Х.И. Турдибеков, К.М. Ибодов, Ш.М. Исломов

МЕҲМОНХОНА ХЎЖАЛИГИДА ХИЗМАТЛАР СИФАТИНИ БОШҚАРИШ



ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

САМАРҚАНД ИҚТИСОДИЁТ ВА СЕРВИС ИНСТИТУТИ

Х. И. ТУРДИБЕКОВ, К. М. ИБОДОВ, Ш.М.ИСЛОМОВ

МЕҲМОНХОНА ХЎЖАЛИГИДА ХИЗМАТЛАР СИФАТИНИ БОШҚАРИШ

(Ўқув қўлланма)

Олий ва ўрта махсус таълим Вазирлиги томонидан бакалавриатнинг 5610200 – Меҳмонхона хўжалигини ташкил этиш ва бошқариш таълим йўналиши учун ўқув қўлланма сифатида чоп этишга тавсия этилган

Тошкент 2018

UO'K: 658.62
KBK: 65.290 (5O'zb)
T-75

T-75 Х.И.Турдибеков, К.М.Ибодов, Ш.М.Исломов. Меҳмонхона хўжалигида хизматлар сифатини бошқариш. Ўқув қўлланма.Т:, - _____ нашриёти, 2018 йил. – 417 бет.

Тақризчилар:

Б.Х.Тўраев – и.ф.н, профессор;
З.О.Рахимов – и.ф.н, катта ўқитувчи.

ISBN 987 6543 21-110-0

Ушбу ўқув қўлланмада меҳмонхона хўжалигида хизматлар сифатини бошқариш масалалари ёритилган бўлиб, дунёга машҳур меҳмонхоналарнинг бой тажрибаларидан фойдаланилган ҳолда тайёрланган.

Ўқув қўлланма олий ўқув юртлари бакалаврият таълим йўналишининг 56102000 – Меҳмонхона хўжалигини ташкил этиш ва бошқариш талабалари учун мўлжалланган бўлиб, ундан шу соҳа ўқитувчилари, магистрлар, касб-ҳунар коллежлари ўқитувчи ва талабалари, шунингдек, турфирма ва меҳмонхоналарнинг мутахассислари, малака ошириш тингловчилари ҳам фойдаланишлари мумкин.

Учебном пособии рассматриваются управление качеством в гостиничном хозяйстве и разработана на основе наиболее успешной практики выдающихся организаций гостеприимства мира.

Учебное пособие рассчитана на студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки бакалавров 5610200 – Организация и управление гостиничного хозяйства, а также преподавателей профессиональных колледжей и практикам, магистры, работников и специалистов турфирмы и гостиниц, слушателей курсов по повышению квалификации, может быть использована для самообразования.

The book is based the management of quality in the hotel industry and is developed on the basis of the most successful practice of outstanding hospitality organizations in the world.

The book is designed for students of studying in the field of bachelor's training 5610200 – Organization and management of hotel industry, teachers of professional colleges and practices, masters, workers and specialists of travel agencies and hotels, students of advanced training courses, can be used for Self-education

ISBN 987 6543 21-110-0

© Х.И.Турдибеков, К.М. Ибодов, Ш.М.Исломов. СамИСИ, 2018 йил. – 417 бет

КИРИШ

Ўзбекистон ҳудудида энг қадимги тамаддун ва маданиятлар юзага келган, ривожланган, ўз жозибадорлиги жиҳатидан дунёдаги дам олиш ва саёҳатлар учун энг яхши масканлардан қолишмайдиган улкан туризм салоҳиятига эгадир. Бугунги кунда мамлакатимизда 7 мингдан зиёд нодир тарихий ёдгорликлар ва улуғвор ҳамда бетакрор архитектура намуналари мавжуд. Мамлакатнинг сўлим қўриқхоналари ва миллий боғлари унинг бой ва ранг-баранг табиати дурдоналаридир. Мамлакатда миллий маданият, санъат ва ҳунармандчиликнинг кўп асрлик анъаналари авайлаб асраб келинди ва ривожлантирилмоқда. Жаҳонга машҳур миллий таомларимиз ва пазандачилик соҳасидаги анъаналаримиз Шарқ меҳмондўстлигининг рамзи ҳисобланади.

Шунга қарамай, Ўзбекистоннинг туризм инфратузилмаси, туризм ва меҳмонхона хизматлари сифати ва унинг даражаси, шунингдек тармоқни бошқариш тизими глобаллашув ва кескин рақобат шароитида замонавий талабларга мос келмайди. Туризмнинг мамлакат иқтисодиётига қўшаётган ҳиссаси, хизмат кўрсатиш соҳасини ривожлантириш ва аҳолини иш билан таъминлаш жаҳондаги ўртача кўрсаткичлардан орқада қолмоқда.

Ваҳоланки, туризм ва меҳмондорчилик индустрияси жаҳон иқтисодиётининг энг жадал ривожланиб бораётган тармоқларидан бири ҳисобланади, туризмнинг жаҳон ялпи ички маҳсулотидаги улуши 10 фоиздан кўпроқни ташкил этади, тармоқда жаҳондаги меҳнатга қобилиятли аҳолининг 8 фоизга яқини иш билан банд, туризм хизматлари жаҳон экспортининг 7 фоиздан кўпроғини ташкил этади.

Шу муносабат билан, Ўзбекистон Республикаси Президентининг қабул қилинган Фармони туризм тармоғини жадал ривожлантиришни таъминлашга, туризмга иқтисодиётнинг стратегик сектори мақомини беришга, уни мамлакат иқтисодиётини барқарор ўстиришнинг, минтақаларда туризм салоҳиятидан самарали фойдаланишнинг, аҳоли турмуш даражаси ва сифатини оширишда туризм ролини

кучайтиришнинг қудратли воситасига айлантиришга қаратилгандир[1]. Республика минтақаларида туризм инфратузилмасининг замонавий объектлари, энг аввало меҳмонхоналарни барпо этиш ва уларга инвестициялар йўналтириш, Айни пайтда дунё миқёсида ушбу соҳани ривожлантиришга қаратилган саъй-ҳаракатлар мунтазамлик касб этмоқда. Айниқса, сайёҳлар оқимини кўпайтиришда меҳмонхона бизнеси муҳим ўрин тутиши инобатга олиниб, туризмнинг мазкур йўналишини тараққий топтириш чоралари кўрилмоқда.

Шуни ҳам алоҳида таъкидлаб ўтиш жоизки, сайёҳларда муайян бир мамлакат ва унинг аҳолиси ҳақида ижобий тасаввур шаклланишида меҳмонхоналар фаолияти муҳим аҳамият касб этиши, шу боис меҳмонхона хизматларини кўрсатиш тузилмасини талаб даражасида ривожлантириш, хизматлар сифатини бошқариш муҳим масалалардан бири делсак муболаға бўлмайди.

Меҳмонхона хўжалигида хизматлар сифатини бошқариш долзарблиги биринчидан, ҳар меҳмонхона мижозлар ҳохиш истакларини бажаришга ҳаракат қилишади. Аксарият менежерлар дастлаб ташкилот, ишлаб чиқариш, ходимларни бошқариш ва уларни мотивация қилиш ҳақида бош қотирадилар. Улар ташқи муҳитни ўрганиш, товар ва хизматларни етказиб бериш, мижозлар билан ўзаро муносабатларни бошқаришга ҳаракат қилишади. Бу замонавий сервис иқтисодиётида етарлича самара келтирмайдиган ёндашувдир. Шу боис барча ишлар аввало меҳмонларни ўрганиш, уларнинг хулқ-атворини тадқиқ қилиш, эҳтиёжларини баҳолашга қаратилиши зарур.

Иккинчидан, меҳмондорчиликнинг яна бир таянч тушунчаларидан бири – мижозларга йўналтирилганликдир. Энг муҳими меҳмондорчилик индустриясида ҳар бир мижозга меҳмон сифатида ёндашиш бўлиб, дунёга машҳур Дисней

[1] Ўзбекистон Республикаси Президентининг "Ўзбекистон Республикасининг туризм соҳасини жадал ривожлантиришни таъминлаш чора-тадбирлари тўғрисида" Фармони

(Walt Disney Company) компанияси миллионлаб ташриф буюрувчиларга меҳмон сифатида мурожаат қилишни ўз ходимларига ҳар куни эслатма сифатида етказади. Шу мақсадда компания ҳаттоки меҳмоншунослик (guestology) атамасини ҳам киритган бўлиб, уларнинг хулқ-атвори, кутиши, талаб ва истакларини тадқиқ қилишга қаратилган махсус фан сифатида қаралади. Диснейдан ташқари дунёга машҳур жуда кўплаб меҳмонхона, ресторан, ҳаттоки бир қарашда хизматлар соҳасига тааллуқи эмасдек туюладиган кўнгилочар парклар, авиакомпания, денгиз лайнерлари ҳам иш фаолиятининг асосий мақсадини меҳмонларга бетакрор сервис тақдим этишга қаратишган.

Ушбу ўқув қўлланмада меҳмонхона хўжалигида хизматлар сифатини бошқариш масалалари ёритилган бўлиб, дунёга машҳур, *Gaylord Hotel Corporation, Hyatt Corporation, Darden Restaurants, The Walt Disney Company, Starwood Hotels, Marriott International* каби меҳмонхоналарнинг бой тажрибаларидан кенг фойдаланилган ҳолда тайёрланган.

Ўқув қўлланмада меҳмонхона хизматлари сифатини бошқаришга комплекс ёндашилган бўлиб, мавзулар сифатни таъминлашнинг менежмент, маркетинг, инсон ресурсларини бошқариш, сервис хизмати, хизмат кўрсатиш жараёнларини яхшилаш, мижозларни жалб этиш ва ҳамкорликда қиймат яратиш йўналишларида ёритиб берилган.

1-БЎЛИМ. МЕҲМОНХОНА ХЎЖАЛИГИДА ХИЗМАТЛАР СИФАТИНИ БОШҚАРИШ ФАНИНИНГ МЕТОДОЛОГИЯСИ

1-БОБ. СИФАТ ТУШУНЧАСИНИНГ МОҲИЯТИ, СИФАТ СОҲАСИДАГИ АСОСИЙ ТУШУНЧАЛАР. ФАННИНГ ПРЕДМЕТИ, МАҚСАДИ ВА ВАЗИФАЛАРИ

1.1. Меҳмондорчилик индустриясида сифат тушунчасининг моҳияти
1.2. Сифат соҳасидаги асосий тушунчалар
1.3. Фаннинг предмети, мақсади ва вазифалари

1.1. Меҳмондорчилик индустриясида сифат тушунчасининг моҳияти

Меҳмондорчилик – инсоният цивилизациясининг фундаментал тушунчаларидан бири ҳисобланиб, бугунги кунда илмий-техник тараққиёт таъсирида инсонларга шинамлилик ва қулайлик яратиш билан шуғулланувчи миллионлаб мутахассислар ишлайдиган қудратли индустрияга айланди.

Меҳмондорчилик индустрияси инсон фаолиятининг туризм, меҳмонхона ва ресторан бизнеси, умумий овқатланиш, дам олиш ва кўнгилочар тадбирлар, конференциялар уюштириш, семина ва кўргазмалар, спорт, музей – экспонат, экскурсия фаолияти, шунингдек меҳмондорчилик соҳасида касбий тайёргарлик ва таълим каби турли соҳаларини ўз ичига олади. Меҳмондорчилик – инсонларнинг мураккаб, касбий фаолияти соҳаси бўлиб, барча саъй-ҳаракатлар мижоз(турист)ларнинг ҳамда маҳаллий аҳолининг турли эҳтиёжларини қондиришга йўналтирилган.

Кейинги йилларда меҳмонхона хизматлари бозори жойлаштириш хизматлари бозори қисқариб бораётган бир вақтда ўсишда давом этмоқда. Бундай ҳолатни англаш қийин эмас, охирги чорак аср мобанида рақобатнинг кучайиши меҳмонхона раҳбарларининг асосий муаммосига айланди.

Меҳмонхона бизнесида стратегик рақобат устунликларига эришишнинг асосий йўналишларидан бири рақиблар ва ухшаш хизмат турларига нисбатан юқорироқ сифат даражасига эга хизматларни тақдим этишдир. Энг муҳими, бу жараёнда нафақат мижозларнинг эҳтиёжларини қондира оладиган, балки уларнинг кутганидан ортиқ даражада мамнун эта оладиган хизмат турларини таклиф қилишдан иборатдир. Мижозларнинг кутиши энгаввало уларда мавжуд тажриба, шунингдек бевосита ёки оммавий маркетинг коммуникация каналлари орқали олаётган ахборотлари орқали шаклланади. Шундан келиб чиққан ҳолда истеъмолчилар хизматларнни тақдим этувчиларни танлайдилар ва шундан кейин ўзларига кўрсатилган хизматларни кутишларига таққослаб кўради. Агарда кўрсатилган хизматлар уларнинг тасаввурига мос келмаса, мижозлар хизмат кўрсатувчи фирмаларга бўлган ишончи ва қизиқишини йўқотади, мос келган тақдирда улар бу каби хизмат кўрсатувчи фирмаларга такрор мурожаат қилишга тайёрдирлар.

Харидорлар доимий равишда хизматларнинг муайян даражадаги нархи ва уларнинг сифатига мослашиб борадилар. Таъкидлаш жоизки, қоидага кўра харидорлар хизматларнинг юқори нархидан товарларнинг юқори нархига қараганда кўпроқ эътироз билдиришади. Агарда улар нархнинг оширилган деб ҳисоблашса, оддийгина харидни амалга оширмасдан кетади. Хизматлардан мамнун бўлмаслик, қоидага кўра бозор улушининг йўқотилишига олиб келади. Айнан шунинг учун хизматларни таклиф этувчилар ўзларининг мақсадли мижозларининг эҳтиёжлари ва кутишларини аниқ англашлари лозим.

Ҳар қандай меҳмонхонанинг фаолият олиб бориш самарадорлиги тақдим этилаётган меҳмонхона хизматларининг сифатига боғлиқ.

Хизматлар сифатининг қуйидаги жиҳатлари алоҳида ажратиб кўрсатилади:

– малакалилиги (фирмалар хизмат кўрсатиш учун талаб этиладиган муайян билим, малака ва кўникмаларга эга бўладилар);

– ишончлилиги (фирма фаолиятининг барқарорлиги);

– олижаноблиги (тизим ноодатий талаблар келиб тушган тақдирда ҳам ишдан чиқмайди);

– ҳаммабоплиги (фирма ходимлари билан алоқа киришишнинг осонлиги);

– ҳис эта билиш (мижозларнинг ўзига хос эҳтиёжларини ҳис эта билиш);

– коммуникация (мижозларни ўз вақтида ва тушунарли ҳабардор эта билиш);

– ишонч (фирманинг обрў-эътибори, нуфузи);

– хавфсизлик (моддий ва маънавий ва ахлоқий турли рисклардан ҳимояланганлик);

хушмуомалалилик (юмшоқлик, эътиборлилик, дўстона муносабат);

– сезилувчанлик (бино ва иншоотлар, хизмат кўрсатувчи ходимларнинг жозибадорлиги).

Юқори сифатли хизматларни тақдим этиш мулкчилик шаклидан қатъий назар барча меҳмонхоналарнинг доимий эътиборида бўлиши талаб этилади. Хизмат кўрсатиш соҳасида сифат бўйича эришилган натижалар – тадбиркорлик муваффақиятини таъминлайдиган муҳим вазифадир. Меҳмондорчилик фаолияти меҳмонлар ва хизмат кўрсатувчи ходимлар ўртасида юқори даражадаги алоқани ва мувофиқлашувни талаб этади. Меҳмонхона хизматлар (иссиқ сув ҳарорати, сочиқлар сони, овқатларни тайёрлаш билан боғлиқ шарт-шароитлар) сифатини назорат қилиш ва яхшилаш билан боғлиқ тадбирлар кўп учрайди. Бироқ меҳмонхона хизматлари сифати ишнинг техник жиҳатларини ҳал этиш билан таъминланмайди. Меҳмондорчилик индустрияси ташкилотларининг барча саъй –ҳаракатлари анъанавий тарзда мижозларни жалб этиш, уларнинг ҳоҳиш-истакларини юқори даражада қондириш ва ишончини қозонишга йўналтирилган. Бу фақатгина уларнинг мамнунлигини таъминлайди. Шунинг учун меҳмонхона корхоналарини ривожлантириш стратегияси энг асосий эътиборни мижозларнинг меҳмонхона билан ўзаро алоқаси ва муносабатларини такомиллаштиришга қаратилиши керак.

Бугунги даврда меҳмонхона корхоналарининг аксарият раҳбарлари юқори сифат – юқори таннарх фикридалар. Бу фикр албатта нотўғри, чунки мижозларни хизмат кўрсатиш мақсадида кутиб олиш бу хизмат кўрсатишга бўлган интилиш механизмидир. Мижоз, сифат, қиймат ва таннархнинг ўзаро балансланганлиги тушунчаларининг моҳиятини англаш меҳмонхоналарда нархни ошириш, кўпроқ сотиш ва фойдани ошириш имкониятини оширади.

Сифатни доимий ошириб бориш – бу харажат эмас, мижозлар эҳтиёжларини қондириш орқали содиқлигини таъминлашга қаратилган узоқ муддатли қўйилма. Бу тадқиқотлар давомида олинган тасдиқдир. Янги мижозни жалб этиш доимий мижозни қайта жалб этишдан 6 марта қимматга тушади, агар мижоз кўрсатилган хизматдан қониқмасдан кетса уни жалб этиш 25 марта қимматга тушади. Янги мижозни жалб этишга сарфланган ҳаражат доимий мижозни қайта жалб этишга сарфланган ҳаражатдан 10 марта ортиқ бўлади[2].

Бу қуйидаги омилларга асосланади:

– мижозларни сақлаб қолиш қобилияти маркетинг харажатларини камайтиради, шунга мувофиқ ҳолда рентабеллик даражаси ортади;

– хизматлардан мамнун бўлган мижозлар меҳмонхона ҳақидаги ижобий фикрларни оғзаки тарқатиш орқали бепул рекламани таъминлаб беради.

Меҳмонхона хизматлари сифати инсон ресурсларининг малакаси, ижодий қобилияти, янги технологияларни ўзлаштира олиш кўникмаси, шунингдек, янги мижозларга хизмат кўрсатишдаги ташкилий жараёнларга мослашувчанлигига ҳам боғликдир. Меҳмонхона бизнесида хизматлар сифати – бу кўрсатилган хизматларнинг мижозлар кутишини қондира олиш даражасидир.

Сифат барча таниш бўлган ва бирорта фикр билдириш мумкин бўлган кундалик нуткдаги атама. Шу билан бирга бу

---

[2] Стефенсон, Р. Маркетинг финансовых услуг / Р. Стефенсон; пер. с англ. Ильина В. В. и Болдышевой А. В.; под. ред. Е. В. Калугина. – М. : Вершина, 2007. – 256 с.

атама субъектив омилларга боғлиқ бўлган жуда кўплаб тарифларга эга. Ҳар бир субъект ўз иш тажрибаси ва фаолиятидан келиб чиққан ҳолда унга янги тариф ва мазмун беради.

Бошқа бир жиҳат сифат тушунчасининг моҳиятини очиб беришда "сифат" ва "қадрият" (бизнинг мисолимизда муҳим истеъмол аҳамиятига эга бўлган хизмат) атамаларининг узвий боғлиқлигидир. Нима сифатли бўлса, у бир вақтнинг ўзида қадрли ҳамдир. Аммо аксинча тасдиқ ҳар дим ҳам тўғри бўлавермайди, шунинг учун бу атамалар ўзаро фарқланади.

Бундан ташқари сифат одатда ҳашаматлилик, жозибадорлик, хизматларнинг "люкс" тоифага эгалиги билан ҳам уйғунлашиб кетади. Бу хулоса бугунги кунда ҳам баҳс-мунозарали бўлиб, сабаби арзимаган нархларда ҳам сифатли хизматга эга бўлиш мумкин ва жуда қиммат нархларда эса сифатли хизматга эга бўлиш мушкул (хизмат сифати – нафақат унинг таркиби ва хусусиятлари, балки унинг тақдим этиш шакли ҳамдир).

Шундай қилиб, сифат – биринчи навбатда мижозларнинг хизмат кўрсатишдан қониққанлик ёки мамнунлик ҳисси, сифатли хизмат – бу биринчи навбатда меҳмон эҳтиёжлари ва талабларига жавоб бера оладиган хизматдир. Сифат даражаси ўз навбатида ресторан ёкм меҳмонхонада мижоз тасаввури ва фикрининг у ҳоҳлаганидек хизмат кўрсатиш даражасига мос келишидир.

А.Фейгенбаумнинг фикрига кўра, "сифат-евангелизм эмас, оқилоналаштириш таклифимас ва шиор ҳам эмас, у ҳаёт тарзидир". Фалсафий нуқтаи назардан Гегел "сифат" атамасини: "сифат биринчи навбатда билиш билан уйғун фикр, у сифатини йўқотар экан, мавжуд бўлишдан ҳам тўхтайди".

ГОСТ 50691-94 га кўра хизматлар сифати – хизматнинг истеъмолчи томонидан белгиланган ёки талаб этилаётган эҳтиёжни қондириш даражасини ифодаловчи турли тавсифлари мажмуидир.

Биринчидан, сифат товарнинг истеъмолчида қониққанлик ва мамнуният ҳиссини уйғотувчи ва кучайтирувчи, камчиликларга эга бўлмаслик хусусиятларидир. Сифатнинг бу

шакли харажатларнинг ортишига олиб келади. Истеъмолчилар товарнинг муайян қўшимча жиҳатлари ва хусусиятлари учун қўшимча ҳақ тўлашга тайёр бўлиши ёки уларнинг янада содиқлигини ошириши лозим. Кўп қаватли меҳмонхоналарнинг консьерж хизмати мавжуд хоналари анъанавий хоналарга қараганда кўпроқ жиҳатларга эга ва юқори нарх тўлашни талаб этади.

Иккинчидан, сифат техник ва функционал жиҳатдан олиб қаралади. Техник сифат – бу мижознинг хизмат кўрсатувчи билан алоқасидан кейинги тасаввур. Масалан, меҳмонхона номери, ресторандаги таом, ижарага олинган автомобил.

Функционал сифат – бу товар ва хизматларни тақдим этиш жараёни. Бу жараёнда истеъмолчилар фирманинг хизмат кўрсатувчи персонали билан бир неча босқичлардан ўтади. Масалан, функционал сифат меҳмонхона номеридан завқланиш ҳиссини келтириб чиқаради ва мижознинг кутишини оқлайди. Бироқ функционал сифат қониқарсиз бўлса, ҳеч нарса мижознинг норозилик ва қониқмаслик ҳиссини йўқота олмайди.

Учинчидан – сифат бу жамоатчилик тушунчаси (ахлоқий). Бу истеъмолчилар томонидан харидлан олдинги ишонч бўлиб, уни нафақат хариддан олдин, балки хариддан кейин ҳам баҳолаш мушкул.

Масалан, меҳмонхона хизматчиларининг ёнғин хавфсизлиги қоидаларини билмаслиги яқин истиқболда мижозларнинг мамнунлик даражасида акс этмайди. Шу билан бирга бу меҳмонларнинг ёнғин содир бўлганда хавфсизлигига жиддий таъсир кўрсатиши мумкин. Компанияларнинг имижи ҳам мижозлар томонидан сифатнинг идрок этилишига таъсир кўрсатади. Етарли нуфуз ва имижга эга компаниянинг мижози айрим камчилик ва чала битирилган ишларни одатий ҳол сифатида эътиборга олмаслиги мумкин, шу билан бир вақтда етарли имиж ва нуфузга эга бўлмаган компанияда эса бу сифатнинг паст даражаси сифатида идрок этилади.

Кўпгина компаниялар сифатни белгиланган норматив ва стандартларга мувофиқ тарзда белгилайдилар. Бундай ёндашув меҳмонларнинг муайян эҳтиёжларини қондириш билан боғлиқ операцион хизмат кўрсатиш поғонасида самара бериши

мумкин, бироқ бу юқори раҳбарият даражасида катта хато ҳисобланади. Юқори раҳбарият даражасида стандартларга мувофиқлик юқори сифат даражасига эришиш шартларидан бири сифатида қабул қилинишини биилиш зарур.

1.2. Сифат соҳасидаги асосий тушунчалар

Сифат мақсад сифатида ёндашилганда меҳмонлар эҳтиёжи ўзгариши билан ўзгариб боради. Компаниялар мижозлар эҳтиёжларини юқори даражада қондира оладиган хизматларни ажрата билишлари, балки зарур бўлган ҳолларда уни ўзгартириш, такомиллаштириш ёки буткул янгилаш бўйича ҳам таклифлар ишлаб чиқишлари лозим. Менежмент келажакка йўналтирилмоғи лозим. "Сифат" ҳаракати бўйича етакчи деб тан олинган Д.М. Джуран ва В.Е.Деминг билан биргаликда сифат феноменининг икки жиҳатини ажратиб кўрсатган: 1) мижозлар эҳтиёжининг ўзига хос жиҳатларига мувофиқлиги; 2) камчиликларга эга бўлмаслик .

К. Гронрус ўз тадқиқотларида сифат – меҳмоннинг ҳиссиётлари деб таъкидлаган. Юқори поғона менежерлари сифатни меҳмонлар англаганлари каби англашлари керак. К. Гронрус сифатнинг икки жиҳатини ифодалаб берган:

- **биринчи жиҳати** – ишлаб чиқариш маҳсулотларининг техник жиҳати – меҳмонлар истеъмол қиладиган ва ҳис этадиган барча нарсалар бўлиб, муҳим аҳамиятга эга. Яхши қовурилмаган чучқа гўшти ёки ёқимсиз номер мижозда хизмат кўрсатиш сифати хақидаги умумий фикрни шакллантиради. Бундан ташқари бу меҳмонларнинг ҳақиқатда баҳолаш(ўлчаш)лари мумкин бўлган жиҳатларнинг биридир;

- **иккинчи жиҳати** – функционал жиҳат меҳмонларнинг хизматдан қандай фойдаланишини акс эттиради. Яхши тайёрланган таомнинг кайфиятсиз, қовоғи солинган официант томонидан тақдим қилиниши сифатнинг ҳис этилишини сезиларли даражада пасайтиради. Сифатнинг функционал жиҳати – меҳмонхона ходимининг меҳмонлар билан нафақат алоқасини англатади, бунинг таркибига хизмат кўрсатининг

тузилмаси ҳам киради. Хизмат кўрсатувчи ходимларнинг эътиборли ва жонкуярлик билан муносабатда бўлиши ҳар қандай яхши ташкил этилмаган хизмат кўрсатиш тизимини ҳам қўллаб-қувватлаши мумкин. Хизматнинг бу жиҳатини баҳолаш янада мураккаб, чунки у меҳмонларнинг субъектив фикрига асосланган бўлиб, хизмат кўрсатиш натижасида уларнинг ниманни ҳис этаётганлигига асосланади.

Юқоридагиларга асосланган ҳолда меҳмондорчилик индустриясида "сифат" тушунчасини қуйидагича ифодалашимиз мумкин (1.2.1-расм.):

1. **Сифат – бу мижозларнинг тўғри англанган эҳтиёжлари**. Бунда меҳмонлар эҳтиёжига мос маҳсулот ва хизматларни таклиф этиш зарур эканлигини илгари сурувчи концепция асосий ўринга қўйилади. Агарда мижоз хонадан чиқмасдан кетиш бўйича хужжатларни расмийлаштиришни истар эган, буни таъминлаб бериш керак. Агарда рақобатчилар бундай хизматларни таклиф этмаган бўлса, компаниянинг бу борада рақобат устунлигига эришиши ва бозорда етакчи бўлиш имконияти пайдо бўлади. Айнан шу вазиятда сифат рақобат устунлигини намоён қилади.

2. **Сифат – лозим даражада кўрсатилган хизматлардир.** Бу ерда хизматлар нафақат мижозлар ҳоҳиш-истакларига мос келиши керак (техник жиҳат), балки хизмат кўрсатиш тизими тўлалигича меҳмонларга қулайлик ва шинамлик, ходимларнинг мулойим муносабатини таъминлашига қаратилиши лозимлигини илгари сурадиган бутун икки концепция амал қилади. Бунда сифат – ходимларнинг хизмат кўрсатиш бўйича билим, малака ва кўникмалари асосидир.



1.2.1-расм. Меҳмондорчилик индустриясида "сифат" тушунчасининг муҳим жиҳати

3. Сифат – бу доимийлик. Бу ерда маҳсулот ва хизматларни муайян бир даражада зарур бўлса миллион маротаба тақдим этиш лозимлиги таъкидланмоқда. Доимий эмаслик – меҳмондорчилик индустрияси учун фалокат. Жамият кутилмаган совғаларни ёқтирмайди ва муайян савдо белгисининг нуфузи ва имижига уйғунлашган нарсаларни кўпроқ кутади. Савдо белгиси мижозларнинг кутишини оқламас экан, уларда салбий хулоса шаклланади. Шунинг учун сифат – лозим даражада бажариш ҳамдир.

Сифат бошқаруви билан шуғулланувчи раҳбарнинг хизмат мажбуриятларига хизматларнинг юқоридаги уч жиҳатини яхлит хизмат кўрсатиш тизимига умумлаштириш киради.

Хизматларнинг сифати унинг хусусиятларини ўлчашга хизмат қилувчи миқдор кўрсаткичларида ҳам баҳоланади.

Замонавий фан ва амалиёт маҳсулотлар сифатини баҳолашнинг миқдорий кўрсаткичлар тизимини ишлаб чиққан бўлиб, бир вақтнинг ўзида улар сифат кўрсаткичии ҳамдир. Товар ва хизматлар хусусиятларининг кенг тарқалган тавсифи сифат кўрсаткичларига мос келувчи қуйидаги гуруҳлар бўйича амалга оширилади:

– товарнинг тааллуқлилик кўрсаткичлари;
– ишончлилик кўрсаткичлари;
– технологик даражаси кўрсаткичлари;
– стандартилаштириш ва унификациялаш кўрсаткичлари;
– эргономик кўрсаткичлари;
– эстетик кўрсаткичлари;
– транспортабеллик кўрсаткичлари;
– ҳуқуқий ҳимояланганлик кўрсаткичлари;
– экологик кўрсаткичлари;
– хавфсизлик кўрсаткичлари.

Товарнинг мўлжалланганлик кўрсаткичлари улардан фойдаланиш орқали зарурий самарага эришишни ва қўлланиш соҳаларини асослайди. Ишлаб чиқариш-техник мақсадлар учун мўлжалланган маҳсулотлар учун маҳсулдорлик кўрсаткичи бўлиши мумкин. Машина, асбобсозлик, электротехника ва бошқа кўрсаткичлар маҳсулотнинг мўлжалланганлиги бўйича нафли функциясини белгилаб беради.

Ушбу кўрсаткич баҳоланаётган маҳсулот ёрдамида қанча ҳажмдаги маҳсулотларни ишлаб чиқариш мумкинлиги ёки муайян вақт оралиғида қанча ҳажмдаги ишлаб чиқаришга оид иш ва хизматлар кўрсатилишини белгилаб беради.

Ишончлилик кўрсаткичлари. Ишончлилик саноат маҳсулотининг энг муҳим кўрсаткичларидан бири ҳисобланади. Турли маҳсулотлар ишлаб чиқаришнинг мураккаблиги ва давомийлиги ва бажариладиган функцияларнинг жавобгарлик даражаси кундан-кунга ортиб бормоқда. Функциялар қанчалик кўп масъулият талаб этса, ишончлиликка талаб шунчалик ортиб бориши керак. Машина ва қурилмаларда ишончлилик даражасининг етарли эмаслиги уларни таъмирлаш ва яроқлилик

даражасини сақлаб туриш учун шунча кўп харажатлар талаб этади.

Маҳсулотларнинг ишончлилиги кўп ҳолларда уларнинг эксплуатация шартлари (ҳарорат, намлик, механик юкланиш, босим, радиация ва бошқалар) га ҳам боғлиқ.

Ишончлилик – бу объектнинг белгиланган вақт оралиғида ўзининг барча функцияларини белгиланган режим, фойдаланиш шартлари, техник хизмат кўрсатиш, таъмирлаш, сақлаш ва ташиш шароитларида сақлаб қолиш ва бажара олиш хусусиятидир.

Технологик даражаси кўрсаткичлари маҳсулот ишлаб чиқаришда юқори меҳнат самарадорлигини таъминлаши ва самарали лойиҳавий-технологик ечимларини ўзида акс эттириб, маҳсулотларнинг оммавий ишлаб чиқарилишини, меҳнат ресурслари, хомашё ва материалларнинг оқилона тақсимланиши, вақтни тежаши билан тавсифланади.

Стандартлаштириш ва унификациялашганлик кўрсаткичлари – бу маҳсулотнинг стандартоар билан таъминланганлиги, энг муҳим элементлардан иборат ҳолда унификациялаштирилганлиги, шунингдек бошқа маҳсулотларга нисбатан соддалиги билан фарқланишидир. Маҳсулотнинг барча деталлари стандарт, унификациялашган ва ҳақиқий турларга ажратилади. Стандарт ва унификациялашган деталлар улуши қанчалик кўп бўлса, маҳсулот шунчалик яхши тайёрланган ва истеъмолчи учун ҳам сифатли ҳисобланади.

Стандартлаштириш ва унификация тайёрланаётган маҳсулот таркибининг оқилона тарзда соддалаштирилганлигини ва мукаммал лойиҳалаштирилганлигини ҳам кўзда тутади.

Эргономик кўрсаткичлар маҳсулот, нарса ва буюмнинг инсон билан ўзаро муносабатида акс этиб, унинг гигиеник, физиологик, антропометрик ва психологик хусусиятларига мос келиши билан ифодаланади. Бундай кўрсаткичларга масалан, тракторни бошқаришнинг мураккаблигини, холодилник туткичининг жойлашуви, хонадаги кондиционер, велосипед рулининг шакли ва жойлашуви, меҳмонхонанинг ёритилганлик

даражаси, харорат, намлик, чанг, шовқин, тебраниш, ис гази ва сув буғларининг тўпланиши кабиларни келтириш мумкин.

Эргономик кўрсаткичлар объектнинг эргономик талабларга мослиги, масалан, ўлчам, шакл, ранг, ўзаро жойлашув кабиларни аниқлашда қўлланилади.

Транспортабеллик кўрсаткичлари – маҳсулотнинг бевосита ташишга қулайлиги ёки истеъмолга лойиқлигидир.

Ҳуқуқий ҳимояланганлик кўрсаткичлари маҳсулотнинг патент билан ҳимояланганлиги ва патентланганлиги билан изоҳланади. Ушбу кўрсаткични аниқлашда маҳсулотларнинг янги техник ечимлар, шунингдек мамлакат, ишлаб чиқарувчи-мамлакат ёки экспорт қилувчи мамлакатдаги патент билан ҳимояланганлиги, саноат намунаси ва савдо белгиси сифатида рўйхатга олинганлиги эътиборга олинади.

Саноат маҳсулотларининг ҳуқуқий ҳимояланганлик кўрсаткичлари иккита кўрсаткич билан баҳоланади: патент билан ҳимояланганлик (ёки патент қобилияти) ва патент софлиги.

Экологик кўрсаткичлари масҳулотни истеъмол қилиш ёки эксплуатация қилишда атроф-муҳитга зарарли таъсир кўрсатиш даражаси билан тавсифланади. Товарнинг экологик даражаси – унинг сифат даражасини белгиловчи муҳим хусусиятлардан биридир. Маҳсулот сифатини баҳолашда экологик кўрсаткичларни эътиборга олиш ундан фойдаланиш ёки эксплуатация қилиш жараёнида кимёвий, механик, ёруғлик, овоз, биологик, радиация ва бошқа салбий таъсирларнинг атроф-муҳитга таъсирини ўрганишдан иборат. Ушбу омилларнинг салбий таъсири боис, экологик кўрсаткичлар маҳсулот сифатини баҳолашда киритилиши муҳим ҳисобланади.

Хавфсизлик кўрсаткичлари инсонлар ёки хизмат кўрсатувчи ходимларнинг маҳсулотдан фойдаланиш ёки уни эксплуатация қилиш, таъмирлаш, ўрнатиш, сақлаш, ташиш жараёнида электр, механик, иссиқлик таъсири, портлаш, заҳарли ва портловчи газларнинг ҳосил бўлиши, акустик шовқин, радиоактив нурланишдан ҳимоя қилишдир.

Хавфсизлик кўрсаткичлари инсонларни фалокат содир бўлганда ҳимоя қилиш чоралари ва воситаларидан фойдаланиш, эксплуатация даврида рухсат берилмаган қоидаларни бажаришга қарши чораларда ўз аксини топади.

Хизматларнинг сифат ёки миқдори билан ифодаланмайдиган кўрсаткичлари Л. Бери, А. Парасураман ва В. Зейтамль[3] томонидан ишлаб чиқилган бўлиб, истеъмолчилар хизмат туридан қатъий назар энг оддий мезонлардан фойдаланган ҳолда сифатни баҳолайдилар. Бу мезонлар қуйидагилар:

– ҳаммабоплиги: хизматлардан қулай жойда, вақтда ортиқча саъй-ҳаракатларсиз ва кутишларсиз фойдалана олиш имкониятининг мавжудлиги.

– коммуникабеллиги: хизматларнинг мижоз тушунадиган тилда аниқ тавсифланиши.

– қўникмага эга эканлик: хизмат кўрсатувчи ходимлар зарур билим, малака ва кўникмаларга эга бўлиши керак.

– хушмуомалалик: хизмат кўрсатувчи ходим хушмуомала, ҳурмат кўрсатувчи ва меҳрибон.

– ишонч билдирувчи: компания ва унинг хизмат кўрсатувчи ходимларига ишониш мумкин, чунки улар мижозларнинг ҳар қандай талабларини қондиришга тайёр.

– ишончли: хизматлар барқарор даражада ва ўз вақтида тақдим этилади.

– ҳозиржавоблик: хизмат кўрсатувчи ходимлар ҳозиржавоб ва мижозларнинг талабини қондириш учун ҳар қандай муаммога ижодий ёндашиб ҳал этишга ҳаракат қилади.

– хавфсизлик: тақдим этилаётиган хизматлар ҳеч қандай хавф-хатар, таваккалчилик ёки шубҳа уйғотмайди.

– ҳис этиш: хизматларнинг ҳис этиш мумкин бўлган компонентлари унинг сифатини тўғри акс эттиради.

– мижозни тушуниш/билиш: хизмат кўрсатувчи ходимлар мижозни тушунишга, унинг талаб ва заруратларини

---

[3] Кобяк М.В. Рынок труда и Россия. // 5 звезд, 2000, №2.

тўғри англашга ва уларнинг ҳар бирига алоҳида эътибор қаратишга ҳаракат қиладилар.

Хизмат кўрсатиш жараёнида рақобат афзаллигини шакллантиришга исбатан қизиқарли ёндашув "нейтрал зона" концепциясига асосланган.

Ч.Бернард мазкур концепцияга мувофиқ муайян хулқий реакциялар, ҳукмронлик ваколатларининг пайдо бўлиши кетмакет содир бўладиган жараёнларга боғлиқдир, чунки муайян хулқий реакциянинг пайдо бўлишига қаршилик қилишга сабаб бўлмас экан, кишилар нейтрал реакцияни намоён қилади ва ўйчан ҳолатда бўлади. Худди шу ҳолатни истеъмолчиларнинг таклиф қилинаётган хизмат кўрсатишга нисбатан муносабатида ҳам кўриш мумкин.

Агарда хизмат кўрсатиш мижознинг кутиш ёки қабул қилиш зонасида бўлса, унинг мамнун бўлиш эҳтимоли жуда паст бўлади. Фақатгина сифат ва хизмат кўрсатиш даражаси истеъмолчи онгида ушбу нейтрал зонадан четда бўлса, у ўзининг мамнунлик ҳиссини намоён қилади ёки аксинча.

Юқоридагилардан хулоса қилиш мумкинки, истеъмолчилар учун хизмат кўрсатишнинг у ёки бу элементлари қанчалик муҳим бўлса, нейтрал зона чегараси шунчалик кичик бўлади, бу эса ўз навбатида истеъмолчиларнинг тақдим этилаётган хизматларга нисбатан нейтрал бўлиб қолишини таъминлайди.

1.3. Фаннинг предмети, мақсади ва вазифалари

Фанни ўқитишдан мақсад – сифат, хизматлар сифати тушунчалари ва категорияларини, сифат тамойилларини ўргатиш ҳамда уларни амалиётда татбиқ этиш кўникмасини ҳосил қилишдан иборат.

Ушбу мақсадга эришиш учун фан талабаларни назарий билимлар, амалий кўникмалалар, иқтисодий ҳодиса ва жараёнларга услубий ёндашув ҳамда илмий дунёқарашини шакллантириш вазифаларини бажаради.

Фаннинг асосий вазифалари мавзулар бўйича талабаларнинг билим, кўникма ва малакаларини шакллантиришдан иборатдир. Ушбу вазифалар қуйидагилардан иборат:

– *сифат тушунчасининг моҳияти, сифат соҳасидаги асосий тушунчаларни ўрганиш вазифаси.* Бунда меҳмондорчилик индустриясида сифат тушунчасининг моҳияти, сифат соҳасидаги асосий тушунчалар, фаннинг предмети, мақсади ва вазифалари ўрганиш кўзда тутилади;

– *сифатни бошқариш илмий мактаблари шаклланиши ва ривожланишини ўрганиш вазифаси.* Мазкур вазифада "менежмент", "бошқарув", "сифат менежменти" тушунчалари, сифатни бошқариш тушунчаси, функцияси, усуллари, сифатни бошқариш илмий мактаблари шаклланиши ва ривожланиши ёритиб берилиши белгиланган;

– *сифатни бошқаришга тизимли ёндашув.* Ушбу вазифа доирасида халқаро стандартга асосланган сифат менежменти тизимлари, корхонанинг атроф-муҳити сифати бошқаруви тизимлари ва сифат менежментининг тармоқ тизимлари ёритиб берилиши кўзда тутилади;

– *истеъмолчилар билан ўзаро муносабатларни бошқариш вазифаси.* Корхона фаолиятини мижозларга йўналтириш, мижозлар билан ўзаро муносабатларни бошқаришнинг асосий элементлари, мижозларнинг қониққанлик даражасини тадқиқ этишни кўзда тутади;

– *лойиҳалаштириш ва тажриба конструкторлик ишларида сифатни бошқариш вазифаси.* Хизматларни лойиҳалаштириш ва яратиш жараёнида сифатни бошқариш тамойиллари ва функцияларини амалга ошириш, лойиҳалаштириш жараёнининг асосий элементлари, лойиҳалаштириш ва яратиш жараёнида сифатни бошқариш усулларини ёритиб бериш белгиланган;

– *харид жараёнида сифатни бошқариш.* Харид жараёнида сифатни бошқариш элементлари, хизмат кўрсатиш тизимида сифатни назорат қилиш мазмуни ва моҳиятини ёритиш белгиланган;

– *меҳмонхоналарда инсон ресурсларини режалаштиришни ўрганиш вазифаси.* Мазкур вазифа доирасида меҳмонхоналарда инсон ресурсларини режалаштириш, малакали мутахассислар заҳирасини шакллантириш ва ходимларни танлашнинг ички стратегияларини ёритиб бериш белгиланган;

– *ташқи номзодларни ўрганиш вазифаси.* Бунда ташқи номзодларни танлаш, кадрларни излашнинг ташқи стратегиялари, талабалар рекрутинги(ишга ёллаш) ва стажировка дастурлари ёритилиши белгаланган;

– *меҳмонхона хўжалигида ходимларни танлаш ва ёллаш усулларини ўрганиш вазифаси.* Мазкур вазифа доирасида номзодларни синовдан ўтказиш ва баҳолаш, психологик тестлар, муносиб номзодларни ёллаш ва қўнимсизлик муаммосини ёритиш масалалари кўзда тутилган;

– *меҳмонхона хўжалигида ходимларни ривожлантириш масалаларини ўрганиш вазифаси.* Персонални ўқитиш, меҳмонхона хўжалигида ходимларни тайёрлаш дастурларини ишлаб чиқиш, ходимларни ривожлантириш белгиланган;

– *ходимларни мотивация қилиш ва уларга ваколат беришни ўрганиш вазифаси.* Бунда ходимлар мотивацияси, моддий ва номоддий рағбатлантириш, ишчининг ҳуқуқ ва ваколатларини кенгайтириш, меҳмонхона хўжалигида менежер, лидер ва ҳукмронлик масалалари ёритилиши белгиланган;

– *мезбон тажрибаси ва меҳмон иштирокини ўрганиш вазифаси.* Бунда мезбон тажрибаси ва меҳмон иштироки, биргаликда ишлаб чиқариш, меҳмон иштирокини аниқлаш ва ҳамкорликка таклиф этиш ёритилиши белгиланган;

– *меҳмонхона хўжалигида ахборотларни бошқаришни ўрганиш вазифаси.* Мазкур вазифа доирасида меҳмонхона хўжалигида ахборотларни бошқариш, меҳмонхона хўжалигида ахборот ва хизматларни созлаш, меҳмонхона хўжалигида хизматлар тўғрисидаги ахборотларнинг таснифланиши ўрганилади;

– *меҳмонхона хўжалигида коммуникацион менежментни ўрганиш вазифаси.* Бунда меҳмонхона – ахборот

тизими сифатида ёндашилиб, қарор қабул қилишни қўллаб-қувватлаш тизимлари ёритилиши белгиланган;

– *мижозларга хизмат кўрсатиш тизимида навбатларни режалаштириш ва бошқаришни ўрганиш вазифаси.* Бунда меҳмонхона хўжалигида навбат тушунчаси, мижозларга хизмат кўрсатиш тизимида навбатларни режалаштириш ва бошқаришни моделлаштириш ҳамда навбатларни бошқаришда мижозлар хулқ-атворини бошқариш масалалари ёритилади;

– *сифат соҳасида давлат сиёсатини шакллантиришни ўрганиш вазифаси.* Бунда сифат соҳасида давлат сиёсатини шакллантиришга оид турли ёндашувлар, Ўзбекистон Республикасининг сифат соҳасида давлат сиёсатининг мазмуни ва миллий концепцияси ёритиб берилиши кўзда тутилган;

– *сифат соҳасида миллий ва халқаро мукофотларни ўрганиш вазифаси.* Бунда сифат соҳасида миллий мукофотлар, сифат соҳасида Европа мукофоти, сифат соҳасида Ўзбекистон миллий мукофоти: модели ва амалга ошириш механизмлари ёритилиши режалаштирилган.

Таянч сўз ва иборалар

Сифат, меҳмондорчилик индустрияси, ишончлилик, қадрият, функционал сифат, техник сифат.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Меҳмондорчилик индустриясида сифат тушунчасининг моҳиятини тушунтириб беринг?
2. Хизматлар сифатининг асосий жиҳатлари нимадан иборат?
3. Сифатни доимий ошириб бориш тушунчаси нима?
4. Функционал сифат нима?
5. Техник сифат нима?
6. Сифат соҳасидаги асосий тушунчаларга нималар киради?

7. Хизматларнинг Л. Бери, А. Парасураман ва В. Зейтамль томонидан ишлаб чиқилган сифат ёки миқдори билан ифодаланмайдиган кўрсаткичларига нималар киради?

8. Фанни ўқитишдан мақсад нималардан иборат?

9. Фаннинг асосий вазифалари нималардан иборат?

2-БОБ. МЕҲМОНХОНА ХЎЖАЛИГИДА ХИЗМАТЛАР СИФАТИНИ БОШҚАРИШНИНГ МЕТОДОЛОГИК АСОСЛАРИ

2.1. Меҳмонхона хизматлари сифати ва рақобатбардошлиги тушунчаларининг моҳияти
2.2. Меҳмонхона хизматлари сифатини бошқариш тизимини такомиллаштириш
2.3. Меҳмонхона хўжалигида хизматлар сифати ва рақобатбардошлигини баҳолаш услубияти

2.1. Меҳмонхона хизматлари сифати ва рақобатбардошлиги тушунчаларининг моҳияти

Туризм хизматлар соҳасига тааллуқли бўлиб, иқтисодиётнинг йирик ва жадал суратлар билан ривожланаётган тармоқларидан бири ҳисобланади. Юқори ўсиш суратлари, катта ҳажмдаги валюта тушумлари иқтисодиёт тармоқларига сезиларли таъсир кўрсатади, бу ўз навбатида туризм индустриясининг шаклланишини рағбатлантиради.

Туризмнинг ўрни ва аҳамияти ҳақида профессор Н.Тухлиев " Замонавий туризм – жаҳон иқтисодиётининг инқирозга юз тутмайдиган тармоғидир. мутахассисларнинг ҳисоб-китобларига кўра бир нафар хорижий туристдан келиб тушадиган даромад жаҳон бозорига чиқарилган 9 тонна тошкўмир, ёки 15 тонна нефть, ёки 2 тонна юқори навли буғдойни сотишдан келадиган даромадга эквивалентдир. Бунда энергия хомашёларини сотиш мамлакатнинг энергия ресурсларининг камайишига олиб келади, туризм индустрияси эса тикланадиган ресурслар ҳисобига фаолият кўрсатади. Хорижий иқтисодчилар ҳисоб-китобига кўра, 100 минг турист муайян шаҳарда 1 соат давомида ўртача 350 минг АҚШ доллари миқдорида маблағ сарфлайди, ёки ҳар бир турист ўртача 17,5 доллар маблағ сарфлайди. Шу тарза хомашё сотиш – бу ўзига

хос берк кўча, туризмни ривожлантириш эса – узоқ давом этадиган, иқтисодий наф келтирадиган истиқболдир".[4]

Замонавий адабиётларда "туризм ва меҳмондорчилик индустрияси"[5] атамаси кенг қўлланилади, бунда меҳмондорчилик мазкур атаманинг таркибий қисми сифатида киритилган бўлсада, таъкидлаб ўтиш жоизки, меҳмондорчилик – бу кенг ва умумий тушунча, чунки унинг асосий вазифаси нафақат туристларнинг эҳтиёжини, балки бутун жамият аъзоларига ҳам тегишлидир. Туризм индустрияси ва меҳмондорчиликни алоҳида индустрия сифатида қараш нотўғри, чунки турист – энг аввало ўзига хос турли эҳтиёжларга эга истеъмолчи, унинг эҳтиёжлари саёҳат мотиви ва мақсадлари, шунингдек бир қатор жиҳатларга боғликдир. Шунинг учун туризм индустрияси ва меҳмондорчилик умумий жамоага эгалигини эътиборга олиб яхлит ҳолда олиб қарилиш мақсадга мувофиқ.

Таъкидлаш жоизки, меҳмондорчилик индустрияси тарихий шаклланган ва меҳмонхона корхоналари типидаги жойлаштириш воситалари соҳаси сифатида ажралиб чиқмоқда. Анъанавий мазмунда меҳмонхонада – бу ташриф буюрувчилар учун махсус жиҳоланган уй. Замонавий шароитларда меҳмонхона – фуқаролар, алоҳида туристлар ва ташкиллаштирилган гуруҳларга меҳмонхона хизматлари кўрсатувчи корхонадир.

Замонавий меҳмонхона корхоналари истеъмолчиларга нафақат яшаш ва овқатлантиирш хизматлари, балки транспорт, алоқа, кўнгилочар тадбирлар, спорт, тиббий, экскурсия гўзаллик салонлари ва бошқа кенг турдаги хизматларни таклиф этади. Ҳақиқатда меҳмонхоналар туризм индустрияси ва меҳмондорчиликда истеъмолчиларга соҳанинг барча субъектлари иштирок этадиган меҳмонхона хизматини шакллантириш, таклиф этиш ва силжитиш каби муҳим функцияларни бажаради. Шундан келиб чиққан ҳолда

---

[4] Тухлиев Н., Абдуллаева Т. Национальные модели развития туризма. Т.: Узбекистон миллий энциклопедияси», 2006, с. 5.

[5] Кобяк М.В. Рынок труда и Россия. // 5 звезд, 2000, №2.

меҳмонхона бизнеси туризм индустрияси ва меҳмондорчиликнинг мустақил ҳолда ёки умумий ҳолда йирик таркибий қисми сифатида қараш мумкин.

Меҳмондорчилик – меҳмонларни илиқ кутиб олиш ва зиёфат қилиш, бепул қабул қилишдир. Мезбонлик қилиш – демак, ташриф буюрувчиларни илиқ кутиб олиш, улар учун тинч, шинам ва меҳмондўст муҳит яратиш демакдир.

Меҳмондорчилик – инсоният цивилизациясининг фундаментал тушунчаларидан бири ҳисобланиб, бугунги кунда илмий-техник тараққиёт таъсирида инсонларга шинамлилик ва қулайлик яратиш билан шуғулланувчи миллионлаб мутахассислар ишлайдиган қудратли индустрияга айланди.

Меҳмондорчилик индустрияси инсон фаолиятининг турли соҳалари: туризм, меҳмонхона ва ресторан бизнеси, умумий овқатланиш, дам олиш ва кўнгилочар тадбирлар, конференциялар уюштириш, семина ва кўргазмалар, спорт, музей – экспонат, экскурсия фаолияти, шунингдек меҳмондорчилик соҳасида касбий тайёргарлик ва таълимни ўз ичига олади. Меҳмондорчилик – инсонларнинг мураккаб, касбий фаолияти соҳаси бўлиб, барча саъй-ҳаракатлар мижоз (турист)ларнинг ҳамда маҳаллий аҳолининг турли эҳтиёжларини қондиришга йўналтирилган.

Кейинги йилларда меҳмонхона хизматлари бозори жойлаштириш хизматлари бозори қисқариб бораётган бир вақтда ўсишда давом этмоқда. Бундай ҳолатни англаш қийин эмас, охирги чорак аср мобанида рақобатнинг кучайиши меҳмонхона раҳбарларининг асосий муаммосига айланди. Меҳмонхона бизнесида стратегик рақобат устунликларига эришишнинг асосий йўналишларидан бири рақиблар ва ухшаш хизмат турларига нисбатан юқорироқ сифат даражасига эга хизматларни тақдим этишдир. Энг муҳими, бу жараёнда нафақат мижозларнинг эҳтиёжларини қондира оладиган, балки уларнинг кутганидан ортиқ даражада мамнун эта оладиган хизмат турларини таклиф қилишдан иборатдир. Мижозларнинг кутиши энгаввало уларда мавжуд тажриба, шунингдек бевосита ёки оммавий маркетинг коммуникация каналлари орқали олаётган ахборотлари орқали шаклланади. Шундан келиб

чиққан ҳолда истеъмолчилар хизматларини тақдим этувчиларни танлайдилар ва шундан кейин ўзларига кўрсатилган хизматларни кутишларига таққослаб кўради. Агарда кўрсатилган хизматлар уларнинг тасаввурига мос келмаса, мижозлар хизмат кўрсатувчи фирмаларга бўлган ишончи ва қизиқишини йўқотади, мос келган тақдирда улар бу каби хизмат кўрсатувчи фирмаларга такрор мурожаат қилишга тайёрдирлар.

Харидорлар доимий равишда хизматларнинг муайян даражадаги нархи ва уларнинг сифатига мослашиб борадилар. Таъкидлаш жоизки, қоидага кўра харидорлар хизматларнинг юқори нархидан товарларнинг юқори нархига қараганда кўпроқ эътироз билдиришади. Агарда улар нархнинг оширилган деб ҳисоблашса, оддийгина харидни амалга оширмасдан кетади. Хизматлардан мамнун бўлмаслик, қоидага кўра бозор улушининг йўқотилишига олиб келади. Айнанн шунинг учун хизматларни таклиф этувчилар ўзларининг мақсадли мижозларининг эҳтиёжлари ва кутишларини аниқ англашлари лозим.

Туризм – иқтисодиётнинг маълум пул эвазига мижозларга турли хизматларни тақдим этувчи соҳасидир. Туризм иқтисодиётнинг энг истиқболли ва тез ривожланаётган соҳаси. У савдо ва транспортдан тортиб турли хил молиялаштириш ва воситачилик каби кенг фаолият турларини қамраб олади. Меҳмонхона ва ресторанлар, сартарошхона ва кир ювиш фабрикалари, ўқув ва спорт муассасалари, туристик фирмалар, радио- ва телемарказлар, консалтинг фирмалари, тиббиёт муассасалари, музей, кино ва театрлар ҳам хизматлар соҳасила тааллуқлидир. Амалда барча ташкилотлар у ёки бу даражад хизмат кўрсатади.

Хизмат – бир томоннинг иккинчи томонга ҳис этиб бўлмайдиган ва бирор бир моддий буюм тақдим этмасдан таклиф этадиган нафли ҳаракатидир.

Хизматлар бозори бошқа бозорларга қуйидаги икки жиҳати билан тубдан фарқ қилади:

1. Хизмат уни тақдим этишгача мавжуд бўлмайди. Бу хизматларни харид қилишгача ёки улардан фоойдаланишгача баҳолаш имконини бермайди. Шунинг учун унинг фақат

кутилаётган ва олинган нафлилигини даражасини таққослаш мумкин холос.

2. Хизматларнинг ноаниқлик даражасининг юқорилиги мижозларни ноқулай ҳолатга туширб қўйиши, сотувчилар эса хизматларни бозорда силжитишда маълум қийинчиликларга дуч келадилар.

Хизматлар бозори, шунингдек, айнан хизматларнинг сезилмаслик, салқланмаслик, сифатнинг доимий эмаслиги ва сервиснинг ажратиб бўлмаслиги хусусиятлари уларда хизматлар маркетингнининг ўзига хис жиҳатларини белгилаб беради.

Ҳар қандай меҳмонхонанинг фаолият олиб бориш самарадорлиги тақдим этилаётган меҳғмонхона хизматларининг сифатига боғлиқ.

2.2. Меҳмонхона хизматлари сифатини бошқариш тизимини такомиллаштириш

Халқаро, ички ва ишбилармонлик туризмининг жадал ривожланиши бутун дунёда меҳмонхона сервиси сифатига бўлган талабларнинг ошишига олиб келмоқда. Бу биринчи навбатда бошқарув қарорлари қабул қилишда катта аҳамиятга эга. Бугунги кунда Ўзбекистонда меҳмонхона хўжалиги таркибига 680 та меҳмонхона киради, улар туристик жойлаштириш воситалари бозорининг 60% ташкил қилади[6]. Мамлакатимиз иқтисодиёти ва туризм индустриясида меҳмонхона хўжалигининг роли фавқулодда муҳим бўлиб бормоқда.

Бугунги кунда меҳмонхона хўжаликларида йирик ташкилий тузилмалардан бизнесни ташкил қилишнинг кичик тузилмалари, кичик меҳмонхоналарга ўтилмоқда. Бу айниқса тарихий диққатга сазовор туристик объектлар жойлашган шаҳарлар (Ташкент, Бухоро, Самарқанд, Хива) учун хосдир. Бундан ташқари меҳмонхона хўжаликларининг туристик рекреацион фаолият билан трансформациялашуви ҳам кузатилмоқда. Меҳмонхона ташкилотлари даволашга

---

[6] https://www.norma.uz

ихтисослашган пансионат, дам олиш уйлари, туристик ва соғломлаштириш марказларига айлантирилмоқда. Бунинг натижасида кейинги йилларда меҳмонхона хизматлари кўрсатувчи ташкилотлар ваколатига кирувчи ишбилармонлик ва конгресс фаолиятининг туристик фаолиятга айланаётганлиги, истеъмолчиларни ташриф мақсадидан келиб чиққан ҳолда жойлаштирилишига амал қилмаслик кузатилмоқда. Бунинг натижасида тармоқ ичида ва тармоқлараро рақобатнинг кучайиб бормоқда.

Туристик хизматлар бозоридаги бугунги вазият сифатли хизматларга ортиб бораётган талаб, уни хорижда қондиришга бўлган интилиш билан изоҳланади. Меҳмонхона хўжалигида содир бўлаётган жараёнлар меҳмонхоналарнинг истеъмолчилар учун жозибадорлигини ошириш, уларни кўпроқ жалб этиш мақсадида янгича ёндашув, бошқарувнинг самарали усул ва шаклларини қўллашни талаб этади. Бу меҳмонхона хизматлари сифатини бошқаришнинг назарий ва методик асосларини ишлаб чиқиш заруратини оширади.

Меҳмонхона хўжалигини бошқаришга бағишланган илмий тадқиқот ишлари етарли даражада ёритилган бўлсада, тақдим этилаётган хизматларнинг сифатини ўрганишда янги киритилган инновацион хизматларнинг ўзига хос жиҳатлари, сифатни оширишдаги ролига етарли эътибор қаратилмаган. Бундай шароитда меҳмонхона хизматлари сифатини бошқаришнинг янги тизим ва усулларини ишлаб чиқиш зарурати пайдо бўлади. Мазкур муаммонинг хизматлар сифатини бошқариш нуқтаи назаридан назарий-методик ва амалий ечимини топиш Ўзбекистонда меҳмонхона хизматларни бошқариш тизимини такомиллаштиришдаги муаммоларга барҳам беради.

Бозор муносабатлари ва рақобат ривожланган мамлакатларда юқори сифат миллий бойликнинг императиви ва энг аҳамиятли манбаси ҳисобланади. Шунинг учун Ўзбекистон хизмат кўрсатиш тармоқларида ҳам сифатни таъминлаш ва ошириш устувор йўналиш сифатида қаралиши талаб этилади.

Сифат даражасини таъминлаш хизматлар сифатининг ўзгаришига бевосита таъсир кўрсатувчи сабаблар ва ушбу

омилларнинг амал қилиш муҳитига таъсир кўрсатувчи чора-тадбирларни ташкил қилиш ва амалга оширишни кўзда тутувчи сифатни бошқариш тизимини жорий қилиш орқали эришилади.

Ўзбекистонда меҳмонхона хизматлари сифатини бошқаришнинг замонавий модели ташқи таъсирларсиз алоҳида олинган корхона доирасида амалга оширилади. Шунингдек тизимга кирувчи ресурсларнинг сифатини бошқариш амалда мавжуд эмас, тизимдан чиқишда сифат назорати эса тескари алоқа асосида кечикишлар билан амалга оширилади. Сифатни бошқариш функцияларидан фақатгина назорат амалга оширилиб, асосий ургу жойлаштириш воситаларининг муайян тоифага тааллуқли эканлигига берилади.

ISO 9000 халқаро сифат стандартлари талабларида товар ва хизматлар сифатини бошқариш тизимли ташкил этилиши, нафақат хизмат кўрсатувчилар, балки истеъмолчилар, таъминотчилар, жамият ва мамлакат манфаатларини ҳам қондирилиши кўзда тутилган.

Хорижий мамлакатларда меҳмондорчилик индустриясида хизматлар сифатини бошқариш тажрибаси шуни кўрсатмоқдаки, бунда асосий эътибор функционал хизматларни ривожлантиришга эмас, балки ҳудудий бошқариш тизимларини ривожлантиришга қаратилади.

Аҳолининг туризмга бўлган талабини рағбатлантириш мақсадида аксарият туристик-курорт хизматлари кўрсатувчи корхоналар истеъмолчилар учун фаолият турига хос бўлмаган хизматларни таклиф этишмоқда. Тарихий аҳамиятга шаҳарлардаги меҳмонхоналар (Тошкент, Бухоро, Самарқанд ва Ҳива) туристик хизмат кўрсатишдан кўнгилочар хизматлар кўрсатишга ўтиб бормоқда. Бироқ, меҳмонхоналар фаолиият турини оптималлаштириш масаласига асосли равишда ёндашиш талаб этилади. Айрим меҳмонхоналарда экскурсия йўналиши, қўшимча равишда даволаш-соғломлаштириш, бошқаларида пазандачилик йўналиши (Ўзбек ошхонаси), бошқаларида эса илмий ва бизнес форумларни ташкил этиш йўлга қўйилмоқда.

Бугунги кунда меҳмонхоналарнинг аксарияти хўжалик фаолияти билан боғлиқ харажатларни камайтириш мақсадида кўрсатилаётган хизматлар сифатини ўз хизматларининг

нархини сунъий ошириш кузатилмокда. Бу хизматларнинг ишлаб чиқариш ва истеъмолнинг бир-биридан ажратиб бўлмаслик хусусиятининг мавжудлиги боис, истеъмолчиларда келгусида тузатиб бўлмайдиган ишончсизлик ва сифатсиз хизмат ҳақидаги тасаввурининг шаклланишига олиб келади.

Мамлакатимиз ва хорижий адабиётларни таҳлил қилиш хизматлар сифати – бир турдаги хизматларнинг истеъмолчилар кутиши ва стандартларга мувофиқ бўлган хусусиятлари мажмуи бўлиб, меҳмонларнинг меҳмонхонада ёки унинг ҳудудида яшашидан мамнунлигини ва қониққанлигини таъминлавчи кўрсаткич эканлигига аммин бўламиз.

Меҳмонхона хўжалигида хизматлар сифати – бу меъёрлаштирувчи категория бўлиб, стандартларда ўз аксини топади ва истеъмолчиларнинг ижтимоий-иқтисодий параметрлари нуқтаи назаридан аниқланиб шахсий хулқ-атвор установкаларини намоён қилади. Сифатни бошқариш доимий, тизимли ва келажакка йўналтирилган бўлиши зарур.

Меҳмонхона хўжалигида хизматлар сифатини бошқариш тизимини комплекс, мураккаб ва динамик тизим сифатида кўриб чиқиш меҳмонхона ташкилотининг умумий менежментини яхлит тизим сифатида тасаввур қилишни тақозо этади. Тизимнинг муҳим таркибий қисмларини тизим ости тизимларига ажратиб ўрганиш элементларни яхши ўрганиш, тизим ости тизимлари ўртасидаги алоқа ва муносабатларнинг оқилона ташкил этилишига, шунингдек бошқарув жараётларининг натижавийлигини таъминлашга имкон берувчи саммарали тескари алоқа тамойилини йўлга қўяди.

Меҳмонхона хўжалигида хизматлар сифатини бошқариш бошқарув таъсирини самарали ташкил этиш учун унга мувофиқ келадиган бошқариш механизми талаб этилади.

Сифатни бошқариш тизимига мувофиқ ҳолда бундай механизмни меҳмонхона ва курорт хизматларини яратиш жараёнини такомиллаштиришга қаратилган методик воситалар, бошқарув функциялари ва шакллари ва усуллари мажмуи сифатида қараш мумкин.

Меҳмонхона хўжалигида хизматлари сифатини бошқариш тизими элементларининг оқилона алоқаси уларнинг ўз

фаолиятлари йўналиши бўйича аниқ ташкил этилишини, меҳмонхона хизматлари сифатини бошқаришнинг юқори даражасига эришишга йўналтирилганлигини таъминлайди.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш учун меҳмонхоналарда хизматлар сифатини таҳлил қилиш ва баҳолаш зарур. Хизматлар сифати ва рақобатбардошлигини баҳолаш, шунингдек сифатни бошқариш тизимини ташкил қилиш вужудга келадиган қийинчиликлардан бири рақиблар маҳсулоти ҳақидаги ахборотларнинг етишмаслиги, корхонада бу каби вазифаларни бажаришнинг ташкилий-методик таъминотининг мавжуд эмаслигидир. Меҳмонхона хизматлари рақобатбардошлиги корхона рақобатбардошлиги билан узвий боғлиқ бўлиб, уни меҳмонхоналарнинг бозордаги рақобат муҳитининг ўзгаришига мослашиб борувчи, маҳсулот ва хизматларга истеъмолчилар талабини ва эҳтиёжини қондириш билан боғлиқ жиҳатлари сифатида олиб қараш зарур.

2.3. Меҳмонхона хўжалигида хизматлар сифати ва рақобатбардошлигини баҳолаш услубияти

Ушбу баҳолаш услубияти меҳмонхона рақобатбардошлигини баҳолаш учун ҳам мўлжалланган бўлиб, хизматларнинг сифати кўрсаткичи ва уларнинг бозордаги рақобатбардошлиги ўртасидаги мавжуд боғлиқликни кўрсатади. Услубият қуйидаги босқичлардан иборат:

1-босқич. Меҳмонхона корхонаси ва унинг рақобатчилари рақобатбардошлигини баҳолаш ва стратегик омилларини белгилаш.

1.1. Ташкилот рақобатбардошлигининг комплекс кўрсаткичини баҳолаш:

$$K = \sum_{i=1}^{n} K_i$$

Бу ерда K_i – меҳмонхона хизматларининг баҳоси, ички муҳит омилларининг балл тизимидаги баҳоси (молия, маркетинг, ишлаб чиқариш ва шу кабилар.)

n – омилларнинг умумий сони.

1.2 Меҳмонхонанинг рақобатбардошлик даражасини баҳолаш:

$$K_r = \frac{K_0}{K_n}$$

Бу ерда K_0, K_n,– мос равишда меҳмонхона ва рақобатчилар рақобатбардошлигининг комплекс кўрсаткичи.

2-босқич. Рақобатчиларнинг стратегик гуруҳи ва рақобат картасини тузиш асосида меҳмонхона корхонасининг асосий рақибларини аниқлаш.

2.1. Меҳмонхоналар ёки хизматларни дифференциациялаш мақсадида аҳамиятли жиҳатларини танлаш (масалан, ўртача баҳо, сифат, жойлашуви). Бунда хизмат кўрсатиш сифати даражаси овқатланиш, яшаш ва шу каби муҳим жиҳатларнинг эксперт баҳолаш йўли орқали 100 баллик тизимда баҳоланади.

3-босқич. Рақобатлашувчи хизматларни аниқлаш ва улар асосида хизматларнинг стратегик гуруҳи картаси тузилади.

3.1. Таклиф қилинаётган хизматларни дифференциация қилиш учун уларнинг аҳамиятли хусусиятларини танлаш. Хизмат кўрсатиш сифати стандарт, люкс номерларда яшаш сифати, заллар ва жиҳозлар ижараси каби аҳамиятлилик кўрсаткичлари асосида эксперт баҳолаш йўли билан 100 баллик шкалади. Нарх прейскурант бўйича амалга оширилади. Кейинчалик ташкилотлар танлаб олинган гуруҳ ва хусусиятларга кўра таснифланади.

3.2. Рақобатчи меҳмонхоналарнинг рақобат харитасини тузиш. Барча рақобатчиларни яхлит харитада акс эттириш.

4-босқич. Рақобат харитаси асосида меҳмонхона хизматлари рақобатбардошлигини баҳолаш. Бозорнинг рақобат харитаси рақибларнинг бозорда рақибларнинг мавқеи бўйича жойлашуви, яъни бозор улуши ва бозор улуши динамикасини ўзида акс эттиради.

4.1. Меҳмонхоналарнинг бозор улуши ва бозор улуши динамикасини аниқлаш.

4.2. Меҳмонхона хизматлари бозорида рақобат харитаси матрицасини тузиш.

Меҳмонхоналарнинг рақобат мавқеини баҳолаш рақобат вазиятининг ўзига хос жиҳатини аниқлаш; меҳмонхона хизматлари бозорида корхонанинг етакчилик даражасини аниқлаш; асосий рақиб-меҳмонхоналарни белгилаш; иштирокчи корхоналарнинг нисбий мавқеини аниқлаш каби масалаларни ечишга имкон беради.

5-босқич. Хизмат кўрсатиш сифати даражасини истеъмолчиларнинг меҳмонхона хизматларидан мамнунлик ва ҳайратланиш шкаласи (WOW!)бўйича аниқлаш.

Ушбу кўрсаткич эксперт баҳолаш усули асосида аникланади. Олинган маълумотлар асосида меҳмонхоналарда танлаб олинган шкала бўйича хизмат кўрсатиш даражасини акс эттирувчи кўрсаткичлар рўйхати шакллантирилади.

