонани бошқариш тузилмаси ифодаланган²³.



5-расм. Кичик меҳмонхонани бошқариш тузилмаси

Стандарт мотелларда бошқаришнинг энг оддий схемаси тахминан куйидаги кўринишга эга бўлади: 100 номерли мотелда директорга қабул қилиш ва молия хизматининг тўрт клерки, хўжалик хизматининг бошлиғи бевосита бўйсунди, хўжалик хизмати бошлиғининг қўл остида саккиз ходима, тўққиз паж (bellman) (улар миждозларнинг 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.

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

²³ CH. Medoy. Tourism of management. 2013.

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 миждозлар билан алоқа қилиш даражаси ётади. Қабул қилиш хизмати, ресторан front of the house га, ошхона ва бухгалтерия ўйна - back of the house га киради. Сўнги зикр этилган гуруҳ хизматчилари миждозлар 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.

2.3. Франчайзинг бошқариш тизими.

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

Бу тизим 1907 йилда Ritz Development Company Нью-Йорклик фирмадан Ritz-Carlton деб номланиш ҳуқуқини сотиб олганидан кейин меҳмонхона индустриясида қўллана бошланди²⁴.

1927 йилдан бошлаб Хоуард Джонсон ўз отелларини франчайзинга бера бошлади. Бу унга тез орада ишини – олдин Шарқий қирғоқларда, ундан кейин – Ғарб марказида ва ниҳоят 60-йилларда Калифорнияда кенгайишига имконият яратди. Ҳозирда унинг тизими 900 дан ортиқ ресторанни ўзида бирлаштиради.

Holiday Inns (ҳозирда Holiday Corporation номланувчи ва жаҳондаги энг йирик ҳисобланади) компанияси ҳам ўзининг тез ривожланиши франчайзинг туфайлидир. Бизнес отелларнинг ривожланишига боғлиқ бўлган Кемонс Уилсон,

²⁴ СН. Medoy. Tourism of management. 2013.

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

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

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

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

Франчайзинг ҳамма ўзининг нафликлари билан ҳам иккита муаммога эга: 1) лицензия эгаси қандай қилиб сифат меъёрлар сақлаб қолиш ва 2) бу лицензиядан фойдаланиш ҳуқуқини сотиб олаётганлар томонидан молиявий қопқондан қандай қочиш. Бу саволда бир олам қийинчиликлар. Энг аввало, шартномада сифат меъёрларини сақловчи ҳамма ҳолатларни акс эттириш жуда қийин. Фақат охириги

вақтларда франчайзинг шартномалари бинонинг ташқи кўринишга ва меҳмонларга хизмат кўрсатиш даражасига бўлган талабни янада аниқроқ изоҳлашга муваффақ бўлинди. Лицензияга тўлов мулкдор ва шартномачи ўртасидаги келишув асосида белгиланади, лекин ҳар бир ижарага берилган хонадан ўртача 3-4% ни ташкил қилади.

Меҳмонхона индустриясида франчайзинг билан шуғулланадиган энг йирик компания (3413 отеллар) Парисипанидаги (Нью-Жерси штати) Hospitality Franchise System Hotels ҳисобланади. Ундан кейин Блэкстоун гуруҳининг (Нью-Йорк) Choice Hotels International шўба компанияси (2487 отеллар). Бу рўйхатда учинчи – Holiday Inn Worldwide²⁵.

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

Лицензияни сотиб олувчи қуйидаги афзалликларга эга бўлади:

- Иш бошлаш учун режалар ва мослаштириш пакетига.

- Бутун мамлакат бўйлаб рекламага.

- Бронлаштиришнинг марказлашган тизимига.

- Мебеллар, жиҳозлар ва технология сотиб олишда чегирмалардан фойдаланиш имкониятига.

- Фирманинг маълумотномасида қайд қилинишга.

- Кредит карточкаларини сотиб олишда чегирмаларга.

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

- Юқори бадаллар (аъзо бўлишда ҳам, чиқишда ҳам).

- Бронлаштиришнинг марказлашган тизими банд қилинган хоналарнинг фақатгина 17-26%ини беради.

- Лицензияни сотиб олаётганда унинг эгаси билан тузилган шартномадан четга чиқиш мумкин эмас.

- Лицензия сотиб олаётганда унинг эгаси томонидан ўрнатилган меъёрларни сақлаб қолиш зарур.

Фирма учун франчайзинг тизими қуйидаги афзалликларни беради:

- Бозордаги улушнинг ўсиши ва шунга мос равишда обрўсини ошиши.

- Ўз лицензиясидан фойдаланиш ҳуқуқини тақдим этгани ҳисобига қўшимча даромад.

Аммо шу билан бирга фирма маълум таввакалчиликка боради, яъни:

- Сифат меъёрларини сақлаб қолиш жуда қийин.

- Ўз лицензиясидан фойдаланиш ҳуқуқини бегона инсонларга сотиб, хатога йўл қўйиш мумкин.

Ҳамкорлик тизими.

Корхонани молиялаштиришни ривожлантиришниг бошқа бир қизиқ усули – ҳамкорлик Travelodge фирмаси томонидан қўлланилган. Бу режага асосан мотель бизнесига қўшилишни хоҳлаётган маълум бир эр-хотин жуфтлиги мотельнинг ярим баҳосини кўшди. Эр-хотин бошқарувчи сифатида ойлик ола бошладилар ва

²⁵ www.world-tourism.org/qinfoshop

бундан ташқари, корхонанинг барча тадбирларидан тушган даромад компания ва улар ўртасида тенг бўлинади. Travelodge компанияси (ҳозирда Forte Hotels & Motels компаниясининг бир қисми) ҳамкорликни бошлади ва шунинг учун ҳам ҳамкорлик келишувларидан фойда олиш тажрибасини кенгайтди.

2.4. Лизинг(ижара).

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

Ривожланаётган мамлакатларда давлат ташкилотларини ижарага бериш айниқса оммавийлашган. Кубада ҳам ҳокимиятга Федел Кастро келгунига қадар бу усул амалиётда жуда муваффақиятли қўлланилган эди. Гавана Hiltonнида хоналарнинг бандлига 14% гача тушиб кетди, бу катта молиявий йўқотишларга олиб келди. Корпорация раҳбарияти бундан хулоса чиқарди ва келажакда ижара ўрнига фойдадан маълум бир фоизлар ҳисобига бошқариш учун шартнома тузишни ихтиёр қиларди, чунки бу камроқ тижорий таваккалчиликка олиб келарди. Бу режа ялпи даромаддан 5% асос тўлови амалга оширилади ва қўшимча равишда рағбатлантириш – эксплуатация даромадидан 10%²⁶.

Баъзи ҳудудларда, хусусан Ғарбий Европада, ижара ҳар доим корпорация учун даромад келтирган. Лондон Hilton ни 25 йил муддатга ижарага олинган ва ижара тўлови дастлабки баҳосидан 8% атрофида қилиб белгиланган ва унинг ўсиши деярли кўзда тутилмаган. Натижада Hilton эксплуатацион харажатлар учун деярли 75% оларди.

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

²⁶ CH. Medoy. Tourism of management. 2013.

учун у сотилган хонадан тушган соф фойданинг ва кўшимча даромаднинг катта улушини олади.

2.5. Синдикат.

Синдикатлаш отелларни молиялашнинг оммавий усули эди ва бўлиб келмоқда ҳам: бунда маблағи жалб қилинаётган инвестор отельга тегишли бўлган одамларнинг танишлари ёки дўстлари бўлиши мумкин (ёки бўлмаслиги ҳам мумкин)²⁷. Синдикатлаш одатда йирик мулкнинг катта инвестиция билан бирлашишини тақозо қилади ва шунинг учун ҳам табиийки, синдикат қатнашчилари ўртасида таваккалчилик тақсимланишини тақозо этади.

2.6. Шартнома асосида бошқариш.

1970-йилларда хўжалик юритишнинг шартнома усулини кенг қўлланиши оқибатида меҳмонхона индустрияси ҳақиқий тўнтаришни бошидан кечирди. Бу усул оммавийлашиши акционерлик маблағини жуда кам миқдорда баъзида умуман усиз удаллашни тақозо этганлиги туфайлидир. Агар корпорация отель қурилишида иштирок этган бўлса ҳам, мулк одатда катта суғурта компаниясига қайтарилади. Marriott Hotel корпорацияси томонидан Калифорнияда қурилган La Jolla отели билан худди шундай бўлганди. Корпорация уни тахминан 34 млн. \$ га қурди ва тахминан 52 млн. \$ га Paine Webber банк фирмасига сотиб юборди. Шартнома одатда мулкни беш, ўн ёки йигирма йил муддат бошқаришни кўзда тутди. Бунинг учун компания ялпи ёки соф эксплуатация даромадидан маълум бир фоиз кўринишида –одатда бу 2% дан то 4,5%гача бўлган бошқариш мукофоти олади. Ҳозирда бу кўп ҳолларда минимал 2%лик мукофот ва кўшимча равишда миқдори корхонанинг самарадорлигига боғлиқ бўлган рағбат сифатидаги мукофотдир. Баъзи бир шартномалар биринчи йил 2%, иккинчи йили 2,5%, учинчи йили ва кейинги йилларда 3,5%ни кўзда тутди. Охириги йиллардаги бошқарувчи фирмалар ўртасида рақобатни кучайиши шартномавий мукофотни камайишига олиб келди. Меҳмонхона фирмалари уларнинг мулки шартнома асосида бошқарилиш усули фойдасига ён босишмоқда, чунки бу афзалроқ. Бу компанияга ички бозорда ҳам ва халқаро бозорда ҳам тезроқ кенгайишига ёрдам беради²⁸.

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

Баъзи компаниялар инвестиция портфели сифатида ўз туманларидаги, худудларидаги ва ҳатто мамлакат миқёсидаги кўп сонли отелларни бошқарадилар.

²⁷ Lim Tau Sian HemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.

²⁸ Lim Tau Sian HemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.

Уларнинг кўпчилиги бир турдаги отелларни бошқаришади. Ҳар хил турдаги отелларни бошқариш анча қийинроқ.

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

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

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

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

Назорат саволлари:

1. Меҳмонхоналарнинг асосий бошқариш шакллари.
2. Туристларни жойлаштириш воситаларининг стандарт таснифи.
3. Меҳмонхона тизимидаги асосий талаблар.
4. Меҳмонхоналарнинг ташкилий тузилиши.
5. Меҳмонхоналарнинг бошқарув ва тузилиш шаклига кўра турлари.
6. Франчайзинг бошқариш тизими.
7. Меҳмонхона индустриясида франчайзинг аҳамияти.
8. Меҳмонхона индустриясида ижара (лизинг) фаолиятининг аҳамияти.
9. Меҳмонхона (отель) ларни молиялаштириш стандартлаш усули.
10. Меҳмонхоналарни шартнома асосида бошқариш усуллари.

Фойдаланилган адабиётлар:

Махсус адабиётлар

1. Lim Tau Sian HemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.
2. Yoker D.R. Fundamentals of hospitality, 2012.
3. CH. Medoy. Tourism of management. 2013.

4. WTO World Tourism Barometer. Madrid. WTO.2013.

Интернет ресурслари

- 1 www.world-tourism.org - Халқаро туристик ташкилот
- 2 www.world-tourism.org/infoshop - Халқаро туристик ташкилотнинг ахборот маркази
- 3 www.wtoelibrary.org - Халқаро туристик ташкилотнинг кутубхонаси
- 4 www.tag-group.com - Туризм буйича консултатив гуруҳ (TAG).
- 5 www.daminahotels.com – «Daminahotel» меҳмонхонаси

3-мавзу. Меҳмонхона бизнесини компьютерлаштириш.

Режа:

- 3.1. Автоматлаштирилган ахборот тизимлари.
- 3.2. Меҳмонхоналарда бронлаш тизими.
- 3.3. Меҳмонларни рўйхатга олиш.
- 3.4. Миқдори рўйхатдан чиқариш.
- 3.5. Fidelio тизими.
- 3.6. Lodging Touch тизими.
- 3.7. Nimeta тизими.

Таянч иборалар: *Автоматлаштирилган ахборот тизимлари тушунчаси, бронлаш, рўйхатга олиш ва чиқариш тизимлари.*

3.1. Автоматлаштирилган ахборот тизимлари.

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

Автоматлаштирилган ахборот тизими компьютер дастурлари тўпламидан иборат бўлиб, улар ёрдамида бошқариш офислари ва ёрдамчи бўлимлар иши учун долзарб аҳамиятга эга бўлган ахборотни йиғиш ва ундан фойдаланиш мумкин. Бу тўплам таркибида тўрт дастур айниқса муҳимдир, чунки улар маъмурларни қуйидаги йўналишлар бўйича керакли ахборот билан таъминлайди²⁹:

²⁹ С.Н. Медой. Tourism of management. 2013.

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

Автоматлаштирилган ахборот тизимининг резервлаш хизмати фаолиятини таъминловчи таркибий қисми мазкур хизмат ходимларига резервлашга сўровларни тез олиш, расмийлаштирилган бронларга тасдиқлар олиш ва меҳмонхона номерлари мижозлар билан қай даражада тўлиқлиги ҳақида доим аниқ тасаввурга эга бўлиш имконини беради. Автоматлаштирилган ахборот тизимида бевосита офисда ва телефон орқали резервлаш марказлаштирилган тизими орқали амалга оширилган бронлаш ҳақидаги барча ахборот жамланади. Меҳмонхона корпорацияларининг аксарияти мазкур тизимда ўз рақамларига эга бўлиб, уларнинг ёрдамида мижозлар олдиндан буюртма қилиш учун мамлакатнинг исталган нуқтасидан, баъзан ҳатто чет элдан (бепул) сим қоқишлари мумкин. Транспорт агентликлари ҳам ушбу марказлаштирилган тизимга компьютер тармоғи орқали тўғридан-тўғри кириш имкониятига эга. Автоматлаштирилган ахборот тизимидан сурункали фойдаланувчи меҳмонхонанинг юздан ортик хизматчилари исталган вақтда қуйидаги йўналишлар бўйича ахборот олишлари мумкин³⁰:

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

³⁰ Lim Tau Sian NemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.

- номерларни узоқ муддатга берганлик учун ижара ҳақи;
- таймшерлар учун ижара ҳақи.

Ўрта ва катта меҳмонхоналарда маъмурнинг иш жойи счётлар ва харидларни назорат қилиш ва расмийлаштириш учун мини-компьютер билан жиҳозланади. Меҳмонхонада одатда мониторлар билан жиҳозланган яна бир нечта хизматлар: савдо нуқталари, таъминот хизмати, конференцзал ва бошқа хизматлар ҳам фаолият кўрсатади. Кичик меҳмонхоналар сўровларни расмийлаштириш учун мини-компьютердан алоҳида фойдаланиши ёки уни маҳаллий тармоққа улаши мумкин.

Меҳмонхонани компьютерлаштириш³¹:

- бошқарув тизимининг самарадорлигини ошириш;
- меҳмонлар ва уларнинг шахсий мол-мулки, шунингдек, меҳмонхона мол-мулкининг хавфсизлигини ошириш;
- меҳмонхонанинг мижозлари доирасини кенгайтириш ва бир қанча маркетинг вазифаларини ҳал қилиш;
- меҳмонхона кўшимча хизматлари таклифининг кенгайиши билан боғлиқ даромадларни кўпайтириш имконини беради.

Юқорида зикр этилган вазифалар ҳозирда ҳар қандай меҳмонхона учун – унинг номерлари миқдори, тоифаси ва жойлашган еридан қатъи назар, долзарб аҳамиятга эга.

Агар меҳмонхонанинг номерлари ва хизмат хоналари электрон қулфлар билан жиҳозланган бўлса, компьютер ёрдамида уларни ягона тармоққа бирлаштириш мумкин. Бу тармоқ ҳам бир қанча кўшимча вазифаларни бажаради:

- марказий пультадан берилган команда бўйича номерни блокировка қилиш, бир ёки бир нечта номерни очиш;
- номерга рухсатсиз киришга ҳаракат қилинган тақдирда тревога сигналинини олиш;
- эшикнинг ҳолати (очик/берк, қайси калит билан) ҳақида ахборот олиш; номерда меҳмон бор-йўқлиги ҳақида ахборот олиш. Аммо бу функция айрим мамлакатларда тақиқланган, чунки меҳмоннинг шахсий ҳаётига аралашиш ҳисобланади.

Меҳмонхона мажмуини марказлаштирилган тартибда бошқариш компьютер тизимлари ҳатто йирик меҳмонхона фаолиятини ҳам кўп вақт ва куч сарфламасдан мувофиқлаштириш имконини беради. Тизим қуйидаги вазифаларни ҳал қилади:

- бизнес-жараёнларни оқилонлаштириш, қоғозли ҳужжат айланиши ҳажмини камайтириш;
- хизматлар ва ходимлар фаолияти устидан назоратни кучайтириш;
- меҳмонларга хизмат кўрсатиш сифатини яхшилаш;
- операцион харажатларни оқилонлаштириш;
- статистик ва аналитик функциялар.

³¹ Lim Tau Sian NemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.

Профессионал тизимлар замирида кўплаб меҳмонхоналарнинг муваффақиятли иш тажрибаси ётади. Бу тажриба йилдан-йилга ошиб бормоқда ва янги профессионал ишловларда такомиллаштирилмоқда. Ҳозирги вақтда автоматлаштирилган бошқарув тизимини танлашда меҳмонхоналар диққатига сазовор бўлган бир нечта профессионал ишловлар мавжуд.

Меҳмонхона хўжаликларини автоматлаштириш комплекс тизимлари кўплигига карамай, бундай тизимларни тузишнинг асосий принциплари анча ўхшаш.

Барча тизимлар меҳмонхонанинг асосий хизматлари, чунончи: номерлар фонди, маъмурий, тижорат, муҳандислик, умумий овқатланиш хизматлари фаолиятини автоматлаштирувчи дастурлар пакетидан ташкил топади. Дастурларнинг ўзи функционал принципга кўра тузилган.

Масалан, номерлар фондини бошқариш хизмати (Front office)ни автоматлаштириш дастури номерлар фондини бошқариш, резервлаш, бронлаш, меҳмонларни рўйхатга олиш, жойлаштириш, яшаш ва кўрсатилган хизматлар баҳосини автоматик тарзда ёзиш йўли билан меҳмонларнинг ҳисоб варақларини юритишни таъминлаш имконини беради.

Ресторанлар, барлар ҳамда умумий овқатланишнинг бошқа бўлимларида миждозларга хизматлар кўрсатиш ва улар билан ҳисоб-китоб қилишни автоматлаштиришга мўлжалланган дастур қуйидаги вазифаларни бажаради: меҳмонларнинг овқатланиши ва залларнинг юкланишини бошқариш дастурларини юритиш, омборда ва ишлаб чиқаришда озик-овқат маҳсулотлари мавжудлигини кузатиш, озик-овқат омборига талабномаларни расмийлаштириш, ишлаб чиқариш озик-овқат маҳсулотларининг ҳаракатини ҳисобга олиш ва назорат қилиш, таомлар ва менюни калькуляция қилиш.

Тизимларнинг сервис модуллари ҳужжатлар ва хатларни тайёрлаш ва чоп этиш, операцион, статистик ва молиявий ҳисоботлар тузишга мўлжалланган. Кичик меҳмонхоналарда асосан Front office ни автоматлаштириш учун мўлжалланган соддалаштирилган тизимлар қўлланилади.

3.2. Меҳмонхоналарда бронлаш тизими.

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

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

Ҳар бир буюртмага рақам берилади. Бронлашни кафолатлаш депозит ёки кредит карточкаси билан амалга оширилади. Буюртмани қабул қилган хизматчи миждоз 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 фирмандан бронлашга сўров олинганида бронлаш хизмати ходими меҳмонхона мазкур фирма билан хизмат кўрсатишга шартнома тузган ё тузмаганлигини, шартнома шартларини (энг аввало, меҳмонхона қандай корпоратив нархда номер тақдим этиши лозимлигини) текшириб кўриши керак.

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

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

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

Қайта бронлашнинг бошқа бир кўп учрайдиган сабаби ноқулай об-ҳаводир. Бунда эски мижозлар меҳмонхонани тарк эта олмайди, янги мижозлар эса аллақачон етиб келган бўлади. Бу ҳолда ўз обрўсини қадрлайдиган меҳмонхона мижозни ўз ҳисобидан шундай ёки ундан ҳам юқори тоифадаги меҳмонхонага юбориши, 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 «қўш бронлаш» ҳолларини диққат билан кузатиб бориши лозим.

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

5-жадвал

Хоналар рақами	Ой кунлари						
	1	2	3	4	5	...	31
1		←———— Абдуллаев			→		
2		←———— Аҳмедов			→		
3							

Йирикрок меҳмонхоналарда 3.2-жадвалда келтирилган шакл қўлланилади.

6-жадвал

Номерларнинг турлари		Ой кунлари						
		1	2	3	4	5	...	31
Бир ўринли номерлар								
Н О М Е С Р О Л Н А И Р	10	1	1	1				
	9	1	1	1				
	8	1		1				
	7	1		1				
	6			1				
	5			1				
	4			1				
	3							
	2							
1								
Икки ўринли номерлар								
	15		1					
	14		1					
	13							
	...							

Қабул қилиш хизматининг клерки эрталаб навбатчиликни қабул қилишда бўш номерларни мижозлар тарк этган номерларга қўшади, олинган йиғиндидан бронлаштирилган номерларни айиради ва натижада четдан келган меҳмонларга таклиф қилиш мумкин бўлган номерларни олади. Бунда қабул қилиш хизматининг маълумотлари албатта хўжалик хизмати (housekeeping)дан олинган ахборот билан солиштирилади, чунки кўпинча тафовутлар юзага келади. Масалан, хўжалик хизмати номерни бўш деб кўрсатади, бронлаш хизмати маълумотларига кўра эса номер ҳақ тўлаш кафолатланган ҳолда бронлаштирилган бўлади, шу боис номерга

мижоз қўйилмайди. Бошқа бир мисол: қабул қилиш хизматида номер банд деб қайд этилади, хўжалик хизмати эса номерда багаж йўқ ва унда мижоз тунамади деб маълумот беради.

Кичик меҳмонхоналарда ханузгача қўлда бронлаш техникаси қўлланилади. Бундай бронлаш жадваллар ёрдамида амалга оширилади. Қуйида келтирилган шакл бронлаш жадвалларининг энг соддасидир (5-жадвал).

Ушбу жадвалга кўра, меҳмонхона 10 бир ўринли ва 15 икки ўринли номерга эга. Буюртма келганида клерк тегишли кун катагига «бир» рақамини қўяди. 6-жадвалда ойнинг 1-кунига 4 бир ўринли номер бронлаштирилган (6 номер бўш қолган), 2-кунига иккитадан бир ва икки ўринли номерлар бронлаштирилган (тегишинча 8 бир ўринли ва 13 икки ўринли номерлар бўш қолган). Бундай жадвал ҳар бир тоифадаги бўш номерлар сонини аниқ кўриш имконини беради.

Катта замонавий меҳмонхоналарда бронлаш жараёни компьютерлаштирилган.

3.3. 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 қўшимча рўйхатга олиш пештахтаси ташкил этилиши мумкин. Бу операцияни меҳмонлар билан ишловчи менежер амалга оширади. У олий мартабали (VIP) мижозларни ҳам шахсан кутиб олади (ўта муҳим меҳмонларни қабул қилиш хизмати директори ёки хатто 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.

3.4. Мижозни рўйхатдан чиқариш.

Жўнаб кетаётган меҳмонлар билан ҳисоб-китоб қилиш ва уларни рўйхатдан чиқариш меҳмонхона кассаси (cashier desk) пештахтаси олдида амалга оширилади. Кассада меҳмоннинг барча харажатлари унинг ҳисоб варағи (счёти)га ёзилади.

Кассага бронлаш хизмати (ёки reseption)дан (компьютерга) ҳақ тўлаш қандай амалга оширилиши ҳақида маълумот келади (ваучер, нақд пул, кредит карточкаси; баъзан ҳақ қисман ёки тўлиқ ушбу меҳмонни қабул қилаётган фирма томонидан амалга оширилади).

Мижоз меҳмонхонада яшаган даврда унга меҳмонхона хизматларидан фойдаланганлиги учун ёзилувчи барча счётлар меҳмоннинг ҳисоб варағи (guest account, guest bill, guest folio, guest statement)да қайд этилади. Бу ҳисоб варақда шунингдек, унинг ўзи ёки бошқа биров томонидан амалга оширилган барча тўловлар ҳам акс эттирилади. Ушбу маълумотларга асосланиб, меҳмон жўнаб кетаётганида унга тўлаш учун счёт тақдим этилади. Бу счётга одатда меҳмонхонада яшаш, нонушта, ресторанда овқатланиш (агар жойида тўланган бўлмаса), телефон, кабелли телевидение (пуллик каналлар), кўшимча 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. Fidelio тизими.

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

Fidelio тизими меҳмонхона ишининг номерларни компьютерда резервлаштириш, меҳмонларни рўйхатга олиш, жойлаштириш ва рўйхатдан чиқаришдан номерлар фондини бошқариш, бухгалтерия ва молия ишларини юритишгача бўлган барча босқичларини қўллаб-қувватлайди. Тизим муомалада жуда содда бўлиб, бирон-бир алоҳида шахсий компьютерларни тақозо этмайди ва ҳар қандай катталикдаги 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. Қўшимча тарзда молия-хўжалик фаолиятини автоматлаштириш дастури, сотиш ва маркетинг бўлими ишини ташкил этиш дастури, бош муҳандис дастури ва бошқа дастурлар етказиб берилиши мумкин.

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

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

3.6. Lodging Touch тизими.

Lodging Touch тизими меҳмондўстлик саноати учун дастурлар ишлаб чиқиш соҳасидаги етакчи ташкилотлардан бири – АҚШнинг MAI Hospitality компанияси томонидан яратилган. Бугунги кунда Lodging Touch тизими меҳмонхона бизнесини комплекс автоматлаштириш дастурий воситаларининг энг замонавийларидан бири ҳисобланади. Дастур тўла русификация қилинган ва МДХ бозори учун мослаштирилган. Бошқа шунга ўхшаш тизимлардан фарқли 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 қаватларини кўздан кечириш), меҳмонларни жойлаштириш ва рўйхатдан чиқариш, тўловларни киритиш ва тунги аудит таомили функцияларини қўллаб-қувватлайди. Шу ерда меҳмонхонадаги ҳолат тўғрисидаги ҳисоботни (график ёки жадвал вариантларида) кўздан кечириш, турли-туман маълумотлар (меҳмон карточкалари, паспорт маълумотлари ва ҳ.к.) олиш мумкин.

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

Lodging Touch тизимининг МДХ мамлакатларидаги расмий дистрибьютори ЛИБРА Интернетшнл компаниясидир.

3.7. Nimeta тизими.

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

Меҳмонхоналарни компьютерлаштиришнинг бошқа тизимлари ҳам жуда кўп. Амалда барча тизимлар тахминан бир хил функциялар ва имкониятлар тўпламига эга бўлиб, улар ўртасидаги фарқ жуда аҳамиятсиздир. Масалан, «Эдельвейс» тизимида бронлаш меҳмонхона номерларининг визуал режаси ёрдамида амалга ошириладики, бу бронлаш операциясини анча енгиллаштиради.

Назорат саволлари:

1. Автоматлаштирилган ахборот тизимлари қандай маълумотларни ўз ичига олади?
2. Резервлашнинг марказлаштирилган тизими қайси тармоқлар орқали ишлайди ва унда қандай маълумотлар берилади?
3. Бронлаш тартиби ва миждан олинадиган дастлабки маълумотлар ҳақида гапириб беринг.
4. Бронлашнинг қандай тартиб қоидалари мавжуд?
5. Бронлаш хизмати қайси бўлимлар билан алоқада бўлади?
6. Меҳмонларни рўйхатга олиш хизмати қандай хизмат ва у нималарни ўз ичига олади?
7. Миждан рўйхатдан чиқариш қандай амалга оширилади?
8. Қабул қилиш хизматини қандай жиҳатлари мавжуд?
9. Замонавий меҳмонхона бизнеси қандай компьютерлаштирилган?
10. Меҳмонхоналарда қандай компьютер тизимлари ишлатилади?

Фойдаланилган адабиётлар:

Махсус адабиётлар

1. Lim Tau Sian NemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.
2. Yoker D.R. Fundamentals of hospitality, 2012.
3. CH. Medoy. Tourism of management. 2013.
4. WTO World Tourism Barometer. Madrid. WTO.2013.

Интернет ресурслари

- 1 www.world-tourism.org - Халқаро туристик ташкилот
- 2 www.world-tourism.org/infoshop - Халқаро туристик ташкилотнинг ахборот маркази
- 3 www.wtoelibrary.org - Халқаро туристик ташкилотнинг кутубхонаси
- 4 www.tag-group.com - Туризм буйича консултатив гуруҳ (TAG).
- 5 www.daminahotels.com – «Daminahotel» меҳмонхонаси

4-мавзу. Меҳмондўстлик индустриясида маркетинг.

Режа:

- 4.1. Халқаро меҳмонхона хизматлари бозорида маркетинг концепцияси.
- 4.2. Маркетингни бошқариш ва меҳмонхона маркетингининг хусусиятлари.
- 4.3. Маркетинг стратегияси.
- 4.4. Маркетингни режалаштириш.

Таянч иборалар: “Маркетинг” тушунчаси, унинг хусусиятлари, маркетинг стратегияси, меҳмонхона, маркетингни бошқариш, маркетинг стратегияси, маркетингни режалаштириш, меҳмонхона маркетинги.

4.1. Халқаро меҳмонхона хизматлари бозорида маркетинг концепцияси.

Меҳмонхона бизнесида туристик маҳсулот ёки хизматни сотишни ифодаловчи икки тушунча – шахсий ва корпоратив сотувлар тушунчалари мавжуд.

Шахсий сотув деганда меҳмонхона корхонасининг ўзи кўрсатадиган хизматларни сотиш мақсадида бир потенциал харидор ёки харидорлар гуруҳи билан бевосита алоқа қилиши тушунилади. Шахсий сотувлар сотишнинг анча қиммат, лекин самарали усули ҳисобланади ва қуйидагиларни ўз ичига олади: потенциал харидорлар ёки буюртмачиларни излаш, уларга хизматлар намойиш этилишини ташкил қилиш, музокаралар ўтказиш ва сотувларни яқунлаш – хизматлар кўрсатишга шартнома тузиш.

Корпоратив сотув деганда хизматларни воситачилар орқали сотиш тушунилади. Масалан, бир неча меҳмонхона битта савдо вакили хизматларидан фойдаланади. Мазкур вакил улар таклиф қилган хизматларни потенциал харидорлар эътиборига ҳавола этади. Бундай сотув ғояси шундан иборатки, муайян меҳмонхона ўзи учун муҳим бўлган бозорни тадқиқ қилиш имкониятига эга бўлмаслиги мумкин, катта бир тармоқдан иборат воситачилик фирмасининг

савдо ходимлари эса мазкур тармоқ таркибига кирувчи барча меҳмонхоналарни (бу меҳмонхоналар тармоғи бўлмаслиги ҳам мумкин) муайян туристик бозорда тавсия этиши ва сотиши мумкин.

Сотувлар ва маркетинг бир-бири билан чамбарчас боғлиқ бўлса-да, улар иш фаоллигининг ҳар хил функцияларини бажаради. Улар ўртасидаги фарқларни ва уларнинг ўзаро алоқасини тушуниш лозим³².

Маркетинг:

- тўғри маҳсулот;

- тўғри жойда;

- тўғри вақтда;

- тўғри нархда мавжудлигини ва харидор мазкур маҳсулот мавжудлигини билишига бўлган ишончни англатади.

Сотувлар харидор шахсий алоқа қилиш орқали ўз эҳтиёжларига ёки ташкилотнинг иш мақсадларига мос келадиган маҳсулот ёки хизматни олиш ҳақида қарор қабул қилганини англатади.

Меҳмонхона хизматлари маҳсули ўзига хос ва бетакрордир. У моддий бўлиши (ресторанда тушлик), аммо хизмат ҳам бўлиши (номерни тозалаш), шунингдек иккаласининг комбинацияси бўлиши мумкин. Меҳмонхона хизматлари ўзига хос хусусиятларга эга (6-расмга қаранг).

Бозорга қараб мўлжал олган	Мавсумий фарқлар	Мослашувчан
Устунликлар тўплами	Туристтик маҳсул/меҳмонхона маҳсули	Моддий ва номоддий шакллар
Вақтда истеъмол қилиниши чекланган	Узоқ муддатли эмас	Қиммати ҳар хил идрок этилади

6-расм. Туристтик маҳсулнинг хусусиятлари

Меҳмонхона маҳсули³³ – эгаллаш, фойдаланиш ёки истеъмол қилиш учун бозор харидор эътиборига ҳавола этиш мумкин бўлган нарсалар мажмуи. У физик объектларни, хизматлар, жойлар, ташкилот ва ғояларни ўз ичига олади. Масалан, меҳмонхонада бўлиш ҳақидаги умумий тасаввур турист ёки бизнесменда у сафарга чиқишидан анча олдин шакллана бошлайди ва визалар, саёхат усуллари, миллий маданият, таомлар, дам олиш жойларининг ўзига хос хусусиятлари ҳақидаги тасаввурларни ўз ичига олади.

Меҳмонхона маҳсулининг ҳам, туристик маҳсулнинг ҳам ранг-баранглиги фақат шахс ижодий фантазиясининг имкониятлари билан чекланади. Агар меҳмонхона корхонаси ўз хизматлари комбинацияларининг вариантлари қолмаган деб ҳисобласа, рақобатдош фирмалар билан ҳамкорликда янги хизматлар ишлаб

³² Lim Tau Sian HemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.

³³ Lim Tau Sian HemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.

чиқиши, масалан, номер билан бирга пакетга ресторан хизматларини, автомашина ижарасини, театрға чиптани, экскурсияни ва ш.к.ни киритиши мумкин.

Маҳсулотнинг ўзига хос хусусиятлари маркетинг ва сотувлар пайтидаги хулқ-атворга маҳсулотнинг нархига ва унинг бозордаги ҳаракатига нисбатан таъсир кўрсатади.

Бундан ташқари, туристик маҳсулотга бошқа кўпгина маҳсулотларнинг хусусиятлари хосдир. Ўаёт цикли концепцияси маҳсулотни режалаштириш ва ривожлантириш учун уни сотиш ва унинг маркетинги каби муҳимдир. Маҳсулотнинг ҳаёт цикли, уни сотиш ва унинг бозордаги ўрни каби, турғун эмас. Бу ҳар қандай савдо белгиларига, иқтисодиётнинг барча тармоқлари ва кичик тармоқларига, шунингдек муайян маҳсулотлар ва хизматларга, маҳсулотларнинг янги турларига хосдир.

Маҳсулотлар ҳаётининг муайян давомийлиги мавжуд эмас. Айрим маҳсулотлар қисқа вақт муомалада бўлса, айрим маҳсулотларга талаб бозорда узок йиллар мобайнида мавжуд бўлади.