5.1. Меҳмонхона маҳсулотининг барча меҳмонхоналар бўйича ҳақиқатда тўпланган маълумотлар бўйича ички афзаллик кўрсаткичларини тузиб чиқиш. Ушбу рўйхатдан мавжуд бўлмаган ва барча меҳмонхоналар учун хос бўлмаган кўрсаткичлар олиб ташланади. Шундан кейин баҳолаш мақсадларида барча меҳмонхоналар учун ўзгармас бўлган кўрсаткичлар рўйхати қайта шакллантирилади (масалан, сервис хизмат кўрсатиш, хусусий пляжнинг мавжудлиги, меҳмонхона имижи, нуфузи, обрў-эътибори, ходимларнинг малака даражаси, қўшимча кўрсатилаётган пуллик хизматлар сифати).

5.2. Ҳар бир кўрсаткичга танлаб олинган шкала бўйича мос келувчи баҳони белгилаш.

Баҳолаш ўртача қийматни ҳисоблаш орқали аниқланади.

$$Y = \sum \frac{R}{a}$$

Бу ерда Y – муайян меҳмонхонада хизмат кўрсатиш сифати;

R – барча кўрсаткичлар қийматининг йиғиндиси;

а - муайян хизмат сифатини ифодаловчи кўрсаткичлар сони.

6-босқич. Меҳмонхона хизматларини истеъмолчилар эҳтиёжи ва имкониятлари бўйича таснифлаш.

Таснифлашнинг асосий белгиси юқори даражада хизмат кўрсатиш ва таклиф қилинаётган хизматлар юқори қийматидир. Ушбу муҳим кўрсаткичлар асосида Самарқанд шаҳрининг меҳмонхона хизматлари бозорини 4 та сегментга бўлишимиз мумкин:

I – энг юқори даражада шинамлилик,

II – юқори даражада шинамлик;

III – ўртача даражада шинамлик;

IV– сезиларсиз даражада шинамлик.

7-босқич. Рақобатбардошлик кўрсаткичларининг сифат кўрсаткичлари билан ўзаро боғлиқлигини аниқлаш.

7.1. Хизматларнинг реал нархи ва сифат кўрсаткичларининг нисбий қийматини аниқлаш. Бунинг учун ўрганилаётган хизматнинг сифат ва нарх кўрсаткичлари рақиб корхона хизматларининг шу кўрсаткичларига ва базавий хизмат кўрсаткичларига таққосланади. Базавий хизмат сифатида идеал хизматнинг идеал модели, яъни, мижоз харид қилишни истаётган мукаммал параметрлари тушунилади.

$$K = \left(\sum_{i=1}^{n} \frac{x_i}{N} \right)$$

Бунда K — меҳмонхонанинг ўрганилаётган ва рақобатчи корхона хизматининг рақобатбардошлиги; N – хизмат нархи; x_i – n та сифат кўрсаткичнинг нисбий қиймати.

7.2. Истеъмол нархи ва сифати кўрсаткичларининг ҳисоб қийматларини аниқлаш. Бу ерда шунингдек, мазкур кўрсаткичларнинг аҳамиятлилигини ҳам эътиборга олиш керак. Сифат кўрсаткичлари қиймати уларнинг аҳамиятлилик қийматига, ҳамда идеал хизматга нисбатан олинган нисбий қийматига кўпайтирилади.

8-босқич. Меҳмонхона хўжалигида хизматлар сифатини танланган кўрсаткичлар бўйича солиштириб чиқиш.

8.1. Нисбий сифатни аниқлаш.

Истеъмолчилар нуқтаи назаридан хизматларнинг харид қилинишига олиб келувчи энг муҳим мезон (хавфсизлик, жойлашув, овқатланиш сифати, ходимларнинг малакаси)лари

эксперт усули (5–10 балл тизими)да баҳоланади. Бунда нарх эътиборга олинмаслиги керак.

8.2. Мезонларни 5-10 балл тизимда баҳолаш ва айнан шу баҳолашни энг муҳим рақобатчи корхоналар билан ўзаро таққослаш. Ушбу баҳолаш ишлари жадвалга келтирилади ва мазкур меҳмонхонанинг рақобатчи корхонага нисбатан таққослаш орқали хулоса берилади (2.3.1-жадвал)

2.3.1-жадвал.

Нисбий сифатни аниқлашнинг ўртача баҳоси

т/р	кўрсаткич	меҳмонхоналар			
		1	2	3	4
1	Жойлашуви	5,0	3,5	4,5	3,0
2	Овқатланиш сифати	4,0	3,5	4,0	4,5
3	Хавфсизлиги	4,5	5,0	5,0	3,5
4	Ходимларнинг малакаси	4,0	3,5	3,5	4,0
5	Қўшимча хизматларни таклиф қилиши	5,0	5,0	4,5	3,5
6	Номерлар, ювишин хоналарининг тоза-озодалиги	4,0	3,5	3,0	5,0
7	Ходимларнинг мулойимлиги ва хайрихоҳлиги	5,0	4,0	4,5	3,5
8	Телевизор, видео, аудио қурилмаларининг ишлаш даражаси	4,0	4,0	3,5	4,5
9	Сокинлик ва қўшни номерлардаги меҳмонларнинг хулқ-атвори	5,0	4,5	4,0	3,5
10	Номердаги мебеллар даражаси	4,5	4,0	4,5	3,5

9-босқич. Меҳмонхона хизматлари сифатининг комплекс кўрсаткичини аниқлаш (чекланган кўрсаткичлар сони бўйича)

9.1. Сифатининг комплекс кўрсаткичини ўртача тортилган усулда аниқлаш.

$$K = \sum_{i=1}^{n} A_i * J_i$$

Бу ерда J_i —хизмат сифати кўрсаткичи; n – хизматларнинг умумий сони; A_i. - *i*-сифат кўрсаткичининг аҳамиятлилик даражаси.

9.2. Омилларнинг аҳамиятлилиги 5 баллик тизимда умумий аҳамиятлилик коэффициентига бўлиб чиқиш орқали ҳисоблаб топилади.

9.3. Меҳмонхона ёки хизматнинг биринчи (K_1) ва иккинчи (K_2) рақибга нисбатан рақобатбардошлигини қуйидаги формула орқали ҳисоблаб топилади:

$$K_i = \frac{K_i}{K_1}; K_2 = \frac{K_i}{K_2}$$

10-босқич. Сифат кўрсаткичлари аҳамиятлилиги ва қиймати асосида хизматлар сифатининг комплекс кўрсаткичини аниқлаш мумкин.

11-босқич. Меҳмонхона рақобатбардошлигини меҳмонхона ва бошқа жойлаштириш воситаларини таснифлаш тизими мезонлари асосида баҳолаш. Меҳмонхона ва бошқа жойлаштириш воситаларини таснифлаш тизимига мувофиқ тоифалаш уч босқичда амалга оширилади:

11.1. Жойлаштириш воситаларининг белгиланган талаблар бўйича дастлабки баҳолашни ўтказиш;

11.2. Жойлаштириш воситаларининг таснифлаш тизими мезонлари бўйича балл баҳолаш ва уларнинг умумий индексини ҳисоблаш;

11.3. Юқоридагилар асосида жойлаштириш воситаларининг муайян тоифага мослиги бўйича якуний баҳолаш ўтказилади.

Таянч сўз ва иборалар

Меҳмонхона хизматлари сифати, меҳмондорчилик, мезбонлик қилиш, рақобатбардошлик, нисбий сифат, меҳмонхона хўжалигида хизматлар сифати

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Меҳмонхона хизматлари сифати нима?
2. Сифат ва рақобатбардошлик тушунчаларининг моҳияти нимада?

3. Меҳмонхона хизматлари сифатини бошқариш деганда нимани тушунасиз?

4. Меҳмонхона хўжалигида хизматлар сифати ва рақобатбардошлигини баҳолаш услубияти нималарга асосланган?

5. Нисбий сифат нима ва у қандай аниқланади?

6. Меҳмондорчилик нима? Мезбон тажрибаси нима?

7. Ташкилот рақобатбардошлигининг комплекс кўрсаткичини баҳолаш қандай амалга оширилади?

2-БЎЛИМ. СИФАТНИ БОШҚАРИШНИНГ НАЗАРИЙ ВА АМАЛИЙ ЁНДАШУВЛАРИ

3-БОБ. СИФАТНИ БОШҚАРИШ ИЛМИЙ МАКТАБЛАРИ ШАКЛЛАНИШИ ВА РИВОЖЛАНИШИ

3.1. "Менежмент", "бошқарув", "сифат менежменти" тушунчалари
3.2. Сифатни бошқариш тушунчаси, функцияси, усуллари
3.3. Сифатни бошқариш илмий мактаблари шаклланиши ва ривожланиши

3.1. "Менежмент", "бошқарув", "сифат менежменти" тушунчалари

Сифат менежментининг 2000 йилдаги ИСО 9000 стандарти соҳага оид атаманинг тўлдирилган тизимини ўз ичига олади. Ушбу атамаларнинг айримлари бўйича мамлакатимиз амалиётига оид аналоглари мавжуд эмас. Ўз навбатида сифат соҳасидаги қатор атамалар азалдан мамлакатимиз амалиётида фойдаланиб келинган ва бугунги кунда уларнинг тарифи амалиётдан чиқиб бормоқда ва уларни бошқа талқинда тарифлашга имкон бермайди.

Менежмент атамасининг ўзбек тилига кириб келганлигига ҳам сезиларли вақт ўтди, бироқ шу кунга қадар ҳам сифат соҳасида кам қўлланилмоқда. Ушбу атаманинг сифат соҳасида қўлланилиши унинг ҳар қандай тизимнинг ажралмас қисми эканлигидан далолат беради. "Менежмент" атамасини "бошқарув" атамасидан фарқлай олиш зарур. Амалиётда улар ўртасида фарқ ажратилмайди, бироқ ИСО 9000:2000 стандарти таснифига кўра ушбу атамалар икки хил атамани ифодалайди.

Бошқарув – менежментнинг умумий талабларини бошқаришга қаратилган фаолият бўлиб, режалаштириш, таъминот, яхшилаш каби ишларни ўз ичига олмайди. "Сифатни бошқариш" (инглз. quality control) атамаси ўз мазмунига эга бўлиб, муайян объектни оператив режа бўйича назорат қилиш

ва тартибга солишни англатади. "Бошқарув" атамаси белгиланган талабларни бажаришга йўналтирилган ҳаракатлар сифатида техник соҳа мутахассислари томонидан узоқ вақтдан буён фойдаланиб келинмоқда. Айниқса бошқарув, маслана *технологик жараёнларни бошқариш айннан ушбу жараённинг* технологик хужжатлар бўйича амалга ошишини таъминлашга қаратилган ҳаракатлар сифатида талқин этилади. Агарда жараённинг маълум параметрлари автоматик қурилмалар ёрдамида кузатиладиган бўлса, бундай тизим *технологик жараёнларни бошқаришнинг автоматлаштирилган тизими* деб аталади. Бунда тизимнинг мақсади ўзгармасдан қолади, яъни жараён параметрларига қўйиладиган талабларнинг бажарилиши.

Шу тарзда "сифат менежменти" атамаси кенг маъноли ва сифатни нафақат бошқариш, балки режалаштириш, таъминлаш ва яхшилашга ҳам қаратилади.

Сифат менежментининг асосий тамойиллари ГОСТ ИСО 9000–2001 туризм индустрияси корхоналаридан сифат менежментининг қуйидаги саккиз тамойилига асосланган тизимни ишлаб чиқиш ва жорий этишни талаб этади:

– ***истеъмолчиларга йўналтирилганлик***. Истеъмолчиларнинг дидидаги ўзгаришларга ташкилий, услубий ва техник жиҳатдан мослашиш стратегиясини ишлаб чиқиш рақобатли бозор шароитида фаолият юритаётган ҳар бир ташкилот ва корхона учун ҳаётий жиҳатдан муҳим.

– ***бошқарувчининг етакчилиги***. Бунга кўра, раҳбар сифатни бошқаришнинг барча тамойилларига тизимли ёндашиши, яъни уларни ўзаро уйғунликда, алоқадорликда тасаввур қилиши лозим. Бу эса сифатни бошқариш ишларининг муваффақиятли якунланишига хизмат қиладиган омилларни аниқлаш ва уларнинг юзага келиши учун зарур шароитларни яратишга асос бўлади.

– ***барча ишчиларни жалб қилиш***. Бу TQMнинг асосий қоидаларидан бири бўлиб, унга кўра ҳар бир ишчи сифатни бошқариш фаолиятига жалб қилинган бўлиши керак. Уларнинг ҳар бирида яхшиланишга ички эҳтиёж вужудга келгандагина мазкур мақсадга эришиш мумкин.

– ***жараёнли ёндашув***. Кутилаётган натижага фаолиятнинг ёки унга боғлиқ ресурслар оқимини жараён сифатида бошқаришда эришиш мумкин бўлади

– ***менежментга тизимли ёндашув***. Бу тамойилларга кўра маҳсулотларни ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш ва бошқарув ўзаро боғланган жараёнларнинг мажмуидир. Ҳар бир жараёнга ўзининг кириш ва чиқиши, "таъминотчилари" ва "истеъмолчилари"га эга бўлган тизим сифатида қаралади.

– ***доимий яхшилаш***. Яхшилашнинг чегараси бўлмайди, сифатни яхшилаш тадбирлари тизимли ташкил қилиниши ва уларнинг ўзи бошқарув тизимининг таркибий қисмига, яъни тизимостига айлантирилиши керак.

– ***маълумотларга асосланган қарорлар қабул қилиш***. Бу тамойилни амалга ошириш асосланмаган қарорлар қабул қилишдан воз кечишни тарғиб қилади. Ҳисобот маълумотларини тўплаб, уларни таҳлил қилиш асосида қарор қабул қилиш лозим. Бугунги кунда назорат, таҳлил ва тартибга солишнинг статистик усуллари ишлаб чиқилган.

– ***таъминотчилар билан ўзаро манфаатли муносабатлар.*** Ушбу тамойил нафақат ташқи, балки ички таъминотчиларга нисбатан ҳам татбиқ қилинади.

Шуни таъкидлаш лозимки, сифатни бошқаришнинг ушбу саккиз тамойили замонавий концепцияси исталган мақсадга йўналтирилган фаолият турини бошқариш концепциясидир.

Фирмани муваффақиятли бошқариш ва унинг амал қилиши учун уни тизимли равишда ва шаффоф усуллар орқали бошқариш зарур. Фирмани бошқариш менежментнинг бошқа жиҳатлари билан бир қаторда сифат менежментини ҳам ўз ичига олади. Муваффақиятга барча манфаатдор томонлар эҳтиёжини ҳисобга олган ҳолда фаолиятни узлуксиз яхшилаш учун ишлаб чиқилган сифат менежменти тизимини жорий этиш ва иш ҳолатини қўллаб-қувватлаш орқали эришиш мумкин.

Энг мураккаб жараён, шунингдек туризм индустриясида ҳам хизматлар сифатини бошқариш тизимини ишлаб чиқиш, жорий этиш ва сертификатлаштиришдир.

Меҳмондорчилик индустриясида сифатни бошқаришнинг айрим элементлари мавжуд, бироқ уларга тизимли ёндашув мавжуд эмас.

Сифат менежменти тизимини яратиш бўйича фирманинг стратегик қарор қабул қилиши талаб этилади. Фирманинг сифат менежменти тизимини ишлаб чиқиш ва жорий этиш учун эҳтиёжларнинг ўзгарувчанлиги, аниқ мақсадлар, кўрсатиладиган хизматлар, қўлланилаётган жараёнлар, фирманинг ҳажми ва ташкилий тузилмаси таъсир кўрсатади.

Сифат менежменти тизимига ГОСТ РУз ИСО 9001-2001 стандартида қўйилган талаблар товарлар ва хизматларга нисбатан қўшимча талаб ҳисобланади. Стандарт хужжатлаштириш ёки сифат менежменти тизимининг ягона тузилмага эга бўлишини талаб этмайди.

Бу стандарт сертификатлаштириш бўйича ички ва ташқи фойдаланувчилар томонидан фирманинг истеъмолчилар талабини бажара олиш имкониятлари, чеклов ва ички талабларни баҳолашда фойдаланилиши мумкин. Қуйида ГОСТ РУз ИСО 9000-2001 бўйича сифат менежменти тизимининг умумий қоидалари келтирилган:

Сифат менежменти тизимининг зарурлигини асослаш. Сифат менежменти тизими фирмада истеъмолчиларнинг мамнунлиги(қониққанлик даражаси)ни ошириш учун қўлланилиши мумкин.

Истеъмолчиларга уларнинг талабларини қондира оладиган ва кутишини оқлайдиган хусусиятга эга маҳсулот ва хизматлар зарур. Мазкур талаблар истеъмолчилар томонидан шартнома шартларида кўрсатилиши ёки фирма томонидан истеъмолчилар талабини ўрганиш, шунингдек ўрнатилган чекловлар асосида белгиланиши мумкин. Хизматларга қўйиладиган талаблар улар билан боғлиқ аксарият жараёнлар техник хужжатларда, маҳсулот иш ва хизматларнинг стандарти, шшартномавий келишувлар ва чекловларда ҳам мавжуд бўлади. Бу талаблар одатда истеъмолчилар талаби ҳисобланади.

Ҳар қандай ҳолатда ҳам хизматларнинг фойдаланиш учун мақбуллигини истеъмолчилар белгилаб беради. Истеъмолчилар талаби ва кутиши мунтазам равишда ўзгариб турсада, фирма

рақобат, илмий-техник тараққиёт таъсиридаги босимга учрайди, шу боисдан ҳам мунтазам равишда ўз хизмат, маҳсулот ва жараёнларини такомиллаштириб бориши керак.

Сифат менежментига тизимли ёндашув фирмаларни истеъмолчилар талабини таҳлил қилиш, маҳсулот, иш ва хизматлар яратиладиган жараёнларни белгилаб олиш, шунингдек ушбу жараёнларни бошқара олиш даражасига келтириш талаб этилади. Сифат менежменти тизими истеъмолчилар ва манфаатдор томонларнинг маҳсулот, иш ва хизматлардан мамнунлик даражасини ошириш мақсадида доимий яхшилашга асос бўлиши мумкин. У ташкилотнинг истеъмолчилар талабига тўлиқ мос келадиган маҳсулот, иш ва хизматларни тақдим этиш имкониятини амалга оширишга бўлган ишончини оширади.

Сифат менежменти тизими ва менежментнинг бошқа тизимлари йўналишлари. Сифат менежменти тизими фирма менежментининг бир қисми бўлиб сифат соҳасидаги мақсадларга мувофиқ манфаатдор томонларнинг талабларини қондиришга йўналтирилган натижаларга эришишга йўналтирилган. Сифат соҳасидаги мақсадлар бошқа фирмаларнинг молиялаштириш, рентабеллик, атроф-муҳит, меҳнат муҳофазаси ва хавфсизлиги билан боғлиқ мақсадларини тўлдириб боради. Фирма менежментининг турли соҳалари сифат менежменти билан яхлит тизим сифатида интеграциялашуви мумкин. Бу турли қўшимча мақсадларни режалаштириш, ресурслар ажратиш ва фирманинг умумий самарадорлигини баҳолашни соддалаштириши мумкин.

Сифат менежменти тизими ва такомиллаштириш моделларининг ўзаро алоқаси. ИСО 9000 стандартида келтирилган ёндашувлар ва такомиллаштириш моделлари умумий тамойилга асосланган. Ҳар иккала ёндашув:

– ташкилотнинг кучли ва заиф томонларини аниқлашга имкон беради;

– баҳолаш бўича қоидаларнинг умумий моделлар билан ўзаро таққосланишини таъминлайди;

– доимий яхшилашни таъминлайди;

– сифат бўйича тан олинишни таъминлайди.

ИСО 9000 ва такомиллаштириш моделлари ёндашуви ўртасидаги фарқ уларнинг қўлланилиш соҳалари билан изоҳланади. ИСО 9000 стандартлари сифат менежменти тизимига талаблар, фаолиятни яхшилаш бўйича тавсияларни ўз ичига олади, сифат менежменти тизимини баҳолаш ва талабларнинг бажарилишини белгилайди. Такомиллаштириш моделлари ташкилот фаолиятини таққослама баҳолаш имконини берувчи мезонларни ўз ичига олади ва бу мезонлар барча фаолият турлари ва манфаатдор томонлар учун қўллаш мумкин. Такомиллаштириш моделларидаги баҳолаш мезонлари фирма фаолиятини бошқа фирмалар фаолиятига таққослашни таъминлайди.

Сифат менежменти тизимига талаблар. Фирмалар ГОСТ Р ИСО 9001–2001 талаблари бўйича сифат менежменти тизимини ишлаб чиқиши, хужжатлаштириши, жорий этиши ва самарали амал қилиши учун қўллаб-қувватлаш, доимий равишда унинг натижавийлигини яхшилаб туриши лозим.

Сифат менежменти тизими:

– сифат менежменти тизими фирманинг барча соҳаларида қўллаш учун зарур бўлган жараёнларни аниқлаш;

– ушбу жараёнларнинг кетма-кетлиги ва ўзаро алоқасини аниқлаш;

– мазкур жараёнларни бошқариш ва амалга оширишда натижавийликни таъминлаш учун зарур усул ва мезонларни аниқлаш;

– мазкур жараёнларни қўллаб қувватлаш, мониторингини олиб бориш учун зарур ахборот ва ресурслар билан таъминлаш;

– мазкур жараёнларни мониторинг қилиш, ўлчаш ва таҳлил қилиш;

– мазкур жараёнларни доимий яхшилаш ва режалаштирилган натижаларга эришиш учун зарур тадбирлар қўллаш.

Фирма мазкур жараёнларни ГОСТ ИСО 9001 талаблари асосида бошқаришни амалга ошириши керак.

Агарда фирма бошқа ташкилотларга маҳсулот ва хизматларнинг белгиланган талабларга мувофиқлигига таъсир кўрсатувчи муайян жараённи бажариш учун берса, мазкур

жараённи назорат қилишни ўз зиммасига олган бўлиши керак. Уларни бошқариш сифат менежменти тизимида белгиланган бўлиши керак.

Сифат менежменти тизими учун зарур бўлган жараёнлар раҳбариятнинг бошқарув фаолиятига, ресурслар билан таъминланиш, ҳаётийлик даврига киритилиши керак.

Туризм индустрияси корхоналарида сифатни бошқариш тизими фирманинг ички меъёрий хужжатларига мувофиқ бўлиши, шунингдек қуйидаги хизмат ва лавозим йўриқномаларига киритилиши керак:

– гуруҳ раҳбарлари;

– туристик бўлим бошлиғи;

– туризм бўйича менежер;

– ҳисобчи, ғазначи ва бошқалар.

"Доимий яхшилаш" тамойили – ИСО 9001:2000 стандартининг бошқаларидан фарқ қилувчи жиҳатидир. Унда корхонанинг сифат тизими ва жараёнларини доимий яхшилашга алоҳида урғу берилган. Доимий яхшилаш – мажбурий талаблардан бири. Шунинг учунн корхонанинг яхшилашни ишлаб чиқиш ва жорий этиш бўйича фаолияти ўз-ўзини баҳолаш, шунингдек сифат менежменти тизимини ички ва ташқи аудит қилиш объекти бўлиши мумкин.

Туризм индустриясида яхшилаш жараёнининг самарадорлиги ва натижавийлигига бевосита таъсир кўрсатувчи олтита асосий омил ажратиб кўрсатилади: қулай шарт-шароит, ходимларни ўқитиш, усуллар ва воситалар, мақсад ва стратегиялар, ишларни ташкил этиш, туристик ресурслар.

Ушбу омилларни таъминлашга хизмат қилувчи чора-тадбирлар корхонанинг яхшилашни ўтказиш бўйича салоҳиятини белгилаб беради. Қўйилган мақсадга эришиш ва бутун фаолиятнинг мувоффақияти ушбу омилларга боғлиқ бўлади.

Корхонада яхшилаш жараёнини қўллаб-қувватлаш энг аввало унга зарур муҳит яратишни таъминлайди. Бу ерда инсон омили бош ролни эгаллайди. Ходимларга етарли даражада эътибор қаратмаслик, уларнинг ўзаро муносабатлари учун

қулай шарт-шароит яратмаслик яхшилаш жараёнига қарши ишлаши мумкин.

Корхонада ходимларнинг инновациялар, ўзгаришлар ва киритилаётган натижавийлик ва самарадорликнинг ошиши, ходимларнинг яхшилаш бўйича ишлардаги иштирокида асосий рол корхона раҳбариятига боғлиқ бўлади.

Раҳбариятнинг етакчилигини талаб этадиган амалий ишлар орасида қуйидагиларни алоҳида таъкидлаб ўтиш жоиз:

– сифатга мойилликни ўз тажрибасида намойиш қилиш;

– корхонада ишонга асосланган муҳит ва ходимларнинг қўрқувдан ҳоли бўлиши;

– ходимларнинг умумий натижадаги ҳиссасини тан олиш ва рағбатлантириш.

Бунда асосий рол раҳбариятнинг мажбуриятларига боғлиқ бўлади. Корхона раҳбарияти сифат менежменти тизимига оид муҳим хужжатларни қабул қилиши керак.

Сифат соҳасидаги корхона сиёсатида раҳбариятнинг мажбурияти тизимнинг натижавийлигини доимий яхшилаб бориш ҳисобланади.

Ж. Жураннинг фикрига кўра ҳар қандай муаммо 85% ҳолларда тизимга, 15% ходимларга боғлиқ. Шунинг учун асосий эътибор яроқсиз ва нуқсонли маҳсулот сабабини таҳлил қилишга жавобгарлик ва ваколатларни тақсимлаш, шунингдек уларни бартараф этиш бўйича зарур тадбирларга қаратилиши керак.

ГОСТ ИСО 9004-2001 стандарти сифат соҳасида сиёсатни таъминлаш бўйича адекват ресурслар билан таъминлашни тавсия этади. Бундай тавсиялар ва амалий тадбирлар ходимларнинг ҳеч қандай қўрқувсиз ишлаш, яхшилаш соҳасида шахсий иштирокини рағбатлантириш, ходимларнинг ички салоҳиятини оширишга имкон беради.

Бу *барча ходимларни яхшилаш жараёнига жалб қилишнинг энг муҳим омилидир*. Раҳбариятнинг етакчилик роли ходимларни яхшилаш жараёнига жалб қилиш (инновацияларни қўллаб-қувватлаш, ваколатларни тақсимлаш, мотивация ва бошқалар), ва жараён кечишигаижобий муҳит яратиб беради. Шунинг учун мавжуд муаммоларни ва уларнинг вужудга келиш

сабабларини аниқлаш зарур. Бунинг учун ходимларни маълумотларни тўплаш ва таҳлил қилишга асосланган сифатни бошқариш усулларига ўргатиш зарур. "сифатни назорат қилишнинг етти усули", "ғоялар генерацияси", "сифат менежментининг етти воситаси", каби усуллар муаммони энг мушкул вазиятда ҳам ҳал этиш имконини беради. Агарда муваффақиятли жараёнларнинг ижобий жараёнлар билан таққослама таҳлили ўтказиш зарур бўлса, уларни яхшилаш учун сифатни бошқариш усуллари талаб этилади. Ушбу усулларни ўрганиш уларни яхшилаш ишларида самарали қўллаш, ходимларнинг иштирокини рағбатлантириш ва интеллектуал ижодини ошириш имконин беради.

3.2. Сифатни бошқариш тушунчаси, функцияси, усуллари

Бошқарув деганда кенг маънода структурани такомиллаш, фаолиятни қўллаб – қувватлаш, дастурларни амалга ошириш ва мақсага эришиш бўйича мавжуд ташкилий тизимнинг умумий функциясига айтилади.

Маҳсулот сифатини бошқариш деганда эса унинг сифатини шакллантириш, ундан фойдаланиш ва истеъмол қилишда юқори сифат даражасини сақлаб қолиш учун олиладиган ҳаракатлар, интилишлар мажмуи тушунилади.

Сифат бошқаруви механизми деганда маҳсулотнинг ҳаётий босқичлари ва сифат бошқаруви даражаларида фойдаланиладиган, бошқарувнинг бир – бири билан боғланган объектлари ва субъектлари мажмуи тушунилади.

Маҳсулот сифати ва бошқарув объектлари – бу маҳсулотнинг даражасини билдирувчи шароитлар, омиллар ва сифат кўрсаткичлари, шунингдек маҳсулот сифатини шакллантирувчи жараёнлардир.

Маҳсулот сифати бошқаруви субъектлари – бу ўрнатилган тамойилларга ва усулларга амал қилинган ҳолда маҳсулот сифатини бошқариш функцияларини жорий этувчи бошқарув органлари ва алоҳида шаҳслардир.

Корхоналарда маҳсулот сифатини бошқариш функцияларига қуйидагилар киради:

- маҳсулот сифатини режалаштириш ва прогнозлаш;
- маҳсулот сифатини таҳлил қилиш ва баҳолаш;
- маҳсулот сифатини назорат қилиш;
- маҳсулот сифатини рағбатлантириш ва бунинг учун жавобгарлик.

Бу функцияларнинг ҳар бири маҳсулот сифатини яхшилаш мазмуни бўйича бир – бирига яқин вазифаларнинг мажмуидан иборатдир.

Сифат бошқаруви усуллари деганда керакли сифатга эришишга қаратилган ва бошқарув объектига таъсир кўрсатувчи усуллар ва қоидаларни мажмуи тушунилади.

Сифат бошқаруви усуллари қуйидагича гуруҳланади.

1). Ташкилий (маъмурий):
   а) фармойишлар (директивалар, буйруқлар ва бошқалар);
   б) ўрнатувчи (меъёрлар, йўриқномалар ва бошқалар);
   в) тартибга чақирувчи (жавобгарлик ва мукофотлар).
2). Ижтимоий – писихологик:
   а) ижтимоий (тарбиявий ва мотивлаш);
   б) психологик (жамоада психологик муҳит яратиш, яхши намуналар билан психологик таъсир кўрсатиш).
3). Техник – технологик:
   а) сифатни назорат қилишнинг техник усуллари;
   б) маҳсулот сифати ва жараёнларни технологик тартибга солиш усуллари.
4). Иқтисодий
   а) иқтисодий рағбатлантириш ва моддий манфаатдорлик усуллари;
   б) сифат даражасини ҳисобга олган ҳолда нархлаштириш;
   в) сифат даражаси фаолиятида молиялаштириш.

Корхонага нисбаттан сифат бошқарувини жорий этиш усули ички (корхона ичида) ва ташқи характерга эга бўлиши

мумкин. Сифат бошқаруви усуллари сифат бошқарувининг аниқ воситалари ёрдамида жорий этилиши мумкин.

3.2.1-жадвал

Корхонада сифатни бошқаришнинг усуллари ва уларни жорий этиш воситалари

Сифатни бошқариш усуллари	Корхонада сифатни бошқариш усулларида жорий этиладиган воситалар	
	Ички	**Ташқи**
Ташкилий (маъмурий)	а) корхонада сифат менежменти тизимини жорий этиш бўйича директорнинг буйруғи; б) сифат менежменти тизимини ҳужжатлаштириш; в) ходимларга юқори кўрсаткич-лари учун ташаккурнома эълон қилиш ва пул мукофоти бериш.	а) сифат бўйича конкурслар ўтказиш; б) сифат бўйича мукофотлар билан тақдирлаш (халқаро, миллий ва бошқалар)
Ижтимоий – психологик	а) сифат кружоклари; б) корхонада сифатни оширишга йўналтирилган корпоратив маданиятни шакллантириш	
Техник – технологик	а) статистик сифат назорат; б) технологик жараёнларнинг параметрларида аниқланган хавф – хатарларни бартараф этиш.	
Иқтисодий	а) ходимларнинг иши сифатини рағбатлантириш тизимини ишлаб чиқиш; б) сифат категориялари бўйича нарх ўрнатиш; в) корхонада сифат менежменти тизимини жорий этганлик учун ишларни молиялаштириш.	а) товарнинг истеъмол нархига мос рақобатбардошлигини таъминлаш учун харажатларни оптималлашти-риш; б) корхонанинг сифат менежменти тизими сертификацияси бўйича ишларга тўловлар.

Сифатни бошқаришнинг бу усулларидан фойдаланиш корхонанинг самарали фаолият юритишида катта имкониятлар яратиб беради.

3.3. Сифатни бошқариш илмий мактаблари шаклланиши ва ривожланиши

Умумий менежмент ва сифат менежменти тизимига Ф.У. Тейлор томонидан асос солинган. Айнан у илмий менежмент концепциясини яратган ва ишлаб чиқариш жараёнининг турли жиҳатларини ўрганишга эътибор қаратли ва назоратнинг муҳим эканлигини асослаб берди. Тейлор тизими сифатнинг юқори ва қуйи чегараларини белгилашга қаратилган бўлиб, рухсат этиладиган соҳа учун шаблонлар ва калибр, шунингдек сифат бўйича мустақил назоратчи лавозими киритилиши лозимлигини, талон-тарожлик ва брак маҳсулотлар учун турли хил жарималар тизими, маҳсулот сифатига таъсир кўрсатишнинг усул ва шаклларини ишлаб чиқди.

Кейинги узоқ давр (1920- йилдан 1980-йиллар бошига қадар) мобайнида умумий менежмент ва сифат менежменти алоҳида йўналишларга ажралиб кетди. Сифатнинг бош муаммоси мутахассислар томонидан асосан ишлаб чиқариш ва ишлаб чиқариш жараёнини бошқариш, назорат қилишнинг инжинер-техник масалалари, менежментнинг муаммоси эса – асосан ташкилий, ҳатто ижтимоий-психологик хусусиятга эга муаммолардан иборат деб қаралад бошланди.

Иккинчи босқич (1920–1950-йиллар)да сифатни назорат қилишнинг статистик усуллари – SQC кенг ривожланди (А. Шухарт, Г.Ф. Додж, Г.Г.Роминг ва бошқ). Маҳсулот сифати ва технологик жараёнларни назорат килишнинг танланма кузатувга асосланган назорат карталари пайдо бўлди. Айнан А.Шухарт ғарб мамлакатларида замонавий сифат фалсафасининг асосчиси сифатида қаралади. У Э.У. Деминг ва Д.М. Журан каби таниқли олимларнинг илмий тадқиқотларига бошчилик килди.

Э.Деминг, шунингдек, Д.М.Журан ҳам ишлаб чиқаришга нисбатан статистик ёндашувни асослашга ҳаракат қилдилар,

айнан улар сифатни таъминлашнинг ташкилий масалаларига асосий эътибор қаратишди ва мазкур муаммоларни ечишда юқори раҳбариятнинг ролига асосий урғу беришган. Бугунги кунда Э.Демингнинг машҳур 14 тамойилини сифатни таъминлашнинг муҳандислик усули сифатида менежментнинг ташкилий муаммоларидан ажратиш мушкул. "Менежмент" тушунчаси ушбу мутахассислар лексиконида мавжуд эмас эди, бироқ охир оқибат ўз аксини топа олди.

Сифатни бошқаришнинг АҚШ тажрибаси. АҚШ тажрибасининг асосий хусусиятлари қуйидагилар:

– математик статистика усуллари орқали маҳсулот ишлаб чиқариш сифатини қаттиқ назорат қилиш;

– миқдор ва сифат кўрсаткичлари бўйича ишлаб чиқаришни режалаштириш жараёнига эътибор бериш, режалар бажаришининг маъмурий назорати;

– фирмани бошқаришни такомиллаштириш.

40-50 йилларда Америкада ишлаб чиқарилган маҳсулотларнинг сифати паст эди. Фақат режалаштирилган ҳажмда маҳсулот ишлаб чиқаришга эътибор берилган.

Сифатнинг паст даражаси оқибатида сарфланадиган катта харажатлар АҚШ саноати учун жиддий муаммога айланган. Намунавий Америка корхонасининг барча жорий харажатларининг 20-25%и маҳсулотларнинг нуқсонларини аниқлаш ва бартараф қилишга сарфланган. Бошқача айтганда, корхона ишчиларининг чорак қисми ҳеч нарса ишлаб чиқаришмаган — улар биринчи сафар нотўғри бажарилган ишларни тузатишган. Агар бунга корхонадан четга чиққан ва бозорга келиб тушган нуқсонли буюмларни таъмирлаш ёки алмаштириб бериш харажатларини қўшадиган бўлсак, у ҳолда паст даражадаги сифат оқибатида сарфланадиган умумий харажатлар ишлаб чиқариш харажатларининг 30 ва ундан кўп фоизини ташкил қилади.

АҚШнинг кўплаб мутахассислари паст сифатни миллий маҳсулот учун меҳнат унумдорлиги ва унинг рақобатбардошлиги ўсишига асосий тўсиқ деб баҳолашган (3.3.1-жадвал).

3.3.1-жадвал

Сифатни бошқаришнинг АҚШ илмий мактаби асосий хусусиятлари

Ҳолат	мазмуни
Сифатга ёндашув	Сифатни бошқариш фирманинг барча жабҳаларини қамраб олишга қаратилган сифатни бошқариш тизимини яратишга қаратилган. Ушбу концепция асосида сифат махсус маъмурий тузилманинг вазифаси бўлиб, махсус тайёргарликка эга мутахассислар ёрдамида сифатни назорат қилиш функциясини бажаради.
Сифатни бошқариш мақсади	Сифатни бошқаришнинг назарий тамойиллари ва амалий усулларини кенг тарғиб қилишга қаратилган
Сифат хизматининг роли	Фирма даражасида сифатни бошқариш махсус бўлимлар орқали амалга оширилади. Ишлаб чиқаришни бошқариш барча бўлим, бўлинма, цехлар даражасида аниқ ихтисослашган
Раҳбарият роли	Бошқарувга фойда нуқтаи назаридан ёндашиш устунлик қилади
Ходимларнинг роли	Бошқарув фаолияти сифатнинг юқори даражасига эришишга қаратилган. Сифат компаниянинг асосий мақсади, ходимларнинг кундалик вазифасидир.

Фредерик Тейлор сифатни бошқаришни кўзда тутувчи дастлабки бошқариш усулларини ишлаб чиққан амалиётчи ҳисобланади. У 1905 йилда брак ёки нуқсонли маҳсулотлар учун жарималарни кўзда тутувчи тизимни ишлаб чиққан.

Генри Форд биринчи бўлиб сифатни бошқаришда стандартлаштириш ва унификациялашни жорий этган.

У. Шухарт 1924 йилда Bell Telephone Laboratories компаниясида Р.Л.Джонс раҳбарлигида сифатни бошқаришнинг

статистик усулларини жорий этган. Бу назорат карточкалари, танланма кузатиш жадваллари бўлиб, замонавий сифат фалсафасининг асосини ташкил қилади.

Э. Деминг и Дж. Джуран. Иккинчи жаҳон урушидан сўнг японияда самарали фаолият олиб борган амалиётчилар ҳисобланиб, сифат менежментига Деминг цикли, Деминг занжир реакцияси, ва сифатни бошқаришнинг 14 тамойилини киритади.

1980 йилларда АҚШда сифатни ошириш бўйича фирмалар томонидан бенчмаркинг ва реинжиниринг усуллари кенг қўлланила бошланди. Бенчмаркинг – бошқаларга нисбатан энг мукаммал, энг яхши тажрибаларга эга компанияларни излаб топиш ва уларнинг энг яхши усулларини ўзлаштириш жараёнидир. Реинжиниринг бизнес жараёнлар асосида компания ташкилий тузилмасини тўлалигича ўзгартиришни кўзда тутади.

АҚШнинг сифатни бошқариш соҳасидаги назарий ва амалий тажрибалари 1950-1980 йилларда иқтисодиётнинг жадал суратлар билан ривожланишини, компанияларда юқори сифат ва назорат тизимини яратиш имконини берди.

Доимий яхшилаш тамойили (Деминг цикли) сифат менежментида кенг тарқалган ҳисобланади. Деминг цикли асосида бошқарув, керакли сифатни таъминлаш ва келгусида сифатини ошириш амалга оширилади.

Доктор Эдвардс Деминг сифатни бошқариш назарияси муаллифларидан бири бўлиб, статистик усуллар –оддий восита, энг муҳими компаниянинг барча аъзоларини жорий муаммоларни ҳал этиш билан боғлиқ қарорлар қабул қилишга жалб этиш, инсонларнинг ижодий қобилиятларини рўёбга чиқариш имконини берувчи соғлом руҳий муҳитни яратиш, ходимларни инсон сифатида ҳурмат килишга асосланган соғлом хулқ фалсафаси асосчисидир.

Э.Деминг ғояси бўйича корхоналарнинг асосий фаолияти – "Демингнинг занжир реакцияси" асосида истеъмолчилар, таъминотчилар ва ишлаб чиқарувчилар фаровонлиги асосида бутун жамият фаровонлигини таъминлашга қаратилган. В.Шухарт ғоялари асосида TQM тамойилларини ишлаб чиқди.

Унинг "Деминг цикли" (маҳсулотни лойиҳалаш, ишлаб чиқариш, сотиш, таҳлил қилиш ва сифат даражасини ошириш учун ўзгаришлар – PDCA цикли "режалаштириш – бажариш – текшириш – тузатиш таъсирлари" ("plan – do – check – action) сифатни бошқаришдан раҳбариятнинг қуроли сифатида фойдаланишни таъминлади.

Сифатни яхшилаш учун Э.Деминг мазкур цикл бўйича барча жараёнлар (барча фаолият тури аниқ бир жараён сифатида олиб қаралади)ни такомиллаштиришни таклиф этади. Бунда цикл ёрдамида эришиладиган натижа илмий ёндашув ва инсон оимлига асосланади. Илмий ёндашувнинг моҳияти шундан иборатки, бошқарув раҳбарнинг интуицияси ва ҳиссиётларига асосланиб эмас, балки ҳар томонлама ўрганиладиган, қатъий белгиланган далиллар ва уларнинг илмий таҳлили асосида амалга ошириилиш керак. Бунинг учун ҳар томонлама чуқур ўрганиладиган ишончли ва тўлиқ ахборот зарур бўлади.шунингдек, ткўплаб тиурли усуллар, шу жумладан статистик усуллар ҳам ишлаб чиқилиши керак. Деминг тизимининг иккинчи асоси инсон омили бўлиб, уни сифат учун курашиш деб атайди. Янги бошқарув услубининг яна бир муҳим жиҳати – сифатсиз бажариладиган ишларни унга масъул (ишчи, муҳандис) кишидан раҳбар жавобгарлигига ўтказиш кераклигидир. Сифат соҳасидаги етакчи мутахассислардан бири М.Журан буни 85/15 қоидаси билан ифодалади, яъни 85% муаммолар тизим (жараён) фаолияти билан боғлиқ, шунинг учун уларга раҳбар масъул ва жавобгар бўлиши керак, қолган 15% муаммо бевосита ижрочилар айби билан содир бўлади.

Эдвардс Деминг компанияларнинг рақобатбардошликни сақлаб қолишлари учун ўзларини «хавфли касалликлар»дан даволашлари ва мавжуд «тўсиқлар»ни бартараф этишини таъкидлаб ўтади.

Бунда «хавфли касалликлар»га у доимий мақсаднинг мавжуд эмаслиги, қисқа муддатли фойдага асосий эътиборни қаратишлари, ходимлар кўмагига эмас, балки уларнинг иш натижасига асосланган бошқарув услубини киритади. Бундай бошқарув узоқ муддатли режаларни барбод қилиши, қўрқув ва хатарларни келтириб чиқариши, гуруҳ бўлиб ишлашга путур

стказиши, мусобақалашувни ва сиёсий ўйинларни кўчайтириши мумкин. Шунингдек "касаллик"ларга маъмурий ходимларнинг қўпимсизлиги, мавжуд рақамларга таяниб бошқариш, миқдорий ва мавжуд бўлмаган кўрсаткичларда асосланишни ҳам киритади.

Э. Демингом ургу берган «тўсиқлар» га қуйидагиларни киритиш мумкин:

– автоматлашув, компьютерлаштириш, замонавий асбоб-ускуналарни ўрнатиш саноатдаги вазиятни ўзича ўзгартиришга қодир;

– ўзганинг тажрибасини кўр-кўрона кўчириб олиш, назарий билимга эга бўлмаслик ва нима қилиш зарурлигини англамаслик;

– "бизнинг муаммоимиз бошқа" тамойилига асосланиш, ҳақиқатда маҳсулот сифатига таъсир кўрсатувчи тамойиллар ўз табиатига кўра барча жараёнлар учун умумийдир;

– ходимларни маҳсулот сифатини статистик таҳлил қилиш усулларига етарли даражада ўқитмаслик;

– назорат бўлимларининг сифат билан боғлиқ барча муаммоларни ҳал эта олишига ишониш;

– "«бизнинг муаммоларимиз ишчи кучи билан боғлиқ" эканлигига ишониш ва буни тасдиқлаш;

– товар ва хизматларнинг стандартларга мувофиқлигига ва муаммолар бўлиши одатий ҳол эканлигига ишониш;

– "ёрдам бера оладиган ҳар қандай киши бизнинг ишимизни билиш керак" қабилидаги ёлғон фикрга ишониш;

– "бошқарувнинг 14 тамойили" асосида барча жараённи тез ва осон қайта ташкил этиш мумкинлигига ишониш.

Деминг тамойиллари. Деминг нафақат йирик, балки кичик каорхоналар учун ҳам тааллуқли бўлган "бошқарувнинг 14 тамойили"ни ишлаб чиқди. Уни корхона бўлинмалари даражасида ҳам тадбиқ этиш мумкин.

1-тамойил. Товар ва хизматларни доимий такомиллаштириб бориш. Бунинг учун корхонанинг товар ва хизматларни узлуксиз такомиллаштиришга қаратилган мақсадини аниқ белгилаб олиш, корхона маданиятини яна қайтадан белгилаб олиш. Сифатни бошқариш цикли

режалаштириш, ишлаб чиқариш, маҳсулотни сотиш ва бозорни ўрганиш циклларидан иборат бўлиб, тўпланган тажрибалар бўйича бир циклдан иккинчисига ўтиши лозим. Бунда лойиҳа сифатини узлуксиз ошириш ва уни доимий такомиллаштириб бориш амалга оширилиши керак.

2-тамойил. Янги фалсафа яратинг: барча соҳада ҳам паст сифатдан воз кечинг. Иқтисодий барқарорликни таъминлаш учун янги фалсафа зарур. "сифат – энг асосийси" тамоойилига асосланган фирмалар ўз маҳсулотининг сифатини сезиларли даражада оширишга эришишган. Бу меҳнат унумдорлигининг ортишига, ўз навбатида харажатларнинг пасайишига, кейин эса маҳсулот сотиш ҳажмининг ортишига ва даромаднинг кўпайишига олиб келади.

3-тамойил. Оммавий назорат қилишдан воз кечиш. Бу:

– маҳсулотни текшириб кўришдан жараённи бошқаришга ўтиш;

– технологик жараёнда маҳсулотнинг сифатли қайта ишланишига эришиш;

– барча ходимларнинг сифатни узлуксиз яхшилашда иштирок этишини таъминлаш.

Назорат муҳим ҳисобланади, чунки яроқсиз масҳулотлар ҳам учраб туради. Агарда яроқсиз маҳсулотларга барҳам берилса, назоратчиларни ёллаш зарурати йўқолади. Сифат маҳсулот тайёрлаш жараёни натижаси бўлиб, текшириш асосида таъминланмаслиги керак.

4-тамойил. Нарх асосида ҳамкорликни йўлга қўйишдан воз кечиш. Узоқ муддатли ҳамкорлиикни йўлга қўйиш орқали таъминотчилар сонини қисқартириш керак. Буюртмачи ва таъминотчи ўртасида тузилган шартнома ўзаро ишонч, қатъий жавобгарлик, нафлилик ва истеъмолчи талабига жавоб берадиган маҳсулотни ишлаб чиқариш ва етказиб беришга асосланмоғи лозим. Таъминотчи буюртмачи талабига жавоб берувчи сифатни таъминлаб бериши учун жавобгар, шунингдек унинг талабига кўра зарур ахборотни ҳам еттказади. Таъминотчининг сифатни таъминлаш ва маҳсулотни етказиб бериши статистик жиҳатдан кўрсатиб берилиши керак. Буюртммачи ўзининг субпуддратчиларини тайёрлаш

мажбуриятини олган бўлиши, агарда улар сифатни бошқаришнинг самарали усулларидан бехабар бўлишса, буюртмачи бу масалада уларга имконият яратиб бериши ва тушунмовчиликларга барҳам бериши керак.

5-тамойил. Ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш тизимини доимий равишда такомиллаштириб бориш. Истиқболли режада ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш тизимини такомиллаштириш учун доимий равишда ишлаб чиқариш фаолияти ва ҳар қандай бошқа соҳаларда бўлса ҳам нуқсонларнинг сабабини излаш керак. Бу нафақат якуний натижани, балки бутун жараённи такомиллаштириш кераклигини англатади. Жараённи назорат қилиш ва уни статистик назорат усуллари ва жараёларнинг статистик кўрсаткичларини қайд этиш карталари орқали бошқариш зарур.

6- тамойил. Корхонада замонавий ўқитишни ташкил этиш. Самарали раҳбарликнинг асосий тамойилларидан бири қўл остидагиларнинг қобилият ва имкониятларини имкон қадар кўпроқ рўёбга чиқаришдир. Раҳбарият ижодий ташаббусларни рағбатлантириши ва уларга зарур ҳуқуқ ва мажбуриятларни тақсимлаши зарур. Ходимларнинг жавобгарлик соҳаси бўйича малакасини мунтьазам равишда ошириб бориш керак. Кадрларни тарбиялаш ва малакасини ошириб бориш мавжуд эмас экан, хато, камчиликлар ва омадсизликлардан қочиб қутулиб бўлмайди.

7-тамойил. Раҳбарликнинг замонавий усулларини жорий этиш: раҳбарият функциялари миқдорий кўрсаткичларнинг сифат кўрсаткичларига ўтишини назорат қилишдан иборат бўлиши керак. Юқори поғона менежерлари аксарият кўрсатмаларни харажатларни тежашга, фаолиятининг асосий мақсади шундан иборат деб билади. Улар сифатни таъминлаш мумкин бўлмагана қисқа муддатли фойдага асосий эътиборини қаратадилар. Натижада сифат кўрсаткичи ва ишончнинг пасайишига, истеъмолчилар ишончини йўқотиш билан боғлиқ хатарларга дуч келади. Сифат муаммоларига тааллуқли ахборотоларни тўплаш ва таҳлил қилиш, сифатни бошқариш корхона сиёсатини белгилашда биринчи даражали вазифа ҳисобланади.

8- тамойил. Қўрқувга барҳам бериш: ходдимларнинг очиқ мулоқат қилишига шароит яратиб беринг. Бутун корхона даражасида қўрқув ва хатарнинг олдини олиш учун ўзаро коммуникация ва бошқа воситалардан кенг фойдаланиш керак. Ишчининг кам ишлаб чиқаришдан қўрқиб нуқсонларга йўл қўйишига, менежернинг ишни олиб боришга қодир эмаслигидан қўрқиб раҳбариятга бўрттирилган рақамларни тақдим этишидан халос бўлиш керак. Агарда хатоликлар маълум чекловларга олиб келадиган юўлса, ходимлар уни яширишга ҳаракат қилади. Фаолият натижалари тўғрисида фақатгина аниқ ва ишончли маълумот бўлгандагина корхона фаолиятини самарали бошқариш ва такомиллаштириш мумкин.

9 - тамойил. Корхона бўлимлари ўртасидаги тўсиқларни бартараф этиш. Турли соҳалар ўртасидаги тўсиқлардан халос бўлиш керак. Вертикал йўналишдаги тўсиқлар раҳбарият ва ходимлар ўртасидаги коммуникацияга тўсқинлик қилади. Горизонтал йўналишдаги тўсиқлар эса алоҳида соҳалар ва ходимлар ўртасига тўсиқ бўлади. Фирма фаолияти бундай ҳодисанинг олдини олишга қаратилиши керак. Ходимлар ўртасидаги муносабатлар ҳам очиқ ва эркин амалга ошиши керак. Бу сифатни бошқаришни самарали амалга оширишнинг муҳим шартларидан бири ҳисобланади.

10-тамойил. Ходимлар учун шиор, транспарант ва мажбурий меъёрлардан воз кечиш. Бу :

– жараёнларнинг статистик ксуллар орқали тарртибга солиш тизимини жорий этиш заруратини англатади. Натижада ходимлар ўўзлари учун тушунарли ва ишончи рақамларни кўриши, менежментнинг ишончилилигини ҳис этишлари мумкин;

– раҳбарият томонидан тизим имкониятларини ҳисобга олмасдан топшириқларнинг юқоридан қуйига узатилишидан воз кечиш;

– сўзда эмас, амалда намуна бўлиб кўринишга эришиш.

11-тамойил. Қатъий белгиланган меъёрлардан воз кечиш. Маҳсулодорликнинг эришиш мумкин бўлган имкониятини ихтиёрий белгилашдан воз кечиш керак.

Жараёнларни узлуксиз такомиллаштириб боришга интилиш керак.

12-тамойил. Ходимларнинг касбий ғурурланишини қўллаб-қувватлашга эришиш керак. Ҳар бир ходим ва менежернинг ўз ишидан ғурурланишига тўсқинлик қиладиган барча тўсиқларни бартараф этиш керак. Бу шуни англатадики:

– ходимлар корхона фалсафасини аниқ тушунишига имкон бериш;

– қисқа муддатли мақсадларнинг узоқ муддатли мақсадларга мувофиқлигига эришиши;

– маъносиз ишларни бажаришдан воз кечиш.

13-тамойил. Корхонада таълим ва ўз-ўзини такомиллаштириш тизимини жорий этиш. Ҳар бир ходим учун ўқитишнинг умумий дастурларини ишлаб чиқиш ва шарт-шароитларини яратиб бериш керак. Бу шуни англатадики:

– «бутун умр мобайнида ўқиш» нафақат шиор, балки корхонанинг амалдаги шиори ҳам бўлиб қолиши керак;

– ўқитиш харажатлари зарур инвестиция сифатида қайта кўриб чиқилиши керак;

– малака ошириш тизими иерархиянинг барча поғоналарини қамраб олиши керак;

– статистик усуллар ҳар бир ходимнинг базис билимига айланиши керак.

14- тамойил. Ўзгаришларни амалга ошириш учун зарур бўлган барча ишларни бажариш керак. Сифатни ва маҳсулдорликни узлуксиз такомиллаштириб боришни раҳбарият вазифаси сифатида киритиш керак

1950–1980-йиллардаги хориждаги кенг оммалашган сифат тизимлари ҳам бугунги кунда сифатни назорат қилиш тизимлари TQC (Фейгенбаум), CWQC (К. Исикава, сифатнинг 7 воситаси), QC-circles (Тагути усули), QFD ва шу кабилар) деб аталади. Шу даврдан бошлаб сифатни бошқаришнинг менежментдан фарқланувчи тизими сифат инжинирингги деб атала бошланди. Бироқ, бу даврда сифатни таъминлаш усуллари ва умумий менежмент усулларининг ўзаро уйғунлашиб борди.

Филипп Кросби (1926 – 2001) 1964 йилда "ZD" дастурини таклиф қилди. Хорижда энг аҳамиятли бўлган мазкур

тизим сифатнинг бошқа барча тизимлари каби "менежмент фани" воситаларидан кенг қўллаб келмоқдалар. Унда кўрсатилган тамойиллар қуйидагилардан иборат:

– мақсад дефектни топиш ва тузатишга эмас, балки дефектнинг келиб чиқишининг олдини олишга қаратилиши лозим;

– барча саъй-ҳаракатлар дефект даражасини камайтиришга қаратилиши лозим;

– истеъмолчига дефектсиз маҳсулот зарур эканлигини ва ишлаб чиқарувчи ана шундай маҳсулот ишлаб чиқариши кераклигини тушуниши лозим;

– корхона раҳбари сифатни ошириш борасида истиқболли мақсадни аниқ тасаввур қилиши лозим;

– компаниянинг иш сифати нафақат ишлаб чиқариш жараёнларининг сифати, балки ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлмаган фаолият турларининг сифатига ҳам боғлиқ эканлигини тушуниш талаб этилади;

– сифатни таъминлаш соҳасида фаолиятнинг молиявий таҳлили ҳам жуда зарур эканлигини тушуниб етиш талаб этилади.

"ZD" дастурининг асосий ютуғи дефект маҳсулот ишлаб чиқаришга йўл қўйилмаслиги ҳисобланади.

Япониянинг сифатни бошқариш тажрибаси ишнинг сифатини ошириш ҳеч қачон тугамаслигини кўрсатади. 1945-йилда Япония вайрон бўлган, саноати тўлиқ ишдан чиққан эди. Бироқ, 1950 йиллардан бошлаб сифатни бошқариш бўйича Американинг Э. Деминг ва Ж. Журан тажрибалари япон мутахассислари томонидан Япония саноатида муваффақиятли қўлланила бошланди. Э.Демингнинг технологик жараённи бошқариш учун назорат карталари фаол қўлланилган.

Сифатни бошқаришга Япониянинг ёндашуви бир қатор ўзига хос хусусиятларга эга, бироқ қиёсий таҳлил унинг назарий қоидалари жаҳон тажрибаси билан умумий хусусиятга эгалигини кўрсатмоқда. Бу концепция тўлиқ ва тўғри татбиқ қилинган илғор хорижий фирмаларнинг сифатни бошқариш тизимлари бир-бирига ўхшаш, уларни қўллаш ва ривожлантириш механизмларида ҳам умумийлик мавжуд.

Сифатни бошқаришга Япония ёндашувининг ўзига хос хусусиятлари:

– барча бўлинмаларда меҳнат жараёнлари ва натижаларини доимий такомиллаштириш;

– маҳсулотнинг сифатини эмас, балки жараёнларнинг сифатини назорат қилиш;

– нуқсонларга йўл қўйилиш эҳтимоҳни бартараф қилиш;

– олдинги операциядан кейингисига ўтишда юзага келадиган муаммоларни тадқиқ ва таҳлил қилиш;

– «Сенинг истеъмолчинг – кейинги ишлаб чиқариш операциясини бажарувчи» тамойилини илгари суриш;

– бевосита ижрочининг зиммасига меҳнат натижаларининг сифати учун жавобгарликни юклаш;

– инсон омилидан фаол фойдаланиш, ишчилар ва хизматчиларнинг ижодий салоҳиятини ошириш.

«Япон мўжизаси» нинг асосий ғояси — ҳар қандай соҳада илғор технологияларни қўллашдир. Сўнгги йилларда сифатни бошқариш тизимини ишлаб чиқишнинг ўзига хос хусусияти истеъмолчилар ва таъминотчилар билан алоқалар тизимини унинг таркибига киритишдир.

Сифатни навбатдаги ошириш муаммосини ҳал қилиш йўлларини фирмаларнинг раҳбарлари таъминотчилар, ишлаб чиқарувчилар ва истеъмолчиларнинг бир- бирига ишончи ва ҳамкорлигида кўрадилар. Бунда хоҳ таъммотчи ёки истеъмолчи, хоҳ ишлаб чиқарувчида юзага келган камчиликларни аниқлаш ва уларни қисқа вақтда бартараф қилишга ўзларини масъул деб биладилар.

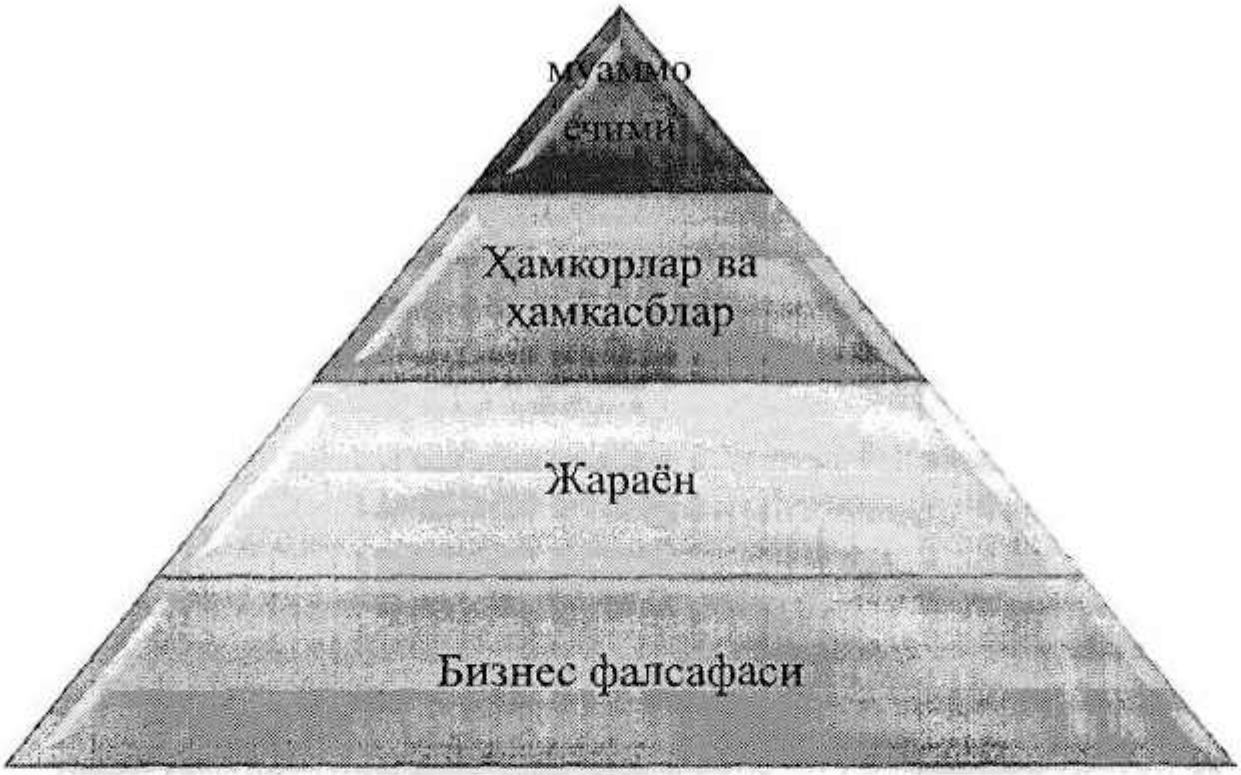
Буюртмачи билан узоқ муддат ишловчи шахсий пудрат тармоқларини ташкил қилиш амалиёти эътиборга лойиқ. Ҳатто эркин рақобат шароитларида ҳам мазкур тамойилнинг самара бериши Япония фирмаларида исботланган.

Таъминотчиларнинг шахсий тармоғини тузиш буюртмачиларга ҳам жиддий вазифаларни юклайди. Улар сифатни таъминлашнинг амал қилинаётган тизимлари, маҳсулот сифатининг назоратини йўлга қўйиш, ишлаб чиқариш қувватларини модернизациялаш каби ишларда молиявий, техник ва ташкилий ёрдам кўрсатиш орқали пудратчи

корхоналар билан боғланган. Бу мақсадда маҳсулот сифати соҳасида таъминотчилар ишларининг ҳофатини, ишлаб чиқариш имкониятлари, ходимларни тайёрлаш ҳамда ўқитишни ўргар иш, етказиб берилаётган маҳсулотнинг сифатига боғҳқ бўлган бошқа тадбирларни ишлаб чиқиш ва амалга оширишни кўзда тутган махсус дастурлар ишлаб чиқилади. Маҳсулот сифатини оширишнинг йўлларини ҳамкорликда излашга асосланган таъминотчилар билан ўзаро ишонч муносабатлари мавжуд бўлганда вақт ва воситаларни сезиларли даражада тежайдиган, таъминотчи — фирмадан келаётган материаллар ва детаҳарнинг кириш назоратини ўтказиш учун керак бўлган Японияда кенг тарқалган ўзаро ишонч тизимига ўтиш мумкин.

Япония мутахассисларининг фикрига кўра, ишни мажбуриятлар мантиғини ҳимоя қилишдан эмас, балки маълумотларни тўплаш ва таҳлил қилишдан бошлаш, ҳамкорликдаги изланишлар, жамоанинг қарорларига таяниш керак.

Бугунги кунда Японияда 7 млн кичик корхоналар мавжуд бўлиб, банд аҳолининг 80% , саноатнинг 40-70%ни ишлаб чиқаради. Бу аксарият тўқимачилик, тикувчилик, эҳтиёт қисмлар, қурилиш материаллари ишлаб чиқаришни ўз ичига олади. Сифатни бошқаришнинг Япон тажрибасини умумий ҳолда 4 поғонадан иборат модел кўринишида тасвирлашимиз мумкин.



3.3.2-расм. Япония корхоналарида сифатни бошқариш модели

Бизнес фалсафаси – Япон корхоналари учун хос бўлган корпоратив маданият бўлиб, жамоанинг фойдани ошириш, жамиятга наф келтиришга интилишларини ифодалайди. Компанияларнинг бизнес фалсафаси унинг миссиясида акс этади. Масалан, "Комацу Бане Когё" компаниясининг миссияси қуйидагича: "Бизнинг юқори сифатли пружиналаримиз мижозларнинг аниқ эҳтиёжи ва уларни ҳар томонлама эъзозлаш асосида яратилади".[7]

Жараён – ҳар қандай бизнеснинг муваффақияти энг аввало сифатли ташкил этилган бизнес-жараёнлардан иборат. Японияниинг ҳар қанай компаниясида сифатни таъминлашнинг қуйидаги усулларига доимий амал қилинади:

– хейдзунка – иш фаолиятида доимийликни таъминлаш, яъни ходимларнинг иш юкламаси ҳар доим бир хил сақланиши керак;

---

[7] А.П. Ковтунова, //Опыт малых и средних предприятий Японии по управлению качеством/№3 2012 журнал Век качества. 29-35 стр

– сэири (керакли ва кераксиз ашёларнинг алоҳида сақланиши) – иш жойи ёки корхонанинг доимий равишда тартибга келтирилганлиги, кераксиз нарса буюмларнинг бўлмаслиги;

– сэитон (тартиб қоида, батартиблик, саранжом-саришталик) – иш фаолиятининг батартиблиги бўлиб, зарур нарсаларни тезда топиш ва фойдаланиш имкониятини яратиш;

– сэисо (тоза-озодалик) – иш жойи ёки корхонада тозаликка қатъий риоя қилиш;

– сэикэцу (тарртиб қоидаларнинг ишлаб чиқилганлиги, стандартизация) – дастлабки учта қоидани амалга ошириш учун шароитларнинг мавжудлиги, қоида ва турли чекловларнинг ишлаб чиқилганлиги;

– Сицукэ (одат тусига айланиш) – ходимларнинг вазифаларни тўлақонли, сифатли ва ўз вақтида бажаришини одат тусига айлантириш.

Ходимлар ва ҳамкорлар – Япон корхоналарида сифатни таъминлашнинг яна бир муваффақият келтирувчи омили ходимлар ва ҳамкорларга стратегик ресурс сифатида ёндашишдир. Японияда корхоналар нафақат иш жойи, балки ходимлар учун уй, оила ҳам ҳисобланади. Шунинг учун ходимлар ўртасида ижобий муҳит, шинам иш жойи, ўзаро ишонч ва садоқат туйғулари шаклланишига алоҳида эътибор қаратилади. "Токио Титаниум" корпорациясида ҳар куни эрталаб "Маҳсулотга сифат, ходимларга меҳнат кайфияти " даъвати янграйди.

Бундан ташқари япон корпорацияларида сифатни таъминлашнинг муҳим омилларидан бири "умрбод ёллаш" тизими бўлиб, "Комацу Бане Когё" корпорациясида энг ёши катта ишчи 74 ёшга кирган[8].

Муаммонинг ечими – япония компанияларида "далиллар асосида қарор қабул қилиш" тамойили муҳим ҳисобланади. Шунинг учун ҳам иш фаолиятида назорат карточкалари, графиклар, диаграммалар, Исикава диаграммаси,

---

[8] А.Н. Ковтунова, //Опыт малых и средних предприятий Японии по управлению качеством/№3 2012 журнал Век качества. 29-35 стр

Парето қоидаси критик йўл кабилар кенг қўлланилади. Муаммоларни ҳал этиш узлуксиз такомиллаштиришда ҳам ўз аксини топади.

Сифатни бошқаришнинг Европа тажрибаси. АҚШ ва Японияда кўп йиллардан бери сифатни ошириш дастурлари амалга оширилаётган, сифат масалалари бўйича фаол сиёсат олиб борилаётган, сифатни узоқ муддатҳ режалаштириш бажарилаётган бўлса, 1980-йилларда Европа бўйлаб маҳсулот ва хизматларнинг сифатини яхшилашга эътибор қаратилди. ИСО 9000 сериясидаги стандартлар асосида сифат тизимлари кенг татбиқ қилинди. Бу сифат масалаларини янада муҳим ўринга олиб чиқди, янада ишончлихоқ таъминотлар ва умуман сифатнинг янада барқарор даражасига эришишни таъминлади.

Европа давлатлари маҳсулот ва иш кучининг самарали айирбошланишини таъминловчи ягона талаблар ва тартибларни ишлаб чиқиш ва ягона бозорни яратишга талоҳида эътибор қаратдилар.

Минтақа миқёсида мувофиқлаштирувчи махсус бирлашмалар ва ташкилотлар 1993 йилда Европа бозорига тайёргарлик жараёнида стандартлар, технологик кўрсатмаларга ягона ёндашувлар ишлаб чиқиш, ИСО 9000 сериясидаги стандартлар асосида яратилган сифат тизимларига таянган ҳолда Европа аналоглари – 29000 сериясидаги EN ларни амалиётга татбиқ қилинди.

Европа давлатларининг рақобатбардошлигини таъминлашда сифат бош омил ҳисобланади. Бундай стратегияни амалга ошириш учун қуйидагилар талаб қилинган:

1. Ягона қонунчилик талаблари (кўрсатмалар).
2. Ягона стандартлар.
3. Фирманинг бозор талабларига мувофиқлигини тасдиқлаш учун ягона текшириш жараёнлари.

1985 йилда стандартларни мувофиқлаштиришнинг янги тояси қабул қилинди, хавфсизлик ва ишончлиликни таъминлаш бўйича тавсиялар ишлаб чиқилди. Айни пайтда ягона талабларни бажаришда ИСО - 9000 ва EN 29000 стандартларига

асосланилади. Маҳсулотларни CE белгиси билан тамғалаш жорий қилинган.

Синовлар ва сертификатлаштириш бўйича Европа мувофиқлаштириш кенгаши, сифат тизимларини баҳолаш ҳамда сертификатлаштириш бўйича Европа қўмитаси ташкил қилинди. Буюк Британия, Швецария, Германия, Австрия, Дания, Швеция, Франция, Испания, Португалия, Греция, Голландия, Белгия, Финландия, Норвегия, Ирландия ва Италиянинг сертификатлаштириш бўйича ташкилотлари ушбу қўмитага аъзо бўлган.

Олиб борилаётган ишдан асосий мақсад – кам харажатлар билан Европа бозори истеъмолчиларининг талабларини тўлиқ қондиришдир.

Европа бозори ўзига аъзо бўлишни кўзлаган бошқа мамлакатларнинг фирмаларига жиддий вазифалар юклайди. Рақобат курашига бардош бериш учун Европанинг йирик фирмалари маҳсулот сифатини бошқаришнинг илғор шакллари ва усулларини танлаш учун бирлашадилар, уларни маҳсулотнинг барқарор сифатини кафолатлаш билан боғлайдилар. 1988 йилда Ғарбий Европанинг 14 йирик фирмаси сифатни бошқаришнинг Европа фондини тузиш тўғрисида шартнома имзоладилар. СБЕФ умумий рақобат устунлигига эришиш учун сифатни яратиш жараёнини тезлаштиришда Европа компанияларининг раҳбариятларини қўллаб-қувватлашни кўзда тутади.

Таянч сўз ва иборалар

Менежмент, Бошқарув, сифат менежменти, Бизнес фалсафаси, TQM тамойиллари, PDCA цикли, Деминг тизими

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. “Менежмент”, “бошқарув”, “сифат менежменти” тушунчаларининг боғлиқлигини тушунтириб беринг.
2. Технологик жараёнларни бошқаришнинг автоматлаштирилган тизими нима?