Маҳсулотнинг ҳаёт цикли (7-расм) беш босқичдан ташкил топади³⁴:



7-расм. Маҳсулот-хизмат ҳаёт циклининг схемаси

1. Маҳсулотни ишлаб чиқиш – янги маҳсулот ғоясининг топилиши ва таърифланиши даври. Янги маҳсулот ишлаб чиқилаётган даврда унинг сотувлари нолга тенг бўлади, компания инвестициялари эса кўпайиб боради.

2. Жорий этиш – маҳсулот бозорга чиқарилганидан кейин сотувлар аста-секин ўсиб боради. Мазкур босқичда компания фойда олмайди.

3. Ўсиш – маҳсулот бозорда кенг тарқалади ва компания даромадлари ўсиб боради.

4. Етуклик – сотувларнинг ўсиши тўхтайдиган босқич, чунки шу давргача маҳсулотни потенциал харидорларнинг аксарияти олган бўлади. Маҳсулотни рақиблардан ҳимоя қилиш учун маркетинг харажатлари ошиши натижасида даромадлар ўсиш давридаги даромадлар миқдори билан тенглашади ёки улардан камаяди.

5. Таназзул – сотувлар ва даромадлар кескин камаядиган давр.

Меҳмондўстлик саноатининг барча маҳсулотлари ҳам шунга ўхшаш ва барча учун ягона андозага кўра ривожланавермайди. Айрим хизматлар жуда тез амалга жорий этилиши ва шундай тез Қойиб бўлиши мумкин. Масалан, тунги клублар, қоида тариқасида, нисбатан кам ҳаёт циклига эга бўлади.

Меҳмонхона бизнесида кўпинча айрим меҳмонхоналар инқирозга учрайди. Капитал таъмирлаш ёки тўла реконструкция қилиш уларга яна ўз жозибadorлигини тиклаш имконини беради; янги ўсиш босқичи бошланади.

³⁴ Lim Tau Sian NemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.

Меҳмондўстлик саноатининг бошқа маҳсулотлари (масалан, казино) етуклик босқичида узок вақт қолиши мумкин.

7-жадвалда маҳсулот ҳаёт циклининг ҳар бир босқичига кенг тавсиф берилган³⁵.

7-жадвал

Маҳсулот ҳаёт цикли босқичларининг тавсифи

Тавсиф	Ҳаёт цикли босқичлари			
	Жорий этиш	Ўсиш	Етуклик	Таназзул
Сотиш	Паст	Жадал ўсиш	Секин ўсиш	Пасайиш
Даромад	Кам	Юқори даражада	Пасайиш	Паст ёки нолга тенг
Нақд пул оқими	Манфий	Мўътадил	Юқори	Паст
Мижозлар	Новаторлар	Оммавий бозор	Оммавий бозор	Қолоқлар
Маркетинг стратегияси камрови	Кенг бозор	Бозорга кириш	Бозордаги улушини ҳимоя қилиш	Унумдорлик
Маркетинг харажатлари	Катта	Кескин камайган	Қисқариб бораётган	Кам
Маркетинг акценти	Маҳсулот ҳақида хабардорлик	Савдо белгисини устун қўйиш	Товарлар маълум турини олишга одатланганлик	Танлаб олиш
Дистрибуция	Дастлабки	Жадал	Қизқин	Танлашга асосланган
Нарх	Баланд	Паст	Энг паст	Оқилона
Маҳсулот	Асосий	Такомиллаштирилган	Табақалаштирилган	Оқилоналаштирилган

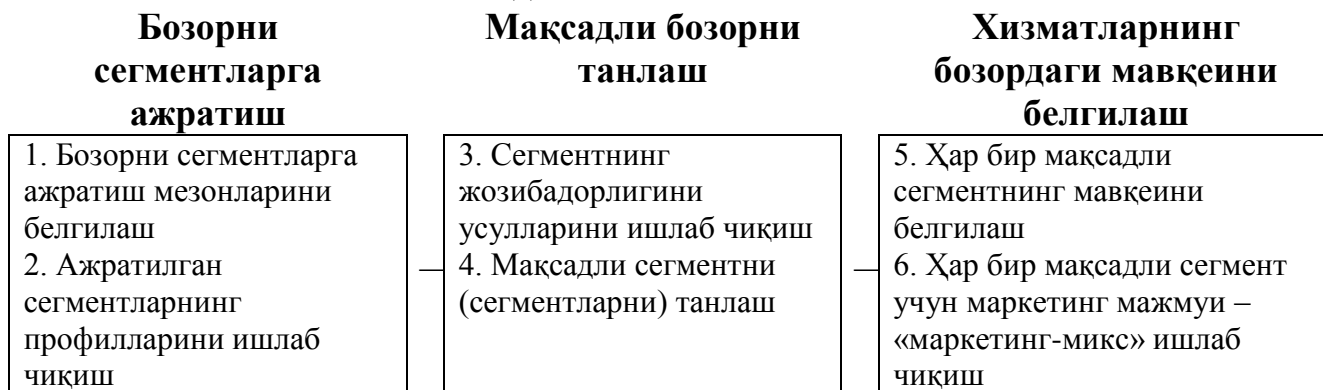
Аксарият компаниялар зарур вақтда бозорга киришда фойдаланиши мумкин бўлган бир неча маҳсулотлар ва хизматларга эга. Бу усул кўпинча маҳсулотнинг етуклик босқичини қўллаб-қувватлаш учун қўлланилади.

Маҳсулот ҳаёт цикли концепцияси маҳсулотнинг бозордаги фаолиятини тавсифлаш учун ҳам фойдали. У маҳсулотдан фойдаланиш муддатини белгилаш воситаси эмас, балки бозорнинг, бозор муҳитининг ишлашини ва рақобатни англаб этиш, шунингдек бозор кучлари таъсирига маҳсулотнинг реакциясини башорат қилиш усули ҳисобланади.

³⁵ Doyle P. The realities of product life circle. 1976

4.2. Маркетингни бошқариш ва меҳмонхона маркетингининг хусусиятлари.

Бозорни сегментларга ажратиш ҳар хил маҳсулотлар ёки хизматларни талаб қилувчи харидорларнинг муайян гуруҳларидан келиб чиқиб, бозорни таркибий қисмларга ажратишни назарда тутди (8-расм)³⁶. Кенг истеъмолчилар гуруҳларини, уларнинг харидор сифатидаги хулқ-атворини ўрганиш ва таҳлил қилиш улар ўртасида жиддий фарқлар мавжудлигини ва харидорлар таркиби ҳар хил эканлигини намоёниш этади.



8-расм. Мақсадли маркетинг босқичлари

Айрим маҳсулот ва хизматларни етказиб берувчилар бошқа етказиб берувчилардан рақобат соҳасида жиддий устунликка эга эканлиги қайд этилади. Бозорнинг турли сегментларини билиш ва тушуниш муваффақиятга йўл очади. Меҳмонхоналар бозорни сегментларга ажратишнинг ҳар хил усулларини белгилайди ва олинган бозор сегментларининг профилларини ишлаб чиқади, уларга нисбатан маркетинг амаллари мажмуини қўллайди (биринчи босқич).

Иккинчи босқич – мақсадли бозорни ажратиш, яъни сегментларни уларнинг меҳмонхона корхонаси учун мақсадга мувофиқлигига қараб таҳлил қилиш ва кейинги маркетинг фаолияти учун бир ёки бир нечта мақсадли сегментларни танлаш.

Учинчи босқич – бозорнинг мақсадли сегментида меҳмонхона хизматини илгари суриш ва маркетинг ҳаракатларининг тегишли мажмуини ишлаб чиқиш.

Истеъмолчилар бозорини сегментларга ажратишнинг куйидаги асосий принциплари мавжуд бўлиб, уларни иш фаоллигининг барча турларига нисбатан қўллаш мумкин:

³⁶ Lim Tau Sian HemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.

Жўғрофий	Товарлар-хизматлардан фойдаланиш анъаналари ва дидларидаги миллий ёки минтақавий фарқлар.
Демографик	Харидорнинг истеъмолчи сифатидаги хулқ-атворидаги ёки маҳсулот-хизматдан фойдаланишига унинг ёши, ҳаёт цикли, маълумот даражаси, келиб чиқиши ва оиласи таркибининг таъсири.
Ижтимоий-иқтисодий	Харидорнинг истеъмолчи сифатидаги хулқ-атворидаги унинг ижтимоий ҳолати ва даромадлари даражасининг таъсири.
Жўғрофий-демографик	Харидорнинг истеъмолчи сифатидаги хулқ-атворидаги унинг яшаш жойи ва шарт-шароитларининг таъсири.
Кўриладиган наф ҳақида тасаввур	Истеъмолчиларнинг турли гуруҳлари айти бир маҳсулот ёки хизматдан кўриладиган нафни ўзича тасаввур қилади.
Истеъмол қилишнинг такрорийлиги ва савдо белгисига содиқлик	Маҳсулотлар ва хизматлардан фойдаланилишининг такрорийлигига ва муайян савдо белгисига содиқлигига қараб, харидорларнинг истеъмолчи сифатидаги хулқ-атворидаги фарқларни аниқлаш.
Психографик	Одамларнинг истеъмолчи сифатидаги хулқ-атворидаги уларнинг турмуш тарзи, шахсий хусусиятларининг таъсири.
Ситуацион	Товарлар-хизматлардан фойдаланиш рўй бераётган вазиятга қараб, харидорлар ўртасидаги фарқларни аниқлаш.
Маркетинг воситаларига таъсирчанлик	Реклама ва маркетингга одамлар муносабатини таҳлил қилиш.

Туристтик хизматлар бозорини сегментларга ажратишга қуйидаги принциплар хос:

Харидорлар ва мижозлар	Туризмда харидорлар ва мижозлар айти бир шахс бўлмаган ҳоллар кенг тарқалган; мисол учун, меҳмонхонада ўз ходими учун номер буюртма қилувчи ташкилот ёки ўз фарзандлари учун туристик йўлланма харид қилаётган ота-она. Уларнинг истеъмолчи сифатидаги хулқ-атвори бир хил эмас.
Саёҳатнинг мақсади	Истеъмолчининг хулқ-атвори саёҳат мақсадига кўп жиҳатдан боғлиқ бўлади. Булар – дам олиш, ишга доир сафар, маълум ҳодиса ва ҳ.к.
Сафар ҳақида қарор қабул қилиш учун	Бундай танлашнинг икки жиҳати фарқланади: - сафар ҳақида қарор қабул қилинаётган йил фасли (ёзги меҳнат таътили ҳақида қарор қишда қабул

вақтни танлаш ва уни бронлаштириш	қилинади ва аксинча); - сафарни бронлаштириш ва уни амалга ошириш вақтлари ўртасидаги фарқ. ўз саёхатини сўнгги дақиқада бронлаштирувчи хизмат кўрсатиш нархидан максимал скидка олиши мумкин.
Бўш вақтнинг давомийлиги	Дам олиш учун бўш вақтнинг давомийлиги мижоз сафарга чиқиш ҳақида қарор қабул қилишига таъсир кўрсатиши мумкин.
Гуруҳлар шахсларга қарши	Туристтик гуруҳлар таркибида сафарга чиққан туристларнинг эҳтиёжлари ва хоҳиш-истаклари якка тартибда саёхат қилаётган шахсларнинг қизиқишларидан фарқ қилиши мумкин.
Саёхат жойини танлаш	Саёхат учун танланган жой маълум истеъмолчилар гуруҳининг қизиқишларига мос келади. Бозорнинг ҳар бир сегментида саёхат жойи ҳақида ҳар хил фикрлар мавжуд бўлиши мумкин.

Мақсадли бозорни танлаш – меҳмонхона корхонаси учун энг қулай ва фойдали бозор сегментини ёки сегментлар гуруҳини танлаш демак. Бу вазифага жиддий эътибор бериш лозим, чунки унинг тўғри ҳал қилинишига корхонанинг бутун кейинги фаолиятининг самарадорлиги боғлиқ бўлади. Нафсиламбрини айтганда, бозорнинг муайян сегментини мақсадли сегмент тарзида танлаш тўғрисида қарор қабул қилишдан олдин қуйидаги саволларга жавоб бериш лозим:

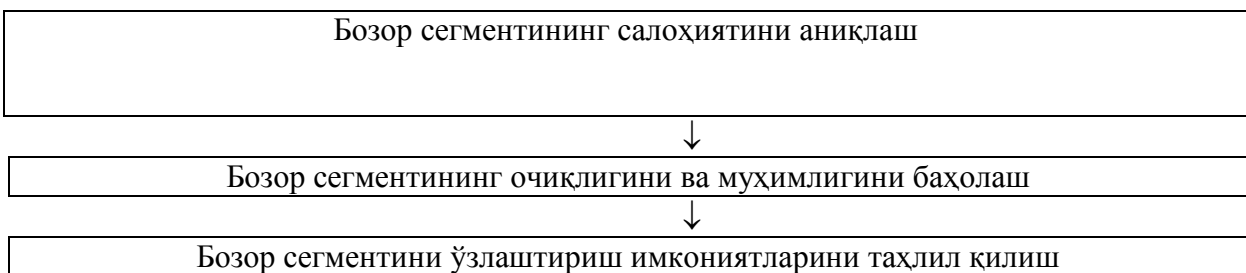
Истеъмолчиларнинг эҳтиёжлари ва хоҳиш-истаклари қандай?

Фирма уларни қондиришга қодирми?

Меҳмонхона буни ўз рақибларидан яхшироқ бажара оладими?

Бунда у ўз олдида қўйган мақсадларига эришадими?

Мақсадли бозорни танлаш ҳаракатларнинг маълум кетма-кетлигини назарда тутати (9-расм)³⁷.



9-расм. Мақсадли бозорни танлашнинг асосий босқичлари

Бозор сегментининг салоҳияти унинг миқдорий кўрсаткичлари, яъни сиқими билан тавсифланади. Бозорга жорий этиш ва унда ишлаш билан боғлиқ

³⁷ Lim Tau Sian NemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.

харажатларни қоплаш ва даромад олиш учун сегмент анча сиқимли бўлиши лозим. Бундан ташқари, у келгусида ўсиш истиқболларига эга бўлиши керак.

Бозор сегментининг очиқлигига баҳо бериш учун меҳмонхона корхонаси ўз маҳсулотини бозорнинг муайян сегментига жорий этиш ва илгари суриш имконияти бор-йўқлиги, бунга тўсиқлар мавжуд ё мавжуд эмаслиги ҳақида ахборот олиши лозим.

Сегментнинг муҳимлигига баҳо бериш харидорларнинг муайян гуруҳига қай даражада бозор сегменти деб қараш мумкинлигини, асосий бирлаштирувчи белгиларга кўра у қанчалик барқарор эканлигини аниқлашни назарда тутати. Таклиф қилинаётган меҳмонхона хизматларига нисбатан сегментнинг эҳтиёжлари қанчалик барқарор эканлиги ҳам аниқланиши лозим. Акс ҳолда рақиблар мавқеи мустаҳкам бўлган сегментга тушиб қолиш ёки хусусиятлари аниқ бўлмаган, миждозлар томонидан тан олинмайдиган хизматни таклиф қилиш мумкин.

Бозор сегментини ўзлаштириш имкониятларининг таҳлили қуйидагиларни ўз ичига олади:

- таваккалчиликни баҳолаш;
- асосий рақибларнинг мавқеини аниқлаш;
- янги меҳмонхона корхонаси пайдо бўлишига рақибларнинг муносабатини тахмин қилиш;
- сотувлар ва олиниши мумкин бўлган даромадларни прогноз қилиш.

Ўтказилган тадбирлар асосида муайян сегментни мақсадли сегмент тарзида танлаш тўғрисида узил-кесил бир тўхтамга келинади.

Мақсадли бозорни аниқлаш жараёни меҳмонхона корхонасининг маркетинг соҳасидаги стратегиясини танлаши билан чамбарчас боғлиқ.

Меҳмонхона бозорнинг мақсадли сегментларини танлагани заҳоти у мазкур сегментларда қайси позицияларни эгаллаш лозимлигини ҳал қилиши керак.

Хизматнинг бозордаги мавқеини белгилаш – истеъмолчилар томонидан унинг асосий хусусиятлари баҳоланиши, яъни истеъмолчининг мазкур меҳмонхона рақибларга нисбатан эгаллаган ўрин, позицияни баҳолаши демак. Истеъмолчиларга товарлар ва хизматлар ҳақида жуда кўп ахборот берилади. Улар ҳар сафар муайян хизматни харид қилиш тўғрисида қарор қабул қилар экан, уни баҳолаш ёки қайта баҳолаш имкониятига эга бўлавермайди. Харид тўғрисида қарор қабул қилиш таомилини соддалаштириш учун истеъмолчилар хизматларни турли тоифаларга ажратади, яъни улар хизматларнинг ва уларни таклиф қилаётган меҳмонхоналарнинг мавқеини фикран аниқлайди.

Меҳмонхона корхоналарининг раҳбарлари ўз хизматларининг мавқеи тусмоллаб аниқланишига йўл қўйишни хоҳламайдилар. Улар меҳмонхонага ўзлари танлаган мақсадли бозорларда энг катта устунликни қўлга киритиш имконини берувчи позицияларни олдиндан пухта ўйлайдилар ва сўнгра маркетинг комплексларини – ўз корхонасига режалаштирилган позицияларни яратиб берувчи «маркетинг-микс» дастурларини ишлаб чиқадилар.

Маркетинг бўйича мутахассислар хизматлар мавқеини белгилашнинг бир неча усулларини қўллашлари мумкин³⁸:

- биринчидан, меҳмонхона хизматининг мавқеини унинг ўзига хос хусусияти белгилаши мумкин;
- иккинчидан, меҳмонхона хизматининг мавқеини у қондирувчи эҳтиёжларга ёки у ўз миқдорига берадиган фойдага асосланган ҳолда белгилаш мумкин;
- учинчидан, меҳмонхона хизматининг мавқеи рақибнинг мавжудлиги билан белгиланиши мумкин;
- тўртинчидан, меҳмонхона хизматининг мавқеи бошқа даражадаги меҳмонхонанинг пайдо бўлиши тарзида белгиланиши мумкин.

4.3. Маркетинг стратегияси.

Меҳмонхона раҳбарияти ўз фаолиятини дастлабки таҳлилдан ўтказиш ва режалаштиришда турли-туман ахборотга эҳтиёж сезади. Унга миқдорлар, рақиблар, маҳсулот етказиб берувчилар ва бозор муносабатларининг бошқа иштирокчилари ҳақида маълумотлар керак бўлади. Илгари аксарият меҳмонхоналар одамлар билан мулоқот қилиш, уларни кузатиш ва саволлар бериш орқали ўзига керак бўлган маълумотларни тўплаш эди.

Бугунги кунда ахборот нафақат кўп, балки сифатли ҳам бўлиши керак. Меҳмонхоналар янада мукамал маркетинг стратегияларидан фойдаланган ҳолда, бошқа меҳмонхоналарнинг янада кучлироқ рақобатига дуч келмоқдалар. Жадал ўзгараётган ҳозирги шароитларда корхоналарнинг раҳбарлари тўғри бошқарув қарори қабул қилиш учун тезкор ахборотга эҳтиёж сезмоқдалар.

Бозорни тадқиқ қилиш меҳмонхона корхонасининг раҳбариятига куйидаги саволларга жавоб топиш имконини беради:

Қайси хизматларни ривожлантиришга кўпроқ эътибор бериш керак?

Меҳмонхона кўрсатадиган хизматлар учун ким мақсадли аудитория (потенциал миқдор) ҳисобланади?

Ишлаб чиқилган хизматлар миқдорларнинг эҳтиёжларига мос келадими?

Туристлик бозорга мазкур хизмат турининг кириш диапазони қандай?

Рақибларнинг бозордаги ўрни қандай?

Тадқиқ қилиш меҳмонхонанинг бозордаги ҳолати ёки урни ҳақида кенг маълумотлар базаси ёки ахборот олиш имконини бериши мумкин. Бозорни самарали тадқиқ қилиш учун миқдорий кўрсаткичлардан ҳам, сифат кўрсаткичларидан ҳам фойдаланиш лозим. Йирик меҳмонхона корпорациялари шу мақсадларда таниқли тадқиқотчи-маркетологларни таклиф қилади, меҳмонхона компаниялари эса консултацион фирмаларнинг хизматларидан фойдаланади³⁹.

³⁸ Lim Tau Sian HemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.

³⁹ Lim Tau Sian HemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.

Масалан, бозорни тадқиқ қилиш қуйидаги масалаларни ўз ичига олиши мумкин:

- бозор ҳажми, тузилиши ва унинг сегментларга бўлиниши;
- бозор таркибий қисмларининг тавсифи (меҳмонхона хизматларини етказиб берувчи асосий корхоналар ва уларни истеъмол қилувчиларнинг асосий гуруҳлари);
- меҳмонхона хизматларини сотиш учун мавжуд каналлар;
- меҳмонхона хизматларини бозорда илгари суриш бўйича асосий реклама компанияларини ўтказиш методлари;
- туристик бозор иштирокчилари орасидаги молиявий вазият;
- бозор иштирокчилари ўртасидаги муносабатларни норматив-ҳуқуқий тартибга солиш (солиқлар ва йиқимлар, лицензиялар, сертификациялар ва стандартлар, савдо белгиси, муаллифлик ҳуқуқлари, патентлар ва ҳ.к.).

Бозорни тадқиқ қилиш бозорда рўй бераётган қуйидаги ўзгаришларни назорат қилиш усули ҳам ҳисобланади:

- муайян меҳмонхонанинг бозордаги улушида рўй берган ўзгаришларни;
- бозорнинг меҳмонхона хизматларига тўлишини;
- рақиб корхона томонидан меҳмонхона хизматларининг жорий этилиши ва унинг бозордаги ютуқларини;
- бозордаги тенденцияларни;
- меҳмонхоналарнинг асосий харидорлари/мижозларини;
- молиявий вазиятни;
- юридик базани.

Маркетинг стратегиясини белгилаш ва уни амалга ошириш учун бошқарувчилар корxonанинг ички ва ташқи маркетинг муҳити ҳақида аниқ ва муфассал тасаввурга эга бўлишлари лозим.

Ички муҳит (микромуҳит) – корхона ичида мавжуд бўлган ва корхона томонидан назорат қилинадиган умумий маркетинг муҳитининг бир қисми. У корхонага фаолият олиб бориш имконини берувчи салоҳиятни ўзида мужассамлаштиради ва қуйидаги таркибий қисмлардан ташкил топади:

- ходимлар (вазифани тушуниш ва профессионализм, кадрларни жой-жойига қўйиш ва улар ягона команда бўлиб, баҳамжиҳат ишлашини таъминлаш, меҳнатни баҳолаш ва уни рағбатлантириш);
- капитал (корxonанинг фаолият олиб бориш учун зарур биноларда, ускуналарда, жиҳозларда, технологияларда, айланма воситалар ва инвестицияларда ифодаланган активлари);
- бошқариш (бошқарув тизими, ташкилий тузилмалар, коммуникация жараёнлари, нормалар, қоидалар, таомиллар, ходимларнинг ҳуқуқлари ва жавобгарлиги);
- маркетинг (даромад олишга қаратилган ва ишлаб чиқаришда товарлар ёки хизматлардан фойдаланувчига қараб мўлжал олишни назарда тутадиган бозор муносабатлари шароитида хўжалик юритиш фалсафаси).

Ички муҳит одамлар ўртасидаги муносабатлар тизимини, ваколатларнинг тақсимланишини, бошқарув услубини, кадрлар масалаларини, ривожланиш истиқболларини белгилашни қамраб оладиган кўплаб нормалар, қоидалар ва кадриятлардан таркиб топувчи корхона маданиятини ҳам ўз ичига олади. Маданият даражасининг юқорилиги корхонага омилкорлик билан ишлашга ёрдам беради ва унинг мақсадларини самарали амалга оширишга имконият яратади.

Корхона маданияти унча ёрқин намоён бўлмайди, шу боис уни ўрганиш анча қийин. Айни вақтда, корхона ўз бизнесининг маданиятига қандай эътибор бериши ҳақида хулоса чиқариш имконини берувчи қуйидаги кўрсаткичлар мавжуд:

- маданият кучли бўлган корхоналарда бу ерда ишлайдиган кишиларнинг аҳамияти алоҳида қайд этилади. Бундай корхоналар ўз фалсафасини тушунтиришга ва ўз кадриятларини тарқиб қилишга катта эътибор беради;

- корхонанинг маданияти ҳақида унинг ўз ҳамкорлари ва мижозларига қандай муносабатда бўлишига қараб хулоса чиқариш мумкин.

4.4. Маркетинни режалаштириш.

Айримлар режага биноан ишлаш тадбиркорликнинг ривожланишига имкон бермайди, деб ҳисоблайди. Кичик ва энди иш бошлаган фирмаларда раҳбарлар шу қадар бандки, уларда расмий режалар тузишга вақт қолмайди. Улар режалаштириш фақат катта корпорацияларда ўринли деб ҳисоблайди. Ўятто обрўли ташкилотларда ҳам раҳбарлар одатда расмий режаларсиз иш кўради. Меҳмонхона хизматларининг бошлиқлари одатда ёзма режа тузишга эринади, чунки бу таҳлил учун анча кўп куч ва вақт талаб этади. Бундан ташқари, улар яна бир далилни келтиради – бозор жуда тез ўзгаради, шу боис режалар ҳеч қандай фойда бермайди.

Амалда режалаштириш ҳар қандай корхонанинг ҳар қандай фаолиятини бошқариш учун зарур. Маркетинг режаси бир неча иш режаларидан бири бўлиб, фирма ёки ташкилотни умумий стратегик режалаштиришнинг таркибий қисми ҳисобланади⁴⁰.

Одатда ташкилотлар ва корхоналар стратегик, узоқ муддатли ва йиллик режалар тузади.

Стратегик режа корхонанинг ишдаги фаоллиги йўналишини ва айни даврдаги ва яқин келажакка мўлжалланган сиёсатини белгилайди. У корхонанинг ҳозирги даври ва келажакка назар ташлаш имконини беради ва муттасил ўзгарувчи муҳитда корхона манфаатларида имкониятлардан кенг фойдаланишга кўмаклашади. Бу меҳмонхонанинг мақсадлари ва имкониятлари билан бозорнинг ўзгараётган имкониятлари ўртасида стратегик мувофиқликни ўрнатиш ва сақлаш жараёнидир.

Узоқ муддатли режада корхонага яқин йилларда таъсир этадиган асосий омиллар ва кучлар тавсифланади. Мазкур режа узоқ муддатли мақсадларни, уларга эришиш учун фойдаланиладиган асосий маркетинг стратегияларини ўз ичига

⁴⁰ Lim Tau Sian HemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.

олади ва зарур ресурсларни белгилайди. Бундай узоқ муддатли режа рўй берган ўзгаришларга мувофиқ унга тегишли тузатишлар киритиш мақсадида ҳар йили янгилаб турилади.

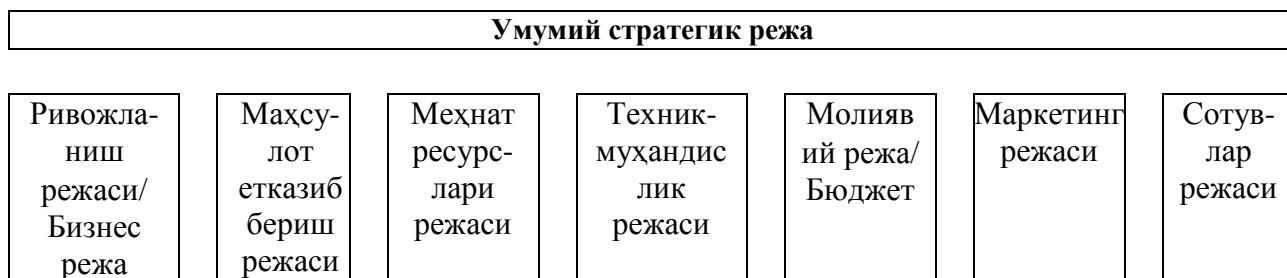
Йиллик режа жорий ҳолатни, меҳмонхона корхонасининг мақсадларини, келаси йилга мўлжалланган стратегияни, иш дастурини, бюджет ва назорат шакллари тавсифловчи қисқа муддатли режадир.

Қуйида меҳмонхона корхонасида йиллик режалар тузиш жараёнини кўриб чиқамиз.

Бошқарув даражасидаги иш режалари меҳмонхона стратегиясини иш амалиётига айлантиради. Меҳмонхона корхонасининг раҳбарияти стратегик режага қараб билимларга бойийди ва ундан компанияни тўғри йўналишда ривожлантириш учун асос сифатида фойдаланади. Ҳар бир иш режаси мустақил бўлса-да, корхонанинг бошқа иш режаларини тўлдирди (4.5-расм)⁴¹.

Маркетинг режаси бутун меҳмонхона фаолиятидаги маркетинг стратегиясини акс эттиради. Аммо у маълум хизмат турларига нисбатан ёрдамчи режалардан ташкил топиши ҳам мумкин. Асосий ёки ёрдамчи маркетинг режалари, уларнинг мазмуни ва тузилиши ягона методология ва моделга мос келадими? Одатдаги шароитларда маркетинг режаси маркетинг мақсадларига эришиш учун маркетинг ресурсларини жойлаштириш усуллари тавсифлайди. Бинобарин, режани тайёрлашнинг босқичма-босқич жараёни режалар оқилона ишлаб чиқилиши, таркибий қисмларга ажратилиши ва ижрочилар эътиборига ҳавола этилишини кафолатлайди.

Режалаштириш жараёни корхонанинг мақсадларини, тадқиқот предмети ва усулини белгилашдан бошланади. Бунинг учун маркетинг тадқиқоти ўтказилади ва меҳмонхона корхонасининг ички ва ташқи маркетинг муҳити, унинг рақиблари, бозордаги вазият ва ҳ.к. ҳақида тўла ахборот тўпланadi. Тадқиқот натижасида олинган маълумотлар асосида SWOT-таҳлил ўтказилади, таклифлар ишлаб чиқилади ва улар меҳмонхона раҳбарияти эътиборига ҳавола этилади. Мазкур таклифлар асосида раҳбарият корхона маркетингининг мақсадлари ва вазифаларини шакллантиради, тегишли маркетинг стратегияларини ва уларни амалга ошириш тадбирларини ишлаб чиқади.



10-расм. Меҳмонхона корхонаси иш режаларининг схемаси

⁴¹ Lim Tau Sian NemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.

Муайян иш дастурига айлантирилган маркетинг стратегиялари куйидаги саволларга жавоб бериши лозим:

Қайси иш бажарилади?

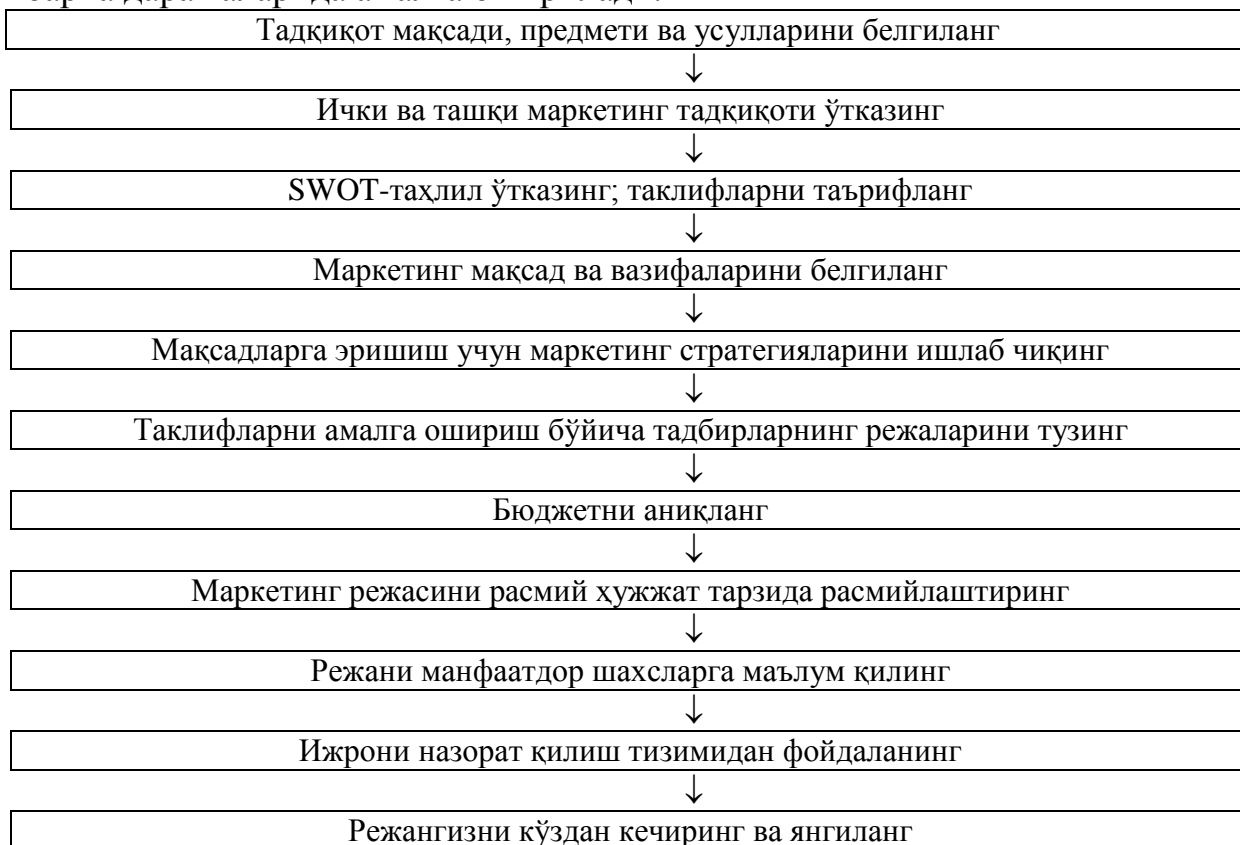
Қачон бажарилади?

Бу иш учун ким жавоб беради?

Бу неча пулга тушади?

Корхонада маркетингни режалаштиришнинг асосий босқичлари 11-расмда келтирилган⁴².

Масалан, меҳмонхонага тегишли бўлган бозордаги улушни оширишнинг асосий стратегияси сифатида бўлинма раҳбари маркетинг режасида сотишни рағбатлантириш тадбирлари сонини кўпайтиришни таклиф қилади. Унинг режасида туристик агентлар учун рағбатлантирувчи воситачилик ҳақи, уларга меҳмонхона тўғрисидаги реклама материалларини юбориш, матбуотда реклама бериш, меҳмонхонани кўргазмаларда реклама қилиш ва ҳ.к., шунингдек мазкур тадбирларни ўтказиш муддатлари белгиланади. ўз навбатида, меҳмонхонанинг муайян фаолият учун жавоб берувчи ҳар бир бўлинмаси умумий режага мувофиқ ўз маркетинг режалари ва бошқа режаларни муфассал ишлаб чиқади. Шундай қилиб, маркетингни режалаштириш меҳмонхона корхонасида бошқаришнинг барча даражаларида амалга оширилади.



11-расм. Корхонада режалаштириш жараёнининг схемаси

⁴² Lim Tau Sian NemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.

Тадбирлар режаси корхонанинг мазкур фаолиятни таъминловчи режалаштирилган киримлар ва чиқимлар асосида ҳисобланган бюджетини шакллантириш имконини беради. Тасдиқланганидан кейин бюджет корхона фаолиятининг, шу жумладан маркетинг тадбирларини ўтказиш харажатларининг асосига айланади.

Меҳмонхона директори ва бўлинма бошлиқи мазкур режанинг мазмунини ўз ходимларига билдириши ва ҳар бир ходим ушбу режани бажаришдаги ўз роли ва вазифаларини билиши шарт.

Режалаштириш албатта ижрони текшириш билан бирга амалга оширилиши лозим. Агар маркетинг режаси бажарилмаса ва назорат қилинмаса, уни ишлаб чиқиш беҳуда кетади. Эскирган режа ёки белгиланган бюджетдан қиммат бўлган ва ишламайдиган режа фойдадан кўра кўпроқ зарар келтиради. Шу сабабли режанинг охириги бўлимида режанинг бажарилишини назорат қилиш чоратадбирлари белгилаб қўйилади.

Энг кўп тарқалган назорат усули ҳисоботлар тайёрлаш ҳисобланади. Режанинг бажарилиши ҳақидаги ҳисобот, қоида тариқасида, ҳар ойда ёки йилнинг ҳар чорагида тақдим этилади. Бундай амалиёт меҳмонхона раҳбариятига ҳар бир давр натижаларини баҳолаш ва қўйилган вазифалар бажарилмаган фаолият йўналишларини аниқлаш имконини беради.

Маркетинг режаси ва уни тайёрлашга қўйиладиган талаблар. Маркетинг режаси куйидаги бўлимлардан ташкил топиши лозим⁴³:

1. Мазмуни – режа бўлимларини санаб чиқинг.

2. Кириш – меҳмонхона корхонасининг миссиясини ва у режада қандай акс эттирилганининг қисқача тавсифи.

3. Қисқача тавсиф (резюме)дан раҳбариятга ахборот бериш учун фойдаланилади.

- Икки-тўрт саҳифадан ошмасин.

- Қисқа гаплар ва қисқа абзацлар қўллансин.

- Бўлим куйидаги тарзда тайёрлансин:

- келаси йилга мўлжалланган мақсад ва вазифаларни қисқа-қисқа жумлаларда ифодаланг;

- мазкур мақсад ва вазифаларни амалга ошириш учун танланган стратегияга қисқача тавсиф беринг;

- режани амалга ошириш учун зарур ресурсларни, шу жумладан молиявий ресурсларни кўрсатинг.

- Қисқача тавсифни раҳбариятга тақдим этишдан олдин уни яна бир марта таҳлил қилинг.

4. Тадқиқ қилиш.

- Тадқиқот натижасида олинган маълумотлар ва чиқарилган хулосаларни санаб ўтинг. Имкониятга қараб, уларни бир неча йиллар учун реклама бюджети

⁴³ Lim Tau Sian NemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.

ёки маркетинг бюджети ва меҳмонхонага ишга ёлланган ходимлар миқдори билан солиштирган ҳолда, натижаларнинг динамикасини кўрсатинг.

- Меҳмонхона корхонасининг асосий хизматларини сотиш стратегик ва минтақавий бозорларини қисқача таҳлил қилинг.

- Асосий ва янги рақибларни санаб ўтинг, уларнинг кучли ва кучсиз томонларини тавсифланг.

5. Маркетинг режасининг мақсадлари.

- Ситуацион SWOT-таҳлил натижасида олинган хулосаларга асосан меҳмонхона корхонасининг келаси даврга мўлжалланган мақсад ва вазифаларини таърифланг.

6. Мақсад ва вазифаларни амалга ошириш учун таклиф қилинаётган маркетинг стратегиялари.

А. Меҳмонхона маҳсулотининг стратегиялари:

- Меҳмонхона маҳсулотини ривожлантириш стратегияси (мавжуд маҳсулотни яхшилаш ёки янги маҳсулот яратиш ёхуд улар биргаликда).

- Бозорга чуқур кириб бориш стратегияси (мавжуд бозорда мавжуд маҳсулот билан ишлаш).

- Бозорнинг янги сегментларини ривожлантириш стратегияси (корхона янги хизматлар кўрсатишга мослашиш имкониятига эга эмас).

- Диверсификация стратегияси (янги бозорга янги маҳсулот билан чиқиш).

Б. Бозорни қамраб олиш стратегиялари:

- Хужумкор стратегия ёки фронтал хужум стратегияси (бозорда улушни эгаллаш ва уни кенгайтиришни назарда тутувчи агрессив позиция).

- Қуршовга олиш стратегияси (кенг ассортиментдаги ва юқори сифатли хизматлар билан рақибларга барча йўналишларда бирваракай хужум қилиш).

- Чекланган фронтал хужум (мақсадли бозорнинг алоҳида сегменти учун кураш).

- Флангларни қамраб олиш (рақибларникига ўхшаш хизматларни улар истеъмолчиларга таклиф қилинмаган жойларда сотиш).

- Мудофаага асосланган ёки хужумни қайтарувчи стратегия (бозор улушини сақлаб қолиш).

- Кооперацион стратегия (рақиблар билан стратегик ҳамкорлик).

- Чекиниш стратегияси.

В. Нарх белгилаш стратегияси:

- Харажатлар плюс даромад (харажатлардан келиб чиқиб нархларни белгилаш).

- Талабга қараб мўлжал олиш (мақсадли бозор миқдори тўлашга тайёр бўлган нарх чегарасини белгилаш).

- Обрўли нархлар стратегияси (мақсадли бозорнинг нархдан ҳам кўра кўпроқ меҳмонхона обрўси ва хизматлар сифатига қизиқадиган миқдорлари учун нархларни белгилаш).

- Лидер ортидан қувиш (меҳмонхона бозоридаги лидер даражасида нархларни белгилаш).

Г. Сотини рағбатлантириш стратегиялари:

- Тўғридан-тўғри сотиш.
- Агентлар орқали сотиш.
- Корпоратив сотиш.
- Марказий дистрибьюторлик тизимлари.
- Меҳмонхона провайдерлари тизимлари.
- Интернет.

Д. Реклама стратегиялари:

- Босма, видео ва электрон реклама ишлаб чиқариш.
- Оммавий ахборот воситаларида тижорат рекламаси.
- Паблик рилейшнз.
- Кўрғазмалар, ярмаркалар ва халқаро тадбирларда иштирок этиш.

Е. Ходимлар билан ишлаш стратегиялари:

- Ходимларни танлаш ва жой-жойига қўйиш.
- Ёллаш шартлари.
- Касбий жиҳатдан тайёрлаш, ўқитиб-ўргатиш.
- Меҳнатга раҳбатлантириш ва қўллаб-қувватлаш.
- Хизмат пиллапоаялари бўйлаб кўтариш.

7. Маркетинг режаси тадбирларининг рўйхати.

• Маркетинг режасининг мазкур бўлимида мақсад ва вазифаларга эришиш бўйича таклифларни санаб ўтинг ва уларни ижро этиш вақти ва ижро этиш учун масъул шахсларни кўрсатинг.

8. Бюджет.

9. Фойда, даромадлар ва зарарлар счёти.

10. Режани ижрочиларга етказиш механизмлари ва ижрони назорат қилиш.

11. Режани қайта кўриш ва янгилаш тартиби.

Асосий режа, 8 ва 9 бандлардан ташқари, барча бандларни ўз ичига олади; тарихий режа 1-4 бандларни ўз ичига олади;

янги маҳсулот – хизмат режаси барча 11 бандни ўз ичига олади.

Маркетинг режасини амалга ошириш⁴⁴. Маркетинг режалари ва стратегияларини амалга ошириш учун раҳбариятнинг барча даражаларида баҳамжиҳат ишлаш талаб этилади. Маркетингни амалга ошириш ҳар куни қарорлар қабул қилишни, меҳмонхонада ва ундан ташқарида ўнлаб ва юзлаб одамлар иш олиб боришини тақозо этади. Маркетинг бўйича бошқарувчилар туристик бозорнинг мақсадли сегментлари, хизматларга бўлган савдо белгиларидан фойдаланиш, нарх белгилаш, таклиф қилинаётган хизматларни бозорда илгари суриш ва сотиш ҳақида қарорлар қабул қилади. Улар бўлинмаларнинг раҳбарлари билан баҳамжиҳат иш олиб боради. Сифатни бошқариш хизмати билан улар хизматлар кўрсатиш стандартлари ва технологиясини, ходимлар бўлими билан – ходимларни касбий жиҳатдан тайёрлаш масалаларини, молия бўлими ва бухгалтерия билан – молиялаштириш ва нақд пуллар ҳаракати масалаларини муҳокама қилади. Улар шунингдек, компаниядан

⁴⁴ Lim Tau Sian HemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.

ташқаридаги одамлар билан, хусусан, реклама агентликлари билан реклама кампанияларини режалаштириш бўйича ҳамда оммавий ахборот воситалари билан ҳам иш олиб боради, жамоатчилик эътиборини қозонишга ҳаракат қилади. Муайян меҳмонхоналарнинг сотувлар бўйича бошқарувчилари туристик агентликларни мазкур меҳмонхоналарнинг хизматларини реклама қилишга, ўз реклама проспектларини намойиш этиш учун уларга ўз пештахталарида кўпроқ ўрин ажратишга даъват этади.

Маркетинг режаси муваффақиятли амалга ошириши бир неча муҳим омилларга боғлиқ. Биринчидан, бу барча ижрочиларнинг ишини ва бутун фаолиятни мувофиқлаштирувчи ҳаракатлар дастурини тақозо этади. Ҳаракатлар дастури нима қилиш кераклигини, бу ишни ким бажаришини, корхонанинг маркетинг мақсадларига эришиш учун қарорлар ва ҳаракатларни қандай мувофиқлаштириш лозимлигини кўрсатади. Иккинчидан, маркетинг режасини амалга оширишда меҳмонхонани бошқариш ташкилий тузилмаси муҳим рол ўйнайди.

Меҳмонхона корхонаси доирасида қарорлар қабул қилиш ва рағбатлантириш тизимлари режалаштиришни амалга оширишнинг таъсирчан воситаларидир. Бюджет тузиш, меҳнатга ҳақ тўлаш ҳамда фаолиятнинг бошқа турлари ҳам маркетинг режаларини амалга оширишга таъсир кўрсатади. Масалан, агар меҳмонхона ходимларни оралиқ натижалари учун мукофотлайдиган бўлса, уларда узоқ муддатли топшириқларни бажаришга рағбат йўқолади. Буни яхши тушунадиган корхона раҳбарияти ўз ходимларини нафақат номерларнинг юкланиш даражаси учун, балки мижозлар ўзларига кўрсатилган хизматлардан қониққанлиги учун ҳам мукофотлайди. Маркетинг режаларини муваффақиятли амалга ошириш инсон ресурсларини пухта режалаштиришни ҳам тақозо этади. Меҳмонхона барча даражаларда ўз бошқарув тузилмасини ва технологик тизимларини зарур малака, манфаатдорлик ва шахсий фазилатларга эга бўлган ходимлар билан тўлдириши лозим. Сўнгги йилларда аксарият меҳмонхоналар инсон ресурсларини узоқ муддатли режалаштириш рақобатда жиддий устунликлар бериши мумкинлигига ишонч ҳосил қилди.

Ниҳоят, маркетинг режаларини муваффақиятли амалга ошириш учун режалаштириш меҳмонхона корхонасининг умумий маданиятига мос келиши лозим. Корхона маданияти - ташкилот ходимлари қўшиладиган қадриятлар ва эътиқодлар тизими, жамоавий онг ва менталитет демак. Корхона маданиятига мос келмайдиган маркетинг режасини амалга ошириш қийин. Меҳмонхона маданиятини ўзгартириш қийин бўлгани учун, одатда уларнинг маданий савиясига мос келадиган режалар тузиш мақсадга мувофиқ деб топилади.

Умуман олганда, маркетинг режаларини муваффақиятли амалга ошириш меҳмонхона барча беш унсур – ҳаракатлар дастури, ташкилий тузилма, қарорлар қабул қилиш ва рағбатлантириш тизимлари, инсон ресурслари ва корхона маданиятидан қай даражада оқилона фойдаланишига боғлиқ.

Маркетинг бўлимининг ишини ташкил этиш. Меҳмонхона корхонаси бозорни таҳлил қилиш, маркетинг тадбирларини режалаштириш, уларни амалга ошириш ва назорат қилишга қодир одамларга эга бўлиши лозим. Агар меҳмонхона кичкина бўлса, маркетинг билан боғлиқ барча ишларни бир киши бажариши мумкин. Катта

меҳмонхоналардаги маркетинг бўлимларида жуда кўп мутахассислар, шу жумладан хизматларни сотиш, бозорни тадқиқ қилиш, реклама, паблик рилейшнз бўйича мутахассислар меҳнат қилади.

Замонавий меҳмонхоналарда маркетинг фаолияти ҳар хил ташкил этилади. Функционал ташкил этиш энг кўп тарқалган шакл бўлиб, бунда маркетингнинг турли йўналишларини муайян фаолият турлари бўйича мутахассислар – сотувлар бўйича бошқарувчилар, реклама бўйича менежерлар, маркетинг тадқиқотлари бўйича экспертлар, хизматларнинг сифати ва янги турлари бўйича бошқарувчилар бошқаради. ўз хизматларини бутун мамлакатда ва чет элда сотувчи меҳмонхона тармоқларида кўпинча фаолиятни Жўғрофий принципга кўра ташкил этиш усули қўлланилади. Бунда сотувлар ва маркетинг билан шуғулланувчи ходимларга маълум мамлакатлар, минтақалар ва вилоятлар бириктириб қўйилади. Ишни Жўғрофий принципга кўра ташкил этиш сотувлар бўйича мутахассисларга ўзларига бевосита бириктирилган ҳудудда ишлаш, ўз харидорларини яхшироқ билиб олиш ва хизмат сафарлари билан боғлиқ харажатларни камайтириш имконини беради.

Меҳмонхона корхонасининг катта-кичиклигига ва унинг олдида турган вазифаларга қараб, маркетинг бўлими қуйидагича ташкил этилиши мумкин:

- Оддий сотув бўлими. Кичик меҳмонхоналарда, қоида тариқасида, бошқарувчининг сотувлар бўйича ўринбосари лавозими жорий этилади. Унинг вазифасига меҳмонхонанинг юкланиш даражасини ошириш киради. Бошқарувчининг ўринбосари номерларни сотишда бевосита иштирок этади. Маркетинг тадқиқотлари ёки реклама кампаниясини ўтказиш учун консултацияон фирмалар ва реклама агентликлари билан шартномалар тузилади.

Назорат саволлари:

1. Меҳмондўстлик саноатининг маркетинги деганда нимани тушунасиш?
2. Шахсий ва корпоратив сотувлар ўртасидаги фарқ нимада?
3. Маҳсулотнинг ҳаёт цикли концепциясини муайян меҳмонхона мисолида кўриб чиқинг. Меҳмонхона маъмурияти ўз маҳсулоти таназзул босқичига ўтишининг олдини олиш учун нима қилиши керак?
4. Маҳсулотнинг ҳаёт циклини билиш ресторан менежерига меню тузишда қандай ёрдам бериши мумкин?
5. Бозорни сегментларга ажратиш, мақсадли бозорни танлаш ва хизматнинг бозордаги мавқеини белгилаш жараёнларининг моҳияти нимада?
6. Меҳмонхона хизматларини сегментларга ажратишда қайси мезонлардан фойдаланилади?

Фойдаланилган адабиётлар:

Маҳсул адабиётлар

1. Lim Tau Sian HemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.
2. Yoker D.R. Fundamentals of hospitality, 2012.
3. CH. Medoy. Tourism of management. 2013.

4. WTO World Tourism Barometer. Madrid. WTO.2013.

Интернет ресурслари

1 www.world-tourism.org - Халқаро туристик ташкилот

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

IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ, ТОПШИРИҚЛАР ВА УЛАРНИ БАЖАРИШ БЎЙИЧА ТАВСИЯЛАР

1-амалий машғулот

Меҳмондўстлик индустрияси асослари

Ишдан мақсад: Меҳмондўстлик индустрияси тушунчасини, халқаро туризмнинг ривожланишида меҳмонхона индустриясининг аҳамиятини, меҳмонхона индустриясининг замонавий ривожланиши ва унинг хусусиятларини, меҳмонхоналарда ходимларни бошқаришда уларнинг эҳтиёжини қондиришини ўрганишдан иборат.

Масаланинг қўйилиши: “Халқаро туризм”, “меҳмонхона индустрияси” тушунчалари ва уларнинг алоқадорлиги. Меҳмонхонанинг хусусиятлари, меҳмондўстлик индустриясининг ривожланиши ва ходимларни бошқариш – долзарб муаммо сифатида.

Ишни бажариш учун намуна

Меҳмонхоналар фаолиятининг асосий хусусиятларидан бири бу ходимларни бошқариш ҳисобланади. Ходимларни бошқаришда 9-жадвалда келтирилган тавсиялардан фойдаланиш мумкин.

901-жадвал

Ходимларни бошқариш бўйича тавсиялар

Ижтимоий эҳтиёжлар	Хурматга эҳтиёж	Ўзини кўрсатиш эҳтиёжи
Жамоада ягона команда ҳиссини яратинг. Ишни шундай ташкил қилинганки, ходимлар ўзаро мулоқот қила олсин. қўл остидагилар билан мажлислар ўтказиб туринг. Норасмий гуруҳлар таш-килотга зарар етказмаса, уларни йўқотишга шояшманг. Ташкилот ходимларининг ижтимоий фаоллиги учун шароитлар яратинг.	Қўл остидагиларга мазмундор иш таклиф этинг. Уларнинг эришилган натижалар билан ижобий алоқасини таъминланг. Улар эришган натижа-ларни юқори баҳоланг ва рағбатлантиринг. Қўл остидагиларни мақсадларни шакллантириш ва қарорларни ишлаб чиқишга жалб қилинган. Қўл остидагиларга қў-шимча ҳуқуқ ва ваколатлар беринг. қўл остидагиларни хиз-мат пиллапоясини бўйлаб илгари суринг. Ходимларнинг билимини ошириш учун уларни ўқитиш ва қайта тайёр-лашни таъминланг.	Қўл остидагиларни ўз салоҳиятидан тўлиқ фойдаланишга имкон берувчи ўқиш ва ривожланиш учун имкониятлар беринг. Қўл остидагиларга улардан бор куч билан ишлашни талаб қилувчи мураккаб ва аҳамиятли топшириқлар беринг. Қўл остидагиларнинг ижодий қобилиятларини рағбатлантиринг ва ривожлантиринг.

Юқорида келтирилган жадвалдаги маълумотлар асосида ходимларнинг эҳтиёжлари бўйича баллар берилади ва энг юқори балл тўплаган йўналиш асос сифатида қабул қилинади.

Назорат саволлари:

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

Фойдаланилган адабиётлар:

Махсус адабиётлар

1. Lim Tau Sian NemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.
2. Yoker D.R. Fundamentals of hospitality, 2012.
3. CH. Medoy. Tourism of management. 2013.
4. WTO World Tourism Barometer. Madrid. WTO.2013.

Интернет ресурслари

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

2-амалий машғулот

Меҳмонхоналарнинг ташкилий-бошқарув тузилмаси

Ишдан мақсад: Меҳмонхоналарни бошқариш тузилмаси, меҳмонхонанинг асосий функциялари ва хизматлари, бошқарув олий бўғини раҳбарларининг функциялари ва меҳмонхона бошқарувчиси қошидаги ижрочи директорлар гуруҳининг фаолиятини ўрганишдан иборат.

Масаланинг қўйилиши: меҳмонхонанинг бошқариш тузилмасини, унинг функциялари ва хизматларини амалга ошириш жараёнларини ва олий бўғин менежерининг вазифаларини тадқиқ этиш.

Ишни бажариш учун намуна

Меҳмонхонада раҳбарнинг асосий функцияларидан бири бу ходимларга вазифалар қўйиш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиш ҳисобланади. Ҳақиқатда назорат бу мураккаб нарса эмас, чунки у олдиндан келишилган нарсани

текширишни назарда тутади. Бирор ишни бажарувчидан вақти-вақти билан ҳисобот талаб қилиш ва хато топилган пайтда унинг ҳатти-ҳаракатларига ўзгартириш киритиш қийин эмас.

Юқоридаги функцияни амалга оширишда Кейрси ва Бланчард услубияти (у “вазиятга раҳбарлик қилиш” деб аталади) самарали бўлади ва охир-оқибатда назоратнинг энг юқори даражада бўлишини таъминлайди. Гарчи бу услубият 1960-йилларда яратилган бўлсада, ҳозирги кунгача Америкадан ташқарида ҳам амал қилапти. Мамлакатимизда бизнес-мураббийларнинг аксари қисми ҳам бу услубиятдан фойдаланмоқда.

Кейрси ва Бланчард универсал қонуниятларни аниқлашга муваффақ бўлдилар. Биринчи навбатда раҳбариятнинг икки хил турдаги хулқ-атвори бўлиши мумкинлиги аниқланди. Баъзида топшириқ беришда оддий кўрсатмалар билан чекланиб қолиш мумкин: нимани, қачон ва қандай қилиш лозим. Бундай хулқ-атвор директив хулқ-автор деб аталади. Бошқа ҳолатда эса вазифани бажарувчига нисбатан эмоционал ва ғамхўрлик билан муносабатда бўлиш, уни мақташ йўли билан ҳал қилиш мумкин. Бу қўллаб-қувватлаш хулқ-авторидир. Бироқ амалиётда бу хулқ-атворлар тоза кўринишда раҳбарият учун хос эмас — одатда улар турли пропорцияда бир-бири билан аралаш бўлади. Ўз услубиятини амалиётга иложи борича яқинлаштириш мақсадида Кейрси ва Бланчард раҳбариятнинг яна тўрт стилини - инструкторив, ўргатувчи, рағбатлантирувчи ва вакиллик стилини ишлаб чиқдилар. “Вазиятга раҳбарлик қилиш” услубиятининг моҳияти айнан шу усуллардан тўғри фойдаланишдан иборат.

Қачон ва қайси усулни танлаш қўл остидаги кишиларнинг тажрибасига боғлиқ бўлади. Агарда у бирон-бир соҳага янги келган бўлса, раҳбар инструкторив усулни танлаши ва кўрсатмалар бериш билан чекланиши лозим. У фақат вазифани белгилайди ва уни бажариш муддатини кўрсатади. Бу ерда қўллаб-қувватлаш хулқ-автори минимал бўлгани маъқул. Вазифанинг бажарилиши учун қулай шароитлар яратишда янги ходимни муайян билимлар билан таъминлаш муҳим аҳамият касб этади. У тортиниши, қўрқиши мумкин бўлиб, бу ерда раҳбарнинг ижобий ҳиссиётлари ортикчалик қилади.

Агар қўл остидаги ходим элементар малакага эга бўлса, яхшиси “ўргатувчи” усулдан фойдаланиш керак. Осон вазифаларни бажаришни ўрганиб олгач, ходим ўзини сал кам уста ҳисоблайди. Унинг шундай деб ўйлагани ҳам маъқул, чунки бу унга асосий кўникма ва маҳоратларни мустаҳкамлашга имкон беради. Бошлиқ бир томондан, деталли кўрсатмалар беришда давом этса, иккинчи томондан уни аста-секинлик билан қўллаб-қувватлашга ўтади. Сўнгра ходим одатда умидсизликка тушиб қолади: муваффақиятдан эсанкираш ўтиб кетади, у фаолият соҳаси аввал ўйлагандан кўра анча кенгрок эканлигини тушуна бошлайди. Айнан шу пайт раҳбарият “рағбатлантириш” усулидан фойдаланади. Яъни директив хулқ-автор минималлашади, чунки кўрсатмаларнинг кўпи ходимга маълум бўлиб, унинг учун раҳбарият томондин ғамхўрлик кўрсатилиши кўпроқ аҳамият касб этади. Агар бажарувчи етарли маълумотга эга бўлса раҳбарият буйруқ бериш билан чекланади. Бунда вазифани бажариш усулларини кўрсатиб ўтиш шарт эмас, чунки ўз кабининг устаси бўлган ходимга бу нарсалар олдидан маълум бўлади. Эмоционал

қўллаб-қувватлаш ҳам керак эмас, раҳбар фақат ходимга ёрдам сўраб мурожаат қилиши мумкинлигини айтади, холос.

Ходимнинг олдига вазифани қўйишда энг кўп учрайдиган хатолардан бири бу раҳбариятнинг тўғри келмайдиган усулни қўллашидир. Айтайлик, ходимнинг маълумот даражаси анча етарли, бундай вазифаларни у бир неча марта аъло даражада бажарган бўлсада, унга нима қилиш кераклигини худди ёш болага тушунтиргандай қилиб тушунтиришга ҳаракат қиладилар. Бу ходимни хафа қилишдан ташқари, вақтни бекорга йўқотиш ҳамдир. Ёки бўлмаса янги ходим олдига мақсадни қўядилар, бўлди -қайси муддатда ва қай тарзда бажариш ҳақида эса бир оғиз ҳам сўз айтилмайди. Кўп ҳолларда бунинг натижаси жуда паст бўлади. Яна бир вазият: бажарувчи ходим соҳага янги келмаган бўлсада, бироқ ҳали ўз касбининг устаси эмас, раҳбарият эса фақат вазифанинг бажарилишини талаб қилади, холос, ходимни рухий жиҳатдан қўллаб-қувватлашга умуман эътибор бермайди. Кенг тарқалган хатолардан яна бири — вазифани натижа мезонлари билан эмас, балки бажариладиган ишлар атамалари билан белгилаш. Бошлиқ: “Бозор тадқиқотини ўтказ” дейди, лекин бу тадқиқот йигирма варақдан иборат бўлиши ҳақида эса ҳеч нарса демайди.

Агарда вазифа жуда муҳим ёки ходимнинг уни бажара олишидан шубҳа қилинаётган бўлса, бу ҳолда вазифани ёзиб қўйган маъқул. У вазифани бажариш давомида турли тушунарсизликларнинг олдини оли учун ўзига хос қонун вазифасини бажарувчи ҳужжат сифатида расмийлаштирилсин. Бундан ташқари, ходим кўп ҳолларда катта ҳажмли ахборотлар билан ишлайди ва бир вақтнинг ўзида бир нечта вазифани бажаради. Шу сабабли унинг хотирасига буткул ишониб қолмасдан, барча кўрсатмаларни қоғозга қайд қилган маъқул.

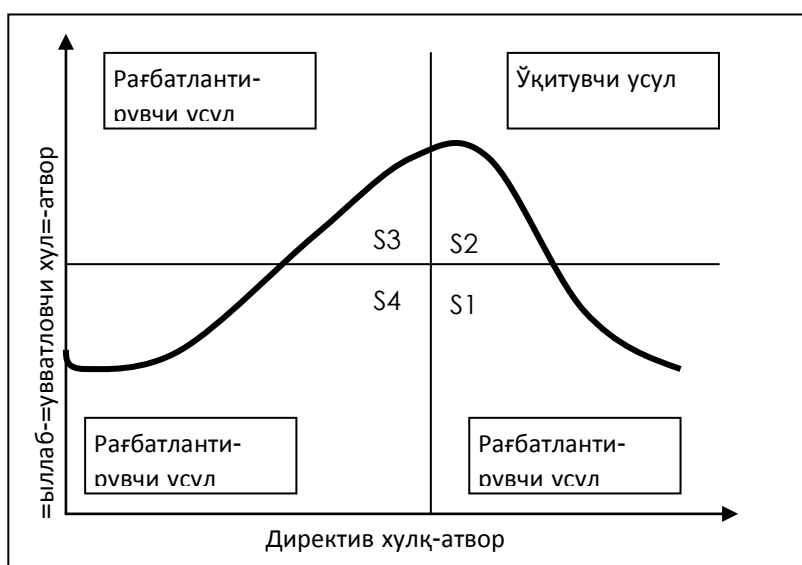
Назоратни ташкил қилишга қўйилувчи ягона талаб – унинг схемаси вазифани белгилашда олдиндан келишиб олиниши лозим. Бироқ кўплаб раҳбарлар назоратни режалаштирмайди — бошлиқ ходимни хоҳлаган пайт текшириши мумкин, ёки бўлмаса айнан вазифани бажаришда четга оғиш рўй берган пайтларда пайдо бўлади. Натижада вазифанинг бажарилиши чўзилиб кетади ёки умуман иложи бўлмай қолади. Назорат қилиш амаллари жуда ҳам оддий: белгиланган вақтда келиш, белгиланган кўрсаткичларни текшириш, бирон муаммо пайдо бўлган бўлса ходимга қўшимча йўриқнома бериш ёки уни руҳан қўллаб-қувватлаш. Энг қийини оралик назорат муддатлари ҳақида келишиб олишидир: икки кундан кейин биринчи, учдан кейин иккинчи ва бир ҳафтадан кейин якуний текширув. Умуман олганда бу унчалик мураккаб эмас.

Назоратдаги асосий муаммо шундаки, раҳбарият умуман назоратни режалаштирмайди ёки назорат амалга оширилиши лозим бўлган режаларга беписандлик билан қарайди. Бундай ҳолларда кўпинча барча ресурслар мавжуд бўлсада, вазифа энг узок муддатда ҳам бажарилмай қолади. Масалан, ходимга уч куч мобайнида маркетинг ахборотларини тўплаш вазифаси топширилди. Бироқ уч кундан сўнг вазифа топширилган ходим керакли одам топилмади, бошқа фирмада ёрдам кўрсатишдан воз кечишди ва ҳоказоларни сабаб қилиб кўрсатади. Муваффақиятсизликнинг сабаби шундаки, раҳбарият билан ходимлар ўртасида маълум бир масофа пайдо бўлиб, ходим олдиндан кутилмаган шароитларда, зарур ресурсларга эга бўлмаган ҳолда вазифани бажаришга мажбур бўлади.

11-расмдаги эгри чизик юқори самарадорли менежер кўл остидаги ходимларнинг етарли маълумотга эгалигидан келиб чиққан ҳолда раҳбарлик қилишнинг тўрт усулидан фойдаланиши кўрсатилган.

Уларнинг ҳар бирида турли пропорцияда инструктаж (директив хулқ-атвор) ва маънавий ғамхўрлик (қўллаб-қувватловчи хулқ-атвор) уйғунлашган бўлади. S1 худуди “янги одам” даражасига мос келади: директивлик даражаси юқори, рухий қўллаб-қувватлаш эса паст.

S2 (“Тажрибали янги одам”) и S3 (“янги одам эмас, лекин ҳали профессионал ҳам эмас”) худудларида аста-секинлик билан раҳбарият томонидан берилувчи кўрсатмаларнинг камайиши ва қўллаб-қувватлашнинг ўсиши кўзда тутилган. S4 - “Профессионал” худуди, яъни кўл остидаги ходим билан муносабатларда кўрсатмалар бериш ва қўллаб-қувватлаш даражаси минимал бўлади.



11-расм. Кўл остидаги ходимларнинг етарли маълумотга эгалигидан келиб чиққан ҳолда раҳбарлик қилиш усулининг ўзгариши

Дэвид Кейрси ва Кеннет Бланчарднинг тадқиқотларига асосан психологик хислатлар назоратга унчалик катта таъсир кўрсатмайди. Айтайлик, ходимнинг фаоллиги жуда юқори бўлиб, вазифанинг моҳиятини охиригача ангаб олмасдан уни бажаришга киришиб кетади ва кейин йигирма марталаб нималарнидир аниқлаб олишга ҳаракат қилиб юради. Уни қўлидан ушлаб туриб, батафсил йўриқнома бериш ва “Мени қандай тушундинг? Ҳозир нима қилишинг керак?” деб сўраш лозим. Ольга Ковалеванинг ҳикоя қилишича: “Мен билан ишлаган бир компанияда сотув бўйича ажойиб мутахассис бор эди. У жуда ҳам ялқов ва мажбуриятни ҳис қилмайдиган бўлсада, бироқ ҳеч ким унчалик муваффақият билан савдо қила олмаган. Масалан, ҳар куни қилинган иш бўйича тузиладиган ҳисоботни у уч кунда, баъзида эса ҳатто ҳафтада бир марта тузар ва шу тариқа ички ахборот тизимининг ишидаги мувозанатни бузар эди. Менежер учун алоҳида график ишлаб чиқиш ёки бу ходим олдида унинг ўрнига ҳисобот ёзадиган бошқа кишини ўтказиб қўйиш вариантлари бўлсада, бироқ бундай қилиш бошқалар учун ёмон ўрнатилган бўлиши мумкин эди. Натижада компания раҳбари менежер билан жиддий суҳбат ўтказди: “Тўғри, сиз биз учун жуда қадрли мутахассиссиз, лекин

бутун тизимнинг ишини хавф остига қўймоқдасиз...” Ишдан бўшатишларидан кўриб кетган ходим ўз камчиликларини тўғирлаб, ҳамма қатори ишлайдиган бўлди.

Умуман олганда, ходимларни назорат қилиш билан боғлиқ шахсий хислатлар муаммосини бир томонлама ҳал қилиш мумкин. У ўз вазифаларини кўнгилдагидек бажариши ҳақида келишувга келинади ёки йўқ. Бундан ўзгача бўлиши мумкин эмас. ақс ҳолда ҳамма нарсани ақл тарозисига солиб кўриш ва бундай ходим компанияга керакми-йўқми деган саволга жавоб топиш лозим бўлади.

Назорат саволлари

1. Менежментда назорат функциялари нималардан иборат?
2. “Раҳбариятнинг қўл остидаги ходимга вазифани тўғри ифодалаб бериши” нимани англатади?
3. Раҳбарлик қилиш усули ва қўл остидаги ходимнинг тажрибаси ўртасида қандай боғлиқлик бўлиши мумкин?
4. Раҳбарият ва қўл остидаги ходимларнинг психологик хусусиятлари назорат функциясининг амалга оширилишига қай даражада таъсир кўрсатади?

Фойдаланилган адабиётлар:

Махсус адабиётлар

1. Lim Tau Sian NemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.
2. Yoker D.R. Fundamentals of hospitality, 2012.
3. CH. Medoy. Tourism of management. 2013.
4. WTO World Tourism Barometer. Madrid. WTO.2013.

Интернет ресурслари

8. www.world-tourism.org - Халқаро туристик ташкилот
9. www.world-tourism.org/infoshop - Халқаро туристик ташкилотнинг ахборот маркази
10. www.wtoelibrary.org - Халқаро туристик ташкилотнинг кутубхонаси
11. www.tag-group.com - Туризм буйича консултатив гуруҳ (TAG).
12. www.daminahotels.com – «Daminahotel» меҳмонхонаси

3-Амалий машғулот

Меҳмонхона бизнесида асосий бошқариш шакллари

Ишдан мақсад: Меҳмонхонани бошқариш шакллари, франчайзинг, лизинг (ижара), синдикат, ва шартнома асосида бошқариш тизимларининг моҳиятини ўрганишдан иборат.

Масаланинг қўйилиши: “Франчайзинг”, “лизинг”, “синдикат” ва “шартнома асосида бошқариш” тушунчалари: тавсифи, ўзаро алоқадорлиги ва фарқли жиҳатларини аниқлаш.

Ишни бажариш учун намуна

Грек тилидан таржима қилганда “метод” сўзи айнан “бирон нарса сари йўл” деган маънони англатади. Ушбу атама икки хил маънога эга.