3. Сифат менежментининг асосий тамойиллари қайсилар?

4. Сифат менежменти тизимининг зарурлигини нима билан асосланади?

5. Сифат менежменти тизими ва менежментнинг бошқа тизимлари йўналишларини тушунтириб беринг.

6. Сифат менежменти тизими ва такомиллаштириш моделларининг ўзаро алоқасини тушунтириб беринг.

7. Сифатни бошқариш тушунчаси, функцияси, усуллари.

8. Корхонада сифатни бошқаришнинг усуллари ва уларни жорий этиш воситаларига нималар киради?

9. Сифатни бошқариш илмий мактаблари шаклланиши ва ривожланишини тушунтириб беринг

10. Сифатни бошқаришнинг АҚШ тажрибаси қандай хусусиятларга эга?

11. Японияниng сифатни бошқариш тажрибаси қандай хусусиятларга эга?

12. Сифатни бошқариш Европа тажрибаси қандай хусусиятларга эга?

4-БОБ. СИФАТНИ БОШҚАРИШГА ТИЗИМЛИ ЁНДАШУВ

4.1 Халқаро стандартга асосланган сифат менежменти тизимлари
4.2. Корхонанинг атроф-муҳити сифати бошқаруви тизимлари
4.3. Сифат менежментининг тармоқ тизимлари
4.4. Менежментнинг интеграллашган тизимлари

4.1 Халқаро стандартга асосланган сифат менежменти тизимлари

Сифат бошқарув тизимини (СБТ) ISO 9001:2008 стандартларига мувофиқ стандартлаштириш йирик корхона ва экспортер корхоналар учун одатий ҳолатга айланди. Ҳозирги кунда бутун дунё бўйлаб миллиондан ортиқ ушбу стандартга мувофиқлик сертификати берилди. Йил сайин Ўзбекистонда ҳам ISO 9001:2008 стандартини жорий қилиш истагида бўлган корхоналар ортиб бормоқда.

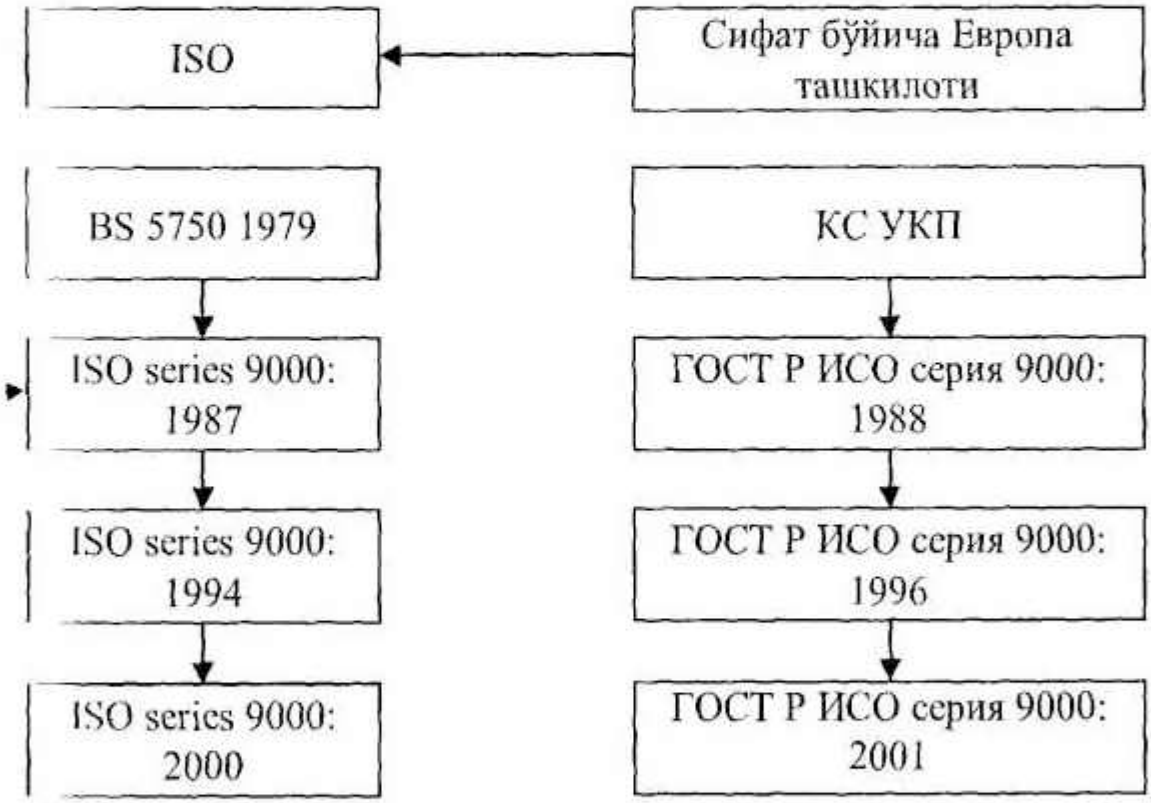
ISO 9001:2008 сертификатини олиш ихтиёрий бўлиб, ҳеч қандай рухсат бериш хусусиятига эга эмас. ISO 9001:2008 стандарти ташкилотда сифат бошқаруви тизимини (СБТ) жорий қилинганлигини ва ўзгарувчан ташқи ва ички шароитлардан қатъий назар маҳсулот ёки хизматларнинг ўзгармас юқори сифатини кафолатлайди. ISO 9001 СБТ ни ишлаб чиқиш ва тадбиқ этиш лойиҳасига кетадиган вақт 4 ойдан 7-8 ойгача бўлиши мумкин.

Сифат менежменти механизмларининг шаклланиши, корхоналарда сифат менежменти тизимларига қўйиладиган талабларни аниқлайдиган 9000 сериясидаги стандартларга асосланади. ISO 9000 сериясидаги халқаро стандартлар стандартлаштириш бўйича халқаро ташкилот ISO (International Standart Organization, ISO) томонидан 1987 йилда ишлаб чиқилган ва тасдиқланган.

Бу стандартларни яратиш ғояси дастлаб, сифат бўйича Европа ташкилотларига (EOQ) тааллуқлидир. Бунда сифатни

таъминлаш бўйича Буюк Британиянинг BS5750:1979 стандарти асос қилиб олинган. Шунингдек, АҚШ нинг мудофа саноати учун сифат тизими стандартлари (ML-Q-9858, ML-I-45208) ва СССР нинг сифат бошқарувининг комплекс тизими стандартлари ҳам эътиборга олинган. 1994 йилда тўпланган тажрибаларни ҳисобга олиб ва 2000 йилларда сифат проблемаси юзасидаги жараёнлар қандай кечишини прогнозлаш асосида МС ISO 9000 сериясидаги стандартлар қайта кўриб чиқилди. Бугунги кунда МС ISO нинг 9000:2000 сериясидаги стандарт тасдиқланди ва амалиётда қўлланилмоқда (4.1.2-расм).

МС ISO терминологияси бўйича "сифат менежменти тизими – бу сифатга тааллуқли бўлиб, ташкилотни бошқариш ва унга раҳбарлик қилиш учун менежмент тизими" ҳисобланади.



4.1.1-расм . ISO 9000 сериясидаги халқаро стандартлар

Бугунги кунда дунёда 176 мамлакат МС ISO 9000 стандартини миллий стандарт сифатида тан олди ва бу соҳада уларнинг миллий стандартларини ана шу стандарт талабларга мувофиқлаштирди.

Корхонанинг сифат менежменти тизимига талабларни белгилайдиган ISO стандартлари комплекси яна бир қанча стандартларни ўз ичига олади:

1. ISO 9000:2005 "Сифат менежменти тизими. Асосий қоидалар ва луғат".
2. ISO 19011:2002 "Сифат менежменти аудити тизими ва экологик менежмент тизими бўйича раҳбарий кўрсатмалар".
3. ISO 10012 "Сифат менежменти тизими. Ўлчаш жараёнлари ва ўлчаш жиҳозларига талаблар".
4. ISO 10015 "Сифат менежменти. Персонални тайёрлашнинг асосий йўналишлари."

Миллий корхоналар томонидан МС ISO 9000 сериясидаги стандартларни қўллаш бир томондан корхонанинг сифатни бошқарув тизимини шакллантиришга асос бўлиб хизмат қилса, иккинчи томондан корхонанинг юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқара олишга потенциал имкониятлари борлигини ва шу асосда ишлаб чиқариш жараёни ва сифат менежментини сертификатлаштира олиши мумкинлигини тасдиқлайди.

МС ISO 9001 ташкилотнинг ичида қўлланиладиган сифат менежменти тизимига талабларни, шунингдек сертификатлаштириш ёки шартномалар тузишга қўлланиладиган талабларни ўрнатади.

МС ISO 9000 стандартнинг структураси қуйидаги бўлимларни ўз ичига олади:

1. Қўлланилиш соҳаси. Сифат менежмент тизимига талаблар.
2. Меъёрий ҳаволалар (Масалан, ISO 9000 сериясидаги стандартларга).
3. Атамалар ва қоидалар.
4. Сифат менежменти тизими. Тизимга умумий талаблар, ҳужжат-лаштиришга талаблар, TQM тамойилларидан фойдаланиш.
5. Раҳбариятнинг мажбуриятлари (раҳбариятнинг масъулияти, истеъмолчига мўлжалланганлик, сифат соҳасида сиёсат, ахборотлар алмашуви, раҳбарият томонидан таҳлил).

6. Ресурслар менежменти. Сифат менежменти ресурсларига қуйидагилар киради: меъёрий ва услубий ҳужжатлар; инсон ресурслари; инфраструктура.

7. Маҳсулотнинг ҳаётий даври жараёнлари (маҳсулотнинг ҳаётий даври жараёнларини режалаштириш, истеъмолчилар билан боғлиқ жараёнлар, лойихалаштириш, ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш, мониторинг учун жиҳозлар.)

8. Ўлчаш, таҳлил ва яхшилаш (истеъмолчилар талабини кондириш, ички аудит, маълумотлар таҳлили, яхшилаш, ишончлантириш ҳаракатлари).

Корхонанинг МС ISO 9000 сериясидаги стандартга мос тарзда сифат менежменти тизимини жорий этишга манфаатдорлигида ташқи ва ички жабҳаларни келтириш мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Корхонада сифат менежменти тизимини жорий этишнинг ички жабҳаларига қуйидагилар киради:

1. Корхонада замонавий бошқарув тизимини жорий этишнинг энг муҳим босқичларидан бири сифат менежменти тизимини жорий этиш ҳисобланади. Чунки ҳар қандай корхонада бошқарувнинг асосий функциялари у ёки бу даражада сифат билан боғланган бўлади.

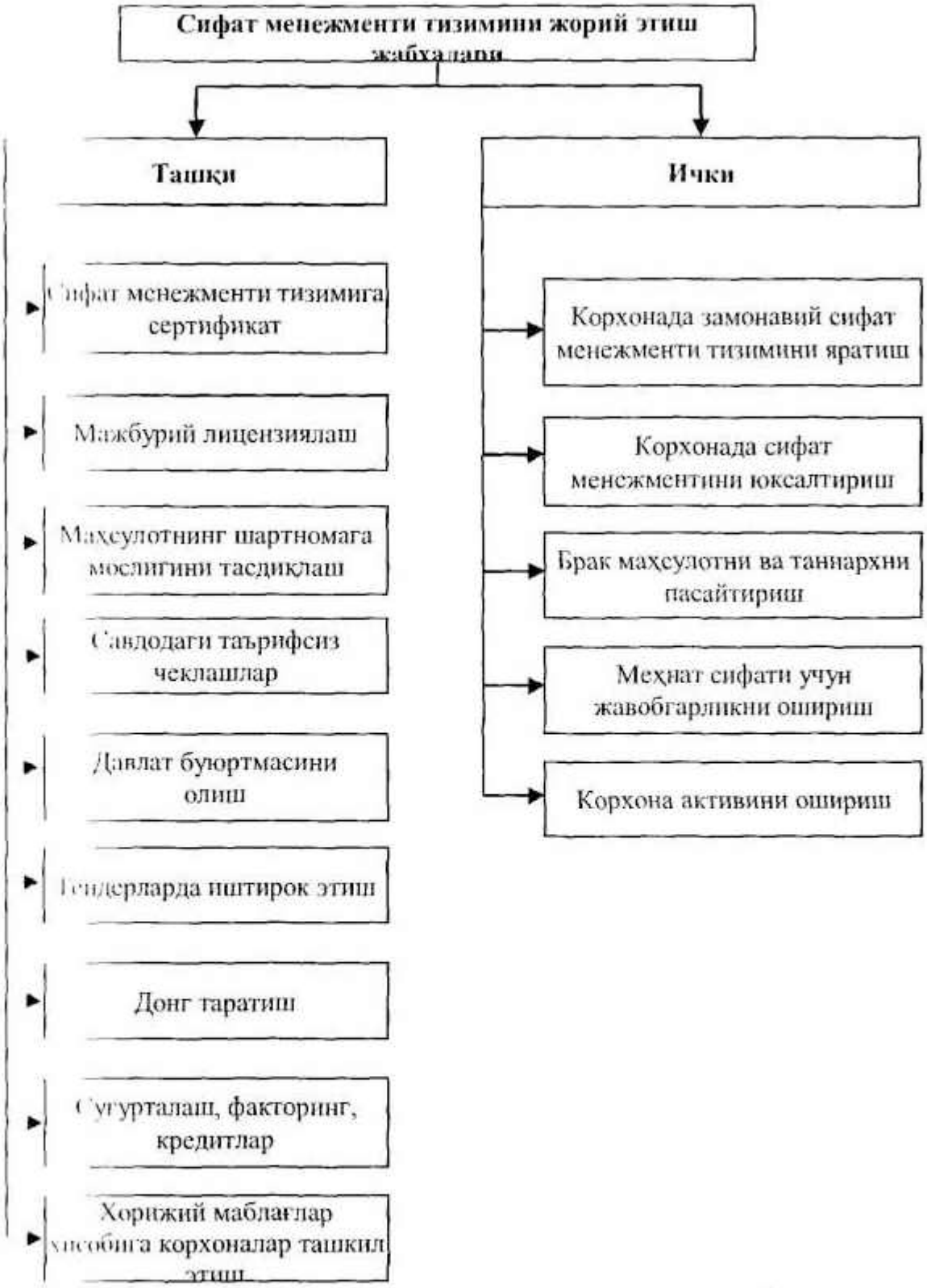
2. Корхонада сифат менежменти тизимининг мавжудлиги корхонада умумбошқарув тизими сифатини оширишга ёрдам беради.

3. Корхонада сифат менежменти тизимининг йўлга қўйилганлиги истеъмолчиларнинг имкониятларининг кескин камайишини таъминлайди. Бунинг асосий сабаби нуқсонли товарларнинг ишлаб чиқарилмаслиги билан изоҳланади. Айнан халқаро стандартларнинг конструктив тамойиллари сифат борасида камчиликларга йўл қўймасликка ва бу камчиликларни ўз вақтида англашга қаратилган бўлади.

4. Корхонада сифат менежменти тизимининг жорий этилганлиги нуқсонли товарларнинг нуқсонини тузатишга кетган харажатларни камайтиради. Бу эса маҳсулот таннархини пасайтиришни таъминлайди.

5. Корхонада сифат менежментининг фаолият кўрсатаётганлиги маҳсулот ҳаётий давринининг ҳамма босқичларида ҳамма ҳодимларнинг сифатини таъминлашда иштирок этишини кўзда тутади. Бу эса ўз навбатида ҳар бир ходимнинг меҳнат сифати бўйича масъулиятини оширишга олиб келади.

6. Сифат менежменти тизимининг мавжудлиги корхонада активларнинг ошишига ҳам катта ёрдам беради. Корхонанинг нометериал активлари унинг барқарор тарзда юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқариши ҳисобига савдо маркаси қийматининг кўтарилиши ҳам ортиб боради. Шунингдек корхонанинг активлари даромадларини капитализация қилиш ҳисобига ҳам ортиши мумкин.



4.1.2-расм. Сифат менежменти тизимини жорий этиш

4.2. Корхонанинг атроф-муҳити сифати бошқаруви тизимлари

Халқаро стандартлаш амалиётида ISO 9000 сериясидаги стандартлар корхонанинг сифат бошқаруви тизимига талаблар ўрнатувчи илк бор жорий этилган стандартлардан ҳисобланади. Шу билан бир қаторда 1990 йиллардан бошлаб жамоатчиликнинг корхоналарга таъсири фаоллашди. Бунда асосан жамоатчиликни корхоналарнинг атроф-муҳитга таъсири қизиқтира бошлади. Шу сабабли ISO халқаро ташкилоти томонидан 14000 сериядаги "Атроф-муҳит сифатини бошқариш" стандарти қабул қилинди. Бу стандарт ҳам 9000 сериядаги ISO стандартлари сингари кенг танилган стандартлардан ҳисобланади.

14000 сериядаги ISO нинг таянч стандартлари ISO 14001:2004 "Экологик менежмент тизими. Фойдаланиш бўйича талаблар" ҳамда ISO 14004:2004 "Экологик менежмент тизими. Қўлланиладиган усуллар, тизимлар ва тамойиллар бўйича раҳбарлик кўрсатмалар"ни ўз ичига олади.

Бугунги кунда МС ISO 14000 сериядаги стандартлар талаби бўйича корхоналарда экологик менежмент тизими шаклланмоқда. Бу стандартлар ишлаб чиқиш жараёнида корхоналарнинг табиий ресурслардан оқилона фойдаланиш ва уларнинг атроф-муҳитга хавфли таъсир кўрсатмаслик масалаларини ечишга катта ёрдам беради.

Ҳозирги кунда 138 дан ортиқроқ мамлакатларда экологик менежмент тизимлари сертификатлаштирилган. Берилган сертификатлар сони бўйича дунёда биринчи ўринни Япония, иккинчи ўринни Хитой, учинчи ўринни эса Испания эгаллайди.

ISO 14001 нинг асосий талаблари қуйидагилар ҳисобланади:

а) корхонага раҳбарлик тизимини яратиш ишида фаол иштирок этиш;

б) экологик сиёсатни ишлаб чиқиш ва уни ҳар бир ходим ва жамоатчиликка етказиш;

в) атроф-муҳит ҳимоясига қаратилган қонунчилик, ҳуқуқий ва бошқа талаблар фондини шакллантириш;

г) корхонанинг атроф-муҳитни ҳимоя қилиши юзасидаги мақсад ва вазифаларни белгилаш дастурини ишлаб чиқиш ва жорий этиш;

д) атроф-муҳит менежменти тизимини яратиш, жорий этиш ва фаолиятни таъминлаш;

е) ишлаб чиқариш фаолиятининг атроф-муҳитга таъсирини натижа-ларини ўлчаш ва маниторингини олиб бориш;

ж) тизим доирасида номувофиқликларни тузатиш, олдини олиш ва уларга барҳам бериш тартибларини ишлаб чиқиш;

з) тизимнинг экологик аудитини вақти-вақти билан ўтказиб туриш;

к) корхона раҳбариятни тамонидан тизимни таҳлил қилиш ва бошқалар.

Экологик менежмент бўйича ISO стандартлари ҳақида шу нарсани айтиш керакки, бу стандартлар ишлаб чиқилишига улар ҳам Собиқ Иттифоқ даврида ҳам атроф-муҳитни ҳимоя қилиш ва табиий ресурсларни тежаб – тергаб фойдаланиш юзасида давлат стандарти тизими жорий этилган. Бу тизимнинг стандартларини ишлаб чиқишга асос бўлиб ГОСТ 1 / 0.0.01-76 стандарти ҳисобланган. Айнан шу стандартда атроф – муҳитни ҳимоя қилишда сув, атмосфера, биологик ресурслар, тупроқ, ер, флора, ландшафт, қазилма бойликлар каби омиллар қандай талабларга жавоб бериши ҳақида талаблар келтирилган.

Корхонанинг атроф – муҳитни сақлаш сифатини оширишга бўлган талабиини баҳолаш қуйидагиларни ўз ичига олади:

1. корхонанинг атроф – муҳитни сақлаш соҳасидаги фаолиятини тартибга солувчи қонунчилик ва меъёрий ҳуқуқий ҳужжатларини идентификациялаш;

2. корхонанинг атроф – муҳитга энг ёмон таъсир кўрсатувчи фаолият соҳасини идентификациялаш;

3. корхона маҳсулотларининг атроф – муҳитга таъсир даражасини таҳлил қилиш;

4. атроф – муҳитга таъсир кўрсатаётган хом ашё, энергия ресурслари ва бошқаларни таҳлил қилиш;

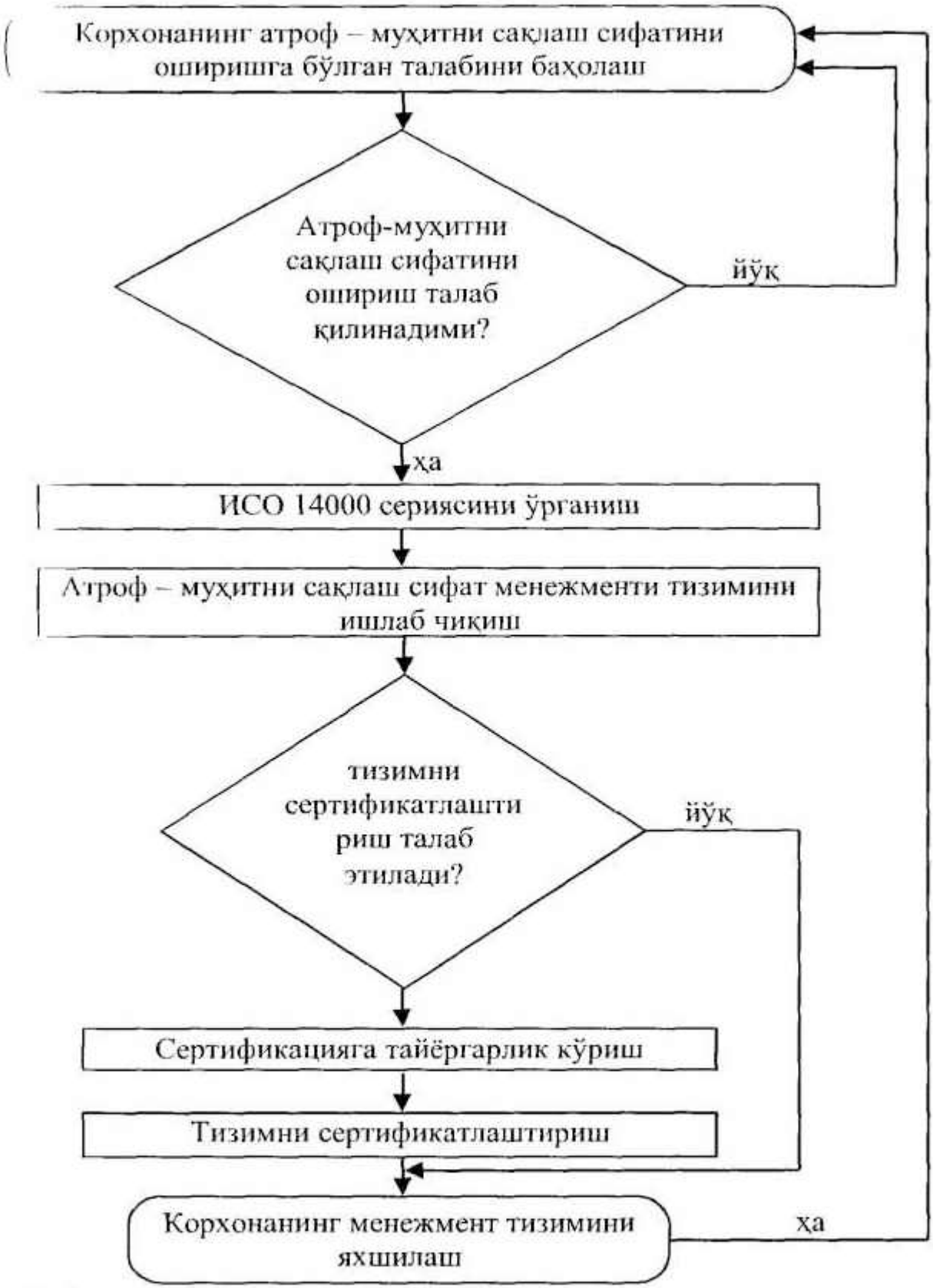
5. йўл қўйилган камчиликлар сабабларини таҳлил қилиш ва уларни тезда бартараф этиш;

6. атроф – муҳитга таъсир кўрсатиши мумкин бўлган авария ҳолатларини идентификациялаш;

7. корхонани экологик соғломлаштиришга бўлган жамоатчиликнинг, акционерларнинг, давлат органларининг қизиқишини таҳлил қилиш;

8. корхонада амалда қўлланилаётган атроф – муҳит сифати менеж-ментини таҳлил қилиш ва бошқалар;

Корхоналарда МС ISO 14000 серияли стандарт қуйидаги келтирилган талабларга мос равишда жорий этилиши мумкин:



4.2.1-расм. Корхонада ISO 14000 сериясидаги стандартларни жорий этиш тартиби

Баҳолаш натижалари ҳисобот шаклида расмийлаштирилади ва раҳбариятга тақдим этилади.

Атроф – муҳит сифати менежменти қуйидаги тамойилларга асосан тузилади:

Мажбурий ва экологик сиёсат. Корхона иқтисодий сиёсатини белгилаши ва атроф – муҳит сифати бошқаруви тизимига талабларни шакллантириш лозим;

Режалаштириш. Корхона экологик сиёсатни амалга ошириш режасини шакллантириши зарур;

Жорий этиш. Тизимни самарали жорий этиш учун корхона мақсадга эришиш механизмларини ишлаб чиқиши талаб этилади;

Ўлчаш ва баҳолаш. Корхона ўлчаш, назорат ва атроф – муҳит экологиясини аҳолаб туриши керак;

Тизимнинг ҳолатини **таҳлил этиши** ва **такомиллаштириб бориши** лозим.

Ишлаб чиқилган атроф – муҳит сифати менежменти тизимини сертификатлаштириш сертификатлаштириш бўйича аккредитациядан ўтган орган томонидан олиб борилади.

4.3. Сифат менежментининг тармоқ тизимлари

Сифат бошқаруви соҳасида халқаро стандартлаштиришнинг ривожланиши билан бир қаторда, турли тармоқлар бўйича ҳам халқаро стандартлаштириш тобора ривожланиб бормоқда.

Шуни алоҳида қайт этиш лозимки, бундай стандартларни ишлаб чиқариш билан миллий даражада фаолият юритаётган ассоциациялар, бир неча гуруҳ корхоналари шуғулланмоқдалар. Шу сабабли бу стандартлар регионал ва халқаро даражада қўллаб-қуватланмоқда.

Масалан сифат менежменти соҳасида қуйидаги тармоқ стандартларини кўрсатиб ўтиш мумкин:

1. TL 9000 (телекоммуникация);
2. AS 9100 (аэрокосмос соҳасида);
3. ISO 13485 :2003(медицина буюмлари);
4. HACCP(озиқ овқатлар);

5. GMP (фармацевтика саноати).

TL 9000 стандартининг асосий мақсадлари қуйидагилардан иборат:

– телекоммуникация маҳсулотларига (алоқа техника воситалари, дастурий таъминот ва телекоммуникация хизматлари) самарали сифат менежменти тизимини яратиш учун хизмат кўрсатиш;

– телекоммунукациялар соҳасида сифат менежменти тизими стандартлари сонини камайтириш;

– сифат тизимидан фойдаланиш самарадорлигини баҳолаш учун ягона ўлчашни яратиш;

– телекоммуникация бозорида маҳсулот сифатини узлуксиз яхшилаб боришни таъминлаш;

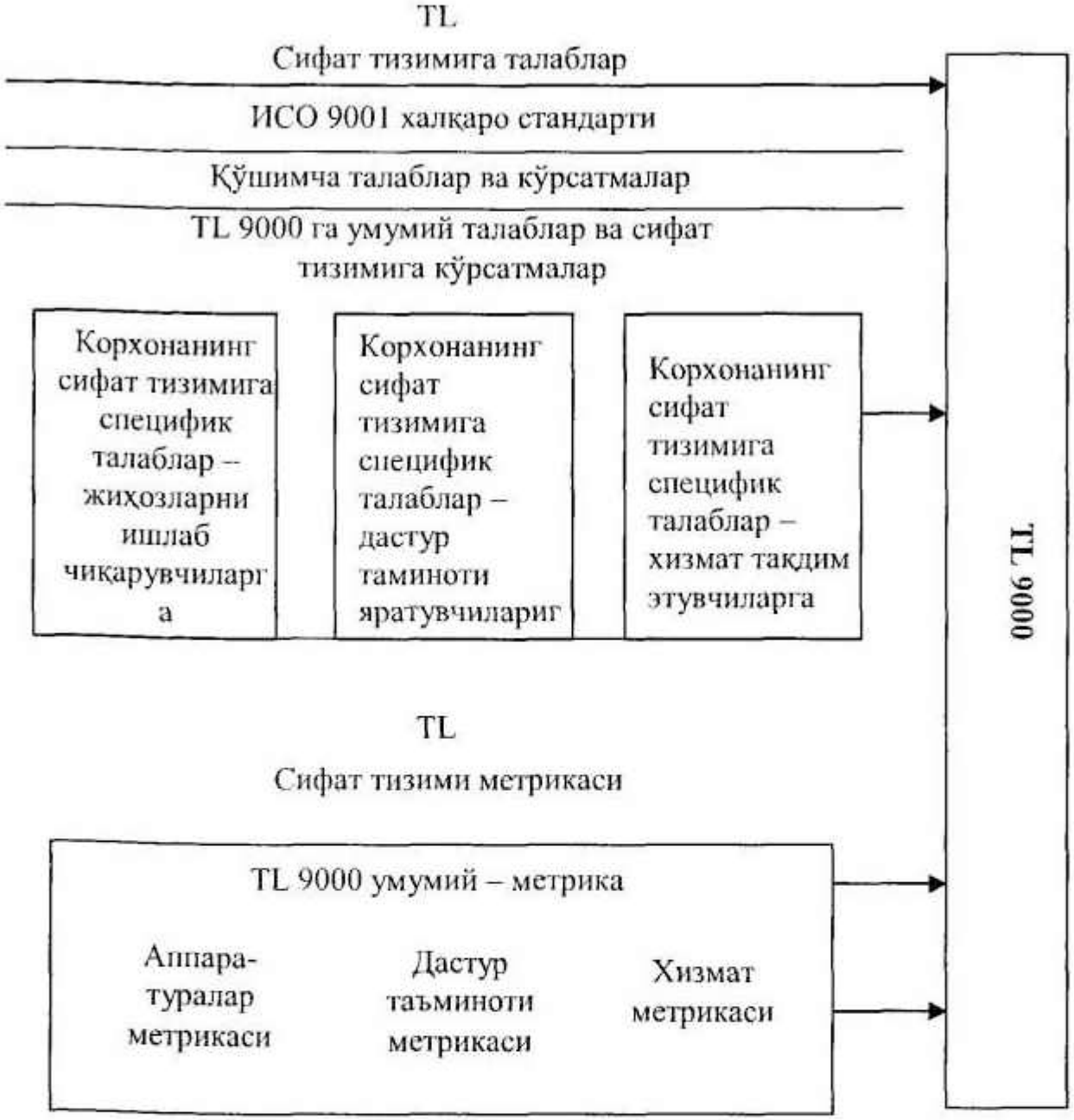
– таъминотчилар ва мижозлар алоқаларининг самарали бўлишига ёрдам кўрсатиш ва бошқалар.

TL 9000 стандартлари икки қисмда ташкил топган:

1) TL9000 "сифат тизимига талаблар";
2) TL 9000"сифат тизими метрикаси".

MC ISO 9001 ва TL 9000 стандартлари ўзаро мувофиқлаштирилган. Лекин TL 9000 стандартида ISO 9001 стандартининг баъзи бўлимлари тўлдирилган ва кенгайтирилган.

AS-9100 серияси стандартлари аэрокосмик соҳада сифат тизимига мўлжалланган стандарт ҳисобланади. Бу стандартни ишлаб чиқишга асос бўлиб Америка аэрокосмик сифат гуриҳи AS-9100 стандарти ва EN 9000-1 Европа стандарти ҳисобланган.



4.1.2-расм. TL 9000 стандарти модели

Ҳозирги кунда халқаро амалиётда AS-9100 стандартларига катта аҳамият берилмоқда.

ISO 13485:2003 "Тиббиёт буюмлари. Сифат менежменти тизими". Мазкур стандарт тиббиёт буюмлари ишлаб чиқараётган корхоналарда сифат менежменти тизимининг жорий этилишини таъминлашга қаратилгандир.

HACCP (Hazart Analysis and Critical Control Points – хавф-хатарлар ва критик назорат нуқсонлари таҳлили). Бу тизим

ишлаб чиқариш жараёнида маҳсулотнинг хавфсизлигини таъминлашга ва маҳсулотнинг хавфсизлигига таъсир кўрсатувчи хавфли омилларни тизимтик равишда идентификатция қилишга, баҳолашга ва бошқаришга йўналтирилган стандарт ҳисобланади.

HACCPга расмий таълаблар 1993 йилда Европа Иттифоқи кенгашини томонидан ўрнатилган ва улар қуйидагилардан иборатдир:

1. Маҳсулотни ишлаб чиқаришнинг ҳамма босқичларида, яъни то истеъмолчига етказгунга бўлган даврда потенциал хавф-хатарларни аниқлаш. Хавф-хатарларнинг рўй бериш эҳтимолини баҳолаш ва хавф – хатарларнинг олдини олиш бўйича ҳаракатларни амалга ошириш;

2. Хавф-хатарлар рўй бериши мумкин бўлган нуқталарни, жараёнлар босқичларини аниқлаш ва уларнинг олдини олиш ёки ҳеч бўлмаганда рўй беришини минималлаштириш;

3. Хавф-хатарлар рўй бериши мумкин бўлган критик нуқталарни аниқлаш ва уларни доимий назоратда тутиш;

4. Режалаштирилган ўлчаш ва синовлар ёрдамида критик нуқсонларни назорат қилиш тизимини яратиш;

5. Мониторинг натижалари бўйича критик нуқсонларни назорат қилиш имконияти бўлмаган ҳолатларда қандай йўл тутиши кераклигини аниқлаш.

6. Юқоридаги тамойиллардан фойдаланиш бўйича зарур бўладиган ҳамма ҳужжатларни ишлаб чиқиш ва бошқалар.

Шуни алоҳида қайт этиш лозимки, HACCP тизимини ташкил этиш мураккаб ва қийин жараён ҳисобланади.

Жаҳон амалиётида ISO 9000, 14000 сериядаги стандартлардан фойдала-ниш, сифатини бошқариш соҳасида регионал ва тармоқ стандартларидан фойдаланишнинг кенг йўлга қўйилди. Корхоналарда интегралашган менежмент тизимини (ИМС) нинг ҳам шаклланишини вужудга келтирмоқда.

Қуйидаги интегралашган стандартлардан баъзи бирларининг тавсирини келтирамиз.

OHSAS 18001-99. Бу стандарт Буюк Британия, Япония, Ирландия каби мамлакатларнинг миллий стандартлари, шунингдек Британиянинг BS 8800-96 "Персоналларининг соғлиги, хавфсизлиги ва атроф-муҳит бошқарув тизими бўйича қўлланма" каби стандартлар асосида 1999 йилда ишлаб чиқилган. OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) 18001-99 "Саноат хавфсизлиги ва меҳнат муҳофазаси соҳасида менежмент тизими " стандарти ташкилотда меҳнатни муҳофаза қилишни бошқариш тизимига ва ишлаб чиқаришда хавфсизлик ва соғлиқни таъминлашга мажбурий талабларни ўрнатишга йўналтирилган стандарт бўлиб ҳисобланади. Россияда эса Россия федерациясининг миллий стандарти ГОСТ Р12.0.06-2002 "Меҳнат хавфсизлиги стандартлар тизими. Ташкилотда меҳнат муҳофазаси бошқарувига умумий талаблар" стандарти қабул қилинган. Бу стандартнинг мазмуни OHSAS 18001-99 стандартининг мазмуни билан мосдир.



4.2.2-расм. Корхоналарда HACCP тизимини жорий этиш алгоритми

SA 8000:2001 "Ижтимоий тизим ва менежмент тизимлари" стандарти. Бу стандарт 1997 йилда ишлаб чиқилган. SA8000:2001 стандартининг мақсади –хизматчиларнинг меҳнат шароитини ва ҳаёт даражасини юксалтиришга қаратилгандир. Бу стандарт қуйидаги жиҳатлар бўйича мезонларни белгилайди:

1) болалар меҳнати;
2) мажбурий меҳнат;
3) соғлиқ ва техника хавфсизлиги;
4) малакавий бирлашмаларнинг эркинлиги ва жамоа шартномаларини тузиш ҳуқуқи;
5) камситишга йўл қўймаслик;
6) тартиб интизом бузилишида қўлланиладиган чоралар;
7) иш вақти;
8) компенсация;
9) бошқарув тизими.

Интегралашган менежмент тизими (ИМС) деганда икки ёки ундан ортиқ халқаро сандартлар талаби асосида тузилган ташкилотнинг менежмент тизими тушунилади.

Интегралашган менежмент тизимининг (ИМС) асосий афзаллик-ларига қуйидагилар киради:

– интегралашган тизим ташкилотнинг ичидаги ҳаракатларни мувофиқ-лаштиришни таъминлайди;

– интегралашган тизим тащкилотда функцияларнинг тарқоқлилигига барҳам беради;

– интегралашган тизимни тузиш бир қанча параллел тизимларни тузишга қараганда бирмунча осонроқ ҳисобланади;

– интегралашган тизимда ички ва ташқи алоқалар алоҳида-алоҳида тузилган тизимлардагига нисбатан камроқ бўлади;

– интегралашган тизимда ҳужжатлар ҳажми ҳам анчмунча кам бўлади;

– интегралашган тизимда ташкилотнинг фаолиятини яхшилашга қаратилган ишларга ходимларни жалб қилишда анча юқори натижаларга эришиш мумкин;

– интеграллашган тизимни ишлаб чиқиш, фаолиятни йўлга қўйиш ва сертификатлаштириш харажатлари бир неча тизимларнинг умумий харажатларидан бирмунча кам бўлади ва ҳоказо.

Таянч сўз ва иборалар

ISO 14000, TL 9000, Сифат менежменти, HACCP тизими, сифат бошқарув тизими, интеграллашган менежмент тизими.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Халқаро стандартга асосланган сифат менежменти тизимларини тушунтириб беринг.
2. Корхонанинг атроф-муҳити сифати бошқаруви тизимларига қайсилар киради?
3. Сифат менежментининг тармоқ тизимлари қайсилардан иборат?
4. Менежментнинг интеграллашган тизимлари нима?
5. ISO 9000 сериясидаги халқаро стандартларнинг мақсади нима?
6. Сифат менежменти тизимини жорий этиш жабҳаларини тушунтириб беринг.
7. Корхонада ISO 14000 сериясидаги стандартларни жорий этиш тартибини тушунтириб беринг.
8. TL 9000 стандартининг асосий мақсадлари нималардан иборат?
9. Корхоналарда HACCP тизимини жорий этиш қандай босқичлардан иборат?

5-БОБ. СИФАТНИ БОШҚАРИШДА ЗАМОНАВИЙ ЁНДАШУВЛАРНИНГ МАЗМУНИ ВА МОҲИЯТИ

5.1. CALS (Continuous Acquisition Life Cycle Support) технологияси
5.2. "Олти сигма" концепцияси
5.3. Сифат назоратининг статистик усуллари
5.4. Кўрсаткичларининг мувозанатлаштирилган тизими

5.1. CALS (Continuous Acquisition Life Cycle Support) технологияси

CALS технологияси деганда – маҳсулотнинг ҳаётий даврини узлуксиз равишда ахборотлар билан қўллаб – қувватлаш тушунилади. Бу технология дастлаб 1980 йилларда АҚШ да Мудофаа комплексларида жўнатмаларнинг компьютер қўллаб – қувватлашини тарзида қўлланилган. Кейинчалик у иқтисодиётнинг бошқа соҳаларида ҳам, яъни товарнинг бутун ҳаётий даври (маркетингдан то утилизациягача) давомида қўлланила бошлаган[9].

CALS концепциясининг ишлаб чиқилиши фан ва техникадаги янги йўналишлар, яъни автоматлаштирилган лойиҳалар, ишлаб чиқариш бошқаруви, ахборатларни сақлаш ва ишлов беришда компьютерлардан фойдаланиш, янги алоқа воситалари ва бошқалардан кенг фойдаланиш имкониятларининг вужудга келганлиги билан изоҳланади.

CALS технологияси ишлаб чиқаришни автоматик бошқарув (АСУП) ва интеграллашган автоматик бошқарув тизими (ИАСУ) дан фарқ қилиб, у маҳсулот ҳаётий даврининг ҳамма босқичларини ўз ичига олади.

CALS нинг предмети бўлиб, маҳсулотнинг бутун ҳаётий даврида бажа-риладиган жараёнларда – ахборотлар алмашинуви ва ҳамкорликда фойдаланиш технологияси ҳисобланади.

---

[9] А.В. Марцинковский, В.Н. Данилин, С.П. Доценко// Использование CALS-технологий в менеджменте качества

Ахборот интеграцияси маҳсулотнинг интеграллашган модели, маҳсулот-нинг ҳаётий даврининг интеграллашуви, ишлаб чиқариш ва эксплуатация муҳитининг интеграллашган моделидан фойдаланишга асосланади.

CALS концепцияси маҳсулотнинг хоссалари ва ишлаб чиқарилиши билан боғлиқ жиҳатларини акс эттирувчи ягона интеграллашган моделни яратишни кўзда тутади.[10]

CALS нинг таянч тамойиллари қуйидагилар ҳисобланади:

– электирон рақамли имзодан фойдаланиш асосида маълумотларнинг қоғозсиз алмашинуви;

– бизнес жараёнларининг таҳлили ва реинжиринги;

– параллел инжиниринг;

– буюмнинг ҳаётий даври жараёнларини тизимли ташкил этиш – интеграллашган мантиқий қўллаб-қуватлаш ва бошқалар[11].

CALS – технологиясини қўллашнинг меъёрий базаси бўлиб ҳар хил халқаро ва миллий стандартлар ҳисобланади. Масалан, ИСО 10303 "Ишлаб чиқаришни автоматлаштириш тизими ва уларнинг интеграцияси" стандартини шундай стандартлар тоифасига киритиш мумкин.

CALS технологиясини қўллашнинг афзалликларига қуйидагилар киради:

– бошқа корхоналар билан кооперацияга бориш ҳисобига корхона фаолияти соҳасининг кенгайиши;

– қоғоз ҳужжатларига кетаётган харажатларнинг камайиши ва ахборот интеграцияси ҳисобига бизнес-жараёнлар самарадорлигининг ошиши[12].

---

[10] Концепция применения CALS технологий в области стандартизации//Грачёва М.А., Боброва А.А.

[11] CALS-технологии в маркетинге промышленных предприятий: экономия после... затрат//Маркетинг: идеи и технологии. Феврал 2015

[12] В.П. Волков, И.В. Грицук, В.Н. Павленко. Особенности формирования жизненного цикла на основе CALS-технологии //Вестник ХНАДУ, вып. 75, 2016

– замонавий компьютер технологияларидан фойдаланиш асосида товар ва хизматларнинг рақобатбардошлигининг ошиши[13];

– янги маҳсулотлар ишлаб чиқаришни ўзлаштириш ва технологик жараёнлар тайёргарлигига кетадиган харажатларнинг камайиши;

– бозорга рақобатбардош маҳсулотларни чиқариш вақтининг қисқартирилиши;

– конструкцияга ўзгартиришлар киритиш билан боғлиқ харажатларни ва нуқсонли товарлар ҳиссасини камайтириш;

– буюмларни таъмирлаш, уларга хизмат кўрсатиш ва эксплуатация қилиш жараёнида бўладиган харажатларни камайиши ва бошқалар.

Демак, корхоналар фаолиятига CALS-технологияларни жорий этиш маҳсулот сифатини оширишга ижобий таъсир кўрсатади.

5.2. "Олти сигма" концепцияси

Бу концепция бизнес жараёнларнинг қўйилган мақсаддан четланиш даражасини ўлчаш ва шу асосда истеъмолчиларнинг эҳтиёжларининг қондирилишини яҳшилаш ва ишлаб чиқариш рентабеллигини оширишга қаратилади.

Бу концепция 1980 йилларда АҚШ да Motorola компанияси томонидан юқори сифатга эришишга ёндашув сифатида ишлаб чиқилган. Натижада бу компания 1988 йилда бу концепция учун сифат соҳасида АҚШ нинг Малаколм Болдридж номидаги миллий мукофатини олишга муяссар бўлган. Кейинчалик эса нафақат Motorola компанияси, балки кўпчилик бошқа чет эл компаниялари ҳам мазкур концепцияни кенг миқёсида қўллай бошладилар.

"Олти сигма" концепцияси асосан учта асосий вазифани ҳал қилишга қаратилади:

– мижозларнинг мамнунлик даражасини ошириш;

– операцион даврлар вақтини қисқартириш;

– нуқсонлар сонини камайтириш.

---

[13] В. П. Быков, М. В. Овсянников CALS-технологии в учебном процессе

"Олти сигма" концепцияси узоқ муддатли мақсадларни бажаришга мўлжалланган қисқа муддатли мақсадларни қўйишини кўзда тутади. Қисқа муддатли мақсадлар сифатида бизнес – жараёнларни маълум даражада бажаришни, узоқ муддатли мақсад сифатида эса истеъмолчиларнинг эҳтиёжини қондириш ва ишлаб чиқаришнинг рентабеллигини оширишини вазифа қилиб қўяди.

Бу ерда ўлчов кўрсаткичи бўлиб бир маҳсулотга тўғри келадиган нуқсонлар сони (DPU) ва миллион ҳодисаларга (DPMO) тўғри келадиган нуқсонлар сони ҳисобланади. Бир маҳсулотга тўғри келадиган нуқсонлар сони аниқ кўриб чиқилаётган бўлимда аниқланган нуқсонлар сонини, бу бўлим орқали ўтган маҳсулотлар сонига бўлиш орқали топилади. Миллион ҳодисага тўғри келадиган нуқсонлар сонини эса, бир маҳсулотга тўғри келадиган нуқсонлар сонини миллионга кўпайтириб ва кейин бу сонни ўртача миқдордаги хатоли ҳодисалар сонига бўлиш йўли билан топилади. Шундай қилиб, ҳар қандай жараёнлар ёки жараённинг ҳар қандай қадамида нуқсонлар сонини аниқлаш мумкин бўлади.

Шундай қилиб, сигмалар миқдори нуқсонлар даражасидан далолат беради.

Қуйидаги 5.2.1-жадвалда сифатнинг пастлиги ва корхонанинг рақобатбардошлик даражаси сигмалар сонига боғлиқлигини кўрсатувчи сигма шкаласи келтирилган.

5.2.1-жадвал

Сигма шкаласи

Сигма сони	**Миллионга тўғри келадиган нуқсон-лар сони (DPMO)**	**Сифатнинг пастлиги ҳисобига бўладиган харажатлар (сотил-ган маҳсулотдан, %)**	**Эслатма**
6	3,4	< 10	Юкори класс
5	233	10 – 15	
4	6210	15 – 20	Ўртача
3	66807	20 – 30	
2	308537	30 – 40	Рақобатбардош эмас
1	690000		

Нуқсонларнинг даражасининг юқорилиги ва шу асосида сигма сонининг ҳам катталиги истеъмолчиларни йўқотиш, натижада сотилаётган маҳсулот ва олинаётган фойда миқдорининг камайишига олиб келади.

Корхонада "Олти сигма "концепциясини жорий этиш маълум кадрлар билан таъминлашни кўзда тутади. "Олти сигма" агентлари деб аталиши мумкин бўлган ходимлар рўйхати қуйидагича кўринишда бўлади: "чемпионлар", "қора белбоғ мастерлари", "қора белбоғлар", "яшил белбоғлар", "сариқ белбоғлар".

"**Чемпионлар**". Булар "Олти сигма" ғоясини яхши тушунадиган ва уни амалиётга жорий этишга харакат қиладиган раҳбарият ходимлари ҳисобланади. Бундан ташқари ўзининг хар кунлик фаолиятида "Олти сигма" усулини қўллайдиган ва бу соҳада ўз тажрибаларини тарқатадиган расмий бўлмаган лидерлар ҳам "чемпионлар" ролида чиқиши мумкин.

"**Қора белбоғ мастерлари**". Булар юқори даражада техник таъминот-ларга эга ва "Олти сигма" дастурига техник жиҳатдан рахбарлик қиладиган ходимлардир.

"**Қора белбоғлилар**". Булар маҳсус дастур асосида ўқиган ва тренингларда қатнашган ва "Олти сигма" лойиҳаси устида 50 дан 100 % гача вақтини ўтказадиган ходимлардир.

"**Яшил белбоғлилар**". Булар қора белбоғларга нисбатан қисқа дастур асосида курсни ўтаган ва нибатан "Олти сигма" лойихасига камроқ вақт сарф қиладиган ходимлардир.

"**Сариқ белбоғлилар**". Булар вақтинчалик ишлайдиган ходимлар бўлиб, "қора" ва "кўк" белбоғлилар бошқарадиган командаларда иштирок этиши мумкин.

Шунга мос равишда "сигма" шкаласи бўйича "рентабелликни оширадиган", жараёнларни яхшилайдиган, истеъмолчилар қониқишини юксалтирадиган ва корхоналарнинг самарали фаолиятини таъминлайдиган дастурларни ишлаб чиқиш мумкин.

5.3. Сифат назоратининг статистик усуллари

Сифат назоратининг статистик усуллари орасида қуйидаги инструмент-лари кенг тарқалган ҳисобланади.

1) Парето диаграммаси;
2) Исикаванинг сабаб – оқибат диаграммаси;
3) Назорат карталари;
4) Гистограмма;
5) Четланишлар диаграммаси;
6) Тарқатиш усули;
7) Назорат варағи.

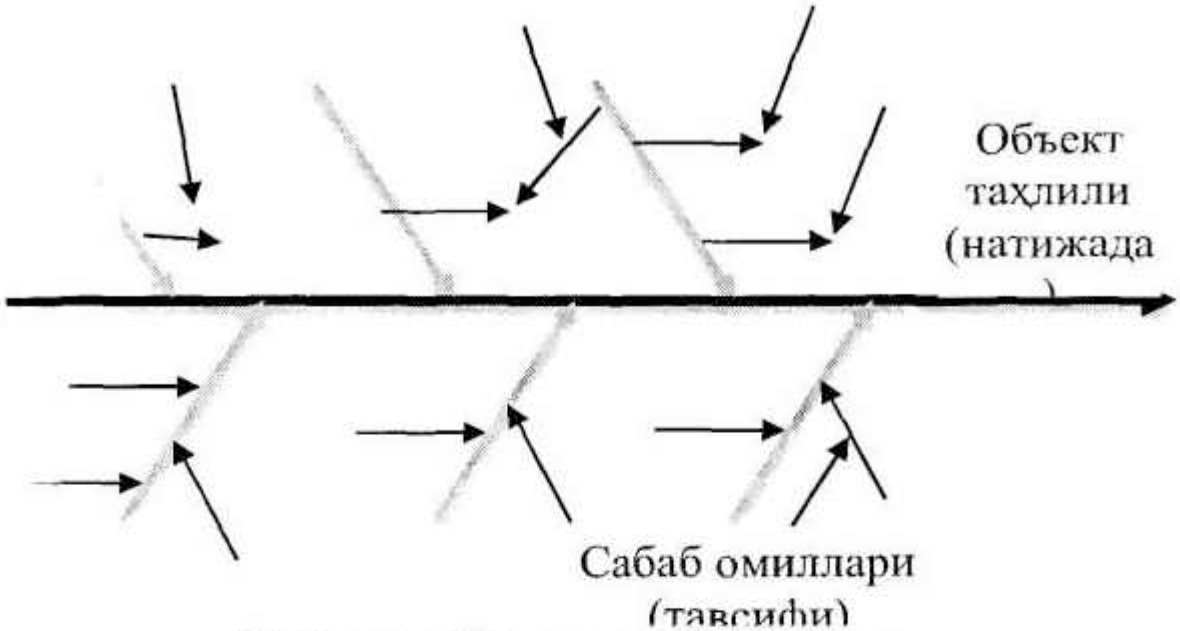
Ана шу усулларнинг мажмуаси сифат назорати ва таҳлилининг самарали тизимини ташкил этади. Ана шу етти оддий усуллар ҳохлаган тартибда, нисбатда ва ҳар хил аналитик ҳолатларди қўлланилиши мумкин ва уларни ягона тизим ёки таҳлилнинг алоҳида олинган инструментлари сифатида қараш мумкин. "Сифат назоратининг етти инструменти" Япония фирмалари томонидан кенг қўлланилади.

1. "Парето диаграммаси"[14]. 1897 йилда Италия иқтисодчиси В.Парето ҳодисаларнинг нотекис тарқалиши формуласини таклиф этди. Масалан, унинг фикрича жами даромадларнинг 80 фоизи 20 фоиз одамларга тегишли бўлади, қолган 80 фоиз одамлар эса даромаднинг 20 фоизига эгалик қилади. Шу сабабли Парето тамойилига асосланган 80:20 қоидаси мавжуддир. Буни агар сифат бошқарувига тадбиқ этсак, қуйидагича фикр намоён бўлади: "80 фоиз нуқсонларни ҳамма сабабларнинг 20 фоизи келтириб чиқаради. Қолган 20 фоиз нуқсонлар эса 80 фоиз сабаблар таъсирида вужудга келади.

2. "Fishbon диаграммаси" 1953 йилда К.Исикава томонидан тавсия этилган бўлиб, "Исикава диаграммаси" деб ҳам аталади. Диаграмма таҳлил қилаётган объектга таъсир кўрсатувчи омилларни тартибга келтириш графиги ҳисобланади.

---

[14] Петрова Е.И. Современные методы управления качеством//Научный альманах. №8 2015. http://ucom.ru/doc/na.2015.08.864.pdf



5.1.1-расм. Исикава диаграммаси

Исикава диаграммасиниг афзалликлари шундан иборатки, нафақат объектга таъсир кўрсатаётган омиллар ҳақида, балки бу омилларнинг сабаб-оқибат боғлиқликлари ҳақида ҳам кўрсатма беради.

Исикова диаграммасидаги горизонтал марказий стрелка таҳлил қилаётган объектни тавсифласа, унга қўшилаётган катта стрелкалар эса асосий омилларни тавсифлайди. Кейин эса ҳар бир биринчи стрелкага иккинчи даражали стрелкалар қўшилади ва ҳоказо.

Диаграммани тузишда бош вазифа бу омилларнинг бир-бирига боғлиқлигида уларнинг қайси бири қайсига мослигини тўғри танлай билиш талаб этилади.

Кўпчилик реал ҳолатларда биринчи даражали стрелка омилларини диаграмма стрелкасига киритишда Исикаванинг ўзи тавсия этган "беш М" (materials, machines, methods, measuring, men – материаллар, машиналар, усуллар, ўлчаш, одамлар) қоидасидан фойдаланиш мумкин.

3. "Назорат картаси". Назорат картаси 1924 йилда У.Шухарт томонидан тавсия этилган. У ингичка вертикал ва

горизонтал чизиқлар ўтказилган сеткали бланка қоғозига чизилади[15].

4. "Гистограмма" Гистограмма параметрларнинг аниқ кўрсаткичларини қайтарилиш частотасига кўра маълум бир вақт (ҳафта, ой, йил) давомида тарқалиш тасвирини кўрсатишда қўлланиладиган столбалик графикдир.

5. "Четланишлар диаграммаси". Бу диаграмма бир ўзгарувчан катта-ликнинг (маҳсулот сифати кўрсаткичи, технологик жараёнлар параметрлари, сифатга сарф қилинаётган харажат ва бошқалар) бошқасига боғлиқлигини аниқлаш учун қўлланилади. Бундай боғлиқликларни аниқлашда қўлланиладиган энг тарқалган статистик усуллардан бири корреляция коэффициетини баҳолашга асосланган корреляция таҳлили ҳисобланади. Корреляцион боғлиқлик маълум бир тенгламалар билан ифодаланади.

6. Тарқатиш усули. Бу усул буюм тавсифларининг четланиш сабабларини аниқлашда қўлланилади. Бу усулнинг асл моҳияти олинган тавсифни ҳар хил омилларга боғлиқлигини ҳисобга олиб қисмларга ажратиш ҳисобланади. Бунда қайси омилнинг буюм сифатига қандай таъсир кўрсатаётганлиги аниқланади.

7. Назорат варағи. Бу усулдан сифат ва миқдор белгилари бўйича назоратда фойдаланилади. Назорат варағи – бу қоғоз бланка бўлиб, унда назорат қилинаётган кўрсаткичлар ва уларнинг миқдори қайд этилади.

5.4. Кўрсаткичларнинг мувозанатлаштирилган тизими

Кўрсаткичларнинг мувозанатлаштирилган тизими (Balanced Scorecard – BSC) – бу корхонанинг фаолиятининг молия, мижозлар, ички бизнес-жараёнлар, ходимларни ўқитиш ва малакасини оширишлари йўналишлари бўйича баҳолаш тизими ва ва бизнесни ривожлантириш стратегиясидир.

---

[15] М.В. Юрасова. Современные подходы к управлению качеством// ВЕСТН. МОСК. УН-ТА. СЕР. 18. СОЦИОЛОГИЯ И ПОЛИТОЛОГИЯ. 2011. № 1

BSC концепцияси 1990 йилларда Р.Каплан ва Д.Нортонлар томонидан ишлаб чиқилган ва ҳозирги кунгача хорижнинг илғор компаниялари томонидан сифат бошқаруви ва стратегик менежмент дастаги сифатида кенг қўлланилиб келинмоқда.

BSC концепциясининг асосий мақсади ташкилотнинг белгиланган тўртта йўналиш бўйича мувозанатлашган ривожланишини амалга оширишдан иборатдир.

BSC қуйидаги йўналишлар бўйича гуруҳланган кўрсаткич ва вазифаларни қамраб олади:

– молиявий ташкил этувчилар;
– мижозлар ташкил этувчилар;
– ички бизнес жараёнларни ташкил этувчилари;
– ходимларни ўқитиш ва ўстириш бўйича ташкил этувчилар.



5.4.1-расм. BSC доирасида тўрт ташкил этувчиларнинг корхоналарнинг стратегияси билан ўзаро боғлиқлиги

Молиявий ташкил этувчилар корхонанинг стратегик ривожланиши билан унинг молиявий мақсадлари орасида узвий боғлиқликни таъминлашни кўзда тутади.

Мижозлар ташкил этувчилари истеъмол бозорининг мақсадли сегментини ва мижозларнинг мақсадли гуруҳларини аниқлайди. Унинг асосий кўрсаткичлари бўлиб мижозлар

базасини кенгайтириш, мижозларнинг талабини қонди-риш. мижоз базасини сақлаш ва мижозларнинг фойдалилиги ҳисобланади.

Ички бизнес-жараёнлари ташкил этувчилари мақсадга эришиш учун зарур бўлган истеъмолчиларнинг фаолият турларини аниқлайди.

Ходимларни ўқитиш ва ўстириш ташкил этувчилари корхона учун зарур бўлган кадрлар таъминотини шакллантиради. Бу ташкил этувчининг асосий кўрсаткичлари компанияда, кадрлар ҳолатини баҳолашга ёрдам беради.

BSC маълум бир афзалликларга ва маълум бир камчиликларга ҳам эгадир. Шунга қарамасдан ҳар бир ташкилот ва корхона ўз фаолиятларида кўрсаткичларнинг мувозанатлашган тизимидан фойдаланиши ҳам мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

5.4.2-жадвал

BSC нинг афзаллик ва камчиликлари

Кучли томонлари	Кучсиз томонлари
Корхонанинг фаолиятини кенг даражада қамраб олиши. Корхонанинг стратегиясини аниқ вазифа ва кўрсаткичларда кўрсата олиши. Фаолият тавсифини ўлчашга комплекс ёндашув. Ортиқча ахборатлар хажмини камайтириб, кам сонли асосий кўрсаткичларга мўлжал. Ҳар қандай ташкилотнинг ўзига ҳослигиги мосланувчанлик. Бозорга ва исътемолчига мўлжал. Стратегияни тушинишни кенгайтириш. Қўлланишининг нисбатан	Мезонларнинг боғлиқлигини аниқ тасаввур этмаслик. Истеъмолчиларга йўналтирилган тамойилининг устунлиги; Ходимларнинг ва таъминотчиларнинг ҳиссасига эътиборнинг камлиги; Биринчи навбатда дастлабки фаолият кўрсаткичларига эътибор; Рақобатлар мониторингининг ва ривожланиш технологиясининг йўқлиги;

Таянч сўз ва иборалар

Олти сигма" концепцияси, CALS-технологияси, Сигма шкаласи, Парето диаграммаси, BSC концепцияси.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама учун саволлар .

1. CALS-технологиясининг моҳиятини тушинтириб беринг.
2. CALS-технологиясини қўллашнинг афзалликлари нималардан намоён бўлади?
3. "Олти сигма" концепцияси деганда нимани тушунасиз?
4. "Олти сигма" концепцияси асосан қандай асосий вазифаларни ҳал этишга қаратилган?
5. Сигма шкаласини тушунтириб беринг.
6. *Сифат назоратининг статистик* усулларини тушунтириб беринг.
7. Парето диаграммасини қандай тушунасиз?
8. Сабаб-оқибат диаграммасини қандай тушунасиз?
9. BSC концепциясининг асосий мақсади нима?
10. BSC *концепцияси* қаерда ва ким томонидан ишлаб чиқилган?
11. BSC концепциясининг ташкил этувчилари нималар?
12. BSC концепциясининг кучли ва кучсиз томонларини тушунтириб беринг.

3-БЎЛИМ. СИФАТНИ БОШҚАРИШДА ЖАРАЁНЛИ ЁНДАШУВ

6-БОБ. ИСТЕЪМОЛЧИЛАР БИЛАН ЎЗАРО МУНОСАБАТЛАРНИ БОШҚАРИШ

6.1. Корхона фаолиятини мижозларга йўналтириш
6.2. Мижозлар билан ўзаро муносабатларни бошқаришнинг асосий элементлари
6.3. Мижозларнинг қониққанлик даражасини тадқиқ этиш

6.1. Корхона фаолиятини мижозларга йўналтириш

Бугунги кунда корхоналарнинг ишлаб чиқаришга ихтисослашуви, истеъмолчилар танлов имкониятларининг ортиб бориши кучли рақобат шароитида ривожланишга асосий тўсиқлардан бирига айланиб бориши корхоналарнинг асосий эътиборини мижозларга қаратишига зарурат сезмоқда. Хорижий корхоналар амалиёти бугунги кунда мижозларга йўналтирилган бошқарув тизимидан самарали фойдаланмоқдалар. П.Друкер "XX-асрда менежментнинг вазифалари" номли китобида бошқарув инқилобининг асосий сабаблари сифатида ривожланган мамлакатларда туғилиш даражасининг сезиларли даражада камайиши; даромадлар тақсимланишининг ўзгариши; рақобатнинг глобаллашуви ва бошқаларни келтириб ўтади[16].

Мижозларга йўналтирилган корхона тушунчасининг моҳиятини ёритиб бериш учун аввало мижозларга йўналтирилганлик тушунчасини таҳлил қилиб ўтиш зарур.

Мижозларга йўналтирилганлик – бизнеснинг тараққиётини кафолатловчи асосий қадрият.

Мижозларга йўналтирилганлик – компаниянинг содиқ мижозларга эга бўлиш ва улар билан алоқа ўрнатиш воситасидир. Мазкур воситани қўллаш айрим инвестициялар жалб қилишни талаб этади.

---

[16] Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с

Мижозларга йўналтирилганлик – компаниянинг мижозлар билан битим тузиши, такрорий битим тузиши ва доимий ҳамкорлик қилиши асосида фойдани оширишга қаратилган стратегиядир.

Мижозларга йўналтирилганлик – мижозлар эҳтиёжини қондиришни мақсад қилган бизнес стратегияси.

Мижозларга йўналтирилганлик – фаолиятни мижозларнинг эҳтиёжларини англаш ва қондиришга йўналтиришдир. Мижозларга йўналтирилганликнинг мақсади фойдага қаратилиши лозим.

Мижозларга йўналтирилганлик – мижозлар билан ўзаро муносабатларни бошқариш воситаси бўлиб муҳим жиҳатлар, мақсадли мижозлар ва тенг мавқе асосида узоқ муддатли истиқболда барқарор фойда олишга асосланади.

Ф. Котлер[17] замонавий шароитларда кўпгина компаниялар товарлар ва сотувларга эмас, балки харидорлар ва мақсадли бозорларга йўналтирилган. Фаолиятни мижозларга йўналтириш жараёни қуйидагиларни талаб этади:

- корхона доирасида барча жараёнларнинг мижозлар билан ижобий алоқа ўрнатишга қаратилишини рағбатлантириш;
- бошқарувнинг мижозларга йўналтирилган ташкилий тузилмасини шакллантириш;
- миқдор ва сифат тадқиқотлари асосида мижозларнинг эҳтиёжларини ўрганиш.

Ф. Котлер фикрича, компаниянинг стратегияси қанчалик мижозларга йўналтирилган бўлса, маҳсулдорлик шунчалик ортади. Фаолиятни мижозларга йўналтирган компаниялар рақибларига нисбатан 7% самаралироқ эканлиги аниқланган. Ушбу ёндашув корхонада лавозим йўриқномалари, рағбатлантириш тизими, меҳнат мотивацияси ва ўзаро алоқаларнинг қайта кўриб чиқилишини тақозо этади. Ф.Котлер корхонанинг барча бўлимларида мижозларга йўналтирилганлик

---

[17] Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль (серия "Теория и практика менеджмента"). - СПб.: Питер, 2006, пер. с англ., 797 с.

даражасини баҳолашга имкон берувчи маркетинг аудитини ўтказиш лозимлигини таъкидлаб ўтади.

Маркетинг концепцияси эволюцияси корхонанинг мижозларга йўналтирилганлик ёндашуви асосиида қайта кўриб чиқилиши лозимлигини асослаб берди. Буни қуйидаги концепциялар орқали кўришимиз мумкин[18]:

– маркетинг концепциялари унинг бошқарувнинг замонавий фалсафаси ва тадбиркорлик фаолиятининг асоси эканлигини кўрсатмоқда;

– маркетинг концепцияси талаб ва таклиф ҳолатидан келиб чиққан ҳолда бозордаги вазиятга мослашишнинг маркетинг воситалари ва тадбирларининг ўзига хос хусусиятларга эга эканлигини кўрсатмоқда;

– маркетинг концепцияси маркетингнинг бошқарув функцияси ёки менежмент ғояси сифатида талқин этилиши лозимлигини кўрсатиб бермоқда;

– маркетинг концепциялари маркетингнинг сотувчи ва харидорлар ўртасидаги коммуникация воситаси эканлигини кўрсатиб бермоқда.

Ўтказилган маркетинг тадқиқотлари шуни кўрсатмоқдаки, аксарият тадқиқот усулларида сўровлар (70%), фокус-гуруҳ (15%), эксперт интервьюлари (10%) ва "Яширин харидор (Mystery Shopping)" усули (5%) қўлланилмоқда. Бу ўз-ўзидан тадқиқотларнинг истеъмолчилар эҳтиёжларини ўрганиш, истеъмолчи хулқ-атворига қаратилмоқда. Бир қарашда бу муносабатлар маркетинги мижозларга эмас, балки биринчи навбатда бозорга йўналтирилганлиги ҳақида тассавур ҳосил қилади. Бунда бозор корхона маҳсулотига муносабат билдирмаган ва маркетинг стимуллари ўрганилмаган кўп сонли истеъмолчилар гуруҳидан иборат эканлиги аён бўлади. Аксинча, бозор корхона маҳсулотига эҳтиёж сезган

---

[18] Бутова Т. Г. Формирование стратегий развития организаций культуры на основе маркетинговых технологий. Автореф. дис. … д-ра экон. наук. М., 2005.

истеъмолчилар эканлиги тўғрисида ҳам фикр юритишимиз мумкин[19].

6.1.1-жадвал

Маркетинг тадқиқотлари усуллари

Сифат усуллари	***Миқдор усуллари***
Контент-таҳлил	Сегментация
Кузатиш	Семантик дифференциаллаш
Тест усули (hall- тест, home-тест, retail-аудит, Mystery Shopping ва шу кабилар)	Корреляцион регрессион усуллар
Эксперт усули	*maxmin* ва *minmax* усуллари
Имитацион усуллар	гуруҳлаш, таснифлаш ва тоифалаш
сўров, шу жумладан, анкета сўрови, тест, ўз-ўзини баҳолаш, фокус- гуруҳ, интервью, лойиҳавий усуллар (ассоциатив усул, синов, турли тестлар, ролли ўйинлар, ретроспектив суҳбат, баҳс-мунозара, ижодий тасаввур) ва бошқалар	моделлаштириш ва дастурлаш
	Индекс усули
	Таққослаш усуллари
	Шкалалаштириш
	омилли, дискриминант, кластер, дисперсия ва ковариация таҳлиллари

Ушбу тадқиқот усулларини ўзаро таққослайдиган бўлсак, сифат усуллари энг аввало истеъмолчиларнинг жавоб реакциясини ўрганишга қаратилган. Миқдор усуллари эса бу масалада анча имкониятлари чекланган десак хато бўлмайди.

Маркетинг тадқиқотлари энг аввало истеъмолчиларнинг маҳсулотлар ҳақидаги истеъмолчилар тасаввурини аниқлаш, ижобий тасаввур ҳосил қилиш, шу мақсадда қадоқлаш, бозорни

[19] Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. Маркетинг взаимоотношений с потребителями. М.: Гранд, 2002.

сегментлаш, позициялаштириш, сотиш ва силжитиш, нархлаштиришдир[20].

Демак, бозорга йўналтирилганлик мижозларнинг яширин талабини ўрганишга қаратилади, мижозларга йўналтирилганлик эса уларнинг аниқланган эҳтиёжларини қондиришга қаратилган.

Маркетингнинг эҳтиёжларни қондиришга қаратилган инсон фаолиятининг тури сифатида оммалашувига қарамасдан кўпгина мутахассислар бугунги кунда корхоналарнинг мавҳум истеъмолчилар гуруҳига йўналганлиги, корхоналарнинг асосий эътибор қаратган объекти – бозорнинг мавҳум сегменти эканлигини таъкидлашмоқда. Маркетологлар томонидан шакллантирилган муносабатлар маркетинги, CRM-технологияси мижозларни бошқаришда маркетинг усуллари бўлиб қолмоқда[21]. Бугунги кунда маркетинг маҳсулот ҳаётийлик даврининг яратиш босқичида бозор эҳтиёжларини тўғридан-тўғри ўрганиш воситаси, қолган барча босқичларда эса маҳсулотни силжитиш билан боғлиқ фаолият турига айланиб улгурди[22].

Кейинги йилларда истеъмолчиларнинг алоҳида гуруҳига йўналтирилган гюрелла маркетинги (виртуал персонажлар маркетинги, buzz -маркетинг), яширин маркетинг, вирусли маркетинг, блог-маркетинг каби муқобил концепциялар ҳам ишлаб чиқилди. Ушбу маркетинг концепциясининг моҳияти – турли хилдаги яширин реклама хабарлари ва спамларни тарқатиш орқали мижозлар содиқлигини самарали ошириш билан изоҳланади. Гюрелла маркетинги ҳам ижтимоий тармоқлар орқали мижозлар билан алоқа ўрнатишга асосланган[23].

---

[20] Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. — М.: Издательство «Финпресс», 1998. — 416 с.