- ҳодиса ва жараёнлар, тизимларни диагностика қилиш, таҳлил қилиш, тадқиқ этиш, билиш йўли, усули;

- бирон-бир фаолиятни амалга ошириш йўли, усули, ҳатти-ҳаракатлар тарзи.

Биринчи ҳолатда гап у ёки бу фан усуллари ҳақида, хусусан, социал бошқарув ёки менежмент соҳасида тарихий ва системали ёндашув, тажриба, моделлаштириш, вазият таҳлили, ташкилий диагностика каби усуллар ҳақида боради. Яъни, ушбу маънода метод қуйидаги саволга жавоб беради: “Буни қандай қилиб билиш, таҳлил қилиш, тадқиқ этиш, диагностика қилиш мумкин?”

Иккинчи ҳолатда методлар бошқарув фаолияти, бошқарув жараёнлари ва раҳбариятнинг ишига нисбатан кўриб чиқилади. Демак, бу ерда: “Буни амалда қандай қилиш, бажариш мумкин?” деган саволга жавоб топишга ҳаракат қилинади.

Иккала ҳолат учун ҳам “қандай” сўзи умумий ҳисобланади – аввал билиб олиш ва кейин ҳаракат қилишни бошлаш ёки ҳаракат қилишни бошлаш ва иш жараёнида бирон нарсани билиб олиш. Шу сабабли бошқарув усулларида ушбу икки жиҳат – билиб олиш ва фаолият кўрсатиш ўзаро боғлиқ бўлади.

Бошқарув методлари ўзига хос хусусиятларга эга, хусусан:

- улар мақсад ва вазифаларга эришишга йўналтирилади. Мақсадли элемент “пайдо бўлиши” билан методларга эҳтиёж пайдо бўлади, яъни методлар бу – мақсадли йўналтирилган фаолият воситаси ҳисобланади;

- амалий ҳатти-ҳаракатлардан олдин муайян шароитларни, вазиятни таҳлил қилиш ва баҳолаш амалга оширилади. Уларнинг билими қанчалик чуқур бўлса, керакли усулни танлаш ҳам шунчалик асосланган бўлади. Шу сабабли ахборот тўплаш ва таҳлил қилиш усуллари бошқарув усуллари таркибига киритилади;

- методлар одатда танлаб олинади, чунки (очик ёки яширин тарзда) “қайси усул яхшироқ, натижалироқ самаралироқ, мақсадга мувофиқроқ” мезони бўйича баҳолаш ўринга эга бўлади.

Шундай қилиб, **бошқарув методлари** бу – белгиланган мақсад ва вазифаларга эришишга йўналтирилган, чуқур таҳлилга асосланган ва танлаб олинган амалий ҳатти-ҳаракат усуллари дидир.

Бошқарув методлари мазмуни, вазифалари ва имкониятларига кўра қуйидаги гуруҳларга тақсимланади:

- ◆ маъмурий;
- ◆ ташкилий (агар икки гуруҳ бирлашса маъмурий-ташкилий ёки ташкилий-тақсимот гуруҳи деб аталади);
- ◆ иқтисодий;
- ◆ ижтимоий;
- ◆ ижтимоий-психологик;
- ◆ психологик.

Методларни таснифлашда қуйидагича ёндашувлар мавжуд.

Датлабки ёндашувга кўра бошқарув усуллари уларни чуқурроқ тушуниш, “инвентарлаш” ва пировардида арсенал ёки тизимни яратиш мақсадида алоҳида гуруҳларга тақсимлаш назарда тутилади.

Иккинчи ёндашув аспектли ёндашув деб аталади. Бу ёндашув тарафдорлари олинган ҳар қандай усул турли (ташкилий, маъмурий, ижтимоий, иқтисодий ва психологик) томонларга ёки қирраларга эга эга деб ҳисоблайдилар. Муайян шароитлар, мақсад ва вазифалардан келиб чиққан ҳолда улардан бирини кучайтириш ёки аксинча сусайтириш мақсадида уларни уйғунлаштириш муҳим аҳамият касб этади.

Учинчи ёндашув – эмпирик ёндашувдир. Унинг тарафдорлари бошқарув усулларини таснифлашдан ҳеч қандай маъни йўқ деб ҳисоблайдилар, чунки уларнинг фикрича бу амалиётда умуман керак эмас. Муайян вазиятда раҳбарият “Бу усул қайси гуруҳга тегишли экан?” деб ўтирмасдан “қайси усулдан фойдаланиш керак” деган муаммони ҳал қилиш устида бош қотиради.

Шу сабабли ҳар бир шахс ҳар бир ёндашувда ўзи учун позицияни танлаб олиши мумкин.

Замонавий амалиётда қўлланувчи турли хил таркилий усуллар кўпроқ фойдаланилишига қараб гуруҳланади.

Биринчи гуруҳ. У ёки бу тизим (корхона, ташкилот, муассаса) шакллантирилувчи усуллар – тузилмаларни лойиҳалаштириш усуллари (мақсадли, норматив-ҳисоб-китоб, функционал, ахборот-операцион), тартибга солиш (низомлар, қоидалар, мансаб йўриқномалари).

Иккинчи гуруҳ. Ташкилий бошқарув.

Учинчи гуруҳ. Тизимни такомиллаштирувчи таркилий усуллар – таркилий таҳлил ва таркилий ривожланиш усуллари.

Тўртинчи гуруҳ. Тизимни ишдан чиқариш, тугатишга йўналтирилган усуллар.

Бешинчи гуруҳ бошқарув жараёнининг асосий элементлари бўйича кўриб чиқилувчи усуллардан иборат (10-жадвал).

Шундай қилиб, бошқарувнинг таркилий усуллари турли хил ижтимоий тизимлар (корхона, ташкилот ва муассасалар) яратилувчи, тизим ва унинг таркибий қисмларига таъсир кўрсатилувчи ҳамда уларнинг таркилотчилик сифатини таъминловчи таркилий усулларни ифодалайди.

10-жадвал

Бошқарув жараёнининг асосий элементлари бўйича таркилий усулларнинг таснифланиши

Бошқарув жараёнининг асосий элементлари	Таркилий усуллар
Ахборот	Турли мазмундаги ахборотларни тўплаш қайта ишлаш, системалаштириш, таҳлил қилиш, сақлаш ва етказиб бериш усуллари
Мақсад ва вазифалар	Мақсад ва вазифаларни аниқлаш усуллари (таҳлилий, эвристик, интуитив); мақсад ва вазифаларни баҳолаш усуллари (аҳамиятига кўра рангларга жаратиш, яқун яшаш); мақсад ва вазифаларни қайд қилиш усуллари (расмий ва шахсий фойдаланиш учун ҳужжатлар; мақсад ва вазифаларни акс эттириш усуллари (график усуллар -

	"мақсадлар дарахти", тармоқли график) ва бошқалар
қарорлар	қарорларни таёрлаш ва қабул қилишнинг индивидуал ва жамоавий усуллари (индивидуал ва жамоавий "ёндафтарлар", одамлар миясига ҳужум уюштириш, Дельфи усули, гуруҳли дискуссия, аналоглар, ҳисоб-китоблар), - жами йигирмадан ортиқ усул
Ташклий-ижроия тизими	ТИТни яратиш усуллари (регламентлар, йўриқномалар,);ТИТни бошқариш усуллари (ташкилий режалаштириш, йўриқнома бериш, маъмурий усуллар); ТИТни қайта ташкил қилиш усуллари; ТИТни тугатиш усуллар
Кадрлар, персонал	Кадрларни танлаш ва жойлаштириш усуллари (таърифлаш ва миқдор усуллари, лавозим билан синаб кўриш, оддий вазифалардан мураккаб вазифаларга ўтиш, стажировка); ўзаро алоқа усуллари ва шакллари .
Ресурслар	Ресурслар ҳажмини аниқлаш усуллари - норматив ва аналогли усуллар, ҳисоб-китобларни йириклаштириш усуллари, "ресурслар дарахти".
Вақт	Зарур бўлган вақтни аниқлаш усуллари (тажриба-норматив, эксперт ва аналогли усуллар),вақтни тежаш усуллари (ишни кетма-кетликда ва параллел бажариш усуллари, топшириқларни бошқаларга бериш).
Назорат қилишнинг текширилиши	Назорат усуллари: вақти-вақти билан қўл остидагилардан ахборот олиш; шахсий кузатувлар; график усуллар; ЭХМ ёрдамида олинувчи маълумотлар; кундалик, журнал ва девор календаридagi назорат қайдномалари; йиғилиш ва мажлислардаги ахборот; маълум бир масала бўйича ахборот сўрови; четга оғишни аниқлаш; ишнинг боришини шахсан текшириш; ишни бажарувчиларнинг ишнинг бориши ҳақидаги докладлари; ҳисобот маълумотларини ўрганиш; инспекциялар; махсус карточка ва бошқалар

Ташкилий усулларни билишнинг ўзигина етарли эмас, улардан фойдаланишни ҳам билиш зарур. Билим ва кўникмалар ўртасидаги нисбатлар раҳбариятнинг бир неча турга тақсимлашга имкон беради.

Биринчи тур (билади-қўлидан келади): раҳбар кўплаб усулларни билади ва бажара олади. Бу ташкилотчи раҳбарларнинг энг кадрланувчи туридир.

Иккинчи тур (билади - қўлидан келмайди): раҳбар қайси усулни қўллаш кераклигини билади, лекин бу усулни амалда ҳали қўллаб кўрмаган. Бу турдаги раҳбарлар каторига фаолиятини энди бошлаган, бошқарув ва ташкилотчилик соҳасида назарий билимларга бой, лекин иш тажрибаси кам бўлган раҳбарларни киритиш мумкин.

Учинчи гуруҳ (қўлидан келади - қисман билади): раҳбар асосан усулларни бажариш қўлидан келади, лекин бу ҳақда кўчли назарий билимларга эга эмас. Бу тур раҳбар-амалиётчи деб аталади. Малакани ошириш амалиётда олинган билимларни кўпайтириш, тажрибани янги усуллар билан бойитишга хизмат қилади.

Тўртинчи усул (қўлидан келмайди - билмайди): бу турдаги раҳбар ташкилотчи бўла олмайди. Айнан шундай раҳбарлар кўпинча “ташкилий жинойтлар” содир этади, яъни ўз ҳаракатлари билан амалий ишни ташкил этиш тамойиллари ва қоидаларини бузади.

Юқоридаги усуллар ёрдамида меҳмонхона менежерининг фаолияти баҳоланади.

Мавзу бўйича саволлар:

1. Менежментда қўлланувчи бошқарув усулларининг асосийларини тавсифлаб беринг. Улар қандай хусусиятларга эга?
2. Менежмент усулларини таснифлашда қайси тамойиллар қўлланади?
3. “Ташкилот” сўзининг қандай маънолари бор?
4. Раҳбариятнинг билим ва кўникмалари нисбатини ҳисобга олган ҳолда раҳбарларнинг қандай турларини ажратиб кўрсатиш мумкин?
5. Бошқарувнинг ташкилий ва дезорганизацион усуллари ўртасидаги асосий фарқ нималарда намоён бўлади?

Фойдаланилган адабиётлар:

Махсус адабиётлар

1. Lim Tau Sian NemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.
2. Yoker D.R. Fundamentals of hospitality, 2012.
3. CH. Medoy. Tourism of management. 2013.
4. WTO World Tourism Barometer. Madrid. WTO.2013.

Интернет ресурслари

1. www.world-tourism.org - Халқаро туристик ташкилот
2. www.world-tourism.org/infoshop - Халқаро туристик ташкилотнинг ахборот маркази
3. www.wtoelibrary.org - Халқаро туристик ташкилотнинг кутубхонаси
4. www.tag-group.com - Туризм буйича консултатив гуруҳ (TAG).
5. www.daminahotels.com – «Daminahotel» меҳмонхонаси

4-амалий машғулот

Меҳмонхоналарда автоматлаштирилган ахборот тизимлари

Ишдан мақсад: Автоматлаштирилган ахборот тизимлари фаолиятини, меҳмонхоналарда бронлаш тизимини, меҳмонларни рўйхатга олиш ва рўйхатдан чиқариш жараёнларини ўрганишдан иборат.

Масаланинг қўйилиши: Автоматлаштирилган ахборот тизимлари функцияларини, бронлаш усулларини, рўйхатга олиш ва рўйхатдан чиқариш тизимларининг фаолиятини таҳлил қилиш.

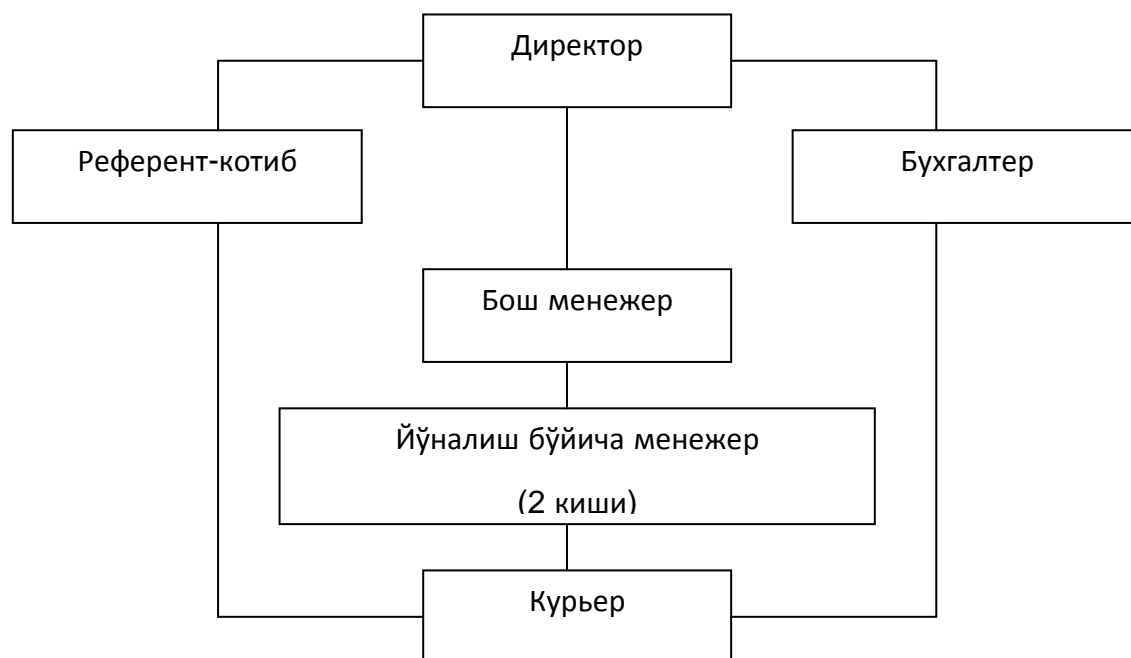
Ишни бажариш учун намуна

“АН-ВОЯЖ” меҳмонхонасида бошқарувнинг ташкилий тузилмаси

“АН ВОЯЖ” меҳмонхонасида бошқарув жараёни чизиқли бошқарув тузилмаси доирасида амалга оширилади.

Бошқарувда яккабошчилик тамойиллари кўзга ташланиб, турли бўлим ходимлари фақат директорнинг буйруқ ва кўрсатмаларини бажаради. Корхона фаолиятини режалаштириш, қарорлар қабул қилиш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиш туристик фирма директорининг зиммасига юклатилган.

Шуни айтиб ўтиш керакки, бажариладиган вазифалар лавозим йўриқномаларида белгилаб қўйилган. Меҳмонхона директори ва менежернинг вазифа ва мажбуриятлари рўйхатини кўриб чиқамиз.



12-расм. “АН ВОЯЖ” меҳмонхонасида бошқарув тузилмаси

Директорнинг асосий вазифалари қуйидагилардан иборат:

- ◆ меҳмонхонани бошқариш;
- ◆ бозор стратегияси ва сиёсатини ишлаб чиқиш;
- ◆ ишга янгиликлар киритиш бўйича таклифларни ишлаб чиқиш;
- ◆ ходимлар учун ички иш тартибини ишлаб чиқиш;
- ◆ ҳамкорларни излаб топиш ва улар билан музокаралар олиб бориш, шартномалар тузиш;
- ◆ меҳмонхонанинг молиявий фаолиятини таҳлил қилиш;
- ◆ кадрларга оид масаллар.

Менежер қуйидаги вазифаларни бажариши лозим:

-ташриф буюрувчиларни қабул қилиш ва телефон қўнғироқларига жавоб бериш;

-мижозларга турлар ҳақида, туристик хизматлар кўрсатилувчи мамлакатлар, шартнома шароитлари ҳақида маълумот бериш;

-тур ва туристик хизмат кўрсатишга шартномани расмийлаштириш, кирим касса ордерини расмийлаштириш, тўловни қабул қилиш ва нақд пул берилган ҳолларда кассага топшириш;

-буюртмалар билан ишлаш: авиабилетларга (темирийўл билетларини) буюртма бериш, чет эллик ҳамкорлар билан мижозларни жойлаштириш, экскурсия саёҳатлари уюштириш ва ҳоказолар бўйича иш хатлари билан алоқага чиқиш;

-суғурта полисини расмийлаштириш;

-туристик виза олиш мақсадида чет эл мамлакатлари элчихоналарига топшириш учун ҳужжатларни расмийлаштириш, визани олишда хатолар йўқлигини текшириш;

-буюртманинг бажарилиши ҳақида ахборот бериш мақсадида мижоз билан алоқани узмаслик;

-индивидуал турлар учун: муқобил тур вариантларини таклиф қилиш ва тур нархи бўйича мижоз билан келишувга келиш.

Назорат саволлари

1. Меҳмонхона бошқарувининг ташкилий структурасини такомиллаштиринг.
2. Секретарь, бухгалтер ва курьер каби ходимлар қандай вазифаларни бажариши лозим?

Фойдаланилган адабиётлар:

Махсус адабиётлар

1. Lim Tau Sian NemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.
2. Yoker D.R. Fundamentals of hospitality, 2012.
3. CH. Medoy. Tourism of management. 2013.
4. WTO World Tourism Barometer. Madrid. WTO.2013.

Интернет ресурслари

1. www.world-tourism.org - Халқаро туристик ташкилот
2. www.world-tourism.org/infoshop - Халқаро туристик ташкилотнинг ахборот маркази
3. www.wtoelibrary.org - Халқаро туристик ташкилотнинг кутубхонаси
4. www.tag-group.com - Туризм бўйича консултатив гуруҳ (TAG).
5. www.daminahotels.com – «Daminahotel» меҳмонхонаси

5 – амалий машғулот

Меҳмонхонани бошқаришнинг компьютер тизимлари

Ишдан мақсад: Fidelio тизими, Lodging Touch тизими, Nimeto тизими ва 1 С ОТЕЛЬ тизимининг афзаллик ва камчилик томонларини аниқлашдан иборат.

Масалани қўйилиши: Fidelio, Lodging Touch, Nimeto, 1 С ОТЕЛЬ тизимлари фаолиятини таҳлил қилиш.

Ишни бажариш учун намуна

Масаланинг моҳияти шундан иборатки, бунда турли тизимлар бўйича бир хил ахборот берилди ва айти пайтда, уларнинг ҳар бири алоҳида аспектларда муҳокама этилади. Масалан, тизимларнинг ижобий ва салбий томонлари, афзалликлари, фазилат ва камчиликлари, фойда ва зарарлари бўйича ўрганилади. Натижалар қуйидаги жадвалда акс эттирилади:

Бронлаш тизимлар					
Fidelio		Lodging Touch		Nimeto	
афзаллиги	камчилиги	афзаллиги	камчилиги	афзаллиги	камчилиги
Хулоса:					

Назорат саволлари

1. Fidelio тизимининг функциялари нималардан иборат?
2. Lodging Touch тизимининг хусусиятларини айтиш?
3. Nimeto тизимининг асосий ютуқлари нимадан иборат?
4. 1 С ОТЕЛЬ тизимининг афзаллик ва камчилик томонларини айтиш?

Фойдаланилган адабиётлар:

Махсус адабиётлар

1. Lim Tau Sian NemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.
2. Yoker D.R. Fundamentals of hospitality, 2012.
3. CH. Medoy. Tourism of management. 2013.
4. WTO World Tourism Barometer. Madrid. WTO.2013.

Интернет ресурслари

1. www.world-tourism.org - Халқаро туристик ташкилот
2. www.world-tourism.org/infoshop - Халқаро туристик ташкилотнинг ахборот маркази
3. www.wtoelibrary.org - Халқаро туристик ташкилотнинг кутубхонаси
4. www.tag-group.com - Туризм бўйича консултатив гуруҳ (TAG).
5. www.daminahotels.com – «Daminahotel» меҳмонхонаси

6 – амалий машғулот

Меҳмонхона хизматлари маркетинги

Ишдан мақсад: Халқаро меҳмонхона хизматлари бозорида маркетинг концепциясини, меҳмонхона маркетингининг хусусиятларини, маркетинг стратегияси ва уни режалаштиришни излашдан иборат.

Масаланинг қўйилиши: Маркетинг хусусиятлари ва маҳсулот ишлаб чиқариш стратегиясини шакллантириш.

Ишни бажариш учун намуна

Маркетинг тадқиқотлари тизимида истеъмолчилар хатти – ҳаракатини ўрганиш

Маркетинг тадқиқотлари тизимида истеъмолчилар хатти-ҳаракатини ўрганиш муҳим аҳамият касб этади. Истеъмолчи ўта мураккаб шахс саналиб, уни ўрганишда потенциал истеъмолчиларнинг ҳозирги ва келгусидаги заруриятларини, эҳтиёжларини ва истакларини ўрганувчи иқтисодий усуллар тизими, дид ва истакларидаги ўзгаришларга, умуман бозорда истеъмолчининг хатти-ҳаракатига таъсир қилувчи омилларни аниқлаш, қондирилмаган эҳтиёжлари сабабини аниқлаш психологик усуллар ёрдамида амалга оширилади.

Истеъмолчи томонидан туристик маҳсулотни баҳолаш иккита босқич орқали амалга оширилади:

1. Маслоу назариясига кўра эҳтиёжлар муҳимлиги даражасига кўра. Мотивлик ҳолати қанчалик юқори поғонада бўлса, шунчалик маҳсулот тавсифларининг яшаш учун зарурлиги юқори бўлади;

2. Истеъмолчи шахсий хусусиятига кўра битта мотивлик поғонасида ётувчи маҳсулот тавсифларининг иерархиясига кўра.

Шу боисдан, тадқиқотда ушбу ҳолатни ҳисобга олган ҳолда, туристик маҳсулотларни истеъмолчиларининг ўзларини тутишларини ўрганишда танлаб кузатиш ва анкета-сўров усулларидадан фойдаланилди.

Ҳозирги замон маркетингида шахсий тавсифлар ва истеъмолчи хатти-ҳаракатининг боғлиқлигига асосланган психо-жуғрофий сегментация усули кенг қўлланилади. Шунини таъкидлаш жоизки, амалиётда туризм маҳсулотлари бозорида истеъмолчилар хатти-ҳаракатини тадқиқ этиш борасидаги услубиётлар ва зарурий маълумотлар етарлича эмас.

Тадқиқот жараёнида саёҳат қилишга умумий тарзда муносабат масаласидаги саволга жавоб бериш сўралиб, алоҳида махсус сўровнома (1-илова) ишлаб чиқилди ва юзма-юз усулда сўров ташкил этилди. Ушбу усул респондентга бевосита мурожаат қилиб, унинг хулқ-атвори, ҳаракатдан кўзланган ниятлари, ўтган даврда қилган ва ҳозир қилаётган ишлари, келажакка мўлжалланган режалари тўғрисида батафсил маълумот олиш имконини беради. Айниқса, кишининг ҳис-туйғулари, кечинмалари, ҳаракат мотивлари тўғрисида маълумот тўплаш керак бўлганда бу усул самарали ҳисобланади.

Назорат саволлари

1. Истеъмолчиларни сегментлашда, яъни гуруҳларга бўлиб ўрганишда сегментация тамойилларининг қайси омилларига кўпроқ аҳамият берилади?

2. SWOT–таҳлилнинг ёрдамида ижобий ҳамда афзалликлар ривожланиш омилларини баҳолаш натижаларини кўрсатинг?

3. Мак-Кинзи матрицаси бўйича рақобатлашувчи корхоналар кучли ва заиф томонларини баҳола беринг?

Фойдаланилган адабиётлар:

Махсус адабиётлар

1. Lim Tau Sian NemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.
2. Yoker D.R. Fundamentals of hospitality, 2012.
3. CH. Medoy. Tourism of management. 2013.
4. WTO World Tourism Barometer. Madrid. WTO.2013.

Интернет ресурслари

1. www.world-tourism.org - Халқаро туристик ташкилот
2. www.world-tourism.org/infoshop - Халқаро туристик ташкилотнинг ахборот маркази
3. www.wtoelibrary.org - Халқаро туристик ташкилотнинг кутубхонаси
4. www.tag-group.com - Туризм бўйича консултатив гуруҳ (TAG).

7 – амалий машғулот

Меҳмонхонада маркетингни бошқариш

Ишдан мақсад: Бозор сегментацияси ва хизматларни жойлаштириш, маркетинг муҳитини таҳлил қилиш ва маркетинг стратегияни танлаш.

Масаланинг қўйилиши: Бозор сегментацияси, маркетинг муҳити, савдо маркасини ишлаб чиқиш.

Ишни бажариш учун намуна

Тадқиқот давомида «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмасининг туристик маҳсулотлари истеъмолчиларининг хатти-ҳаракати мотивини ўрганишга комплекс ҳолда ёндашилди. Маркетинг тадқиқотлари муаллиф томонидан ишлаб чиқилган махсус услубиёт асосида олиб борилди. Респондентларга кўплаб саволлар берилиб, улар ўртасида 8 таси асосий ҳисобланган. Тадқиқот ташаббус ва боғлиқ бўлмаган тавсифга эгадир.

Тадқиқот жараёнида 10 турдаги истеъмолчилар гуруҳи ажратилди. Уларни биз саёҳатга умумий тарздаги муносабати нуқтаи-назаридан қуйидагича номладик: “рационалистлар”; “илмга қизиқувчилар”; “позитивистлар”; “гурманлар”; “ритуалистлар”; “топқирлар”; “эркинлик шайдолари”; “саёҳатни ёқтирмайдиганлар”; “кашшофлар”; “аниқлай олмайдиганлар”. Респондентларга сўровномада кўрсатилган: “Саёҳат - бу.. .” саволига жавоб бериш талаб этилди.

Олинган маълумотларга қайта ишлов беришда “эксперт-омил” матрицаси тузилиб, унга ҳар бир эксперт томонидан сўров варағида қўйилган жавоблар қўйилади.

Экспертлардан олинган натижаларни баҳолашда кўпинча конкордация-натижавий кўрсаткичга таъсир қилувчи бир нечта объектлар бўйича экспертлар

мулоҳазаларининг муштараклигини аниқлаш талаб этилади. Экспертлар мулоҳазалари муштараклиги конкордация коэффициентини W , яъни m та экспертлардан ташкил топган гуруҳ учун умумий ранг Спирмэн корреляция коэффициентини билан аниқланади.

Экспертлар берган мулоҳазалар муштараклиги тасодифий эмаслигига ишонч ҳосил қилиш учун χ^2 мезонидан фойдаланилди. Маркетинг тадқиқотлари натижалари 1-жадвалга жамланди.

Жадвал маълумотлари шуни кўрсатадики, аҳоли ўртасида бир қанча қизиқарли томонлар мавжудлиги кузатилади. Масалан, саёхатни - дунёни ўрганиш воситаси деб ҳисобловчи “рационалистлар” умумий респондентларнинг ўртача 32 - 34% ини ташкил этган ҳолда “илмга қизиқувчилар” асосан 18 - 22% ни ташкил этадилар.

34 - 35% ни ташкил этувчи истеъмолчилар сифатли турмаршрут ва экскурсиялар тарафдорлари бўлиб, улар саёхатни яхши кўрувчилар ҳисобланади (“позитивистлар”, “гурманлар”, “топқирлар” ва “эркинлик шайдолари”). Шуниси қизиқки, умумий истеъмолчиларнинг 4 - 7% га яқинини ташкил этувчилар оила, дўстлик ва ишчанлик муҳитидаги муносабатлар чоғида пайдо бўладиган алоҳида ритуал сифатида қабул қиладилар.

11-жадвал

Туристтик маҳсулотлари истеъмолчиларининг психологик тури

“Саёхат - бу.. .” саволига жавоб вариантлари	Аҳоли пунктлари, %			Экспертлар, % (n=40)
	Тошкент шаҳри (n-270)	Вилоятнинг бошқа шаҳарлари (n-320)	Қишлоқ жойлари (n-340)	
1. “Рационалистлар”				
Дунёни ўрганиш воситаси	32,14	33,14	34,63	34,41
2. “Илмга қизиқувчилар”				
Билимсизликни бартараф қилиш воситаси	21,34	18,00	20,44	21,94
3. “Позитивистлар”				
Умуман қониқиш, шодлик	13,42	13,21	13,42	10,11
4. “Гурманлар”				
Юқори даражада қониқишнинг бир тури	6,24	6,26	8,14	6,31
5. “Ритуалистлар”				
Ритуал қисми (оила, дўст, ишчанлик)	7,11	7,22	4,31	6,82
6. “Топқирлар”				
Бу шуки, ундан юз ўгириб бўлмайди, кадриятларни ўрганиш воситаси	6,11	7,14	8,11	7,12
7. “Эркинлик шайдолари”				

Энг тўғри келувчи қониқиш	3,58	3,54	3,22	3,84
8. “Саёҳатни ёқтирмайдиганлар”				
Кундалик ва ташвишли машғулот	3,44	3,96	2,14	2,84
9. “Кашшофлар”				
Ташвишлар, ортиқча ҳиссиётлардан, толиқишлардан кутилишнинг усули	2,64	3,01	2,74	2,63
10. “Аниқлай олмайдиганлар”				
Жавоб бериш қийин	3,98	4,52	2,85	3,98
ЖАМИ:	100,00	100,00	100,00	100,0

Айрим истеъмолчилар, яъни 2 - 3 % истеъмолчилар “саёҳатни ёқтирмайдиганлар” тоифасига мансубдир. Улар саёҳат қилишни кундалик ва ташвишли машғулот деб ҳисоблайдилар.

Сўровда жами 970 (n=970) респондент қатнашиб, Спирмэн корреляция коэффиценти $K_c = 0,666$ га; конкордация коэффиценти эса, $W = 0,86$ га тенг бўлди. Бу эса, экспертлар мулоҳазалари билан муштараклигини англатади.

Назорат саволлари

- 4.5. «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмаси бу даражага эришиш сабабларини айтинг ва у маркетингнинг қайси элементларидан доимий ҳолда фойдаланади деб ўйлайсиз?
- 4.6. Сизнинг фикрингизча, бугунги кунда ушбу фирма қандай стратегия асосида ривожланмоқда?
- 4.7. Фирманинг бозордаги улушини кенгайтириш бўйича стратегик вазифалари нималардан иборат деб ўйлайсиз ва Сизнинг тавсияларингиз?

Фойдаланилган адабиётлар:

Махсус адабиётлар

1. Lim Tau Sian NemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil “Fundamentals of hospitality and tourism management”, 2011.
2. Yoker D.R. Fundamentals of hospitality, 2012.
3. CH. Medoy. Tourism of management. 2013.
4. WTO World Tourism Barometer. Madrid. WTO.2013.

Интернет ресурслари

1. www.world-tourism.org - Халқаро туристик ташкилот
2. www.world-tourism.org/infoshop - Халқаро туристик ташкилотнинг ахборот маркази
3. www.wtoelibrary.org - Халқаро туристик ташкилотнинг кутубхонаси
4. www.tag-group.com - Туризм бўйича консултатив гуруҳ (TAG).

V. БИТИРУВ ИШЛАРИ УЧУН МАВЗУЛАР

“Меҳмонхона индустриясида менежмент ва маркетинг” модулидан битирув иши учун мавзулар қуйидаги кўринишида шакллантирилган:

1. Меҳмонхона фаолиятини такомиллаштириш йўллари
2. Меҳмонханаларни бошқаришнинг иқтисодий механизмини таомиллаштириш
3. Меҳмонхона хизматларининг рақобатбардошлигини ошириш йўллари.
4. Меҳмонхона фаолиятини такомиллаштиришда ахборот технологияларнинг аҳамияти.
5. Меҳмонхонани стратегик бошқариш.
6. Меҳмонхона хизматлар турлари ва уларни такомиллаштириш йўллари.
7. Меҳмонхона хизматини такомиллаштириш йўллари.
8. Ўзбекистонда меҳмонхона индустриясини ривожлантириш ва унинг муаммолари.
9. Меҳмонхонади туристларга хизмат кўрсатишни такомиллаштириш.
10. Меҳмонхонанинг реклама фаолиятини ривожлантириш асослари.
11. Ўзбекистон меҳмонхоналарида туристик хизмат кўрсатиш турларини кенгайтириш.
12. Ўзбекистонда меҳмонхона бизнесини ривожлантириш истикболлари.
13. Ўзбекистонда халқаро меҳмонхона тизимларининг ривожланиш тенденциялари.
14. Ўзбекистон минтақаларида меҳмонхона индустриясини ривожлантириш муаммолари ва истикболлари.
15. Ўзбекистонда меҳмонхона фаолиятини ривожланишига таъсир этувчи омиллар.
16. Меҳмонхоналар фаолиятини бошқаришда маркетинг самарадорлиги ва уни ошириш йўллари (Самарқанд шаҳар меҳмонхоналари мисолида).
17. Меҳмонхона индустрияси Фаолиятини самарали ташкил этишда транспорт тизимининг ўрни ва аҳамияти.
18. Ўзбекистон меҳмонхона индустриясини ривожлантиришда замонавий менежмент.
19. Меҳмонхона хизматларини ташкил этишда илғор хорижий тажрибадан фойдаланиш.
20. Меҳмонхона бизнесини ташкил этиш ва бошқаришда МДХ давлатлари тажрибаси.
21. Меҳмонхоналарнинг асосий функция ва хизматларини самарали ташкил этиш механизмлари.
22. Меҳмондўстлик индустриясини бошқаришда Европа мамлакатлари тажрибаларидан фойдаланиш.

VI. КЕЙСЛАР БАНКИ КЕЙС

Меҳмонхона раҳбариятининг мотивацияси

Мотивация назарияларининг катта қисми асосий эътиборни менежерлар ва оддий ходимлар мотивациясига қаратади. Шу сабабли раҳбарият мотивациясини ўрганувчи назарияни кўриб чиқамиз.

Мак Келланд эҳтиёжлар назарияси асосий эътиборни олий даражадаги эҳтиёжларга қаратади. Д. Мак Келланд одамларга фақат учта эҳтиёж – ҳокимлик, муваффақият ва алоқадорлик эҳтиёжлари хос деб ҳисоблаган.

Ҳокимлик эҳтиёжи бошқаларга таъсир кўрсатиш, ўз ҳукмини ўткази олиш истаги сифатида ифодаланади. Ҳокимлик эҳтиёжига эга бўлган кишилар доим ҳам хизмат пиллапояси бўйлаб юқорига интилувчи ва бу сўзни салбий маънода қўллашга сабаб бўлувчи шахслар бўлиши шарт эмас. Бу назарияга кўра кишиларда ҳокимлик эҳтиёжи соф кўринишда бўладиган бўлса, зулм ва авантюрага мойиллик сезилмайди ҳамда ўз таъсирини кўрсата олиш асосий эҳтиёжга айланади.