[21] Стоун М., Вудкок Н., Мэчтингер Л. Маркетинг, ориентированный на потребителя. М.: Гранд, 2003

[22] Гольдштейн Г. Я., Катаев А. В. Маркетинг: Учебное пособие для магистрантов. Таганрог: ТРТУ, 1999.

[23] Левинсон Дж. К. Партизанский маркетинг. Простые способы получения больших прибылей при малых затратах. М.: Эксмо, 2008

6.1.2-жадвал

Маркетинг концепцияларида фаолиятнинг алоҳида истеъмолчилар гуруҳига ихтисослашуви

Маркетинг концепцияси	фаолиятнинг алоҳида истеъмолчилар гуруҳига ихтисослашуви	Асосий воситалари /место в управлении
Муносабатлар маркетингига асосланган концепциялар		
Муносабатлар маркетинги	Маркетинг коммуникацияси ва шахсий алоқаларни ўрнатиш	Мижозлар билан узоқ муддатли муносабатларни шакллантириш
Трансакцион маркетинг	Истеъмолчиларнинг бир маротабалик битимлари ва харидларини рағбатлантириш	Самарали силжитиш асосида янги истеъмолчиларни жалаб қилиш
Ҳамкорлик маркетинги	Истеъмолчилар учун зарур товарлар ишлаб чиқариш ва такрорий харидлар сонини ошириш	Хизмат кўрсатишнинг индивидуаллашуви, истеъмолчилар ва ҳамкорлар билан алоқа ўрнатиш
Радикал маркетинг	Истеъмолчилар содиқлигини ошириш	Истеъмолчилар билан доимий алоқалар ва товарларнинг юқори сифатини таъминлаш
Турли даражадаги бозорларга йўналтирилган концепция		
Глобал маркетинг	Потенциал истеъмолчилар глобал бозор сифатида олиб қаралади ва миллий, ижтимоий-маданий тафовутлар ўз аҳамиятини йўқотади	Анъанавий маркетинг стратегияси ва халқаро бозорларни сегментлаш
Директ маркетинг, интерактив маркетинг	Оммавий истеъмолчиларга йўналганлик	Почта рекламаси, телемаркетинг электрон почта жўнатмалари, спам

Истеъмолчиларнинг ахлоқий, хулқ-атвор масалаларига йўналтирилган концепциялар		
Экологик маркетинг	Компания фаолиятини истеъмолчининг экологик муаммоларига йўналтириш	Атроф муҳит муҳофазаси, қайта тикланадиган ресурсларга йўналганлик, демографик муаммоларни ҳал этиш
Ижтимоий-ахлоқий маркетинг	Эҳтиёжларни аниқлаш, истеъмолни максимал қондириш ва жамият фаровонлиги, турмуш даражасини ошриш	Истеъмолчилар эҳтиёжларини қондириш асосида жамият манфаатларини ҳимоя қилиш
Макромаркетинг	Истеъмолчилар хулқ-атворини ўзгартириш	Жамиятнинг турли соҳаларида истеъмолчилар хулқ-атворини шакллантиришнинг давлат сиёсатини юритиш

6.1.2-жадвал давоми

Мижозларнинг айрим муаммоларини ҳал қилишга йўналтирилган концепциялар		
Маркетингнинг муқобил концепциялари	Истеъмолчиларнинг хабардорлиги ва хайриҳоҳлигини ошириб бориш	Силжитиш комплекси

Статистик маълумотларга асосланадиган бўлсак дунё бўйича корпорацияларнинг маркетингнинг муқобил концепцияларининг қўлланилиши ва фаолиятнинг алоҳида истеъмолчилар гуруҳига ихтисослашувига сарфланаётган харажатлар $73,43 млрд АҚШ долларидан ортиб кетди. Бозорнинг асосий сегменти сифатида интернет-блогинг, SMS-реклама Интернет реклама роликлари эгалламоқда. Фаолиятнинг алоҳида истеъмолчилар гуруҳига ихтисослашувига сарфланаётган харажатлар маркетинг бюджетининг 26,6%га етади[24].

Истеъмолчиларга йўналтирилганлик тамойилининг сифатни бошқариш тамойиллари билан ўзаро боғлиқлигини кўриб чиқамиз.

1. *Раҳбарнинг лидерлик қобилияти ва етакчилиги:* раҳбар томонидан меҳмонхонанинг стратегик мақсадларини тўғри аниқлаш ва белгилай олиш, фаолиятни доимий равишда меҳмонлар эҳтиёжини қондиришга йўналтира олиш ҳамда мижозлар билан ўзаро муносабатлар самарадорлигини оширишга йўналтирилган бошқарув қарорларинни қабул қилиш.

2. *Ходимларни жалб қилиш:* ходимларнинг ҳар бир кирёнга ўзини истеъмолчисифатида ёндашиши, мижозларнинг ички ва ташқи манфаатларидан келиб чиққан ҳолда фаолиятни мунтазам такомиллаштириб бориш.

3. *Узлуксиз яхшилаш:* мижозларнинг қониққанлик даражасини оширишга қаратилган доимий фаолиятни йўлга

---

[24] О.Н.Ваннярская. Ориентация на потребителя:эволюция в рамках маркетинговых концепций. ФГОУВПО «Российский государственный университет сервиса», г. Москва.2011

қўйиш, мижозларнинг талабини ўрганиш мақсадида мижозлар гуруҳини шакллантириш, ахборотларни тўплаш ва қайта ишлаш, уларнинг қониққанлик даражасини оширишга қаратилган усулларни такомиллаштириш механизмини ишлаб чиқиш,

Тизимли ёндашув: тизимга кириш истеъмолчилар талаби, тизимдан чиқиш эса уларнинг қониққанлик даражаси ҳамда корхона билан доимий алоқанинг йўлга қўйилиши билан изоҳланувчи сифат менежменти тизимини ишлаб чиқиш, жорий қилиш ва узлуксиз яхшилаш.

Жараёнли ёндашув: меҳмонхона хизматлари кўрсатишнинг ички ва ташқи муҳит, истеъмолчиларнинг ўзаро алоқадорлик жараёни сифатида қараш.

3. *Қарор қабул қилиш: мижозлар талабини аниқлаш, таҳлил қилин ва ўлчаш мақсадида* эксперт баҳолашнинг аҳамиятини ошириш ҳамда мижозлар ҳақидаги холис маълумотлар асосида бошқарув қарорларининг муқобил вариантларини ишлаб чиқиш.

4. *Таъминотчилар билан ўзаро нафли муносабатларни йўлга қўйиш:* истеъмолчилар талабини аниқ ва шаффоф англаш.

Шундай қилиб мижозларга йўналтирилганлик қиймат яратиш занжирини акс эттириб, унинг ҳар бир бўғини мижозларнинг талабларини қондириш, фаолият самарадорлигини ошириш ва самарали коммуникацияни йўлга қўйишга қаратилган. Бу фаолиятнинг муҳим тамойилларига қуйидагилар киради:

– Меҳмондорчилик индустриясининг муваффақияти учун истеъмолчиларнинг стратегик аҳамиятга эга эканлигини англаш;

– истеъмолчилар билан ўзаро алоқаларни ривожлантириш;

– ўзаро ишонч ва ҳамкрликка асосиланган алоқаларни йўлга қўйиш.

Сифатни бошқаришнинг замонавий тамойилларидан бири меҳмонхоналар фаолиятида мижозларнинг аҳамияти ҳисобланади. Сифат энг аввало мижозларнинг мамнунлигидан бошланади. Мижозлар ўзлари ҳоҳлаган нарсага ўзлари истаган вақтда эришишларига имкон бериш керак. Меҳмонхоналар

фаолиятига мижозлар кутишини қондириш билан чекланмаслиги керак, чунки бу улардан талаб қилинадиган энг кам саъй-ҳаракатлардир. Меҳмонларнинг кутганидан ортиқ даражада хизмат кўрсатишга интилиш, уларнинг ҳайратланишига эришиш, мамнунлик даражасини ошириш – замонавий меҳмондорчилик индустриясининг асосий шиоридир. Агарда сизнинг меҳмонларингиз ҳайратланмаган бўлса, демак сиз сифат ҳақида ҳали бош қотирмагансиз [12, с. 55].

Сифатни бошқаришнинг замонавий концепцияларига асосан ҳолда ҳар бир меҳмонхона мижозлар ва хизматларни тақдим этувчилар ўртасида қиймат яратувчи бўғин вазифасини ўтайди. Исталган меҳмонхона хизматларни яратувчи ёки маҳсулотларни ишлаб чиқарувчилар ҳамда таъминотчилар учун истеъмолчи, истеъмолчилар учун эса таъминотчи вазифасини ўтайди. ИСО 9000:2001 да истеъмолчи маҳсулотларни харид қилувчи ташкилот ёки шахслар сифатида қайд этилган. Истеъмолчи – сифатни баҳоловчи асосий экспертдир. Истеъмолчиларнинг амалдаги ва келгуси эҳтиёжларини англай олиш, бозор ўзгаришлари ҳақида маълумотга эга бўлиш, уларнинг қониққанлик даражасини мониторинг қилиш ва рақибларга нисбатан таққослаш, мижозлар билан ўзаро муносабатларни бошқариш тизимини йўлга қўйиш – замонавий ташкилотларнинг ривожланиш стратегиясининг асосини ташкил қилади. Истеъмолчиларнингг эҳтиёжлари уларнинг шахсиятига боғлиқ ҳолда муайян маҳсулот ва хизматнинг *сифати, ташкилот фаолиятини ташкил қилиш* хусусиятига боғлиқ ҳолда фарқ қилиши мумкин. Мижозларнинг қониққанлигига оид ахборотлар муҳим ҳисобланиб, меҳмонхона фаолиятиининг такомиллаштирилиши талаб этиладиган соҳаларини аниқлаш, мижозлар содиқлигини ошириш ҳамда бизнесни мустаҳкамлашга имкон беради.

ИСО стандарларига мувофиқ истеъмолчилар ташқи ёки ички бўлиши мумкин. Меҳмонхона фаолиятида ташқи истеъмолчилар – бу меҳмондорчилик индустриясининг якуний маҳсулот ва хизматларидан фойдаланувчилар, ички – меҳмонхона томонидан тақдим этилаётган ёки кўрсатилаётган барча хизматлар (ахборот таъминоти, ўқитиш, малакасини

ошириш ва қайта тайёрлаш, ижтимоий имтиёзлар бериш)дан фойдаланувчи ходимлардир. Меҳмонхона ходимлар нафақат истеъмолчи бўлиши, балки хизматларни мижозларга етказиб берувчи ҳамдир.

6.2. Мижозлар билан ўзаро муносабатларни бошқаришнинг асосий элементлари

Мижозлар билан ўзаро муносабатларни бошқаришнинг замонавий ёндашувлари халқаро ИСО 9000:2000 стандартларида ўз аксини топган. Жумладан, ИСО 9001 стандартида менежмент тизимига қўйиладиган талаблар тўрт блокка ажратилган бўлиб, ҳар бирида мижозлар билан ўзаро муносабатларни бошқариш элементлари мавжуд. Бунда ташкилотнинг юқори раҳбарияти барча ходимларга ушбу талабларнинг бажарилишини таъминлаши, мижозларнинг қониққанлик даражасини ошириш учун уларнинг барча талабларини бажаришлари зарурлиги қайд этилган. Айниқса сифат бўйича масъул раҳбарларга алоҳида талаблар мавжуд бўлиб, улар истеъмолчилар талаб ва истакларини бутун ташкилот бўйича қондирилишига эришишни таъминлаш вазифаси белгилаб берилган..

Хомашё ресурсларга қўйилган талабларда мижозларнинг қониққанлик даражасини ошириш ва таъминлаш учун зарур бўлган ресурсларни аниқлаш ва ташкилотни таъминлашни ўз ичига олади.

Мижозлар билан ўзаро муносабатларни бошқариш ИСО 9001:2001 "истеъмолчилар билан боғлиқ жараёнлар" (7.2. "Маҳсулотнинг ҳаётийлик даври жараёнлари")да кўзда тутилган. Яъни:

Маҳсулотга тааллуқли бўлган талабларни аниқлаш. Бунда истеъмолчилар томонидан белгиланадиган маҳсулотларни етказиб бериш ва корхонанинг хариддан кейинги фаолияти, маҳсулотдан фойдалани, маҳсулотга оид қонунчилик ва бошқа меъёрлар ҳамда корхона томонидан ўрнатилган бошқа талаблар акс эттирилади;

Маҳсулотга тааллуқли бўлган талабларни таҳлил қилиш. Таҳлил ишлари маҳсулотларни етказиб бериш шартларини аниқлаш, етказибббериш билан боғлиқ талабларнинг шартнома ёки буюртмага мувофиқ келишлиги, ташшкилотнинг ушбу талабларни бажара олиш имкониятлари таҳлил қилинади.

Истеъмолчилар билан алоқа. Истеъмолчилар билан самарали алоқа ўрнатишни қўллаб-қувватлашга қаратилган тадбирларни аниқлаш, тескари алоқа ўрнатиш, мижозларнинг шикоят ва эътирозларини аниқлаш кўзда тутилади.

Корпоратив маълумотлар омборхонасини (КМО) яратиш, мижозлар билан ўзаро муносабатларни бошқариш (Customer Relationship Management – CRM) тизими жорий қилинган ҳолда, КМО ва CRM лойиҳаларини амалга ошириш мақсадида, реал вақт режимида таҳлил қилиш ва корхонани бошқаришнинг автоматлаштирилган тизимларини ишлаб чиқаришдир. Янги CRM тизими, корхонанинг барча бўлинмаларида нафақат мижозларини ягона тизимда бирлаштиради, балки хизмат кўрсатиш жараёнини аҳамиятли равишда тезлаштириш имконини ҳам беради. –бунда мижозлар ўзига қулай бўлган воситачига атиги бир марта ташриф буюриб, талаб қилинган ҳужжатлар тўпламини тақдим этган ҳолда рўйҳатдан ўтади. Бу эса келгусида меҳмонхонанинг бошқа офисларида ҳам хизматлардан фойдаланиш ҳуқуқини беради. Бунинг учун мижоз ўз шахсини тасдиқловчи ҳужжатни тақдим қилгани етарли, қолган ҳужжатлар электрон тарзда меҳмонхона архивида сақланади.

Шу тарзда истеъмолчилар талабини аниқлашда уларнинг ўзига хос жиҳатларига эътибор қаратилади ҳамда ташкилот томонидан қўшимча талаблар ҳам ишлаб чиқилади. Қўшимча талаблар сифатида маҳсулот турлари, ташкилот нуфузи, хизмат кўрсатиш жараёнини такомиллаштириш мақсадида ташкилот томонидан белгиланган ҳар қандай талабни келтиришимиз мумкин.

"Ўлчаш, таҳлил ва яхшилаш" блоки ташкилот томонидан истеъмолчилар хизматларнинг сифати, ҳис этилиши билан боғлиқ ахборотларини мунтазам равишда мониторинг қилиб бориши, сифат менежменти тизимини баҳолаб боришини қайд

этган. Бунда мазкур ахборотларни тўплаш ва улардан фойдаланиш усуллари ҳам келтирилиши шарт.

Шундай қилиб мижозлар билан ўзаро муносабатларни бошқаришнинг асосий элементларига қуйидагилар киради:

– мижозларнинг ҳоҳиш-истаги ва кутишлари тўғрисида доимий равишда ахборотлар тўплаш;

– ушбу ахборотларни меҳмонхонанинг барча ходимларига етказиш;

– керакли ахборотлардан маҳсулот ва хизматларни ишлаб чиқариш ва тақдим этишда фойдаланиш;

– мижозларнинг қониққанлик даражасини мунтазам равишда мониторинг қилиб бориш.

Ахборотларни тўплаш мижозлар кутиши ва хизматларни ҳис этишлари тўғрисидаги зарур ахборотларга эга бўлишда муҳим ҳисобланади. ГОСТ ИСО 9004:2001 "Сифат менежменти тизими. Фаолиятни яхшилаш бўйича кўрсатмалар"да истеъмолчилар билан боғлиқ кўплаб ички ва ташқи ахборот манбалари мавжудлиги қайд этиб ўтилган. Масалан, истеъмолчилар ҳақидаги маълумотлар; истеъмолчилар талаблари; бозор эҳтиёжлари; хизматларни тақдим этиш ҳақида; рақобатчилар ҳақидаги ахборотлар.

Тўпланган ахборотлар истеъмолчилар фикри асосида уларни турли гуруҳларга ажратиш имконини беради. Яъни:

– истеъмолчилар томонидан ммаҳсулот ва хизматлари харид қилиш ёки истеъмол жараёнида сифатини баҳолаш бўйича мезонларни аниқлаш;

– потенциал исьеъмолчиларнинг жинси, ёши, ижтимоий тоифасини аниқлаш;

– турли тоифадаги истеъмолчиларнинг алоҳида товар ва хизмат турларини танлаш билан боғлиқ мотивларини аниқлаш;

– таклиф қилинаётлан маҳсулот ва хизматлар ассортимент ва сифатининг истеъхмолчилар талабига мувофиқлигини аниқлаш;

– турли тоифадаги истеъмолчилар томонидан харидни ёки кўрсатилаётган хизматни рад этилиш сабабларини аниқлаш;

– яхшилашга муҳтож маҳсулот ва хизмат турларини аниқлаш;

истемолчиларнинг маҳсулот ва хизматлар нархига муносабатини аниқлаш;

– реклама, сотиш шартлари, сотувдан кейинги сервис хизматининг маҳсулот ёки хизматларни харид қилишга таъсирини аниқлаш;

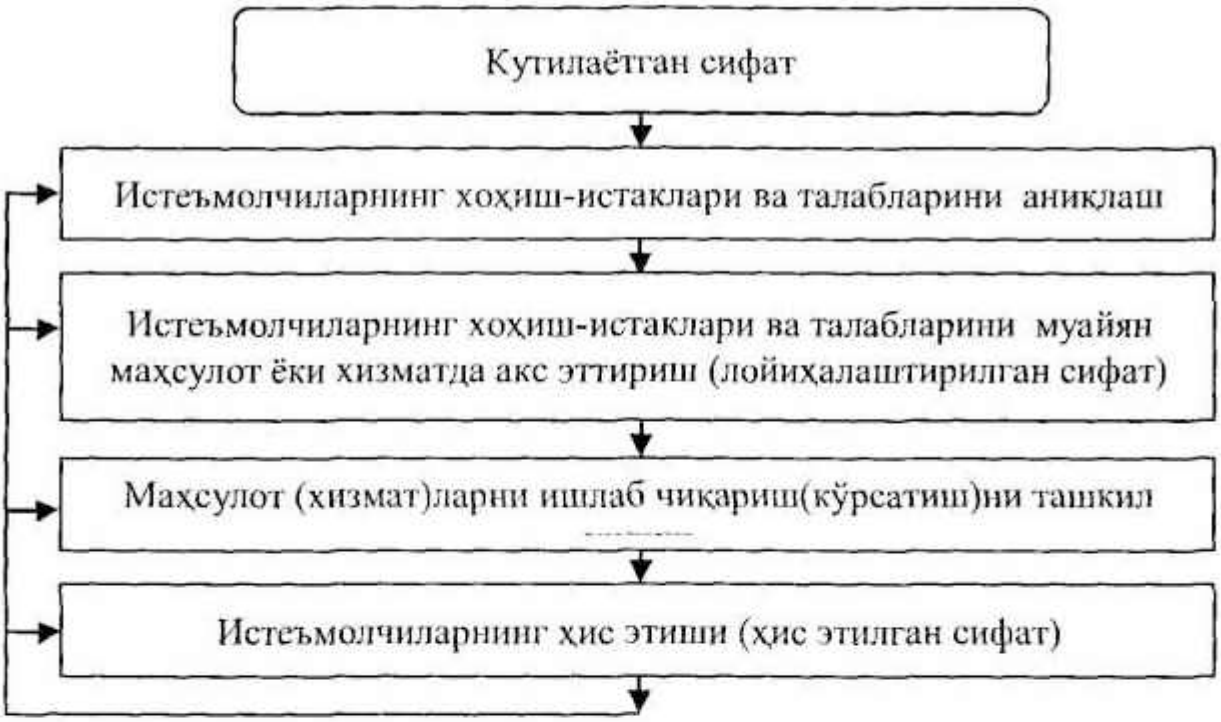
– истеъмолчиларнинг сифатни таъминлаш билан боғлиқ ташкилий-иқтисодий тадбирларга муносабатини аниқлаш;

– маҳсулот ва хизматларнинг ассортименти ва сифатига истеъмолчилар томонидан аниқланган функциона, истеъмол хусусиятларни таққослаш ва мувофиқлигини таъминлаш;

– маҳсулот ва хизматлар ассортименти ва сифатини яхшилаш бўйича устувор вазифаларни белгилаб олиш;

– ассортименти ва сифати яхшиланган маҳсулот ва хизматларни истеъмолчилар нуқтаи назаридан қайта баҳолаш.

Ассортименти ва сифати яхшиланган маҳсулот ва хизматларнинг истеъмолчилар нуқтаи назаридан қайта баҳоланиши натижалари ташкилотнинг барча ходимларига маълумот сифатида етказилади ва доимий равишда амал қилишлари талаб қилинади. Истеъмолчилар томонидан ўсиб келаётган талабларнинг маҳсулот ва хизмат турларига татбиқ этилиши "Quality Function Deployment" (QFD) усули ёрдамида амалга оширилади. QFD усули сотилаётган ёки тақдим этилаётган хизматларнинг қайси хусусиятлари истеъмолчилар учун ёжи, хоҳиш-истакларини тўлароқ қондиришини ҳамда қайсилари яхшиланишга эҳтиёж сезишини аниқлашда қўлланилади.



6.2.2-расм. Мижозлар билан ўзаро муносабатларни бошқариш жараёни

6.3. Мижозларнинг қониққанлик даражасини тадқиқ этиш

Мижозларнинг қониққанлик даражасини тадқиқ этиш меҳмонхонанинг энг долзарб вазифаларидан бири ҳисобланади. ИСО 9000:2000 мижозларнинг қониққанлик даражасини мониторинг ва аниқлаш бўйича тавсия ва талабларни ўз ичига олган. Бу каби тадқиқотларнинг асосий мақсади янги мижозларни жалб қилиш, доимий мижозлар сонининг ортиши, сотиш бозорларини кенгайтириш ва янги сегментларни ўзлаштириш ҳисобланади.

Мижозлар билан узоқ муддатли муносабатлар уларнинг содиқлик даражаси сифатида қабул қилинади. Ушбу муносабатлар 7.3.2-расмда акс эттирилган.



6.3.2-расм. Мижозлар билан узоқ муддатли муносабатлар

Ушбу жадвал бўйича:

1) Қуйи зона – қониқмаган мижозлар;

2) Бетараф зона – қулай шартлар бўлганда бошқа меҳмонхонага ўтиб кетиши мумкин бўлган мижозлар;

3) Қулай зона – доимий мижозлар.

1970 йилларда Япониялик олим Н. Кано истеъмолчиларнинг қониққанлик даражаси ва маҳсулот ва хизматлар сифати билан боғлиқлик моделини таклиф қилган. Н. Кано ғояси қуйидаги тамойилларга асосланади:

– истеъмолчиларнинг сифат ҳақидаги таассуротлари ноаниқ, бироқ уни тадқиқотлар давомида аниқлаштириш мумкин;

– маҳсулот ва хизматларнинг айрим хусусиятларига мижозларнинг қониққанлик даражаси ушбу хусусиятларнинг мавжудлик даражасига боғлиқ эмас;

– ушбу хусусиятларнинг у ёки бу гуруҳга тааллуқлилигини анкеталаштириш, сўров орқали аниқлаш мумкин.

Мижозларнинг қониққанлик даражасини тадқиқ қилишда қуйидаги қоидаларни ёдда тутиш керак:

истеъмолчиларнинг қониққанликлари ҳақидда ўз таассуротларини камида 5 кишига, ўртача 8 кишига, норозиларини эса 16 кишига етказади;

янги мижозни жалб қлиш мажуд мижозни сақлаб қолишга нисбатан 5 маротаба кўп харажат талаб қилинади;

98 % норози истеъмолчилар ўз эътирозларини ташкилотга камдан-кам ҳолларда маълум қилади.

Ташқи манбадан олинган ахборот ресурслари асосида истеъмолчиларнинг қониққанлик даражасини ўрганишнинг асосий усулларига қуйидагиларни киритишимиз мумкин:

Бозорнинг умумий обзори. Маҳсулот ёки хизматнинг сифатини яхлит баҳолаш имконини беради. Тадқиқот жараёни истеъмолчилар, меҳмонхона мижозлар ҳамда рақобатчиларнинг фикрини ўрганишга асосланади.

Харид чоғида ҳар бир мижоз ёки истеъмолчилар ўртасида сўров ўтказиш. Мижозларнинг маҳсулот ва хизматлар сифатидан қониққанлик даражасини аниқлаш мақсадида мунтазам равишда харид жараёнида уларнинг фикрини ўрганишга асосланади.

"яширин харидор". Истеъмолчилар фикрини ўрганувчи одам ёки мутахассис «истеъмолчи» ролини ўйнайди ва тақдим этилаётган хизматлар ёки харид қилинаётган маҳсулот сифатини баҳолайди.

Янги мижозлар, истеъмолчилар ва йўқотилган"мижозлар ўртасида сўров ўтказиш. Янги мижозлар ёки истеъмолчилар нима учун мазкур меҳмонхонани танлаганлиги ёки "йўқотилган" мижозларнинг нима учун таъминотчини алмаштириш сабаблари ўрганилади.

Фокус-гуруҳларни ташкил қилиш. Маҳсулот ва хизматлар сифати бўйича етакчи мутахассисларнинг кичик гуруҳидан сўров ўтказиш орқали амалга оширилади.

Маслаҳатчи истеъмолчилар гуруҳини ташкил этиш. Меҳмонхона томонидан даврий равишда хизмат кўрсатиш сифатини ва уларнинг сифатини яхшилаш бўйича "эксперт кенгаш" гуруҳи ташкил қилинади.

Истеъмолчиларнинг шикоят, таклиф ва эътирозларини доимий равишда тўплаб бориш. Истеъмолчилар эътирози ва

шикоятларини мунтазам равишда тўплаб бориш, тизимлаштириш ва уларни таклиф даражасига етказиш тизимини ишлаб чиқиш орқали амалга оширилади.

Истеъмолчиларнинг қониққанлик даражасини аниқлаш учун ички манбадан олинган ахборотлардан ҳам фойдаланиш мумкин. Бунда меҳмонхона фаолиятининг эришилган энг муҳим кўрсатичлари (мижозлар сонининг ортиши, муддати узайтирилган ёки бекор қилинган буюртма ва шартномалар сони, ташриф давомийлигининг ўзгариши; янги бозор сегментларининг эгалланиши, сотиш ҳажмининг ортиши ва шу кабилар) асос қилиб олинади.

6.3.1-жадвал

Истеъмолчиларнинг қониққанлигини баҳолаш йўналишлари

Кўрсаткичлар	**Истеъмолчилар томонидан сифатнинг ҳис этилиши**	**Меҳмонхонанинг истеъмолчилар қониққанлик даражасини оширишга қаратилган фаолият**
1	2	3
Меҳмонхона имижи	Оммабоплиги, алоқа каналларининг мавжулиги фаоллиги	мукофотлар, истеъмолчилар фикрини ўрганиб бориш, ОАВ мижозлар фикрини нашр қилиш
Маҳсулот ва хизматлар	нарх, ишончлилик, янгилик, етказиб бериш, ташқи муҳитга таъсири	рақобатбардошлик, маҳсулот сифатига билдирилган эътирозлар, сифат сертификатлари,маҳсулотнинг ҳаётийлик даври, маҳсулот дизайни, нархи
Сотув ва сотувдан кейинги сервис хизмати	Ходимларнинг касбий маҳорати, турли маслаҳатлар берилиши, техник ва фойдаланиш бўйича йўриқномаларнинг мавжудлиги, справочниклар, меню,	Истеъмолчиларга турли кўрсатмалар тақдим қилиш, шикоят ва эътирозларга ўз вақтида жавоб қайтариш

	маҳсулотдан фойдаланишга қўшимча ўқитиш, техник кўмак, кафолат муддати ва хизмати	
Истеъмолчилар содиқлиги даражаси	Истеъмолчиларнинг такрорий харид қилиш ёки рад этиш истаги, бошқа истеъмолчиларга харид тўғрисида маслаҳатлар бериш	
Доимий мижозлар		Доимий истеъмолчилар сони ва улуши, мижозлар билан ўзаро алоқалар, буюртмалар частотаси/ҳажми, эътирозлар сони

Мижозларнинг қониққанлик даражасини тадқиқи қилиш самарадорлиги қуйидагиларга боғлиқ:

– тизимли амалга оширилиши;

– сезиларли даражада кўп сонлли истеъмолчиларни қамраб олиш;

– баҳолаш услубиятини мунтазам такомиллаштириб бориш;

– баҳолаш натижалари бўйича бошқарув қарорларини қабул қилиш ва амалга ошириш.

Мижозларнинг қониққанлик даражасини тадқиқи этиш ташкилот доирасида чегараланиб қолмайди. Шунингдек миллий ва халқаро ёндашувлар ҳам ишлаб чиқилган бўлиб, меҳмонхона индустрияси, халқаро меҳмонхоналар тармоғи даражасида мижозларнинг қониққанлик даражаси таҳлил қилинади.

Мижозларнинг қониққанлик индекси (Customer Satisfaction Index — CSI) хизматларнинг нарх, сифат, ишончлилик ва бошқа омилларнинг ўзаро мувофиқлигини аниқлашга имкон беради.

CSI (Customer Satisfaction Index) индекси мижозларнинг харид тўғрисидаги қарор қабул қилиш жараёнини акс эттиради.

Қарор қабул қилиш мижозларнинг кутиши ҳамда меҳмонхона хизматларидан фойдаланиш тажрибасига асосланади.

Сўров ўтказиш учун одатда 250 нафар тажрибали истеъмолчилар, буюртмачилар ва шунча рақобатчилар танлаб олинади.

CSI индексини ҳисоблаш жараёни одатда 8-10 ҳафта давомида ўтказилади ва истеъмолчи нуқтаи назаридан талаб қилинаётган сифат даражасига эришилгунга қадар давом этади. CSI индексининг асосий мезонлари қуйидагилар:

– меҳмонхонанинг ишончлилиги, ўзаро муносабатларнинг мавжудлиги, алоҳида шартлар;

– кўрсатилаётган хизматлар қиймати, турли чегирма, бонус ҳамда нарх сиёсати;

– хизматлар ассортименти;

– кўрсатилаётган хизматлар сифати ва кафолат муддати;

– меҳмонхона ходимларининг билими, малака ва кўникмалари, тезкорлиги;

–техник хужжатлаштиришнинг мавжудлиги (хизматлар кўрсатиш шартлари, талаблар ва мажбуриятлар);

– сервис хизмат кўрсатиш (кафолатли ва кафолатсиз сервис хизматлари).

Меҳмонхоналарда мижозларнинг қониққанлик даражасини қўшимча ўзгартиришлар киритилган хизмат турлари орқали аниқлаш мумкин. Бунда охирги олти ой давомида қўшимча ўзгартиришлар киритилган хизматлар, жиҳозланган номерларнинг турли параметрлари (қўшимча киритилган мебеллар, номернинг қайта безатилиши, ходимларнинг хизмат кўрсатиш услуби, янги хизмат кўрсатувчи ходимларни жалб қилиш ва шу кабилар.) баҳолаш учун қўлланилади. Шунингдек тадқиқот жараёнида хизмат кўрсатиш вақти ва давомийлиги, ходимларнинг муомала маданияти, касбий малакаси ҳам эътиборга олинади.

Мижозларнинг қониққанлик даражасини шунингдек телефон орқали сўров CATI (Computer Assisted Telephone Interviews) шаклида ҳам амалга ошириш мумкин. CATI барча интервьюларни рақамли аудиоёзувларда қайд этади ва келгусида қайта ишланади.

Базовый алгоритм, отражающий концепцию CSI индексини аниқлаш қуйидаги формула орқали амалга оширилади:

$$CSI = sum\, W_j \left(P_{ij} - E_{ij}\right)$$

бу ерда

k – таҳлил қилинаётган атрибутлар сони; W_j – атрибутларнинг муҳимлилик даражаси; P_{ij} - j атрибутга нисбатан i омилнинг истеъмолчилар томонидан кутилаётган ҳис этилиш даражаси ; E_{ij} – омилга нисбатан j атрибутнинг норматив ҳис этилиш меъёри.

Бунинг учун ҳар бир респондент мижоз беш баллик тизим асосида қуйидаги мезонолар билан баҳоланажи:

5 – жуда муҳим

4 - муҳимроқ

3 – муҳим бўлиши ҳам бўлмаслиги ҳам мумкин

2 - муҳим бўлмаслиги мумкин

1- муҳим эмас.

Мижозларнинг содиқлик индекси (Net Promoter Score, NPS) – бу мижозларнинг меҳмонхонага содиқлик даражасини англатиб, уларнинг бошқа меҳмонхоналар ёки ўз яқинларига меҳмонхона ҳақида турли ижобий тавсия ва кўрсатмалар беришидир.

Мижозларни содиқлик индексига кўра қуйидаги гуруҳларга ажратишимиз мумкин:

- "Танқидчи мижозлар" – меҳмонхона ёки унинг хизматлари ҳақида салбий хулоса берувчи норози мижозлар;
- "Бетараф мижозлар" – меҳмонхона хизматларида мамнун, бироқ унга содиқ бўлмаган мижозлар бўлиб, қулай хизмат ва шарт-шароитлар таклиф қилинганда рақиб меҳмонхонага ўтиб кетиш эҳтимоли юқори бўлади;
- "Промоутер мижозлар" – содиқ мижозлар бўлиб, меҳмонхонага янги мижозлар оқимини таъминлайди.

Мижозлар содиқлигининг 2% ортиши харажатларнинг 10% пасайишини, ўз навбатида сотиш ҳажми ва нархни оширмаган ҳолда фойдани ўртача 16% ортишини таъминлайди (Leading on the Edge of Chaos, Emmet Murphy & Mark Murphy).

6 та ижобий тавсия → **+1 янги мижоз**

1 та ижобий тавсия → **- 5 та ижобий тавсия**
1 та салбий тавсия → **- 0,83 янги мижоз**
1 та танқид → **4-6 салбий тавсия**
1 та танқид → **- 4,15 та янги мижоз**

Меҳмонхонанинг промоутер мижозлари қанчалик кўп бўлса, фойдаси ўсишда давом этади.

содиқлик +2% → +16% фойда

содиқлик +2% ← - 10% харажат

Таянч сўз ва иборалар

CATI, NPS индекси, CSI индекси, Мижозларга йўналтирилганлик.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Корхона фаолиятини мижозларга йўналтириш нима?
2. Мижозлар билан ўзаро муносабатларни бошқаришнинг асосий элементлари қайсилара?
3. Мижозларнинг қониққанлик даражасини тадқиқ этиш қандай амалга оширилади?
4. Маҳсулотга тааллуқли бўлган талабларни аниқлаш
5. Истеъмолчиларнинг маҳсулот ва хизматларни афзал деб топишини тушунтириб беринг
6. Мижозларнинг қониққанлик индекси (Customer Satisfaction Index — CSI) нима?
7. CATI (Computer Assisted Telephone Interviews) нима?
8. Мижозларнинг содиқлик индекси (Net Promoter Score, NPS) нима?

7-БОБ. ХИЗМАТЛАРНИ ЛОЙИҲАЛАШТИРИШ, ЯРАТИШ ВА ХАРИД ЖАРАЁНИДА СИФАТНИ БОШҚАРИШ

7.1. Хизматларни лойиҳалаштириш ва яратиш жараёнида сифатни бошқариш тамойиллари ва функцияларини амалга ошириш
7.2. Харид жараёнида сифатни бошқариш элементлари
7.3. Хизмат кўрсатиш тизимида сифатни назорат қилиш мазмуни ва моҳияти

7.1. Хизматларни лойиҳалаштириш ва яратиш жараёнида сифатни бошқариш тамойиллари ва функцияларини амалга ошириш

Н.И. Новицкий маҳсулотни лойиҳалаштириш ва яратиш жараёнини унинг фойдали хусусиятларини оширишни кўзда тутувчи меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларга киритилган ўзгартиришлар сифатида изоҳлайди[25].

Ф. Котлер мазкур жараённи товар ҳақидаги ғоянинг истеъмолчи талаби ва кутишларига мос келадиган буюмга айланиши сифатида тариф беради[26].

ГОСТ ИСО 9000 стандартига кўра, лойиҳалаштириш ва яратиш жараёни объекти унга қўйилган талабларга янада мослаштириш билан боғлиқ жараёнлар мажмуи.

Маҳсулотни лойиҳалаштириш ва яратиш жараёни қуйидаги жадвалда келтирилган.

---

[25] Новицкий Н. И. Организация, планирование и управление производством. Учеб.пособие / Н. И. Новицкий, Л. Ч. Горностай, А. А. Горюшкин; под ред. Н.И. Новицкого. - 3-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2014. - 320 с.

[26] Marketing management. Philip Kotler, Kevin Lane Keller.— 14th ed. Pearson Education, Inc. 2012 y – 657 pages.

7.1.1-жадвал

Муаллиф	Жараён номи	Жараённинг бошланиши	Жараённинг тузилиши
Б.Андерсен	Маҳсулотни яратиш	Янги маҳсулот яратиш ғояси	– маҳсулотни тадқиқ қилиш ; – маҳсулотни яратиш ва лойиҳасини тузиш; – жараённи лойиҳалаштириш; – маҳсулотни ишлаб чиқаришнинг технологик тайёргарлиги.
Ф.Котлер	Янги товарларни ишлаб чиқиш	Янги маҳсулот яратиш ғояси	– ғояларни шакллантириш; – ғояни яратиш ва текшириш; – маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш; – ишлаб чиқариш ва сотиш имкониятларини таҳлил қилиш; – маҳсулотни яратиш; – бозор шароитларида синаб кўриш; – ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш.

7.1.1-жадвал давоми

ИСО/ МЭК/ТО 15504	Маҳсулот ва хизматларни яратиш	Янги маҳсулот яратиш ғояси	– янги маҳсулот концепциясини ишлаб чиқиш; – маҳсулот нусхасини лойиҳалаштириш, яратиш ва синовдан ўтказиш; – маҳсулот/хизматни такомиллаштириш; – такомиллаштирилган маҳсулотнинг самарадорлигини синован ўтказиш; – ишлаб чиқаришга тайёрлаш; – маҳсулот/хизматни яратиш жараёнини бошқариш.
ГОСТ ИСО 9001-2015	Лойиҳалаштириш ва маҳсулотни яратиш	Маҳсулотга қўйиладиган функционал ва эксплуатацион талаблар	– лойиҳалаштириш ва яратиш жараёнини режалаштириш; – лойиҳа ва ишланмани таҳлил қилиш; – лойиҳани тасдиқлаш ва яратиш; – ўзгаришларни бошқариш.

Маҳсулотни лойиҳалаштириш ва яратишг жараёнини бошқариш менежмент функциялари ва тамойиларига асосланиши лозим. Бугунги кунда бу жараён ИСО 9000-2008 "Сифат менежменти тизими. Умумий қоидалар ва атамалар"да батафсил ёритилган. Корхона томонидан мазкур тамойилларнинг амалда қўлланилиши мазкур жараёнга мувофиқлаштирилган самарали бошқарув тизимини яратиш

имкониятига эга эканлигидан далолат беради[27]. Ушбу тамойиллар қуйидагилар:

Истеъмолчиларга йўналтирилганлик. Ҳар қандай корхона истеъмолчиларга маълум даражада тобе ҳисобланиб, уларнинг келажаги, бугунги фаолияти ҳамда эҳтиёжлари истеъмолчиларга боғлиқ ҳамда бу талабларни бажариши маҳсулотни лойиҳалаштириш ва яратиш жараёнида ўз аксини топиши лозим. Истеъмолчилар маҳсулотни лойиҳалаштириш ва яратиш жараёнини ҳаракатга келтирувчи кучдир.

Раҳбарнинг ташаббуси. Маҳсулотни лойиҳалаштириш ва яратиш жараёнини бошқаришга даъвогар бўлган ҳар қандай менежер учун маълум талаблар тизимини ишлаб чиқиш мумкин. Бу талаблар менежернинг етакчилик, жамоада ишлаш кўникмалари; лойиҳа ишларида иштирок эта олиш қобилияти; мураккаб ва содда масалалар бўйича қарор қабул қила олиш кўникмаси, жамоани юқори самара билан ишлашига эришиш; креатив фикрлаш; вақти бошқариш; тақдимотлар тайёрлаш ва ўтказиш; мижозлар билан ижобий муносабатлар ўрната олиш қобилиятидан иборат бўлиши мумкин.

Ходимларни жалб қилиш. Маҳсулотни лойиҳалаштириш ва яратишда ходимлар иштирок муҳим аҳамиятга эга. Чунки маҳсулотнинг ғояси, турли қўшимча ва ўзгартиришларк киритишда иштирокчиларнинг имконияти юқорироқ. Шунингдек, маҳсулотни лойиҳалаштириш ва яратиш жараёни жамоавий фаолият бўлиб, илмий-тадқиқот, ишлаб чиқаришш ва сотиш жараёнида иштирок этувчи ҳар бир ходим учун аҳамиятлидир.

Жараёнли ёндашув. Маҳсулотни лойиҳалаштириш ва яратиш муаммо ва унинг самарали ечимдан иборат жараённи ифодалашйди. Муаммонинг ечими лойиҳалаштириш ва яратиш жараёнининг амалга ошиши сифатида қаралиб, аниқ (маҳсулот) ёки мавҳум (режа, билимлар, тажриба ва шу кабилар) натижа бўлиши мумкин.

---

[27] Шарашкина Т.П. Реализация принципов и функций управления качеством в процессе проектирования и разработки продукции

Тизимли ёндашув. Таъкидлаш жоизки маҳулотни лойиҳалаштириш ва яратиш жараёни якунда тайёр маҳсулот билан якунланадиган тизимни акс эттириради. Тизимли ёндашув лойиҳалаштириш ва яратиш жараёнининг динамик ривожланиши ёки ўзгариши билан боғлиқ омилларни эмас, балки тизимга таъсир кўрсатувчи ташқи ва ички муҳит омилларига асосий эътибор қаратади.

Доимий яхшилаш. Маҳсулотни лойиҳалаштириш ва яратиш жараёнининг асосий хусусиятларидан бири ўзгаришлардир. Ўзгаришлар мазкур жараённинг мунтазам амалга ошиб бораётганлигини, мижозлар нуқтаи назаридан кўзда тутилган натижага эришилганлигидан далолат беради.

Бугунги кунда тизимни такомиллаштириш ва доимий яхшилаш бўйича тўрт турдаги гуруҳлар фаолият юритмоқда: ўқитувчилар фаолиятини такомиллаштириш гуруҳлари; сифат гуруҳлари; жараённи такомиллаштириш гуруҳлари; мақсадли гуруҳлар.

Бундан ташқари "доимий яхшилаш" тамойили тизимларни қайта лойиҳалаштириш, модернизация қилишни кўзда тутувчи лойиҳа тузилмаларининг шаклланишини ҳам рағбатлантиради.

Далиллар асосида қарорлар қабул қилиш. Маҳсулотни лойиҳалаштириш ва самарали қарорлар қабул қилиш маълумотларни таҳлил қилиш ва ахборотларни тўплашга асосланади. Мазкур тамойилнинг амалга оширилиши бизнес-жараёнларни ҳар томонлама таҳлил қилиш, лойиҳалаштириш ва моделлаштиришнинг замонавий усуллари ва методологиясини қўллаш, лойиҳалаштириш ва яратиш жараёнининг барча босқичларида томонларнинг ўзаро келишувига эришишни талаб этади. Бундай ёндашув объектив маълумотларга асосланган самарали қарорлар қабул қилинишини таъминлайди.

Таъминотчилар билан ўзаро нафли муносабатлар. Маҳсулотни лойиҳалаштириш ва яратиш жараёни шартнома асосида турли мутахассислар, таъсисчи ва пудрат асосида фаолият юритувчи фирмаларни қамраб олади. Жамоанинг лойиҳалаштириш ва яратиш жараёнида кўзда тутилган

мақсадларга эришиш имконияти ўзаро муносабатларнинг наф келтириш даражасига боғлиқдир.

Амалиётда маҳсулотни лойиҳалаштириш ва яратиш жараёнини бошқаришга қаратилган идеал ташкилий тузилмалар мавжуд эмас. бундан ташқари бошқарув назарияси ва амалиётида ишлаб чиқилган ташкилий тузилмалар турли хусусият касб этадиган афзаллик ва камчиликларга эга. Булар чизиқли-функционал, матрицали, лойиҳавий ва аралаш тузилмалардир.

Мазкур жараёнда корхона раҳбарининг иштироки функционал бўлимлар ўртасида коммуникациянинг янги йўналишларини ва тармоқларини вужудга келтиради ва анъанавий ахборот алмашинув жараёни ҳамкорлик муносабатларига ўзгариб боради.

Маҳсулотни лойиҳалаштириш ва яратиш жараёнида инсон омилининг ортиб бориши мазкур жараённинг ҳар бир босқичида раҳбарият учун бошқарув муаммоларининг ортиб боришига, нафақат лойиҳани, балки меҳнат жамоаларини ҳам бошқариш вазифасини юклайди. Ушбу жараённи бошқаришда меҳнат жамоаларининг самарали фаолият юритиши учун иш муҳитини яратиш, ташшаббус ва ғояларни қўллаб қувватлаш, фикр эркинлигини таъминлаш ва мотивация қилиш муҳим аҳамиятга эга.

Ходимлар лойиҳалаштириш ва яратиш жараёнининг барча босқичларига қамраб олиниши, қарор қабул қилишда иштирок этиши лозим. Амалиёт шуни кўрсатмоқдаки, ходимларнинг ижодий фаоллигини қўллаб-қувватлаш келгусида уларнинг ижтимоий ҳимояси, жавобгарлиги, касбий ва хизмат мартабасининг оширилишига имкон бериши керак.

Назорат функциясига тариф берар эканмиз, классик менежмент асосчиси А.Файолнинг "Назорат барча жараёнларининг режа бўйича олиб борилаётганлигини маъмурий хужжатлар ва амалдаги тамойиллар асосида тасдиқлашдир" фикри асосли эканлигига гувоҳ бўламиз. Бошқача қилиб айтганда назорат – эришилган натижаларнинг белгиланган кўрсаткичларга мос келишини текшириш ва асослашдир. Маҳсулотни лойиҳалаштириш ва яратиш босқичини назорат

эҳтиёт қисм ва бутловчи воситаларнинг сифати корхона фаолиятининг якуний натижасига ҳамда тайёрланаётган маҳсулот сифатини белгилаб беради.

ГОСТ ИСО 9001:2001 асосан корхоналар харид жараёнида маҳсулотнинг бутун ҳаётийлик даври мобайнида маълум талабларни бажаришлари, таъминотчилар билан ўзаро муносабатларни самарали бошқариши шарт.

"Харид сифати" кенг тушунча бўлиб, ички ва ташқи истеъмолчилар нуқати назаридан келиб чиққан ҳолда изоҳланади.

Ички истеъмолчилар (корхона) нуқтаи назаридан харид сифати қуйидагича ифодаланади:

– зарур ҳажмдаги маҳсулотни керакли вақтда етказиб бериш;

– етказиб берилаётган маҳсулотларнинг техник шарт, стандарт ва чизмаларга мослиги;

Ташқи истеъмолчилар нуқтаи-назаридан харид сифатини қуйидагича ифодалаш мумкин:

– маҳсулотларни етказиб бериш ўз вақтида ва тенг тақсимланган бўлиши;

– харид жараёни иқтисодий асосланган нархлар асосида амалга оширилиши;

– истеъмолчиларнинг харид қилинган маҳсулотлар сифати, нуқсонлилиги сабабли билдирган эътирозлари келгусида корхона ва таъминотчилар ўртасидаги иқтисодий муносабатларга ва нуфузига салбий таъсир кўрсатмаслиги керак.

ГОСТ ИСО 9001:2001 га мувофиқ корхоналар таннлаб олинган таъминотчилар фаолиятини уларнинг етказиб бераётган маҳсулотлари ташкилот томонидан баҳоланиши керак. Бунда таъминотчиларни танлаб олиш бўйича талаблар ва мезонлар ишлаб чиқилиши, таъминот ва етказиб бериш хизмталари сифатини асословчи гувоҳномаларга эга бўлмоғи лозим.

Таъминотчилар имкониятлари баҳолангач улар билан тегишли шартномаларни расмийлаштириш, етказиб

сотиб олинаётган маҳсулотлар сифатини назорат қилиш бўйича шартлар белгиланиши лозим (7.2.1-расм).



7.2.1-расм. Харид жараёнида сифатни таъминлашга қўйиладиган асосий талаблар

Ўзбекистон Республикасининг "Истеъмолчилар ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида"ги қонунига мувофиқ товарлар фойдаланиш, яратиш, сақлаш ва утилизация

жараёнида ҳаёт учун хавфсиз бўлиши, истеъмолчининг мулки, иқтисодий ҳолатига салбий таъсир кўрсатмаслиги керак. Истеъмолчи ўзи сотиб олган товар (иш, хизмат) санитария-гигиена, шу жумладан, радиология, эпидемияга қарши талабларга ва амалдаги бошқа нормалар ҳамда қоидаларга риоя этган ҳолда ишлаб чиқарилган ёки бажарилган бўлишига ва унинг ҳаёти, соғлиғи, атроф-муҳит учун хавфсиз бўлишига, шунингдек, унинг мол-мулкига зарар етказмаслигига кафолат берилишини талаб қилиш ҳуқуқига эга[28].

Товар (иш, хизмат)нинг истеъмолчилар ҳаёти, соғлиғи, мол-мулки ва атроф-муҳит учун хавфсиз бўлишига доир талаблар қонун ҳужжатлари билан белгиланади. Бундан ташқари сифатга қўйиладиган талаблар шартномада тўлиқ акс этиши, товра ва хизматларнинг стандартига ёки амалдаги соҳавий ҳужжатларга мувофиқ келиши лозим.

Ўзбекистон Республикаси Фуқаролик кодексида "Сотувчи сотиб олувчига сифати олди-сотди шартномасига мос келадиган товарни топшириши, олди-сотди шартномасида товарнинг сифати тўғрисидаги шартлар кўрсатилмаганда, сотувчи сотиб олувчига белгиланган мақсадлар учун яроқли бўлган товарни топшириши, агар сотиб олувчи шартнома тузиш пайтида сотувчига товарни қандай аниқ мақсадлар учун сотиб олаётганини хабар қилган бўлса, сотувчи сотиб олувчига ушбу мақсадларда фойдаланиш учун яроқли бўлган товарни топшириши, товар намунаси бўйича ва (ёки) таърифи бўйича сотилганда сотувчи сотиб олувчига намуна ва (ёки) таърифга мос келадиган товарни топшириши, агар қонунда белгиланган тартибга мувофиқ, сотилаётган товар сифатига нисбатан мажбурий талаблар назарда тутилган бўлса, тадбиркорлик фаолиятини амалга ошираётган сотувчи сотиб олувчига ушбу мажбурий талабларга жавоб берадиган товарни топшириши шарт эканлиги келтирилган. Сотувчи билан сотиб олувчи ўртасидаги келишувга мувофиқ қонунда назарда тутилган тартибда товарнинг сифатига қўйилган мажбурий талабларга

---

[28] Ўзбекистон Республикасининг "Истеъмолчилар ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида"ги Қонуни, 1996 йил 26 апрел 221-сон

қараганда юқорироқ талабларга жавоб берадиган товар топширилиши мумкин[29].

Сотувчи сотиб олувчига топшириши лозим бўлган товар уни сотиб олувчига топшириш пайтида товарнинг ушбу талабларга мувофиқлигини аниқлашнинг бошқа пайти олди-сотди шартномасида назарда тутилган бўлмаса, жавоб бериши ва оқилона муддат давомида белгиланган мақсадлар учун яроқли бўлиши керак. Олди-сотди шартномасида сотувчининг товар сифатига кафолат бериши назарда тутилган тақдирда, сотувчи сотиб олувчига шартномада белгиланган муайян вақтда (кафолат муддатида) Кодексда назарда тутилган талабларга жавоб берадиган товарни топшириши лозимлиги белгиланган. Агар олди-сотди шартномасида бошқача тартиб назарда тутилган бўлмаса, товар сифатининг кафолати барча бутловчи буюмларга ҳам тегишли бўлади.

Шунингдек, харид жараёнида суғурталаш шартноманинг асосий шартларидан бири бўлиб, маҳсулотларни ташиш, сақлаш жараёнида зарур сифат даражасини сақлаб қолишини таъминлайди. Суғурталаш шартлари томонлар ўртасида тузилган шартномага асосланади.

Харид (таъминот) функциясининг асосий хусусиятларидан бири, бу бўлимда қабул қилинадиган қарорларнинг кўплиги ва хилма-хиллигидадир:

- маҳсулот заҳирасини яратиш керакми?
- қанча миқдорда яратиш керак?
- буюртмани кимга ва қанча миқдорда бериш керак?
- маҳсулотлар қачон етказиб берилиши керак?
- етказиб бериш графигини ва қайси ташувчини танлаш керак?
- ортиқча маҳсулотларни нима қилиш керак?
- маҳсулот сифат стандартларига тўғри келадими?
- нечта таъминотчи билан ишлаш керак?

---

[29] Ўзбекистон Республикасининг Фуқаролик Кодекси, Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Ахборотномаси, 1996 й., 11-12-сон. 402-бет моддалар

– шартнома шартларини келишиш ва шартномалар тузиш учун гуруҳ таркибига кимларни киритиш керак?

– келишувлар стратегияси қандай бўлиши керак?

– таваккалчиликлардан қандай ҳимояланиш керак?

– маҳсулот етказиб берувчилар билан бўладиган муносабатларда нималар кўзда тутилади?

Бу масалалар бўйича қабул қилинган қарорлар корхона ва унинг мижозлари учун муҳим аҳамиятга эгадир. Аксарият ҳолларда бу қарорлар қабул қилинишини мурраккаблаштиради.

Харид тўғрисида қарор қабул қилишда менежерлар зарурий миқдордаги сифатли маҳсулотларни кўрсатилган вақтда, керакли жойга, манфаатли нархларда ишончли таъминотчи томонидан етказилиши билан боғлиқ ҳолатларни ҳисобга олган ҳолда мақсадга элтувчи қарорни қабул қила олиши лозим. Етказиб берилиши режалаштирилган муддатдан кейин амалга оширилганда маҳсулотларни паст нархларда харид қилиш мумкин эмас. Чунки, бундай ҳолда ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш жараёнининг тўхташи натижасида корхона зарар кўради. Аксинча корхона жараённинг узлуксизлигини таъминлаш мақсадида керакли маҳсулотни келишилган нархдан қимматроқ нархда харид қилиши мумкин.

Харидни таҳлил қилиш гуруҳи харид бўйича яхши қарорлар қабул қилиш мақсадида маълумотларни таҳлил қилишнинг махсус лойиҳаларини яратиш масалалари билан шуғулланади. Харид жараёни қуйидаги босқичларда амалга оширилади:

1. Харид қилинадиган маҳсулотлар таркиби ва миқдорини аниқлаш;
2. Таъминот манбалари аниқлаш;
3. Шартнома шартлари келишиш ва шартнома тузиш;
4. Харид учун буюртмаларни шакллантириш;
5. Буюртмаларнинг бажарилишини назорат қилиш;
6. Маҳсулотларнинг миқдори ва сифатини текшириш ва қабул қилиш;
7. Тўлов амалга ошириш.

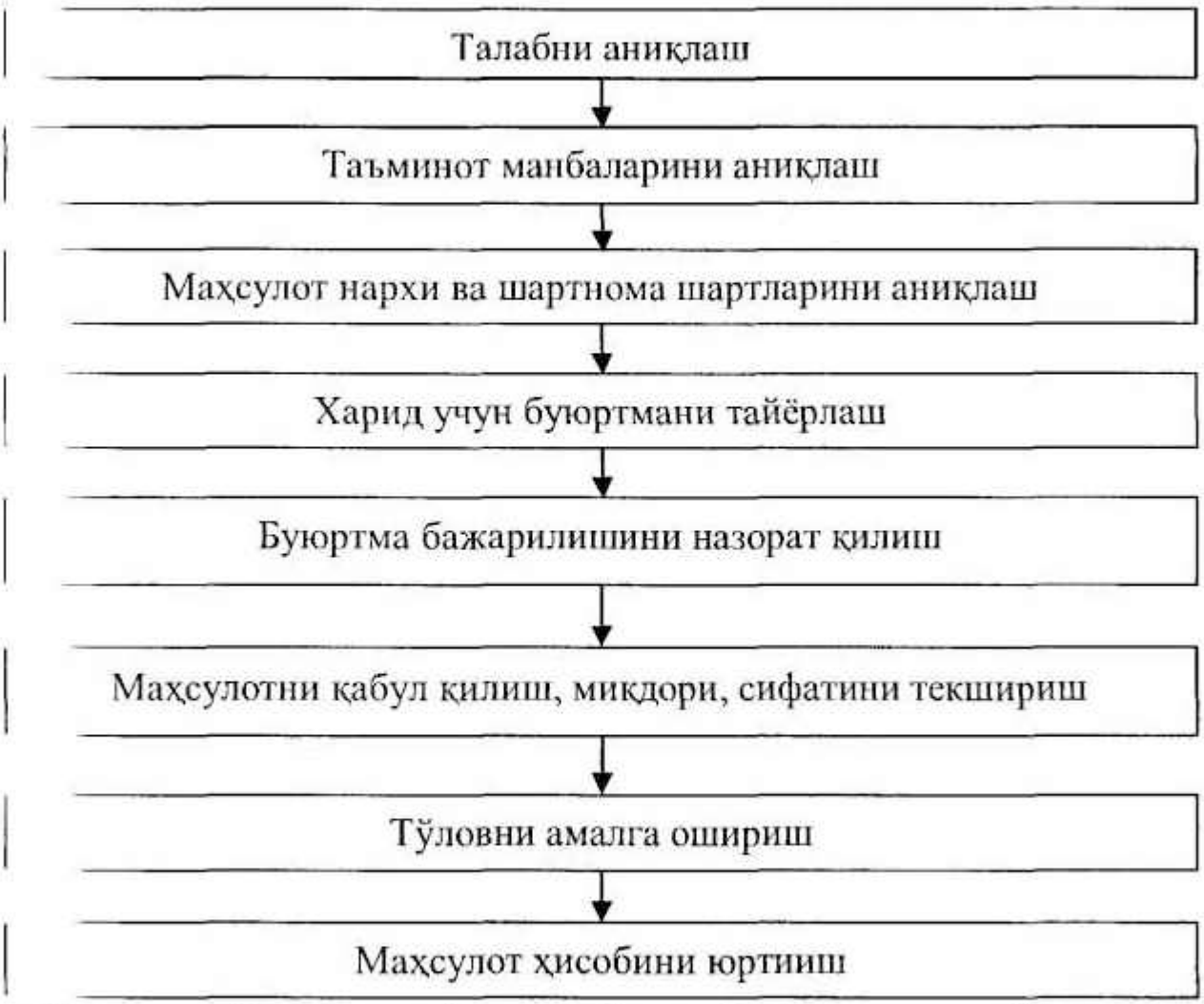
Харид жараёнида сифатни таъминлаш қуйидаги жараёнларни қандай амалга оширилиши билан белгиланади:

Корхонанинг узлуксиз ишлаши учун маҳсулотлар билан узлуксиз таъминлаш тизимининг йўлга қўйилганлиги;

Харид қилинадиган маҳсулотлар сифатига қўйиладиган талабларга риоя қилиниши.

Потенциал таъминотчиларни излаш, топиш ва ҳамкорликни ривожлантириш.

Харид жараёни қуйидаги кўринишида амалга оширилади (7.2.2-расм).



7.2.2-расм. Харид жараёнида сифатни бошқариш жараёни

Харид ва таъминот тармоқларидаги барча харажатларни назорат қилиш асосида, корхонанинг ортиқча ҳаражатларга йўл қўймаслигига эришиш.

Корхонанинг барча функционал тузилмалари ва бўлимлари билан ишбилармонлик муносабатларининг уйғунлашувига эришиш.

7.2.1-жадвал

Таъминотчиларни танлаб олиш ва харид жараёнида сифатни бошқариш бўйича талаблар ва мезонлар ишлаб чиқиш

№	мезонлар	Баҳо			Ахамиятлилик даражаси	балл
		1	2	3		
1.	Етказиб берилаётган маҳсулот ёки хизматлар сифати бозор ёки корхона талабига мослиги. Таклиф этилаётган маҳсулотлар сифати ва хавфсизлиги бўйича меъёрий-хуқуқий хужжатлар, бозордаги стандартлар ёки корхона талабига жавоб берадими? Етказиб берилаётган маҳсулот ҳажми корхона талабини қондирадими? Маҳсулот сифатини назорат қилиш бўйича сифат менежмент тизими мавжудми? Таъминотчилар фаолиятини аудит қилиш имконини берувчи сифат менежменти тизими мавжудми?					

7.2.1-жадвал давоми

1. Сифат ва хавфсизликни таъминлаш бўйича қайси чора-тадбирлар амалга оширилмоқда? Кафолат муддати давриды яроқсиз маҳсулот даражаси қандай?					
2. Нарх сиёсати ва унинг бозор ўзгаришларига мослашувчанлиги. Таклиф этилаётган ёки етказиб берилаётган маҳсулотнинг нархи шартнома шартларига мувофиқми? Буюртмачиларга имтиёзлар тақдим этиладими? Монопол вазият вужудга келганнда нархни ошириш бўйича талаблар тақдим этиладими? Нархларнинг оширилишида таъминотчиларнинг хулқ-атворида ўзгаришлар кузатиладими?					
3. Корхонанинг жойлашуви /ташкилий ва транспорт-коммуникация шартлари Таъминочиларгача бўлган масофа ёки транспорт йўллари узунлиги қанча?					
4. Шартномалар. Шартномаларнинг тузилишида маҳсулот сифати ва хавфсизлигига қўйиладиган талаблар асосида шартларни киритиш имконияти мавжудми? Корхона сифати бўйича ўз шартларини илгари суриши мумкинми? Тузилган шартномалар сифат ва хавфсизлик ҳамда етказиб бериш муддатлари бўйича талабларга жавоб берадими?					
5. Сервис / ҳамкорлик. Ишончли сервис марказлари мавжудми? Ҳамкорлар фаолияти қай даражада очиқ ва шаффоф?					

	Ходимларнинг бошқарув погонасидаги малакаси ва кўникмалари қай даражада? Ходимларнинг таъминотчилар билан ишлаш жараёнига муносабати қандай? Ходимларнинг шикоят ва эътирозларга муносабати қандай (сифат ва хавфсизлик, етказиб бериш муддати бўйича)?					
7.	6. Ишлаб чиқариш воситаларининг ҳолати. Ишлаб чиқариш воситалари қандай ҳолатда? Замонавий техника ва технологиядан фойдаланиладими? Қўлланилаётган техника замонавий талабларга жавоб берадими?					
8.	7. Стратегик таъминотчилар. Бозорда устун мавқега эга бўлган таъминотчилар мавжудми?					

Ҳар бир мезон бўйича коэффициент аниқланади. Мезонларнинг аҳамиятлилик даражасига қараб мазкур коэффициент 0 -5 қийматга эга бўлади[30].

7.2.2-жадвал

Таъминотчиларни баҳолаш

Баҳолаш мезонлари	**Мезоннинг муҳимлиги**	**Маҳсулот етказиб берувчиларнинг тартиб рақами**			
		1	**2**	**...**	**N**
Маҳсулот нархи					
Етказиб бериш нархи					
Маҳсулот сифати					
Етказиб бериш сифати					

[30] У.С.Федосеева, Л.И.Полякова// Методология оценки поставщиков в системе менеджмента безопасности пищевой продукции * Техника и технология пищевых производств. 2015. Т. 37. № 2

Буюртма ҳажми					
Етказиб бериш шартларининг тури ва имкониятлари					
Етказиб берувчи ва истеъмолчи орасидаги масофа					

Таъминотчиларнинг тартиб рақами ва баҳолаш мезонлари бўйича экспертларнинг ўртача балларини мезоннинг муҳимлиги кўрсаткичига кўпайтириш асосида топилади. Яъни,

$$B_{ij} = \overline{Y}_{ij}^{h} \cdot K_{ii}$$ бу ерда,

i – етказиб берувчилар сони,

j – баҳаолаш мезонлари сони,

B_{ij} – матрица элементи, i-чи етказиб берувчининг j-чи мезон бўйича ўртача бали,

$\overline{Y}_{ij}^{h}$ - i-чи етказиб берувчга j-чи мезон бўйича экспертлар қўйган ўртача баҳо.

K_{ii} – мезоннинг муҳимлиги кўрсаткичи.

Экспертлар томонидан баҳолашни фақатгина сифат кўрсаткичлари бўйича амалга ошириш тавсия этилади

Таъминотчиларни баҳолашда уларга ҳар бир мезон бўйича 0-3 оралиқда баҳоланади. Бунда:

1 баҳо = етарли эмас/ ёмон;

2 баҳо = ўртача сифат/ етарли;

3 баҳо = яхши/ ишончли.

Шундай қилиб, таъминотчиларни баҳолаш услубияти имкон қадар содда, фойдаланишда универсал ҳамда баҳолаш объектив бўлиши керак.

7.3. Хизмат кўрсатиш тизимида сифатни назорат қилиш мазмуни ва моҳияти

50 йиллик тадқиқот натижалари асосида Ж.Журан 1986 йилда "Журан трилогияси" китобини нашр эттирди. Бу китобда у бошқарув жараёни – ташкилотнинг ҳолатини яхшилашга зарур восита ҳисобланади деган фикрни илгари суради. Бу ерда бошқарув жараёни сифатни режалаштириш, сифатли назорат этиш, сифатни ошириш, харидорларни аниқлаб олишни ўз ичига қамраб олади. Истеъмолчилар эҳтиёжларини ҳисобга олган ҳолда, уни қондиришга мўлжалланган маҳсулот ва хизматлар яратиш, сифатини назорат қилиш, меҳмондорчилик индустриясида хизматларни энг самарали усулда етказиб беришнинг кафолатини назарда тутади. Шуни ҳам алоҳида таъкидлаб ўтиш керакки, бугунги кунда ҳам аксарият маҳсулот ва хизматлар мавжуд камчилик, харид ёки таъминот тизимидаги хатоларга қарамасдан етказиб бериш амалга оширилади. Режалаштиришнинг талаб даражасида эмаслиги, етказиб беришдаги нуқсонлар келгусида сифатни ошириш, таъминот жараёнида хатоларнинг юзага келишига сабаб бўлади.

Меҳмонхоналар мисолида харид жараёни ўзига хос хизмат таъминоти тизимини ифодалаб, хизмат кўрсатишнинг қачон, нима, ким ва қандай эканлигини кўрсатади. Унда меҳмонлар ташриф буюрмасларидан олдин хизмат кўрсатиш тажрибаси назорат қилиниши ҳамда бу хизматлар махсус мижозлар учун эканлиги таъкидлаб ўтилади.

7.3.1-жадвал

Таъминот тизимини режалаштириш ва такомиллаштириш.

	I босқич: Хизмат таъминоти тизимини режалаштириш	**II босқич: хизмат ҳолатини назорат қилиш**	**II босқич: Ҳолатни таҳлил қилиб, тизимни такомиллаштириш**
Қачон (when)	Меҳмон келишидан олдин ва меҳмон хизматларини кутаётган пайтда	Меҳмоннонинг таассуроти давомида	Меҳмон таассуротидан кейин

Нима (What)	Кутилаётган тажриба	Олинган таассуротлар	Эсда қоладиган таассуротлар
Ким (Who)	Мўлжалдаги харидорлар	Амалдаги(мавжуд) харидорлар	Ўтмиш, ҳозир, келажакдаги потенциал харидорлар
Қанда й (why)	Хизмат стандартларини ўрнатиш, моделлаштириш, (универсал) хизмат умумий харитаси, балиқ скелети таҳлили, PERT/KMP акс эттириш, талабни башорат қилиш, навбатни лойиҳалаш, жамоа сифатини ошириш(пока-кишанлари) кўп функцияли ташкилий дизайн	Хизмат ва касб стандартларига диққатни қаратиш. Бошқарувга оид кузатувлар, ишчи-ходим кузатувлари яъни хизмат кафолатини таъминлаш учун махсус интервюлар ва меҳмонлар билан кутилмаган учрашувлар	Меҳмон таҳлили: шарҳлаш конвертлари, бепул 800 та рақам. Сўровномалар, (mail, web, telefon, spam) SERVQUAL, mystery shopping, referent group). Бошқа маълумотлар кузатуви, сифатсиз хизматлар ҳисоботи, хизмат кафолатидан фойдаланиш, интервьюлар, харидор шикоятларини тоифа ва турларга ажратиш. Қўшимча кузатув

Таъминот тизимни режалаштириш. Ҳар қандай яхши таъминот тизими пухта ражалаштиришдан бошланади. Чуқур таҳлил ва таъминот жараёнидаги ҳар бир босқични пухта ўрганиш жараёнларнинг ижобий бўлишини ва аъло даражадаги хизматга эришишни кафолатлайди.

Хизмат стандартлари таъминот тизимини режалаштиришнинг дастлабки босқичидаёқ жорий этиш керак. Улар компаниянинг муваффақиятини таъминлаб хизмат кўникмаларининг ҳар доим ҳар бир меҳмонга юқори даражада етказилишини таъминлайди.

Меҳмонхона хўжалигида айрим стандартлар кенг миқёсда ишлатилади. Масалан, хона хизмати ёки нонуштани 20 минут кутиш, 6 дақиқали қисқача текширув, ресторанда ўтказилабки қаҳвани 4-5 дақиқа ичида етказиш. Бу каби хизмат

стандартлари сертификациялаш, аккредитациялаш ва стандартлаш турли таъсисчи саноат бирлашмалари ёки бошқа идоралар томонидан белгиланади.

Ташқи ишлаб чиқилган стандартлар. Бир қанча ташкилотлар хизмат сифатининг ташқи аҳамиятини излаш орқали ўзининг ички ривожланиш стандартларини аниқлаш тестини ўтказадилар. Улар бу текширишни учта асосий йўналишда амалга оширади: сертификациялаш, аккредитацуялаш ва обрўли ташкилотларни кузатиш.

Сертификациялаш. Миллий стандартлар институти ва Малколм Балдриге Авард технологиялари ва ИСО 9000:2008 сертификациялаш гуруҳи ташқи умумий баҳолашлар бўлиб, ташкилотларнинг меҳмондўстлиги ва бошқа хизматларининг сифат даражасига ўз аксини топади. Кўплаб корхоналар ҳозирда энергияда раҳбарлик ва атроф-муҳит лойиҳаси (ЕРАЛ), Яшил хона, Катта яшил Г каби бир қанча давлат даражасидаги сертификацияларни олишмоқда. Бу каби ташкилотлар ИСО – 9000 сертификатига аъзо бўлиш орқали ўзларининг комплиментларини кўрсатади ва мақолага топширади. Агар бу мақола ростан ҳам бу корхонани стандартига жавоб беради деб топса фирма ўзини ИСО – 9000 сертификатига эга сифатида реклама қилиши мумкин. Халқаро Стандартлар Ташкилотига керак бўладиган, талаб қилинадиган ҳужжатлар унинг веб сайтида жойлашган. Сертификация оддий мижозлар учун эътиборли бўлмаслиги мумкин. Аммо, корхона ва ташқи бизнес ҳамкорлар ўртасида бу сифат белгиси юқорилигини билдиради. Корхона яна Америкaнинг "Олти сигма қора белбоғи" сифати сертификатини ҳам олиши мумкин. Бу сертификат Америка Жамияти Сифати ташкилоти томонидан берилади ва дизайни, ўлчами, таҳлили, яхшиланиши, назорат кабилар ҳисобга олинади. Яна бир қанча махсус турдаги корхоналар учун сертификатлар ташкил қилинган. Масалан, круисе лине маслаҳати, профессионал учршув ва махсус саноат гуруҳлари учун бўлиб бир қанча талаблар мавжуд.

Аккредитациялаш. Аккредитация жамоа эътиборини таъминлайди яъни корхона аккредитация гуруҳлари томонидан ташкил қилинган сифат стандартларини кўрсатади. Бир қанча

меҳмондўстлик каби профессионал корхоналар ўзларининг хиссадорларига юқори сифатни кўрсатиш мақсадида аккредитациядан фойдаланадилар. Мисол учун, Халқаро Манзилгоҳлар Ассоциацияси Маркетинги томонидан чиқариладиган Манзилгоҳ Бошқаруви Аккредитация дастурининг Халқаро Круиз Консуллиги кабилар мавжуд.

Кузатиш. Бир қанча меҳмондўстлик кузатиш дастурлари энг кўзга кўринарли ва муҳим сифат даражаси бўлиб ҳисобланади. Улар Истемолчи баёни, Вино мухлиси каби журналлар орқали рейтинги баҳоланади ва сифат-рейтинги ташкилотлари Ж.П. Повер ва Америка автомобиллар ассоциацияси ва онлине тарзда ёки нашр қиладиган, *Michelin, Fodor, Rick Seeds, Lonely Plannet, Trip Advisor* каби журналлар хам мавжуд. Бу ташқи ташкилотлар меҳмондўстлик корхоналари учун сервис стандартлари яратади ва баҳолайди. Бу стандартлар ва рейтинглар мавжудлигини билган ҳолда мижозлар кўнглини олиш учун ва келгусидаги ички хизмат сифатини ошириш учун андоза сифатида олинади. Шуни билиш керакки мижозларнинг бу каби мақолаларини ўқишидан мақсад фақатгина корхона сифат даражасини билиш эмас балки, меҳмонхона, ресторан, круиз лайнер ва бошқа туристик жойларга борганда уларни ҳайрон қолдирувчи таассуротлар борлигига ишонишидир.

Сертификациялаш, Аккредитациялаш ва Кузатиш корхона ҳиссадорлари ва мижозлари эътиборини қаратишда кўринарли ва самарали йўл бўлиб ҳисобланади. Бу каби баҳолашлар корхонанинг ички хизмат даражасини ҳам ривожлантириш ва келгусида мижозларга қандай хизмат кўрсатишга замин яратади.

Корхоналар ёки якка тартибдаги шахслар бу стандартларни таҳлил қилади ва кейин жамоа таҳлилига чиқарилади. Кўплаб стандартлар махсус бўлиб улар корхонанинг кутилаётган меҳмонларини кутиш учун ёки рақобат мақсадида хам тузилади. McDonald's ҳар бир вазифа учун стандарт яратади ва "тезкор ҳисоботини" тузади. Бу стандарт McDonald's ни 950 та йўналиш бўйича текширади. Ҳаво йўллари юкларни юк қабул қилиш жойидан юкхона ҳудудига олиб бориш учун

неча дақиқа сарфланишини аниқлайди. Агар белгиланган вақтда бажаролмаса сифатга эришилмаган бўлади. Кўпчилик корхоналар мижозларга телефонга жавоб беришда бир қанча қўнғироқлардан фойдаланади. Масалан, жойни банд қилувчи ходим учта қўнғироқ ичида телефонга жавоб бермаса хизмат сифатига эришилмаган бўлади. Бу каби хизмат сифати режалаштириш пайтида ривожлантирилади яъни мижозга етказиладига сифат даражаси ва турини аниқлаш керак.

Сервис стандартлари менежерлар кафолатлаши лозим бўлган муҳим қуроллардан биридир. Мижознинг хизматга бўлган қониқиши минимум бўлсада эришилади. Хизмат стандарти режалаштириш босқичида яратилиши керак яъни мижоз келишидан олдин. Юқоридаги бўлимларда муҳокама қилганимиздек, мижоз келиб хизмат сифатига ишонч ҳосил қилган пайтда текширилади ва мижоз кетишида хизматнинг барча қисми режалаштирилганидек амалга оширилгани ҳақида баҳо беради.

Хизмат тажрибасини мониторинг қилиш. 1-жадвалда маълумотларидан кўриниб турибдики тажриба содир бўлаётган пайтда баҳолаш орқали мониторинг қилишни ўз ичига олади. Таъкидлаш керакки, хажмни олдиндан билмай уни бошқара олмаймиз, бу айниқса хизмат кўрсатиш соҳасига тегишлидир. Меҳмондорчиилк индустриясида хизмат кўрсатишнинг ҳар бир босқичида содир бўлаётган жараённи баҳолашга бўлган эҳтиёж мижозлар ишончини оқлашда муҳим аҳамиятга эга.

Тажрибаларни баҳолаш ва тизимни яхшилаш. Тизимни режалаштиришдан кейин баҳолашлар орқали тажрибани мониторинг қилиш охирги босқичидир яъни энг охирги босқичлари бўлиб баҳолаш ва яхшилаш ҳисобланади. Барча содир бўлган хизматлар ҳақида маълумот тўплаш ва таҳлил қилиш, тизмини яхшилашни тезлаштиради.

9.3.1-расмда 3 фаза "Қандай тизимни яхшилаш" учун тажрибани баҳолаш ўз ичига олади. бизнеснинг умумий соғломлиги хизмат сифатини қаерда бўлиши кераклиги ёки йўқлигининг индикатори бўлиб хизмат қилади. Агар корхона даромадини бозордаги кабиларни йўқотаётган бўлса, бу шуни англатадики, етказиб бериш хизмати, ташкил қилиш, маҳсулот

сифати билан боғлиқ муаммолар бор. Бошқа сўз билан айтганда ташкилий бўлимларда таърифланган омиллар орқали яратилган маълумотларни тўплаш ва қайта кўриб чиқиш жуда муҳим ҳисобланади. Сиз курган ёки яратган бизнес моделига ишчиларни қизиқтириш бизнесснинг умумий муваффақиятга қанчалик таъсирини билдиради.



7.3.1-расм. Таъминот (етказиб бериш хизмати) жараёнида сифатни таъминлаш

Меҳмондўстлик тажрибаси каби хизматларни ишлаб чиқариш фазадаги фарқлар сезиларли эмас. Музлатиш узоқ вақтда қурилган бўлади ва магазинга олиб келиб, шу ерда сотувга чиқарилади. Бунда маҳсулотнинг ҳар бир босқичи кўриниб турибди. Етказиб бериш хизмати фазоси ўртасидаги чегаралар бир-бирига ўхшаш ҳудудларни тасвирлайди ва бу фарқ қилмайди.

Юқорида таъкидлаганидек, хизмат меҳмонлар эшикдан киришидан олдин бошланиши режалаштириш ва бу режаларнинг бир қисми ўз ичига мижозлар кутиш вақтини

хизматининг ичида деб билади. Агар у назорат қилинмаган бўлса ёки узоқ бўлса, меҳмон бутун хизматни яхши деб ҳисобламайди. Яна бир мавҳум томон, хизматнинг яхшиланиши ва хатолар тўғирланганлигини кўрсатади. Улар хизмат пайти ва ундан кейин тузатилиши мумкин. Аниқки, узр сўраш, ҳал қилиш, кабилар учун энг қулай фурсат бу меҳмон кетишидан олдинги пайтдир. Меҳмонлар шикоятлари корхоналар учун қувонарли ҳол бўлмасада, бу корхоналар уларни худди қийматли нарсадек кутиб олишади ва уларнинг мақсад ва эҳтиёжларини амалга оширмоқда. Бу каби мижозларнинг шикоятлари хизматни мувоффақиятга эришмаганлигини аниқ исботлайди. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики жудаям қониқмаган меҳмонлар одатда шикоят қилмайди, шунинг учун фақат шикоят тушган хизмат турини эмас барчасини баҳолаш лозим[31]. Фақат шу йўл билан корхоналар меҳмонларга белгиланган вақтда, кутилган тарзда белгиланган мижозга етказиб беришни амалга оширади.

Корхона хизматини қай даражада яхши амалга ошираётганини билиши учун тизимли усуллар керак бўлади. Чунки хизматни яхшилаши лозим. Сўровлар нафақат кирадиган мижозлар ўртасида балки бозордаги қайтиб фойдаланмайдиган мижозлар ўртасида ҳам ўтказилиши керак.

Энг кўп муҳокама қилинадиган сервис диаграммаси ҳисобланади. Бутун бир етказиб бериш жараёни ва унгача бўлган жараён режалаштиргич форматида тасвирланган бўлиб унда қурилаёт уйнинг ҳар бир кичик қисмларигача қайга кетгани акс этади. Яхши режа, нафақат етказиб бериш балки содир бўладиган ҳар бир воқеа ҳодисаларни меҳмон олди эшик кўриши ёки саломлашию у қайтиб кўздан йўқлишигача бўлган ҳодисаларни ўз ичига олади. Одатий Режа 5 қисмдан иборат бўлиб улар:

1. Жисмоий далил: Сервиснинг моддий-жисмонининг ҳаридорларнинг сифат ва қийматини баҳойлашинг таъсири

---

[31] Managing Quality Service in Hospitality: How Organizations Achieve Excellence in the Guest Experience Robert C. Ford, Michael C. Sturman, Cherrill P. Heaton, 2012 Delmar, Cengage Learning –516 pages. 339-340 pp

Ҳаридорларнинг хатти-ҳаракатлари. Ҳаридорлар ... ҳаракатлари ва уларнинг ўзини тутуши Режа нинг ... таъсир қиладиган омилдир.

Ишчилар билан очиқ ва тўғридан тўғри мулоқот ... Ҳаридорлар билан юзма-юз мулоқат ва улар кўриб ... ишларни бажарувчи ишчиларнинг ишларини ўз ичига ...

Парда орқасида мулоқот қиладиган ишчилар ҳаракати. ... мижозлар билан тўғридан тўғри мулоқот қилинмасдан ... сервисларни ўз ичига олади.

Қўллаб қувватлаш жараёни. Сервис кўрсатишда муҳим ... лекин мижозлар билан мулоқот олиб бормайдиган ... ларни ўз ичи фаолиятларни ўз ичига олади (Фирманинг ... курилмасини бошқарадиган ёки овқат етказиб ... кабилари ўз ичига олади).

Ҳар бир содир бўлиши керак бўлган ҳодиса унинг ... дан тортиб то унинг тугашигача бўлган фаолиятни ... режада акс эттирилиб у осонлик билан билан ... мумкин. Сервис жараёнида содир бўлиши ... бўлган муваффақияцизликлар олдин аниқланишини ... олдини олиш учун аввалдан аниқлайдиган механизмлар ... зарур. РЕЖА *бажарилаётган фаолият ва жараёнларга* ... кўрсатилаётган вақт ва меҳмон олган тажриба вақтини ... зарур. Агарда бажарилган сервис мос атроф муҳитда ... ичида бажарилса мижоз шошилгандек ҳис қилиши ... агарда сервис бир соат ичида бажарилса мижоз ... ҳосил қилади; агар сервиснинг бажарилиш вақти 2 ... ёки ундан ошиб кеца шу мижоз умуман қайтиб келмаслиги ... Ниҳоят, режанинг мақсади фақат мижозни ...лантириш бўлибгина қолмай у фирманинг юқжори фойда ... учун хизмат қилади. Яхши ишланган режа асосида ... кўрсатиш фирма мижозлар учун юқори сифат ва киймат ... ҳолда фойдани максималлаштиради.

Умумий Сервис(хизмат) харитаси. умумий хизмат (...) харитаси тафовут қолип кўрсатилган бўлиб турли хил ... ҳолатларига тегишли ҳисобланади. Бу меҳмоннинг ...-тўғри буюртма қилишидан бошланади. 2-бўлимда,

стратегик режалаштиришда биз харидорларга эътибор қаратадиган стратегиянинг муҳимлигини муҳокама қилдик. Ташкилотда бажариладиган аъло даражадаги хизматларнинг асосий таянчи бунга хизмат таъминот тизимини ўз-ўзига олиб қатъий бошқарувни акс эттиради. Шу сабабли расмда меҳмонхонада қолиш меҳмонхона нуқтаи назаридан эмас, балки, меҳмонларникидан келиб чиққан ҳолда тасвирланган. 9.3.3-расмда бир кўз ташлайдиган бўлсакхаридорлар юқорида менежмент ва бизнес жараёни қуйидагини кўрсатади. Бундай дастур фақат рамзий бўлиб қолмай мамнунликни ҳис қилган харидорлар жараённинг асосий самараси эканлигини кўрсатади. Катаклар ва чизиқлар ташкилотдаги ўзаро алоқаларни деярли кўрсатмайди. Ташкилотлардаги ички бошқарув стратегияси аниқлашни ва охирги босқичдаги харидор қониқиши самарасини боғлай олмайди.

Ўзаро ички мулоқот линияси. Умумий хизмат харитасида 3 та горизонтал нуқтали чизиқлар катакларни гуруҳларга ажратади. Қуйи чизиқ ўзаро ички мулоқот чизиғи ва хизматларни ишлаб чиқиш учун ташкилот ичида содир бўладиган ҳамма жараёнларни акс эттиради. Ташкилотдаги бир гуруҳ катаклар ички хоналар функциялари яъни таъминлаш ва кўмаклашиш ишларини олд чизиқ ишчилари ва хизмат маҳсулотларига беради. Бу ўз ичига меҳмонхонанинг буюртма тизими, ресторанлар учун ошхона, ер ости чиқинди тозалаш тизимларини олади. Харидор бу жараёнларнинг амалга оширилишини кўрмайди, бироқ, уларнинг хизмат ҳолатига таъсири жудаям зарур ҳисобланади.

Очиқ-ойдинлик линияси. Кейингиси очиқ-ойдинлик линияси. Бу линия харидорларга ошкор фаолиятни, улар кўриши мумкин бўлмаганларидан ажратиб туради, ишчилар фаолияти ушбу линия ортида яширин қолади ва харидорларни ички иш ва фаолият жараёнларини очиқ ойдин кўришни олдини олади. Ходим меҳмондан буюртма олади ва ошхонага қайтиб харидор нигоҳидан четга чиққан ҳолда буюртмаларни етказиб беради. Бу каби таъминот жараёнлари хаидор кўз олдида содир бўлмасада, ходим ва ошпаз ўртасидаги мулоқот муҳим ҳисобланади. Чунки, ноҳушликлар ушбу жараёнда тез-тез содор

буюртма. Қачон хизматчи буюртмани тўлиғича ёзиб олишга вақт ажратмаса ва ошпаз буюртма ҳақида билади деб тахмин қилса ва конвенсия менежери таом ва ичимлик департаментига буюртманинг вақти ва давомийлиги ҳақида батафсил маълумот бериши унуца муаммолар пайдо бўлад бошлайди. Натижада янги ходимлар ўртасидаги ўзаро мулоқот кўплаб имкониятларни яратади ва коммуникация маммоларни ва тизим муаммоларини олдини олади. Бунга бошқарув вақти ва эътибор талаб этилади, амалга оширилган тақдирда меҳмонлар ва ички хизматчилар ўртасидаги муаммоларни бартараф этади.

Меҳмон билан мулоқот линияси энг юқоридаги нуқтали линия меҳмон ва харидор билан мулоқот ҳисобланади. Ушбу линия ишчи ходим фаолиятини харидор хизмат кўрсатишларидан ажратиб туради. Бу ўзаро мулоқотнинг таъминотчи ва харидор ўртасида асосий ўринни эгаллайди. Истеъмолчи комплекс тарздаги хизматлардан фойдаланади. Самолёт учишидан олдин йўловчилар барча шахсий нарсаларга эга эканлигиртириши керак. Шунингдек, хизмат нархини йўловчилар билиши зарурдир. Менежер ҳар бир ҳолатни ходимларига тушириш орқали танқидий ҳолатларни олдини олади. Мижозлар томонидан хизматнинг ростлигини билишига эришиш лозим. Бу барча ҳаракатлар (банд қилиш, меҳмонхонага жойлаштириш, рўйхатдан ўтиш) орқали менежер мижозларни мамнун қилиш ва яна қайтиб келишига эришишга эришадилар.

Балиқ скелети таҳлили. Таъминот тизимини ташкил этишда, барча камчиликлар қайтадан кўриб чиқилади. хизмат кўрсатишлари, техникадаги муаммолар баҳолаб чиқилади ва балиқ скелети диаграммасида таҳлил қилинади. Бу муаммоларни аниқлаш, улардан сақланиш яхшилашга имкон беради. Балиқ скелети таҳлили кўпинча етказиб бериш жараёнидаги келгусида қилиниши керак бўлган янгиликларни олишда фойдаланилади.

Ресурсларнинг категориялари. Самолёт парвози учун талаб қилинадиган ресурслар қуйидаги категорияларга бўлинади. Кадрлар, иш тартиби ёрдамчи хизматлар ва ускуналар. Булар диаграммадаги қилтиқларга уланади.

Буларнинг ихтиёрий биттаси ёмон натижаларга олиб келадиган муаммони юзага келтириши мумкин. Мисол учун, кеч жўнашлар бу муаммо юқоридаги категориялардан бирига боғлиқ бўлади ва бу муаммо устида ишлаётган гуруҳ баҳолаши керак бўлади. Бу дастлабки техника "Парето таҳлили" деб номланади ва содир бўлиш тезлигига асосланган ҳолда муаммоларни ҳал қилиш қаратилади.

Федератив Авиация бошқарувидаги ҳақиқий транспорт статистикасини тасвирлайди. Кеч жўнашлар фоизини тасвирлаётган маълумотлар кейинги муаммолар билан кетма-кетликда бирлаштирилиб чиқилади. Парето таҳлили шуни кўрсатадики, 90% кеч жўнашларга ФАБ томонидан тузилган 30 та сабабларнинг атиги 5 таси таъсир кўрсатяпти. Кечикишларнинг энг катта улушини кечикиб етиб келувчи самалётлар (36,3%), кечикувчи йўловчилар (30,7%) ташкил қилмоқда. Ёқилғини кутиш, тайёргарлик жараёнини кутиш ва бошқа техник муаммоларни ўрганиш натижасида йўловчиларнинг келгусидаги шикоятларини олдини олади.

Аэропорт санаси. Саналар шунингдек якка аэропортлар томонидан таҳлил қилинади, агарда барча муаммолар бир хил деб топилсагина. Шунингдек, саналар иккала фоизларни ва сабабларни кечиктиришла учун. Неварк аэропортида турли турлари кўринади бошқаларидек тез бўлувчи омил бу ходимларнинг самолётга етиб олиши фаолияти бу Вашингтон Реаган учун муаммодек пайдо бўлмайди қаердаки, техник муаммолар самолётларда бу Невакдаги битта деб топилмаган. Маълумотларни тартибга солиш йўли орқали менежерлар амалга ошмаган. Йетказиб берсиҳдаги осон фойдаланувчи анализли воситаларнинг сабабларини қидирадилар. Ҳар бир юзага чиқиши мумкин бўлган мувоффақияциз ғояларни улар деярли йиғишади ва тартибга солишади ва саналарни қайсики, балиқ скелети категориялари қандай уларни йиғишни англатишади. Муаммоларни тўғри тан олмоқ, кеч учиш, жунатишлар -- бу биринчи қадамдир. Етказиш тармоғи хизматидаги яхшиланиши, лекин у шундан кейин сиз қандай муаммо содир бўлишини топишингиз керак, яъни кеч етиб келган самолётлар ва кечикган йўловчиларни топишингиз

керак. Сиз муаммоларни тузатолмайсиз, агар сиз нима сабаб эканлигини билмасангиз.

Бошқа кутишни ҳожати йўқ. Аввалларида кеч етиб келган йўловчиларга таъсири бу айнан бир хил деб қаралган, ҳаво йўллари шунга қарор қилдики учишларни бошқа узоқ кутишмайди. Уларни агарда йўловчилар аэропортга ўз вақтида етиб кела олмаса. Бу муаммолар ечими қисқартирилган бир вақтда бу ҳаво йўллари хизматига бўлган.

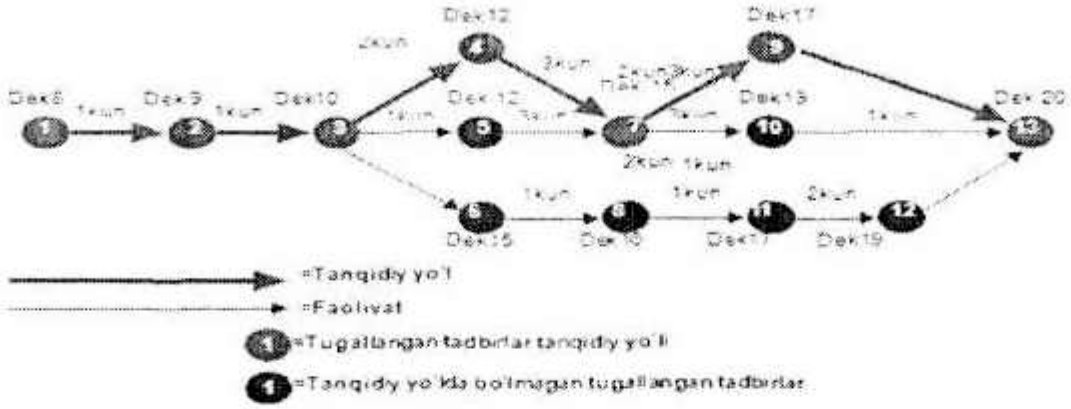
Меҳмонхона хўжалигида хизмат таъминотини режалаштириш ва сифатни таъминлашда *PERT/CPM* усулидан кенг фойдаланилади. *PERT/CPM* усулини режалаштириш қурилиш саноатида ва ҳарбий соҳада ҳам кенг қўлланилади. Шунингдек, меҳмондўстлик саноатида ҳам турли хил вақтларда ишлатиладиган усулдир. *PERT/CPM* (Program Evaluation Review Technique) –критик йўл усули дастури ва *CPM* ва (Critical Path Method) яъни танқидий йўл методи. Мазкур усуллар ўзаро ўхшаш бўлиб, режалаштириш стратегиясини ишлаб чиқишда улар биргаликда *PERT/CPM* деб юритилади. Умуман усулда менежерлар маълумотларни тўла-тўкис етказади, яъни ташкил қилинган режалар ва назорат қилиш меёрлари параёнлари билан таҳлил қилиниб, қандай режани амалга ошириш имкониятлари ўрганилади. *PERT/CPM* жараёни босқичлари булар:

1. Лойиҳани тўлдириш учун керак бўладиган фаолиятни аниқлаш.
2. Тартибли фаолиятларни белгилаш
3. Ҳар бир фаолият қанча вақт олишини баҳолаш
4. Яратилган ва диаграммалаштирилган фаолиятни тармоқлаш
5. Танқидий йўлини топиш ва фаолиятларни тезлигига эътибор бериш керак ва суст вақт яроқлигини аниқлаш

Бу муваффақиятли жараёнлар аниқликга алоқадор бўлиши мумкин ва шуларга асосан ҳар бир қадамда баҳоланади ва улар ҳар доим осонлик билан яратилмайди.

PERT/CPM усулидан фойдаланиш меҳмонхона менежерларига бир қанча муҳим мақсадларига эришишга имкон яратади. Дастлаб менежерлар бу режалаштиришлар орқали

барча одатдаги вазиятни яхшилашга эришади, кутилмаган ҳодиса ёки фаолият бирор нарсанинг тайёр ҳолатига қанча вақт кетишини баҳолашни англата олади.



7.3.5-расм. *PERT/CPM* усулида менежер фаолиятини режалаштириш

Критик йўллар бўлиши кутилиши мумкин бўлган тегишли жараёнларнинг содир бўлиши ёки амалга оширилишини билдириб, бу ҳодиса ёки жараённинг кетма-кетлиги сақланган ҳолда содир бўлишини кўзда тутади. Агарда етказиб бериш хизмати ҳам ўз вақтида тугатилиши керак бўлса бунда "вақтни чўзишдан" наф йўқ. Мураккаб *PERT/CPM* тақмоқлари одатда компютер орқали бажарилади. Агар меҳмонхонада бундай имконият мавжуд бўлмаса бунинг махсус дастурлар ишлаб чиқилган. Кичик меҳмонхоналарда буни иқтисодий математик усуллар ва моделлар сифатида тасвирлаш орқали амалга ошириш мумкин.

PERT/CPM тармоғини яратиш 5та босқичда амалга оширилади:

1-босқич. Етказиб бериш тизимини таҳлил қилиш. Менежер лойиҳа тугатилиши мобайнида содир бўлиши керак бўлган барча ҳодисаларни англайди ва барча бу ҳодисаларгача бўлган машғулотларни ҳам белгилайди. Режалаштириш жараёнининг ҳақиқий меваси шу босқичда пайдо бўлади. Вақтдан ютиш ва ҳаракат қилиш орқали менежер лойиҳадаги ҳар бир машғулотларни баён қилиши ва шунингдек, ҳар бир босқичлар таҳлил қилиниши керак.

2- босқич. Етказиб бериш жараёнининг кетма-кетлиги. Бир менежер етказиб бериш билан боғлиқ воқеа ва ҳодисалар бир вақтда содир ва кетма-кет содир бўлиши керак

вақ ҳисоблайди. Кетма-кетликнинг келгусида ҳодисаларнинг ташкиллашган тартибини очиб беради.

3-босқич. Критик вақтни ҳисоблаш. Кейинги босқичда менежер учун ҳар бир жараён қанча вақт олишини, яъни ҳар бир жараённинг кутилаётган вақти якунланиши ва уларни таққослаш орқали қанча вақтни тежаб қолишни ҳисоблаши керак. Менежер оддий ва жуда кўп қўлланиладиган ўртача ҳисоблаш формуласидан ҳар бир жараённи ҳисоблашда фойдаланилади:

Кутилаётган вақт = (оптимистик вақт + кўп марта фойдаланилувчи вақт + пессимистик вақт)

4-босқич. Лойиҳани диаграммасини тузиш. Барча ҳодисалар тартиблаштирилгандан сўнг, жараёнлар тўлиқ акс эттирилади ва ҳар бир жараён учун ҳисобланган вақт умумий диаграммасига жойлаштирилади.

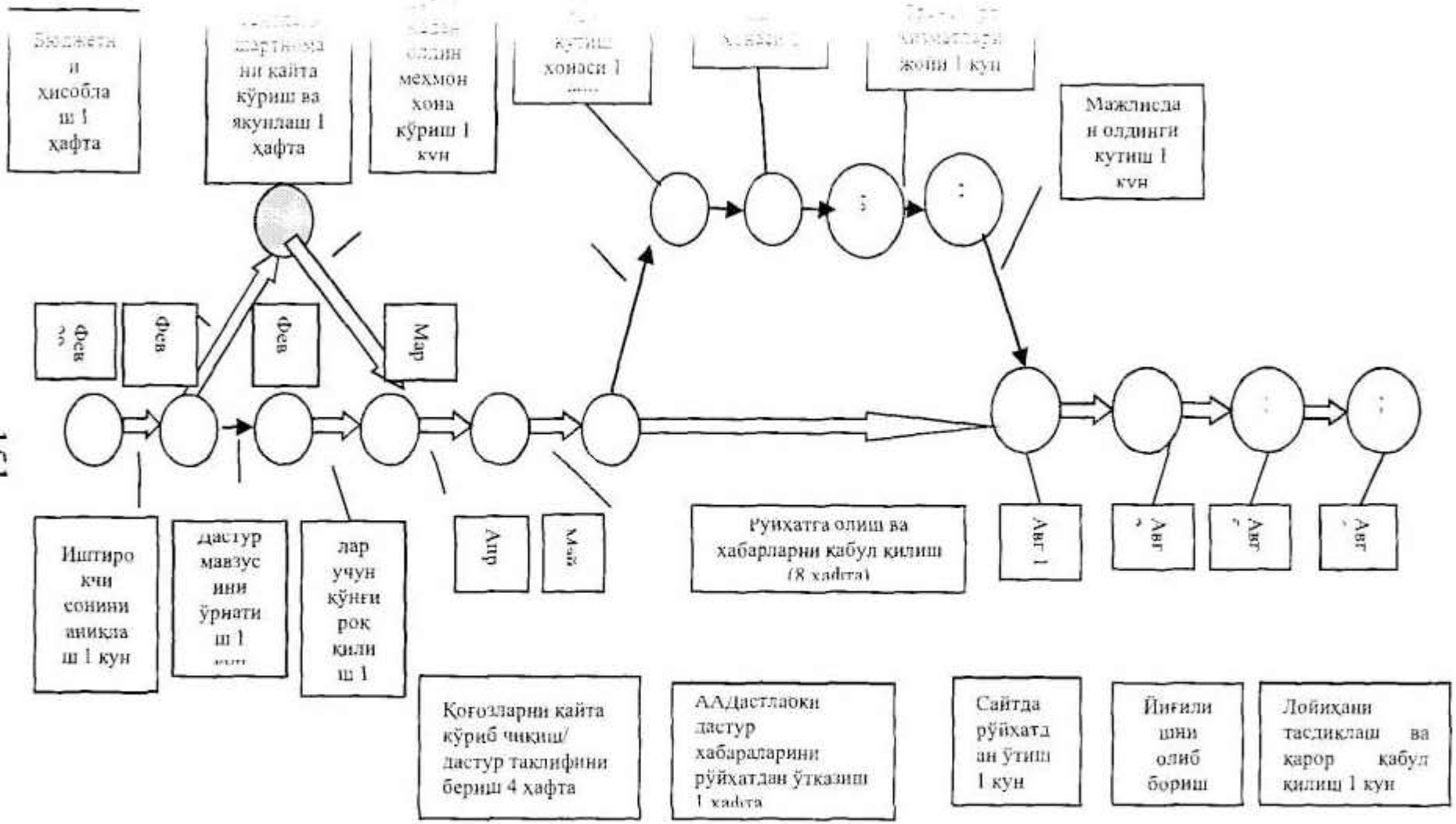
5-босқич. Критик йўналишни аниқлаш. Жараёнлар бўйича хулосалаш йўналишни якунлашга олиб келади, менежер лойиҳани тугатиш умумий вақтини ҳамда критик йўналишни ҳисоблаб чиқади. Ҳодислар вақтида содир бўлмаса, лойиҳа вақтида якунланмайди. Тизимдаги бошқа йўналишли ҳодисалар содир бўлиши ва бу жараёнлар содир бўлишининг ҳисоблаб чиқилган ва режадаги вақти ўртасида фарқлар бўлиши мумкин. 10-5 шаклда 6-ҳодиса 15-декабрда содир бўлиши керак эди, лекин режадан орқада қолди, лойиҳа эса 12-декабрда якунланилиши режалаштирилганди. Бу лойиҳа менежерининг эътиборсизлиги оқибати эди. Ҳатто 6-ҳодиса 2 кун ўрнига 5 кунга якунланиши лойиҳани якунлаш вақтига таъсир кўрсатмайди. Эътибордан четда қолган вақт эса бажарилиш вақтидан олдинроқ якунланувчи жараёнлар ҳамда ёрдамга муҳтож ҳодиларга нисбатан эътибор ресурслар ўзгартириш имкониятини пайдо қилади.

Катта PERT/CPM тасвири Критик йўналиш қўшимча равишда кўрсатилувчи лойиҳа учун ривожлантирилган якуний вақт ҳамда жараёнларни кетма-кетлиги якуний лойиҳа бажарилши учун зарур, тизим диаграммаси лойиҳани жуда ажойиб кўринишда жалб қилинишини таъминлайди. Диаграммадан фойдаланилиб, менежер бутун бутун лойиҳани,

ҳар бир шахснинг лойиҳадаги ҳиссасини, ҳар бир фаолият қачон бажарилишини, қайси фаолият қулайлигини, қайси ҳодиса рўй бермаслиги ёки ҳар бир шахснинг иши кетма-кетлигини барчага кўрсатади. Менежер якунланган моделни синаб, тахмин остидаги тўпламларда содир бўлишини аниқлайди.

Диаграмма менежерга осон ва тез ўрнини босувчи янги рақамлар ва умумий якуний лойиҳани қайта кўриб чиқиш имконини беради. Шубҳасиз, ҳар бир муҳим лойиҳа кўп ноаниқликларни келтириб чиқаради. Бу билан менежер қандай бўлмасин ноқниқликларни беркитади ва зарур бўлса уни қайта шакллантиради. Йиғилишда фикрлар олиш (Ҳолдинг йиғилиши)

PERT/CPM усулида меҳмонхонада қилиниш лозим бўлган ишларнинг вақт харитаси.ҳар бир операциянинг босқичлари ҳамда улар учун зарурий тайёргарликни, йиғилиш ташкил қилишни кўрсатади. Менежерлар жараёнларни аниқлаш, уларнинг кетма-кетлиги ва вақт кўрсаткичлари устида изланиш олиб боради.



7.3.6-расм. *PERT/CPM* усулида меҳмонхонада қилиниш лозим бўлган ишларнинг вақт харитаси

Таянч сўз ва иборалар

Лойиҳалаштириш, истеъмолчиларга йўналтирилганлик, харид жараёни, харид сифати, таъминот тизим, Fishbone диаграммаси, PERT/CPM усули

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Харид сифати нима?
2. Харид жараёнида сифатни таъминлашга қўйиладиган асосий талаблар нималрани ўз ичига олади?
3. Харид (таъминот) функциясининг асосий хусусиятларига нималар киради?
4. Харид жараёнининг асосий босқичлари қайсилар?
5. Харид жараёнида сифатни таъминлаш қандай жараёнларни ўз ичига олади?
6. Таъминотчиларни танлаб олиш ва харид жараёнида сифатни бошқариш бўйича қўйиладиган асосий талаблар ва мезонларга нималар киради?
7. Етказиб берилаётган маҳсулот ёки хизматлар сифати бозор ёки корхона талабига мослиги қандай аниқланади?
8. Хизмат кўрсатиш тизимида сифатни назорат қилиш мазмуни ва моҳиятини тушунтириб беринг.
9. Хизмат тажрибасини мониторинг қилиш нима?
10. Таъминот (етказиб бериш хизмати) жараёнида сифатни таъминлаш қандай амалга оширилади?
11. Р.Исикаванинг Fishbone (Балиқ суяги) диаграммаси.
12. PERT/CPM усулини тушунтириб беринг.

4-БЎЛИМ. БЕТАКРОР СЕРВИСНИ РАҒБАТЛАНТИРИШДА ХОДИМЛАРИНИНГ ЎРНИ ВА АҲАМИЯТИ

8 БОБ. МЕҲМОНХОНАЛАРДА ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ РЕЖАЛАШТИРИШ

8.1. Меҳмонхоналарда инсон ресурсларини режалаштириш
8.2. Малакали мутахассислар заҳирасини шакллантириш
8.3. Ходимларни танлашнинг ички стратегиялари

8.1. Меҳмонхоналарда инсон ресурсларини режалаштириш

Маълум иш учун энг яхши одамни танлаш учун энг аввало номзодларга эмас, балки ишнинг хусусияти ва ҳолатига эътибор қаратинг. Биринчидан, сиз инсон ресурсларини режалаштириш жараёнида иштирок этинг. Инсон ресурсларини режалаштириш ташкилотнинг қўйилган мақсадларига эришиши учун мавжуд инсон ресурсларининг имкониятларини ва уларга бўлган келгуси талабни таҳлил қилиш жараёнидир. Компаниянинг ташкилий стратегиясида сиз ходимлар қандай билим, малака ва кўникмаларга эга бўлишлигини аниқлаб олишингиз, ҳақиқатда ходимларнинг билим, малака ва кўникмалари қандай даражада, компания ва унинг ходимлари вақт давомида қандай ривожланади, инсон ресурсларини режалаштириш ходимларнинг нафақат бугунги кунги, балки узоқ истиқболдаги талабларига йўналтирилганлигини белгилаб олишингиз керак. Аксарият кадрлар билан ишлаш бўлимлари бугунги кунда вакант бўлган иш ўринларини тўлдириш билан банд бўлиб, ташкилотнинг келгуси эҳтиёжлари учун кадрларни прогнозлашга ҳам эътибор қаратишлари лозим. Масалан сиз меҳмонхонани кенгайтирмоқчи ёки янгисини қўрмоқчи бўлсангиз, лойиҳангиз амалга ошгунга қадар ёки амалга оширилгандан сўнг кадрларга зарур бўладиган билим, малака ва

кўникмаларнинг мақсадга мувофиқлиги тўғрисида ўйлаб кўришингиз керак. Аксинча, бошқа меҳнат бозоридан кадрларни излаш, меҳнат бозорида мавжуд кадрларни қайта ўқитиш ёки бошқа иш берувчилардан бўшаган собиқ ходимларни ишга ёллашингиз зарур. Ушбу стратегияларнинг ҳар бири ўзига хос харажат(камчилик) ва фойда(афзаллик)га эга бўлиб, синчковлик билан ўрганиб чиқилиши талаб этилади. Шунингдек бу стратегияларнинг ҳар бири маълум вақт моментида ходимларни қидириш, вақти келганда ёллаш имконини беради.

Инсон ресурсларини режалаштириш (HRP) сизда ортиқча ходимлар мавжудлиги (шунинг учун ҳам компанияларда оммавий ишдан бўшатиш зарурати пайдо бўлади), кадрларнинг бугунги кундаги KSAs ноўрин ва кераксиз эканлиги, натижада компания янги малакаси юқорироқ бўлган ходимларни ишга ёллаши зарурлигини кўрсатади. Шунингдек, сиз янги билим, малака ва кўникмаларга мавжуд ходимларни ўқитиш ёки ходимларни мотивация қилиш, ҳуқуқ ва имкониятларини кенгайтириш орқали ҳам эришишингиз мумкин, бироқ, одатда энг маъқул йўл янги ходимларни ишга қабул қилиш орқали кадрларнинг KSA's ни ошириш эканлигига амин бўласиз.

Иш таҳлили. Кадрларни режалаштиргандан сўнг янги ходим излашдан олдин айнан қайси иш ўринларини тўлдириш лозимлигини аниқлашга вақт ажратишингиз лозим бўлади. Масалани диққат билан ва астойидил таҳлил қилиш иш жойларининг аниқ хусусиятини, ҳар бир лавозим учун талаб қилинадиган малака талаблари(KSAs) ҳақида аниқ маълумотга эга бўлиш имконини бсради[32]. Масалани таҳлил қилиш орали сиз меҳмонларнинг ҳиёбонга сайр қилишига ёрдам берадиган жисмонан бақувват, аквапарк ёки гавжум жойларда хавфсизликни таъминлашга ёрдам берувчи малакали қутқарувчилар ёки хорижий меҳмонлар билан суҳбатлашадиган

---

[32] Managing Quality Service in Hospitality: How Organizations Achieve Excellence in the Guest Experience Robert C. Ford, Michael C. Sturman, Cherrill P. Heaton, 2012 Delmar, Cengage Learning –516 pages. 158 p

ёки ишни билувчи кишилар кераклигини аниқ билиб олиш мумкин.

Кўпчилик ташкилотлар ходимларнинг билим, малака ва кўникмалари (KSAs)ни аниқлаш, иш тоифалари ёки асосий ишга қўйиладиган бундай талабларни белгилаш учун маълум миқдорда маблағ ҳам сарфлашади, кейин эса номзодларнинг шундай талабга жавоб бера олишларини аниқлаш мақсадида уларнинг эгаллаган билим, малака ва кўникмалари (KSA's)ни таҳлил қиладилар. Пухта ишланган баҳолаш ёки ўлчаш тизими ишлатилган синовларнинг аниқлилиги ва ишончлилигини кафолатлайди, ходимларни зарур лавозимларга тайинлашда самарали ва ҳуқуқий асосланган восита бўлиб ҳисобланади. Бундан ташқари пухта ишлаб чиқилган баҳолаш кўрсаткичлари ходимларни эгаллаган билим, малака ва кўникмалари, фаолиятлари билан узвий боғлиқ ҳолда рағбатлантиришга қаратилган тизим яратишда ҳам катта имконият бўлади.

Бир вақтнинг ўзида билим, малака ва кўникмалар (KSA's) бўйича ёндашиш асосан саноат корхоналари учун хос бўлиб, меҳмондорчилик корхоналарида меҳмонлар талабининг хис этиб бўлмаслиги, сақланмаслиги(ўзгарувчанлиги) боис, бирмунча мураккаб ҳисобланади. Ишлаб чиқариш жараёнидаги куч, баландлик, қўл меҳнатини ўлчаш ва баҳолаш меҳмондорчилик индустриясидаги дўстона муносабат, танқидни қабул қила олиш, ёрдам беришга тайёр туриш каби юқори даражадаги хизмат кўрсатишда муҳим бўлган кўрсаткичларни ўлчаш ва баҳолашга нисбатан бирмунча осон. Шу боисдан ҳам меҳмондорчилик корхоналари ходимларнинг билим, малака ва кўникмалари (KSA's)ни аниқлашда муносабатлар билан боғлиқ омилларни ҳисога олган ҳолда маълум четланишларга ҳам зарурат сезади. Умуман олганда меҳмондорчиликда ходимларнинг шахсий фазилатларига асосий эътибор қаратилиб, кўп меҳмондорчилик корхоналари "муносабат ўрнатиш учун сўлаш, маҳорат учун тайёрлаш" мазмунидаги кадрлар тамойилидан фойдаланишади. Меҳмонлар нуқтаи назаридан умбу иборани "меҳмонларни улар ҳақида қайғурмагунингизга қадар сизнинг нечоғлик билимингиз борлиги қизиқтирмайди" қабилидаги ибора орқали тез-тез эшитишингиз мумкин.

8.1.1-расм. Европа меҳмонхоналари рўйхатга олиш менежерларининг билим, малака ва кўникмаларига қўйиладиган талаблар

• тез ўзгарувчан муҳитда ишлай олиш.
• юқори мослашувчанлик; стресс ва босим остида ишлай олиш, мураккаб шароитларда мулоҳаза юрита олиш, муносабатларни ва меҳмонхона имижини ижобий томонга ўзгартира олиши.
• мураккаб статистик маълумотларни таҳлил қила олиш ва хулоса чиқариш қобилиятига эга бўлиши керак.
• ички ва ташқи мижозлар билан ишлашда юқори даражада сабр-тоқат талаб қиладиган вазиятлардан самарали бартараф эта олиш, одоб, дипломатик такт, жаҳлни тута олиш, аниқ маълумотларни тўплаш ва низоларни ҳал қила олиш қобилиятига эга бўлиши керак.
• меҳмондорчилик индустриясига йўналтирилган ўрта-махсус маълумот даражасига эга керак.
• ўз соҳаси бўйича камида 2 йиллик иш тажрибасига эга бўлиши керак.
• бронлаштиришнинг ахборотлашган тизимларида ишлай олиши керак.
• нуфузли меҳмондорчилик ташкилотларда иш тажрибасига эга бўлиши керак.
• операtв иш ёки сотувлар бўйича иш тажрибасига эга бўлиши керак.
• махфий ахборотлар билан тўғри ишлай олиш ва эҳтиёткор бўлиши керак.
• француз ва инглиз тилларида эркин сўзлаша олиши ва ҳар қандай ахборотни етарли даражада ҳал қила олиши керак.
• чиройли қиёфали ва бежирим кийинган, санитария-гигиена меъёрларига амал қилган бўлиши керак.
• кенг қадам ташлай олиши ва узоқ муддат тик турган ҳолда ишлай олиши керак.
• иш вақти талабдан келиб чиқиб ўзгаришига тайёр бўлиши керак.
• лидерлик қобилиятига эга бўлиши керак.
• инглиз ва француз тилларида эркин суҳбатлаша олиши ва ёзиш малакасига эга бўлиши керак. Голланд тилини билиши ижобий. Немис ёки испан тилини билиши ютуқ ҳисобланади.

"Ҳақиқатан ҳам сиз ишни бажариш учун зарур малакага эга кишиларни ёллашда нималар кераклигини эсдан чиқармассиз ёки ходимни иш жойида ўқитишингиз мумкин, бироқ ходимнинг муносабати, унинг юқори даражали хизмат кўрсатиши ёки ишнинг пачавсини чиқариши эътиборга олиниши муҳим бўлган омиллардан ҳисобланади.

Энг моҳир ижрочилар ўрганиш. Меҳмонларнинг ҳар бири кўрсатилаётган хизматдан турлича натижа кутганлиги хизмат кўрсатишнинг ҳис этиб бўлмаслиги ва мукаммаллигига олиб келади ва энг моҳир ва тажрибали хизмат кўрсатувчини аниқлашда меҳмондорчилик корхоналари иккинчи стратегиядан фойдаланишади: энг моҳир хизмат кўрсатувчиларни танлаш ва уларнинг шахсий фазилатларини, ўз-ўзини ривожлантириш, мотивацияси ва шахсий темпераментларини аниқлайдилар. Шундан кейин айнан шу профилга мос келувчи номзодларни топишади.

Шу билан муайян лавозимларга талаб этиладиган ходимларнинг билим, малака ва кўникмалари (KSAs)ни аниқлаш учун бу ёндашув ҳозирда муваффақиятли фаолият олиб бораётган ходимларга нисбатан қўлланалиди. моҳиятан, бу ёндашув тажрибали ходимларга нисбатан бенчмаркинг усулидир. Ғоя шундан иборатки, муайян билим, малака ва кўникмалари (KSAs), жиҳат, қобилият ва шахсий фазилатларга эга ходимларни ишга ёллайдиган бўлсангиз, танланаётган номзод бундай хислатларга эга бўлмаган аналогига нисбатан юқори кўрсаткичларга эга бўлиш керак. Агарда сиз янги хизмат кўрсатувчи ходимни топишни хохласангиў, имкони борича тезроқда самарали фаолият кўрсатаётган ходимга мос келадиганини топишингиз зарур (билим, малака ва кўникмалари (KSAs) ёндашувига кўра). Бу бизга кучли малакага эга ходимларингиз эришган ютуқдан кўпроқ натижага эришиш имконини беради.

Лавозимлар истеъдодини ошириб бориш. Аксарият корхоналар Gallup Corporation, S.R.I., J.D. Power, ва шу каби корхоналар тажрибасига асосланган истеъдодлар йўналишини аниқлаш стратегиясини ишлаб чиққан. Ғоянинг мазмуни шундан иборатки, энг моҳир ходимлар истеъдодига асосланган ҳолда шу муассасадаги ва тоифа лавозимдагиларнинг истеъдодини ошириб боришдир. Кейин бу эталон янги номзодларни скрининг қилиш учун қўлланилади. Масалан, паркларда билет сотувчилар учун кўпроқ пул тўплай оладиган, тезкор ва аниқлик билан ишловчиларни ёллашади. Таҳлиллар шуни кўрсатадики, энг моҳир билет сотувчиларда қўшимча истеъдод ва қобилият

8.1.1-расм. Европа меҳмонхоналари рўйхатга олиш менежерларининг билим, малака ва кўникмаларига қўйиладиган талаблар

• тез ўзгарувчан муҳитда ишлай олиш.
• юқори мослашувчанлик; стресс ва босим остида ишлай олиш, мураккаб шароитларда мулоҳаза юрита олиш, муносабатларни ва меҳмонхона имижини ижобий томонга ўзгартира олиши.
• мураккаб статистик маълумотларни таҳлил қила олиш ва хулоса чиқариш қобилиятига эга бўлиши керак.
• ички ва ташқи мижозлар билан ишлашда юқори даражада сабр-тоқат талаб қиладиган вазиятлардан самарали бартараф эта олиш, одоб, дипломатик такт, жаҳлни тута олиш, аниқ маълумотларни тўплаш ва низоларни ҳал қила олиш қобилиятига эга бўлиши керак.
• меҳмондорчилик индустриясига йўналтирилган ўрта-махсус маълумот даражасига эга керак.
• ўз соҳаси бўйича камида 2 йиллик иш тажрибасига эга бўлиши керак.
• бронлаштиришнинг ахборотлашган тизимларида ишлай олиши керак.
• нуфузли меҳмондорчилик ташкилотларда иш тажрибасига эга бўлиши керак.
• операте иш ёки сотувлар бўйича иш тажрибасига эга бўлиши керак.
• махфий ахборотлар билан тўғри ишлай олиш ва эҳтиёткор бўлиши керак.
• француз ва инглиз тилларида эркин сўзлаша олиши ва ҳар қандай ахборотни етарли даражада ҳал қила олиши керак.
• чиройли қиёфали ва бежирим кийинган, санитария-гигиена меъёрларига амал қилган бўлиши керак.
• кенг қадам ташлай олиши ва узоқ муддат тик турган ҳолда ишлай олиши керак.
• иш вақти талабдан келиб чиқиб ўзгаришига тайёр бўлиши керак.
• лидерлик қобилиятига эга бўлиши керак.
• инглиз ва француз тилларида эркин суҳбатлаша олиши ва ёзиш малакасига эга бўлиши керак. Голланд тилини билиши ижобий. Немис ёки испан тилини билиши ютуқ ҳисобланади.

"Ҳақиқатан ҳам сиз ишни бажариш учун зарур малакага эга кишиларни ёллашда нималар кераклигини эсдан чиқармассиз ёки ходимни иш жойида ўқитишингиз мумкин, бироқ ходимнинг муносабати, унинг юқори даражали хизмат кўрсатиши ёки ишнинг пачавсини чиқариши эътиборга олиниши муҳим бўлган омиллардан ҳисобланади.

Энг моҳир ижрочилар ўрганиш. Меҳмонларнинг ҳар бири кўрсатилаётган хизматдан турлича натижа кутганлиги хизмат кўрсатишнинг ҳис этиб бўлмаслиги ва мукаммаллигига олиб келади ва энг моҳир ва тажрибали хизмат кўрсатувчини аниқлашда меҳмондорчилик корхоналари иккинчи стратегиядан фойдаланишади: энг моҳир хизмат кўрсатувчиларни танлаш ва уларнинг шахсий фазилатларини, ўз-ўзини ривожлантириш, мотивлияти ва шахсий темпераментларини аниқлайдилар. Шундан кейин айнан шу профилга мос келувчи номзодларни топишади.

Шу билан муайян лавозимларга талаб этиладиган ходимларнинг билим, малака ва кўникмалари (KSAs)ни аниқлаш учун бу ёндашув ҳозирда муваффақиятли фаолият олиб бораётган ходимларга нисбатан қўлланалиди. моҳиятан, бу ёндашув тажрибали ходимларга нисбатан бенчмаркинг қилишдир. Ғоя шундан иборатки, муайян билим, малака ва кўникмалари (KSAs), жиҳат, қобилият ва шахсий фазилатларга эга ходимларни ишга ёллайдиган бўлсангиз, танланаётган номзод бундай хислатларга эга бўлмаган аналогига нисбатан юқори кўрсаткичларга эга бўлиш керак. Агарда сиз янги хизмат кўрсатувчи ходимни топишни хохласангиў, имкони борича ҳозирда самарали фаолият кўрсатаётган ходимга мос келадиганини топишингиз зарур (билим, малака ва кўникмалари (KSAs) ёндашувига кўра). Бу бизга кучли малакага эга ходимларингиз эришган ютуқдан кўпроқ натижага эришиш имконин беради.

Лавозимлар истеъдодини ошириб бориш. Аксарият корхоналар Gallup Corporation, S.R.I., J.D. Power, ва шу каби корхоналар тажрибасига асосланган истеъдодлар йўналишини аниқлаш стратегиясини ишлаб чиққан. Ғоянинг мазмуни шундан иборатки, энг моҳир ходимлар истеъдодига асосланган ҳолда шу йуналишдаги ва тоифа лавозимдагиларнинг истеъдодини ошириб боришдир. Кейин бу эталон янги номзодларни скрининг қилиш учун қўлланилади. Масалан, паркларда билет сотувчилар учун кўпроқ пул тўплай оладиган, тезкор ва аниқлик билан ишловчиларни ёллашади. Таҳлиллар шуни кўрсатадики, энг моҳир билет сотувчиларда қўшимча истеъдод ва қобилият

мавжуд экан. Ҳақиқатда олиб қараганда билет сотувчилар тематик парк ва унинг меҳмони ўртасидаги биринчи алоқа ўрнатиш нуқтаси ҳисобланади. Такрорий ташриф буюрувчилар билетларнинг турли хиллигидан хабар топишмаган бўлишади. Меҳмонларнинг нима қилишларини яхши билган ҳолда сотувчи уларга энг маъқул келадиган тематик парк билетини тақдим қилади. ҳар бир ходим истеъдодли бўлишлиги учун, эшита олиш, шахслараро мулоқатни самарали олиб бора олишлик ва кўп миқдордаги пулларни тез ва пухталик билан излаб топа олиш кабиларни талаб этади. Муваффақиятли сотувчи ақиқатан ҳам бўш вақтларни режалаштира олади. Шундан сўнг истеъдодли билет сотувчилар профили аниқлангач, ушбу жараёнга танловни ва бажарилган ишни рағбатлантиришни режалаштириш мумкин бўлади.

Бугун бошли бўлимларда бундай ёндашувдан фойдаланишни кенгайтириш мумкин. Агарда муайян бўлим таҳлили амалдаги таркиб аъзолари таққосланаётган истееъдод даражасини қониқтирмаса, келгусида ёлланадиган ходим албатта уларда етишмаётган айрим ҳислатларга албатта эга бўлади.

Choice Hotels ва Marriott International компанияларида ходимларнинг зарурий ҳисобланган устувор қобилиятлари мажмуи мавжуд. Шунга мос келувчи билим малака ва кўникмаларни аниқлаш асосида келгусида етакчиларни танлашда самарага эришадилар. Ходимларнинг билим малака ва кўникмалари, қоидага кўра,

Бундан олдинги ходимнинг хусусиятларини ўрганиш асосида шакллантирилган. Бу ўқувлар аниқлангач, расмийлаштирилади ва шундай тарзда белгиланадики, уларнинг намойиш қилинишини ҳеч ким билмайди. Choice Hotels ички танлов, хизмат мартабасини ошириш ва ходимлар ротациясида фойдаланиш учун билим, малака ва кўникмалар базасини шакллантирган. Marriott бу борада Benchstrength Management System деб номланган ўз тизимига эга бўлиб, юқори малакали менежерларни келгуси вазифаларни бажаришларида ва ривожланишида дастурамал бўлиб ҳизмат қилади 8.1.2-

жадвалда меҳмондорчилик индустриясида етакчи учун зарур бўладиган асосий билим, малака ва кўникмалар келтирилган.

Билим, малака ва кўникмаларга асосланган ёндашув: камчиликлари. Билим, малака ва кўникмаларга асосланган ёндашув бир қатор камчиликларга эга. Вазифаларни муайян тоифа бўйича лойиҳалаштириш қийин. Айниқса бир новозим ёки бир вазифани бир нечта ходим бажарган тақдирда бу жараён қимматга тушиши мумкин. Marriott компаниясида меҳмонхона менежерлари билан бир вақтда кўплаб ёрдамчилари ҳам мавжуд бўлиб, улар келгусида зарур бўладиган ходимлар *компетенциясини ишлаб чиқиш* билан шуғулланади. Бундан ташқари зарур компетенцияларнинг ўзгариши, танлов кўрсаткичлари ва шартларининг ўзгаришига ҳам олиб келади.

8.1.2-жадвал

Меҳмонхона бизнесда лидерлик учун зарур бўлган билим, малака ва кўникмалар модели

Ўз-ўзини бошқариш	одоб-ахлоқ ва ҳалоллик вақтдан унумли фойдаланиш(тайм-менежмент) моҳирлик ва мослашувчанлик ўз-ўзини ривожлантириб бориш
Стратегик мавқе	мижозлар эҳтиёжини тушуниш сифатга интилиш манфаатларни уйғунлаштира олиш жамоа ҳақида қайғуриш
Ижро этиш	режалаштириш кўрсатма бера олиш реинжиниринг

8.1.2-жадвал давоми

Танқидий фикрлаш	**стратегик йўналганлик** **қарорлар қабул қила олиш** **таҳлил** **тавакқалчилик ва инновация**
Коммуникация	таъсирчан нутқ чиқишимлилик очиқ мулокат қила олиш эшита олиш
Шахслараро муносабатлар	тармоқни шакллантира олиш низоларни бошкара олиш хилма-хилликни таъминлай олиш
Лидерлик	ҳабардорлик жамоада ишлаш мотивацияни рағбатлантириш чидамлилик бошқаларни йўналтира олиш ва ишлов бера олиш ўзгаришларни карши олиш стакчилик ҳартомонлама билимдонлик
Тармоқ ҳақида билимлар	бизнес ва тармоқ экспертизаси

Муайян вазифалар бўйича компетенцияларни ишлаб чиқиш узоқ истиқболда ходимларни бир лавозимдан иккинчисига ўтказишда зарур бўлиши мумкин. Шу боисдан ҳам Marriott ва Choice каби компаниялар иш турлари бўйича бундай кўрсаткичларнинг фарқ қилмаслигини таъминлаш мақсадида умумий компетентлик бўйича қўшимча чора-тадбирлар ишлаб чиқишган[33].

Бундан ташқари, мазкур компетенциялар келиб чиқишига кўра компаниянинг энг моҳир амалиётчиларига йўналтирилган. Агарда компания ходимларни ўқитиш, истеъдод

[33] Managing Quality Service in Hospitality: How Organizations Achieve Excellence in the Guest Experience Robert C. Ford, Michael C. Sturman, Cherrill P. Heaton, 2012 Delmar, Cengage Learning –516 pages. 161 p

ва қобилиятларни аниқлаш, ходимларни ротация қилиш ва хизмат мартабасини оширишни кўзда тутадиган бўлса, натижасида бу компетенциялардан фойдаланишда ва меъёрларни ўрнатишда бу борада самарага эришмаслиги мумкин. Бунинг учун компетенцияларни ходимларни танлашнинг маълум бир воситаси сифатида қараш мақсадга мувофиқдир.

Хизмат кўрсатувчи ходимнинг бошқа хусусиятлари. Бир вақтнинг ўзида айрим билим, малака ва кўникмалар (KSAs) ёки кўникмалармуайян вазифани бажариш учун талаб қилиниши ва аниқланиши мумкин, бизга маълум бўлган айрим хусусиятлар ҳам мавжудки, улар хизмат кўрсатувчи ходим, ходимлар ва меҳмонлар учун ҳақиқатан ҳам биринчи навбатда зарур бўлади. Улардан бири ходимларнинг завқ-шавқ, ғайрат ва интилиёқи (энтузиазм) ҳисобланади. Юқори даражада хизмат кўрсатиш учун меҳмонлар билан бевосита ишловчи ходимлар ишга завқ билан ва хурсандчилик кайфияти билан қараши лозим. Энтузиазм зарарли одат, кўпчилик меҳмонлар меҳмондорчилик индуситриясининг асосоан хизмат кўрсатиш шаклини яхши режалаштирган, хизмат кўрсатишдан мамнуниятда бўлган компанияларга ташриф буюришади. Тажрибали хизмат кўрсатишни талаб қиладиган меҳмонлар жуда озчиликни ташкил қилади.

Бундай ходимлар кўп муносабатларда ўзларининг энтузиазм кайфиятини намоён қиладилар, аммо энг муҳими меҳмонлар учун ўзига хос "шоу" яратишидир. Скотт Гросс асосий қисмини ўзига хос "шоу" ярата оладиган кишиларни ишлаш ва ўқитишга бағишлайди. Унинг фикрича, атайин тетиниш, тайёргарлик кўрилмаган манзара ва томошалар меҳмонлар кутишига мос келади ва меҳмонхона тажрибасига ўйдирувчи вазифасини бажаради. "showpeople" меҳмонларни ўзига жалб қилади ва узоқ вақт эсда қолишни таъминлайди. Бу ресторанда ҳиргойи қилиб таом келтирувчи сервер, сайр чоғида қизиқарли монолог айтиб берадиган автобус ҳайдовчиси, ёки паркдаги қисқа айланиш чоғида кутилмаганда "яхши шоу"га айлатирадиган парк ходими бўлиши мумкин.

Танлаб олинадиган, ёлланадиган ва ўқитилган ходимлар нафақат функционал вазифаларини бажарадилар, балки

меҳмонлар учун махсус "шоу"ларни ҳам ташкил қилади ва меҳмонхона тажрибаси тўғрисида муҳим йўналишлар бўйича илиқ тасаввурлар пайдо қилишга ҳаракат қиладилар. Биринчидан, улар меҳмонхона тўғрисидаги энг дастлабки тасаввурларни шакллантирадилар ва меҳмонларнинг такрор ташриф буюриш ёки такрорий харид қилишларига ёрдам беради. Southwest компаниясининг парвоздан олдин кўрсатма берувчи навбатчиси хавфсизлик воситалари ёрдамида рэп-музика куйлашини ким унутиши мумкин? Бу ўз ишини бажаргандан кўра кўпроқ масъулият талаб этади. Баъзида меҳмонлар кундалик зерикишлардан ҳам қўшимча наф олиши мумкин.

Меҳмонлар билан алоқада бўладиган Серверларни ёллаш рақобат устунлигини намоён қилади, чунки, ҳеч бир рақиб меҳмонлар учун уўзга хос мукаммал шоулар уюштирадиган, яхши тайёргарликка эга, завқ-шавққа тўлган ходимларнинг қобилиятларини ҳеч қачон ўзлаштира олмайдилар. Тўғри танланган ходимлар иштирокида меҳмонлар учун шоу уюштириш уларга ўз хурсандчиликларини намойиш қилиш учун ажойиб имкониятдир. Компаниялар мижозлар учун маъқул бўлган бундай шоуларни уюштирадиган ходимларни мунтазам равишда рағбатлантиради, уларнинг мижозлар билан ижодий кайфиятда ишлашлари ва индивидуал фазилатларини намойиш қилишларини юқори баҳолайдилар ва уларга ишонч билдирадилар. Кутилмаган имкониятдан фойдаланиб ўз ижодий имкониятларини намойиш қилиш ва қобилиятларининг бетакрорлигини кўрсата олиш улар учун меҳнат фаолиятининг қизиқарли бир қисми холос.

Хизмат кўрсатувчи ходим ўз меҳмонларига ҳақиқий хотиржамлик ҳиссини намойиш қилиши лозим. Улар кўтаринги руҳда, хурсанд, завқ-шавққа тўлган ва хизмат кўрсатишга чин дилдан қизиққанлигини намойиш қилиши лозим, ҳатто ўзи бундай кайфиятда бўлмаса ҳам. Бу улардан оғир жисмоний меҳнат каби кўп ҳиссий меҳнат талаб қилади. Меҳмонлар билан бевосита ишлайдиган ходимларни ишга ёзллашда уларнинг нафақат ўз функционал вазифасини бажара олишлиги, балки, ижобий эмоционал муносабатда бўла оладиган ва меҳнат қила олишига ҳам эътибор қаратиш лозим. Ходимнинг ҳақиқий

хиссиётлари компания ҳиссиётларига тўғри келмайдиган вазият юзага келадиган бўлса, улар қуйидаги икки усулдан фойдаланишлари лозим: улар ўз ички хиссиётларини яшириш орқали чеҳрасини ўзгартириши, ёки ўз ички кечинмаларини рўёбга чиқариши.

Хизмат кўрсатишга ихтисослашганлигидан қатъий назар ҳар ким ҳам самимийликни намоён қила олмайди. Меҳмонхоналарнинг барча ходимлари ўз иш фаолиятида юқори даражада хизмиат кўрсатишлари учун ходимларнинг ҳақиқий самимиятни намойиш қилишни талаб қилишини бошидан кечирган. Айрим вазиятларда меҳмонларнинг норозилигини кун бўйи эшитиш ва унга тоқат қилиш аксарият ходимлар бардош бермайди. Бу кун, ҳафта, ой, йиллар давом этиши мумкин ва охир оқибат ходимнинг "портлаши" ёки "аланга олиши" билан тугайди. Айрим ҳолларда саблий холат бўлмаслиги ҳам мумкин. Айрим ходимлар мунтазам равишда бир хил ишни бажариши ва шундай йўл тутиш лозимлигидан "портлайди" ёки "ўзангаланади". фаст-фуд ресторанидаги серверга эътибор беринг. У қачонгача шундай табассум ва қувончли саломлашишда давом этади ва бу анъанани қачонгача давом эттиради. Юзаки актёрлик қобилиятини намойиш қиладиган ходимлар табиатан актёр бўлган ходимларга нисбатан кўпроқ салбий оқибатларни бошидан кечирадилар. Айрим вазиятларда ходимлар "авто-пилот" тартиби (ўзини-ўзи бошқара олмаслик)га ўтиб қолишади ва ҳаяжонли меҳнат билан иш жойида исталганча шуғулланаолмайдилар.

Улар меҳмонларни самимийлик билан кўнглини кўтаришда ҳитссий ёндашиш зарурлигини унутишган. Боуэн ва Шнейдер ходимларнинг хизмат кўрсатишда ҳиссий ёндашувини аниқлаш ва баҳолаш учун саволнома ишлаб чиқишган. Яна энг муҳими, тадқиқотлар шуни кўрсатадики, хизмат кўрсатишга бўлган эхтирос маълум даражада хизмат кўрсатишнинг ижобий натижаси билан ҳам боғлиқ.

Ниҳояти, хизмат кўрсатувчи ходимлар меҳмонлар билан бевосита алоқада бўладилар, шунингдек улар доимо хушмуома, эътиборли ва бошқаларга ёрдам бериш учун имкон қадар тайёр туришлари шарт. Масалан, ишга қабул қилиш пайтида рўйхатга олувчига қандай номзодлар муносабатда бўлишини билиши

лозим. Бундай қобилият ва кўникмаларга эга бўлиш учун энг аввало хиссий меҳнат қилишга мослашиш, меҳмонларга сифатли хизмат кўрсатиш ва бундан ҳар доим роҳатланиш керак.

8.2. Малакали мутахассислар заҳирасини шакллантириш

Янги ходимни ёллаш эҳтиёжи пайдо бўлиши билан сиз уларни танлаб олишингиз учун малакали номзодлар базасини шакллантиришингиз керак. Сиз уларни қаердан топдингиз? Бу ерда энг оддий танлов компания ички манбаими? Ташқи кадрлар манбаими?

Компаниянинг ички ёки ташқи манбага мурожат қилиши ходимларнинг касбий даражасига боғлиқ. Агарда бу даража бошланғичдан паст бўлса, асосан ташқи манбага мурожаат қилинади. Аксинча, юқори бўлса компания ички ёки ташқи манбадан танлаш бўйича қарор қабул қилиши зарур бўлади.

Ички номзодларни ёллаш. Кўпчилик компаниялар ходимларни ички манбадан ёллашни бир неча омилларга асосан маъқул кўришади. Ҳақиқатда эса ички манбадан ёллаш инсон ресурсларини бошқаришнинг энг яхши амалиёти ҳисобланади. Ички номзодларни ёллаш қатор қулайликларга эга. Аммо бу масаланинг аниқ счими бўлмасдан, қарор қабул қилишда унинг афзаллик ва камчилик жиҳатларини кўриб чиқишни талаб этади.

Ички манбадан ёллашнинг энг асосий афзаллиги ўз ходимларингиз тўғрисида кўпроқ маълумотга эга бўлишингиздир. Ички номзодлар аниқ кўрсаткич ёки рақамларни ўзида намоён қилади. Яъни унинг меҳнат унумдорлиги кузатиш ва баҳолаш учун сизда ҳар кун имконият мавжуд, шунингдек уларнинг кучли ва заиф жиҳатлари ҳам сизга маълумдир. Айрим ташқи номзодлар яхши интервью бериши мумкин, айримлари эса ёмон, менежерлар эса ёллашда адашишлари мумкин. Бундан ташқари ходим ташкилотга нисбатан содиқлигини кўрсатиши ва ташкилотга масъулиятли ёндашадиган ходимни излашга эътибор қаратган бўлиш эҳтимоли йўқ эмас. Шу боисдан кўпчилик компаниялар номзодларни ички манбадан танлашади. Чунки меҳмондорчилик индустриясида мижозлар билан ўзаро муносабатлар шу

тарихида муҳимки, бу ўз ишида садоқат ва сезиларли ҳисса қўшган собиқ ходимларга алоҳида эътибор қаратишни, меҳмонларга хизмат кўрсатишда содиқлигини намоён қилган, компания маданиятини яхши биладиган ва хурмат қиладиган ходимларни танлашда улкан маъно борлигини англатади.

Ички капитал (ўзлик капитали). Ходимларни ички бозордан ёллашнинг иккинчи сабаби бу компаниядаги ички имкон тамойилидир. Кўпчилик компаниялар меҳмондўстлик учун жамиятнинг турли қатламларидан турли тайёргарлик ва маълумот даражасига эга кишиларни танлашади. Аксарият ходимлар, айрим техник соҳаларни эътиборга олмаганда ноёб иш тажрибаси ва касбий қобилиятларини дастлаб айнан шу соҳаларда бошлайдилар. Уларнинг барчаси ўз қобилият ва касбий малакаларини наймойиш қилишлари, юқори сифатли хизмат кўрсатиш ва шу орқали юқори мартабага эришишлари учун тенг имконият ва шарт-шароитларга эга. Аксарият меҳмонхоналарнинг рўйхатга олиш бурчагида яқиндагина колледжни тамомлаган, ўз касбини ўзгартирган ёши катта ходимни, ўрта-махсус маълумотига эга кишиларни кўришимиз мумкин. Улар ёнма-ён туриб ишлашади ва ўз афзалликларини кўрсатиш ва кўтарилиш учун ҳаракат қилишади. Агарда четдан ишга ўрта киши вакант бўлиб турган юқорироқ лавозимга келиб жойлашгудек бўлса, компаниянинг меҳнаткаш ходимлари ишларини ноқулай сезишади. Улар компаниянинг муваффақиятга эришиши учун ўз ҳиссасини қўшган, энди бу хиссаси рағбатлантирилиши ва меҳнатининг ўз мевасини беришини кутмоқда.

Shangri-La Group ходимларни ички силжитишнинг мазкур ёндашувини маъқуллайди. Shangri-La ороли, Гонконг ҳудудий инсон ресурслари Кеннет Вай Шу Кининг айтишича, "бизнингча, меҳмонхона бизнеси учун карьера яратиш учун билим ва тажрибани бошиданоқ тўплаб бориш керак. Тажрибани ошириб бориш, хизматлар кўрсатишни бошидан бошлаш ходимнинг кейинчалик бошқа ишга ва юқорироқ мавқега эришганида қарор қабул қилиш учун муҳим. Бизнинг ички силжитиш сиёсатимиз мазкур ёндашувни ходимлар ўртасида оммалаштиришга ёрдам беради. Вазиятни барқарор сақлаб

туриш боис бу ёндашув бизнинг меҳнат ресурсларимизнинг ворислилигини ҳам таъминлайди. Биз ходимларимизнинг меҳнат унумдорлигини ошириш учун кўп маблағ ажратамиз, лекин бу келгусида бизнеснинг жадаллашуви билан уларнинг хизмат мартабасининг ошишига имкон беради. Шунингдек, малакали ходимларнинг мавжудлиги бизнинг корпоратив маданиятимизнинг самарасини ҳам белгилайди.

Тажриба. Меҳмондорчилик индустриясида кўпчилик ўз иш фаолиятини нолдан бошлашларига тўғри келади. Компаниялар ходимларининг ўз ишини ипидан игнасигача билишларини ҳоҳлайдилар. Ёллашнинг бу стратегияси ҳамкорлик дастурлари ёки стажировкалар орқали миш тажрибаси билан таниш бўлган олий таълим муассасалари битирувчилари учун унчалик рақобатбардош ва жозибадор эмас. Бир вақтнинг ўзида аксарият битирувчилар бошланғича даражада ишлаш орқали ўзларини кўрсатишни, айримлари эса бошиданоқ меҳмонхоналар таклиф қилаётган кам маош билан ишлашни ҳоҳлашмайди. Бу мазкур тармоқ учун янада муамоларнинг ортишига олиб келади, чунки кўпчилик битирувчилар бугунги кунда бир неча минг долларлик қарз билан олий таълимни тугаллайди. Бу талабалар келгусида яхши лавозимларда ишлашга умид қилсаларда, бошиданоқ кам маош олиб ишлаш имкониятига эга эмаслар.