Муваффақият эҳтиёжи кишиларнинг муваффақиятга эришганлигини эълон қилиш билан эмас, балки ишни муваффақиятли равишда охирига етказиш билан қондирилади. Муваффақият эҳтиёжи юқори бўлган кишилар таваккалчиликни ёқтирмайди. Улар муаммони ечиш учун масъулиятни ўз зиммасига олиб, улар эришган натижалар аниқ ва муайян равишда тақдирланувчи вазиятларни ёқтирадилар. Муваффақият эҳтиёжига эга кишиларни мотивлаш учун уларнинг олдига риск даражаси ёки муваффақиятсизликка эришиш эҳтимоли паст бўлган вазифаларни кўйиш, уларнинг ташаббускорлигини қўллаб-қувватлаш учун етарлича ваколатлар бериш ҳамда эришилган натижаларга асосан уларни рағбатлантириб бориш зарур.

Алоқадорлик эҳтиёжига асосланган мотивация компания менежерларининг дўстона муносабатлар ўрнатиш, бошқаларга ёрдам кўрсатишдан манфаатдорлигини белгилаб беради. Алоқадорлик эҳтиёжи юори бўлган шахслар кўпроқ уларнинг ижтимоий мулоқотга кенг имкониятлар берувчи ишларга жалб қилинади. Раҳбарият бундай кишиларга кўпроқ эътибор бериш ва уларни вақти-вақти билан алоҳида гуруҳларга тўплаш йўли билан уларнинг эҳтиёжларини қондириши мумкин.

Герцбергнинг икки омилли назарияси гигиеник омиллар ва мотивацияни ажратиб кўрсатиш лозимлиги ҳақидаги тушунчаларга асосланади.

Гигиеник омиллар иш амалга ошириладиган муҳитдаги омиллар билан боғлиқ. Гигиеник омилларнинг йўқлиги ёки етишмаслиги кишиларнинг бажарган ишларидан қониқмаслигига олиб келади. Бироқ бу омилларнинг етарли бўлишининг ўзи ҳам ишдан қониқишга сабаб бўлмайди ва кишиларни бирон нарсага рағбатлантирмайди. Бу омиллар қаторига ойлик маош, иш шароитлари, маъмуриятнинг сиёсати, назорат даражаси, ҳамкасабалар, раҳбарият ва қўл остидагилар билан муносабатларни киритиш мумкин.

Портер—Лоулер модели кутиш назарияси ва адолат назарияси элементларидан таркиб топган. Бу моделларда бешта кўрсаткич мавжуд: сарфланган куч-қувват, қабул қилиш, олинган натижалар, мукофотлаш ва қониқиш даражаси. Ушбу моделга асосан эришилган натижалар ходим сарфлаган куч-

қувватга, унинг қобилияти ва унга хос хусусиятларга ҳамда унинг ўз ролини тўғри ҳис қилишига боғлиқ бўлади. Сарфланган куч-қувват даражаси мукофотлаш қиймати ва мазкур ҳатти-ҳаракатлар муносиб тақдирланишига ишонч ҳосил қилиш даражаси билан белгиланади. Бундан ташқари, натижалар ва мукофотлаш ўртасида боғлиқлик ўрнатилади – ҳар бир шахс эришилган натижалар учун мукофотланиш воситасида ўз эҳтиёжларини қондиради.

Ходимнинг иш натижалари қуйидаги уч омилга боғлиқ бўлади: сарфланган куч-қувват даражаси; ҳар бир шахснинг қобилияти ва ўзига хос хусусиятлари; унинг меҳнат жараёнидаги ўз ролини ҳис қилиши.

Сарфланган куч-қувват даражаси ўз навбатида мукофотлашнинг қиймати, инсон сарфланган куч-қувват ва қутилаётган мукофотлаш ўртасида қанчалик мустаҳкам алоқа борлигига ишонишига боғлиқ бўлади.

Талаб қилинувчи натижаларга эришиш ички ва ташқи мукофотларга олиб келиши мумкин.

Портер ва Лоулернинг энг муҳим хулосаларидан бири шундаки, натижа келтирувчи меҳнат қониқишга олиб келади. Бу эса кўпчилик менежерларнинг фикрига зид келади. Уларнинг ўйлашича, қониқиш меҳнатда юқори натижаларга олиб келади ёки бошқача қилиб айтганда кўнгли кўпроқ тўлган ишчилар яхшироқ ишлайди. Портер ва Лоулер бажарилган иш ҳисси қониқишга олиб келади ва натижаларнинг юқори бўлишига хизмат қилади деб ҳисобланади.

Стимулларнинг таъсирини максималлаштириш мақсадида маълум бир тамойилларга амал қилиш зарур.

Очиқлик. Ҳар бир стимул барча ходимлар учун очиқ бўлиши лозим. Рағбатлантириш усуллари демократик ва ҳамма учун тушунарли бўлиши талаб қилинади.

Сезилувчанлик. Амалиётнинг кўрсатишича, стимулларнинг таъсир қилишида қандайдир бир чегара бор. Турли мамлакатлар ва жамоаларда у турлича бўлади. Айрим ходимлар учун бир доллар катта стимул бўлса, бошқалар учун ўн доллар ҳам камлик қилиши мумкин. Мазкур ҳолатни стимулнинг қуйи чегарасини белгилашда ҳисобга олиш зарур.

Аста-секинлик. Моддий стимуллар доимий равишда ўсиб боирши лозим бўлиб, буни амалиётда ҳам ҳисобга олиш зарур. Бироқ мукофотнинг кескин кўтарилиши ва келгусида яна пасайтирилиши ходимга салбий таъсир кўрсатиши мумкин, чунки у рағбатлантиришнинг қуйи чегараси яна бир бор ўзгаришидан кўнгли тўлмайди.

Олий даражадаги эҳтиёжларни қондириш бўйича тавсиялар 1-жадвалда келтирилган.

Меҳнат натижалари ва унга тўланувчи ҳақ ўртасидаги фарқни камайтириш

Кўплаб хорижий фирмаларнинг меҳнат учун ҳафталик ҳақ тўлашга ўтиши аввало ушбу тамойилга амал қилиш зарурати билан изоҳланади. Стимулнинг бир марталик таъсир кўрсатиши аллақачондан бери маълум. Ушбу тамойилга амал қилиш кўп ҳолларда мукофотлаш даражасини пасайтиришга ҳам имкон беради, чунки одамларнинг кўпчилиги “яхшиси камроқ, лекин ҳозир” деган тамойилни афзал кўради. Бундан ташқари, тез-тез мукофотлаш, унинг бажарилган ишлар

натижаси билан боғлиқлиги жуда кучли стимулдир. Мукофотнинг ўтган сафарга нисбатан оширилиши ходимни ҳам моддий, ҳам маънавий жиҳатдан қониқишига олиб келади, унинг кайфиятини кўтаради.

13-жадвал

Олий даражадаги эҳтиёжларни қондириш бўйича тавсиялар

Ижтимоий эҳтиёжлар	Ҳурматга эҳтиёж	Ўзини кўрсатиш эҳтиёжи
<p>Жамоада ягона команда ҳиссини яратинг. Ишни шундай ташкил қилингни, ходимлар ўзаро мулоқот қила олсин. қўл остидагилар билан маж-лислар ўтказиб туринг. Норасмий гуруҳлар ташкилотга зарар етказмаса, уларни йўқотишга шошилманг. Ташкилот ходимларининг ижтимоий фаоллиги учун шароитлар яратинг.</p>	<p>қўл остидагиларга мазмундор иш таклиф этинг. Уларнинг эришилган натижалар билан ижобий алоқасини таъминланг. Улар эришган натижаларни юқори баҳоланг ва рағбатлантиринг. қўл остидагиларни мақсадларни шакллантириш ва қарорларни ишлаб чиқишга жалб қилингни. қўл остидагиларга қўшимча ҳуқуқ ва ваколатлар беринг. қўл остидагиларни хизмат пиллапояси бўйлаб илгари суринг. Ходимларнинг билимини ошириш учун уларни ўқитиш ва қайта тайёрлашни таъминланг.</p>	<p>қўл остидагиларни ўз салоҳиятидан тўлиқ фойдаланишга имкон берувчи ўқиш ва ривожланиш учун имкониятлар беринг. қўл остидагиларга улардан бор куч билан иш-лашни талаб қилувчи мураккаб ва аҳамиятли топшириқлар беринг. қўл остидагиларнинг ижодий қобилиятларини рағбатлантиринг ва ривожлантиринг.</p>

Моддий ва маънавий стимулларнинг уйғунлашуви. Ўз табиатига кўра моддий ва маънавий омиллар бир хил кучга эга ҳисобланади. Ҳамма нарса ушбу омиллар таъсир кўрсатувчи жой, вақт ва субъектларга боғлиқ бўлади. Гап бу ерда иқтисодиётнинг ривожланганлик даражаси, у ёки бу давлатнинг анъаналари, шунингдек, ходимнинг ёши, жинси ва моддий аҳволи ҳақида бормоқда. Мазкур ҳолатни инобатга олган ҳолда ушбу омилларни уларнинг ҳар бири ходимларга қанчалик таъсир кўрсатишини ҳисобга олган ҳолда уйғунлаштириш мақсадга мувофиқ.

Кўриниб турибдики, мотивлаш тизими компаниялар учун катта аҳамиятга эга бўлган менежерлар ва бошқа менежерлар гуруҳи ва ходимлар учун турлича бўлиши мумкин. Чет элда юқори малакали ходимларнинг етишмаслиги ва хэдхантингдан (“охотники за головами”) ҳимоя қилиш муаммоси ҳозирги пайтда новаторлик ёндашувларини қўллаган ҳолда ечилмоқда (14-жадвал).

Fortune “The best companies to work for” (“Ишлаш учун энг яхши компаниялар”) рейтингига кирган компаниялар

Компания номи	Ходимларни рағбатлантириш тадбирлари
SAS institute	Ходимларнинг болаларига ғамхўрлик қилиш, фитнес-марказ, иш ҳақи жамғармасининг 15%и нафақа жамғармасига келиб тушади. Мослашувчан иш графиги.
Charles schwab	Компаниянинг фойда олишида нафақат топ-менежерлар, балки оддий хизматчилар ҳам иштирок этади. Ҳар чораклик бонуслар ойлик иш ҳақининг 10%ига тенг.
Tdindustries	Ходимлар штати тенг ҳуқуқлик ва ҳамкорилк асосида иерархик поғоналарсиз ташкил қилинади
Born information servise	Ҳар бир ходим 250\$ га униформа олади, шунингдек, ўз портатив компьютерига эга бўлади
Goldman Sachs	Барча хизматчилар компания акцияларини бозор нархидан бир неча баробар фарқ қилувчи номинал бўйича харид қилади
Xilinx	Сотув ҳажмидаги ҳар бир янги миллиарди учун барча ходимларга бир шишадан шампан виноси тарқатилади
American century	Мослашувчан иш графиги ҳамда ҳар бир оила аъзолари ва ҳатто хизматкорлар учун ҳам тиббий суғурта таъминланади

Ҳозирги пайтда кенг қўлланаётган номоддий стимуллардан бири ходимларни хизмат пиллапояси бўйлаб илгари суришдир.

Мансабнинг ривожланиши деб ходим ва ташкилот томонидан шахсий режа ёки корхона режасини амалга ошириш учун бажарилувчи ҳатти-ҳаракатларга айтилади. Мансабнинг ривожланишини режалаштириш ходим ва ташкилотдан (агарда у мазкур жараёни қўллаб-қувватласа) маълум бир қўшимча (кундалик фаолият билан солиштирганда) ҳатти-ҳаракатларни талаб қилади ва шу билан бирга ходим ва у меҳнат қилувчи ташкилотга бир қатор афзалликлар ҳам ҳада этади. **Ходим учун бу қуйидагиларни аңглатади:**

- ташкилотда унинг хизмат пиллапояси бўйлаб илгарिलाши ва ҳаёт даражасини оширишига имкон берувчи янги ишдан қониқиш даражасининг юқорилиги;

- ўзининг касбга доир истиқболларини аниқ кўриш ва ўз ҳаётининг бошқа жабҳаларини режалаштириш имконияти;

- бўлажак касб фаолиятига мақсадли йўналган ҳолда тайёргарлик кўриш имконияти;

- меҳнат бозорида рақобатбардошлигининг ўсиши.

Корхона қуйида афзалликларга эга бўлади: ўзининг касб фаолиятини мазкур ташкилот билан боғловчи компания томонидан рағбатлантирилган ва компанияга мойил ходимлар меҳнат самарадорлигини оширади ва ишчи кучининг қўнимсизлигини пасайтиради;

- шахсий манфаатларни ҳисобга олган ҳолда бутун ташкилотнинг ва ходимларнинг профессионал ривожланишини режалаштириш имконияти;
- касб таълимидаги эҳтиёжларни аниқлаш учун муҳим манба сифатида айрим ходимларнинг мансабини ривожлантириш режалари;
- асосий лавозимларга тайинлаш учун етарли даражада тайёрланган, профессионал ўсишдан манфаатдор ходимлар гуруҳи.

Масала бўйича саволлар:

1. Мотивациянинг турли моделларини тавсифлаб беринг.
2. Раҳбарияти мотивацияси тизими менежерлар ва оддий ходимлар мотивациясидан нимаси билан фарқланади?
3. қайси ҳолларда “муваффақиятга эришиш”, қайси ҳолларда эса “муваффақиятсизликдан қочиш” мотивация тизими қўлланади?
4. Мотивация усуллардан бири сифатида мансабга эгалик қилишни режалаштириш нимани англатади?

1-топширик

“Парадиз” меҳмонхонасида 46 киши жойлашиши мумкин бўлган 23 та номер мавжуд. Меҳмонхона бекаси Мэри Коллинз билан биргаликда бу ерда 30 киши ишлайди. Бир неча йил аввал ушбу меҳмонхона ўрнида бўлган пансион ҳақида туризм бўйича бирон-бир маълумотномада бир сатр ҳам маълумот бўлмаган. Энди эса “Парадиз” меҳмонхонаси ўз синфидаги энг яхши меҳмонхоналардан бири эканлигини ҳамма яхши билади.

Меҳмонхонадаги нархлар анча юқори бўлишига қарамай, у доимо меҳмонлар билан гавжум бўлади. Меҳмонхона йилига ўртача 80% меҳмонлар билан тўла бўлиб, бу меҳмонхона бизнеси учун анча юқори кўрсаткич ҳисобланади.

Ўз ишида Мэри бир нечта тамойилга асосланади:

- ◆ тўланган ҳаққа мос равишда хизмат кўрсатиш;
- ◆ ходимларнинг ўз ишидан манфаатдорлигини таъминлаш;
- ◆ меҳмонлар ҳақида ғамхўрлик қилиш.

Мижозларнинг эҳтиёжлари ва хоҳиш-истакларини ўрганиш ҳамда уларга кўрсатилувчи хизмат сифатини ошириш учун меҳмонларга сўровномани тўлдириш таклиф қилинади. Унда меҳмонхона ҳақидаги, шунингдек, овқатланиш сифати ва хизмат кўрсатишни таъминлаш ҳақидаги фикр-мулоҳазаларни билдириш сўралади.

Ўзингизни маслаҳатчи ролига қўйиб кўринг ва қуйидаги операцияларни бажаринг:

1. Анкета саволларини ушбу йўналишларнинг ҳар бири бўйича тузишга ҳаракат қилинг.
2. Меҳмонхонага ташриф буюрувчиларнинг сўровномани тўлдиришини рағбатлантириш тизимини таклиф қилинг.
3. Меҳмонхона ходимларининг хизмат кўрсатиш сифатини оширишдан мафаатдорлигига қандай қилиб эришиш мумкин?

КЕЙС

Менежментда назорат функцияларини амалга оширишга замонавий ёндашувлар

Қўл остидагиларга вазифалар қўйиш ва бу вазифаларнинг бажарилишини назорат қила олиш қобилияти менежер фаолиятида муҳим аҳамият касб этади. Ўтган асрнинг 60-йилларида америкалик олимлар Дэвид Кейрси ва Кеннет Бланчард бу вазифалар самаралироқ бажарилишига имкон берувчи услубиятни ишлаб чиқдилар.

Ҳақиқатда назорат бу мураккаб нарса эмас, чунки у олдиндан келишилган нарсани текширишни назарда тутди. Бирор ишни бажарувчидан вақти-вақти билан ҳисобот талаб қилиш ва хато топилган пайтда унинг ҳатти-ҳаракатларига ўзгартириш киритиш қийин эмас. Ҳақиқий назоратни вазифани тўғри ифодаламай туриб амалга ошириш мумкин эмаслиги эса умуман бошқа гап. Бунинг учун зарур шароитлар яратишга имкон берувчи технологиядан ҳамма ҳам хабардор эмас.

Кейрси ва Бланчард услубияти (у “вазиятга раҳбарлик қилиш” деб аталади) айнан вазифаларни белгилашда жуда самарали бўлади ва охир-оқибатда назоратнинг энг юқори даражада бўлишини таъминлайди. Унинг муаллифлари топ-менежерларнинг муваффақиятли иш фаолиятини кузатдилар ва натижада самарали раҳбарлик қилиш учун универсал қонуниятларни чиқардилар. Гарчи бу услубият 1960-йилларда яратилган бўлсада, ҳозирги кунгача Америкадан ташқарида ҳам амал қилаяпти. Мамлакатимизда бизнес-мураббийларнинг аксари қисми ҳам бу услубиятдан фойдаланмоқда.

Кейрси ва Бланчард универсал қонуниятларни аниқлашга муваффақ бўлдилар. Биринчи навбатда раҳбариятнинг икки хил турдаги хулқ-атвори бўлиши мумкинлиги аниқланди. Баъзида топшириқ беришда оддий кўрсатмалар билан чекланиб қолиш мумкин: нимани, қачон ва қандай қилиш лозим. Бундай хулқ-атвор директив хулқ-автор деб аталади. Бошқа ҳолатда эса вазифани бажарувчига нисбатан эмоционал ва ғамхўрлик билан муносабатда бўлиш, уни мақташ йўли билан ҳал қилиш мумкин. Бу қўллаб-қувватлаш хулқ-авторидир. Бироқ амалиётда бу хулқ-атворлар тоза кўринишда раҳбарият учун хос эмас — одатда улар турли пропорцияда бир-бири билан аралаш бўлади. Ўз услубиятини амалиётга иложи борица яқинлаштириш мақсадида Кейрси ва Бланчард раҳбариятнинг яна тўрт стилини - инструктор, ўргатувчи, рағбатлантирувчи ва вакиллик стилини ишлаб чиқдилар. “Вазиятга раҳбарлик қилиш” услубиятининг моҳияти айнан шу усуллардан тўғри фойдаланишдан иборат.

қачон ва қайси усулни танлаш қўл остидаги кишиларнинг тажрибасига боғлиқ бўлади. Агарда у бирон-бир соҳага янги келган бўлса, раҳбар инструктор усулни танлаши ва кўрсатмалар бериш билан чекланиши лозим. У фақат вазифани белгилайди ва уни бажариш муддатини кўрсатади. Бу ерда қўллаб-қувватлаш хулқ-автори минимал бўлгани маъқул. Вазифанинг бажарилиши учун қулай шароитлар яратишда янги ходимни муайян билимлар билан таъминлаш муҳим аҳамият касб этади. У тортиниши, кўркиши мумкин бўлиб, бу ерда раҳбарнинг ижобий ҳиссиётлари ортиқчалик қилади. Айтайлик, машина ҳайдашни ўрганаётган одам доимо асабийлашади ва унга ёрдам беришнинг ягона усули унга аниқ

кўрсатма беришдир: рулни у ё бу томонга бур, тормозни бос ва ҳоказо. Барча жилмайиш ва мақтовларни у сезмаслиги мумкин, чунки ҳозир бунинг вақти эмас.

Агар қўл остидаги ходим элементар малакага эга бўлса, яхшиси “ўргатувчи” усулдан фойдаланиш керак. Осон вазифаларни бажаришни ўрганиб олгач, ходим ўзини сал кам уста ҳисоблайди. Унинг шундай деб ўйлагани ҳам маъқул, чунки бу унга асосий кўникма ва маҳоратларни мустаҳкамлашга имкон беради. Бошлиқ бир томондан, деталли кўрсатмалар беришда давом этса, иккинчи томондан уни аста-секинлик билан қўллаб-қувватлашга ўтади. Масалан, агар бу ҳисоботлар ёзиши лозим бўлган секретарь бўлса, уни: “Ажойиб ҳисобот! Менга айнан шу нарса керак эди!” деб мақтаб қўйиш керак.

Сўнгра ходим одатда умидсизликка тушиб қолади: муваффақиятдан эсанкираш ўтиб кетади, у фаолият соҳаси аввал ўйлагандан кўра анча кенгрок эканлигини тушуна бошлайди. Масалан, машина ҳайдашни ўрганган киши бутун ҳаёт давомида фақат автодромда эмас, балки катта кўчаларда, кўприкларда, дала ва тоғларда ҳам машина ҳайдаши лозимлигини тушуниб етади. Ёки айтайлик, маркетинг ёрдамчиси икки-учта кўрсаткичлар билан ишлашни ўрганиб олгач, тадқиқотни амалга ошириш учун ўндан ортиқ кўрсаткичлар билан ишлаш талаб қилинувчи вазиятга дуч келганда доврираб қолади. Айнан шу пайт раҳбарият “рағбатлантириш” усулидан фойдаланади. Яъни директив хулқ-автор минималлашади, чунки кўрсатмаларнинг кўпи ходимга маълум бўлиб, унинг учун раҳбарият томондин ғамхўрлик кўрсатилиши кўпроқ аҳамият касб этади. Бундай ҳолларда одамни ишонтириш лозим: “Сен бунга ўхшаш вазифаларни бажаргансан, сенинг қобилиятинг бор, бу вазифани бемалол бажаришинг мумкин!”

Агар бажарувчи етарли маълумотга эга бўлса раҳбарият буйруқ бериш билан чекланади: “Мана мақсад ва муддат, олға!” Бунда вазифани бажариш усуллари кўрсатиб ўтиш шарт эмас, чунки ўз кабинетинг устаси бўлган ходимга бу нарсалар олдидан маълум бўлади. Эмоционал қўллаб-қувватлаш ҳам керак эмас, раҳбар фақат ходимга ёрдам сўраб мурожаат қилиши мумкинлигини айтади, холос.

Club consult ўқув-маслаҳат маркази мураббийи Ольга Ковалеванинг фикрига кўра, ҳар қандай ҳолатда ҳам вазифанинг ёмон бажарилишига раҳбар айбдор бўлади, чунки вазифанинг бажарилиши тўғридан-тўғри унинг белгиланишига боғлиқ, бу эса менежернинг асосий вазифасидир. Бажарувчи ходимнинг масъулияти эса фақат раҳбариятдан нимани, қачон ва қандай қилиб бажариш лозимлигини аниқлашдир. Бироқ ҳар нарсани билишни истайдиган бундай ходимлар камдан-кам учрайди. Шу сабабли бошлиқнинг ўзи вазифани бажарувчи ундан нимани истаётганларини аниқ тушуниши ҳақида қайғуриши лозим. Агар ходим қўйилган вазифа ҳақида тўғри тушунчага, вазифани бажариш учун етарли вақт ва ресурсларга эга бўлса-ю, лекин барибир вазифани бажара олмаса ҳам раҳбарият айбдор бўлади, чунки айнан у бундай ходимни ишга олган.

Ходимнинг олдига вазифани қўйишда энг кўп учрайдиган хатолардан бири бу раҳбариятнинг тўғри келмайдиган усулни қўллашидир. Айтайлик, ходимнинг маълумот даражаси анча етарли, бундай вазифаларни у бир неча марта аъло даражада бажарган бўлсада, унга нима қилиш кераклигини худди ёш болага тушунтиргандай қилиб тушунтиришга ҳаракат қиладилар. Бу ходимни хафа қилишдан ташқари, вақтни бекорга йўқотиш ҳамдир. Ёки бўлмаса янги ходим

олдига мақсадни қўядилар, бўлди -қайси муддатда ва қай тарзда бажариш ҳақида эса бир оғиз ҳам сўз айтилмайди. Кўп ҳолларда бунинг натижаси жуда паст бўлади. Яна бир вазият: бажарувчи ходим соҳага янги келмаган бўлсада, бироқ ҳали ўз касбининг устаси эмас, раҳбарият эса фақат вазифанинг бажарилишини талаб қилади, холос, ходимни руҳий жиҳатдан қўллаб-қувватлашга умуман эътибор бермайди. Кенг тарқалган хатолардан яна бири — вазифани натижа мезонлари билан эмас, балки бажариладиган ишлар атамалари билан белгилаш. Бошлик: “Бозор тадқиқотини ўтказ” дейди, лекин бу тадқиқот йигирма варақдан иборат бўлиши ҳақида эса ҳеч нарса демайди.

Агарда вазифа жуда муҳим ёки ходимнинг уни бажара олишидан шубҳа қилинаётган бўлса, бу ҳолда вазифани ёзиб қўйган маъқул. У вазифани бажариш давомида турли тушунарсизликларнинг олдини оли учун ўзига хос қонун вазифасини бажарувчи ҳужжат сифатида расмийлаштирилсин. Бундан ташқари, ходим кўп ҳолларда катта ҳажмли ахборотлар билан ишлайди ва бир вақтнинг ўзида бир нечта вазифани бажаради. Шу сабабли унинг хотирасига буткул ишониб қолмасдан, барча кўрсатмаларни қоғозга қайд қилган маъқул.

Ходимнинг раҳбариятни тўғри ва аниқ тушунганлигини текшириб туриш раҳбарият учун одатий ҳолга айланиб қолиши керак. Доимо: “Сен мени қандай тушундинг?” деб савол бериш керак, чунки “Сен мени тушундингми?” деб сўрагандан фойда йўқ. Бирон нарсани тушунмай қолган бўлсада, буни камдан-кам одам тан олади. Ходимнинг нима қилиши лозимлиги қайта такрорлаб беришини талаб қилиш керак. Бу ходимларнинг айримларини хафа қилиши мумкин бўлсада, уч кун ўтгандан сўнг вазифани бажара олмай қолгандан кўра шуниси ҳам маъқул. Раҳбариятнинг юмшоқ муомалада бўлиши муҳим аҳамият касб этиши шубҳасиз, албатта, масалан: “Мега қара, сен мени қанчалик тушунганинг билиш мен учун жуда муҳим. Илтимос, сенга айтган нарсаларни яна бир бор такрорла”.

Айрим раҳбарлар вазифанинг аниқ бажарилишига ишонч ҳосил қилиш мақсадида битта вазифани бир нечта кишига топширади. Club consult ўқув-маслаҳат маркази мураббийи Ольга Ковалеванинг фикрига кўра, битта вазифанининг ўзини бир нечта ходимга юклаш нотўғри бошқарув ҳатти-ҳаракатига айланади. Бу ходимлар ўртасида зиддиятларнинг пайдо бўлиши, жамоадаги дўстона муҳитни йўқолишига олиб келиши мумкин. Баъзида битта вазифани параллел равишда бажариш технологик нуқтаи назардан зарур бўлиши мумкин, бироқ бу ҳақда ходимларни олдиндан хабардор қилиш керак.

Назоратни ташкил қилишга қўйилувчи ягона талаб – унинг схемаси вазифани белгилашда олдиндан келишиб олиниши лозим. Бироқ кўплаб раҳбарлар назоратни режалаштирмайди — бошлиқ ходимни хоҳлаган пайт текшириши мумкин, ёки бўлмаса айнан вазифани бажаришда четга оғиш рўй берган пайтларда пайдо бўлади. Натижада вазифанинг бажарилиши чўзилиб кетади ёки умуман иложи бўлмай қолади. Назорат қилиш амаллари жуда ҳам оддий: белгиланган вақтда келиш, белгиланган кўрсаткичларни текшириш, бирон муаммо пайдо бўлган бўлса ходимга қўшимча йўриқнома бериш ёки уни руҳан қўллаб-қувватлаш. Энг қийини оралиқ назорат муддатлари ҳақида келишиб олишдир: икки кундан кейин биринчи, учдан кейин иккинчи ва бир ҳафтадан кейин якуний текширув. Умуман олганда бу унчалик мураккаб эмас.

Вазифани белгилашда барча қонун-қоидалар ҳақида келишиб олиниб, раҳбарият уларга амал қиладиган бўлса, назоратда хатога йўл қўйилмайди. Баъзида учраб турадиган кулгили ҳолатлар эса раҳбариятнинг шахсий хислатлари билан боғлиқ бўлади. Масалан, айрим бошлиқлар ходимга берган топшириқ бўйича эмас, балки умуман бошқа топшириқ бўйича ҳисобот талаб қиладилар. Ёки бўлмаса раҳбар натижани текширгану, бироқ ходимга нима яхши ва нима ёмон бажарилганлигини айтишни унутган. Кўп ҳолларда оддий кўполлик ҳам учраб туради. Ходим ҳисобот ёзишда орфографик хатога йўл қўйган бўлса, уни “Нима, ёзишни ҳам билмайсанми?” деб турткилаш ҳам кузатилган.

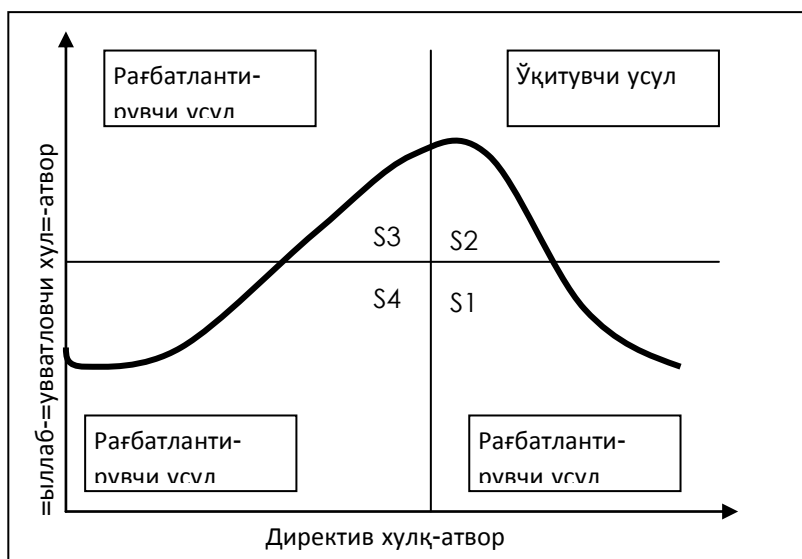
Назоратдаги асосий муаммо шундаки, раҳбарият умуман назоратни режалаштирмайди ёки назорат амалга оширилиши лозим бўлган режаларга беписандлик билан қарайди. Бундай ҳолларда кўпинча барча ресурслар мавжуд бўлсада, вазифа энг узоқ муддатда ҳам бажарилмай қолади. Масалан, ходимга уч куч мобайнида маркетинг ахборотларини тўплаш вазифаси топширилди. Бироқ уч кундан сўнг вазифа топширилган ходим керакли одам топилмади, бошқа фирмада ёрдам кўрсатишдан воз кечишди ва ҳоказоларни сабаб қилиб кўрсатади. Муваффақиятсизликнинг сабаби шундаки, раҳбарият билан ходимлар ўртасида маълум бир масофа пайдо бўлиб, ходим олдиндан кутилмаган шароитларда, зарур ресурсларга эга бўлмаган ҳолда вазифани бажаришга мажбур бўлади.

Ҳар бир раҳбар ўзига хос психологик хусусиятларга эга эканлиги шубҳасиз, албатта. Масалан, эркак киши кўпроқ вазифани бажаришга эътибор қаратиб, ҳиссиётларга мойиллиги кам бўлади, аёл киши эса қўл остидаги ходимларга кўпроқ эътибор қаратади ва уларни қўллаб-қувватлашга ҳаракат қиладди. Бироқ уларнинг орасида фақат вазифаларни қўйиш ва уларнинг бажарилишини назорат қила олишга қодир бўлган раҳбарларгина самарали раҳбар ҳисобланади. Раҳбарнинг “Вазиятга раҳбарлик қилиш”ни амалиётда қўллай олиши айнан унинг шахсий хислатларига боғлиқ. Агар бу унинг қўлидан келмаса, у ҳолда психолог ёрдамига мурожаат қилиш ва ушндан сўнгина хулоса чиқариш лозим. Амалиётда эса раҳбарият мотивацияси кучли бўлса у технологияларни ўзлаштиришга интилиши ва кўп ҳолларда самарали бошлиқ бўлиши кузатилади.

1-расмдаги эгри чизиқ юқори самарадорли менежер қўл остидаги ходимларнинг етарли маълумотга эгалигидан келиб чиққан ҳолда раҳбарлик қилишнинг тўрт усулидан фойдаланиши кўрсатилган.

Уларнинг ҳар бирида турли пропорцияда инструктаж (директив хулқ-атвор) ва маънавий ғамхўрлик (қўллаб-қувватловчи хулқ-атвор) уйғунлашган бўлади. S1 ҳудуди “янги одам” даражасига мос келади: директивлик даражаси юқори, руҳий қўллаб-қувватлаш эса паст.

S2 (“Тажрибали янги одам”) и S3 (“янги одам эмас, лекин ҳали профессионал ҳам эмас”) ҳудудларида аста-секинлик билан раҳбарият томонидан берилувчи кўрсатмаларнинг камайиши ва қўллаб-қувватлашнинг ўсиши кўзда тутилган. S4 - “Профессионал” ҳудуди, яъни қўл остидаги ходим билан муносабатларда кўрсатмалар бериш ва қўллаб-қувватлаш даражаси минимал бўлади.



13-расм. кўл остидаги ходимларнинг етарли маълумотга эгаллигидан келиб чиққан ҳолда раҳбарлик қилиш усулининг ўзгариши

Дэвид Кейрси ва Кеннет Бланчарднинг тадқиқотларига асосан психологик хислатлар назоратга унчалик катта таъсир кўрсатмайди. Айтайлик, ходимнинг фаоллиги жуда юқори бўлиб, вазифанинг моҳиятини охиригача ангаб олмасдан уни бажаришга киришиб кетади ва кейин йигирма марталаб нималарнидир аниқлаб олишга ҳаракат қилиб юради. Уни кўлидан ушлаб туриб, батафсил йўриқнома бериш ва “Мени қандай тушундинг? Ҳозир нима қилишинг керак?” деб сўраш лозим. Ольга Ковалеванинг ҳикоя қилишича: “Мен билан ишлаган бир компанияда сотув бўйича ажойиб мутахассис бор эди. У жуда ҳам ялқов ва мажбуриятни ҳис қилмайдиган бўлсада, бироқ ҳеч ким унчалик муваффақият билан савдо қила олмаган. Масалан, ҳар куни қилинган иш бўйича тузиладиган ҳисоботни у уч кунда, баъзида эса ҳатто ҳафтада бир марта тузар ва шу тарика ички ахборот тизимининг ишидаги мувозанатни бузар эди. Менежер учун алоҳида график ишлаб чиқиш ёки бу ходим олдида унинг ўрнига ҳисобот ёзадиган бошқа кишини ўтказиб қўйиш вариантлари бўлсада, бироқ бундай қилиш бошқалар учун ёмон ўрнатилган бўлиши мумкин эди. Натижада компания раҳбари менежер билан жиддий суҳбат ўтказди: “Тўғри, сиз биз учун жуда қадрли мутахассиссиз, лекин бутун тизимнинг ишини хавф остига қўймоқдасиз...” Ишдан бўшатишларидан кўрқиб кетган ходим ўз камчиликларини тўғирлаб, ҳамма қатори ишлайдиган бўлди.

Умуман олганда, менинг фикримча, ходимларни назорат қилиш билан боғлиқ шахсий хислатлар муаммосини бир томонлама ҳал қилиш мумкин. У ўз вазифаларини кўнгилдагидек бажариши ҳақида келишувга келинади ёки йўқ. Бундан ўзгача бўлиши мумкин эмас. акс ҳолда ҳамма нарсани ақл тарозисига солиб кўриш ва бундай ходим компанияга керакми-йўқми деган саволга жавоб топиш лозим бўлади.

Мавзу бўйича саволлар:

1. Менежментда назорат функциялари нималардан иборат?

2. “Раҳбариятнинг қўл остидаги ходимга вазифани тўғри ифодалаб бериши” нимани англатади?

3. Раҳбарлик қилиш усули ва қўл остидаги ходимнинг тажрибаси ўртасида қандай боғлиқлик бўлиши мумкин?

4. Раҳбарият ва қўл остидаги ходимларнинг психологик хусусиятлари назорат функциясининг амалга оширилишига қай даражада таъсир кўрсатади?

КЕЙС

Замонавий менежментда бошқарув усуллари

Грек тилидан таржима қилганда “метод” сўзи айнан “бирон нарса сари йўл” деган маънони англатади. Ушбу атама икки хил маънога эга.

- ҳодиса ва жараёнлар, тизимларни диагностика қилиш, таҳлил қилиш, тадқиқ этиш, билиш йўли, усули;

- бирон-бир фаолиятни амалга ошириш йўли, усули, ҳатти-ҳаракатлар тарзи.

Биринчи ҳолатда гап у ёки бу фан усуллари ҳақида, хусусан, социал бошқарув ёки менежмент соҳасида тарихий ва системали ёндашув, тажриба, моделлаштириш, вазият таҳлили, ташкилий диагностика каби усуллар ҳақида боради. Яъни, ушбу маънода метод куйидаги саволга жавоб беради: “Буни қандай қилиб билиш, таҳлил қилиш, тадқиқ этиш, диагностика қилиш мумкин?”

Иккинчи ҳолатда методлар бошқарув фаолияти, бошқарув жараёнлари ва раҳбариятнинг ишига нисбатан кўриб чиқилади. Демак, бу ерда: “Буни амалда қандай қилиш, бажариш мумкин?” деган саволга жавоб топишга ҳаракат қилинади.

Иккала ҳолат учун ҳам “қандай” сўзи умумий ҳисобланади – аввал билиб олиш ва кейин ҳаракат қилишни бошлаш ёки ҳаракат қилишни бошлаш ва иш жараёнида бирон нарсани билиб олиш. Шу сабабли бошқарув усулларида ушбу икки жиҳат – билиб олиш ва фаолият кўрсатиш ўзаро боғлиқ бўлади.

Бошқарув методлари ўзига хос хусусиятларга эга, хусусан:

- улар мақсад ва вазифаларга эришишга йўналтирилади. Мақсадли элемент “пайдо бўлиши” билан методларга эҳтиёж пайдо бўлади, яъни методлар бу – мақсадли йўналтирилган фаолият воситаси ҳисобланади;

- амалий ҳатти-ҳаракатлардан олдин муайян шароитларни, вазиятни таҳлил қилиш ва баҳолаш амалга оширилади. Уларнинг билими қанчалик чуқур бўлса, керакли усулни танлаш ҳам шунчалик асосланган бўлади. Шу сабабли ахборот тўплаш ва таҳлил қилиш усуллари бошқарув усуллари таркибига киритилади;

- методлар одатда танлаб олинади, чунки (очик ёки яширин тарзда) “қайси усул яхшироқ, натижалироқ самаралироқ, мақсадга мувофиқроқ” мезони бўйича баҳолаш ўринга эга бўлади.

Шундай қилиб, **бошқарув методлари** бу – белгиланган мақсад ва вазифаларга эришишга йўналтирилган, чуқур таҳлилга асосланган ва танлаб олинган амалий ҳатти-ҳаракат усуллари дидир.

Бошқарув методларининг таснифланиши.

Ўз мазмуни, вазифалари ва имкониятларига кўра бошқарув методлари куйидаги гуруҳларга тақсимланади:

◆ маъмурий;

- ◆ ташкилий (агар икки гуруҳ бирлашса маъмурий-ташкилий ёки ташкилий-тақсимот гуруҳи деб аталади);
- ◆ иқтисодий;
- ◆ ижтимоий;
- ◆ ижтимоий-психологик;
- ◆ психологик.

Методларни таснифлашда куйидагича ёндашувлар мавжуд.

Датлабки ёндашувга кўра бошқарув усуллари уларни чуқурроқ тушуниш, “инвентарлаш” ва пировардида арсенал ёки тизимни яратиш мақсадида алоҳида гуруҳларга тақсимлаш назарда тутилади.

Иккинчи ёндашув аспектли ёндашув деб аталади. Бу ёндашув тарафдорлари олинган ҳар қандай усул турли (ташкилий, маъмурий, ижтимоий, иқтисодий ва психологик) томонларга ёки қирраларга эга эга деб ҳисоблайдилар. Муайян шароитлар, мақсад ва вазифалардан келиб чиққан ҳолда улардан бирини кучайтириш ёки аксинча сусайтириш мақсадида уларни уйғунлаштириш муҳим аҳамият касб этади.

Учинчи ёндашув – эмпирик ёндашувдир. Унинг тарафдорлари бошқарув усуллари таснифлашдан ҳеч қандай маъни йўқ деб ҳисоблайдилар, чунки уларнинг фикрича бу амалиётда умуман керак эмас. Муайян вазиятда раҳбарият “Бу усул қайси гуруҳга тегишли экан?” деб ўтирмасдан “қайси усулдан фойдаланиш керак” деган муаммони ҳал қилиш устида бош қотиради.

Шу сабабли ҳар бир шахс ҳар бир ёндашувда ўзи учун позицияни танлаб олиши мумкин.

Таркибига маъмурий усуллар ҳам кирувчи **ташкилий усулларни** кўриб чиқамиз.

Мазкур гуруҳдаги усуллар учун “ташкilot” сўзи асос бўлиб, у уч хил маънога эга.

Дастлабки маъно турли хил давлат, нодавлат жамоатчилик, тижорат, нотижорат, халқаро, ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш ташкilotлари, муассасалари ва корхоналарни англатади. Ташкilot бир томондан белгиланган ташкилий шаклларда (вазирлик, департамент, акциядолрлик жамияти, масъулияти чекланган жамият ва ҳоказо) намоён бўлса, иккинчи томондан ихтисослашган (ишлаб чиқариш, молиявий, қурилиш, савдо, касаба уюшмаси, халқаро ва ҳоказо) фаолият характери билан ифодаланади.

Ташкilot у ёки бу ташкилий шаклни танлашда ҳам, мазкур ташкilot учун хос бўлган ташкилий шаклга мос келувчи ташкилий тузилмани асослаб беришда ҳам намоён бўлади. Ташкилий шакл ва ташкилий тузилма ташкilotнинг маълум даражада барқарорлик, статикликка эга “кўзга кўринарли предметлари” ҳисобланади. Шунинг учун ҳам “ташкilot” сўзининг кўриб чиқилаётган маъноси предметли ёки статик деб номланади ҳамда ташкilot ва унинг мос келувчи ташкилий тузилмаси яратилувчи ёки тарқатилувчи бир қатор ташкилий усулларнинг предметли аҳмиятини асослаб беради.

Атаманинг иккинчи маъноси мақсадга эришиш ва вазифаларни бажариш учун бирон нарса қилиш, ҳал қилиш, тартибга солиш, бирлаштириш, ажратиш ва

ҳоказоларгага имкон берувчи ҳатти ҳаракатларни ифодалаш учун қўлланади. У бошқарувнинг, раҳбарият ва маъмуриятнинг асосий функцияларидан бирини акс эттиради ва шу сабабли функционал маънода ишлатилади. Бу тушунчанинг бошқача (динамик) номланишини ҳам учратиш мумкин. Унда ташкилий ҳатти-ҳаракатларнинг мақсад ва вазифалар, вазият ва шароитлардан келиб чиққан ҳолда ҳаракатчанлиги кўрсатилади.

“Ташкилот” атамасининг учинчи маъноси эришиш лозим бўлган ёки амалда эришиб бўлинган тизимнинг қисмлари ва элементларининг тартибга солинганлиги, ўзаро алоқаси ва муносабатлари сифатини акс эттиради. Бошқача қилиб айтганда, “ташкилот” сўзи бу маънода тизим ёки унинг бир қисмининг кутилаётган ҳолати, иккинчи томондан эса уларни тартибга солиш натижасидир. “Бошқарувни ташкил этиш”, “ишлаб чиқаришни ташкил этиш”, “молияни ташкил этиш”, “меҳнатни ташкил этиш”, “иш юритишни ташкил этиш” каби тушунчаларда айнан шу маъно кўзда тутилади.

Ҳар қандай элемент, тизим ёки унинг бир қисми бўлган қуйитизимларни ташкил этишсиз кўз олдига келтириш қийин. У элемент ва тизимларнинг хусусияти, атрибути, фаолият кўрсатиши, режалаштириши ва такомиллашуви сифатида намоён бўлади. Шу сабабли “ташкилот” сўзи ушбу маънода атрибутив деб аталади. Ташкилий усуллар таркиби.

Ташкилий усулларнинг дастлабки концепцияси ўтган асрнинг 20-йилларида П.М. Керженцев томонидан ишлаб чиқилган бўлиб, қуйидагилар унга хос хусусиятлар ҳисобланган:

- давлат, сиёсат ва ҳарбий соҳалар ҳамда халқаро амалиётда ташкилий усуллардан фойдаланиш тажрибасини ҳисобга олиш;
- турли соҳаларда қўлланувчи ташкилий усуллар бир-бирига ўхшаш тамойилларга асосланади;
- қарор (декрет);
- ташкилий усуллар билан бир қаторда ташкилий йўл-йўсинлар ҳам мавжуд бўлиб, улар раҳбарларнинг ижодий топилмалари ҳисобланади.

Ташкилий усуллар таркибига П.М. Керженцев қуйидагиларни киритган:

- ташкилий режа (ташкилий режалаштириш);
- йўриқнома бериш;
- йўриқнома бериш шакллари: кўрсатма, буйруқ, йўриқнома;
- кучларни тақсимлаш;
- қайта ташкил қилиш;
- йўналтирилганлик;
- музокаралар ва ҳоказолар.

Замонавий амалиётда қўлланувчи турли хил ташкилий усуллар кўпроқ фойдаланилишига қараб гуруҳланади.

Биринчи гуруҳ. У ёки бу тизим (корхона, ташкилот, муассаса) шакллантирилувчи усуллар – тузилмаларни лойиҳалаштириш усуллари (мақсадли, норматив-ҳисоб-китоб, функционал, ахборот-операцион), тартибга солиш (низомлар, қоидалар, мансаб йўриқномалари).

Иккинчи гуруҳ. Ташкилий бошқарув.

Учинчи гуруҳ. Тизимни такомиллаштирувчи ташкилий усуллар – ташкилий таҳлил ва ташкилий ривожланиш усуллари.

Тўртинчи гуруҳ. Тизимни ишдан чиқариш, тугатишга йўналтирилган усуллар.

Бешинчи гуруҳ бошқарув жараёнининг асосий элементлари бўйича кўриб чиқилувчи усуллардан иборат (4-жадвал).

Шундай қилиб, бошқарувнинг ташкилий усуллари турли хил ижтимоий тизимлар (корхона, ташкилот ва муассасалар) яратилувчи, тизим ва унинг таркибий қисмларига таъсир кўрсатилувчи ҳамда уларнинг ташкилотчилик сифатини таъминловчи ташкилий усулларни ифодалайди.

13-жадвал

Бошқарув жараёнининг асосий элементлари бўйича ташкилий усулларнинг таснифланиши

Бошқарув жараёнининг асосий элементлари	Ташкилий усуллар
Ахборот	Турли мазмундаги ахборотларни тўплаш қайта ишлаш, системалаштириш, таҳлил қилиш, сақлаш ва етказиб бериш усуллари
Мақсад ва вазифалар	Мақсад ва вазифаларни аниқлаш усуллари (таҳлилий, эвристик, интуитив); мақсад ва вазифаларни баҳолаш усуллари (аҳамиятига кўра рангларга жаратиш, якун ясаш); мақсад ва вазифаларни қайд қилиш усуллари (расмий ва шахсий фойдаланиш учун ҳужжатлар; мақсад ва вазифаларни акс эттириш усуллари (график усуллар - "мақсадлар дарахти", тармоқли график) ва бошқалар
қарорлар	қарорларни таёрлаш ва қабул қилишнинг индивидуал ва жамоавий усуллари (индивидуал ва жамоавий "ёндафтарлар", одамлар миясига ҳужум уюштириш, Дельфи усули, гуруҳли дискуссия, аналоглар, ҳисоб-китоблар), - жами йигирмадан ортиқ усул
Ташкилий-ижроия тизими	ТИТни яратиш усуллари (регламентлар, йўриқномалар,);ТИТни бошқариш усуллари (ташкилий режалаштириш, йўриқнома бериш, маъмурий усуллар); ТИТни қайта ташкил қилиш усуллари; ТИТни тугатиш усуллар
Кадрлар, персонал	Кадрларни танлаш ва жойлаштириш усуллари (таърифлаш ва миқдор усуллари, лавозим билан синаб кўриш, оддий вазифалардан мураккаб вазифаларга ўтиш, стажировка); ўзаро алоқа усуллари ва шакллари .
Ресурслар	Ресурслар ҳажмини аниқлаш усуллари - норматив ва аналогли усуллар, ҳисоб-китобларни йириклаштириш усуллари, "ресурслар дарахти".

Вақт	Зарур бўлган вақтни аниқлаш усуллари (тажриба-норматив, эксперт ва аналогли усуллар), вақтни тежаш усуллари (ишни кетма-кетликда ва параллел бажариш усуллари, топшириқларни бошқаларга бериш).
Назорат қилишнинг текширилиши	Назорат усуллари: вақти-вақти билан қўл остидагилардан ахборот олиш; шахсий кузатувлар; график усуллар; ЭҲМ ёрдамида олинувчи маълумотлар; кундалик, журнал ва девор календаридagi нazorat қайдномалари; йиғилиш ва мажлислардаги ахборот; маълум бир масала бўйича ахборот сўрови; четга оғишни аниқлаш; ишнинг боришини шахсан текшириш; ишни бажарувчиларнинг ишнинг бориши ҳақидаги докладлари; ҳисобот маълумотларини ўрганиш; инспекциялар; махсус карточка ва бошқалар

Ташкилий усулларни билишнинг ўзигина етарли эмас, улардан фойдаланишни ҳам билиш зарур. Билим ва кўникмалар ўртасидаги нисбатлар раҳбариятнинг бир неча турга тақсимлашга имкон беради.

Биринчи тур (билади-қўлидан келади): раҳбар кўплаб усулларни билади ва бажара олади. Бу ташкилотчи раҳбарларнинг энг кадрланувчи туридир.

Иккинчи тур (билади - қўлидан келмайди): раҳбар қайси усулни қўллаш кераклигини билади, лекин бу усулни амалда ҳали қўллаб кўрмаган. Бу турдаги раҳбарлар қаторига фаолиятини энди бошлаган, бошқарув ва ташкилотчилик соҳасида назарий билимларга бой, лекин иш тажрибаси кам бўлган раҳбарларни киритиш мумкин.

Учинчи гуруҳ (қўлидан келади - қисман билади): раҳбар асосан усулларни бажариш қўлидан келади, лекин бу ҳақда кўчли назарий билимларга эга эмас. Бу тур раҳбар-амалиётчи деб аталади. Малакани ошириш амалиётда олинган билимларни кўпайтириш, тажрибани янги усуллар билан бойитишга хизмат қилади.

Тўртинчи усул (қўлидан келмайди - билмайди): бу турдаги раҳбар ташкилотчи бўла олмайди. П.М. Керженцев қайд этганидек, айнан шундай раҳбарлар кўпинча “ташкилий жинойтлар” содир этади, яъни ўз ҳаракатлари билан амалий ишни ташкил этиш тамойиллари ва қоидаларини бузади.

Ишдан чиқариш (дезорганизацион) усуллари.

Ушбу усуллар ҳақида бир қатор ғоялар П. М. Керженцевга тегишли. Бу усуллар қаторига у “раҳбарлик-бўйсунуш” чизиғининг бузилиши; унга хос бўлмаган функцияларни бажариш ва параллелизм; бюрокартия ва саботаж туфайли иш суратининг пасайиши; ташкилий фаолият элементларининг бузиб кўрсатилиши кабиларни киритган.

“Дезорганизацион методлар” (ёки П. М. Керженцевга кўра “дезорганизация методлари”) ҳам салбий, ҳам ижобий аҳамиятга эга.

Шундай вазиятлар бўладики, бирон-бир ташкилий тизимни - бўлим, лаборатория, институт, корхона, вазирлик, қўмита, агентлик ва бошқаларни тарқатиб юбориш ёки тугатиш лозим бўлади. Бу эса, қанчалик ғалати кўринмасин, маълум маънода ишдан чиқариш тартибига риоя қилган ҳолда амалга оширилиши лозим. Демак, дезорганизацион усуллар бу маънода у ёки бу тизимни ёки унинг

бир қисмини билиб турган ҳолда қонуний равишда тугатиш усуллари ҳисобланади. Бундай дезорганизация қонун ва низомларда расман қайд этиб қўйилади.

Салбий жиҳатдан бу усуллар бошқарувнинг ташкилий шакллари ишдан чиқариш ва бузиб юбориш, унинг сифатини пасайтиришга йўналтирилган ва дезорганизация самарадорлигини келтириб чиқарувчи усуллар сифатида кўриб чиқилади. Дезорганизацион усуллар, худди биринчи ҳолатдаги каби, дезорганизация хизматлари вазифасини бажаради.

Дезорганизация усуллари раҳбарият биринчидан, уларни таниб олиш ва уларга қаршилик кўрсатиш, иккинчидан, бошқа раҳбарларга ташкилотчилик ролини бажаришга кўмаклашиш, учинчидан эса, тақшилий жиҳатдан энг заиф бўғинларни аниқлаш ва уларни мустаҳкамлаш, ишдан чиқариш омилларининг ҳаракати ва таъсирини пасайтириш учун бу усулларни яхши билиши лозим.

Шундай қилиб, дезорганизацион методларни уларнинг ижобий ва салбий аҳамиятидан келиб чиққан ҳолда икки синфга тақсимлаш мумкин:

Биринчи синф – корхона, ташкилот, муассаса ва бошқа тузилмаларни тугатиш усуллари;

Иккинчи синф – ташкилий тизимларни ишдан чиқариш, хусусан, бошқарув жараёнларига таъсир кўрсатиш усуллари. Ижтимоий бошқарув жараёнининг асосий таркибий қисмлари бўйича ушбу усуллар таркиби 14-жадвалда акс эттирилган.

14-жадвал

Бошқарувнинг дезорганизацион усуллари таркиби

Бошқарув жараёнининг асосий элементлари	Дезорганизацион усуллар
Ахборот	Ахборот ва маълумотларнинг бузиб кўрсатилиши
Мақсад ва вазифалар	Мақсадли равишда йўналишдан адаштириш – нотўғри мақсад ва вазифаларни танлаш; мақсад ва вазифаларнинг йўқлиги. Вазифаларни нотўғри бажариш
Бошқарув қарорлари	Дейдезлар – нотўғри ахборот (дезинформация) асосидаги ҳаракатлар. Асосланмаган қарор қабул қилиш. қарорларнинг ўз вақтида қаюул қилинмаслиги
Функциялар ва ташкилий тузилма	Функциялар камуфляжи – зарур иш деб, унинг ўрнига кераксиз ишлар бажарилади. Саботаж – ходимларнинг ўз вазифа ва мажбуриятларини онгли равишда сифатсиз ва кечикиб бажариши. Вазифа ва мажбуриятлар, ҳуқуқ ва жавобгарлик ўртасида мувозанатнинг йўқлиги. “раҳбарият - бўйсунмиш” тизими элементлари ўртасидаги алоқанинг узилиши. Раҳбарни, етакчини изоляция қилиш, йўқотиш (тизимнинг бошини олиб ташлаш) Бошқарувнинг "Хутор" (ажратиб олинган) тизими, тизимдаги ўзаро алоқа сифатининг пасайиши

Персонал (кадрлар)	Профессионал бўлмаган мутахассис ва раҳбарларнинг лавозимга “ўтириши” ("тизимдаги дилетант" усули)
Ресурслар	Тизим ресурсларининг ажраит олиниши. Мақсад ва вазифалар, қабул қилинувчи қарорларнинг ресурс жиҳатидан асосланмаганлиги. қабул қилинувчи бошқарув қарорларининг ресурслар билан кам таъминланиши. қарорни тайёрлаш ва қабул қилиш жараёнида ресурслар ҳақидаги ахборотни ошириб кўрсатиш
Вақт	“Вақтни ўғирлаш ва йўқ қилиш”нинг турли усулари ва тизимлари, вақтдан оқилона фойдаланмаслик
Бошқарув шакллари ва усуллари	Раҳбариятнинг гуруҳга(жамоага) ёки гуруҳни(жамоани) раҳбариятга қарши қўйиш
Натижалар	Амалий иш ва натижаларни куруқ сўз билан алмаштириб қўйиш. Сўз ва иш ўртасида узилишнинг пайдо бўлиши
Назорат, бажаришнинг текширилиши	Тескари алоқанинг йўқлиги. Тескари алоқанинг сустиги. Бажаришни текшириш, назорат қилиш ва ҳисоб-китоб қилишнинг алмисоқдан қолган усуллари

5-жадвалдан кўришиб турибдики, бугунги кунда дезорганизацион усулларнинг катта тўплами мавжуд бўлиб, бошқарув амалиётининг кўрсатишича улар қуйидаги шароитларда катталашади.

Агарда улар моҳир “бузғунчилар” қўлига тушса, бунда раҳбарият ҳам, унинг қўл остидаги ходимлар ҳам “бузғунчи” вазифасини бажариши мумкин. Яъни бу усуллар “юқоридан” ҳам, “пастдан” ҳам қўлланади. Уларнинг маккорлиги ҳам айнан шунда бўлиб, “юқоридан пастга” амал қилувчи нормал бошқарув усуллари билан фарқ қилади.

Агарда улар вазият ва шароитдан келиб чиққан ҳолда ижодий ўзгариб турса ва талқин қилса. Яъни дезорганизация бу – дезорганизация усулларини қўллаш бўйича ўзига хос санъат бўлиб, бунда ўзининг “дезорганизацион чўққилар” ҳам бўлади. Услубий тил билан айтадиган бўлсак бу ҳолат “ўзига хослик сабабли кўпроқ самара ва турли-туманликка эришиш” деб аталади.

Агарда улар яқка ҳолда эмас, балки бошқарув тузилмалари, жараён ва технологияларни бузиш ва ишдан чиқаришга йўналтирилган маълум бир тизим сфиатида қўлланса.

Бунда энг асосий куч – дезинформация (ёлғон ахборот) бўлиб, у дейдезларнинг (бу атама 70-йилларда “действия” ва “дезинформация” сўзларининг бош қисмидан олинган) пайдо бўлиши учун мўлжалланган. Дейдездан фойдаланувчилар учун у жуда тўғри ва зарур кўринади. Аслида эса улар амалда ҳақиқий вазиятга, ишнинг боришига тўғри келмаслиги сабабли бузғунчиликка замин яратади.

Мавзу бўйича саволлар:

1. Менежментда қўлланувчи бошқарув усулларининг асосийларини тавсифлаб беринг. Улар қандай хусусиятларга эга?

2. Менежмент усуллари таснифлашда қайси тамойиллар қўлланади?
3. “Ташкилот” сўзининг қандай маънолари бор?
4. Раҳбариятнинг билим ва кўникмалари нисбатини ҳисобга олган ҳолда раҳбарларнинг қандай турларини ажратиш мумкин?
5. Бошқарувнинг ташкилий ва дезорганизацион усуллари ўртасидаги асосий фарқ нималарда намоён бўлади?

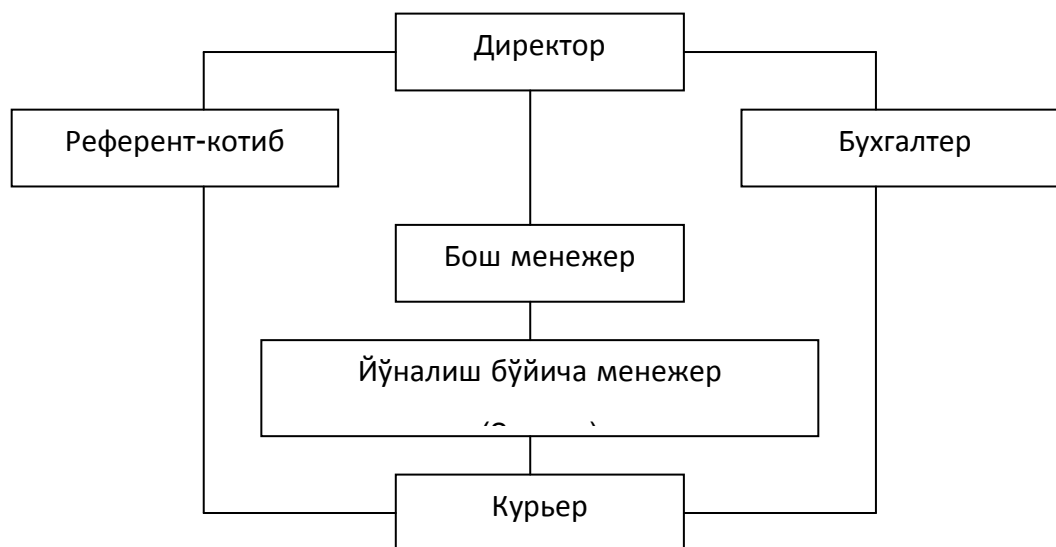
КЕЙС

“АН-ВОЯЖ” меҳмонхонасида бошқарувнинг ташкилий тузилмаси

“АН ВОЯЖ” меҳмонхонасида бошқарув жараёни чизиқли бошқарув тузилмаси доирасида амалга оширилади.

Бошқарувда яккабошчилик тамойиллари кўзга ташланиб, турли бўлим ходимлари фақат директорнинг буйруқ ва кўрсатмаларини бажаради. Корхона фаолиятини режалаштириш, қарорлар қабул қилиш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиш туристик фирма директорининг зиммасига юклатилган.

Шуни айтиб ўтиш керакки, бажариладиган вазифалар лавозим йўриқномаларида белгилаб қўйилган. Меҳмонхона директори ва менежернинг вазифа ва мажбуриятлари рўйхатини кўриб чиқамиз.



15-расм. “АН ВОЯЖ” меҳмонхонасида бошқарув тузилмаси

Директорнинг асосий вазифалари қуйидагилардан иборат:

- ◆ меҳмонхонани бошқариш;
- ◆ бозор стратегияси ва сиёсатини ишлаб чиқиш;
- ◆ ишга янгиликлар киритиш бўйича таклифларни ишлаб чиқиш;
- ◆ ходимлар учун ички иш тартибини ишлаб чиқиш;
- ◆ ҳамкорларни излаб топиш ва улар билан музокаралар олиб бориш, шартномалар тузиш;

- ◆ меҳмонхонанинг молиявий фаолиятини таҳлил қилиш;
- ◆ кадрларга оид масаллар.

Менежер қуйидаги вазифаларни бажариши лозим:

-ташриф буюрувчиларни қабул қилиш ва телефон қўнғироқларига жавоб бериш;

-мижозларга турлар ҳақида, туристик хизматлар кўрсатилувчи мамлакатлар, шартнома шароитлари ҳақида маълумот бериш;

-тур ва туристик хизмат кўрсатишга шартномани расмийлаштириш, кирим касса ордерини расмийлаштириш, тўловни қабул қилиш ва нақд пул берилган ҳолларда кассага топшириш;

-буюртмалар билан ишлаш: авиабилетларга (темирйўл билетларини) буюртма бериш, чет эллик ҳамкорлар билан мижозларни жойлаштириш, экскурсия саёҳатлари уюштириш ва ҳоказолар бўйича иш хатлари билан алоқага чиқиш;

-суғурта полисини расмийлаштириш;

-туристик виза олиш мақсадида чет эл мамлакатлари элчихоналарига топшириш учун ҳужжатларни расмийлаштириш, визани олишда хатолар йўқлигини текшириш;

-буюртманинг бажарилиши ҳақида ахборот бериш мақсадида мижоз билан алоқани узмаслик;

-индивидуал турлар учун: муқобил тур вариантларини таклиф қилиш ва тур нархи бўйича мижоз билан келишувга келиш.

Мавзу бўйича топшириқ:

1. Меҳмонхона бошқарувининг ташкилий структурасини такомиллаштиринг.
2. Секретарь, бухгалтер ва курьер каби ходимлар қандай вазифаларни бажариши лозим?

КЕЙС

“Туристтик маҳсулотларни сотиш стратегиясини ишлаб чиқиш”

Кейсинг мақсади: Туристтик фирмада турмаҳсулотлар тактикасини ўрганиш ва унинг рақобатбардошлик стратегиясини ишлаб чиқиш.

Кутилаётган натижалар:

- корхонанинг фаолияти ва ҳолатини ўрганган ҳолда муаммони аниқланади;

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

- корхонанинг фаолиятини ҳисобга олган ҳолда муаммони ечилишнинг кетма – кетлигини аниқлаш;

- иқтисодий кўрсаткичларни башорат қилиш ва статистик маълумотларни таҳлили асосида ишлаб чиқарилган турмаҳсулотни рақобатдош стратегиясини оптимал вариантини аниқлаш.

Кейсни мукаффақиятли ечиш асосида тингловчилар қуйидаги натижаларга эришишлари лозим:

- турмаҳсулотларни сотиш сиёсатини таҳлилин бериш;

- бозорга турмахсулотларни киритишни усулларини ўрганиш;
- турмахсулот баҳосининг аниқлаш;
- рақобатбардошлик стратегиясини ишлаб чиқиш.

Мазкур кейс “СЕМУРҒ ТРАВЕЛ” туристик фирмаси фаолиятининг маълумотлари асосида ишлаб чиқилган.

Кейсда ишлатилган маълумотлар манбаи қуйидагилардан иборат:

- “СЕМУРҒ ТРАВЕЛ” туристик фирманинг 2013 – 2014 йиллардаги молиявий ҳисоботи;
- “СЕМУРҒ ТРАВЕЛ” туристик фирманинг статистик маълумотлари;
- www.simurgtravel.com

Мазкур кейс дала ва илмий тадқиқотлари асосида сюжетсиз кейс тоифасига киради. Ҳолат корхонанинг таҳлилий кўрсаткичлари асосида тузилган. Кейснинг объекти бўлиб: «Семурғ Травел» туристик фирмаси ҳисобланади. Ушбу кейс маълумотлар ва далиллар асосида ишлаб чиқилган. У тузилмавий ва катта ҳажмдаги кейс – стади ҳисобланади.

Дидактик мақсадларга кўра кейс – таҳлил қилишни ўргатиш ва фаолиятни омиллар бўйича баҳолашни аниқлашдан иборат. Шу сабабдан кейс муаммосининг шаклланиши ва тузилиши унинг масаласини ечиш варианты ва иқтисодий таҳлили асосида ишлаб чиқилган.

КИРИШ

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

Кейсда «Семурғ - Травел» туристик фирмасининг иш фаолияти ҳақида асосий тушунчалар, корхонада меҳнат қилувчи мутахассислар, ишлаб чиқарилган турмахсулотлар ва бошқа маълумотлар берилган.

Берилган маълумотларга асосан аҳолининг талаби туристик маҳсулотлар билан кондирилади. Мазкур турмахсулотларнинг ушбу регионда кўпайиши рақобатни кучайтиради. Натижада бозорда турмахсулотларнинг сифати яхшиланиб, нархнинг нисбатан пасайишига олиб келади.

Кейснинг мақсади: Мазкур кейснинг мақсади «Семурғ - Травел» туристик фирмасининг молиявий фаолиятини таҳлил қилиш асосида:

- турмахсулотларни ишлаб чиқиш тактикаси билан танишиш;
- турмахсулотларни бозорга тадбиқ қилиш усулларини танлаш;
- туристик хизматларнинг ассортиментини шакллантириш;
- турмахсулотларнинг рақобатбардошлик стратегиясини ишлаб чиқиш каби

муаммоларни ҳал этишга ҳамда уларни ечишга қаратилган.

Кейсда масаланинг ечими орқали қуйидаги натижаларга эришиш мумкин:

- мазкур мавзу бўйича билимни чуқурлаштириш;

- индивидуал ва гуруҳларда муаммонинг ечими таҳлилини ва қарор қабул қилиш кўникмаларини ишлаб чиқиш;
- мантиқий фикр юритишни жонлантириш;
- мустақил қарор қабул қилиш кўникмаларига эга бўлиш;
- ўқув маълумотларни ўрганиш даражасини текшириш.
- Турмаҳсулотларнинг рақобатбардошлик стратегиясини ишлаб чиқиш йўллари;

1. «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» ТУРИСТИК ФИРМАСИНИНГ ИҚТИСОДИЙ ТАВСИФНОМАСИ

Ташкилотнинг манзили:

Туристтик фирма Тошкент шаҳри Ц-2, 23- уй, 21- хонадонда жойлашган.

Ташкилотнинг тўлиқ номланиши:

«СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмаси

Ташкилотнинг ташкил этилган йили:

«СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмаси Тошкент шаҳар Ҳокимининг 2001 йил 22 февралдаги 56-сонли қарорига асосан рўйхатга олинган. 2001 йилнинг 22 февралдан бошлаб фаолият кўрсатмоқда.

Ташкилотнинг шакли:

«СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмаси юридик шахс мақомига эга бўлиб, Тошкент шаҳар Ҳокимининг 2001 йил 22 февралдаги 56-сонли қарорига асосан рўйхатга олинган.

Ташкилотнинг фаолият тури:

«СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмаси қуйидаги фаолият турлари билан шуғулланади:

- туристларга транспорт хизматини кўрсатиш;
- туристларни тиббий суғурта қилиш;
- туристларга тезкор хизмат кўрсатиш;
- оилавий, гуруҳли ва корпоратив хизмат кўрсатиш турларини амалга ошириш;
- виза олиш жараёнини амалга ошириш;
- маданий хордиқ олиш дастурларини ишлаб чиқиш.

Фирманинг меҳнат фаолияти туристик маҳсулотларини ишлаб чиқиш ва аҳолига туристик хизмат кўрсатишга ихтисослашган бўлиб, бир нечта туроператорларни бирлаштиради ҳамда ички туристик маршрутларни ишлаб чиқариш билан шуғулланади. Асосий ишлаб чиқарилаётган туристик маҳсулотлар 5 турдан ортиқ бўлиб, улар туризм бозоридаги талабларга жавоб берадиган маҳсулотлардан ташкил топган ҳолда сифатли, хорижий маҳсулотлар билан рақобатлаша олади.