Меҳмондорчилик индустрияси ўз талантларини ривожлантириш билан бир вақтда индустрияга содиқ бўлган ва келгусида турли мукофот ва тақдирлашлардан воз кечиши мумкин бўлган коллеж талабаларини ҳам ёллашга эътибор қаратади. Меҳнат бозоридаги мураккаб вазият, ишга киришда талаб қилинадиган бошланғич маълумот зарурлиги индустрия учун муаммоларга сабаб бўлади. Меҳмондорчилик индустрияси билан қизиқаётган ёки унга ёлланган коллеж битирувчилари хизмат кўрсатиш соҳасининг бошқа тармоқларида ишга ёлланиш имкониятига эгадирлар. MBA ва Advanced даражасидаги битирувчиларни излаб топиш янада мураккаб. Бу эркин рақобатга асосланган ва ортиқча ишчи кучига эга меҳнат бозори учун аҳамиятсиз бўлсада, ишсизлик даражаси юқори бўлган шароитларда ҳам малакали ходимларга бўлган зарурат сақланиб қолади.

Ички манбадан ёллаш тизими хизмат кўрсатувчи персоналнинг содиқлигини сақлаб қолган ҳолда бошланғич даражадаги иш ҳақи таркибини қўллашга имкон беради. Айрим муваффақиятли фаолият кўрсатаётган меҳмонхоналарда ходимлар потенциалини ошириш ва уни яратишга қаратилган ўқув дастурларини амалга ошириш имконияти ҳам мавжуд. Шунга қарамасдан айрим коллежларда яхши тайёрланган мутахассислар етишмайди, улар ўз ички имкониятлари орқали рақобатбардош ишчи кучини шакллантира олмайдилар. Кам иш ҳақи тўлаш асосида ушбу дастурларни амалга ошириш компаниянинг ички ривожланиши учун аҳамиятга эга эканлигига бугунги кунгача зиддиятлар мавжуд, бироқ коллеж битирувчилари тармоқ талаб қилаётган улкан молиявий муқотишларга тайёр эмаслар.

Компания ички манбаларидан ёллашнинг бошқа бир амалиёт шуни кўрсатадики, агарда иш бошқарув ёки раҳбарлик даражасида бўладиган бўлса, ҳеч нарсани бажариб кўрмаган кишини бошқариш қийин бўлади деган фикр пайдо бўлади. Аслини олганда меҳмондорчилик ва ҳаётдаги реал воқеа-ҳодисаларни бир компаниядан иккинчисига мос келадиган тажрибаларда синаш ва буни ички ходимгина эмас, четдан жалб қилинганлар ҳам билиши мумкин. Меҳмондорчилик индустрияси компанияларида энг асосий кўникма хизмат кўрсатишдан иборат бўлиб, агарда сиз хизмат кўрсатиш тажрибасига эга бўлмасангиз, меҳмонлар юзида ўзингизга нисбатан босим сезсангиз, меҳмонларнинг муаммосини аниқ ошлган бўлсангиз ва уни жойида ҳал қилсангиз ҳақиқатдан ҳам ошинг моҳиятини тушунмайсиз. Ташкилотнинг ноёб ва мукаммаллигини, шунингдек ташкилий маданиятининг ўзига хослиги, ходимларниинг ички ротацияси сизнинг ходимлар учун сарфлайдиган инвестициянгизни тежаб қолади, компаниянинг ўзига хос мавжуд билимлари сиз учун ишлайди. Меҳмондорчилик индустриясида сиз меҳмонларга мисли кўрилмаган хизмат кўрсатиш билан боғлиқ бизнесга дуч келасиз ва менежер сифатида ташкилотнинг мижозларга йўналтирилган маданиятини қўллаб-қувватлаган бўласиз. Бунинг учун сиз ўз тажрибангиздан келиб чиққан ҳолда ходимларингизга айтиб

беришингиз лозим бўлган реал ҳаётий воқеаларга эга бўлишингиз лозим. Бу меҳмонларга юқори даражада хизмат кўрсатишни таъминлайди.

Маданиятдан хабардор бўлиш. Ички ходимларни ротация қилишни маъқул кўрадиган компанияларда ташкилий маданиятни шакллантириш билан боғлиқ асосий ишлар амалга ошириб бўлинган. Компаниянинг ходимлари унинг қадриятлари ва эътиқодини яхши ўзлаштиришган ва шундай маданий муҳитда ўзларини қулай ҳис этишади. Ротация қилинаётган ходимларнинг корпоратив маданият эгри чизиги уларнинг сиёсий тузилма, корпоратив мақсадлар, ташкилотда амалга оширилган ҳақиқий вазифалар тўғрисида яхши хабардор бўлганликлари, ташкилот уларга ишонч билдиришганлиги ва буни рағбатлантириб турганлиги учун бирмунча паст.

Харажатининг пастлиги. Ходимларни ички манбалардан танлаш харажатларни камайтириш билан афзалликларга эга. Бунда номзодлар учун иш ўринлари рекламаси, интервью олиш учун ташриф буюриш каби харажатларни тежайди. Бундан ташқари нозодлар бўш иш жойлари очилган заҳотиёқ хабардор бўлиши ва янги лавозимга тезда ўтиб олиши мумкин. Шунингдек, харажатларнинг тежалиши кам сонли номзодларни кўриб чиқиш билан ҳам амалга ошади. Яхши тайёргарлик кўрган компания ўз ходимларини ички ротация қилиш учун ички танловни амалга ошириши мумкин. Шунингдек, тайёргарлик етарли даражада бўлмаган тақдирда компания малакали ходимларни танлашга мажбур бўлади.

Ички ёллашнинг яна бир афзаллиги шундаки, бу ёндашувда кадрлар қўнимсизлиги пасаяди. Кадрлар қўнимсизлиги кўпроқ янги ходимлар ўртасида учрайди. Ички ёллаш жараёнида бу эҳтимолнинг пасайиши боис келгусида ходим излаш билан боғлиқ ҳаракатлар яқин келажакда камаяди. Рекрутинг кўп маблағ талаб қилувчи ва қўнимсизликни камайтирувчи жараён ҳисобланади. малакали ходимларнинг ротация қилиш уларнинг касб мартабасининг ошишига, хизматларни юқори даражада кўрсатилишини таъминлайди. Бу эса ходимларнинг компанияга содиклигини, уларнинг мукофотланиши ва хизмат мартабасининг оширилишини таъминлайди. Лен Берриниг

таъкидлашича, "муваффақиятли компаниялар бошланғич даражадаги кишиларни ёллайдилар ва унинг салоҳияти ва самарадорлигига боғлиқ ҳолда масъулиятли лавозимларга кўтаради".

8.3. Ходимларни танлашнинг ички стратегиялари

Ички номзодлар базасини икки йўл билан амалга ошириш мумкин: бўш иш ўринларини эълон қилиш ёки кадрлар ҳисобини кўздан кечириш. Кўпчилик компаниялар бўш иш ўринлари тўғрисида компания интранети, эълонлар доскаси, ахборот бюллетени ва бошқа алоқа воситалари орқали хабар беради. Айрим ҳолларда ходимлар мазкур ахборотлардан хабардор қилинади ва бу билан уларнинг ички нозод сифатида ариза бериши учун даставвал имкониятга эга бўлади.

Айрим компаниялар ўзларининг салоҳиятли номзодларни аниқлаш учун махсус ёзувларда қайд этишади. Масалан, Hilton Hotels ходимларнинг малакаси, иш фаолиятини баҳолашнинг охирги натижалари, таржимаи ҳоли, қизиқишлари, кўникмалари ва тилларни билиш каби фазилатларини кузатиб бориш учун компьютер дастуридан файдаланади. Hilton номзодларнинг маълоумотномасига бир зумда кириши, уларнинг барча хусусиятларини, қайси номзод маъқул келишини, масалан, айтайлик, Сан-Диего бош менежери лавозимига ким муносиблигини аниқлаши мумкин. Бу технология кўп сонли номзодлар базаси билан ишловчи шахслар учун қулайликлар яратади. Бу шунингдек, ходимларнинг ўз афзаллик жиҳатларини ва қўйиладиган талаб, шарт-шароитларга мослашувини кўрсатиш орқали шахсий карьерасини яратиб боришга имкон беради. Ходимлар масъулиятли лавозимларга кўтарилиш учун нима қилиш кераклигини кўриб туришади.

Айрим компаниялар, масалан, Darden Restaurants, ички ротация ва ходимлар промо-акцияси тадбирларини ўтказишда янада фаоллик кўрсатади. Улар ходимларнинг шахсий карьерасини муҳим лавозимлар ва муҳим позицияларни узоқ муддат давомида режалаштириб борадилар ва ўзлуксизлик тамойилига амал қиладилар. Вазият пайдо бўлди дегунча улар

мазкур ишларни бажариш учун керакли финалчиларни таклиф этадилар. Ҳатто ходимлар ҳам янги вазифаларни бажариш учун шай туришади. Режаларнинг ворислилигини таъминлаш махсус тайёргарликдан ўтган номзодларни аниқлаш, уларни мураккаброқ иш ўринларига қўйиш ва масъулиятли лавозимларда қарор қабул қилишга тайёрлашга имкон беради.

Таянч сўз ва иборалар

Инсон ресурслари, базавий билим, малака ва кўникмалар, энг моҳир ижрочилар, шоумен, ички капитал.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Мурожаат қилувчиларни синчковлик билан текширинг; улар меҳмонларингизга хизмат қила оладиган сиз истаган кишиларми?

2. Билим, малака ва кўникмаларга эга кишиларни аниқлаш ва ёллаш сифатли хизмат кўрсатиш учун зарурий воситами?

3. Нима учун меҳмонхона бизнесида ички манбадан ёллаш ва ротация қилиш тизими кенг оммалашган? Бу стратегиянинг камчиликлари нимадан иборат?

4. кадрларни танлаш стратегияларига нисбатан кўпроқ ёки маълум даражада мос келадиганлари қайсилар?

5. Таниқли, лекин бошлангич даражадаги ходимларни танлаб олиш услубиятингизни яхшилашги мумкин бўлган қандай новаторлик ғояларингиз мавжуд?

6. ресторан учун сервер ёллаяпсиз. Қандай KSAs сиз учун муҳим?

7. Рўйхатга олиш агенти ва ресторан сервери ўртасида фарқланадиган KSAs нималардан иборат?

8. Номзодларнинг исталган тоифасидан муаммонинг ечими бўладиган қандай кўникмаларни излайсиз?

9. Сизга меҳмон сифатида хизмат қилган меҳмонхона ходимларининг ўзига хос ҳислатлари мавжудми? Бу ҳислатларни мазкур бобда келтирилган ҳислатлар билан таққослаш мумкин?

9-БОБ. ТАШҚИ НОМЗОДЛАР

9.1. Ташқи номзодларни танлаш.
9.1. Кадрларни излашнинг ташқи стратегиялари
9.3. Ташқи номзодларни синовдан ўтказиш ва баҳолаш

9.1. Ташқи номзодларни танлаш.

Барча иш ўринлари ва лавозимлар ички манбадан тўлдирилиши мақсадга мувофиқ эмас. Масалан, бошланғич даражага эга номзодларни танлашнинг ягона чораси бу ташқи манбадир. Шунингдек барча компаниялар ҳам ички манбадан ходимларни маъқув кўришмайди. Ички танлов муайян даражада чекланган, ички кадрлар заҳираси ҳар доим умумий ишчи кучи таркибидан кам ҳисобланади. Айрим ҳолларда компаниянинг эҳтиёжларини ёллаш билан боғлиқ ташқи манбаларга мурожаат қилиши қатор афзалликларга эга.

Янги ғоялар ва янги имкониятлар. Кадрларни ротация қилиш билан боғлиқ ички манбадан ёллашнинг асосий муаммоларидан бири шуки, бунда ходимларнинг аҳоли билан ишлаш тажрибаси чекланиб боради. Агарда компания фақатгина бошланғич даражадаги ишлар учун ходимларни ёллайдиган бўлса, у ҳолда кадрларнинг тажрибаси ушбу ьашкилотга боғлиқ ҳолда шаклланади. Ходим ўз фаолиятини ва бизнеснинг умумаффақиятини ўз компаниясида самарали амалга ошириши мумкин, бироқ унда бошқа компанияларда бу жараён қандай кечиши, шу жумладан муаммоларнинг мақбул ечимини топиш юзасидан ҳеч қандай тасаввур ва таассуротга эга бўлмайди. Айрим компаниялар кадрларни ўқитиш ва малакасини ошириш билан боғлиқ сарф-харажатларни камайтириш ва рақобатбардошликни таъминлашнинг асосий чораларидан бири сифатида муайян бир компания ходимларни ёллашга эътибор қаратишади. Мазкур стратегия компания учун шундай малака ва тажрибага эга нозодни ёллашга нисбатан анча қимматга тушиши, шунингдек, айрим турдаги ихтисосликлар ва раҳбар лавозимларига ёлланиш ҳам четдан жалб қилинган ходимларга

фойдадан кўра харажат ҳам бўлади. (ҳақиқатда ўқитиш билан боғлиқ харажатларни камайтириш имкони мавжуд).

Ички номзодлар билан боғлиқ муаммолар. Аксарият компанияларда ходимларни ротация қилиш чизиқли амалга оширилиб, яхши ишчи-ходимлар бошқарув лавозимларига кўтарилишади. Бироқ уларнинг барчаси ҳам яхши менежер бўла олмайдилар ёки улар менежер лавозимларида ишлашни ҳоҳламайдилар. Масалан, яхши регистраторни регистрация бўлими бошлиғи лавозимига ўтказиш билан компания мижозларга юқори даражада хизмат кўрсатадиган ходимдан айрилиши ва лидерлик қобилияти умуман бўлмаган менежерга эга бўлиши мумкин. Официант ёки Беллманни менежерликка ёллаш қийин бўлиши мумкин, чунки улар қуйи лавозимларда ҳам менежерларга қараганда кўпроқ пул топишади. Агарда компания юқори раҳбарлик лавозимларига ходимларни ёллашни тизимли равишда йўлга қўймаган ва масъулиятни белгилаб олмаган бўлса, ротация улар учун фойдадан кўра зарар келтиради. Худди шунингдек, қобилиятли ходим ички заҳирада мавжуд бўлмаса, ходимларни ички манбалардан ёллаш ва ротация қилиш янги раҳбар ва етакчиларнинг шаклланишига имкон бермайди.

Муайян билим ва кўникмалар. Ички манбадан ёллаш келгусида юқори лавозимларга кўтарилишни истаган ишчи ходимларни банд қилиб туриш воситаси бўлган бир пайтда, улар орасида муайян билим ва кўникмаларга эга бўлмаган номзодлар мавжуд бўлмаса ташқи манбадан ёллаш ижобий ҳолат бўлиб ҳисобланади. Кўпчилик меҳмондорчилик индустрияси етакчилар энг қуйи даражадан раҳбар лавозимларига кўтарилганликларини айтиб беришади. Кўп жиҳатдан меҳмонхона бизнеси муайян билим ва кўникмаларни талаб этадики, фирмаларнинг ички кадрлар базасидан уларни таъминлай олиш имконияти мавжуд эмаслар.

Масалан, бухгалтерия ҳисоби, АТ, молия, инсон ресурслари, ҳуқуқ, маркетинг, даромадларни бошқариш, статистика, стратегиялар ишлаб чиқиш каби соҳалар менежерлар учун мазкур соҳада илгари ишлаганлик ва қўшимча таълим олиш кабиларсиз нотаниш бўлиб, уларсиз даромадли

фаолиятни йўлга қўйиш мумкин эмас. Аксарият меҳмондорчилик индустрияси компаниялари АТ соҳасидаги мутахассисларни четдан излашларига тўғри келади. Шунингдек, технологик тараққиёт жадал суратлар билан ривожланиб бораётганлиги анъанавий ўқув жараёнининг аҳамиятини пасайишига олиб келмоқда. Меҳмондорчилик индустрияси бугунги кунда кўпроқ технологик жиҳатдан ривожланган саноат тармоқларига эътибор қаратмоқда ва шу соҳаларни ўзлари учун қулайлик этишни кўзда тутмоқдалар. Бу ҳодиса молия соҳасида ҳам рўй бермоқда. Яъни бугунги кунда капитал ва молиявий активларни бошқариш бўйича малакали кадрларга талаб ошаймоқда. Чунки молияни бошқаришнинг анъанавий тизими етарли даражада ишламаяпти ва ўзгаришлар суратига мослаша олмаяпти.

Мухтасар қилиб айтганда, меҳмондорчилик индустрияси борган сари мураккаблашиб бормоқда. Компаниялар муайян ютуқ ва кўникмаларга эга бўлиш учун четдан ходимларни жалб қилиш, энг муҳими тажриба ва камида иккита билим соҳасига эга бўлиши лозимлигини тан олишади. Чунки технологик ўзгаришларнинг жадаллашуви, меҳмондорчилик бизнесининг кенгайиши "қуйидан юқоригача забт этиш", "бошқа фирмалар каби", "биз ҳар доим шундай амалга оширганмиз" қабилидаги анъанавий стратегея эндиликда муҳим восита сифатида қаралмаётганлигини тасдиқлайди.

Хилма-хиллик. Ички манбалардан ёллаш билан боғлиқ яна бир муаммо ташкилотнинг якори даражаларида хилма-хилликни чеклашидир. Агарда компания фақатгина ички манбалардан номзодларни танлайдиган бўлса, юқори лавозимларга танлашда демографик вазият туфайли чекланиш юзага келади. Маслан, агарда аёлларнинг компанияда қолиши эҳтимоли эркакларга қараганда сезиларсиз бўлса, ички манбалардан нозодлар ёлланганда уларнинг юқори лавозимларга тайинланиш эҳтимоли ҳам паст бўлади. Четдан жалб қилиш меҳнат бозорининг турли сегментларидан номзодларни қидиришга имкон беради ва компаниядаги демографик тенгликдан халос этиб унинг хилма-хиллигини таъминлайди.

Албатта, ташқи манбалардан оддийгина ёллаш билан хилма-хилликни таъминлаб бўлмайди. Компанияда хилма-хилликни таъминлаш ўзаро келишилган тадбирларни амалга оширишни тақозо этадики, бунда номзодларни яқиндан таниш, махсус менежерларни ёллаш зарурати пайдо бўлмайди. Marriott International компанияси бундай ёндашувни қўллаган ягона компания ҳисобланади. 2003 йилда Marriott директорлар кенгашида эришилган ютуқлари ва компанияда хилма-хилликни таъминлашни кўзда тутувчи Қўмита тузилди. Қўмитанинг дастури Marriott компаниясида ишчи кучи, кадрлари ва таъминотчиларининг хилма-хиллигини таъминлашга қаратилган. Мазкур ташаббус ўзини оқлади. Fortune журналида 100 та энг яхши иш берувчи рейтингида ўз мавқеини сақлаб қолиш билан бирга, Marriott бир неча маротаба Black Enterprise Magazine нинг "хилма-хиллик учун 40 та энг яхши компания", DiversityInc бўйича "хилма-хиллик учун 50 та энг яхши компания", LATINA Style magazine бўйича "АҚШнинг лотин мамлакатлари учун 50 энг яхши иш берувчиси" Hispanic Business magazine бўйича "60 та элиталар хилма-хиллиги юқори компания" ва Аёллар миллий ассосциациясининг " 50 та аёллар учун қулай компания" номинациясини қўлга киритди. Юқори поғонадан бошланувчи аниқ хилма-хилликни таъминлаш дастури Marriott дунёдаги энг қадрланадиган иш берувчи компанияга айлантирди[34].

Хилма-хилликни таъминлаш сиёсий манфаат ёки уйғунлик касб этмайди. Бу яхшигана бизнес ҳамдир. Шуниси аниққи, сиз қонун доирасида фаолият юритишингиз лозим. АҚШнинг Федерал қонунлари кишиларнинг ирқи, терисининг ранги, миллий келиб чиқиши, жинси, дини, ёши (агарда 40 ёш ва ундан катталар бўлса), ногиронлиги, ветеранлик мавқеи, генетик ахборотларига кўра дисриминация қилиниши таъқиқланади. Айрим суд-ҳуқуқ амалиётида (ҳаммасида эмас) жинсий ва гендер хусусиятига кўра дискриминация қилиниши

---

[34] Managing Quality Service in Hospitality: How Organizations Achieve Excellence in the Guest Experience Robert C. Ford, Michael C. Sturman, Cherrill P. Heaton, 2012 Delmar, Cengage Learning –516 pages. 168 p

ошкланади. Шу боис, юридик ва ахлоқий зарурат туфайли дискриминацияга қарши курашиш мақсадида замонавий меҳмонхоналар яна хилма-хилликни таъминлаш учун учта энг муҳим сабабларни кўрсатишади. Биринчидан, транспорт ва коммуникация соҳаси, сайёҳатнинг глобал тус олиши меҳмонхоналарда аксарият меҳмонхоналарда ирқий, маданий ва демографик гуруҳлар билан боғлиқ тўсиқлар пайдо бўлди. Хизмат кўрсатишнинг айрим жиҳатларида меҳмонлар ўзлари учун маъқул бўлишини ва хилма-хилликни кутади, ҳеч бўлмаганда кишиларнинг талаб истакларини ўз талаб-истаклари каби қабул қилиш зарур бўлмоқда. Уларнинг кўпчилиги ўз тилларида гаплашадиган ходимларни ҳоҳлашади. Кўпчилик йирик авиакомпаниялар кўп тилда сўзлаша оладиган стюардессаларни ёллайдилар, шунингдек, хизмат кўрсатувчи ходимлар учун тил ўрганиш гуруҳлари ёки синфларини ташкил қилишади. United Airlines стюардессалар учун Air Spanish, Air Portuguese, and Air Japanese йўналишларидаги махсус синфаларни ташкил этган. Хизмат кўрсатувчи персонал аломлашиш, ҳатти-ҳаракатларни амалга ошириш, табассум учун 40 га яқин хорижий сўзларни ўрганишади. Gaylord Opryland меҳмонхонаси йирик халқаро тадбирни ўтказишга тайёргарлик кўриш арафасида 7000 ходимни меҳмонларга халқаро даражадаги хизмат кўрсатишни таъминлаш учун махсус тайёргарликдан ўтказган. Ҳеч қандай ишчи кучи меҳмонлар маданияти каби кенг доирада бўлмасада, кадрлар стратегияси меҳмонлар билан алоқада бўладиган ходимларни ёллашда уларнинг турли маданият ва анъаналарга эга меҳмонларнинг нотак-ҳоҳишлари, кутиши ва имо-ишораларини англай олишда турли даражада зийрак бўлиши талаб этилади.

Иккинчидан, хилма-хилликни таъминлашнинг қизиқарли жиҳати меҳнат кучини диверсификация қилиш орқали умумий ишчи кучи заҳирасининг барча сегментларини қамраб олади ва ишга қабул қилишда танлов имконияти кенгаяди. Рақобат муҳитида барча корпхоналар ишчи кучини ижтимоий келиб чиқиши, маданий қадриятлари ва бошқа тафовутларидан қатъий назар қамраб олиши керак. Энг яхши компаниялар иқтисодрли ва малакали ходимларни исталган жойдан излаб топиш орқали

рақобат устунликларини намоён этадилар. Хилма-хилликни тан олиш ва юқори баҳолаш келгусида танлов жараёнининг инновацион йўналишини белгилаб бериши мумкин. Маълумки Флорида штатидаги Orlando меҳмонхонасида кўп сонли марокашлик фаолият юритади ва меҳмонхона ходимлари орасида улар кўпчиликни ташкил қилади. Айрим меҳмондорчилик компаниялари мазкур гуруҳнинг кўплигини билдиришсада, уларнинг фойдаланилмасдан турган бой маданий меросидан унумли фойдаланиш ҳисобига бу меҳмонхона улкан рақобат афзаллигини намоён қилади.

Учинчи сабаб, компаниянинг хилма-хилликни таъминлаши келгусида мижозларнинг ҳам хилма-хиллигини таъминлайди. Шунинг учун компаниялар содир бўлаётган демографик ўзгаришларга тайёр туришлари лозим. Аҳолини рўйхатга олиш Бюросининг маълумотларига кўра, тахминан 35% АҚШ аҳолисини ирқий ва этник гуруҳлар ташкил қилади. Бюронинг прогнозига кўра, 2050 йилда АҚШ аҳолисининг 52,8% оқ танлилардан иборат бўлади. Хулоса қилиб айтганда компаниялар ҳоҳласа, ҳоҳламасада хилма-хилликка тайёр туришлари лозим. Келгусида меҳмонхоналар бутун танлов тизимини қамраб оладиган, тайёрланадиган ёки рағбатлантириладиган оддий меҳмонхона ходимлари бўлмайди. Жуфтлар, бир жинслилар, ёш болаларни тарбия қиладиган ёлғиз оналар, мерос мажбуриятларни бажарувчи катта ёшдагилар, ва бошқа кўплаб демографик тафовутдаги ишчи кучи меҳмондорчилик индустриясига таклиф этилади. Замонавий меҳмондорчилик индустрияси компаниялари менежерлари турли турмуш тарзи, жамиятнинг турли қатламларига тааллуқли бўлган ишчи кучининг талаб-эҳтиёжларига сезгир бўлиши талаб этилади.

Меҳмондорчилик индустрияси ишчи кучи қанчалик турли туман бўлмасин, шуниси аниқки, меҳмонлар билан бевосита алоқада бўладиган ходимлар кўп томонлама ажралиб туради. Масалан, меҳмонхоналардаги аксарият ресторан серверлари хўжайинларидан ёш. Компаниялар турли меҳмонлар билан алоқа қилишда улкан тажрибага эга кишиларни ёллашади, чунки улар меҳмонларнинг истак-ҳоҳишларини учрашувнинг

биринчи лаҳзасидаёқ ангайдилар ва замонавий мултимаданий меҳмонлар учун махсус хизматларни кўрсатишни таклиф киладилар.

9.2. Кадрларни излашнинг ташқи стратегиялари

Ташқи манбадан ёллашда компаниялар турли соҳалар бўйича кўп сонли номзодлар базасини шакллантириши мумкин. Туризм ва меҳмондорчилик устунлик қилувчи аҳоли манзиллари ва шаҳарларда меҳмонхона бизнесининг йирик компаниялари учун мазкур стратегиялар зарур бўладиган кўп сонли ишчи кучи (кишилар) билан таъминлашга хизмат қилади. Ақилли меҳмондорчилик компаниялари бундай жойларга тезда жойлашиб оладилар. Шу тарзда талабнинг ўсиши билан биргаликда кўп сонли ишчи кучи заҳираси шакллантирилади. Меҳмонхона хизматларига бўлган мавсумий тебранишлар уни вартараф этиш, мавсумий йўқотишларнинг ўрнини қоплаш учун кадрларни танлашнинг интенсив усулларидан фойдаланадилар. Ҳаттоки ноқулай иқтисодий вазият ёки чекланган мавсумий тебранишлар, меҳмондорчилик индустриясидаги кадрлар кўпимсизлиги кадрларни танлашнинг доимийлигини ва у билан боғлиқ харажатларни назорат қилишни долзарб масалага айлантиради. Охир оқибат, ноқулай иқтисодий вазият ёки мавсумий тебранишлар, ишбилармонлик вазиятидан қатъий назар меҳмонхона бизнесидаги барча компаниялар учун бош вазифа иқтисодий жиҳатдан самарали усуллар ёрдамида малакали ишчи кучини қандай қилиб яратиш ва сақлаб қолиш бўлиб қолади. Энг муҳими ҳар бир иш ёки вазифа маълум кишилар гуруҳи учун зур имконият ҳисобланади, кадрларни танлашнинг ташқи стратегиялари эса бу инсонларнинг кимлигини ва қаердан топиш лозимлигини аниқлашдан бошланиши керак.

Замонавий ишчи кучи тобора хилма-хил бўлиб бормоқда ва меҳмондорчилик компаниялари бизнеснинг муваффақияти учун янги *номзодлар ва ғояларга эга бўлиш*

учун тайёр туришлари, уларни бошқариши ва кенг қамраб олиши зарур.

9.2.1-жадвал

Ташқи манбадан излашнинг айрим стратегиялари

реклама
Бўш иш жойлари тўғрисидаги умумий маълумотларни ташкилотлар газита, раидо ва телевидения каби турли муҳитларга жойлаштиради(воситалар орқали тарқатади). Ушбу ахборот элтувчи воситалар маҳаллий, минтақавий ва миллий аудиториялар учун мўлжалланган бўлиб, кенг жамоатчилик ки аҳолининг муайян қатламлари учун мўлжалланади.
Уюшма ва жамиятлар
Кўпчилик касблар давлат, минтақавий ёки миллий ассоциацияларга тааллуқли бўлиб, улар ишга жойлашиш бўйича иш қидирувчиларни қизиқтирадиган ахборот бюллетенларини чоп этишади. Бундай уюшмалар тор доирадаги иш ўринларига жойлаштиришни кўзда тутади(масалан, меҳмонхона, ресторан ва институционал тузилмаларни муҳофаза қилиш бўйича халқаро Кенгаш, CHRIE).
Коллеж ва ўрта таълим мактаблари
Турли ташкилотлар бўш иш жойлари тўғрисида муайян шахслар ёки талабалар билан учрашиш мақсадида коллеж ва мактабларга ташриф буюрадилар ва ташкилот ҳақида, унинг иш жойлари тўғрисида батафсил маълумотлар беради, шунингдек уларни қизиқтирган саволларга жавоб берадилар. Улар шунингдек номзодларни танлашлари ҳам мумкин. Улар Корнел мемонхона бошқарувчи университети ёки Марказий Флорида университетининг Розендаги меҳмонхона менежменти коллежларига ташриф буюришлари мумкин.
Ишга тавсия қилиш
WOM-word of mouth, миш-миш, оғзаки хабар бериш билан боғлиқ бу жараёнда ходимлар бўш иш ўринлари тўғрисида компания ходимларига мурожаат қиладилар. Агарда таклиф этилган номзод ишга қабул қилинса, ходимга махсус бонус тақдим этилади, аксинча қабул қилинмаса, ходим бу ҳолат бўйича бу ҳақда ёзма тушунтириш беради

9.1-жадвал давоми

Ишга жойлашиш бўйича агентлик
Корхоналар асосий фаолияти иш қидирувчилар ҳисбланган махсус ташкилотларга мурожаат қилишлари ҳам мумкин. Компаниялар ишга жойлашиш бўйича агентликларга иш ҳақида маълумот беради ва шу ососда агентлик ўз мижозларини излаб топади. Агентлик мижозлари ишловчи ёки ишсизлар бўлиши мумкин. Агентликлар давлат ёки хусусий шаклда ташкил этилади. Тарифлар иш қидираётган мижозларга ёки компания ҳисобидан амалга оширилиши мумкин. Global Hospitality, Marshall-Alan Associates ва Presley меҳмондорчилик индустриясига ихтисослашган консультатив фирмалар ҳисобланади.
Бандлик тадбирлари, бўш иш ўринлари ярмаркаси, карьера ярмаркалари
Бу тадбирлар келгусида ишга жалб қилинадиган номзодларни маълум жойларда маълум белгиланган давр мобайнида жалб этиш мақсадида махсус ташкил этилган тадбирлардир. Бундай тадбирлар меҳнат бозорида ёки ишсизлик даражаси юқори бўлган бошқа ҳудудларда ўтказилиши мумкин. Бўш иш ўринлари ярмаркаси бизнес марказларида ёки аҳоли манзилларининг марказларида тез-тез ташкил этилиб, потенциал иш берувчилар ёки ҳомийлар муносиб номзодларни топиш имконини беради. масалан, Янги Орлеандаги Рузвельт Отель (Roosevelt Hotel) Катрина тўфонидан талофат кўргач, 4 кун давомида ўтказилган бўш иш ўринлари ярмаркасида 400 та иш жойи учун 5000 та ариза қабул қилган (Times Picayune, 13 май, 2009).
Интернет
Корхоналар иш жойлари тўғрисидаги маълумотларни ўз веб саҳифасига очиқ жойлаштириши ёки шартнома асосида интернет-рекрутинг хизматидан фойдаланиши мумкин. Бундай онлайн бандлик марказлари
турли категориялар бўйича турли иш жойлари листинги хизматини таклиф қилади. Иш қидирувчилар мазкур веб-сайтларга мурожаат қилиши, ўзлари учун қулай бўлган

вакансиялар тўғрисидаги хабарларни лавозими, компания номлари, географик жойлашуви бўйича кўриб чиқиши мумкин. Айрим марказлар компания талабига кўра иш қидирувчиларнинг тавсифномасини ҳам тузиб чиқиши мумкин. Номзодлар тўғрисидаги ижобий хулосаларни келгусида алоқаларни мустаҳкамлаш мақсадида компанияга жўнатиши мумкин. CareerBuilder и Monster бунга мсол бўла олади.
Вақтинчалик ишга жойлаштириш бўйича фирмалар
Айрим ҳолларда ходимларни қайта ўқитиш ёки ёллаш учун маблағ сарфлаш ўзини оқламасилиги маълум бўлса, корхоналар Kelly Services ва Manpower каби вақтинчалик иш билан таъминловчи фирмаларга мурожаат этади. Қоидага кўра меҳнат шартномалари бир йилдан кам муддатга тузилади ва компания соатбай ставкада ҳақ тўлайди. Айрим ишга ёлланувчилар доимий ишни кўзласаларда, айримлари фаолият турларининг эгилувчанлиги ва вариациялашувини ҳисобга олган ҳолда вақтинчалик иш билан таъминловчи фирмаларга мурожаат қиладилар
Walk-Ins
Корхона билан боғланишнинг ўзига хос жиҳатлари мавжуд бўлиб, бу бизнеснинг хусусияти, компаниянинг имижи, бўш иш ўринлари частотаси, меҳнат юбозорининг буюртмачилар учун ёпиқлиги билан изоҳланади. масалан, кўпчилик Аризона штатидаги Phantom Ranch (руҳлар даласи)да ишлашни ҳоҳлайди, бироқ бунинг учун номзодларнинг бир неча марта саёҳат уюштиришлари зарур бўлади. Чунки компания Катта Каньон этакларида жойлашган.

Оммавий реклама. Интернет босма ОАВ ўрнини самарали эгаллаши мумкин бўлсада реклама мурожаатлари олдинги каби тарғиб қилиш ишларининг асосий усули бўлиб қолмоқда. Деярли барча газеталар турли хабарларни анъанавий қидирув эълонлари каби ўн йиллардан буён нашр этмоқдалар.

Рекрутинг ташкилотлари иш ҳақида, ишни алмаштириш тўғрисида ўйламайдиган, турли эълонларни умуман ўқимайдиган кишиларни ҳам жалб этиш мақсадида турли креатив воситаларни рекламага қўшимча равишда газета,

[illegible] ва купдаликларда қўлламоқдалар. Худди маркетологлар [illegible] товар ва хизматларига харидорларни излаганлари каби, [illegible]ерлар бўйича менежерлар ишга жалб қилиш учун меҳнат [illegible]ининг янада кўпроқ сегментларини эгалламоқдалар. Масалан, Лас-Вегасдаги Винн отель ҳамкорлик ташкил қилган [illegible]ида, у турли даражадаги 6000 янги ходим, шу жумладан, [illegible]неджерж, дилерлар, хона тозаловчилар, ходимлар ва муҳофаза [illegible]ича бошқарувчи ва камердинерлар танлаши керак. Бунинг [illegible]учун компания раҳбарияти тахминан 60 000 ариза қабул қилиш [illegible]ошмаганини билдирди. Олиб борилган тадбирлар натижасида, [illegible] ҳаво рекламаси ёрдамида ўз хабарларини тарқатди. [illegible]ломоётлар ёрдамида Калифорния соҳиллари бўйлаб барча [illegible]ларда ҳатто *Los Angeles Angels* ва *Boston Red Sox* гуруҳлари [illegible]ласидаги бейсбол ўйини чоғида ҳам реклама тасвирларини [illegible]ширишди. Улар биринчи куни 25 мингдан ортиқ [illegible]ражаатларни қабул қилдилар ва кутилганидан кўпроқ [illegible]ижага эришдилар.

Рекламанинг бундай оммавий тури хозирда бирор бир [illegible]рхонада ишлаётган ходимларни ҳам бефарқ қолдирмайди. Бу [illegible]ишилар ташкилотдаги ишнинг реклама қилиниши ҳақида [illegible]ноки ўйлаб ҳам кўришмайди. Агарда улар ўз ишидан норози [illegible]ишмаса ҳам реклама орқали сизнинг компаниянгиўга [illegible]ашқиб қолиши мумкин. Улар *иш қидириш* билан машғул [illegible]ашмасаларда кўчаларда жойлаштирилган реклама шитлари, автобус бекатларидаги реклама, телевизион ёки радио-реклама [illegible] ҳаво рекламалари уларнинг эътиборини тортиши мумкин.

Айрим жамоат рекламалари шунингдек, муаммоларни [illegible]ам келтириб чиқариши мумкин. Масалан, фаст-фуд [illegible]ресторанлари ўз ходимларини ва фаолиятини реклама қилиш [illegible]ошқан давомида ижобий жиҳатларини рад этадиган хабарларни [illegible]ушатиб юборишади. Масалан "бизда ходимлар етишмаслиги [illegible]сфайли *бугун сизларга секин хизмат қиляпмиз*". Шунга кўра, [illegible]ходимлар, потенциал меҳмонлар учун хабар тарқатишда [illegible]ҳтиётkор бўлиш лозим.

Интернет. Интернетнинг кенг қўлланилиши ва [illegible]оммабоплиги кўп миллиардли индустрияда интернет [illegible]рекрутингга айланишига олиб келди. Monster каби компаниялар

иш жараёнида ўз позициясини реклама қилиш учун интернет-сайтлардан фойдаланишади. Тадқиқотчиларнинг фикрича интернет оммабоп ва ўзларини қизиқтирган маълумотларни қидириш учун қулай. Бу усул иш берувчиларга кўп сонли иш қидирувчиларни жалб этиши ва иш қидирувчилар учун мавжуд иш ўринлари тўғрисида етарли даражада ахборот бериши мумкин. Ушбу ёндашув билан боғлиқ муаммо шундан иборатки, компаниялар қайси номзодлар мазкур иш жойлари билан кўпроқ қизиқмоқдалар ва улардан қайсилари ҳақиқатан ҳам жиддий ёндашишганлигини аниқлашнинг қийинлигидир. Чунки интрнетда жуда кўп керак бўлмаган маълумотлар пайдо бўлади.

Интернет шунингдек иш қидирувчиларнинг ўзлари истаган компания ва лавозимларни танлаш имконини беради. Айрим веб сайтлар интернет-қидирувдан фарқли равишда иш қидирувчиларга уларнинг янги муҳитга мослиги ва яроқлилигини баҳолаш мақсадида махсус саволларни ҳам бришади. масалан, сиз номзоддан илгарги иш жараёнида маъмурий жазо олган олмаганлигин сўрашингиз, катта ёки кичкина компаниядан ишлашни ҳоҳлаш-ҳоҳламаслигини сўраб билишингиз мумкин. Сайтларда тўпланган маълумотларни кейинчалик қайта ишлаш, номзодларнинг малакаси ва ҳоҳиш-истаги, компания ва иш ўринларининг хусусиятига қараб ўзаро мутаносиблигини аниқлаш мумкин.

Айрим компаниялар технологик тараққиёт билан уйғунлашишга ҳаракат қилишади ва потенциал номзодларни танлашга ҳаракат қилишади. Айрим компаниялар эса *Facebook, LinkedIn, MySpace* сайтларида танловга оид ўз саҳифаларини яратишган. Бу тадбирлар иш берувчиларга ёш, техник жиҳатдан пухта билимга эга номзодларни излаб топиш ва танлаш, рақиблардан ажралиб туришга имкон беради. Чунки барча компаниялар ҳам бу йўл билан нозодларни танлашни йўлга қўйишмаган. Бундай ёндашув айрим рисклардан ҳоли эмас. Компаниялар блог ва веб-саҳифаларининг ишончли бўлишларини таъминлаш учун таркибий қисмини мунтазам равишда янгилаб боришлари зарур. Бундан ташқари мазкур веб-саҳифалар ҳар қандай компания учун кўпроқ овоз тўплаш учун ноқулайликлар туғдиради. Шунингдек, компаниялар рекрутинг

фаолиятини жадаллаштириш учун замонавий технологиялардан фойдаланишлари, рақибларга қарши уни қўллай олишлари, технологияларнинг яхши ишлашини мониторинг қилиш учун етарли зарур маблағни ажратиши лозим. Акс ҳолда номзодларни танлаш билан боғлиқ барча саъй-ҳаракатлар зое кетиши мумкин.

Айрим компаниялар бўш иш жойларини реклама қилиш учун ўз шахсий веб-сайтларидан фойдаланишади. Махсус тузилган онлайн-анкета ёрдамида, иш берувчилар реклама қилинаётган ишга ёки ҳар қандай компания учун муносиб келмаган номзодларни скрининг технологияси ёрдамида таҳлил қилишлари ва улардан холос бўлиши мумкин. Мазкур технология фақат малакали номзодларни кузатиш имконини беради. Йирик меҳмонхоналар веб-сайтининг асосий саҳифасида бўш иш ўринлари тўғрисида ҳаволалар мавжуд бўлиб, фойдаланувчиларга жойлашуви, иш хусусияти, лавозим ва бошқа шу каби параметрлар бўйича қидирув имконини беради.

Бундан ташқари компаниялар Интернетдан нозодларни излаш ишларини енгиллаштириш учун фойдаланишади ва улар га CareerBuilder ва Monster каби веб-сайтда ўз резюмларини жойлаштиришлари учун ҳам имкон беришади. Бу сайтларда номзодлар ўз билим, малака ва кўникмаларини реклама қилишлари, компанияларнинг зарур малака ва кўникмаларни топишларига кўмаклашишади. Бундай ёндашув иш қидираётганларга қоғоз ва қаламга қараганда анча қулайликларни яратади; агарда бу маълумотлар иш берувчиларга ёрдам бермаган тақдирда ҳам келгусида албатта зарурий ахборотга айланади.

Интернет шунингдек томонлар ва компаниялардаги ахборотнинг тури ва миқдорига ҳам таъсир қилади. Иш қидирувчилар одатда ишга жойлашиш учун ижтимоий тармоқлардан кенг фойдаланадилар. Иш қидираётган кишилар LinkedIn ва Facebook каби сайтларга шахсий маълумотларини жойлаштиришлари билан улкан хажмдаги ахборотни шакллантирадилар. Потенциал иш берувчилар номзодлар ҳақида кўпроқ билиш мақсадида даставвал бу сайтларни ўрганиб чиқадилар. Шунинг учун иш қидираётган кишилар ўз саҳифаларига маълумот ёки фотосуратларини

жойлаштиришларидан олдин чуқур ўйлаб кўришлари керак. Иш қидирувчилар шунингдек LinkedIn, Plaxo каби сайтларнинг тармоқ имкониятларидан кенг фойдаланишлари, онлайн-алоқа ёрдамида тармоқ орқали иш қидиришлари, ишга жойлашиш имкониятларини билишлари мумкин ва ҳоказо.

Қисқача қилиб айтганда, Интернет кишиларнинг иш ўринларини аниқлаш, ариза бериш услубиятини тубдан ўзгартирди. Бир вақтнинг ўзида Интернет компания ва иш қидирувчиларнинг бир-бирини қидириб топиш усулларини ўзгартиргани йўқ, балки коммуникациянинг кўплаб янги усулларини яратди. Кўпчилик иш ўринлари анъанавий усулларда тўлдириб борилсада интернет орқали маълумот олиш ишга ёллаш жараёнини тубдан ўзгартириб юборди.

Бозор нишаси. Потенциал иш қидирувчиларни аниқлаш мақсадида меҳнат бозорининг аниқ бир сегментига йўналтириш ходимларни танлашнинг яна бир стратегияси ҳисобланади. Агрим корхоналар ўрта мактаблар, вояга етмаганлар, жисмоний имконияти чекланган шахслар, уйсиз ёки ёши ўтган кишиларни кўзлайдилар. Улар аниқ бир сегментларнинг талаб ва имкониятлари чекланганлигин ҳисобга олиб ишга жойлашиш ва маркетинг имкониятларини ишлаб чиқишади. Масалан, кўпчилик меҳмондорчилик корхоналари ўзларининг ёши ўтган ходимлари, пенсияга чиққанларни мазкур сегментларга йўналтиришни маъқуллайдилар. Пенсияга чиққан ёши катта кишилар одатда ёлғиз яшайди, зерикишади, кишилар билн кам мулоқат қилиш натижасида ўзларининг эрта ишдан ажралган деб ҳисоблайдилар ва ижтимоий ҳимояга муҳтожлик сезишади. Кўпчилик меҳмонлар билан бевосита ишлашни кўзда тутувчи ишларни мазкур сегмент таъминлаб бериши мумкин. Иш кучи етишмаганлиги боис ёши ўтган кишиларни ёллаган корхоналар учун бу ажойиб натижани тақдим этган, сабаби ёши катта кишилар ёш ходимларга нисбатан мғмонларга хизмат кўрсатишда тажриба ва энтузиазмга эга бўлиб, улар мижозга йўналтирилган ходим ҳисобланишади.

Масалан, *McDonald`s McMasters* умуммиллий дастурига эга бўлиб, эллик ёш ва ундан катта ишловчиларни аниқлайди, танлайди ва қайта ўқитади. Бк тренерлик, шунингдек

McDonald's да катта ёшдагилар имкониятига мос дастурлардир. Макдональднинг мазкур дастури асосида ишга ёлланган кишилар зудлик билан бошланғич тайёргарлик бўйича тажрибали ҳамкор билан бириктириб қўйилади.

Макдональдс компаниясида ресторанларда учтагача ўтмиш ёшдан ошган ходим ишлайди ва улар бу рақамни кенгайтириш мақсадида.

Профессионал тармоқлар ва ишга жойлашиш бўйича хизмат. Меҳмондорчилик корхоналарининг моҳир менежерлари яхши ишчиларни ва ходимларни топиш бўйича янги ғоялар бўйича профессионал ташкилотларга мурожаат қилишлари мумкин. Меҳмонхона бўйлаб ахборотларнинг ҳаракати ушбу профессионал ташкилотларни кучли ва кўпроқ хабардор бўлишга чақиради. Айрим ташкилотлар (*American Hotel & Lodging Association*) меҳмондорчилик индустрияси ҳақида батафсил маълумотларни, тармоқдаги маълум сегментлар ҳақида (*Asian American Hotel*) муайян касблар ҳақида (масалан, Инсон ресурсларини бошқариш бўйича Жамият (*Society for HRM*), ёки алоҳида жисмоний шахслар тармоғи (*Cornell Hotel Society*). Шу таъкидлаш лозимки, иш жойларини турли йўллар орқали топиш мумкин бўлсада, профессионал тармоқлар потенциал иш ўринлари ва потенциал ходимларни билиш учун энг самарали восита бўлиб қолмоқда. Тармоқлар ва юзма-юз алоқа ўрнатиш муайян иш қидирувчини кўп сонли талабгорлар орасидан ажралишини ва охир-оқибат дастлабки интервью учун имконият яратиши мумкин.

9.3. Талабалар рекрутинги(ишга ёллаш) ва стажировка дастурлари

Талабалар рекрутинги(ишга ёллаш). Талабалар рекрутинги муҳим стратегиялардан бири саналади, чунки меҳмондорчилик индустрияси ходимларни танлашда талабаларга эҳтиёж сезади. Яқиндагина мактабни тамомлаган ёки тамомлаш арафасида турган ёшларни танлашга оид бир қанча дастурлар ишлаб чиқилган. Яқиндагина таълим муассасасини тамомлаган, янги усулларни ўзлаштирган,

шижоатли ва энтузиазм талабалар меҳмонхона бизнеси учун идеал ходимлар саналади. Бундан ташқари, улар ишга бирор нарсани ўрганиш, келажакда ўсиш мақсадида келади, шу боис, ишга бўлган қатъий талаб ва узоқ муддат давом этадиган тайёрланиш зарур бўлади. Персонални танлашнинг кенг тарқалган анъанавий стратегияси рекрутер компанияларининг Кампус тадбирларидир. Бунинг учун талабаларнинг рекрутерлар билан учрашувини ва интервьюсини ташкил қилиш мақсадида идоралардаги ташриф графиклари ишлаб чиқилади. Рекрутерлар юқори курс талабалари учун тўлиқ иш кунлари бўйича, магистрантлар учун ёзги стажировкалар юзасидан суҳбат уюштиришади. Мазкур ғоянинг яна бир кўриниши бўш иш ўринлари ярмаркаси ҳисобланиб, бунда кўпчилик иш берувчилар кампусга ташриф буюришади ва шунинг ўзидаёқ потенциал ходимлар билан учрашишлари мумкин.

Айрим ҳолларда корхоналар талабаларни мактаб тажрибаси асосида ишлашни, шунингдек, кооператив, стажировка ёки малака ошириш дастурларини бажаришни талаб қилишлари мумкин. Меҳмондорчиликнинг деярли барча дастурлари, аксарият бизнес мактаблари, айрим илмий мутахассисликлар, шунингдек кўпчилик ўрта мактаб ва коллежлар ўз талабаларининг ҳақиқий иш тажрибасига эга бўлишини таъминлаш мақсадида уларнинг илмий иш билан шуғулланишини рағбатлантирадилар. Масалан, Корнел меҳмонхона менежменти университети талабалардан мактабни тамомлагунларига қадар 800 соат ҳажмда меҳмондорчилик соҳасида ишлашни талаб қилади. Талабалар нафақат ўз ўқишлари учун пул ишлаб топишади, балки таълимдаги назарияларнинг ҳақиқий ҳаётда қандай қўллаш тажрибасига эга бўладилар. Бу коллеж талабаларининг иш тажрибасининг ортишига ёки ўрта мактаб талабаларининг коллеж таълимиига қўшимча пойдевор яратишига асос бўлади.

Компаниялар ҳам бундан манфаатдор ҳисобланади, чунки улар сабрсиз, ёш ва шижоатли ишчи кучи "бассейни"га эга бўлади ва келгусида доимий бандликни таъминлаш билан боғлиқ мажбуриятлардан халос бўлади. Айрим компаниялар ўзлари билан қизиқувчи бундай талабаларни мунтазам кузатиб

ортишади. Улар бундай талабаларга стипендиялар таклиф қилишади ёки уларни махсус ишларга жойлаштириб, ўқишни тамомлашлари билан тажрибасининг ошишига кўмаклашади. Афсуски, барча компаниялар ҳам бундай дастурлардан тўлиқ фойдаланмайдилар, шу сабабли улар мазкур тармоқда талабалардан фойдаланиши ва уни ноқулай холатга келтириши мумкин. Айрим узоқни кўра олмайдиган компаниялар талабаларни тўлиқ бўлмаган иш кунини жорий этишади ва улар фақатгина бир турдаги, мунтазам такрорланиб турадиган ишларни бажаришга йўналтиришади. Бундай ишлар талабаларга иш тажрибасини бермайди, ҳаттоки касб мартабасини ҳам оширмайди. Фаст-фуд саноати кўпчилик талабаларни шу тарзда хонавайрон қилмоқда. Талабаларни бундай иш жойларига олиб кириш нафақат уларнинг қўнимсизлик даражасини оширади, энг ачинарлиси улар, истеъдодли ёшларни овқатлантириш хизматлари индустриясида карьерасини давом эттиришидан чўчитмоқдалар. Бу компаниялар аксарият ёшларни меҳмондорчилик индустриясида иш ўринлари тўлиқ банд, фақатгина гамбургерлар учун яроқли эканлигига ўргатмоқда.

Етакчи корхоналаар меҳмондорчилик индустрияси билан шуғулланувчи ёш иш қидирувчиларни сақлаб қолиш ва айрим вазиятларда қайта ўқитиш ва хизмат мартабасини ошириш мақсадида ўз иш режаларини ишлаб чиқишган. Гап шундаки, талабаларни ёллаш дастурлари нафақат ўқиётган кишиларни танлаш, балки ишлаётган, бизнесга ўз ҳиссасини қўшаётган ва ўқишни тамомлагандан сўнг ҳам мазкур соҳада қолишни истаганлар учун ҳам ишлаб чиқилган. Улар бундай дастурлардан келгусида энг яхши талабаларни аниқлаш ва ўқишдан сўнг сақлаб қолишда қандай фойдаланишни билишади. Бундай корхоналарнинг кўпчилиги иш жойларига талабаларнинг взнос тўловини амалга оширишлари учун ҳам имконият яратиб беришган. Бунда талабалар бошланғич даражадаги лавозимлар учун мактабдалигидаёқ взнос тўлаб туришади ва ўзининг юқорироқ даражага эришишини таъминлайди ва ўқишитамомланиши билан ҳақ тўланадиган ишга жойлашишади. 3-расмда айрим йирик меҳмонхоналарнинг стажировка дастури келтирилган.

Федерал даражада ишга жойлашиш дастурларини молиялаштириш вамеҳмондорчилик корхоналарининг академик институтлар билан ҳамкорлигини мустаҳкамлаш мақсадида меҳмондорчилик индустрияси талабаларни жалб қилишнинг самарали йўлларини топишган. Тармоқнинг мунтазам ўсиб бораётганлиги ва янги мутахассислар сонининг кўплиги ва кадрлар қўнимсизлик даражасининг юқорилиги доимий муаммодир. Ҳатто иш қидирувчи кўплаб талабалар бўлишлигига қарамасдан, шу ўринда айтиш жоизки, ишсизлик даражаси паст бўлган иқтисодий вазиятда ҳам юқори малакали ва янги истеъдодларни қидириб топиш доимо зарур бўлиб келади.

9.3.1-жадвал

Йирик меҳмондорчилик компанияларининг стажировка дастурларидан намуналар

Four Seasons Стажировкаси
Four Seasons талабалар ва битирувчилар учун келгусида касб карьерасини бошлашга имкон берувчи глобал имкониятлар яратади. Four Seasons интернатураси, меҳмонхона ёки курортларнинг турли соҳалари бўйича турли стандартлар ва ўзгаришлар ҳақида маълумот олишга ёрдам беради
Marriott стажировкаси
Marriott сизнинг лидерлик бўйича профессионал иш тажрибага эга бўлишингиз учун пуллик стажировкани таклиф этади. Сиз муайян касбий фаолият тури билан шуғулланасиз ва турли бизнес жараёнларни ўрганиш имконига эга бўласиз.
Starwood компаниясининг Summer Intern дастури
Starwood меҳмонхоналарида "профессионал ривожланиш, меҳмонхона операциялари ва жойлаштириш кўникмалари бўйича" ўқишдан сўнг талабаларга ёзги имкониятларни таклиф этади. Starwood бошланғич даражага эга ҳар бир ёзги стажер учун меҳмондорчилик соҳасида қўлиқ иш кунида профессионал хизмат кўрсатади.

Тавсия берувчилар. Меҳмондорчилик корхоналари учун бошқа муҳим ва самарали манбалардан бири собиқ

ходимлар тавсиясидир. Бу сиз ҳоҳлайдиган малакали ходимларни қидириб топишнинг ажойиб усули. Сизнинг яхши ҳамкасбларининг яхши билишади.

Мазкур стратегиянинг афзаллиги шундан иборатки, компаниянинг ишлаётган ходимлари ўз дўстларини ва яқинларини ишга номзод сифатида таклиф қилганларида улар учун ва ишнинг унумдорлиги учун жавобгарлигини ҳис этишади. Улар янги ходимларга тенгқур сифатида яхши ишлашни ва компания манфаатлари учун ижобий натижа кўрсатишни тарғиб қиладилар. Айрим компаниялар янги ходимларнинг синов муддатидан ўтганликлари билан уларни тавсия этган ходимларни тақдирлайдилар ҳам. Рағбатлантириш доимо пул кўринишида бўлмайди, бунда ё ходим учун қадрли бўлган совғалар, дам олиш кунларида курорт ҳудудларга йўлланма бериш, махсус жойларда нонушта қилиш ёки уни руҳлантирадиган бошқа нарсалар бўлиши мумкин.

Иш берувчилар танлови. компания репутацияси ҳам номзодларни ишга қабул қилишда ёрдам бериши мумкин. Fortune журнали, Fortune Small Business, ва HR Magazine компаниялари иш берувчилар учун ўзига хос танловдир. Улар ишлаш учун қулай, инсонпарвар ва ходимларни қадрлайдиган иш берувчиларни тарғиб қилишади. Инсон ресурсларини бошқариш жамиятининг билдиришича, "бу жойлар барчамиз ишлашни ҳоҳлайдиган, қобилиятлар ва жамоавий ишни қадрлайдиган, ходимлар ҳам компанияни қадрлайдиган, барча ўз қобилият ва имкониятларини намоён қилишга интиладиган иш жойларидир. "бошқача айтганда, бу компанияларяхши ходимларни қўллаб-қувватлайди, уларни инвестиция қилишади ва доимий ишлаши учун рағбатлантириб туради ва келажакдаги имкониятларини амалга оширади. Бу компанияларда бошқа компанияларга қараганда инвестициялар қайтими юқорироқдир.

Қизиқарлиси, меҳмонхона бизнесида мижозларга сифатли хизмат кўрсатиш учун кўп вақт ва энергия сарфлансада, уларнинг фақатгина тўрттаси 2009 йилда Fortune журналининг энг яхши 100 та иш берувчиси номинациясига сазовор бўлган (Starbucks 24 ўрин, Marriott International, 78; Four Seasons Hotel ва Resorts, Four Seasons Hotel and Resorts, at 92 and Kimpton Hotel

and Restaurants 95 ўрин). Албатта булардан ташқари мазкур рўйхатни тўлдирувчи Best Company to Work for Women, Best Companies for Minorities, Best Small and Medium Companies to Work компаниялари, ҳаттоки маҳаллий тадқиқотлар учун ҳам турли компаниялар ҳам бор. Бундан ташқари мижозларга юқори сифатли хизмат кўрсатиши билан ғурурланадиган меҳмондорчилик бизнесида мижозларга сифатли хизмат кўрсатишни таъминламайди.

Айрим компаниялар ўз обрўсини жамият аъзоларининг ижобий фикрини шакллантириш орқали орқали кўтаришга ҳаракат қилади. Southwest Airlines жамият аъзолари учун шу йўл билан обрў орттиришга ҳаракат қиладиган компания сифатида бу мисолга яққол далилдир. Қўшимча равишда таълим дастурларини таклиф қилиш асосида ўз аудиториясини шакллантиришга хизмат қилади. Southwest бунинг учун кўп вақт ва маблағ сарфлади. Ҳар йили, Southwest амалга оширилган ишлар тўғрисида Southwest Cares Report ўтган йилга таққослаганда табиатни муҳофаза қилиш, ҳайрия мақсадларида пул ва текин билетлар тарқатиш, ходимларнинг мазкур ишларга сарфлаган вақти, иштирок этган ходимлар ва шу каби маълумотлар да ахборот беради.

Шу тарзда, Marriott (турли фаолият соҳалари) Spirit to Serve Dayснинг ҳомийси бўлиб, маҳаллий нотижорат ташкилотлари, мактаблар, парк, касалхона ва ҳомийлик ташкилотларининг турли тадбирларида иштирок этади. Бундай тадбирлар Marriott учун халқ, жамоатчилик, атроф муҳит бўйича ўзининг ижобий имижини шакллантириш дастаги бўлиб хизмат қилади.

Ҳаттоки, меҳнат бозоридаги вазият мураккаб бўлганда ҳам, Southwest ва Marriott компанияларининг иқтидорли ва кўп сонли ишчи кучи заҳираси мавжуд. Компаниялар жамоатчилик билан алоқаларни йўлга қўйиш оркали, унинг ижобий обрў-эътиборини қозониш ва ходимларни мотивация қилиш орқали ходимларнинг ўз иш жойлари тўғрисида турли ижобий хабарларни тарқатадилар.

Walk-Ins. Айрим меҳмондорчилик индустрияси компаниялари турли модуллар бўйича саёҳатдан кенг

фойдаланадилар. Улар бунда саноат ва ишлаб чиқаришга нисбатан сезиларли афзалликларга эга. Потенциал номзодлар ҳунда билишни ҳоҳлайдиган нарсаларни масалан Техас штатининг Арлингтон шаҳрида жойлашган General Motors компаниясининг йиғув цехида кўриши мумкин. Деярли ҳар куни иштаган кишилар меҳмонхона ёки ресторанга ташриф буюриши ва иш жараёни қандай бўлишини кузатиши мумкин. Кўпчилик Disney ходими оиласи ва дўстлари блина ташриф буюрганларидан сўнг бундай жойларни ёқтириб қолишади. Disney ходимларидан бири оиласи билан Magic Kingdom га ташриф буюргач, у ерда йигирма йил ишлашни режалаштирган. Фарзандлари вояга етгач ўз уйини сотган ва одамларни хурсанд қилиш учун Disney паркка ишга ўтган. Меҳмонхона бошқаруви вакилишида ўқиган талабаларга меҳмонхона, ресторан ёки соҳанинг бошқа корхоналаридаги бундай ҳикояларни айтиб беришни уларнинг мазкур саноатга бўлган қизиқишини оширади. Бу тажриба натижаси ўлароқ, улар келгусида юқорироқ лавозимга кўтарилганларида нима қилиш кераклигини биришади.

Конкурс. Скотт Гросс яна бир стратегияни қўшади: намунали ходимларни эгаллаб турган лавозимидан бошқа лавозимга танлов асосида ўтказиш. Ишлаб чиқариш жараёнида потенциал иш берувчи энг яхши ходимларни завод конвейерда кузатиши мураккаб жараён ҳисобланади. Ишлаб чиқаришдан фарқли равишда меҳмонхона хўжалигида бевосита ходимлар меҳмонлар билан ишлаш жараёнини кузатиб бориш жуда осон.

Ҳар сафар сизга хизмат кўрсатаётганларида ёки бошқа кишиларга кўрсатилаётганлигини кузатганингизда серверни ўз ишкилотингизнинг потенциал ходими сифатида тасаввур қилишингиз мумкин. Гросс яхши таассурот қолдирган қолдирган ишчиларга бошқа ишга ўтиш истаги бўлса мурожаат қилишларини билдириб визит карточкасини қолдиради. Қандай ишлашини ўзингиз кузатган номзодларни ишга ёллаш, уларнинг янги ишда ишлаётганлигини кузатиш янги муносабатларнинг вужудга келишини таъминлайди. Бундай тартибда танланган янги номзодлар уларни қидириб топганлигингиз ва ишга таклиф қилганлигингиз учун сиздан доимо миннатдор бўлиб юради. Ҳар

бир инсон ўзининг энг яхши деб тан олинишини истайди, агарда бупи сизнинг раҳбарингиз тан оладиган бўлса сиз бир неча номзоддан устунлигингизни наймоён қилган бўласиз. Мазкур стратегиянинг ажойиблиги шундаки, уларнинг бошқа яхши ходимларни билишида бўлиб, сиз учун ишлаш ёки ишламаслиги номаълум бўлган кишиларни излаб топишдан кўра маъқулроқдир. Қизиқарлиси шундан иборатки, меҳнат бозоридаги аксарият номзодлар ҳақиқатда ўз иш жойига эга. Кадрлар заҳирасини шакллантиришда турли тармоқдан фойдаланиш фойдали стратегия бўлиши мумкин.

Такрорий мурожаат қилиш. Маълумки, имкониятларга нисбатан номзодлар сони кўпроқ бўлади. Компаниялар омади келмаган номзодларни кейинчалик қайтадан алоқа ўрнатиш билан уларга қизиқиш билдириши мумкин. Ҳаттоки ариза берувчилар ҳам келгусида бошқа ишга жойлашганда ҳам бундай кейин қизиқарли бўлишини тахмин қилган ҳолда қайта жойлашиш имкониятига эга бўлиши мумкин.

Номзодларнинг якуний заҳираси. Манбасидан қатъий назар, ички манбаданми, ташқи манбаданми, интернет ёки реклама мурожаатлари орқалими икки омилга асослан ёллаш тўғрисида қарор қабул қилиниши мумкин. Биринчидан, компания танлов жараёнида қай даражада синчов; иккинчидан, номзоднинг меҳнат унумдорлигини қандай қилиб олдиндан айтиш мумкин.

Танлов жараёнининг адолатли воситаларидан бири етарли миқдордаги номзодлардан аризалар қабул қилиш, мунсибини танлаш ва қолганларига рад жавобини беришдир. Мазкур ҳолатда иккита номзод бўлиши етарли. Бироқ, компаниялар бундан кўпроғити кутадилар. Ўзининг янги меҳмонхонасини очган Gaylord Palms 1400 ходимини 14000 номзод орасидан танлаб олган. Худди шунингдек, айтиб ўтилганидек Wynn меҳмонхонаси 6000 та анкетани тўлдириш учун 60000 номзодни жалб қилган эди. Гап шундаки, сиз катта ҳажмдаги ишчи кучи заҳирасини шакллантира олмасангиз, синчовлик билан ишлай олмайсиз, шунингдек муносиб номзодларни ёллаш олмайсиз.

Бироқ синчков бўлишнинг ўзи етарли эмас.бир вақтнинг ўзида сиз муносиб номзод ким бўлишиниолдиндан айта олиши ҳам керак. Компаниялар мурожаат қилган ҳар бир номзод учун унинг шахсий ҳислатларини етарли даражада очиб бера олиши мумкин бўлган зарурий ахборот тўплай олиш имкониятига эга бўлиши керак. Бу жараён танлов жараёнининг мномзодлар ҳақида ахборот тўплашга бағишланган қуйидаги учинчи босқич ўз ичига олади.

Муносиб номзодларни танлаш. Мазкур босқич компаниянинг номзодлар базасидан ким танлаб олишини аниқлашга бағишланган. Танлов жараёни жуда оддий: муносиб номзод қандай талабларга жавоб бериши керак, кейин потенциал номзодларни аниқлаш ва сўнгра эса муносиб номзодни танлаш. Ёлланган кишилар сифатли хизмат кўрсатиш тажрибасига эга бўлиши керак ва меҳмонлар кутганидек, меҳмонхонанинг ёдда қолишини таъминлаши керак. Улар хизмат кўрсатиш жараёнида айниқса хизматларнинг сифатини пасайтирадиган низо-стресслар билан кураша оладиган бўлиши, омадсизликлардан силлиқ ва муваффақият билан ўтиб кетиши лозим. Ниҳоят, улар ўзини шундай тутишлари керакки, меҳмонлар ўзини хавфсиз, махсус тайёрланган сезиши лозим. Шуниси аниқки, компаниялар ходимларнинг муваффақият даражасига қараб танловни амалга оширадилар.

Таянч сўз ва иборалар

Уюшма ва жамиятлар, ишга тавсия қилиш, ташқи номзодлар, ички номзодлар, талабалар рекрутинги, стажировка дастурлари

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Ташқи номзодларни танлаш қандай амалга оширилади?
2. Ички номзодлар билан боғлиқ муаммоларни тушунтириб беринг.
3. Муайян билим ва кўникмалар нималарни ўз ичига олади?
4. Кадрларни излашнинг ташқи стратегияларига қайсилар киради

5. Бандлик тадбирлари, бўш иш ўринлари ярмаркаси, карьера ярмаркалари қандай фаолият билан шуғулланади?

6. Вақтинчалик ишга жойлаштириш бўйича фирмалар қандай фаолият билан шуғулланади?

7. Профессионал тармоқлар ва ишга жойлашиш бўйича хизмат нима?

8. Талабалар рекрутинги(ишга ёллаш) нима?

9. Стажировка дастурлари нима?

10.Муносиб номзодларни танлаш қандай амалга оширилади?

10-БОБ. МЕҲМОНХОНА ХЎЖАЛИГИДА ХОДИМЛАРНИ ТАНЛАШ ВА ЁЛЛАШ УСУЛЛАРИ

10.1. Номзодларни синовдан ўтказиш ва баҳолаш
10.2. Психологик тестлар.
10.3. Муносиб номзодларни ёллаш ва қўнимсизлик муаммоси.

10.1. Номзодларни синовдан ўтказиш ва баҳолаш

Нозодларга қўйиладиган талабни аниқлаб олгандан сўнг, сифатли қарор қабул қилиш учун талабгорлар тўғрисида турли ахборотларни йигишингиз зарур бўлади. Бундай ахборотларни тўплашнинг самарали воситалари жуда кўп. Шунингдек ўзаро келишув (компромисс) ҳам бўлиши мумкни. Тўпланган ахборот қанчалик кўп бўлса, потенциал қарорларни қабул қилиш эҳтимоли шунча ошади; шунингдек, катта ҳажмдаги ахборотларни тўплаш кўп вақг ва маблағ талаб қилади. Шунинг учун компаниялар номзодни ишга ёллаш тўғрисида қарор қабул қилишдан олдан номзодлар тўғрисида ахборотларни пухталик билан таҳлил қилиш ва баҳолашлари лозим.

Сўровнома. Сўровнома компаниянинг кимни ёллаш тўғрисда қарор қабул қилишида биринчи навбатда зарур бўлган хужжат шаклидир. Сўровноманинг оддий шаклида номзоднинг нима билан шуғулланиши, маълумот даражаси, мавжуд бўлса судланганлик ҳолати. Сўровнома шакли шундай лойиҳалаштирилиши ва ишлаб чиқилиши лозимки, қарор қабул қилиш учун етарли маълумотларни ўзида қамраб олиши, онгли ва адолатли равишда номзодлар базасидан танловни амалга оширишни таъминлаши керак. Бунда кўпроқ номзодларни жалб этиш, шунингдек муносиб бўлмаган номзодлардан воз кечишни таъминлайдиган ёллаш стратегияси ишлаб чиқилиши керак. Реклама эълонлари шуни тарғиб қилиш керакки, маълумот даражаси, иш тажрибаси ёки тайёргарлик ишга ёллашда талаб қилинадиган энг минимал талабдир. Сўровнома номзодлар тўғрисида дастлабки маълумотларни олиш ёки қайси номзодлар

ҳақиқатда касбий ихтисослиги бўйича компанияга тўғри келмаслигини аниқлашга хизмат қилади. Нозодларга қўйиладиган талаблар аник ифодаланган бўлиши, номзодларни танлашда дискриминация амалиёти қўлланмаслиги керак.

Технологиялар сўровнома шаклини ўзгартириб юборди. Айрим ҳолларда сўровномалар телефон иловалари тарзида яратилади. Номзодлар бўш иш ўринлари тўғрисида "қайноқ линия" дан маълумот олиши ва ўзларини қизиқтираётган лавозимларга сўровнома юборишлари мумкин. телефон иловалари номзод тўғрисида маъулмотларни сараланган ҳолда тақдим этади. Агарда маълумотлар муайян мезонларга мос келадиган бўлса, автоматлаштирилган интервью сўровни факсимиль ёки электрон почта орқали қабул қилинганлик ҳақида резюме шаклда хабар беради. белгиларни фарқлашнинг оптик тизими (OCR) мазкур резюме асосида номзодларнинг ишга яроқли ёки аксинча эканлигини ишлаб чиқади ва тақдим этади. Бу тизим кўп сонли номзодлар билан катта тезликда ишлаш имконини беради. шунингдек, компанияларга ўз резюмелар билан ишлашда янада пухта бўлишни, маълумотлар базасидан сўровномаларни излаб топишда енгиллик яратиб бериши керак. Кўпчилик компаниялар сўровномани интернет орқали ёки ташкилотнинг маълум киоскаларидан юборишни талаб қилади. Бу автоматлаштирилган тизимлар компанияларга номзодларни синовдан ўтказишнинг компьютерлаштирилган дастурий воситаларини қўллаш, анъанавий танлов жараёнига нисбатан кўп вақт ва пул сарфланишининг олдини олиш имконини беради.

Анъанавий ҳолда сўровномалар қоғоз ва қалам воситасида компанияларнинг кадрлар бўлимида тўлдирилади. Бироқ айрим номзодлар, бошқа жойда ишлаганлиги, ёки кунниг аксарият қисмида бошқа географик ҳудудда яшаганлиги боис сўровномани шахсан тўлдириш имконига эга бўлмайди. Замонавий технологиялардан фойдаланиш бундай кишиларга куннинг исталган вақтида, кундуз ёки тунда ҳам ишга сўровнома бериш имконини беради.

Номзодларни танлашнинг автоматлаштирилган тизимлари оддий телефон қўнғироғи ёки клик ёрдамида

кўпчилик потенциал номзодлар учун қулай бўлиб, айниқса, иш куни мобайнида компанияга кела олмайдиган номзодлар учун қўл келади.

Интервью. Агарда номзод ёки ариза берувчи дастлабки босқичдан ўтган бўлса, ташкилот энг аввало ундан интервью олишни режалаштиради. Яъни номзод ёки ариза берувчининг *компанияга муносиб ёки номуносиблигини аниқлаш*, агарда у сифатли хизмат кўрсатишга ҳақиқатан ҳам интилиши мавжуд бўлса, у ҳолда мазкур лавозимда ишлаш унга ҳақиқатда маъқуллигини билдиришдир. Интервью якомпанияларга номзодларни танлаб олишда энг кенг тарқалган усуллардан ҳисобланади. Тадқиқотлар эса натижаларнинг кам ишончли эканлигини кўрсатади.

Интервьюнинг аниқлиги кўп жиҳатдан унга тайёргарлик кўриш ва унинг қатъий кетма-кетликда ўткизилишига боғлиқ. Интервью олувчилар одатда номзодларни танлаб олишнинг муайян усулини олдиндан билмаган ҳолда саволлар тузишади ёки ўз тажрибасидан келиб чиққан ҳолда номзодларга саволлар беришади (**ташкиллаштирилмаган интервью**). Жиддий ўйлаб кўришга ундайдиган саволлар(маслаан, "айтингчи сиз нима учун мазкур иш ёки лавозим билан қизиқяпсиз") айрим ҳолларда номзод ва интервью олувчининг ўзаро бир-бирини *интерпретация қилишларига* шароит яратилганлиги билан сифатли ва сон жиҳатдан етарли бўлган қимматли ахборотга эга бўлиш имконини беради. Ташкиллаштирилмаган ҳолда барча *жараён интервью олувчининг кайфиятига, номзоднинг* жозибадорлигига, шахсий қизиқишларига боғлиқ бўлиб қоладики, номзоднинг интервьюси ҳам шунга мос бўлади.

Аксарият муаллифларнинг фикрича, сўров ташкиллаштирилган бўлиши ва махсус тузилган намунадан иборат бўлиши лозим. **Ташкиллаштирилган интервью** номзодларнинг барчасини маълум мезонлар асосида баҳолаш эҳтимолини оширади. Агарда интервью олувчилар ва нозодлар сони жуда кўп бўладиган бўлса, сўров ташкилий-ҳуқуқий тусга эга бўлиши лозим. Саволларнинг махсус кетма-кетликдаги тўплами интервью олувчига зарур шахсий ва ишга доир маълумотларни олиш имконини беради. Тўғри ишлаб чиқилган

ва маъмурият томонидан ташкиллаштирилган интервьюлар иш билан боғлиқ барча саволлар бўйича аксарият номзодларни қамраб олиш имконини беради. Тадқиқотлар кўрсатишича, бундай интервью субьектни аниқловчи асосий омил бўлиб хизмат қилади. Қоидага кўра ташкиллаштирилган интервью иш бўйича тўпланган тажрибалар, малака ва кўникмалар, ишни пухта бажариш, хизмат кўрсатишга мойилликни аниқлаш бўйича шакллантирилган саволларни ўз ичига олади.

Ташкиллаштирилган интервью, ўтган давр натижаларига боғлиқлиги боис, келгуси натижаларнинг яхши бўлишини таъминлайди ва ёллаш бўйича қабул қилинаётган қарорларнинг самарадорлигини баҳолаш имконини беради. Афсуски, мазкур ахборотлар ҳақиқатда мавжуд эмас, ёки номзод ҳақиқатда ҳеч қандай ишни амалга оширмаган бўлиши мумкин. Номзодларни баҳолашнинг энг мукаммал усули ҳеч бўлмаганда уларни кўз билан кўриб, муайян вазиятлар бўйича аниқ савол жавоб қилишдир.

Меҳмондорчилик индустриясида, **хулқий интервью** ариза берувчиларни айрим муҳим мезонлар бўйича даражасини баҳолашда самарали бўлиши мумкин. Хулқий интервью олиш ўтган натижалар бўйича айрим мисолларни аниқ баҳолашга йўналтирилган бўлиб, келгуси натижаларнинг яхшиланиши учун муҳим. Бошқа интервьюлардан фарқли равишда бундай интервью "ўзингиз ҳақингизда гапириб беринг" ва "сизнинг кучли ва заиф томонларингиз нималардан иборат?" каби саволларни ўз ичига олади. Хулқий интервью номзоднинг илгарги хулқи тўғрисида маълумот олиш ва унумдорлигини аниқлашга қулай. Бундай саволлар "мижознинг муаммосини ҳал этиш бўйича аниқ бир мисол келтиринг," ёки "айтингчи, қандай вазиятда ноодатий қарорлар қабул қилиш мумкин ва унинг оқибатлари тўғрисида айтиб беринг." Мазмунида бўлиши мумкин.

Айрим ҳолларда, номзодлар дастлабки саволларга тўлароқ жавоб бериш мақсадида хулқий интервью беришади. Номзодлар сонидан қатъий назар компания **вазиятли интервью**дан фойдаланиши мумкин. Хулқий интервью каби вазиятли интервью унумдорликни баҳолашга қаратилган

бўлсада, улар ҳақиқий тажрибага эмас, тахминий вазиятларга асосланади. Шундай қилиб, вазиятли интервьюлар "брон қилиш имкони бўлмаганда ва меҳмонхона тўлиб қолган тақдирда меҳмонга қандай таклифлар қилган бўлардингиз?"

Тизимли сўров ўтказиш ва ўтказилган интервью муваффақиятли бўлиши учун қўйилаётган саволлар пухта ўйланган ва таҳлил қилинган бўлиши, шунингдек, сиз номзодлардан талаб қилаётган муайян KSAsларни қамраб олмоғи зарур. Бундан ташқари, интервью олувчи сўров ўтказилишни билиши ва номзодларни баҳолай олиши керак. Ташкиллаштирилган интервью, хулқий ёки вазиятга асосланган бўлиши,қуруқ саволлар беришдан ва очко ҳисоблашдан холи бўлиши керак.

Ишга оид кўникмалар. Иккинчи гуруҳ саволлари айнан ишга доир саволларни ўз ичига олган бўлиши керак. Яхши ташкиллаштирилган интервью иш таҳлили билан узвий боғлиқ бўлиши ва саволлар интервью берувчиларнинг шахсий фазилатларини аниқ ёритиб бера олиши, шунингдек ишга доир саволларни ўз ичига олиши лозим. Масалан, интервью олувчи номзоднинг регистратор лавозимига оид кўникмаларини регистрация қилиш ва жараённи ташкил қилиш билан боғлиқ саволларни бериш орқали аниқлайди. Бироқ, меҳмонхоналарнинг жараённи баҳолаш билан боғлиқ бошқа процедуралари мавжуд бўлсада, меҳмонларни текшириш ва уларни жой билан таъминлаш аксарият меҳмонхоналарда бир хил. Интервьюнинг бу қисми номзоднинг берилган саволларга тўғри жавоб беришини холис баҳолаш имконини беради.

Лойиҳа асосида вазифларни амалга ошириш ташкиллаштирилган интервью номзодларнинг унга тайёрлигини баҳолаши ва қандай мўлжалланган бўлса шундай амалга оширилиши керак. Интервью олувчи номзоддан хизматдан ташқари ва узоқ давом этадиган ишларни бажариш, ёки дам олиш кунлари ҳам ишлашга тайёрлиги тўғрисидаги саволларни ҳам бериши мумкин. Кўпчилик меҳмондорчилик индустрияси ходимлари шундай қилишлари лозим. Агарда улар бунинг шожини қилишмаса, ёки ҳоҳлашмаса, эҳтимол улар компанияга кўпам тўғри келмайди.

Хизмат кўрсатишга мойиллик мижозлар билан бевосита алоқа қилиш нуқтаи назаридан интервью олувчи ҳар бир номзоддан унинг хизмат кўрсатишга содиқлиги ва мойиллигини баҳолашга имкон берувчи саволларни бериши мумкин. Ҳақиатда меҳмондорчилик индустрияси ходими ва ишлаб чиқариш соҳасининг муваффақиятли ходими ўртасида катта фарқ бор ва интервью олувчи бу фарқни тезда эътиборга олиши лозим. Меҳмонлар билан бевосита ишловчи ходимлар ўзларининг олдига қўйилган вазифаларни бажаришлари билан бир вақтда шахслараро мулоқат олиб бориш, хизмат кўрсатиш билан боғлиқ муаммоларни ечишда ижодий ёндаша олиши лозим. Сервис ходимлари жисмоний, руҳий йўналиш бўйича кенг турдаги ишларни бажарадилар ва бутун иш куни давомида меҳмонларга нисбатан ҳақиқий ва самимий ғамхўр кайфиятини намойиш қилади. Шунингдек номзодлар ишга жойлашиш мақсадида ўзининг ҳақиқий ҳиссиётларини интервью вақтида яшириши мумкин, инервью олувчи эса уларнинг қайсилари ҳақиқатдан ҳам ишга нисбатан садоқатли ёндашадиган ва табиатан хизмат кўрсатувчи эканлигини аниқлашга ҳаракат қилиши лозим. Интервью олувчи буни билган ҳолда номзодларнинг хизмат кўрсатишга лаёқатини аниқлаш учун вазиятли, хизмат кўрсатиш тажрибасини талаб қиладиган ва аксарият меҳмонлар билан содир бўладиган муаммолар бўйича саволлар беради.

Муваффақиятли меҳмонхоналар садоқатли хизмат кўрсатиш собиқ ходимларда ҳам сақланиб қолишини яхши билишади. Ҳақиқатда эса бошқарув ходимлари ва бу лавозимга номзодлар учун садоқатли хизмат кўрсатиш, сифатли хизмат кўрсатиш унинг атрофидаги ходимларга нисбатан белгиланади. Ҳаттоки, менежерлар меҳмонлар билан бевосита алоқада бўлар экан, уларнинг хизмат кўрсатишга мойиллиги ва содиқлиши ўз жамоаси хулқ-атвори асосида шаклланади ва компанияга сифатли хизмат кўрсатишни таъминлайди.

10.2. Психологик тестлар

Психологлар кишиларни бир-биридан фарқлаш учун турли тестларни ишлаб чиқишган. Бунда номзодларнинг ақлий қобилияти, мантиқий фикрлаши, қобилияти, олдиндан кўра олиши, семантик мулоқат олиб бориши, ташкилотчилик қобилияти, хотираси, шунингдек бир қатор когнитив омиллар баҳоланади. Айрим шахсий фазилатлар ва хулқ-атвор меъёрлари *номзодларни танлаш жараёнида фойдаланиш* учун ишлаб чиқилган ва қўллаш учун маъқул деб топилган. Масалан, ишга бўлган муносабат шахсий фазилатлар билан боғлиқ бўлиб, бошқаларга ёрдам бериш учун меҳнатга кўнгилли тарзда ёндашишни англатади. Психологик тестлар шунингдек, ходимларнинг иш жойида турли таваккалчиликларга йўл қўйиши, ўғирликлар содир этиш эҳтимолини аниқлашда ҳам қўлланилган.

Менежерлар кишиларнинг шахсий фазилатлари ҳақида муносиб номзодларни танлаш ёки бирор кишини бошқа ишга жойлаштиришда муҳим деб ҳисоблайдилар. Шундай экан, бу номзодларни танлашда уларнинг шахсий фазилатларини баҳолаш ва қарор қабул қилишда янгилик бўлмаслиги керак.

Тадқиқотлар *шуни кўрсатадики*, **шахсий хусусиятлар** қуйидаги беш йўналишда таҳлил қилиниши ва тоифага ажратилиши ишончли хулосалар беради:

1. Экстраверсия. Сергап, киришувчан, фаол ва ҳиссиётларга берилувчанлик билан изоҳланади.

2. Мулойимлик. садоқатли, илтифотли, сахий, чидамли, ростгўй, жамоага ўч ва мослашувчанлик билан изоҳланади.

3. Виждонлилик. Кишиларнинг ишончли ва дунёқараши кенглиги, ишга бўлган муносабити адолатли, вазифаларни масъулият билан бажаришида намоён бўлади.

4. БОСИҚЛИЛИК (ҳиссий барқарорлик). Босиқ, мустақил фикрловчи, хавф-хатар туғдирмайдиган.

5. Моҳирлик. Шахснинг интеллектул, фалсафий, зийрак, ижодкорлик ва қизиқувчанлик.

Бу бешта жиҳатдан виждонлилик, ҳақиқатда ҳам ходимнинг самарали меҳнат қилишини англатади. Мантиқан

олиб қараганда ишончли, пухта ва уюшган кишилар самарали ходим бўлиш эҳтимоли каттароқдир.

Босиқлик (ҳиссий барқарорлик) ҳам ишни бажариш билан боғлиқ. Чунки меҳмондорчилик тажрибаси, сифати ва маълум қадриятлари меҳмонларнинг онгида шаклланади, хотирасида сақланиб қолади. Меҳмонхона ходимлари одатда меҳмонларнинг кутишига мос хизмат кўрсатаётганликлари ҳақида ўйланиб қолишади. Ҳиссиётларини жиловлай оладиган барқарор кишиларда хизматларни ўзига ишонч ва сабр билан юқори даражада адо этадилар. Улар кўрсатилган хизмат меҳмонлар кутганидан кам ва уларнинг шикоятига сабабчи бўлса, бундай вазиятда стрессларни самарали ҳал этиш, ростгўйлик ва табассум билан шикоятларга тезда барҳам беришга эришадилар.

Виждонлилик ва босиқлик бажарилаётган ишларни ўзаро корреляция қилиш асосида ҳал этадиган бўлса, экстраверсия турли лавозимларда меҳнат унумдорлигини бошқа кишилар билан мулоқат ва касбий кўникмаларга таянган ҳолда амалга оширади. Экстравертлар киришувчан, инсонпарвар, сергайрат ва тиришқоқ инсонлардир. Шунинг учун улар одатда бошқа кишилар билан тезда тил топиша оладиган ва мулоқатга ўч бўлишади. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, экстравертлар ижтимоий муносабатларга ва бошқа кишилар (масалан, ҳамкорлар, меҳмонлар, контроллерлар) билан алоқа ўрнатишда маъқул саналади. Улар мижозлар билан мулоқат қилиш, ўзи иш жойидан ҳаракатсиз ишлаш билан роҳатланишадики, бу меҳнат самарадорлигининг асосий омилларидан биридир.

Когнитив лаёқат қўпчилик раҳбарлар томонидан меҳнат унумдорлигининг асосий шарти сифатида тан олинган. Охирги ўн йилликлардаги тадқиқотлар шуни кўрсатмоқдаки, меҳнат унумдорлигининг асосий кўрсаткичи ҳақиқатан ҳам когнитив лаёқат экан. Бу хулоса турли профессионал гуруҳлар ва турли шароитларда таҳлли қилиб олинган. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, кишиларнинг умумий ақлий қобилияти (general mental ability (GMA)) мураккаб бошқарув лавозимларида самарадорликнинг 1/3 қисмини, шунингдек ўртача даражадаги мураккабликка эга ва малакавий ишларнинг 16%

самарадорлигини таъминлайди. Мазкур натижалар шуни кўрсатадики, умумий ақлий қобилияти (general mental ability (GMA))ни ходимларни танлаш тўғрисида қарор қабул қилишда биринчи ўринга қўйишни тақозо этади. Норман Бринкернинг "Ақилли кишиларга эътибор беринг. Гуноҳкорларнинг гуноҳидан кечиш ва авф этиш мумкин, бироқ ақлсизлик доимий ҳодисадир" фикри ўринлидир.

Умумий ақлий қобилият номзоднинг билим ва ахборотларни қайта ишлай олиш лаёқатининг намоён бўлишидир. Жумладан, меҳнат унумдорлиги ва унга таъсири, кўзда тутилган лавозим ва ишларни бажариш учун зарур бўлган билим ва кўникмаларни тезда ўзлаштира олишга ҳам бевосита боғлиқдир. Замонавий иш жойлари ва лавозимларнинг функционал вазифалари, масъулият ва жавобгарликлари мунтазам равишда ўзгариб борар экан, технологик жиҳатдан ақлли бўлган ходимлар умумий олиб қараганда самарали ишлайдилар. Ақлий қобилият ходимларнинг бир вақтнинг ўзида кўп ахборотларни қайта ишлаш ва таҳлил қилиш имконини беради. Сервер учун бир нечта жадвални тахлил қилиш, рецепшннинг қайтим узатиши, савол ва телефон қўнғироқларига жавоб бериши; навбатчининг линияни, хавфсизлик жиҳозларини кузатиши, шунингдек мижозларнинг турли саволлари ақлий қобилият даражасининг юқори бўлишини талаб қилади ва унумли меҳнат қилишни таъминлайди. **Интеллектуал ривожланиш кўрсаткичи** меҳнат унумдорлиги ва номзодларни танлашда қарор қабул қилишнинг яхши кўрсаткичи бўлсада муваффақиятни таъминловчи ягона кўрсаткичи эмас.

Хулқий лаёқат тестларининг мукаммаллиги шундаки, тадқиқотчилар уларни ўғирликлар, наркотик моддаларни истеъмол қилиш, ёлғон кўрсатма бериш ёки шу каби ғайриқонунчилик ҳаракатлари тўғрисида ҳам олдиндан хулоса олиш имконини беришидадир. Мазкур тестлар "таблеткалардан ташқари шифокор рецептисиз қуйидаги препаратлардан қайсиларини истеъмол қиласиз?" [A. Кокаин, спиртли ичимлик, героин; Б. LSD, кислота, мескалин, пейот; С. Героин, Опиум; D. Мавжуд эмас.] каби тестларни ҳам ўз ичига олади. Айрим ходимлар ҳақиқатда наркотик моддалар истеъмол қилишлари

ёки иш жойида спиртли ичимликлар истеъмол қилишлари боис, бундай саволларга тўлалигича жавоб бермасликлари, нотўғри жавоб беришлари мумкин.

Танлов тестлари – шахс фазилатлари, англаш қобилияти ва софдиллигига асосланган ва номзодларнинг компанияда ишлашга лойиқлиги, ишни бажара олиш қобилиятини прогноз қилиш имконини берсада кенг қўлланилмайди.

Бироқ шундай далиллар ҳам борки, бундай номзодларни ножўя хулққа эга эканлигини яққол кўрсатиб беради. Иккита меҳмонхонада икки мақсадда ўтказилган хулқий лаёқат тест сўровлари шуни кўрсатадики, тахминан 30% кишилар психологик ёки хулқий тестда иштирок этаётганликларини билдиришган. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, хулқий лаёқат тестлари ўғирликлар, ноқонуний ҳаракатлар, наркотик моддаларни истеъмол қилиш, ишга келмаслик, кечикиб келиш, меҳнат унумдорлигининг пастлиги, зўравонлик, ва ходимларни компенсация қилиш тўғрисида ҳам хулоса беради. Улар мазкур хулқ-атвор турли тоифадаги ишларда, шунингдек ўзоқ даврдан буён ишлаётганлар орасида ҳам учраб туради.

Ушбу тадқиқотларга қарамасдан психологик хулқий лаёқат тестлари одатда меҳмондорчилик индусриясида кам қўлланилади ёки умуман қўлланилмайди. Улар кам харажат талаб қилувчи ва даллиларни эътиборга олган ҳолда исталмаган номзодлардан халос бўлиш мақсадида қўллаш имкониятининг мавжудлиги билан ўзига хос тозаловчи дастак сифатида қўллаш мумкин.

Ассисмент. Ассисмент тестлар мажмуи бўлиб, гуруҳдаги шахсларнинг билим, кўникма ва малакаларини(KSAs) аниқлаш учун қўлланилади. Ассисментлар юқори поғонадаги лавозимлар учун танловни амалга ошириш ва иштирокчиларнинг шахсий карьерасини ривожлантириш мақсадида қўлланилиши мумкин. ассисментлар интервью, психологик тест, шунингдек турли тоифадаги бошқарувга оид масалалар, гуруҳларда ишлаш учун топшириқлар, таҳлил ва бошқарувчанлик фаолияти билан боғлиқ масалаларни ўз ичига олади. Шунингдек ассисментлардан шахсларнинг билим, малака ва кўникмаси

билан (KSAs) энг асосий 7 та фазилатлар: ташкилотчилик ва режалаштириш, муаммоларни ечиш, тушунтира олиш, бошқаларга таъсир кўрсата олиш, тескари алоқа ва ўзгаларни тушуна олиш, киришувчанлик ва низо-стрессларга бардошлилик баҳолашни ўз ичига олади.

Ассисментлар уларни қўллаш жараёнида ташкилотдан жуда кўп вақт ва маблағ талаб қилади. Экспертлар сонининг кўплиги ва турли тоифада эканлигидан ассисментларга кўп вақт ва меҳнат сарфланади, шу боис компания мазкур экспертларга қулай шароит ва маълум вақт ажратиши лозим. Бундан ташқари ассисментлар баҳолашнинг барча воситаларидан кенг фойдаланиш ва иштирокчилар билан тескари алоқани таъминлаб туриш учун пухта тайёрланган экспертлар бўлишлигини талаб этади. Бундай саъй-ҳаракатлар албатта ўз натижасини беради. Ассисментлар шахсларнинг меҳнат унумдорлиги, когнитив қобилиятларини аниқлаш учун юқори юридик кучга эга.

Адабиётлар таҳлили, биографик маълумотларни таҳлил қилиш, гиёҳвандликка тестлар. Номзодларга оид турли манбаларни таҳлил қилиш (ҳаволалар) амалиётда кенг тарқалган усул ҳисобланади. Бу илгариги иш берувчиларнинг тавсияномалари, ёки номзод томонидан талаб қилиб олинадиган сўровлар бўлиши мумкин. Аксария кишилар бошқа жойлардан ва шахслардан тавсияномалар олишда етарли даражада ақлли бўлиб, ўзи ҳақда яхши нарсаларни акс эттирадилар ва етарли ахборотларга эга бўлмайдилар. Бундан ташқари мазкур маълумотлар билан эҳтиёткорлик билан ишлаш зарур. Агарда келтирилган ҳаволалар ва маълумотлар ижобий ҳислатларни ўзида акс эттирмайдиган бўлса, келитирлган исм ёки манзилларда хатоликлар мавжуд бўлса, бу потенциал хатарлар мавжудлигидан далолат беради. Аксарият номзодлар ҳақидаги бундай ҳаволалар асосан ёркин маълумотларни ўзида акс эттиришига қарамасдан, малакали менежерлар номзоднинг иш жараёнида талаб қилинадиган зарурий билим, малака ва кўникмалари (KSAs)ни ҳаққоний акс эттириши мумкин бўлган аниқ даллиларни излашда давом этади.

Номзод ёллаш арафасида турганда уни жиноий ишлар ва гиёҳванд моддаларга муносабати ҳам ўтказилиши мумкин.

Аксарият меҳмонхоналар бундай амалиётни меҳмонларнинг хавфсизлиги учун доимий равишда қўллайдилар. Таъкидлаш жоизки, меҳмонхоналарда энага лавозимига ёллашда номзодларнинг педофилияга мойиллиги бўлмаслиги қатъий шарт ҳисобланади. Ҳақиқатда эса ҳеч бир компания ўз ходимларини бошқа компанияга ўтиш чоғида уларни келгусида кимгадир энагалик қилишини кўзда тутган ҳолда махсус текширувдан ўтказмасдан қўймайди. Бундан ташқар и меҳмонхона ходимлари меҳмонларнинг шахсий буюмларига ҳам тўғридан-тўғри алоқадор ҳисобланишади, чунки уларнинг кўпчилигида меҳмонхона номерларининг заҳира калитлари берилади. Уларнинг айримларида эса нарсаларни ўғирлаш ҳолати ҳам кузатилади. Шу сабабли ёллашдан олдин хизмат текшируви ўтказиш ходимларнинг қимматбаҳо буюмлар ва моддий қийматилклар билан ишлаш чоғида аҳамиятга эга. Сиз ёллаган кишининг комапния нуфузи, обрўсига зарар етказиши аниқланса, уб нафақат салбий ҳолат, балки келгусида ишга қабул қилишда номзодни зарур текширишдан ўтказмаганлик учун суд-ҳуқуқ аралашувини ҳам талаб этадиган ёмон оқибатларни келтириб чиқариши мумкин.

Компаниялар шунингдек таъқиқланган гиёҳванд моддаларни истеъмол қиладиган ходимларга чекловлар ўрнатишга ҳаракат қилишади. Чунки улар келгусида ишга сабабсиз келмаслик, қисқа муддат ичида ишдан бўшатилиши ёки бахтсиз ҳодисаларга йўл қўйиш орқали тиббий хизмат харажатларининг ортишига сабаб бўлиши мумкин. Бундан ташқари кўпчилик дори воситаларидан фойдаланиш ноқонуний ҳисобланади, суд-ҳуқуқ органлари эса компаниялар тегишли чора кўриш ваколатига эга бўлмаган тақдирда қонунга мувофиқ гиёҳванд моддаларни истеъмол қилишга доир тест ўтказиши мумкин.

Навбатдаги босқич барча маълумотлар тўпланган, компания кутганидек хизмат кўрсатиш даражасини таъминлаб бера оладиган муносиб номзодни танлашдан иборат бўлади. Зарур одамларни топиш ва ёллаш кўпчилик компаниялар учун мураккаб масала бўлсада, меҳмондоррчилик индустрияси учун бу янада мураккаб вазифадир. Аксарият лавозим ва вазифалар

аниқлаш, ўлчаш ва баҳолаш мумкин бўлган муайян малака ва кўникмаларни талаб этсада, меҳмондорчилик индустрияси учун бевосита хизмат кўрсатувчи ходимлар муайян малака ва кўникма талаб қиладиган ишлардан ташқари хизмат кўрсатишдаги айрим ҳолатларни бартараф этишда асқотадиган шахслараро мулоқат, ижодий ёндашув каби қўшимча кўникмаларга эга бўлишликни талаб этади. Меҳмонлар учун яхши ва улкан тажриба асосида хизмат кўрсатиш ўртасидаги фарқни аниқлаш мушкул. Хизмат кўрсатиш жараёнида қўшимча сайъ-ҳаракат, ташаббус кўрсата оладиган ходимларни излаш, танлаш, ёллаш, ўқитиш ва рағбатлантириш меҳмонхона бизнеси учун энг катта муаммолардан бири ҳисобланади.

Ёллаш бўйича қарор қабул қилиш бир қатор омиллар мувозанатини таъминлаган бўлиши талаб этилади. Бирор кишининг хизмат кўрсатишда асосий шахс сифатида танланишига ҳуқуқи борми? Бу кишида тез ўзгарувчан муҳитда ўзини ривожлантириш ва ишни самарали олиб боришга етарли даражада билимга эгами? Кишининг тажрибаси унинг меҳмонлар учун унутилмас таассуротлар қолдириш учун етарлими? Келгусида унинг юқори лавозимларга эришиш салоҳияти мавжудми? Қисқаси мазкур шахс ва иш муҳити ўртасида ўзаро мувофиқлик мавжудми? Бунда юқоридаги саволларга жавоб топишнинг оддий чораси йўқ; бу каби барча саволлар ёллаш ҳақидаги қарор қабул қилишда эътиборга олиниши лозим. Танловнинг барча шакллари ва воситалари, интервью, шунингдек турли психологик тестлар оддийгина ахборот тўплаш бўлиб, мазкур саволларга жавоб топиш ва компанияга ҳақиқатдан ҳам алоҳида ажралиб турадиган хизмат кўрсатишни таъминлайдиган ишчини ёллашга ёрдам бериши керак.

Албатта, бу ҳолатда аксарият номзодлар ёлланиш имкониятига эга бўлмайди. Бундан ташқариишга қабуо қилиш тўғрисида қарор қабул қилаётган шахс барча талабгорлар билан ижобий муносабатда бўлиши керак. Кимдир бугун ишга ёлланмаса, албатта келгусида унга таклиф бўлиши мумкин. Меҳмондорчилик индустрияси жуда юқори қўнимсизлик даражасига эга, шунинг учун жума куни ишга кириш имконига

эга бўлмаган шахс учун душанба куни албатта бўш иш ўринлари пайдо бўлади. Бундан ташқари потенциал талабгорлар сизнинг потенциал мижозларингиз бўлиши мумкин. Агарда уларга ёмон муносабатда билдирилса, улар ёки уларнинг яқинлари ва дўстлари сизнинг меҳмонхонанингизда қолмаслиги ёки ресторанингизда овқатланмаслиги мумкин. Миш-миш меҳмондорчилик индустриясида қудратли кучга эга, шунингдек, салбий изоҳ бериш ҳам бизнесга фойдадан кўра кўпроқ зарар келтиради. Барча талабгорлар пухта текширилиши ва ҳурмати жойига қўйилиши лозим. Ҳатто улар бугун ёлланма ишчи сифатида қабул қилинмасада, келгусида сизнинг яхши ходимингиз ёки фойдали мижозингизга айланиши мумкин

Дисней компанияси Гестолог(guestologists)лар ишга ёллаш ҳақида қандай фикрдаликлари ҳақида мисол келтиради. Улар ишчи кучига бўлган талабини кўп сонли талабгорларни синаб кўриш орқали аниқлаб оладилар. Кастинг марказлари мазкур одамларни қайта ишлаш учунгина эжмас, балки Диснейнинг корпоратив маданияти ва қадриятлари ҳақида жозибадор таассуротлар қолдиришга ҳам хизмат қилади. Ҳатто талабгорлар ишга таклиф қилинмасада (уларнинг аксарияти ишга қабул қилинмайди), ҳар бири Кастинг марказларида қандай тобланганликлари ва Диснейнинг сизга хизмат кўрсатишга қанчалик садоқатли эканлиги ҳақида эсда қоладиган таассуротлар билан тарк этади. Компания тажрибаси нафақат ўзини оқлайди, балки мижозларга юқори даражада хизмат кўрсатиши билан келгусида мижоз бўлиши мумкин бўлган қабул қилинмаганларда ҳам ижобий таассурот қолдиради.

10.3. Муносиб номзодларни ёллаш ва қўнимсизлик муаммоси.

Ишга таклиф қилингач ва танланган талабгор ишга ёлланиши билан танлов жараёни якунлангандек туюлиши мумкин. Ҳақиқатан ҳам аксарият компаниялар шундай йўл тутишади ва шундай фикрлашади. Чунки, ходимларни танлаш амалга оширилмас экан, компания янги ходимни "ишга ёллаган" ҳисобланмайди. янги ходимларнинг ишга мослашуви

таъминланиши ва улар янги жамоага самамий қабул қилинганлигини ҳис этишлари лозим. Охир-оқибат компания компания янги ходимни топиш, ёллаш ва унинг мазкур ишни қабул қилиши учун кўп вақт ва маблағ сарфланишига тўғри келади. Бугунги кунда компаниялар янги ходимларини кутиб олиш ва қутлаш чораларини ишлаб чиқиши лозим. Чунки янги ходимлар биринчи иш кунида уни қандай қарши олишганлари унинг бу компаниядаги бутун карьераси давомида ҳамроҳ бўлади.

Адаптация янги ходимнинг янги компания ва янги ишни бошлаши ҳисобланади. Уларнинг айримлари ижобий фикрдалар: одамлар, айниқса янги раҳбарлар янги ходимни олқишлар билан қарши олиши, зарур хужжатлар билан тўлиқ таъминлаши, имкон қадар компьютер билан жиҳозланган алоҳида хона ажратиши, телефон, шунингдек бошқа жиҳозлар ва моддий харажатлар билан таъминлаши керак. Кўпчили компанияларда бу расмий хусусиятга эга бўлиб, биргаликда ишлаш учун янги ходимга барча шароитлар яратилади. Бу жараён мантиқий ҳисоблансада, айрим компаниялар янги ходим келишига жиддий тайёргарлик кўришмайди ва натижаси салбий бўлиши мумкин. Сиз дастлабки таассурот қолдириш учун битта имкониятга эгасиз, муваффақиятли компаниялар эса бу имкониятни қўлдан бермайдилар.

Ташкилий маданият аксарият компаниялар учун жуда муҳим ҳисобланади ва шу боис янги ходимларни бу маданиятга мослаштириш уларнинг компанияга мослашишлари учун мутлоқ зарурат ҳисобланади. Янги ходимни танлаш жараёнига кўп вақт ва маблағ сарфланган экан, бу инвестициянинг ўзини оқлаши учун *янги ходимни самимий кутиб олиш, шу орқали компания* унинг ишчи сифатида керак эканлигини ҳис этишини таъминлаши керак.

Opryland Gaylord кўп сонли ходимларни ёллашга эҳтиёж сезганлиги сабабли, янги ходимларнинг ишга мослашувини таъминлашнинг юлдузлар конвенцияси (Convention of the STARS) деб номланган инновацион усулини ишлаб чиққан. Opryland Gaylord компаниясининг асосий бизнеси конференц-меҳмонхоналар бўлиб, янги келганларга мазкур конқенцияни

эслатишнинг узлуксиз жараёнини йўлга қўйган. Бунда янги ходимларга ёркин бейжлар ва асосий маърузачилар ҳақидаги сумкалар, функционал соҳалар бўйича шуъба йиғилишлари, кўргазмалар залида дисплейлар, кўнгилочар тадбирлар ва ҳатто банкетлар уюштиради. Бу воқеалар янги ходимни нафақат кутилган меҳмон каби ҳис қилишини, балки Opryland Gaylord мазкур конвенцияни тажриба сифатида тарғиб этишини ҳам таъминлайди.

У ёки бу компаниядан бўшаган ёки қўнимсизлиги юқори ходимларни танланг. компания учун ходим танлашга сезиларли даражад вақт, пул ва меҳнат сарфлар экансиз, қўнимсизлик бизнесингизнинг, айниқса меҳмонхона бизнесининг ажралмас қисм бўлиб қолади талабгорлар, қўнимсизлик ҳа ўзига хос танлов сифатида қаралиши мумкин. Шунингдек, компанияга танланганларни қабул қилиш моҳиятан бошқа компаниядан чиқиб кетганларни танлашдир. Аксарият компаниялар ходимларни танлаш жараёнига қанчалик кўп эътибор қаратмасин, қўнимсизликка барҳам беришга қисман эришилган холос. Тасодифан ишга ёллаш орқали сиз қўнимсизликка имконият яратиб бераётгалигингизни биласизми?

Меҳмондорчилик индустрияси кадрларнинг юқори даражадаги қўнимсизлиги билан ажралиб туради. Бу ходимнинг қарорига кўра ихтиёрий ёки танловни улар учун компания амалга оширганликлари учун бехтиёр бўлиши мумкин. Меҳмондорчиликда иш жойлари ноқулай шароитларга бой (масалан, иссиқ ошхоналар) ёки бемаҳал (байрам кунлари, тун, дам олиш кунлари). Меҳмондорчилик индустриясида шунингдек, иш ҳақини ҳам бошқа тармоқларга нисбатан кам тўлашади ва асосан соҳадаги ишларни қисқа муддатли мажбурият деб ҳисоблайдиган ёки карьера бўйича ўсиш имконияти пастлиги боис қўнимсизлиги юқори бўлган кадрларни кўпроқ жалб қилади. Юқор даражадаги қўнимсизлик юқоридагиларнинг натижасидир.

Қўнимсизлик компания учун қимматга тушиши мумкин. Бевосита харажатлар ишдан бўшатилган ходимлар ўрнига янгисини танлаш, бўш иш ўринлари учун реклама эълонлари

ошириш, шунингдек, талабгорларнинг анкеталарини текшириш кабиларга сарфланади. Бундан ташқари янги ходимлар янги кўникмаларга ўқитилиши ҳам қўшимча харажатларни талаб этади. Қўнимсизликнинг бу рақамлари, танлов ва ўқитиш харажатлари шуни кўрсатадики, аксарият ҳолларда компаниялар иш жойларини яратишда уларни мураккаблаштирадилар, қийин ва қизиқарли қилишади, шунингдек белгиланган вазифаларни тезда бажариш учун (ўқитиш харажатларини камайтириш учун) мўлжаллаб лойиҳалаштирадилар. Биринчи ҳолатда, агарда стратегия қўнимсизликни пасайтирмас экан, меҳмондорчилик индустрияси компаниялари ўқитишга кетган харажатларни қоплаш учун доимий равишда ишда узоқ қолмайдиган янги ходимларни ёллашга маблағ йўналтирадилар. Бошқа томондан оддий, сунъий яратилган, ўхшаш ва такрорланувчи иш жойларида қоидага кўра қўнимсизлик даражаси юқори бўлади. Қизиқарли иш жойлари қўнимсизлик даражасини пасайишига олиб келади, бироқ аксарият компаниялар бунинг учун ортиқча маблағ сарфлашни исташмайдилар.

Қўнимсизлик шунингдек билвосита харажатларни ҳам талаб этади: ҳафсаласи пир бўлган мижозлар. Меҳмонлар одатда серверлар билан тезда алоқа ўрнатишади ва меҳмонхона хизматини яхши билган ўша одамга тинимсиз мурожаат қилишаверади. Агарда қўнимсизлик юқори бўладиган бўлса, бундай муносабатлар якун топади ва мижозларнинг такрорий ташрифига барҳам берилади. Янги ходимлар тажрибали ходимларга нисбатан етарли даражада маҳсулдор эмаслар, бу уларнинг тажриба эгаллашлари ва ишни аъло даражада бажаришлари учун кўп вақт талаб этади. Қўнимсизлик шунингдек жамоаждаги маънавий муҳитга ҳам таъсир кўрсатади. Джерри Ньюман ўзининг тез овқатланиш индустриясидаги тажрибаларида келтиришича, қўнимсизлик юқори кўрсаткичга эга бўлган ҳолларда, сиз ўз ишингизни бошлагунингизда ишлаётган ходимлар исмингизни сўришгиришга ҳам ҳаракат қилишмайди. Қўнимсизлик шу даражада юқорики, бунга ҳожат ҳам йўқ. Шу билан бирга улар бир-бирининг исмини сиз ишга келишингиздан сал кейинроқ билиб олишади.

Бевосита ва билвосита харажатлар сабабли қўнимсизлик компания учун зарар келтиради. Меҳмондорчилик индустриясида экспертларнинг хулосасига кўра, бошланғич даражадаги битта ходимни алмаштириш йиллик иш ҳақининг 30% ини талаб этади. Юқори лавозимлар учун эса бир киши маошидан икки баравар ортиқ харажат талаб қилинади. Кўриниб турибдика, қўнимсизлик даражасининг юқори бўлиши компанияни зарар кўриб ишлаш ҳолатига келтириб қўяди.

Бошқа томондан қўнимсизлик ҳар доим ҳам зарарли эмас. Қўнимсизлик ҳар доим харажатлар билан боғлиқ экан, уб ҳақиқатда компания учун фойда келтириши мумкин. Масалан, танлов жараёни қанчалик пухта режалаштирилган ёки амалга оширилишидан қатъий назар, ҳеч қачон мукаммал бўлмайди. Шундай экан ёмон ижрочилар компанияни тарк этиши ва яхши ходимларга алмшинуви узоқ истиқболда компания учун фойдали бўлади. Мижозларга хизмат кўрсатиш компания миссиясини қўллаб-қувватлайдиган ходимлар кўпайиши билан ҳам ортиши мумкин. Шунингдек, қўнимсизликнинг ортиши ҳам компанияга ташқи манбадан танлаш имкониятини оширади. Агарда компанияда ишчи кучи сонининг ортиши кузатилмаса, қўнимсизлик ташқи манбадан ёллаш воситасига айланади ва турли аҳоли қатламларидан компанияга янги ғоялар, янги маълумот даражаси, шунингдек турли кўникмаларга эга кишиларнинг кириб келишини, компанияда хилма-хиллик кучайишини таъминлайди. Ниҳоят, қўнимсизлик юқори поғоналарда содир бўлса, ёш қобилиятли ходимларнинг юқори мартабага кўтарилиш имконияти ошади. Бўш иш жойларининг пайдо бўлиши ёш ходимларнинг бошқа компанияга ўтган тақдирда қўлга киритиш эҳтимоли кам бўлган бу лавозиларни эгаллашига ёрдам беради.

Ҳар бир компанияда кадрлар қўнимсизлиги мавжуд бўлади. Бунинг сабаб ва оқибатлари чуқур таҳлил қилиниши лозим. Нима учун ходимлар ишдан кетади? Бошқа рақиб компанияларда иш ҳақининг юқорилиги сабаблими, ноқулай иш муҳити, ёмон бошқарувчи ёки бошқа бир назорат тизими сабаблими? Кимлар ишдан кетмоқда? Бу юқори поғана ходимлари, қўйи поғона ходимлари, янги ходимлар, узоқ йиллик

тажрибага эга ходимлар, айрим демографик тоифа ёки гасодифий кишиларми?

Шундан сўнг компания ким нима сабабдан ишдан кетаётганлигини тушуниб етади ва қўнимсизлик жараёнини самарали бошқара олади. Бунда ким ишда колади, ким ўз ишига улгурмоқда, кимдир сизга ходимларнинг сифат даражасини аниқлашга ёрдам беради. Шундай қилиб, олтинчи босқич қайтадан ишни таҳлил этиш ва танлов жараёнига ўтади ва узлуксиз такомиллаштириш жараёнининг циклига айланади.

Хизмат кўрсатишнинг юқори даражасига эришиш учун компанияларга зарурий билим, малака ва кўникмаларга эга бўлган қобилиятли ва киришувчан ходимлар керак бўлади. Бундай кишиларни топиш учун, иқтидорли ходимларни қаердан излашнинг энг маъқул йўли тадқиқотчилар тўғрисида маълумот тўплашдир. Муваффақиятли танлов иш жойига кимлар керак ва уларнинг шахсий фазилатлари қандайлиги, бу вазиятда компаниянинг ютуғини таъминлайдиган кишиларни тўғри англаш талаб этилади.

Муваффақиятли меҳмонхоналар яхши мутахассисларни танлаш ва ёллашда қатъий ва узлуксиз усуллардан фойдаланадилар. Улар шунингдек танлов жараёни бир маротаба ўтказилиш билан якунланмаслигини яхши тушунадилар. Танлов вакант жойларга ички ходимлардан танлаш асосида ҳам давом эттирилиши ва бу лавозимларга улар ҳам муносиб номзод бўлишлари мумкин. Бундан ташқари, ходимлар компания ичидан ёлланиши шарт ва бу жараён қатъий назоратга олиниши, қўллаб-қувватланиши, шунингдек, четдан ходим жалб қилинган каби пухта ўйланган бўлиши лозим.

Кадрлар масаласи компанияда мижозларингизга кўрсатмоқчи бўлган сервис даражасини таъминлаш учун компанияда инсон ресурсларини тўғри бошқаришда биринчи қадамдир. Яхши номзодларни ёллаш, ходимларнинг ўз вазифасини яхши бажаради дегани эмас. Ходимлар ўз ишин юқори даражада бажаришлари учун ўқитилиш лозим ва бунинг учун рағбатлантирилиши шарт.

Таянч сўз ва иборалар

Ассисмент, сўровнома, интервью, ишга оид кўникмалар, когнитив лаёқат, психологик тестлар, кўнимсизлик

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Ходимларни нафақат уларнинг иш фаолият билан боғлиқ бўлган билим ва кўникмаларга, балки шахслараро мулоқат ва муаммоларни ҳал этишнинг ижодий ёндашиш каби усулларига ҳам ўқитиш зарурми?.
2. Ходимларни ўқитишдан олдин уларга билимларни етказиб бериш технологиясида қандай камчиликлар мавжуд?.
3. Ходимларнинг ривожланиши ва ўқишида муваффақиятга эришишида қайси омиллар муҳим?
4. Ўқитиш натижасида шаклланган хулқни келгусида сақлаб қолиш учун нима қилиш керак?
5. Ўқитиш меҳмонхонага самара келтирганлигини қандай изоҳлаши мумкин? Улар бунга аниқ ишонч ҳосил қиладиларми?
6. Меҳмонхоналарда сиз қандай ўқув дастурларини таклиф қилишингиз мумкин?
7. Ўқитиш ёки инструктажнинг қандай ўтиши муҳим?
8. Ўқитишнинг қайси усули яхши ёки қайси усулини қўллаш муҳимроқ, нима учун?
9. Меҳмондорчилик индустриясида бошланғич даражадаги ходимларнинг қўнимсизлик нима учун жуда юқори? Қўнимсизлик даражасини камайтириш учун ходимларни ўқитишлари шарт деб ўйлайсизми?
10. Ходимлар охир-оқибат рақиб меҳмохонага ўтиб кетадиган ходимлар учун маблағларни беҳуда сарфлаш зарурми?

11-БОБ. МЕҲМОНХОНА ХЎЖАЛИГИДА ХОДИМЛАРНИ РИВОЖЛАНТИРИШ МАСАЛАЛАРИ

11.1. Персонални ўқитиш
11.2. Меҳмонхона хўжалигида ходимларни тайёрлаш дастурларини ишлаб чиқиш
11.3. Ходимларни ривожлантириш

11.1. Персонални ўқитиш

Янги ходимларга бундай ишбилармонлик ва уддабуронликни ўргатиш мушкул, бироқ кўпчилик ходимлар Bellman кўрсатган уддабуронлик ҳақида ҳабар топдилар ва Sheraton меҳмонхонаси ходимлари меҳмонхона тизимига доир муаммоларни қандай ҳал этиши намуна сифатида қабул қилинди. Bellman дунёқараши кенг эди: у ўзидан муаммони ҳал этиш учун ижодий ёндашиш зарур эканлигини вақтида англади ва буни бир ўзи уддалади.

Лен Берри (Len Berry) ва унинг ҳамкасблари узоқ тадқиқотлар натижасида меҳмонлар томонидан хизмат кўратиш сифатини баҳолашнинг энг асосий ҳисобланган беш омилини аниқладилар. Бу беш омилнинг тўрттаси бевосита меҳмонлар билан алоқада бўладиган ходимларнинг қобилияти, иқтидори билан боғлиқ, бешинчиси эса моддий қадриятлар ва хизмат кўратувчи ходимнинг ташқи қиёфасига боғлиқ экан. Биринчи тўрт омил қуйидагилар: *ишончлилик (компания ва унинг ходимлари томонидан кўратилаётган хизматларнинг зарурий тадрижийликда, ишончли ва аниқ амалга оширилиши), ҳозиржавоблик (компания ва унинг ходимларининг меҳмонларга тез хизмат кўратишни таъминлаши ва зарурий кўмакларни бера олиши), обеспечение (ходимнинг билим даражаси, илтифотлилиги, назокати, шунингдек ишончни қозона олишлиги) ва ҳамдардлик (ходимларнинг ҳар бир меҳмонга алоҳида эътибор қаратиши ва уларни ардоқлаши).*

Шу билан бирга хизмат кўратиш каби меҳмонхонанинг табиий муҳити, хизмат кўратишнинг инонга боғлиқ бўлмаган

жиҳатлари ҳам меҳмонларда ажойиб таассурот қолдиришда муҳим рол ўйнайди. Гестологлар (guestologists) алоҳида ходимлар меҳмонлар билан ҳар сафар учрашганда хизмат кўрсатишда бир зум четланиши ва меҳмонлар билан мулоқат қилиши мумкинлигини яхши билишади. Маркетинг хизмати ходими, олим Мэри Джо Битнер мазкур масала бўйича ўз тадқиқотлари натижасида қуйидаги хулосага келди: "Кўрсатилаётган алоҳида хизматларни бошқариш ва назорат қилиш биринчи навбатда ва бевосита мижозларнинг эҳтиёжларини қондириш билан боғлиқ. Аксарият меҳмонлар лоқайд ходимларнинг эътиборсизлиги, қўполлиги, беадаб хатти-ҳаракати ва билимсизлиги натижаида ёмон кўрсатилган хизматни эслаб қоладилар. Биргина ярамас тажриба меҳмонхона ва мижозни боғлаб турувчи барча воқеаларни ва таассуротларни йўққа чиқаради. Бундан ташқари мижозлар узоқ вақт сифатсиз кўратилган хизмат ва тажрибасизлик ҳақида гапириб юриши, энг ёмони у веб сайт ёки блог яратмасада, ёмон хабар тарқатиши мумкин. Дисней компаниясининг маълумотларига кўра ҳар бир меҳмон унинг тематик паркига ташриф буюрганда 74 турдаги хизматга дуч келади. Дисней компанияси раҳбарлари мижозлар кутганидек сифатли ва барқарор хизмат кўрсатишни таъминлаш учун зарур одамлани танлов асосида ёллаш ва уларни тайёрлаш нечоғлик муҳим эканлагини яхши билишади.

Тажрибасизликнинг салбий оқибатлари компания учун ҳалокатли бўлиши мумкин. Энсаси қотган меҳмон қайта ташриф буюрмаслиги ва компания ҳақида ёмон гапларни тарқатиб юриши мумкин. Муваффақиятли меҳмонхоналар ходимларни ўқитиш учун сарфланадиган маблағ ва вақтнинг қимматли инвестиция эканлигини яхши билишади. Малакали мутахассислар катта ҳажмдаги сервис хизматлари учун самарали хизмат кўрсатиш тизимини шакллантириш, кадрлар бўлими эса малакали ходимларни танлаш ва ёллашни амалга оширадилар. Бироқ бу сайъ-ҳаракатлар етарли эмас. Меҳмонларга юқори сифатли хизмат кўрсатишни таклиф қилаётган компаниялар доимий равишда ўз ходимларини ўқитиб борадилар.

Персонални ўқитиш. Фақатгина АҚШда йилига $100 млрд ташкилий харажатлар учун сарфланади. Бу ўртача ҳар бир

ходимга 800 $ бўлиб, яхши компанияларда бироз кўпроқ ҳам. Ritz-Carlton компаниясининг меҳмонхоналари биринчи йилда янги ходимларга камида 310 соат ўқитишни ташкил этади. Улар шунингдек, ҳар икки янги ходимни шогирд сифатида меҳмонхона ходимига бириктиради ва ўз ишини ажойиб тарзда бажаришга ўргатади. Умуман олганда улар иш ҳақининг 10% ўқитиш ва турли тренингларга сарфлашади. The Ritz-Carlton компанияси ўқитиш давомида ходимларнинг билим, малака ва кўникмаларининг ошириш имконияти ортишини, мижозлар кутганидек юқори даражадаги хизмат кўрсатишини таъминлашини яхши билишади.

Меҳмондорчилик компаниялари ходимларни мақсадли дастур, ишда талаб қилинадиган зарурий кўникмаларга ўргатиш билан боғлиқ, балки ходимларнинг меҳмонлар билан ижобий муносабатда бўлишлари, хизмат кўрсатишда креативликни ўргатиш каби муаммоларга ҳам дуч келадилар. Агарда конвейер кузатувчиси етарли аҳамият бермаса, автомобиль конвейердан пастга тушиб кетади. Мижоз хусуий клубларда барменга дуч келади, меҳмонхонада рецепшнга ёки паркдаги билет сотувчиларга дуч келади. Меҳмонларга хизмат қилувчи ходимлар белгиланган вазифаларни муайян вақт оралиғида самамий бажаришга ўқитилиши керак, айрим кишиларга эса кўз орги билан қарашга тўғри келади. Бу ўқитишнинг асосий масалаларидан биридир. Бу аввало ўқитиш жараёнидаги меҳмонхона номерларнинг тўғри тақсимланганлигини, пул олиш ёки бирор нарсани ўзгартиришга қараганда оддй талаблардан ташқаридаги вазифалардир.

Етакчи компаниялар томонидан ходимларни ўқитишнинг учта ўқув дастурлари тўғрисида қуйида батафсил ёритилган.

Starwood Hotels да ўқитиш. Starwood Hotels ва Resorts Worldwide brands- Sheraton, Le Meridien, Four Points By Sheraton, The Luxury Collection, Westin, Element, W Hotels, Aloft Hotels ва St. Regisand меҳмонхоналар тармоғига эга бўлиб, кенг турдаги ўқитиш дастурларига эга ва улар кўзда тутилган сервисни ҳар бир бренд учун ўзига хос бўлишини таъминлайди. Starwood Hotels учун хизмат кўрсатиш "бренд" ҳисобланади, шунинг учун

ходимлар бунинг нечоғлик аҳамиятга эга эканлигини тушинишлари керак.

Бошқа кўпчилик компаниялар сингари Starwood компаниясида ҳам янги ходимлар маълум кўрсатма ва йўлланмалар олишади. Улар меҳмонхона номлари, савдо белгилари, тарихи, муайян белгининг тарихини ва Starwood Hotels, шунингдек унинг барча брендлари ҳақида тўлиқ маълумотга эга бўлишлари лозим. Мазкур кўрсатмалар ва йўналишлар қуйидаги уч босқичда амалга оширилиб, тахминан охирги икки йил мобайнида ходимлар ўзаро муносабатлар, кўникма ва хулқни шакллантиришга ўқитилади. Бу уч босқич Starwood компаниясида хизмат кўрсатиш маданиятига ўқитиш деб номланади.

Ўқитишнинг барча босқичлари, бренд бўлиш билан бир вақтда ўқитишнинг стратегияси Starwood компаниясининг барча меҳмонхоналари учун универсал ҳисобланиб, дастурлар ҳар бир меҳмонхона бренди учун махсус ишлаб чиқилган. Биринчи босқич, дастлабки бир неча ойни ўз ичига олиб, назарий мазмунга эга бўлади. Бунда брендинг ғояси ва унинг мижозлар содиқлиги билан боғлиқлигига алоҳида урғу беради. Мавжуд шарт-шароитлар, тажриба алмашиниш, турли реал ҳикояларни тинглаш янги ходимларда ҳар бир брендниг қадрлилигини тасаввур уйғотади. Шунингдек улар брендларнинг муваффақиятини таъминловчи йўналишлар ҳам ўқитилади.

Ўқитишнинг иккинчи босқичи бир неча ой ўтгач бошланиб, ҳар бир ходимнинг бренд қиймати учун қанчалик аҳамиятга эга эканлиги ўқитилади. Бунда ҳам ўқитиш асосан ҳар бир ходим ва меҳмон ўртасидаги муносабатлар бренд тажрибасига асосланиши, сўзлашув тони, фонли мусиқа, мижозлар билан алоқалар ва ҳар бир брендниг мазмунига урғу берилади (масалан, Westin ходимлари "ассоциялашган", W Hotels ходимлари эса иқтидорлар)

Учинчи босқичда ҳар бир ходим "тирик бренд" эканлиги ўргатилади. Биринчи ва иккинчи босқичлар махсус синфларда, учинчи босқич эса синфда эмас, меҳмонхонанинг турли ҳудудларида, турли шароитларда ўқитилади. Мазкур босқич

турли йиғилишлар, давра суҳбатлари, электрон ўқитиш модуллари, видео-контент ва мустақил таълим топшириқларини ўз ичига олади.

Умуман олганда Starwood компанияси ўқитишни муваффақиятнинг гарови деб ҳисоблайди. Бренд яратиш борасидаги ўз тажрибаси ва саъй-ҳаракатлари натижасига кўра Starwood барча ходимлар мазкур бренд билан боғлиқ мукаммал маданият, ёндашув ва муносабатларни тушуниши шарт деб ҳисоблайди. Уларнинг таъкидлашларича, ўзига хос хизмат кўрсатиш тажрибаси келгусида мижозлар содиқлигини оширади, охир оқибат эса молиявий фойда қўлга киритилади.

Дисней да ўқитиш. Дисней компанияси янги ходимларни ўқитиш билан боғлиқ кенг дастурлар мажмуига эга бўлиб, меҳмонлар билан ишлашда ўзларини қандай тутишлари, белгиланган вазифаларни қай даражада бажаришларини такомиллаштиришни кўзда тутади. Walt Disney World Resort ташриф буюрувчилар ходимларнинг хизат кўрсатишда техник жиҳатдан жуда малакали, шунингдек ўз ходимларидан юқори даражада ғамхўрлик ва энтузиазмга эга эканлигини билдиришган. Шу каби Magic Kingdom ҳовли супурувчиси Дисней учун кўп вақт талаб қиладиган супурги ва яполоққуш юк машинасини эксплуатация қилишни тезда ўзлаштириб олади. Ҳовли супурувчилар меҳмонларга энг кўп дуч келадиган кишилар бўлиб, гуруҳли фотосуратга тушишда оммабоп ердамчи ёки паркнинг доимо тоза, хавфсиз ва барча учун қулай бўлишини таъминловчи экперт ҳамдир. Бундай кишиларни тайёрлаш учун зарурий ҳолда кўп сонли роллар ўқитишнинг муҳим топшириғи ҳисобланади.

Дисней анъаналарини ўргатишнинг инновацион дастури ҳовли супургичдан тортиб олий раҳбариятгача қамраб олади. Дастур ҳар бир тингловчига компания тарихини, эришган ютуқлари, сифат стандартлари ва фалафаси, янги актёрларнинг Диней шоуларини яратишдаги мажбуриятлари ва компания мулкини намойиш қилиш бўйича турларни ўрганадилар. Бу янги ходимлар учун барча Дисней актёрларни бирлаштириб турувчи компания маданиятини ўрганиш учун кўргазма бўлиб хизмат қилади. Бу ерда уларни Дисней миссиясининг асосий қисми

ҳисобланган тўрт нарса: хавфсизлик, хушмуомалалик, шоу ва самарадорликка ўргатишади. Улар шунингдек, компания сиёсати ва уни амалга ошириш тартиби, рекреацион ва ижтимоий жиҳатдан афзалликлари, шунингдек ҳар бир актерлар таркиби учун янги иш соҳаларига йўналтириш кабиларни ўрганишади. Энг муҳими, топшириқлардан қатъий назар, шаклланган компания аъзолари бу топшириқлар меҳмонлар учун бахт улашишини яхши билишади. Супервизор ёки мураббийлар янги ходимларга зарурий кўникмаларни ўргатишади. Анъаналарни ўргатиш аудитория режимида олиб борилиб, ўқитувчи билан бирга Дисней университетида интерактив видео, кейинчалик эса иш жойида ўқитиш амалга оширилади. Ажратилган муддатдан сўнг янги иштирокчиларнинг индивидуал мажбуриятлари ва ўқитиш давомида уларни Дисней келажаги ҳақида ўрганиш етарли бўлганлигига кафолат бериши баҳоланади.

Скандинавия Авиакомпания Хизматлари (Scandinavian Airline Services (SAS))да ўқитиш Wall-to-Wall. Бошқа ташкилотлар ҳам ўз ходимларининг ўқув курсларига иштирокини юқори баҳолайдилар. Ян Карлсон (Jan Carlzon) 1980 йилда инқироз ёқасида турган Скандинавия Авиакомпания Хизматлари (Scandinavian Airline Services (SAS))ни бошқарувига олди ва шу ондаёқ авиакомпания стратегиясини ва ходимларнинг компания миссиясини қай даражада англашидаги камчиликларини тан олди. SAS йилига 17 млн АҚШ доллари миқдоридаги зарар кўраётганлигига қарамасдан у бир неча миллион доллар талаб қиладиган ўқув дастурларига компаниянинг барча 20000 ходимини ўқитишга жалб қилди. У барча ходимларнинг ўқиш жараёнида иштирок этди ва бу концепция ходимларни тайёрлашнинг Wall-to-Wall усули деб номланди. Мазкур компаниянинг америка хизмати муаллифи Карл Альбрехтнинг айтишича: “ У (Ян Карлссон) хизмат кўратишнинг аҳамияти тўғрисида SAS ходимларига дастлабки, ишончли катта хажмдаги ва тизимга олинмаган хабарларни етказди. Бу биринчи марта амалга оширилганлиги сабабли, ўқув жараёнига 100% ходимлар жалб қилинди, бунда барча ходимларга аввало бутун компания бўйлаб маданий

ўзгаришларни амалга оширишга кўмаклашиш лозимлиги кўзланди. Ҳар бир ходим, магазин ишчиларидан тортиб топ-менежерларгача икки ҳафталик Янги SAS (The New SAS) деб номланган семинардан ўтишди.

Мазкур дастур ходимларнинг шижоатини оширишда шу қадар муваффақиятли чиқдиги, натижада 1983 йилда Ян Карлссон иккинчи дастурни ишлаб чиқди. Бу дастур ташкилотнинг ҳар бир ходими компаниянинг молиявий ҳисоботни ўқишни ўрганишига қаратилган эди. Ян Карлссон фикрича, ҳар бир ходим компаниянинг даромадлари қаердан келиши, харажатлар қаерга арфланиши, компанияни бошқариш қанчага тушиши ва ҳар бир ходим компания фойдасига қанчалик таъир кўрсатишини билиши лозим. Карлсон: "Мен 1000% яхшилашга умид қилмайман, бироқ бу билан 1000 та нарсани ҳеч бўлмаганда 1% ўзгартиришим мумкин". SAS нинг бу ўқув дастурларининг муваффақиятидан бошқа компаниялар ҳам ўз ходимларини ўқитишда фойдаланди, жумладан British Airways ҳам 37000 ходимини шу тарзда ўқитди.

Меҳмонхона ходимлари нафақат хизмат кўрсатиш билан боғлиқ кўникмаларга эга бўлишлари, балки хизмат кўратиш учун зарур нараларни ва меҳмонлар билан алоқада бўлишни ҳам билишлари керак. Улар шунингдек кмпаниянинг стратегияси, маҳсулоти, хизмат кўрсатиш амалиёти, маданий қадриятлари тўғриида дарс ҳам бера олишлари керак. Бу билимлар мижозлар хизматдан норози бўлган пайтда муаммоларни ҳал этишда ақотади. Агарда ходимлар компаниянинг корпоратив қадриятлари ва эътиқодини яхши билмас экан, улар компанияни келгусида нималар кутаётганлигини ва кутилаётган муаммоларни қандай ҳал этишни билмайдилар. Меҳмонлар хизмат кўратиш сифати ва тажрибанинг қадриятларини белгилаб беради, шундай экан хизмат кўратувчилар ўз навбатида рақиб компаниялар ва уларнинг стратегияларини, тармоқнинг ривожланиш ҳолати ва тенденциялари, шунингдек бизнес муҳитини яхши билишлари керак. Ҳатто такси ҳайдовчии ҳам орқа ўриндиқда ўтирган пойгачи мижознинг эҳтиёжларини қондириш учун машинани қандай ҳайдай лозимлигини билиши керак.

Берриниng беш тамойили

Лен Берри(Len Berry) сервис компаниялари, шу жумладан меҳмонхона бизнеси ташкилотларига самарали ўқитиш стратегиясини ишлаб чиқишнинг бешта тамойилига қатъий амал қилиш лозимлигини келтириб ўтади:

1. Энг муҳим билим ва кўникмаларга эътибор қаратиш.
2. компания қиёфасини ўргатишдан бошланг.
3. Ўқитишнинг ажралмас жараён сифатида расмийлашувини таъминлаш.
4. Ўқитишда турли ёндашувлардан фойдаланиш.
5. Узлуксиз такомиллаштириб боришга интилиш.

Буларнинг ҳар бирини ўз навбатида батафсил ёритиб ўтамиз.

Критик кўникмалар (Энг муҳим билим ва кўникмаларга эътибор қаратиш). Берриниng биринчи тамойили ходимлар эгаллаши лозим бўлган энг оддий кўникмаларга эътибор қаратиш ҳисобланади. Меҳмондорчилик компаниялари мазкур критик кўникмаларни хизмат кўрсатиш, таъминот ва ходимларни тизимли таҳлил қилиш асосида аниқлаб олиши зарур. Улар шунингдек бу кўникмаларни меҳмонлардан ёки ҳамкасбларидан ўраб билишлари ҳам мумкин. Меҳмонлар изга ўзларининг шахий эҳтиёжлари ва истаклари тўғрисида айтиб бериши, ходимлар эса меҳмонлардан сўраш бўйича зарур билимларга эга бўлишлари керак. Ўз ишини пухта биладиган ташкилотлар ўзининг доимий мижозларини кузатишади. Ходимлар ўқув дастурларини ишлаб чиқишда иштирок этишлари уларнинг критик кўникмалар тўғриида маълумотга эга бўлишларини таъминлайди. Яхши хизмат қиладиган компаниялардан сўранг. Иши пухта бўлган серверларни ўрганинг, барча нарани ўрганиш учун қўшимча ўқиш талаб этилади. Энг яхшиси нима қилиш кераклигини ўрганинг ва ким яхши биладиган бўлса ўшандан ўрганинг.

Умумий қиёфа. Ўтган бобда биз компания маданиятини ўргатишнинг муҳимлигини, унинг ходимларга ўз ишини бажара олиши ва уни қандай қилиб бажаришида аҳамиятли эканлигига эътибор қаратган эдик. Муваффақиятли компаниялар ўз ходимларига компания қиёфасини кўрсатиш учун яхши

тажрибага эгалар. Ўқитиш компаниянинг умумий қиёфасини акс эттириб, ходимларни умумий қадриятлар, мақсад ва ташкилий маданиятга ўргатади ва компаниянинг муваффақиятини таъминлашга хизмат қилади. Бу Ян Крассоннинг SAS учун қилган улкан ҳиссасидир. Кунларнинг бирида у ўз ходимларига авиакомпания учун қилган ишлари, ёрдамлари, уларнинг маҳсулдорлиги муваффақиятга муваффақият қўшганлигини айтган эди.

Янги ходимлар компаниянинг барча қадриятларини, компания ҳақида барча нарсаларни билишни ҳоҳлашади. Ходимлар ўқув адабиётлари ёки справочникларда акс этмаган вазиятларга дуч келсалар, бундай вазиятда ўқитиш давомида бу нарсаларни мижозлар учун тўғри бўладиган вариантда бажариш керак. Шунингдек, меҳмондорчилик индустриясидаги купгина вазиятлар аввалдан режалаштирилмаган ва илгар дуч келинмаган бўлиб, компания ҳақидаги умумий тасаввурни критик даражага келтириб қўяди. Компания қадриятлари ҳақида биринчи иш кунидаёқ ўрганишни бошлаган одамлар шахсий фикрлаш ва бирор қарорга келишни талаб этадиган вазиятларда мижоз учун ва компания учун тўғри бўлган қарорларни қабул қилишда кўпроқ имкониятларга эга бўлади.

Ўқитишнинг ажралмас жараён сифатида расмийлашувини таъминлаш. Ўқитишнинг расмийлашувчи иш жойида ўқитишга тааллуқли бўлиб, барча учун тааллуқли ва маълум институционал тузилмага юклатилган. Ходимларга ўқиш учун имкониятлар беринг ва компания буни ўз вақтида амалга оширсинлар. Муваффақиятли меҳмонхоналар ўқитишнинг компания учун ҳаётий аҳамиятга эга эканлигини ва бунда барча иштирок этиши лозимэканлиги мазмунидаги ғояни ўз ходимларига *стказишади, бу билан ўз қадриятлари учун* маблағ сарфлаган ҳиоблашади.

Gaylord Palms ходимларнинг ўқитишга жиддий ёндашган ва уларни компания миссияси ва стратегик мақсадлари бўйича расмий ўқув дастурларини ишлаб чиққан. Маалан, компанияда ички ротация ва ходимларнинг хизмат мартабасини ошириш бўйича ўқув дастури ишлаб чиқилган бўлиб, унда мазкур

мақсадларга қандай эришиш иумкиплиги ва йўллари келтирилган.

Турли ёндашувлар. Турли ходимлар турлича ўқисалар ҳам ўқитишнинг турли ёндашувини қўллаш муҳим аҳамиятга эга. Берри бу ҳолатда ҳеч бир нарсани эътибордан четда қолдирмасликни малаҳат беради. Анъанавий усулларга қўшимча равишда у ташкилотларга, китоб дўконларига ҳомийлик қилиш, ходимларни муваффақиятли компанияларга ўзларини таққослаш учун юбориш ва зарурий кўникмаларни доимий равишда шуғулланиб турли воиталар ёрдамида ошириб боришни маслаҳат беради.

Узлуксиз такомиллаштириш. Узлукиз такомиллаштириб бориш муҳим аҳамиятга эга. Даставвал аксарият компаниялар ходимларга ўз ишини қандай бошлашни ўргатувчи дастлабки билим, малака ва кўникмалар (KSA's)ни ўргатишади. Бироқ, бу жараён тўхтаб қолмаслиги керак. Муваффақиятли компаниялар ўз ходимларини иш жойида ўқитиш, махсус тренинглар, видеонамойишлар, онлайн курслар, шунингдек замонавий компаниялар учун қўллаш мумкин бўлган кенг турдаги ўқитиш усулларидан фойдаланадилар.

11.2. Меҳмонхона хўжалигида ходимларни тайёрлаш дастурларини ишлаб чиқиш

Ўқитиш ҳар доим ички эҳтиёжларни баҳолаш аосида амалга оширилиши керак ва компания томонидан қўлланилаётган стратегия, мавжуд ташкилий муаммо ва камчиликлар мазкур ўқити аосида ҳал бўлиши кўзда тутилиши керак. Биз **нималарни яхшилаш ва такомиллаштириб боришимиз зарур**? Буни ўқитиш орқали ҳал этишимиз мумкинми? Масалан, хизмат кўрсатиш билан боғлиқ муаммолар ўқув топшириқлари ёки саволлари тарзида қисқа тренингларни ташкил этишдан олдин аниқланиши мумкин. Бироқ кейинчалик бу муаммо ва камчиликлар тузатиб бўлмайдиган ва хизмат кўрсатишнинг бу қисмлари инсон омилига боғлиқ бўлмаган бўлиши мумкин. Масалан, маҳаллий реторанлардаги

нчимликлар билан хизмат кўрсатишнинг секин тусда эканлаги меҳмонларнинг шикоят ва норозиликларини келтириб чиқариши ва биринчи навбатда ресторан серверлари учун қайта тайёрлашни талаб этиши мумкин. Бироқ, мазкур ресторанда нчимликлар жуда кам бўлиши ёки оддийгина хизмат кўрсатувчи серверлар сони камлиги боис буюртмалар кечикиб бажарилиши мумкин. Серверни қанчалик ўқитмайлик, хизмат кўрсатиш тизимининг мазкур муаммо ва хатоликларини ўзгартиришнинг имкони йўқ.

Эҳтиёжларни баҳолаш уч босқичда амалга оширилади: ташкилий таҳлил, бажариладиган вазифалар ва шахслар. Ташкилий таҳлиллар ташкилот учун зарур бўлган кўникма ва малакаларни аниқлаш ва бундай малака ва кўникмалар ташкилотда мавжуд ёки йўқлигини аниқлашга қаратилади. Масалан, ташкилий таҳлил Ботон бозори учун қўшимча бир нечта янги менежерлар зарурлигини аниқлайди, му муаммони ҳал этиш учун компания мавжуд ходимларни ўқитиш, қайта тайёрлаши мумкин. Акс ҳолда бозорнинг бошқа иштирокчилари мазкур бозорга менежер бўлши мумкин.

Иккинчи босқия вазифаларни таҳлил қилишдир. Қандай вазифалар амалга оширилиши керак? Вазифалар тўғри бажариляптими ёки ўқитиш зарурми? Меҳмондорчилик индустриясида аксарият ўқитиш жараёни ротация қилинаётган, ишга янги ёлланган ёки қайта тайёрланадиган ходимлар доирасида бўлиб, бажариладиган вазифалар босқичида амалга оширилади.