Ташкилотнинг мақсад ва вазифалари:

- ишлаб чиқаришни янада кучайтириш ва халқаро миқёсда кенгайтириш;
- хорижий ва маҳаллий аҳолини сифатли туристик маҳсулотлар билан таъминлаш;
- жойларда туристик шахобчаларни ташкил этиш ва аҳолига кенг хизмат

кўрсатиш;

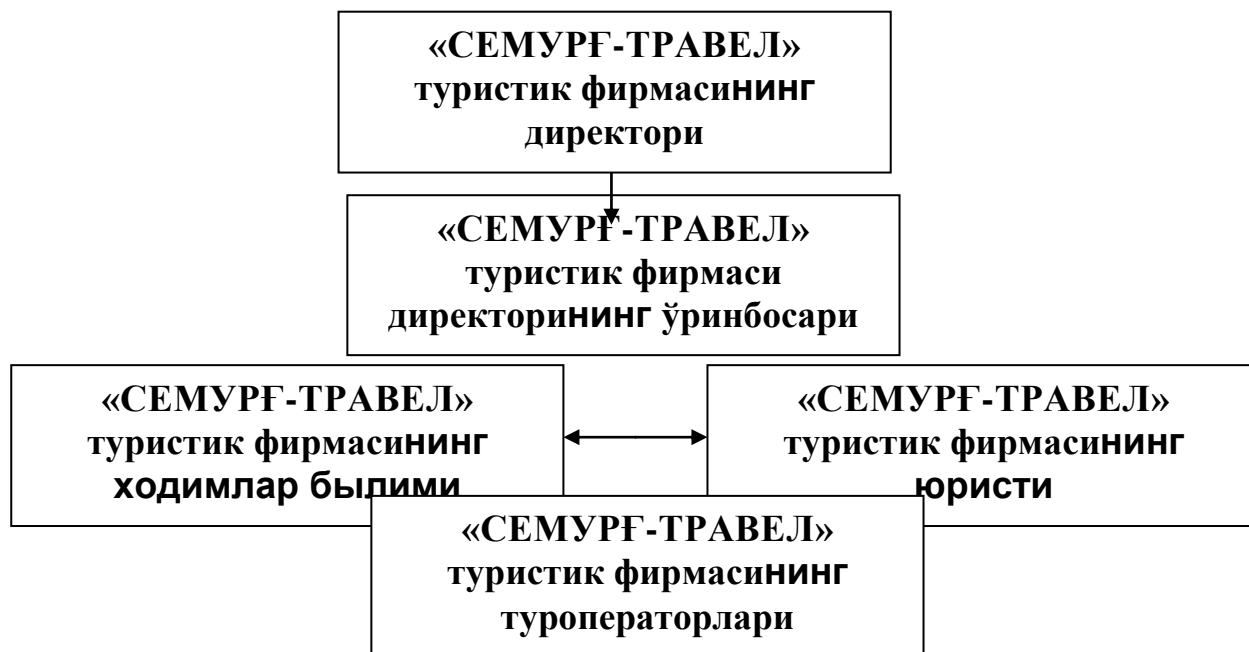
- туристик маршрутларни туризм бозорида кўпайтириш ва тадбиқ этиш.

2. «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» ТУРИСТИК ФИРМАСИНИНГ БОШҚАРУВ ТИЗИМИ ҲАҚИДА МАЪЛУМОТ

Ташкилотнинг бошқарув тузилиши:

«СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмаси юридик шахс мақомига эга бўлиб, давлат томонидан бошқарилмайди. «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмаси хусусий бўлганлиги сабабли, «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмасининг 2001 йилда тасдиқланган ва Тошкент шаҳар Ҳокимининг 2001 йил 22 февралдаги 56-сонли қарори билан рўйхатдан ўтган низомининг V бандига асосан иш юритилади. «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмаси низомининг V-17 бандида ёзилишича, фирмага 18 (ўн саккиз) ёшга тўлган, туризм соҳасида тегишли малака ва иш тажрибасига эга бўлган, муомалага лаёқатли корхона аъзоларидан бири раҳбарлик қилиши мумкин. «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмасида ишчи кучининг малакасини ошириш учун керакли чора-тадбирларни амалга оширилган бўлиб, фирманинг иқтисодиётини кўтариш ҳамда ишлаб чиқарилаётган туристик маҳсулотларнинг рақобатбардошли ва юқори сифатли бўлишини таъминлаш вазифаси самарали ҳал этилмоқда.

Ташкилотнинг бошқарув шакли:



16- расм. «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмасининг бошқарув шакли

Ташкилотнинг чет эл билан ҳамкорлиги:

«СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмаси чет эл мамлакатлари билан алоқаларини 2002 йиллардан бошлаб йўлга қўйган. Чет эллик туристик фирмалари билан ўз фаолиятини юргизиш ва миллий туристик маҳсулотларини жаҳон бозорига олиб чиқиш учун «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмасининг раҳбарияти чет эллик мутахассисларни Ўзбекистонга таклиф қилиб, «СЕМУРҒ-

ТРАВЕЛ» туристик фирмасининг ходимларини ўқитди ҳамда уларнинг малакасини оширди. Шулар натижасида «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмасининг туристик маҳсулотлари жаҳон стандартларига мос келиши ва рақобатбардош маҳсулот ишлаб чиқаришга эришганлиги билан биргаликда у 2003 йил 2 июнда Парижда ўтказилган кўрғазмада сертификатни қўлга киритди.

Бундан ташқари, «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмаси ўз фаолиятини янада яхшилаб, 2004 йилнинг июн ойида Тошкент шаҳрида ўтказилган кўрғазма томонидан берилган сертификатни қўлга киритди. Бу «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмаси қўлга киритган иккинчи сертификат бўлди. Булардан ташқари, «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмасининг интилишлари, ходимларни рағбатлантириш ҳамда сифатли маҳсулотлар сонини кўпайтириш орқали 2006 йил август ойида New York шаҳрида ўтказилган кўрғазма томонидан берилган сертификатни қўлга киритди. Бу «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмаси қўлга киритган учинчи сертификат бўлди.

3. «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» ТУРИСТИК ФИРМАСИНИНГ МАРКЕТИНГ ТАДҚИҚОТЛАРИ ҲАҚИДА МАЪЛУМОТ

3.1. Маркетинг тадқиқотлари тизимида истеъмолчилар хатти – ҳаракатини ўрганиш

Маркетинг тадқиқотлари тизимида истеъмолчилар хатти-ҳаракатини ўрганиш муҳим аҳамият касб этади. Истеъмолчи ўта мураккаб шахс саналиб, уни ўрганишда потенциал истеъмолчиларнинг ҳозирги ва келгусидаги заруриятларини, эҳтиёжларини ва истакларини ўрганувчи иқтисодий усуллар тизими, дид ва истакларидаги ўзгаришларга, умуман бозорда истеъмолчининг хатти-ҳаракатига таъсир қилувчи омилларни аниқлаш, қондирилмаган эҳтиёжлари сабабини аниқлаш психологик усуллар ёрдамида амалга оширилади.

Истеъмолчи томонидан туристик маҳсулотни баҳолаш иккита босқич орқали амалга оширилади:

1. Маслоу назариясига кўра эҳтиёжлар муҳимлиги даражасига кўра. Мотивлик ҳолати қанчалик юқори поғонада бўлса, шунчалик маҳсулот тавсифларининг яшаш учун зарурлиги юқори бўлади;

2. Истеъмолчи шахсий хусусиятига кўра битта мотивлик поғонасида ётувчи маҳсулот тавсифларининг иерархиясига кўра.

Биз ўрганаётган тармоқ маҳсулотлари, яъни туристик маршрутлар иккала босқичда ҳам юқори ўринларни эгаллайди.

Шу боисдан, тадқиқотда ушбу ҳолатни ҳисобга олган ҳолда, туристик маҳсулотларни истеъмолчиларининг ўзларини тутишларини ўрганишда танлаб кузатиш ва анкета-сўров усулларидадан фойдаланилди.

Ҳозирги замон маркетингида шахсий тавсифлар ва истеъмолчи хатти-ҳаракатининг боғлиқлигига асосланган психо-жуғрофий сегментация усули кенг қўлланилади. Шунини таъкидлаш жоизки, амалиётда туризм маҳсулотлари бозорида истеъмолчилар хатти-ҳаракатини тадқиқ этиш борасидаги услубиётлар ва зарурий маълумотлар етарлича эмас.

Тадқиқот жараёнида саёҳат қилишга умумий тарзда муносабат масаласидаги

саволга жавоб бериш сўралиб, алоҳида махсус сўровнома (1-илова) ишлаб чиқилди ва юзма-юз усулда сўров ташкил этилди. Ушбу усул респондентга бевосита муурожаат қилиб, унинг хулқ-атвори, ҳаракатдан кўзланган ниятлари, ўтган даврда қилган ва ҳозир қилаётган ишлари, келажакка мўлжалланган режалари тўғрисида батафсил маълумот олиш имконини беради. Айниқса, кишининг ҳис-туйғулари, кечинмалари, ҳаракат мотивлари тўғрисида маълумот тўплаш керак бўлганда бу усул самарали ҳисобланади.

Сўровнома

Ҳурматли сайёҳ!

Марҳамат қилиб қуйидаги саволга, яъни “Саёҳат - бу ... ” саволига берилган жавоб вариантларидан бирини танласангиз.

1. Дунёни ўрганиш воситаси.
2. Билимсизликни бартараф қилиш воситаси.
3. Умуман қониқиш, шодлик.
4. Юқори даражадаги қониқишнинг бир тури.
5. Ритуал қисми.
6. Бу шуки, ундан юз ўгириб бўлмайди, қадриятларни ўрганишнинг воситаси.
7. Энг тўғри келувчи қониқиш.
8. Ташвишли машғулот.
9. Ташвишлар, ортиқча ҳиссиётлардан, толиқишлардан қутилишнинг усули.
10. Жавоб бериш қийин.

Тадқиқотнинг муваффақиятли чиқиши, аввало тайёргарлик ишларининг сифатига, экспертлар (респондентлар) билим даражасига, натижаларга ишлов беришда қўлланиладиган усул ва баҳолаш мезонларига боғлиқдир. Эътиборли томонлардан бири шундаки, биринчи навбатда тадқиқотчи ўзининг мақсадини тўғри йўналтира билиши ва саволларнинг содда бўлишлигига эришиши лозим бўлади. Тадқиқотчи респондентга савол беришдан олдин ўзи бир нечта саволларга жавоб топиши зарур бўлади. Улар қуйидагича:

- саволни кимга ёки кимларга бермоқчи?
- респондент саволларга жавоб беришни хоҳлайдими ёки йўқми?
- респондент қўйилган саволларга жавоб бера оладими ёки йўқми?
- респондент ҳаққоний жавоб бериши учун саволларни қай йўсинда, қай тарзда ва қай шаклда бериши керак?

Экспертларга талабгорликка тўғри келишини таҳлил қилишнинг усулларида бири махсус анкета (сўровнома)ларни тайёрлаш ҳисобланиб, унга кўрсатилган саволларга жавоб бера бориб, талабгор ўзининг чуқур билимдонлигини ҳамда аналитик қобилиятини намоён этмоғи лозим. Олинган жавобларни баҳолаш учун сонли шкаладан фойдаланилади.

Тадқиқот давомида «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмасининг туристик маҳсулотлари истеъмолчиларининг хатти-ҳаракати мотивини ўрганишга комплекс ҳолда ёндашилди. Маркетинг тадқиқотлари муаллиф томонидан ишлаб чиқилган махсус услубиёт асосида олиб борилди. Респондентларга кўплаб саволлар

берилиб, улар ўртасида 8 таси асосий ҳисобланган. Тадқиқот ташаббус ва боғлиқ бўлмаган тавсифга эгадир.

15-жадвал

Туристлик маҳсулотлари истеъмолчиларининг психологик тури

“Саёҳат - бу.. .” саволига жавоб вариантлари	Аҳоли пунктлари, %			Экспертлар, % (n=40)
	Тошкент шаҳри (n-270)	Вилоятнинг бошқа шаҳарлари (n-320)	Қишлоқ жойлари (n-340)	
1. “Рационалистлар”				
Дунёни ўрганиш воситаси	32,14	33,14	34,63	34,41
2. “Илмга қизиқувчилар”				
Билимсизликни бартараф қилиш воситаси	21,34	18,00	20,44	21,94
3. “Позитивистлар”				
Умуман қониқиш, шодлик	13,42	13,21	13,42	10,11
4. “Гурманлар”				
Юқори даражада қониқишнинг бир тури	6,24	6,26	8,14	6,31
5. “Ритуалистлар”				
Ритуал қисми (оила, дўст, ишчанлик)	7,11	7,22	4,31	6,82
6. “Топқирлар”				
Бу шуки, ундан юз ўгириб бўлмайди, қадриятларни ўрганиш воситаси	6,11	7,14	8,11	7,12
7. “Эркинлик шайдолари”				
Энг тўғри келувчи қониқиш	3,58	3,54	3,22	3,84
8. “Саёҳатни ёқтирмайдиганлар”				
Кундалик ва ташвишли машғулот	3,44	3,96	2,14	2,84
9. “Кашшофлар”				
Ташвишлар, ортиқча ҳиссиётлардан, толиқишлардан қутилишнинг усули	2,64	3,01	2,74	2,63
10. “Аниқлай олмайдиганлар”				
Жавоб бериш қийин	3,98	4,52	2,85	3,98
ЖАМИ:	100,00	100,00	100,00	100,0

Тадқиқот жараёнида 10 турдаги истеъмолчилар гуруҳи ажратилди. Уларни биз саёҳатга умумий тарздаги муносабати нуқтаи-назаридан қуйидагича номладик: “рационалистлар”; “илмга қизиқувчилар”; “позитивистлар”; “гурманлар”; “ритуалистлар”; “топқирлар”; “эркинлик шайдолари”; “саёҳатни

ёқтирмайдиганлар”; “кашшофлар”; “аниқлай олмайдиганлар”. Респондентларга сўровномада кўрсатилган: “Саёҳат - бу.. .” саволига жавоб бериш талаб этилди.

Олинган маълумотларга қайта ишлов беришда “эксперт-омил” матрицаси тузилиб, унга ҳар бир эксперт томонидан сўров варағида қўйилган жавоблар қўйилади.

Экспертлардан олинган натижаларни баҳолашда кўпинча конкордация-натижавий кўрсаткичга таъсир қилувчи бир нечта объектлар бўйича экспертлар мулоҳазаларининг муштараклигини аниқлаш талаб этилади. Экспертлар мулоҳазалари муштараклиги конкордация коэффиценти W , яъни m та экспертлардан ташкил топган гуруҳ учун умумий ранг Спирмэн корреляция коэффиценти билан аниқланади.

Экспертлар берган мулоҳазалар муштараклиги тасодифий эмаслигига ишонч ҳосил қилиш учун χ^2 мезонидан фойдаланилди. Маркетинг тадқиқотлари натижалари 1-жадвалга жамланди.

Жадвал маълумотлари шуни кўрсатадики, аҳоли ўртасида бир қанча қизиқарли томонлар мавжудлиги кузатилади. Масалан, саёҳатни - дунёни ўрганиш воситаси деб ҳисобловчи “рационалистлар” умумий респондентларнинг ўртача 32 - 34% ини ташкил этган ҳолда “илмга қизиқувчилар” асосан 18 - 22% ни ташкил этадилар.

34 - 35% ни ташкил этувчи истеъмолчилар сифатли турмаршрут ва экскурсиялар тарафдорлари бўлиб, улар саёҳатни яхши кўрувчилар ҳисобланади (“позитивистлар”, “турманлар”, “топқирлар” ва “эркинлик шайдолари”). Шуниси қизиқки, умумий истеъмолчиларнинг 4 - 7% га яқинини ташкил этувчилар оила, дўстлик ва ишчанлик муҳитидаги муносабатлар чоғида пайдо бўладиган алоҳида ритуал сифатида қабул қиладилар.

Айрим истеъмолчилар, яъни 2 - 3% истеъмолчилар “саёҳатни ёқтирмайдиганлар” тоифасига мансубдир. Улар саёҳат қилишни кундалик ва ташвишли машғулот деб ҳисоблайдилар.

Сўровда жами 970 ($n=970$) респондент қатнашиб, Спирмэн корреляция коэффиценти $K_c = 0,666$ га; конкордация коэффиценти эса, $W = 0,86$ га тенг бўлди. Бу эса, экспертлар мулоҳазалари билан муштараклигини англатади.

Олинган маълумотлар туристик маҳсулотлар бўйича маркетинг стратегиясини ишлаб чиқишда муҳим аҳамиятга эга бўлиб, қуйидаги хулосаларга олиб келади:

- истеъмолчи бозорда эркин танлаш ҳуқуқига эга;
- турли истеъмолчиларининг туристик маҳсулотларга талаб ва таклифни шакллантиришда махсус маркетинг услублари қўллашни талаб этади;
- бозор муносабатларига ўтиш даромад бўйича аҳоли табақаланишига олиб келади;
- ўтиш даврида жамиятдаги ўзгаришлар ҳамда истеъмолчилар хатти-ҳаракатларидаги ўзгаришларни ҳисобга олиш ҳар бир маркетинг стратегияларини ишлаб чиқиш асоси ҳисобланади.

Олинган натижалар туристик маҳсулотлар истеъмолчиларининг психологик суратини яратиш имконини беради.

Шундай қилиб, туристик маҳсулотлар бозори конъюнктураси ва ундаги истеъмолчиларининг хатти-ҳаракатини ўрганиш шу хулосага олиб келадики, истеъмол бозори туристик маҳсулотларга тўйинмаган, уларни истеъмолчиларга етказиб бериш самарали ташкил этилмаган, бунга тизимли ёндашув амалга оширилмаган, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ассортименти кенг эмас, истеъмолчилар маҳсулотларнинг истеъмол қиймати билан боғлиқ бир қанча сифат тавсифларига юқори талаб қўймоқдалар.

Ҳар бир фирма ўз мижозларини таҳлил қилиш йўли билан, олдига қўйилган мақсадлардан келиб чиққан ҳолда мижозлар бозорининг истеъмол бозори, ишлаб чиқариш бозори, воситачилар бозори, давлат муассасалари бозори ва халқаро бозор каби турларидан қайси бирида фаолият юритишни ҳал қилиши лозим. Туристик маҳсулотлар ишлаб чиқариш билан шуғулланувчи фирмалар фаолиятининг таҳлили шуни кўрсатадики, ҳозирги пайтда улар қоидага кўра рақобатчилар фаолияти таҳлили билан шуғулланмайдилар. Уларнинг кўпчилиги эса туристик маҳсулотлар бозорида рақобат борган сари кучайиб бораётган бўлсада, ўз рақобатчиларини танимайдилар ҳам. Шу сабабли бугунги кундан бошлаб мазкур фирмалар амалиётига рақобатчилар хатти-ҳаракатларига жавоб қайтариш усулларини ишлаб чиқишга имкон берувчи рақобатчилар фаолиятини таҳлил қилиш усулларини жорий этиш керак. Ўзбекистон Республикаси ва унинг минтақалари учун рақобатчилар фаолиятини таҳлил қилишнинг тўлиқ услубиёти ҳали ишлаб чиқилмаган. Шу сабабли мавжуд тадқиқотлар ва бизнинг таклифларимизни инобатга олган ҳолда таҳлил қилишнинг блок-схемасини тавсия қиламиз (3.1- расм).

Схемадан кўриниб турибдики, таҳлилни амалга ошириш бозорда рақобатчиларнинг эгаллаб турган ўрни ва уларнинг аҳволини аниқлашга қаратилган чора-тадбирларни амалга ошириш учун зарур бўлган идентификация, миқдор ва сифат баҳолари тизимининг уч босқичини қамраб олишни кўзда тутди.

Муомала доираларини кўриб чиқиш маркетинг муҳитининг тузилма тавсифининг зарур таркибий қисмидир. Гап шундаки, туристик маҳсулотлар ишлаб чиқарувчи ҳар бир корхона куйидаги гуруҳларга бирлаштирилиши мумкин бўлган муомала доиралари кушовида фаолият юритади:

- биринчидан, молиявий ташкилотлар (тижорат банклари, фонд биржалари, акциядорлар, брокерлик фирмалари);
- иккинчидан, давлат ташкилотлари ва муассасаларининг муомала доиралари (хўжалик фаолиятига маъмурий усуллар билан таъсир кўрсатувчи гуруҳлар);
- учинчидан, оммавий ахборот воситаларининг муомала доиралари (газета, журнал, радио ва телевидение);
- тўртинчидан, фуқароларнинг хатти-ҳаракат гуруҳлари (жамоатчилик, истеъмолчилар ҳуқуқини ҳимоя қилиш жамияти);
- бешинчидан, маҳаллий муомала доиралари;
- олтинчидан, туман, шаҳар ва қишлоқлар аҳолиси мисолида кенг халқ оммаси;
- еттинчидан, ички муомала доиралари (хўжаликнинг ишчи ва хизматчилари).

Ҳаракатдаги корхоналар ўзгарувчан бозор иқтисодиёти шароитида ўзларининг яшовчанлигини таъминлаш мақсадида кучли ва ожиз томонларини ҳар томонлама таҳлил қилишлари лозим бўлади. Ушбу таҳлилни амалга ошириш учун

SWOT – таҳлил усулидан фойдаланилади.

Ушбу усулга асосан, корxonанинг кучли (S) ва ожиз (W) томонлари, имкониятлари (O) ва хавфлари (T) аниқланади.

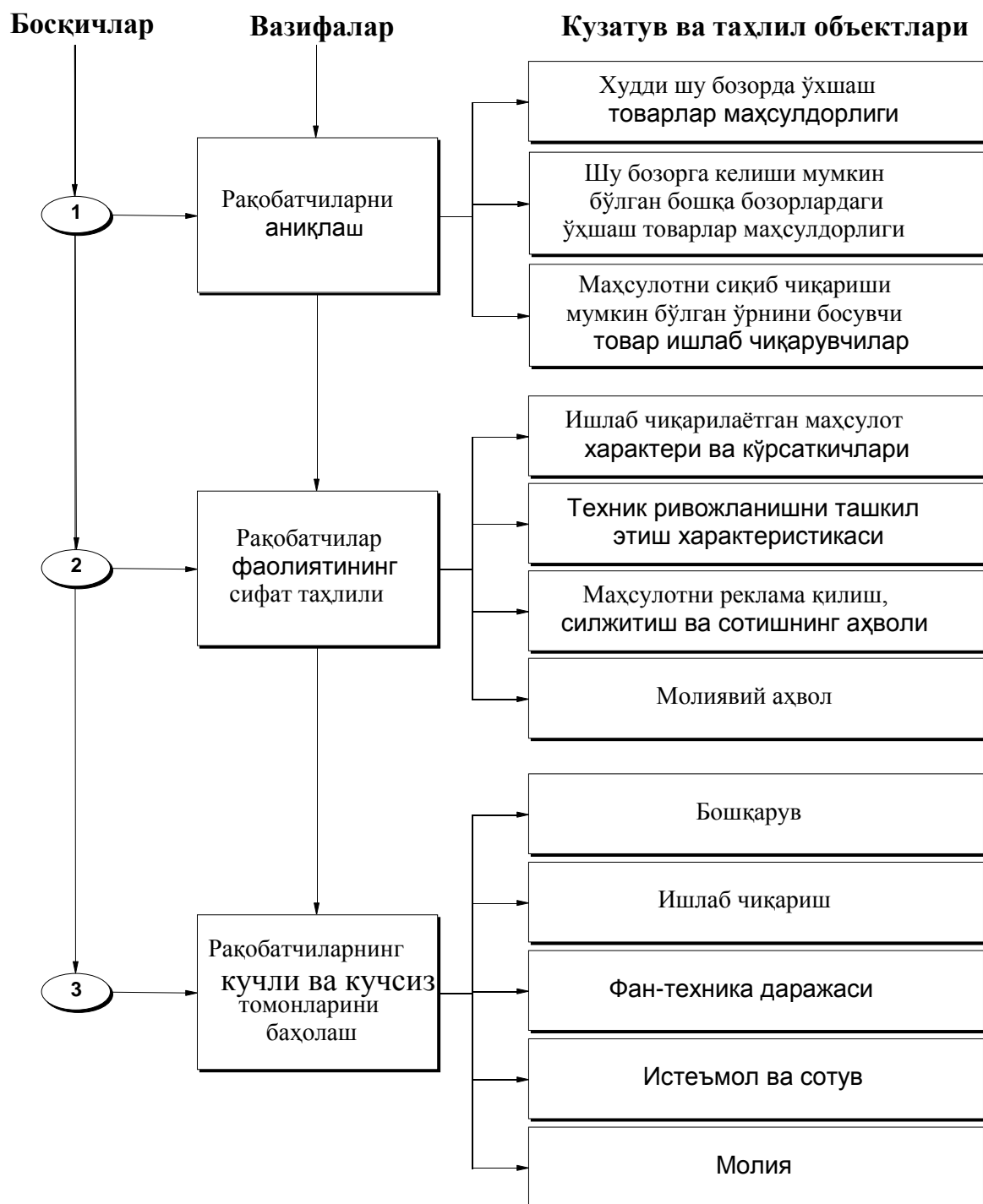
3.2. Ташкилотнинг рақобатбардошликка қаратилган тизими

«СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмасининг рақобатбардошликка қаратилган тизимидан кўриниб турибдики, таҳлилни амалга ошириш бозорда рақобатчиларнинг эгаллаб турган ўрни ва уларнинг аҳволини аниқлашга қаратилган чора-тадбирларни амалга ошириш учун зарур бўлган идентификация, миқдор ва сифат баҳолари тизимининг уч босқичини қамраб олишни кўзда тутди.

Муомала доираларини кўриб чиқиш маркетинг муҳитининг тузилма тавсифининг зарур таркибий қисмидир. Гап шундаки, туристик маҳсулотларни ишлаб чиқарувчи ҳар бир корхона қуйидаги гуруҳларга бирлаштирилиши мумкин бўлган муомала доиралари қуршовида фаолият юритади:

- биринчидан, молиявий ташкилотлар (тижорат банклари, фонд биржалари, акциядорлар, брокерлик фирмалари);
- иккинчидан, давлат ташкилотлари ва муассасаларининг муомала доиралари (хўжалик фаолиятига маъмурий усуллар билан таъсир кўрсатувчи гуруҳлар);
- учинчидан, оммавий ахборот воситаларининг муомала доиралари (газета, журнал, радио ва телевидение);
- тўртинчидан, фуқароларнинг хатти-ҳаракат гуруҳлари (жамоатчилик, истеъмолчилар ҳуқуқини ҳимоя қилиш жамияти);
- бешинчидан, маҳаллий муомала доиралари;
- олтинчидан, туман, шаҳар ва қишлоқлар аҳолиси мисолида кенг халқ оммаси бўлиб унинг ички муомала доиралари (хўжаликнинг ишчи ва хизматчилари).

Ҳаракатдаги корxonалар ўзгарувчан бозор иқтисодиёти шароитида ўзларининг яшовчанлигини таъминлаш мақсадида кучли ва ожиз томонларини ҳар томонлама таҳлил қилишлари лозим бўлади. Ушбу таҳлилни амалга ошириш учун SWOT–таҳлил усулидан фойдаланилади. Ушбу усулга асосан, корxonанинг кучли (S) ва заиф (W) томонлари, имкониятлари (O) ва хавфлари (T) аниқланади.



16- расм. Туристтик маҳсулотларни ишлаб чиқариш бозорида рақобатчилар фаолиятини таҳлилининг блок-схемаси

3.3. Ташкилотнинг рақобатбардош маҳсулотлари

«СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмасининг ҳозирги кунда кўп тармоқли фаолият билан шуғулланиб, ишлаб чиқариётган маҳсулот турлари 5 хилдан ортиқ. Ушбу фирманинг 2005 йил ва 2006 йилнинг биринчи ярим йиллигида ишлаб чиқарилган маҳсулотлари ҳақида маълумот (2-жадвал)да келтирилган.

«СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмасининг 2006 йил биринчи ярим йиллигида ўтган йилнинг шу давригача маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми 2,5% га ошган.

16- жадвал

«СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмасида ишлаб чиқарилган туристик маҳсулотлар ҳақида маълумот, дон

Маҳсулот номи	2012	I-II 2013	I-II 2014	I-II 2014 йил I-II 2013 йилга нисбатан ўсиш ёки камайиш, %
I. Бир кунлик маршрут	356890	178445	181241	101,6
II. Уч кунлик маршрут	240522	120261	125000	103,9
III. Етти кунлик маршрут	99728	49864	51066	102,4
IV. Ўн кунлик маршрут	14200	7100	7200	101,4
V. Ўн тўрт кунлик маршрут	3000	1500	1540	102,6
Жами:	714340	357170	366047	102,5

Жадвал маълумотлари «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмаси ҳисобот материалларидан олинди.

3.4. «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмасининг 2014 йилги молиявий ҳолати таҳлили

Бухгалтерия баланси молиявий ҳисоботнинг асосий шаклларида бири ҳисобланади. «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмасининг 2014 йилги бухгалтерия баланси 17– жадвалда акс эттирилган.

**«СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмасининг 2014 йил учун қисқатирилган
бухгалтерия баланси, минг сўмда**

Актив	Йил бошига	Йил охирига	Пассив	Йил бошига	Йил охирига
1. Жорий активлар			1. Мажбуриятлар		
Товар– моддий заҳиралари	626399,0	153534,3	Узоқ муддатли мажбуриятлар	100209,9	51741,5
Ишлаб чиқариш заҳиралари	62283,6	151206,9	Жорий мажбуриятлар		
Тугалламаган ишлаб чиқариш	-	113,4	Жорий кредиторлик қарзлари	22835,6	67907,3
Тайёр маҳсулот	356,3	2214,0	Мол етказиб берувчилар ва пудратчилар қарзлари	-	63411,7
Келгуси давр харажатлари	649,2	121,0	Олинган бўнақлар	5263,3	-
Кечиктирилган харажатлар	-	2439,2	Бюджетга тўловлар бўйича қарз	211	235,0
Пул маблағлари	18248,1	17392,5	Суғурталар бўйича қарз	1264,3	2947,8
Дебиторлар – жами	12405,1	3832,4	Мехнатга ҳақ тўлаш бўйича қарз	986,9	1312,8
			Бошқа қарзлар	15300,0	-
2-бўлим бўйича жами	93942,4	177319,4	2-бўлим бўйича жами	123045,5	119648,8
Баланс активи бўйича ҳаммаси	249589,1	416449,1	Баланс пассиви бўйича ҳаммаси	249589,1	416449,1

Баланс якуни 2014 йил бошига 249589,1 минг сўмни, йил охирига эса 416449,1 минг сўмни ташкил этади. Шундай қилиб, мазкур фирма ҳисобот йили охирига 416449,1 минг сўм миқдорида хўжалик воситаларига эга бўлган. Бу воситалар қуйидагича тақсимланган:

узоқ муддатли активларда, яъни асосий воситалар, номоддий активлар, узоқ муддатли инвестицияларда улар 239129,7 минг сўмни, айланма воситаларда, яъни товар модий заҳиралари, ишлаб чиқариш заҳиралари, тайёр маҳсулот, тугалланмаган ишлаб чиқариш, келгуси давр харажатлари, кечиктирилган харажатлари, пул маблағлари, дебиторларда – 177319,4 минг сўм. Бу воситалар

174825,3 минг сўм миқдоридagi ўз маблағлари ва 119648,8 минг сўмлик узок муддатли ва қисқа муддатли мажбуриятлар ҳисобига қопланади. Ўз маблағлари қуйидагига тақсимланган: узок муддати активларида – 239129,7; айланма маблағларга – 57670,6 минг сўм.

Айланма маблағларининг қолган суммаси жалб қилинган маблағлар, яъни 119648,8 минг сўм ҳисобига қопланади.

Шундай қилиб, муомаладаги ўз маблағлари улуши 32,5 % ни ташкил қилди:
$$57670,6 * 100 / 177319,4 = 32,5$$

Корхона молиявий аҳволини бухгалтерия баланси асосида дастлабки баҳолаш ҳисобот йили охирига бўлган маълумотлари билан таққослаш ва четга чиқишлари аниқлаш йўли билан амалга оширилади.

Корхонанинг ўз маблағлари устав, қўшилган ва заҳира сармоялардан; тақсимланмаган фойдадан; мақсадли тушумлар ва фондлардан; келгуси давр даромадларидан иборат бўлади.

3.5. Ташкилотнинг кучли ва заиф томонлари натижаси

Маркетинг амалиётида корхонанинг истиқболдаги стратегик вариантини ишлаб чиқишда рақобатбардошлигини баҳолаш ахамият касб этади. Рақобатбардошликни баҳолаш маркетинг тадқиқотларининг муҳим босқичи бўлиб, мураккаб жараён ҳисобланади. Бунда бир қанча усул ва воситалардан фойдаланилади.

Жараёнда намуна ёки рақобатлашувчи фирмалар товарлари истеъмол қийматларини тавсифловчи кўрсаткичлар балл ёки шунга ўхшаш бошқа белгилашлар орқали ўзаро солиштирилиб, товар рақобатбардошлиги интеграл кўрсаткич бўйича баҳоланади. Фирмалар рақобатбардошлиги эса SWOT–таҳлил натижалари асосида Мак-Кинзи усули ва шунга ўхшаш бошқа усуллар ёрдамида баҳоланади.

Биз ўз тадқиқотларимизда «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмасининг кучли ва заиф томонларини рақобат шароитида аниқлаймиз. Тадқиқот жараёнида «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ», «УЗИНТУР» ва «АЛИ-ТУР» туристик фирмаларининг рақобатбардошлиги бешта соҳадаги кўрсаткичлар тизими 5 балллик шкалада баҳоланади. Ушбу кўрсаткичлар ихтиёрий танланади.

Ушбу фирмаларнинг барчаси туристик маҳсулотлар ишлаб чиқаришига ихтисослашган, ўз маҳсулотларини ички туризм бозорларида сотади. Рақобатбардошликни баҳолаш услубиёти қуйидагича амалга оширилди. Биринчи босқичда фирмалар сони танлаб олинди. Бунда асосий эътибор ўрганилаётган объект истеъмол бозорида фаолият юритаётган ва етакчи мавқега эга фирмалар ажратиб олинди. Иккинчи босқичда рақобатбардошликни тавсифлайдиган энг муҳим соҳалар ҳамда кўрсаткичлар тизими танлаб олинди. Учинчи босқичда эса ҳар бир фирманинг ишлаб чиқариш, маркетинг, молиявий ва технологик ҳолатларини тавсифловчи кўрсаткичлар, экспертлар хулосасига таянган ҳолда 5 балллик шкалада баҳоланди. Унинг график кўринишида тасвирланиши эътиборни ўзига тортади.

4-жадвал маълумотлари шуни кўрсатадики, «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмаси умуман олганда рақобатбардошликда паст даражага эга. Кўп соҳалар

бўйича салбий кўрсаткичга эга бўлсада, баъзи соҳаларда ижобий томонларга ҳам эгадир. Молиявий жиҳатдан қийинчиликлар республикамиздаги бозор муносабатларига ўтишдаги ўзгаришлар билан боғлиқ. Корхонадаги техник воситаларнинг эскиганлиги ишлаб чиқарилаётган маҳсулот сифатига салбий кўрсатган. Бу каби барча камчиликларни бартараф этишни корхона стратегик режаларида акс эттириши лозим бўлади.

18- жадвал

Рақобатлашувчи корхоналар кучли ва заиф томонларини баҳолаш

Тавсифлар	Баҳолаш, баллда				
	ёмон		яхши		
	1	2	3	4	5
I.Туристтик маршрут					
1.Янгилиги даражаси					
2. Маҳсулот сифати					
3.Таркиби					
4. Асосий хизматлар					
5. Экология софлиги					
6. Қўшимча хизматлар					
II.Ишлаб чиқариш					
1.Ишлаб чиқариш воситаларидан фойдаланиш					
2.Техник воситалардан фойдаланиш					
3.Бир ходимга тўғри келадиган сотув ҳажми					
4.Сифат назорати					
5.Ходимлар сони					
6.Янги маршрутлар яратиш имконияти					
7.Ишлаб чиқариш бевосита харажатлари					
III.Маркетинг					
1.Корхона томонидан назоратга олинган бозор улуши					
2.Маршрут нархи					
3.Сотишни ташкил этиш					
4.Реклама фаолияти					
IV.Молиявий ҳолати					
1.Актив таркиби					
2.Сотув ҳажмининг активларга нисбати					
3.Инвестиция ресурслари					
4.Ўз маблағи миқдори					
V.Технология					
1. Янгиликларга интилиш					
2. Қўлланилаётган транспорт тури					
3. Мутахассислар маълумоти					

«СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ»

фирмаси

«УЗИНТУР» фирмаси

«АЛИ-ТУР» фирмаси

Ўзининг заиф томонларини аниқлаб, ҳар бир корхона ўзини ушбу жиҳатлар бўйича ҳимоялаш стратегиясини ишлаб чиқишлари ҳамда ўзининг кучли томонларини янада кучайтирмоғи лозим бўлади.

3.6. Ташкилотнинг рақобатчи корхоналарга нисбатан нарх сиёсати жиҳатидан солиштирма таҳлили

Фирманинг кучли ва заиф томонларини баҳолаш SWOT– таҳлилнинг бир қисми ҳисобланади. Тўлақонли таҳлилни амалга ошириш ва рақобатдошликни холисона баҳолашда фирманинг имкониятлари ва хавфларини аниқлаш ҳам талаб этилади. Ушбу таҳлилни амалга оширишда эса рақобатчиларнинг иш фаолияти, маҳсулот ишлаб-чиқариш ва уни сотиш жараёнида рўй берадиган айрим хусусиятлар солиштирилади. Хусусиятлар тадқиқот мақсадидан келиб чиқиб, қўйилган вазифага қараб аниқланади. Биз ўз тадқиқотларимизда бешта хусусиятни танлаб олдик.

Ҳар бир рақобатлашувчи 3 та фирманинг фаолият кўрсатиш тавсифлари бозорни, товарни, истеъмолчиларни танлаб кузатиш усулини қўллаш ёрдамида амалга оширилди. Натижалар 5–жадвалда келтирилган

19-жадвал

Рақобатчиларнинг айрим хусусиятларини солиштириш

Хусусиятлар номланиши	Ишлаб чиқарувчилар		
	«СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» фирмаси	«УЗИНТУР» фирмаси	«АЛИ-ТУР» фирмаси
Маҳсулот нархи	Бозор	бозорникидан паст	Бозор
Маҳсулот Сифати	Ўртача	юқори	Ўртача
Маршрут сони	5	4	3
Асосий хизматлар сони	4	4	3
Қўшимча хизматлар сони	12	10	12

Маълумотлар шуни кўрсатадики, ўрганилаётган корхона кўплаб кўрсаткичлар бўйича ўз рақобатчиларидан юқори даражада туради.

Туристтик маҳсулотларни ишлаб чиқарувчи корхоналар маркетинг стратегиясини ишлаб чиқишда, ишлаб чиқариш самарадорлигини таъминлашда юқори фойда келтирадиган маҳсулот турларини ишлаб чиқаришни танлаш ва уни қайси бозорга жойлаштириш масаласини ҳал этиш зарур бўлади. (6-жадвал).

Маркетинг амалиётида аввало, товарни ўрганиш унинг ҳаётий циклигини ўрганишга таянилади.

Маълумки, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш мавжуд материал, молиявий ва меҳнат ресурсларидан қай даражада фойдаланишга тўғридан-тўғри боғлиқ бўлади.

20 - жадвал

Туристтик махсулотлар бозоридаги корхоналар
рақобатбардошлигини баҳолаш

Рақобатда Нисбий устунлик	Омил салмоғи, %	«СЕМУРҒ- ТРАВЕЛ» фирмаси		«УЗИНТУР» фирмаси		«АЛИ-ТУР» фирмаси	
		Балла р (1- 100)	Умум ий баҳо	Баллар (1- 100)	Умумий Баҳо	Баллар (1-100)	Умумий баҳо
Махсулот сифати	20	80	16,0	70	14,0	70	14,0
Сони	10	80	8,0	70	7,0	80	8,0
Нархи	20	40	8,0	40	8,0	40	8,0
Ишлаб чиқариш техноло- гияси	15	60	9,0	70	10,5	50	7,5
Хизматлар сони	10	70	7,0	60	6,0	70	7,0
Тақсимот ва сотиш каналлари- га эга бў- лиш имко- нияти	15	70	10,5	70	10,5	70	10,5
Муддати	5	40	2,0	60	3,0	40	2,0
Транспорт тури	5	50	2,5	70	3,5	50	2,5
Жами:	100		61,5		63,5		59,5

4. ТИНГЛОВЧИЛАРГА БЕРИЛАДИГАН МУЛОҲАЗА УЧУН САВОЛЛАР ВА ТОПШИРИКЛАР

1. Сизнинг фикрингизча, истеъмолчиларни сегментлашда, яъни гуруҳларга бўлиб ўрганишда сегментация тамойилларининг қайси омилларига кўпроқ аҳамият берилади?
2. SWOT–таҳлилнинг ёрдамида ижобий ҳамда афзалликлар ривожланиш омилларини баҳолаш натижаларини кўрсатинг?
3. Мак-Кинзи матричаси бўйича рақобатлашувчи корхоналар кучли ва заиф томонларини баҳола беринг?
4. «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмаси бу даражага эришиш сабабларини айтинг ва у маркетингнинг қайси элементларидан доимий ҳолда фойдаланади деб ўйлайсиз?
5. Сизнинг фикрингизча, бугунги кунда ушбу фирма қандай стратегия асосида ривожланмоқда?
6. Фирманинг бозордаги улушини кенгайтириш бўйича стратегик вазифалари нималардан иборат деб ўйлайсиз ва Сизнинг тавсияларингиз?

5. ТИНГЛОВЧИЛАР УЧУН УСЛУБИЙ ҚўЛЛАНМАЛАР

5.1. Муаммоли ҳолатни мустақил ҳолда таҳлил қилиш ва ечишга оид қўлланма

Босқичлар	Тавсия ва маслаҳатлар
1. Кейс билан танишиш.	«СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмасининг фаолияти билан мустақил танишиб чиқиш.
2. Берилган ҳолат билан танишиш	Берилган маълумотлар асосида «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмасининг асосий мақсадини аниқлаш.
3. Асосий ва қуйи муаммоларни аниқлаш	Муаммо: Туристтик маҳсулотларни сотиш стратегиясини ишлаб чиқиш ва бозорда турмаҳсулотнинг рақобатбардошлигини аниқлаш кейсинг асосий муаммоси ҳисобланади. Унинг қуйи муаммолари: <ul style="list-style-type: none">- истеъмолчиларнинг талаби, истаги ва хоҳишларини аниқлаш;- истеъмолчиларнинг гуруҳларини аниқлаш ва турмаҳсулотга бўлган муносабатларини таҳлил қилиш;- туристик маршрутларни бозорга тадбиқ қилишни ва турмаҳсулотларни сотиш стратегиясини аниқлаш;- турмаҳсулотларнинг модификациясини ва янги турларини ишлаб чиқиш ғоясини таҳлил қилиш;- туристик фирманинг молиявий таҳлили

	асосида рақобатбардошлик стратегиясини аниқлаш.
4. Диагностика ва ҳолатнинг таҳлили	1. Турмаҳсулот истеъмолчиларни гуруҳларга ажратиш; 2. «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмасининг статистик маълумотларини таҳлил қилиш; 3. SWOT – таҳлил усули асосида 4. Мак-Кинзи матрица таҳлили
5. Муаммони ҳал қилиш усуллари ва воситаларини танлаш ва асослаш	- истеъмолчиларни сегментларга ажратиш; - туристик фирмаларнинг турмаҳсулотларини таққослаш ва сифат баҳолари таҳлилин асослаш; - рақобатбардош турмаҳсулотларнинг турини аниқлаш; - турмаҳсулотларнинг рақобатбардошлигини Мак-Кинзи усули ёрдамида баҳолаш ва бошқалар.
6. Муаммоли ҳолатнинг ечимини таъминловчи тадбирларни ишлаб чиқиш	- «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмасининг ҳисобот маълумотлари билан танишиш; - турмаҳсулотларнинг тури ва хизматлари таркибини кўпайтириш; - истеъмолчиларнинг турмаҳсулотларга бўлган талабларини аниқлаш; - туристик фирмалар ишлаб чиқарган турмаҳсулотларни таққослаш; - турмаҳсулотларнинг рақобатбардошлигини таъминловчи сифат кўрсаткичларини аниқлаш.

5.2. Муаммоли ҳолатни гуруҳли ҳолатда таҳлил қилиш ва ечишга оид қўлланма

Босқичлар	Таклиф ва маслаҳатлар
Муаммо ва ҳолат тўғрисида тушунчаларни шакллантириш	Гуруҳ аъзоларининг ҳолат, муаммо ва қўйи муаммолар тўғрисидаги тушунчаларини муҳокама этиш ва маъқуллаш.
Таклиф қилинган вариантларни таҳлил қилиш ва баҳолаш, устувор ғояни танлаш	Муаммони ҳал қилишнинг таклиф этилган вариантларини муҳокама қилиш ва баҳолаш. Сизнинг фикрингизча устувор бўлган ғояни танлаш.
Умумий талабга жавоб берувчи ечимнинг вариантини ва уни тадбиқ қилиш дас-	Муаммонинг умумий талабга жавоб берувчи ечимнинг вариантини ва уни тадбиқ қилиш дастурини ишлаб чиқиш: - муаммони ҳал қилишнинг танланган усуллари аниқ ва яққол ифодаланг ва асослаб беринг; - муаммони тадбиқ қилишнинг илк қадамларини ифодаланг.

турини ишлаб чиқиш	
Презентацияни тайёрлаш	<p>Гуруҳ номидан оғзаки презентация кўринишида ечимнинг натижаларини ифодаланг. Гуруҳли ишнинг натижаларини Ким тақдим этишини муҳокама этинг ва ҳал қилинг: гуруҳ етакчиси ёки масала моҳиятига ва бажарилган функцияларга боғлиқ ҳолда гуруҳнинг ҳар бир аъзоси.</p> <p>Мультимедиа, слайд ёки плакат кўринишида тарқатма материалларни тайёрланг.</p>

Рақобатлашувчи корхоналар кучли ва заиф томонларини баҳолаш

Тавсифлар	Баҳолаш, баллда				
	ёмон		яхши		
	1	2	3	4	5
I. Туристтик маршрут					
1. Янгиллиги даражаси					
2. Маҳсулот сифати					
3. Таркиби					
4. Асосий хизматлар					
5. Экология софлиги					
6. Қўшимча хизматлар					
II. Ишлаб чиқариш					
1. Ишлаб чиқариш воситаларидан фойдаланиш					
2. Техник воситалардан фойдаланиш					
3. Бир ходимга тўғри келадиган сотув ҳажми					
4. Сифат назорати					
5. Ходимлар сони					
6. Янги маршрутлар яратиш имконияти					
7. Ишлаб чиқариш бевосита харажатлари					
III. Маркетинг					
1. Корхона томонидан назоратга олинган бозор улуши					
2. Маршрут нархи					
3. Сотилишни ташкил этиш					
4. Реклама фаолияти					
IV. Молиявий ҳолати					
1. Актив таркиби					
2. Сотув ҳажмининг активларга нисбати					
3. Инвестиция ресурслари					
4. Ўз маблағи миқдори					
V. Технология					
1. Янгилликларга интилиш					
2. Қўлланилаётган транспорт тури					
3. Мутахассислар маълумоти					

ЎҚУВ - УСЛУБИЙ МАТЕРИАЛЛАР

1. «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмасининг маркетинг стратегиясини ишлаб чиқишда статистик ва симплекс таҳлил

Бозор иқтисодиёти шароитида ишлаб чиқарувчилардан тезликда бозордаги талаб ўзгаришларига мослашишни талаб этади. Ушбу муаммони ҳал этиш комплекс вазифаларни бажаришни талаб этиб, улар орасида бозор талабига мос келувчи туристик маҳсулотларни ишлаб чиқаришни ташкил этиш ҳисобланади. Ушбу вазифани бажариш қуйидагиларни ўз ичига олади: стратегик қарорларни ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш; тезкор-тактик қарорларни ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш.

Стратегик қарорларни ишлаб чиқишда сифат усуллари қўлланилиб, улар корхона фаолияти ва маҳсулотини яхшилашнинг алоҳида йўналишлари йиғиндисини англлатувчи хўжалик портфелини яратишга йўналтирилган бўлади.

Бу каби усулларга кенг миқёсда эътироф этилган стратегия матрицалари: “Ансофф матрицаси”, М. Портернинг “Умумий стратегик модели”, “Бостон консалтинг групп” фирмасининг “Бозор улуши-бозор ўсиши” матрицаси (портфолио-таҳлил), “Дженерал-Элементрик-МакКинзи” матрицаси ва бошқалар киреди.

Тезкор-тактик қарорларни ишлаб чиқишда, одатда миқдорий усуллар қўлланилиб, у стратегик қарорни ишлаб чиқиш босқичида корxonанинг танлаган ўсиш варианты ва ривожланиш фаолияти доирасида ишлаб чиқариш дастурини муқобиллаштиришга йўналтирилган бўлади. Корхона ишлаб чиқариш дастурини шакллантиришда муқобиллаштиришнинг умумий қабул қилинган мезони маҳсулот сотишдан олинган фойдани максималлаштириш ҳисобланади.

Самарали маркетинг стратегиясини танлашда юқори фойда келтирадиган маҳсулот турларини аниқлаш муқобиллаштириш масалалари жумласига кирганлиги боис, уни ечишда чизиқли дастурлаш усулидан фойдаланамиз.

Ҳақиқатда тадбиркорлик корхонасида ишлаб чиқарилаётган m –гўшт маҳсулотлари туридан шундай турини танлаш керакки, унда мақсадли функция максимум қийматга эга бўлсин:

$$\sum_{i=1}^m \sum_{k=1}^K p_{ik} \cdot x_{ik} \rightarrow \max \quad (1)$$

Бунда қуйидаги чегараларга эришилсин:

- ресурслардан фойдаланиш бўйича:

$$\sum_{k=1}^K \sum_{i=1}^m a_{irk} \cdot x_{ik} \leq W_r, \quad (r = 1, \dots, R) \quad (2)$$

- турмаҳсулотини ишлаб чиқариш ҳажми бўйича:

$$D_{i \min} \leq \sum_{k=1}^K x_{ik} \leq D_{i \max}, \quad (i = 1, \dots, \bar{m}) \quad (3)$$

- турмахсулотлари ишлаб чиқариш ҳажмларининг салбий бўлмаслиги учун:

$$x_{ik} \geq 0 \quad (4)$$

бу ерда i - маҳсулот тури;

x_{ik} - k - технология бўйича i - турдаги турмахсулот миқдори;

p_{ik} - k - технология бўйича i - турдаги турмахсулоти бирлигидан олинadиган фойда миқдори;

a_{irk} - i - турдаги турмахсулоти бирлигига k - технология бўйича сарф

қилинадиган r - турдаги ресурс меёри;

W_r - r - турдаги мавжуд ресурс миқдори;

D_{imin}, D_{imax} - i - турдаги талаб қилинадиган турмахсулотининг минимал ва максимал миқдори.

(1) - (4) масаланинг ҳал этилиши натижасида юқори фойда келтирадиган турмахсулотларнинг турини аниқлаш мумкин бўлади.

Туристтик маҳсулотлар ишлаб чиқарувчи кичик фирмаларнинг фаолиятини стратегик режалаштиришда товар сиёсати муҳим ўрин тутadi. Маркетингнинг товар сиёсати кичик корxonанинг даврий ва узоқ муддатли мақсадларга мувофиқ сотишга ишлаб чиқарилган товарларнинг энг қулай таркибини аниқлаш ва сақлашдан иборат.

Бозорда товар сиёсатини қўллаш тегишли стратегияни ишлаб чиқишни талаб этади. Хорижлик тадқиқотчилар қуйидаги маркетинг стратегияларини ажратадилар:

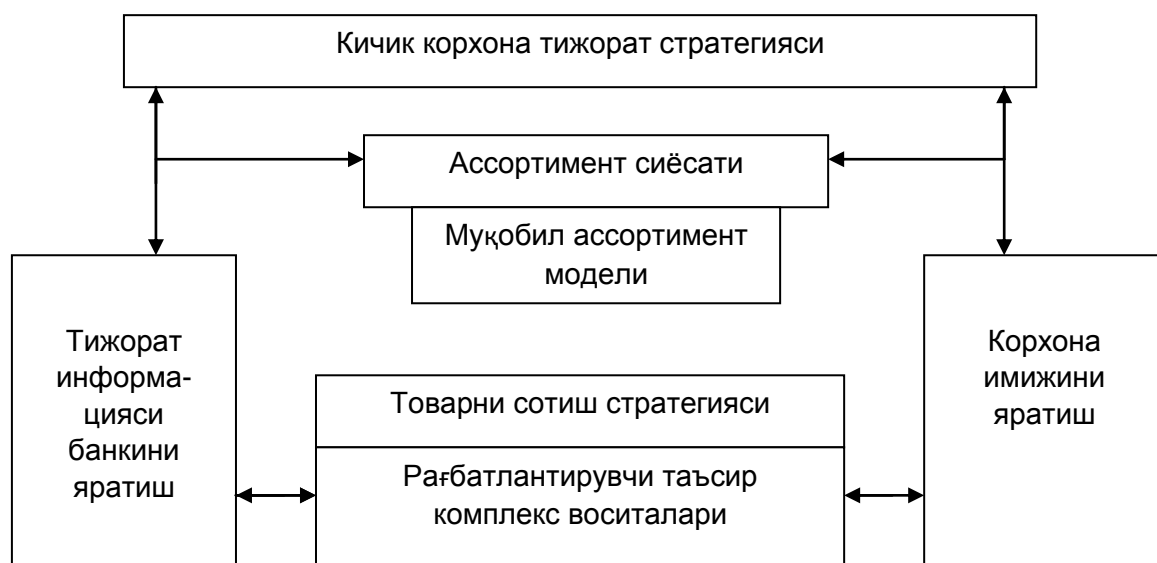
- товар аниқ кўринишидан рақиблар товаридан фарқ қилиши керак;
- бозорнинг ҳар бир сегменти бўйича ҳар хил маркетинг элементларини ишлаб чиқиш;
- ҳар бир ишлаб чиқарилаётган товар тури учун уни қўллаш соҳасини қидириб топиш, талабни шакллантириш ва ўтказувчи рағбатлантиришни кўчайтириш;
- янги бозорга янги товар билан кириш;
- юқори рақобатбардош товарни яратиш йўли билан етакчиликка эришиш;
- мутлақ янги товар турини ишлаб чиқариш.

Товар сиёсатини амалга оширишда, айниқса туристик маҳсулотларини ишлаб чиқарувчи кичик корxonалар учун маҳсулот ассортиментини ўрганиш ҳам муҳимдир.

Ассортимент сиёсати ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларнинг турини танлашни ҳамда технологик вазифалар ва корxона тажрибасидан фойдаланиш мувофиқлашувини таъминловчи ишлаб чиқариш тузилмасини, ишлаб чиқарилган товарлар фойдалилигини ва янгилик киритиш харажатларини аниқлашни кўзда тутadi.

Ассортимент сиёсати вазифаси стратегик даражада ҳал этилади, яъни бу масалага тегишли ҳар бир қарор қабул қилиш кичик корxonанинг умумий стратегик мақсадидан келиб чиқади. Бундай ёндашув кичик корxonанинг пировард мақсадга эришишини таъминлайди, тижорат стратегияси ташкил этувчиларни ўзаро бирлаштиради ҳамда мавжуд ресурслардан оқилона

фойдаланишга имконият яратади (18- расм).



18- расм. Кичик корхона тижорат стратегияси элементлари билан ассортимент сиёсати ўзаро боғлиқлиги схемаси

Кичик корхоналарда яхши ўйлаб топилган ассортимент сиёсати юқори даромад олинишини таъминлабгина қолмай, балки корхонанинг бозорда мустаҳкам ўрнашини, истеъмолчиларнинг хурматини қозонишини, корхона имижини ошириш ҳам таъминлайди.

Ушбу схемадаги модел макро – ва микро даражада кичик корхона фаолиятидаги ўзгарувчан омилларга унинг мослашувчанлигини таъминлайдиган тавсифларни ўзида мужассам этган маҳсулот ассортиментининг сифат ва миқдорини кўрсатувчи восита сифатида қаралмоқда. Ушбу ҳаракатчан ассортимент таркиби (товар турлари йиғиндиси) кичик корхона фаолияти соҳаларидаги ўзгаришларга тез мослашувчан бўлиб, унинг фойдадорлигини таъминлайди.

Маркетинг ёндашуви моделга алоҳида ассортимент бирликлари йиғиндисидан иборат бўлган муқобил ассортимент таркибининг атрибути (хусусияти) ни киритишни тақозо этади. Ушбу атрибутлар ҳар бири товарнинг рақобатбардошлик хусусиятлари йиғиндиси саналади.

Бинобарин, стратегик режалаштиришда товар истеъмолчи учун мос келадиган тижорат атрибутлари йиғиндисидир. Уларга қуйидагилар киради: нарх-сифат; хизмат-сервис. Товар нархи унга қилинган сарф харажатга эквивалент сифатида қаралиб, истеъмол хусусияти баҳосини акс эттиради ва зарурий фойда олишни таъминлайди. Бундан ташқари, ҳар хил хизмат ва сервис турларининг рағбатлантирувчи таъсирига эга эканлигини эътиборга олмоқ лозим бўлади. Бу атрибутлар ҳам товар ассортиментига киритилиб, улар ҳам товар сотилиш жараёнига сезиларли таъсир кўрсатади. Улар сотувнинг жойлашишига, истеъмолчини жалб этишга ёрдам беради.

Маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш услубиёти. Маркетинг тадқиқотлари натижалари асосида фирма ютуқларининг ҳал қилувчи омиллари ва уларнинг қутилмаган тасодифларини ҳисобга олган ҳолда

имконият истиқболларини аниқлаш борасида фирма фаолиятининг стратегик тадқиқоти ўтказилади, маркетинг стратегияси ва уни амалга ошириш шакллари ишлаб чиқилади.

Бозор иқтисодиёти ўзгарувчанликка мосланувчан бўлганлиги боис, иқтисодий жараёнларнинг боришини олдиндан айтиш жуда чекланган. Шунинг учун фирмалар ўз фаолиятини самарали олиб боришга интилиб ва тобора узоқроқ муддат учун олдиндан стратегик режалаштириш усулидан фойдаланади. Бозордаги ўзгаришлар ва фан-техника тараққиёти йўналишларини, рақобат муҳитини, истеъмолчилар хатти-ҳаракатини таҳлил қилиш асосида фирманинг стратегиясини ишлаб чиқиш негиз бўладиган умумий мақсадлар белгиланади.

Аҳолининг маълум истеъмол молларига бўлган эҳтиёжини қондириш кўплаб омилларга, жумладан: турмаршрутларнинг нархи, аҳоли пул даромади, турмуш тарзи ва даражаси ва шу кабиларга боғлиқ бўлади.

Турмахсулотларга бўлган талаб ва таклиф даражаларини ўрганиш ушбу товарларни ишлаб чиқариш ва товар айирбошлаш ҳажмларини режалаштириш ҳамда башоратлаш учун муҳим аҳамият касб этади.

Кичик корхоналарда маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш

Туристтик маҳсулотларини ишлаб чиқариш ҳажми унинг таклиф даражасини ифодалайди. Бу соҳадаги маркетинг муҳитининг аҳволи ва ривожланиш тенденциялари кўп жиҳатдан соҳада фаолият юритувчи турли хил фирмаларнинг ресурслар салоҳиятидан фойдаланиш кўрсаткичларига боғлиқ бўлади. Шу боисдан, ушбу салоҳиятни такрор ишлаб чиқаришнинг асосий элементи сифатида баҳолаш зарурати туғилади. “Ресурслар салоҳияти” тушунчасини аниқлашда турли хил фикрлаш доиралари мавжуд. Шу муносабат билан мазкур тушунчанинг Россиялик олимлар изоҳлаган талқинини кўриб чиқамиз. Уларнинг фикрига кўра, ресурслар билан таъминланганликнинг ўзини ошириб қўйишни прогрессив ривожланиш деб тан олиш мумкин эмас. Шу муносабат билан ресурслар салоҳиятини баҳолаш бўйича тадқиқотлар алоҳида қизиқиш уйғотиб, натурал омиллар асосида яратилган моддий, меҳнат ва ер ресурсларининг интеграл кўрсаткичи сифатида аниқланади. Бу эса нархлар инфляциясига боғлиқ бўлмасликни таъминлайди ҳамда ресурслар билан таъминлашни битта объект учун ва объектлар йиғиндисининг битта давр учун динамикасини солиштирма таҳлил қилишга имкон яратади.

Туристтик маҳсулотларнинг минтақавий бозорини шакллантириш маъмурий-буйруқбозлик тизими шароитларида тармоқлар ва идоралар доирасида жамият ресурсларининг маълум бир механизми амал қилганлиги сабабли юзага келган жиддий қарама-қаршиликларга дуч келади. Илгари турмахсулотларини ишлаб чиқариш, қайта ишлаш, тайёрлаш ва сотиш билан шуғулланувчи корхоналар ўзаро ва истеъмолчилар билан мустаҳкам алоқаларга эга бўлган. Бунга шунингдек, маҳсулотларнинг асосий қисми давлат буюртмаси бўйича сотилиши ҳам сабаб бўлган. Ҳозирги шароитларда турмахсулотларини ишлаб чиқарувчи корхоналарнинг ўзлари бозорни ўрганиш, нарх ҳосил бўлиши ва режалаштириш функцияларини

базаришлари лозим. Айти пайтда бу функциялар интуитив равишда, истиқболни ҳисобга олмаган ҳолда амалга оширилмоқда.

Юқорида баён этилган стратегияни ишлаб чиқишда муқобиллаштириш масаласини ечиш учун дастлабки маълумотлар сифатида «СЕМУРҒ-ТРАВЕЛ» туристик фирмасининг 2014 йилдаги ҳисобот маълумотларидан фойдаланилди.

VII. ГЛОССАРИЙ

Атама	Ўзбекча изох	Инглизча изох
Меҳмонхона	– уйдан ташқаридаги одамларга комплекс хизматлар кўрсатувчи корхона бўлиб, улар орасида жойлаштириш ва овқатлантириш хизматлари тенг даражада муҳим (комплекс ҳосил қилувчи) хизматлардир.	Hotel - a company which provides services to visitors outside the home.
Отель-люкс	Сифимига кўра кичик ёки ўртача меҳмонхона	luxury hotel - it is a small or medium hotels
Апарт-отель	Сифимига кўра кичик ёки ўртача меҳмонхона	Apartment Hotel - a small or medium hotels
Мотель	Шаҳар ташқарисида, автомобиль магистраллари ёқасида жойлашган оддий бир қаватли ёки икки қаватли меҳмонхона	Motel - it's one or two storey hotel located on motorways
Ротель	Бир-икки ўринли бўлимлардан иборат вагон кўринишидаги кўчма меҳмонхона.	Rotel - one or two local mobile carriage
Ботель	Сув устидаги кичкина меҳмонхона.	Motel - Hotel is situated over the water
Флотель	Сув устидаги йирик меҳмонхона	Floatel - a large hotel, situated above the water
Флайтель	Аэромеҳмонхона ёки «учувчи отель».	Flaytel - flying hotel or aerogostinitza
Меҳмонхона маҳсули	Фойдаланувчиларга тақдим этилидиган барча хизматлар йиғиндиси	Product of the hotel - a set of services to users.
Франчайзинг	Четдан маблағ жалб қилиш асосида бошқариш	Franchising - a way of managing external funds
Лизинг	Меҳмонхонани ижара асосида бошқариш	Leasing - control method due to the transfer of the hotel for rent

VIII. АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

I. Меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар.

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “2019-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини инновацион ривожлантириш стратегиясини тасдиқлаш тўғрисида”ги 2018 йил 21 сентябрдаги ПФ-5544-сонли Фармони.

2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг узлуксиз малакасини ошириш тизимини жорий этиш тўғрисида”ги 2019 йил 27 августдаги ПФ-5789-сонли Фармони.

3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Олий таълим муассасаларида таълим сифатини ошириш ва уларнинг мамлакатда амалга оширилаётган кенг қамровли ислохотларда фаол иштирокини таъминлаш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги 2018 йил 5 июндаги ПҚ-3775-сонли қарори.

4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси. Т.: “Халқ сўзи” 28.12.2018.

5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли “2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҲАРАКАТЛАР СТРАТЕГИЯСИ” Фармони.

6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Олий таълимдан кейинги таълим тизимини янада такомиллаштириш тўғрисида”ги 2017 йил 16 февралдаги № 4958-сонли Фармони.

7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 2017 йил 20 апрелдаги № 2909 -сонли Қарори.

8. Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг “Олий таълим вазирлигининг «Янги ўқув услубий мажмуаларни тайёрлаш бўйича услубий кўрсатмани тавсия этиш тўғрисида»ги 2017 йил 1 мартдаги №107-сонли буйруғи.

9. Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг “Олий таълим вазирлигининг «Олий таълим муассасалари кафедралари Кенгашларини ташкил этиш тўғрисида»ги 2017 йил 13 мартдаги №138-сонли буйруғи.

10. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ташқи савдо соҳасида бошқарув тизимини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Фармони. - // Халқ сўзи, 2017 йил 15 апрель, № 75 (6769).

11. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси хусусийлаштирилган корхоналарга қўмаклашиш ва рақобатни ривожлантириш Давлат қўмитасини ташкил этиш тўғрисида”ги Фармони. - // Халқ сўзи, 2017 йил 19 апрель, № 77 (6771).

12. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги тадбиркорлик субъектларининг ҳуқуқлари ва қонуний манфаатларини ҳимоя қилиш бўйича вакили

институтини таъсис этиш тўғрисида”ги Фармони. - // Халқ сўзи, 2017 йил 5 май, № 90 (6784).

13. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 20 апрелдаги "Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида"ги Қарори. - // Халқ сўзи, 2017 йил, 21 апрель, № 79 (6773).

14. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 2 майдаги "Ўзбекистон стандартлаштириш, метрология ва сертификатлаштириш агентлиги фаолиятини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида"ги Қарори. - // Халқ сўзи, 2017 йил, 2 май, №86 (6780).

15. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Маҳаллий экспорт қилувчи ташкилотларни янада қўллаб – қувватлаш ва ташқи иқтисодий фаолиятни такомиллаштириш чора – тадбирлари тўғрисида”ги қарори Халқ сўзи, 2017 йил 22 июнь, №123.

16. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 30 октябрдаги ПФ-5564-сонли “Товар бозорларида савдони янада эркинлаштириш ва рақобатни ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Фармони. -// Халқ сўзи, 2018 йил 31 октябрь, № 225 (7183).

17. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси Инновацион ривожланиш вазирлигини ташкил этиш тўғрисида” ги ПФ-5264-сон Фармони. 2017 йил 29 ноябрь.- lex.uz.

18. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 7 мартдаги “Иқтисодиёт тармоқлари ва соҳаларига инновацияларни жорий этиш механизмларини такомиллаштириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПҚ-3698-сонли қарори. – Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 09.13.2018 й.

19. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 21 ноябрдаги ПҚ-4022-сонли “Рақамли иқтисодиётни ривожлантириш мақсадида рақамли инфратузилмани янада модернизация қилиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги қарори. – Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 22.11.2018 й.

20. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 17 январдаги “2017 — 2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясини «Фаол инвестициялар ва ижтимоий ривожланиш йили»да амалга оширишга оид давлат дастури” ПФ-5635-сон [Фармони](#). 17.01.2019 й.

21. Мирзиёев Ш.М. Халққа хизмат қилиш, одамларнинг манфаатларини таъминлаш-раҳбарлар фаолиятининг асосий мезонидир. - // Халқ сўзи, 2017 йил 13 апрель, №73 (6767).

22. Мирзиёев Ш.М. Асосий мақсадимиз – мамлакатимизни янада тараққий эттириш ва халқимиз фаровонлигини юксалтиришдир. - // Халқ сўзи, 2017 йил 28 апрель, №84 (6778).

II. Махсус адабиётлар.

1. David Weaver, Laura Lawton: "Tourism Management" 5th Edition ISBN : 978-1-118-64481-2
2. Wiley "Instructor Companion Site" 2014, Australia
3. Kotler P., Bowen J. & Makens J. Marketing For Hospitality & Tourism Pearson International Edition 2014, USA
4. Sondra J. Dahmer, Kurt W. Kahl Restaurant Service Basics Wiley; 2-edition 2009, New York, United States
5. Sergio Arseni. Organisation for economic co-operation and development "Innovaion and growth in tourism" 2006, France.
6. David Weaver "Sustainable tourism: theory and practice" 3rd edition, Sydney Pearson Eucation 2006, Australia
7. John R. Walker Introduction to Hospitality Publisher: Prentice Hall; 6 edition 2012, Australia
8. 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
9. S. Gross L. Klemmer Introduction to Tourism Transport Hochschule Harz - University of Applied Sciences, Germany 2014, Germany
10. Mike J. Stabler, Andreas Papatheodorou, M. Thea Sinclair. The Economics of Tourism Publisher: Routledge; 2 edition 2010, USA
11. Ashim Gupta (Author) Travel Agency and Tour Operations: Concepts and Principles Publisher: Centrum Press 2012, New Delhi, India
12. Lim Tau Sian HemaSubramonian Lisa Tung Wong Heng San Karen Ho Kai Hui Toney Thomas Kulampalil "Fundamentals of hospitality and tourism management", 2011.
13. Yoker D.R. Fundamentals of hospitality, 2012.
14. CH. Medoy. Tourism of management. 2013.
15. WTO World Tourism Barometer. Madrid. WTO.2013.

Интернет ресурслари

1. www.world-tourism.org - Халқаро туристик ташкилот
2. www.world-tourism.org/infoshop - Халқаро туристик ташкилотнинг ахборот маркази
3. www.wtoelibrary.org - Халқаро туристик ташкилотнинг кутубхонаси
4. www.tag-group.com - Туризм буйича консултатив гуруҳ (TAG).