Учинчи боқичда инсон омили, улар томонидан бажариладиган вазифалар иш стандартлари доирасида бажарилган тақдирда унумдорлик мезони сифатида қаралади. Масалан, мижозлар қониққанлик даражасининг паст кўрсаткичига асосланиб улар билан бевосита алоқадаги ходимларни мижозлар билан алоқа ўрнатиш кўникмаларига ўқитиш зарурлигини аниқлашимиз мумкин. Шундан сўнг компания мазкур уч даража бўйича ўз имконият ва эҳтиёжлари таҳлили асосида ўқув дастурларини ишлаб чиқиши мумкин. 11.2.1-жадвалда меҳмондорчилик индустриясида тез-тез учраб турадиган ўқув дастурлари келтирилган.

Меҳмонларнинг муаммоларини ҳал этиш. Эҳтиёжларни баҳолаш ўқитиш ва ўқиш мақадларини аниқ белгилаб бериши мумкин. Агарда эҳтиёжлар таҳлили асосида муайян ходимнинг иш кўникмаларининг йўқлигини аниқланса, ўқитишнинг мақсади ҳар бир ходим мазкур вазифларни лозим даражада бажирш бўйича зарурий кўникмаларни эгаллашини кафолатлайди. Агарда меҳмонларнинг фикр-мулоҳазалари тўлдирилган карта таҳлиллари рецепшн, кириш чиқиш жойидаги меҳмонхона назоратчиси ишининг қониқарсиз эканлигини кўратса, ўқитиш мақсадлари меҳмонларни рўйхатга олиш ва уларнинг кириш-чиқишини назорат қилишда ўз маҳоратини кўрсатади.

Мақсадлар аниқ, ўқитишнинг аниқ вазифалари белгилаб олиниши керак. Бу тренер ва тингловчиларга ҳам ўқитиш жараёнида олинган натижаларда намоён бўлиши керак. Юқорида келтирилган мисони давом эттирган ҳолда, рецепшнлар фақат меҳмонларни келишида ва кетишида рўйхатга олиш бўйича малака ва кўникмаларини яхши билиши ёки такомиллаштириши зарурми? Ўтирган ҳолда ишловчи ходимларга нисбатан бу мижозларга хизмат кўрсатиш бўйича энг яхши малака ва кўникмаларни талаб этиши, ёки компаниянинг ахборот тизимини яхши билишни талаб этиши мумкин. Сиз ўқитишнинг мақсадларини аниқ белгилаб олганингиздан сўнг, мазкур мақсадларга эришиш йўлларини ишлаб чиқишингиз соддалашади. Бу охир оқибат, ходимнинг иш жойида меҳнат унумдорлигини ошириш мақсадида ишлаб чиқилган дастур учун ғоятда муҳим.

Меҳмонхона хизмати билан тескари алоқа хизмат кўрсатиш тизимидаги камчиликларни аниқлаш ва бунда ўқитишни муаммонинг ечими сифатида қараш имконини беради. Бу айнан сизга тааллуқли бўлиб, меҳмонларнинг ходимларингиз хизматидан қониқмаслиги сизнинг ўқитиш бўйича эҳтиёжларингизни аниқлашингизингиз учун зарур бўлади. Тизимдаги носозликлар стратегк масалалар (бозор талаби), ходимларнинг уқувсизлиги(сифатли хизмат кўрсатувчи персонал сонининг муйян вақт давомида етишмаслиги), ходимлар танловининг самарасиз лиги(зарурий малака ва

кўникмага эга бўлмаган ходимларни ёллаш) ёки хизмат кўрсатиш техника-технологиясидаги камчиликлар (зарурий ускуналарнинг етишмаслиги) бўлиши мумкин. Табиий муҳит ҳам хизмат кўрсатишдаги нокулайликларни келтириб чиқариши мумкин (масалан, курортда эвакуация заруратини келтириб чиқарувчи кучли бўрон ёки зилзила) ва хизмат кўрсатиш тизимининг яхши йўлга қўйилмаганлиги (масалан, меҳмонхонада ошхона ва номерларнинг жойлашуви овқатларни ўз вақтида ёки иссиқ ҳолда етказишга ҳалақит бериши мумкин). Албатта ўқитишбундай муваффақиятсизлик ва камчиликларни тўғирлашга ёрдам бермайди. Бундан ташқари сизда сизнинг хизмат кўрсатиш тизимингизнинг яхши лойиҳалаштирилганлиги, муҳит ёки қурилмаларнинг ҳалақит беришини аниқлаш, ходимларнинг хизмат кўрсатишга тайёр эканлигини аниқлаш учун етарли даражада ходимларингиз бор, ўқитиш эса ходимларга кўзда тутилган даражадаги хизматларни кўрсатиш учун имконият яратиб, керакли билим ва кўникмаларга эга бўлишни таъминлади.

Муваффақиятли меҳмонхоналар ўз ходимларининг ишини назорат қилиб борадилар ва доимий равишда таҳлил қиладилар. Меҳмонхоналардаги аксарият муаммолар хизмат кўрсатувчи ходимларнинг иш тажрибаси билан боғлиқ. Агарда менежерлар бу муаммоларни ўз вақтида аниқлашса, шунингдек бу муаммоларни ўқитиш масалалари билан боғлиқлигини таъминласа, мазкур муаммоларни меҳмонлар аниқлагунга қадар ҳал этишлари мумкин.

Ташқи ўқитиш. Айрим йирик компаниялар ўзида ички ўқув бўлимларига эга бўлади. Айримлари янги ходимларни ва айрим ходимларни ўқитиш учун малакали менежерлар ва бқори малакали ходимлардан фойдаланадилар. Агарда компания ташқи манбадан фойдаланмоқчи бўлса, мустақил маслаҳатчилар ва ўқув муассасаларидан фойдаланишлари мумкин. Бу муассасалар тажрибали ва нуфузли кичик корхоналардан тортиб муайян мутахассислик ёки ихтисослик доирасида ўз ўқув дастурлари доирасида кадрлар тайёрлайдиган йирик трансмиллий компаниялар бўлиши мумкин.

Университет ва коллежлар ўқитишнинг энг муҳим манбаларидан бири бўлиб, уларда тармоқ ва соҳага оид турли малакага эга, таълим беришда юқори тажрибага эга ўқитувчилар мавжуд. Кўпчилик университетлар тунги курслар, уик-энд, ёки онлайн-курсларни таклиф этишадики, бунда кундалик иш вақтида қатнашиш имконига эга бўлмаган ходимлар фойдаланишлари мумкин. Шунингдек, таълим беришнинг турли шакллари, даврий курслар, ёзги таътиллар, ёки айрим компаниялар томонидан ишлаб чиқилган касбий тайёрлаш курсларини таклиф этишади.Университетлар ўз билимини оширишни истаган ходимлар учун қўшимча малака ва кўникмаларни ҳам таклиф қилишади. Улар талабалар учун зарур бўлган билим ва кўникмаларни ходимларга ҳам ўргатишлари мумкин.

11.2.1-жадвал

Меҳмондорчилик индустриясига кадрларни тайёрлаш дастурларининг турлари

Мажбурий таълим ёки ўқитиш
хилма-хиллик
шахсга йўналтирилган ўқитиш
хавфсизлик тадбирларига ўқитиш
кўникмаларни шакллантириш
базавий билимларни ўрганиш учун йўналтирилган таълим
компьютерда ўқитиш
инқирозли ўқитиш
кросс-функционал ўқитиш
тил ўргатиш
қайта тайёрлаш
махсус кўникмаларни шакллантириш
Қобилиятга йўналтирилган таълим
коммуникациялар
мижозларга турли йўналишда хизмат қилиш
ахлоқий/қадриятларга оид ўқитиш
процессуал ўқитиш /базавий таълим,
гуруҳда ишлаш / соғломлаштиришга ўқитиш

Шу билан бир вақтда компаниялар таълим муассасалари билан шартномалар асосида иш жойида ўқитиш бўйича дастурлар ишлаб чиқаётган бўлсалар, айримлари ўз ходимларини умумий тарзда асосан арзон ҳисобланган ташқи ўқув дастурларини ўзлаштиришлари учун юборадилар. Агарда аниқ компаниянинг тор ихтисослик соҳалари бўйича ёки бир неча ходимлар зарур бўла, бу компания учун кўп харажат талаб қилмайди, шунинг учун зарурат сезган ходимлар мазкур дастурни ўзлаштириш учун юборилиши мумкин. Молиявий менежментнинг илғор усуллари, ахборот тизимларини лойиҳалаш ва қўллаш, веб-дизайн, шунингдек янги маркетинг стратегиялари университетлар томонидан кенг жамоатчилик учун таклиф қилинаётган махсус ўқув дастурлари ҳисобланади. Бу дастурлар меҳмондорчилик индусрияси ёки фирмалар учун аниқ қўлланилиш соҳасига эга бўлмсаларда бошқа томондан арзон ҳиобланади.

Шахслараро муноабатлар, кузатиш каби аниқ масалалар бўйича ўқитиш ҳам бқоридаги ташкилотлар томонидан кенг оммага таклиф қилинади. Университетлар бўйича турли дастурларни таклиф қилишади. Бу дастурлар арзон бўлиши, бир ёки бир нечта ходимни уйда ёки иш жойида ўқитиш жуда кўп маблағ талаб қилинадиган ҳолларда зарур тайёргарликдан ўтиш учун ташкил қилинади. Одатда савдо ассосциациялари ўз аъзоларига АҚШ ногиронлар тўғрисидаги Қонун меъёрлари ва қоидалари, отиш усуллари, касаба уюшмалари билан ҳамкорлик қилиш, озиқ-овқат санитарияси каби мавзуларга қизиқувчилар учун дастурлар таклиф қилишади. Аъзоликнинг аҳамияти шундаки, ассоциация эксперта-маслаҳатчиларни ёллаши, соҳага оид мавзуларни яхши биладиган мутахассисларни жалб қилиш

орқали бошқа тармоқларда мазкур мавзуларни ўқитишни ташкил қилиши мумкин. Савдо ассоциациялари ўз аъзолари учун Америка меҳмонхона институти The Educational Institute of the American Hotel) в Лоджинг ассоциацияси (Lodging Association), Миллий ресторанлар ассоциацияси таълим фонди (Educational Foundation of the National Restaurant Association), Ходимлар конвенциясини бошқариш ва дестинацион маркетинг халқаро уюшмаси (the Professional Convention Management Association, and the Destination Marketing Association International) соҳалари бўйича махсус сертификатлаш дастурларни ишлаб чиқишган.

Ички ўқитиш. Меҳмонхона бизнесининг йирик компанияларида алоҳида ўқув бўлимлари мавжуд. Ҳар бир компания ўз ходимлари учун махсус дастурларни ўз ичига олган ички ўқув блокларига эга. Hilton, Hyatt, Marriott, McDonald 's, Holiday Inn Worldwide, Sheraton Hotels, Darden ва Disney каби йирик компанияларда ички ўқитиш бўлимлари мавжуд. Айрим компаниялар ҳаттоки ўниверситетларига ҳам эга. Масалан The Ritz-Carlton's Leadership Center, (2000 йил ташкил этилган) New Talent мослаштирилган курсларига эга, The 21st Century Luxury Experience, компаниянинг махсулот ва хизматларининг ўсиши ва кенгайишини, лидерлик қобилиятини ривожлантиришга қаратилган. Лидерлик марказлари шунингдек The Ritz-Carlton компаниясининг мижозларга хизмат кўрсатиш ва ходимларни ривожлантириш бўйича ёндашувига қизиқиш билдирган бошқа компанияларни ҳам ходимларни тайёрлаш билан шуғулланади. Умуман олганда марказ тингловчиларининг 1/3 қисми компания ташқарисидан келади.

Ўқитиш харажатлари. Айрим ташкилотлар компания хавфсизлиги ва маданий ҳолатини сақлаб қолиш учун ўқитишни уйда амалга оширишни маъқул кўришади. Ўқишга ёки ўқитишга муҳтож ходимлар сони, жойлашуви, билим даражаси маълум қийматни талаб қилади. Агарда компаниядан бир неча ходим юқори техник ўқитишга зарурат сезадиган бўлса, компания учун бу қимматга тушади. Агарда ходимлар яшаш жойи бўйича тарқоқ жойлашган бўлса, бу қиймат янада ортади. Бироқ ходимлани асосий билим, кўникмаларга ўқитиш лозим бўлса,

компания буни ҳеч иккиланмасдан компания ичида амалга оширади. Агарда кўп сонли ходимлар ўқитишга зарурат сезадиган бўлса компания махсус тренинглар ташкил қилади. Қўпимсизликнинг юқори даражаси меҳмондорчилик индустриясининг асосий муаммоларидан бири бўлиб, қарор қабул қилишга ҳалақит беради. Қўнимсизлик даражаси 80% бўлган 2500 ходим ишловчи компания ҳам қўнимсизлик 10% бўлган 20000 ходим ишловчи компания каби ходимларни ўқитиш билан боғлиқ бир хил муаммоларга эгадир.

Бундан ташқари ўқитиш тизимини ташкил этиш ва ривожлантириш учун зарур бўладиган билим даражаси ҳам ўқитиш харажатлари қийматига таъсир кўрсатади. Агарда билим даражаси юқори тажрибали ходим зарур бўлса, таълим харажатлари юқорироқ бўлади. 10 та ходимга 100 соат меҳмонлар билан ишлашга доир билимлар бериш 200 та ходим учун 5 соатлик электрон тўлов тизимини ишлатиш, тематик паркларга билет сотувчиларни ўқитишга кетадиган харажатга тенглашади.

Ўқитиш усуллари. Энг кенг тарқалган ўқитиш усулларидан бири иш жойида ўқитиш бўлиб, бошқа усуллар: синфдаги тақдимот маърузалар, моделлаштириш, аудиовизуал дастулар, компьютер орқали ўқитишдан кўпроқ учрайди (11.2.2-жадвал). Касбий тайёрлаш дастурлари мазмунан турли хил бўлиб, шахслараро муносабатларни йўлга қўйиш, коучинг ва мураббийликка асосланган. Бошқа ўқитиш дастурлари тақдимот усулларининг веб-усулларига кўпроқ урғу беради, бунда компьютерларнинг оммабоплиги ортганлиги боис, ўқитишнинг бу усули бошқаларига қараганда шинам ва қулайдир. 11.2.2-жадвалда ўқитишнинг турли усуллари келтирилган бўлиб, шахсий алоқа даражаси энг юқори бўлган туридан технологияларга юқори боғлиқлик даражасига қараб жойлаштирилган. Энди уларнинг ҳар бирини батафсил кўриб чиқамиз.

11.2.2-жадвал

Хорижий меҳмонхоналарда ходимларни ўқитишнинг замонавий усуллари

Мураббийлик (устоз-шогирд тизими)	Ёши катта ва янги ходимлар ўртасидаги расмий муносабатлар. Мураббийлар янги ходимларга шахсий карьерани яратиш ва ташкилотни ривожлантириш бўйича маслаҳатлар бериб боради.
Коучинг	Бир киши қолганларга ўз билим, кўникма ва малакаларини маълум гуруҳга ёки якка тартибда етказади.
Шогирдлик	Муайян касб-ҳунар ёки тижорат бўйича касб сирларининг тажрибали уста томонидан маълум вақт давомида боқаларга ўқитилиши
Иш жойида ўқитиш	Ишчи бу ишни бажариш орқали ўрганади. Бунда ходимлар иш вазиятида бўлади ва супервизор ёки ходимнинг ҳамкасблари унга бевосита иш жойида амалга ошириладиган иш, топшириқ ва вазифаларни беради.
Кросс-функционал тренинг	Ўқувчилар белгиланган муддатларда белгиланган топшириқларни бажариш орқали юқори даражага қараб силжийдилар.
Синфда ўқитиш	Маъруза шаклда ўқув дастурларининг тингловчиларга етказилиши.
Моделлаштириш	Ишчи бажарадиган ишини моделлаштирилган иш муҳитида синаб кўради.
Аудиовизуал ўқитиш	видео, масалан, DVD-дисклар ёки онлайн-контент орқали ўқитиш.

Компьютерли ўқитиш	**Компьюте дастурлари ўқув курси материалларини махсус дастурлар орқали тингловчиларга етказиб беради. Ўқитиш компьтерларда янги ходимнинг иш режими бўйича ёки юқорироқ бўлган темп (даража)ларда олиб борилади.**
Уйда ўқиш	Ишдан ажралган ҳолда мустақиш равишда ўқув дастурларини ўзлаштирилиши.

Мураббийлик

Мураббийлик тажрибали менежерлар томонидан янги ходимларга меҳнат фаолиятининг дастлабки кунларида якка тартибда маълум малакаларни ўргатишдир. Мураббийликнинг мақсади ходимга шахслараро, ташкилий ва ва турли кўникмаларни етказишдан иборат. Мураббийлик янги ходимнинг янги муҳитга тезда мослашиб кетиши, стрессларнинг камайиши, ходимнинг меҳнат унумдорлигини оширишда кўмаклашишдан иборат бўлиб, тажрибали мураббийлар маслаҳатлари асосида фирма ичида шахсий карьерани ривожлантиришдир.

Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, мураббийлик меҳнат унумдорлигининг ортиши, мотивация, ишдан қониқиш, стрессларни каматириш, қўнимсизликни бартараф этиш каби қатор омиллар орқали ижобий натижа беради. Таъкидлаш жоизки, мураббийликнинг ўзаро муносабатларда статистик аҳамияти ҳам катта бўлиб, уни баҳоламаслик хато бўлади.

Коучинг

Тренировка жисмоний шахслар ўртасида ёки ишчилар гуруҳи ўртасидаги мунсабатлар бўлиб, тренер ва одамлар ўртасида мустаҳкам алоқалар бўлишини талаб этади, лекин тренерлик мураббийлик эмас. Шу билан бирга мураббийлик каби муайян кўнмкма ва малакаларни шаклантиришига қаратилган маслаҳатлардан иборат бўлади.

Коучинг ишни кузатиш ва тескари алоқа бўлишини талаб этади. Тренерлар муайян хулқ, меҳнат унумдорлигини ошириш бўйича таклифларни кирита олиши, тушунтира олиши ва

маълум хулқ-атвор ва тартиб қоидани талаб қила олиши керак. Коучинг ташқи маслаҳатчилар, ташкилотнинг мутахассислари, назорат органлаги ёки юқори малакали шахслар томонидан ўтказилиши мумкин.

Шогирдлик . Шогирдилик ҳам махсус ўқув дастури бўлиб, иш жойида малакали менежернинг турли кўрсатмалар орқали юқори даражадаги сифатли ва ноёб тижорат сирларини қандай бажариш мумкинлигини ўргатишдир. Кўрсатмаларга жавобан шогирд маълум вақт ичида ўз устози учун ёки компания учун ишлайди. Шогирдлик дастурини алоҳида ходимлар учун, савдо гуруҳлари, уюшмалар ёки турли иш берувчилар гуруҳида ҳам амалга ошириш мумкин.

Шогирдлик тарихан кўп учрайиган ҳолат бўлиб, қурилиш ва шунга оид ишларда кўпроқ учрайди (масалан, ёғочсоз, электр устаси, сантехниклар). Меҳмондорчилик индустриясида ҳам шогирдлик овқатланиш билан боғлиқ ишларда кенг тарқалган. (маслан, новвой, қассобчилик, ошпаз, қандолатчилик).

АҚШда шогирдлик Меҳнат департаменти томонидан сертификатлаштирилиши керак. Мазкур амалиёт дунё бўйича жуда хилма хил. АҚШда кенг тарқалмаган бўлсада, Германияда таълим тизимининг муҳим компонентларидан бири ҳисобланади ва АҚШга нисбатан кўпроқ касбларни қамраб олади. Шогирдлик дунё бўйлаб кенг тарқалган бўлиб, бир-биридан айрим элементлари билан фарқ қилади ва дастури мамлакатлар бўйлаб турличадир.

Иш жойида ўқитиш. Бирор бир нарсани ўрганишнинг энг яхши усулларидан биридир. Иш жойда ўқитиш янги ходимга тажрибали ишчидан ишни қандай бажариш кераклигини ўргатишдир. Юзма-юз ўрганиш иш жойида ўқитишнинг анъанавий назорат қилинадиган шакли ҳисобланади. Ўрганувчилар қисқага синфда муҳокама қилишлари, сўнгра эса иш жойига ўтиб раҳбар ёки тренерларнинг бажариладиган вазифаларни намойиш қилишларини кузатишлари мумкин. Бироқ, айрим ишларни бажариш мукаммал тажриба ва иқтидор талаб этадики, янги ходимлар учун ўрганишнинг ягона йўли

уларни диққат билан кузатиб боришлари ва иштиёқ билан ишлашга ҳаракат қилишлари лозим.

Меҳмондорчилик компаниялари бу услубиятдан иш фаолиятида жуда кенг қўллайдилар, чунки, кўпчилик вазифларни ўз иш жараёнида ўрганиш маъқул ва бунда тажрибали ҳкамкасблар ёрдам беришга доио шай туришади. Фахрий серверлар янги ходимларга ёрдам берадилар, портье қандай қилиб меҳмонларни тезда текширишни ўргатади, шу билан бирга улар мазкур ишларни қандай қилиб зарур даражада ажаришни ҳам ўргатишади. Ralph's Restaurant каби кичик компаниялар мазкур услубиятдан файдаланишади. Агарда Ralph's Restaurant бирорта тажрибали ходим ёёллаш олмаса, ёки янги ходимларни ўқув курсларига юборишни маъқул деб топмаса. У учун самарали ва иқтисодий жиҳатдан тежамкор бўлган усул янги ходимларга "Ralph's Way" курсларини, яъни идиш-тавоқ ювиш, спагетти тайёрлаш ёки овқат тарқатиш каби ишларни ўргатишади

Агарда менежерлар ўқишни ташкил этишадиган бўлишса, ишдан ажралмаган ҳолда қўшимча фойдага эга бўладилар. Loews Hotels компаниясининг ўқитиш ва ривожланиш бўйича директор ўринбосари Дженни Лукаснинг айтишича: "бизнинг ўқитиш бўйича менежерларимиз ходимларнинг малакасини ошриш билан бир вақтда уларни кузатишади ва турли кўрсатмаларга жавоб беришларини талаб киладилар.

Бундан ташқари ходимларни иш жойида ўқитиш турли ва ўзгарувчан вазифаларни ўргатишнинг ягона чораси бўлиб, қатор афзаликларга эга. Биринчидан, ходимларга ўқитиш вазифаларга боғлиқлиги боис, бевосита иш жараёнида амалга ошади. Ўқитишнинг самараси шундаки, уни ишнинг ўзи талаб килади. Бошқа томондан компаниянинг янги ходимлари синфларда ўқиганга қараганда меҳнат унумдорлиги ва ташкилий мақсадларга тезроқ эришадилар.

Ишдан ажралмаган ҳолда ўқитиш ҳам бир қатор камчиликларга эга. Тажрибасининг камлиги боис, мижозларнинг норозига ва компания нуфузининг пасайишига олиб келиши мумкин. Агарда ўргатувчи раҳбар қатъий ёндашмайдиган бўлса,

янги ходимларнинг кўрсатаётган хизмати компания хизматлари билан уйғунлашиб кетади. Джерри Ньюман ўзининг реторанда касса апарати олдидаги биринчи иш кунини шундай тарифлайди. Менежер унга турли кўрсатмалар бериб турарди. Тушлик пайтида мижозлар оқими энг юқори даражага етганда менежер бошқа ишларга ёрдам бериш учун ғойиб бўлади. Шунга қарамасдан у "зарур бўлсам шу ерда бўлишлигини айтган". Джерри буткул ёлғиз ва мустақил бўлиб қолади. Мижозлар унинг ёмон ишлаганлигини хис этадилар ва ёмон таассуротда бўлишади.

Иш жойида ўқитиш ходимларга янги ишни ўзлаштиришларида самарали усул бўлиши мумкин, бироқ уни ҳам пухта режалаштирилган ҳолда амалга ошириш зарур. Ишнинг қандай бажарилганлигини эса охирида билиб олиш мумкин. Тажрибали ходимлар доим ён-атрофда бўлишади ва зарур ёрдам кўрсатишади.қисқа қилиб айтганда иш жойида ўқитиш компаниянинг анъаналари ва нуфузини сақлаб қилишнинг ажойиб усулидир. Агарда компания бу усулдан фойдаланмаса, янги ходимлар оддий қилиб айтганда "чўкиб кетади".

Кросс-функционал тренинг. Кросс-функционал ўқитиш ишчиларнинг турли иш жойларида ишлаш лаёқатини оширади. Gaylord's Opryland Hotel рўйхатга олиш бўлими ва хизмат кўрсатувчи ходимлар, телефон орқали брон қилиш агентларини бир-бирига ёрдам беришлари учун ўқитади.

Рўйхатга олиш бўлими ходимлари (рецепшн) кўп мижоз келган пайтда уларни қисқа муддатда текшириш ва жойлаштириш учун ёрдамга зарурат сезади. Меҳмонхонада алоҳида рўйхатга олиш бурчаги мавжуд бўлиб, мижозлар сони кўпайиб, улар ўз ишини уддалай олмасалар, қўшимча ўқитилган ходимлар алоҳида столга жалб қилинади ва меҳмонларга хизмат кўрсатишда ёрдам беради. Айрим меҳмонхоналарда кросс-функционал тренинглар банкетлар уюштиришга ўқитилади. Байрам кунлари қўшимча ходим ёллаш ўрнига қўшимча ўқитилган ходимлар банкет ўтказишда қайта тақсимланади. Барча меҳмонхоналар хизматларга бўлган талабдан келиб чиққан ҳолда бундай ўзгаришларга тезда дуч келади. Кросс-

функционал тренинглар хизмат кўрсатишнинг турли шаклларида тўсатдан содир бўладиган ортиқча талабни қондиришда муҳим рол ўйнайди. Шунингдек, у вазифаларнинг хилма-хиллигини ҳам таъминлайди ва турли ишларга қизиқиши юқори ходимлар бундай ишларни қатор афзалликлар билан ажариши, хизмат кўрсатишга юқори қизиқиш уйғотиши мумкин. Кросс-функционал тренинглар кўпгина меҳмонхона ва унинг ходимлари учун мағлубиятсиз ғалабани таъминлайди.

Синфларда ўқиш. Ўқитишнинг кенг тарқалган турларидан бири бу аудиторияда ўқитишдир. Аудитория машғулотлари турли шаклда олиб борилиши мумкин. Энг кенг тарқалгани маъруза-тақдимотдир. Тажрибали эксперт ходимларга ўрганишлари зарур бўлган билим, малака ва кўникмалар тўғриида маъруза ўқийди. Ўқитишнинг тинглаш ва ўрганишга асосланган бу турида эксперт тингловчилар билан суҳбат чоғида турли фаразларни ўрганишади. Келтирилётган фаразлар тўғрисида кўпчилик билишади, ёки унинг келгусида фойдаланиши тўғрисида мавҳум фикрлар мавжудлиги боис, ўқитишнинг бу тури хозирда кам қўлланилмоқда. Университет талабалари ва ўқитувчилари барча тингловчилар ҳам маърузани тингламасликларини яхши билишади.

Шу билан бирга, ушбу усул қатр афзалликларга ҳам эга. Нархи қиммат эмас, вақт тежалади. Агарда компаниянинг бош менежери мураккаб визуал воситалар ишлаб чиқиш, саломлашиш таблосини яратиш ёки бошқа бирорта маблағ талаб қиладиган бошқа бирор нарса ҳақида гапирса, ҳамма бу нарсани тўғри қабул қилади, эишитиш шарт деб ҳисоблайди ва уларни амалга ошириш ҳақиқатан ҳам компанияда ангиликларга сабаб бўлади деган фикр пайдо бўлади. Бу стратегия иш жойида ўқитиш ва мураббийлик билан уйғунлашиши аудиториядаги маъруза ва компания муҳим муаммоларининг таъирчанлигини оширади.

Аудиторияда ўқитишнинг бошқа бир усули ходисаларнинг интерактив таҳлилидир. Бунда ташкилот тингловчиларга муҳокама учун топшириқлар беради. Мазкур материаллар ходимларнинг касб маҳорати билан боғлиқлиги

боис улар қарор қабул қилиш учун кўпроқ ўқишлари, шуғулланишлари ва мустақил изланишларига тўғри келади.

Яқин давр ичила ташкилий гуруҳ ва раҳбариятга алоҳида эътибор қаратилганлиги боис, ўқитишнинг команда шакли оммалашиб бормоқда. Гуруҳлар етакчисиз муаммони ечиши ёки унга доир саволларни шакллантириш мақсадида махсус гуруҳлар ташкил этиш асосида ҳамкорликда ишлашни ташкил этиши мумкин. Ходимлар биргаликда ишлаши, улкан ҳажмдаги янги ахборотларга эга бўлганлиги боис командада мавжуд турли кашфиётлар тўғрисида маълумотларга эга бўлишлари мумкин. Айрим раҳбарлар ўз ходимларини ўқитишда командининг ақлий алоҳиятидан кўпроқ фойдаланиш лозимлигини, бошқалари эа бунинг аҳамияти йўқлигини билдиришади.

Аудиторияда ўқитишга замонавий ёндашувлар тингловчиларнинг кўпроқ ўзлаштиришлари учун турли таълим шаклларини имкон қадар биргаликда қўллайдилар. Шу билан бирга айримлар эшитиш ёки кўриш, бошқалар эса ўз тажрибасидан келиб чиқиб ўрганишлари аниқланган. Бу тажрибалар аудиториядаги ўқитишнинг қисқа маърузалар ёки тематик видеолар, ролли ўйинларга алмаштиришга имкон яратиш орқали тингловчиларнинг қизиқишини ошириш ва уларни кўпроқ жалб этишни таъминлайдилар.

Симуляция. Амалиётда ўқитиш янги ходимларнинг муайян оҳаларга ўргатишнинг самарали воситаси ҳисоблансада, дастур якунида ходимларнинг ўқишдан бош тортиши маълум вақтда меҳмон ва жиҳозлар билан ишлашда қимматга тушиши мумкин. Баъзида ходимлар вазифаларни амалда хавфли ва хавфсиз муҳитда синаб кўришига, вазиятни моделлаштиришига тўғри келади.

Авиакомпаниялар бунинг яққол далилидир. Улар турли русумдаги самолётларни бошқариш, аэропортлар ва фавқулодда вазиятларни бошқара олиш учун учиш жараёнининг мураккаб симуляторларидан фойдаланадилар. Улар барча қулайлик ва элементларга эга виртуал самолет яратадилар, кабиналарнинг физик компоновкаси ва ҳаракати ҳақиқий учиш жараёнини акс эттиради. Сиз ҳеч қачон иш вақтида, муайян вақт оралиғида учувчини самалёт ишдан чиққанда ёки унинг икки двигатели

денгиз қўшлари галасига урилиб ишдан чиқса ва Нью-Йоркдаги Гудзон дарёсига қулаб тушаётган вазиятга тушишни хоҳламайсиз!

Моделлаштириш турли шароитларда қўлланилиши мумкин. Айрим компаниялар меҳмонхона ходимларини арз қилувчи меҳмон сифатида тасвирлайдилар ва махсус сценарийлар тузишади. Одатда реал воқеалар асосида янги ходимларга меҳмонлар билан мулоқат қилиш ва бизнесни сақлаб қолиш билан боғлиқ жараёнлар моделлаштириб ўрганилади. Меҳмонхона тармоқларидан бири ўз барменлари учун моделлаштиришдан фойдаланади. Маълум белгиланган буюртмалар келиб тушади ва янги бармен муайян вақт оралиғида бу буюртмалар асосида тенг миқдорда ичимликларни тақсимлаши талаб этилади. Реал вазиятда ҳаммаига тайёр туриш учун улар тез-тез байрам оқшомининг очилиши, ошпазлар билан оригаликда овқат тайёрлаш ва серверлар билан эса бепул нонушта билан таъминланадиган расмий шахслар билан оригаликда буюртмалар қабул қиладилар.

Ролли ўйинлар реал вазиятларда муваффақиятга эришиш кетани эмас. Худди шунингдек, моделлаштириш ҳам авиасимуляторлар мураккаб бўлмасада компания учун қимматга тушади. Бироқ, ходимлар зарур билимга эга бўлсаларда буюртмани ва хизмат кўрсатишни рад этиш қимматга тушадиган вазиятларда моделлаштириш янги ходимларни улар учун зарурий малака ва кўникмаларга ўргатишнинг самарали воситаси бўлиши мумкин.

Аудиовизуал ўқитиш. Ўқитишнинг яна бир муҳим усулларидан бири видео, ёки DVD-дисклар ёки он-лайн тарзда етказиб бериладиган ўқитиш бўлиб, аудиовизуал ўкитиш деб номланади. Аудиовизуал ўқитиш эркин тарзда жонли тақдимот материалларидан фойдаланади. Бу тажриба доирасидан четлашган ҳолда турли тақдимот материаллари билан бойитиш бўлиб, кўпчилик меҳмондорчилик индустрияси компаниялари учун иқтисодий жиҳатдан самарали стратегия ҳисобланади.

Марказлашган ўқитиш. Бўлим тайёл ҳолдаги видео-тақдимотни сотиб олиши ёки тайёрлаши, кейин эса уни алоҳида бўлимларга жўнатиши, агарда зарурат сезса уни веб-сайтга

жойлаштириши мумкин. Нисбатан майда, мустақил ҳисобланган меҳмонхоналар уларнинг савдо вакиллари ёки тижорат компаниялари орқали бундай видео-тақдимотларни харид қилиши мумкин. Йирик компаниялар эса ўз шахсий видеоларини яратишади.

Starwood Hotels DVD видеолардан ўқув модулларини тўлдириш ва бойитиш мақсадида фойдаланади. Ҳар бир ходим учун махсус лидерлик малакаларини шакллантириш катта компаниялар учун ҳам қимматга тушади, кўп вақт талаб қилади. Шунинг учун Starwood DVD-видео-тақдимотлардан Лидерлик дарслари(Lessons from Leadership) да фойдаланади. DVD-видеолар бутун компания бўйича корпоратив даражадан турли бизнес бирликлари, турли бўлимлар бўйича лидерларнинг фикр-мулоҳазалари ва уларнинг иш намуналарини ўз ичига олади. Иш жойида бундай ҳаётий лавҳалардан фойдаланиш янги ходимларни мижозларга юқори сифатли хизмат кўрсатишда илҳомлантиради.

Меҳмондорчилик индустриясида кадрлар қўнимсизлиги даражасининг юқорилигини эътиборга олсак, янги ходимларни ўқитишда видеонамойишларни қўллаш учун доимий имкониятнинг мавжуд бўлиши зарурдир. Янги ходимлар видео маҳсулотларини исталган пайтда мустақил равишда томоша қилишлари ва ўрганишлари мумкин. Масалан, уй хўжаликларини юритиш W Hotel да намойиш қилиниши мумкин. Darden янги ходимларига ўзининг турли савдо белгиларини ўрганишлари учун видео намойишларни узатиб туради, шу жумладан Red Lobster, Olive Garden, Seasons 52 ва Bahama Breeze ресторанларини ҳам. Янги серверлар тайёргарлик кўриш ва хизмат қилиш, меҳмонларни кутиб олиш, официантлар қандай ишлашлари кераклигини видеолар орқали билиб оладилар. Darden стандартлаштирилган ўқитиш асосида ўз ходимларининг тармоқнинг барча нукталарида юқори сифатли ресторан хизмати кўрсатишларини таъминлашни мақсад қилиб қўйган.

Ҳақиқатан ҳам видео тренингнинг афзаллиги намойиш қилинаётган ёки тақдим этилаётган материалнинг стандартлаштирилганлиги боис ҳар бир янги ходим

ахборотларни айнан бир манбадан олади ва худди шу тарзда ишлашга ҳаракат қилади. Келгусида янги ходимлар ҳар сафар, ҳар қандай жойда, айниқса кўп элементли ресторан занжирлари, франчайзинг ресторанлари ёки маълум меҳмонхоналарда ўз хизматларини мижозлар кутганидек ва маълум стандартда ишлашлари мумкин бўлади.

Интернет тармоғи орқали DVD ва видео маҳсулотларини намойиш қилиш кўп сонли, кенг ҳудудларда жойлашган меҳмонхона ёки ресторан тармоқлари учун иқтисодий жиҳатдан тежамлидир. Корпоратив тренерни ҳар сафар янги ходимлар сони кўп бўлмаган жойларга жунатишдан кўра тайёр DVD видеони дунёнинг исталган нуқтаига жўнатиш анча арзон ва қулай ҳисобланади. Пухта ўйланган ва яхши тасвирга олинган видео янги ходимларни жалб қилиши, ноёб қиёфа ва тасвирлар асосида муҳим элементларга урғу бериши муҳим ҳисобланади. Машҳур актёрлар ва юлдузлар иштирокидаги хизмат кўрсатишга тааллуқли бўлган видеоларни ходимлар тезроқ томоша қилиши ва ўзлаштирилиши оддий инструктор томонидан амалга оширилганга қараганда самаралироқ ҳисобланади.

Видео шунингдек, тилга оид тўсиқларни ҳам бартараф этиши мумкин. Homewood Suites турли тилда сўзлашувчи ходимлари талабини қондириш мақсадида ўтгатувчи видео яратди. Видео барча процедураларни овозсиз намойиш қилади. Ҳақиқатдан хилма-хиллик юқори бўлган меҳмондорчилик индустрияси учун ўқитиш ҳақида гап кетганда вазиятни баҳолашга жуда кўп фикр билдириш мумкин.

Видеони суратга олиш ва тайёрлашнинг ўзи ҳам ўқитиш усули бўлиши мумкин. Компания ўзининг энг яхши ходимларини видеоларни ўргатиш, тайёрлаш ва намойиш қилиш учун жалб қилиши мумкин. Бундай мустақил ҳолда тайёрланган видео иштирокчилари уларнинг меҳнати компания томонидан кадрланишини, уларга турли ролларда иштирок этиш, жозибали образларни гавдалантиришларига имкон беради. Видео маҳсулотлари тайёрлаш хизматлар соҳаси кўп вақт талаб этсада, соҳа учун мароқли жараён ва нуфузни белгилайди.

Видео оқимлари, видеоконференциялар ва вебинарлар (World Wide Web орқали ўтказиладиган семинарлар) бир вақтнинг ўзида бир нечта жойда ўқув машғулотлари ўтказишни таъминлайди. Жонли кўрсатувлар бутун дунё иштирокчиларига инструктор билан мулоқат қилиш, турли саволлар бериш имконини яратади. Бундан ташқари унинг мазмуни ва таркиби иштирок этиш имконига эга бўлмаган кишилар талабига кўра сақланиши ва юклаб олиниши мумкин.

Узоқ масофадаги ходимлар учун тўғридан-тўғри эфир узатишларининг қиймати жадаллик билан пасайиб бормоқда. Компаниялар мазкур имкониятларга эга технологияларни харид қилишлари билан ўқитишга сарфланадиган қўшимча харажатлар ҳам камайиб бормоқда. Технологияларга эга бўлгач компаниялар малакали экспертлари билан бутун компания бўйича мавжуд маълумотларни биргаликда хабардор бўлиши, бўлажак ва доимий хамкорлар ҳам бундан фойдаланишлари мумкин. видео конференциялар ва телеконференцияларнинг оммалашуви, интернет-технологиялари соҳасидаги ютуқлар, шунингдек ходимларни марказий таълим муассасаларига юбориш билан боғлиқ харажатларнинг ортиб бориши географик жиҳатдан тарқоқ жойлашган компания тармоқларида видео режимдаги ўқитишнинг энг мақбул ечим эканлигини исботламоқда. DVD-дисклар ва видео технологиялар, мижозларнинг ҳоҳиш-истаклари, шунингдек ходимлар хилма-хиллиги тез ўзгариб бораётган мехмондорчилик индустрияси каби муҳим тармоқларда ўқитишни ва касбий қайта тайёрлаш тизимларида яқин давр ичида тўлиқ таъминлашга ўтади.

Албатта, DVD-дисклар ва видео узатишлар маълум чекланишларга эга. Асосий масала компания раҳбарияти ва янги ходимларнинг бу ўзгаришларни қай даражада жиддий қабул қилишлари билан боғлиқ. Джерри Ньюман тез овқатланиш индустрияидаги бир компанияда "ўқитиш" бўйича мисол келтиради. У яширин шкафга видеоплеер билан жойлашади ва тингловчиларни тўлиқ тасвирга туширгач чиқиши лозимлиги айтилади. Ҳеч ким видеонинг муҳим аҳамитга эга эканлигига эътибор қаратмади, ҳеч ким Жерри бирор салбий ҳолатни кўрганлиги ҳақида текшириб ҳам кўрмади. Бу компания

раҳбарияти талабини қондиришдан бошқа ҳеч нарса эмас эди. Ўқитишнинг бошқа шакллари каби видео ҳам компания раҳбарияти ва тингловчилар унинг зарурлигини англашида ва жиддий қабул қилишидадир.

Компьютерда ўқитиш. Бизнеснинг бошқа соҳалари каби технологиялар ўқитиш усулларини ҳам ўзгартириб юборди. Компьютерлар ёрдамида, масалан, вебинарлар ва видео оқимлари ёрдамида бутун дунё бўйлаб тингловчилар ва ўқитувчи ўртасида мулоқатни таъминлаш мумкин. Хулосалар оператив режимдаги кишилар учун исталган вақтда ва исталган жойга етказилади. Бу эришилган натижалар аудиторияда ўқитиш кўламини янада кенгайтириб юборди ва аудитория ва уй ўртасидаги фарқни буткул йўқотди. Компьютерлар иш жойида ўқишга ёрдам бериши мумкин, бунда технологиялар ходимнинг ишини, тезлигини назорат қилиб туради, буюртмаларнинг аниқ жойлаштирилишини таъминлайди ва ҳоказо. масалан, Choice Hotels ResCoach ўқув дастурига эга. CD орқали тарқатиладиган бу курс, телефон орқали ёки тижорат этикетига доир мустақил тайёргарлик учун курсларни ўз ичига олади. Бундан сўнг касбий тайёргарлик бўйича турли жойлардаги курслар мавжуд бўлиб, унинг самарадорлиги ҳар ойда тасодифан қилинадиган учта телефон кўнғироғи орқали баҳолаб борилади.

Hyatt ўзининг Hyatt Leadership Network деб номланган лидерлик тармоғини ташкил этган бўлиб, унинг барча ходимлари учун исталган жойда ва италган пайтда фойдаланиш мумкин бўлган юзлаб дастурларни ўз ичига олади. Агарда менежер унумдорликни баҳолаш бўйича тайёргарликдан ўтишга зарурат сезса, бунинг учун махсус дастур мавжуд. агарда кўчмас мулкни бошқаришнинг янги тизими ундан фойдаланиш бўйича ходимни ўқитиши зарур бўлса, бунинг учун ҳам махсус дастур мавжуд. тармоқда ўқитишга оид дастарлар шу даражада кўпки, айрим менежерлар ходимнинг фаолиятини яхшилаш, камчиликларни бартараф этиш ва шу асосда унумдорликни ошириш бўйича аниқ мавзудаги курсларни режага киритиб қўйишмоқда.

Янги технологиялар эндиликда университет ва коллежлар ўз географик ҳудудида таълимни монополлаштириш

имкониятига эга эмасликларини кўрсатмоқда. Бу воқеалар меҳмондорчилик индустрияси учун айниқса нафлидир, чунки уларнинг аксарияти географик жиҳатдан тарқоқ жойлашган. Ходимларнинг таълим марказлари ёки марказлашган дастурлар асосида ўқитилиши кўп маблағ талаб қилади, мураккаб ва айрим ҳолларда имконияти йўқ. Интернет орқали айнан шундай одамларни қидириб топиш нисбатан осон, мазкур муҳитда олиниши мумкин бўлган ахборот ва билимлар ва ўқитиш воситалари хажми эса чексиз. Интернет имкониятлари таълимнинг ўз вақтида амалга оширилишини таъминлайди, чунки ўқитишга муҳтож кишилар зарур сайтга исталган вақта, зарур бўлган даврда кириши мумкин.

Уйда ўқитиш. Тадқиқот олиб бориш ўқитишнинг муҳим усулларидан бири бўлиб, нафақат ходимлар учун, балки компания учун ҳам амарали бўлиши мумкин. Бунда тижорат ассоциацияи ёки хусусий ташкилотлар кишиларнинг ўз уйида почта орқали ёки интернетдан материалларни тарқатишади ва кишилар ўз билим даражаидан келиб чиқиб тадқиқот олиб боради. Улар маълум бир материални ўзлаштиришгач онлайн режимда ўз уйида ёки марказий жойларда имтиҳон топширадилар. The American Hotel and Lodging Association мустақил ўқиш учун материалларни дастурий воситалар орқали тақдим этади. Тармоқ етакчилари уларнинг сертификат ва диполмларини тан олишади. Мустақил таълим аудитория тажрибасига асосланган бўлиб, географик жиҳатдан тарқоқлиги билан ажралиб туради. Чунки йирик шаҳар ва аҳоли манзилларидаги меҳмонхоналар юқори даражада кластерлашган. Университетлар ўз билим даражасига кўра мустақил ўқиш учун онлайн-курсларни таклиф қилишади. Мустақил таълим тизими меҳмондорчилик индустриясида жуда қўл келади. Чунки меҳмондорчилик компаниялари мазкур бизнесга оид мукаммал билим . малака ва кўникмаларни махсус БОБларда тақдим этишадики, улардан ходимлар ўз уйидаги каби қулай вақт, жойда фойдаланишлари мумкин.

Ўқитишга оид турли ёндашувлар. Ўқитиш бир ёки бир нечта мақсадга йўналтирилган бўлиши мумкин. Аниқ йўналтирилган ўқитиш яхши ишлашни ўрганаётган ва ўз иш

хақини оқлаш учун янги ходимларга мўлжалланган. Ўқитишга сарфланадиган асосий ҳаражатлар, қоидага кўра уларнинг зарурий кўникмаларини шакллантиришга қаратилган. У кенг кўламга эга бўлиб, саводхонликдан тортиб, электрон тизимларгача бўлиши мумкин. Америка Менежмент Ассоциацияси маълумотларига кўра, кузатиш ўтказилган АҚШ нинг йирик компанияларида мурожаат қилувчиларнинг 1/3 қисмида ўзлари ишлашни ҳоҳлаган оҳага жойлашишлари учун ўқиш ва математик билимларга оид кўникмалар етишмайди. Айрим ресторанторлар озиқ-овқат маҳсулотларини қайта ишлаш соҳасидаги ходимларни шунингдек, қўл ювиш каби гигиена қоидаларига ўқитиш зарурлигини ҳам таъкидлашади.

Йирик меҳмонхоналар, эҳтимол ходимларнинг дунёқарашини ривожлантириш учун ўқитадилар. Лас-Вегасдаги Wynn меҳмонхона ва курортлар мажмуи янги ходимлар учун янги ўқув дастурига эга. Курорт улкан жой ҳисобланиб, овқатланиш учун ўнлаб жойлар, кўплаб казионова магазинлар, тунги клублар, театр ва бошқаларни ўз ичига оладики, янги ходимлар улар атрофида талаб қилинадиган кўникмаларга эга бўлиши керак. Уларни объект билан таништириш учун ахлат тозаловчиларга кўмаклашиш, санъат намуналарининг хусусиятларини аниқлаш, меҳмондўстлик объектлари предметларини аниқлаш ва шу кабиларда иштирок этиш талаб қилинади.

Аниқ натижаларга эришишни кўзда тутадиган ўқитиш турлари ҳам мавжуд. масалан, қайта тайёрлаш одатда ишда жароҳатланганлар, ўз хизмат вазифасини бажара олмайдиганлар, технологик ўзгаришларга учраган ёки иш жойлари тугатилган ходимлар учун мўлжалланади. Дисней компанияидаузоқ йиллардан буён қайта тайёрлаш дастури мавжуд бўлиб, ходимларнинг кўтаринки кайфиятини тиклаш, завқ-шавқ билан ишлашини таъминлашга қаратилган “"Pixie Dust” ишлаб чиқилган бўлиб, бугунги кунда ўз иш жойини энтузиазм даражаси пасайиши билан йўқотганлар учун мўлжалланган. Дастурда бундай ходимларни янги ишларга жойлаштириш, уларга илгарги завқ-шавқни қайтариш ёки нима учун ўз ишидан

қопиқмаслиги, норзилигини аниқлаш, шу орқали уларнинг меҳнатга иштиёқини ошириш кўзда тутилади.

Ходимларни рағбатлантириш учун, уларнинг меҳмонларга самарали ва маъулият билан хизмат қилишларини таъминлаш учун муваффақиятли меҳмондорчилик компаниялари ходимларнинг гуруҳда ишлаш, муаммоларни ижодий ҳал этиш, коммуникация, шахслараро муловат, лидерлик ва меҳмонларга хизмат кўрсатиш каби йўналишлардаши махсус кўникмаларни шакллантиришга қаратилган ўқув дастурларини ташкил қиладилар. Бу компаниялар зарур кўникмаларга эга бўлиш ўз ходимларига нисбатан талабчан бўлишнинг бир қисми холо

Компаниялар ўқитишнинг хилма-хиллиги, узлуксиз ўқитиш ва инонларнинг дунёқарашини ўзгартиришга қаратилган бошқа сайъ-ҳаракатлари ходимларнинг бир-бири ва меҳмонлар билан узаро алоқасини яхшилаш борасида ютуқ бўлиши мумкинлигини яхши билишади Нью-Йоркдаги Waldorf Astoria меҳмонхонаси ходимлари 50 дан ортиқ тилда гаплашадилар ва бундан ҳам кўпроқ маданият турларига дуч келадилар. Замонавий турфа муҳитда компаниялар ўз ходимларини бир-бири билан ва меҳмонлар билан мулоқат қила олишга ўргатишлари лозим.

Ўқитишнинг ижобий томонларидан бири шуки, раҳбарият томонидан муҳим аҳамиятга эга эканлигидир. Ходимларни ўқув курсларига юбориш хизмат кўратиш жараёнига ва мазкур тизимда ишловчи ходимлар учун қудратли стимул бўлиши мумкин, чунки ўқитиш, бунинг учун вақт ва маблағ сарфлаш, кўрсатилаётган хизматлар сифатини узлуксиз яхшилаб бориш компаниянинг ходимларга бефарқ эмаслиги, ходимлар ҳақида ғамхўрлик қилиш, уларнинг садоқат билан хизмат кўрсатишига мукофот деб қабул қилинади. Ҳар қандай ўқитиш ходимларнинг мазкур БОБлар бўйича ўзининг ижобий муносабатини шакллантиришга хизмат қилади, чунки қайта тайёрланиш ходимларнинг садоқатини ошириш бўйича шоу ифатида тан олинади

Ўқитиш компанияга ходимларининг юқори даражадаги хизмат кўрсатишн таъминлашлари учун жуда муҳим, бироқ, шу

билан бирга тез-тез муаммолар ҳам пайдо бўлиб туради. Энг асосий муаммо ўқитиш мақсадларини аниқ қўя олмаслик, натижаларни баҳолаш, шунингдек, ўқитиш билан боғлиқ харажатларни таҳлил қилиш ва уларнинг самарасини аниқлашнинг мураккаблигидир

Ўқув дастурлари мақсадининг ноаниқлиги, мукаммал эмаслиги ёки ўқиш натижасининг ноаниқлиги ва натижасини баҳолаш имконияти йўқлиги билан боғлиқ муаммоларга дуч келади. Ўқитиш бюджетини кўриб чиқишда бундай ўқув дастурларини оқлаш ва ҳимоя қилиш қийин. Оддий мисол, шахслараро муноабатлар ва бошқарув кўникмаларини шакллантириш билан боғлиқ ўқитишнинг самарадорлигини аниқлаш жуда қийин. Чунки бу атамалар ноаниқ ва вазиятга кўра ифодаланган, стажерларнинг бу соҳадаги кўникмаларини қанча вақтда яхшилаш ва натижаларини баҳолаш мураккаб. Меҳмондорчилик компаниялари табиийки, ходимларининг хизмат кўрсатишга ихтисослашганлигини ҳоҳлашади, бироқ ходимларнинг зарурий даражага келишига ўқитишнинг нечоғлик аҳамиятли эканлигини аниқлаш қийин. Бунда қайта тайёрлаш муҳим аҳамиятга эга. Айнан нималарни, ўқитиш нималардан иборат бўлиши ва унинг самарадорлигини аниқлаш янада мураккабдир.

Ўқитиш самарадорлигини аниқлаш. Агарда сиз сизнинг ўқитиш тизимингиз бирор натижага эришмаса, сиз компаниянингиз учун самара келтирадиган бирор нарса қилишни била олмайсиз. Ўқитиш самарадорлигини баҳолашнинг тўртта усули энг кўп қўлланилади. Бу ёндашувлар мураккаблиги, харажатталаблиги ва аниқлилиги билан фарқ қилади.

Иштирокчилар мурожаати. Ўқитиш самарадорлигини баҳолашнинг энг оддий, арзон ва кўп қўлланиладиган кўрсаткичи иштирокчилар фикридир. Улар баҳолаш мезонлари бўйича махсус анкеталарни тўлдиришлари ва "мазкур ўқув курси сиз учун қанчалик аҳамиятга эга бўлди?" мазмунидаги саволларга жавоб беришлари мумкин. Мазкур саволларга жавоб тўплаш ўқув курсларининг сифати ёки аҳамиятидан кўра кўпроқ унинг жозибадорлигини баҳолашга хизмат қилсада, муҳим

ҳисобланади. Бундай баҳолаш ўқув дастурларини баҳолаш учун сезиларли даражада кам кўрсаткичга эга. Агарда улар ўқитишдан завқланганликларини билдирса бу сезиларсиз аҳамиятга эга

Эгалланган кўникмалар. Ўқув дастурларини баҳолашнинг яна бир усули иштирокчиларнинг эгаллаган билим, малака ва кўникмаларини синовдан ўтказиш ҳисобланади. Охир-оқибат ўқитиш давомида бирор билим, кўникмаларга эга бўлсалар, иштирокчилар буни берилган тест саволларини бажариш орқали кўрсатишлари, нималарни ўрганган ва келгусида нималарни ўрганиш зарурлигини аниқ билиб оладилар. Бу тадбирлар қоғоз ва қалам ёрдамида оддий тарзда академик имтиҳонлар кўринишида ўтказилиши, ёки иш жойида эгалланган моҳирлик ва кўникмаларни намойиш қилиш орқали мураккаб тарзда ҳам бажарилиши мумкин.

Албатта, тест синовларининг яхши якунланганлиги ходимнинг зарур билим, малака ва кўникмаларни эсда сақлаб қолиши ёки ундан иш жараёнида фойдаланади дегани эмас. Бундай баҳолар ходимларнинг қўшимча кўрсатма берувчиларни ёллаши, чиқиш имтиҳонларини "синовдан ўтказиш"и ёки яхши ишчи бўлиш учун шарт бўлмаса бажармаслик ҳам мумкин.

Хулқий ўзгаришлар. Ўқитишнинг профессионал тайёргарлик даражасини аниқлашда иштирокчиларнинг хулқий ўзгаришларини баҳолаш ҳам илғор усуллардан ҳисобланади. Кўпчилик одамлар амалда фойдаланмаганликлари боис, аудиторияда дарс ўтиш ёки ўрганишни унутиб қўйишади. Бунда "қўллаш керак ёки эсдан чиқариш" қабилида иш тутилади. Коллеж талабалари чиқиш имтиҳонларидан ижобий ўтиш учун яхши ўқишади ва кейин эса уни буткул унутиб юборадилар. Ўқитиш самарали бўлиши учун ходим ишга қайтганда унинг хулқида ҳақиқий ва барқарор ўзгаришлар содир бўлиши лозим. Агарда ўқитиш яхши ишлаб чиқилган бўлса ва ишдаги хизмат кўрсатишга оид муайян хулқни ўзлаштиришга мўлжалланган бўлса, ходимлар хулқидаги ўзгаришлар баҳоланиши керак.

Раҳбариятнинг функцияларидан бири ўз ходимларининг хулқини баҳолаш ҳисобланади. Агарда ўқитиш қўл остидагиларнинг хулқига таъсир кўрсатса, ўқув натижалари

назорат баҳолашга киритилиши лозим. Назорат органлари ходимлар хулқини кузатиши ва кутилган даражага келишини баҳолаши мумкин. Компаниялар шунингдек, "яширин харидор"(mystery shoppers)ларни ёллаши, уш орқали ходимларнинг меҳмонларга бўлган муносабатини қай даражада эканликларини аниқлашлари мумкин. Мижозлар ва ходимлар ортасидаги тескари алоқа ҳам ўқитишнинг самарали бўлганлигини аниқлашга хизмат қилади.

Компания фаолияти самарадорлиги таҳлили. Ўқитиш самарадорлиги даражасини баҳолашнинг якуни ва мураккаб воскичи умумий ташкилий самарадорликни аниқлашдир. Ўқитиш жараёни яхши қабул қилиниши, ходимлар уни яхши англаб олишлари ва курс тугалланган кейин ҳам эслаб қолиши, иш жараёнида улардан фойдаланишлари мумкин, бироқ у ташкилий самарадорликка мос келмаслиги мумкин. Ташкилотнинг рақобат позициясини қўллаб-қувватлаш учун ўқув мақсадлари ва дастурини мунтазам равишда назорат қилиб борилади. Бунда ўқув жараёнининг мунтазам ўзгариб бораётган меҳмонлар талабининг ўзгаришига хизмат кўрсатиш даражасининг *мослигини таъминлаш мақсадида ходимларни* тайёрлашни давом эттиришига эътибор қаратилади.

Бундай баҳолашнинг *муаммоли жиҳати* шундан иборатки, аниқ ўқув дастурлари таъсирида ташкилий натижаларда ўзгаришлар содир бўлганлигини аниқлаш қийин. Агарде брон хизмати агентлари ўқуқ курсларида иштирок этса ва бунинг *натижасида* хоналар сони ортадиган бўлса бу ўзгаришлар иқтисодий фаолиятдаги ўзгаришларми ёки ўқитишдагими? Агарда рўйхатга олиш бўлими мижозларга хизмат кўрсатиш бўйича ўқув курсларида иштирок этса, компания ўқув дастурларида нималарга кўпроқ эътибор бериши лозим? Натижалар бўйича олинган аниқ самарадорликнинг қайси бири ўқитишга оид эканлигини аниқлаш жуда мураккаби.

Шунга қарамасдан, компаниялар бунга ҳаракат қилиб кўришлари лозим. Мазкур муаммони ҳал этиш чораларидан бири ўқитиш бошлангунга қадар ва тугагандан кейин мижозларнинг хизматлардан қониққанлиги эътироз ва шикоятларини таҳлил қилишдир. Компания машғулотлардан

сўнг сервис даражасини аниқлаш учун "яширин харидор"ларни ёллаши мумкин. Бундай тадбирларнинг ўзи ҳам ўқитиш қийматига қўшимча харажат сифатида кириб кетади. Олдинги ўлчовлар ноаниқ бўлган тақдирда машғулотлардан кейин ўтказилган ўлчовларнинг бирор бир натижа бериши амри маҳол. Бундай пайтларда йирик компаниялар ходимлар сонининг кўплиги боис, турли ўқув машғулотларини кузатиш, тест ўтказиш ва уларнинг мижозлар қониққанлиги нуқтаи назаридан қайси бири ижобий эканлигини статистик таҳлил қилиш учун имкониятларга эга бўладилар. Бошқа бир стратегия компания мижозлар ва ходимлар ўтрасидаги муносабатларни машғулотларга қадар ва улардан кейин таҳлил қилади, бунда меҳмонлар машғулотладан сўнг хизмат кўрсатиш тажрибаси ҳақида қандай фикрга эга эканлиги аниқланади

Компания бўйича ўқитиш самарадорлигига яхлит баҳо бериш мураккаб масала бўлиб, барча ўқув дастурлари ҳақиқатда компанияда самарадорликни оширишга қаратилган. Ўқитиш барча ходимлар фаолиятини самарали бўлишини таъминлаши, якуний натижада мижозларнинг юқори даражада қониқишини таъминлаши, бозорнинг катта улуши, юқори фойда, шунингдек бошқа муҳим натижаларга эришишни таъминлаши керак.

Ўқитишдан ижобий қийматга эришиш. Ўқув дастурлари ҳам бевосита харажатлар ҳисобланади, бироқ улар аксарият билвосита ва муқобил харажатлар таркибига киритилади, шунингдек, тинловчилар ва ўқитувчиларнинг ҳам ўз доимий иш жойларидан ажралган ҳолда бўлиши ҳам маълум суммани талаб қилади. Барчани барча нарсага ўқитиш учун ўқитиш компанияга жуда қимматга тушади, шунинг учун улар ўқитиш нархи ва ўз маблағлари ўртасидаги мутаносибликни сақлаган ҳолда ўқув машғулотларининг энг юқори натижа берадиганига маблағ сарфлашлари лозим. Жуда кўп компаниялар консультантларнинг зарурати ва аҳамияти бўлмаган дастурлари қурбонига айланишади.компаниялар таклиф этилаётган ўқув машғулотларининг аҳамияти ва зарурлиги бўйича тасдиқловчи хужжатлар талаб этиши, улар ҳам ўз навбатида мазкур ўқув дастурлари мижозлар талабини

юқори даражада қондириш учун кутилган натижа беришини олдиндан олишлари керак.

Баъзида ўқув дастурлари ҳам салбий натижага олиб келиши мумкин. Айрим компаниялар ўз ўқув дастурларини ишлаб чиқишдан кўра осон ва арзонроқ бўлган рақиб ёки тайёргарликка эга ходимларни ёллашдан фойдаланадилар. Масалан, The Ritz-Carlton ходимлари жуда кўп талаб қилинади, чунки рақиблар унинг ходимлари ўз иш жойларида аъло даражадаги ўқув курслари ва тайёргарликдан ўтишганлигини яхши билишади. Худди шунингдек, бпон бифштекс ошхоналаридан бири ўз ошпазларини ўқитишга маблағи етарли эмас ва шунинг учун умуман маблағ сарфламайди. Бунинг ўрнига компания эгалари рақиб ресторанларда кузатиш олиб борадилар ва ўз ишини яхши биладиган ва моҳир ошпазларни топишга ҳаракат қилишади. Бу ресторанлар тармоғи малакали ошпазларни жалб қилиш учун юқори иш ҳақи таклиф қилишади. Бу янги ошпазларни зарурий малакага эга бўлгунга қадар ўқитиш ва уларга маблағ тўлашдан кўра иқтисодий самарали бўлган бошқа малакали ошпазни ёллашни маъқул кўришади. Бундай "ов" ёки "браконьерлик" хизматлар соҳасининг кўпчилик тармоқларида, шу жумладан, казино,ресторан ва гид хизматларида ҳам учраб туради.

The Ritz-Carlton ўзининг яхши тайёргарликка эга ходимларига, маблағ сарфлашга хавфсирайдилар. Унинг стратегияси шундан иборатки, нафақат юқори даражадаги хизмат кўрсатишни таъминлашдан иборат, балки ходимларни ишга танлаб олишда компанияда узоқ вақт қолишини таъминлашидир. The Ritz-Carlton ходимларига компанияда хизмат мартабасини ошириш имкониятини ҳам яратади ва юқори малакали ходимларни сақлаб қолишни ҳам таъминлайди. Шуниси аниқки, компаниянинг ўзига хос тайёргарлик дастурасини фақатгина меҳмонлар, балки бошқалар учун ҳам керак. Рақиб компаниялар ҳам бундай тайёргарлик даражаси олиб боғлиқ хатарларни эътиборга олиб қўйиш керак.

11.3. Ходимларни ривожлантириш

Чилилик Норман Брипкер: "инсонлар ривожланади, ўсади ва куриб қолади. Одамларга ёрдам бериш учун ўзи ҳам ёрдамга муҳтож бўлиш керак" деган фикрни илгари суради. Уолт Дисней (Walt Disney) шундай деган: "Ўтиринг. Сиз бунинг бир қисмига айланишингиў ва сўнг юқорига кўтарилишингиз мумкин". Муваффақиятли меҳмонхоналар раҳбарлари бу фикрни маъқуллайдилар. Улар ўз ходимлари учун ўз кучи ва сайъ-ҳаракатлари ёрдамида ўсиш ва ривожланиш учун кўп имкониятлар таклиф этишади. Ходимларнинг хизмат мартабасининг ошиши мазкур бобда келтирилган турли усуллар билан енгиллаштирилиши мумкин. Компаниялар ўз ходимларига қобилиятлари, интилишлари ва амбициялари билан ҳоҳлаган мавқега кўтирилишлари учун имконият яратиб беришлари лозим. Унинг карьера йўли оммабоп ва олдиндан башорат қилиш мумкин бўлиши керак. Аксарият меҳмонхона раҳбарлари ходимларнинг хизмат мартабасини кўтариш учун таълим имкониятлари ва реклама воситаларидан фойдаланишган. Бошланғич даражадаги ходим бундай имкониятни кўриши ва барча учун тенг имконият мавжудлигини ҳис эта олган, шунингдек, ўқитиш бирор ўзгаришга олиб келади деб ҳисобланган ва компания маданиятининг муҳим қисми ҳисобланган.

Ходимнинг ривожланиши таълим, касбий тайёргарлик ва иш тажрибасидан иборатдир. Ўқитиш қоидага кўра кишиларни ўқитишга, янги иш жойида нималарни амалга ошириш, янги ёлланганлар учун ўз вазифаларини бажаришда қўйилиши мумкин бўлган камчиликларнинг олдини олишга йўналтирилган. Ходимларни ривожлантириш, бошқа томондан ўз келажакларига масъул эканликларига тайёрлашдир. Ўқитиш бугунги кун талаби бўлиб, ходимнинг бугун иш жараёнида содир бўлаётган камчиликларини бартараф этишга йўналтирилган. Ривожлантириш ходимнинг билим соҳаси, малака ва кўникмаларини шакллантиришга хизмат қилади ва унинг эртанги кун учун тайёр эканлигини таъминлайди. Муаммо шундаки, ходимларни ривожлантириш келгусида қандай натижа

ўсишини аниқ билиб бўлмайди. Шундай қилиб, ходимларни ривожлантириш дастури умумбошқарув муаммоларини ҳал этиш ва лидерлик кўникмаларини ривожлантиришга алоҳида урғу беради. Бундай дастурларнинг самарадорлигини баҳолаш қийин масала.

Ташкилий эҳтиёжларга тайёрланиш. Келгусида кутилаётган натижаларни прогнозлашдаги муаммоларига қарамасдан компанияларуларни қарши олишга тайёр туришлари лозим. Кўпчилик компаниялар хизмат мартабасини кўтаришни режалаштирадилар ва бунинг учун улар бунга лойиқ одамларга ўзга бўлиши керак. Бугунги ривожланиш Хитой ва Ҳиндистонда, масалан келгуси 20 йил ичида минглаб янги меҳмонхоналар очилишини прогноз қиладию бу меҳмонхоналарга бош менежерлар, ижрочи гуруҳлар, тренерлар, менежерлар, раҳбар ва ходимлар зарур бўлади. Сиз бундай экспансияга пухта тайёргарлик кўрмасдан, бу жараёнда яхши мавқега эга бўлиш учун қандай зарурий билим, малака ва кўникмалар (KSAs)га эга бўлишларини билмасдан кириб бора олмайсиз.

Компаниялар ходимларининг аниқ белгиланган йўналиш бўйича ривожланишларини, келгусида юқорига кўтарилишлари учун ўз карьерасини маълум тадрижийликда давом эттиришларини ҳоҳлайдилар. Масалан, айрим меҳмонхона тармоқлари ўз ходимларидан менежер лавозимига тавсия этилишлари учун меҳмонлар билан бевосита ва билвосита ишлайдиган ходимлар, маркетинг, сотувлар, овқатланиш ва ичимликлар, шунингдек номер фонди бўйича кенг тажрибага эга бўлишларини талаб этадилар. Бунга эришиш учун потенциал менежерларни ўнлаб меҳмонхона тармоқлари бўйлаб пухта режалаштирадилар ва карьерасини кузатиб борадилар.

Энг муваффақиятли компаниялар кимнидир маълум функционал вазифадан юқорироқ бўлган раҳбарлик лавозимига ўтказишдан умид йўқлигини яхши билишади. Кадрларни тайёрлаш янги менежерларни юқори лавозимга ўтказиш учун кўмаклашиш ҳисобланади, бироқ ходимлар унгача зарурий тажриба ва кўникмаларни эгаллаган бўлишлари, ҳеч бўлмаганда супервизордан талаб қилинадиган даражада бўлишлари керак.

Ходимларга кўтарилиш учун имкониятларни тақдим этиш. Кўпчилик ходимлар одам компанияда қанчалик кўп ишласа, у учун фарзанд каби бўлиб қолади деган фикрдалар. *Кўпчилик компаниялар юбилей саналарни нишонлаш,* алоқаларни сақлаб қолиш орқали бу фикрни маъқуллайдилар ва ходимларнинг компанияга садоқатини юксак қадрлайдилар.

Бундан ташқари алоқаларни сақлаб қолиш ва партиялар бунинг учун етарли эмас. Етакчи компаниялар шахсларнинг ривожланиши ва юқори мавқега кўтарилиши учун бу етарли эмас ва ривожланиш учун карьерани пухта ўйланган йўналишини амалга ошириш керак. Меҳмонхоналарда бу йўлнинг оғир меҳнатдан ўз интилишлари ва ўзига бўлган ишонч билан босиб ўтилишини кўра олиши керак. Кўпчилик компаниялар ходимларига бундай имкониятларни беришади ва уларнинг узоққа кетишини ҳоҳлашмайди. Моҳир курорт меҳмонхонадаги ишчини ҳар кун ишлаб турган даромадидан маҳрум қилиб уни кун бўйи тик туриб ишлайдиган рецепшн бўлими менежери лавозимига ўтказиш қийин, чунки кўпчилик ходимлар ўзининг юқори даромадли ишидан воз кечишни исташмайди. Фақатгина қуйи даражадаги кам даромадли менежерлар келгусида хизмат мартабасининг ошишини режалаштирган ёки карьерасининг ўсиши учун бунга рози бўлиши мумкин.

Бошқа томондан, жуда кам кишилар келгусида ҳам айнан шу бугунги иш билан шуғулланишни тасаввур ҳам қила олмайдилар. Инсонларнинг ўсиш ва ривожланишга эҳтиёжи мавжуд. Бугун компанияга муваффақият келтираётган ходимлар келгусида ҳам шундай қилишга тайёр бўлишлари керак ва уларнинг кўпчилиги буни ҳоҳлашади. Етакчи компаниялар иқтидорли одамларга ўз орзусини амалга ошириш имконини беради ва уларнинг карьерасининг ривожланишини қўллаб-қувватлайдилар.

Имкониятлар рамзий маънода ҳам аҳамиятга эга, ҳаттоки ходим бунга қарор қилмаган бўлсада. Масалан, Gaylord Palms Resort 60% ўз ходимларига компания ичида хизмат мартабаси оширилишини кафолат беради. Бунинг учун у раҳбар ходимларни тайёрлашнинг учта даражасини таклиф қилади.

Биринчи ва энг оддий даражани у барча ходимларга таклиф қилади. Иккинчи даражага раҳбар лавозимларига кўтарилган ходимлар учун мўлжалланган бўлиб, уларга ўз вазифасини муваффақиятли бажариш учун зарур билим, малака ва кўникмаларга эга бўлишлари учун ишлаб чиқилган. Учинча даражаюқори поғона раҳбарлари учун мўлжалланган бўлиб, меҳмонхона бошқаруви учун зарур бўладиган асосий жараён ва тадбирларни амалга ошириш, айниқса, бизнес ва молия соҳаларига диққат қаратилади. Ҳатто, мазкур дастурга таклиф этилмаган ҳодимлар ҳам Gaylord компаниясининг ҳар бир ходимга барча нарса учун имконият яратиб берганини юқори баҳолайди.

Таълим. Тажриба ва ўқиш айрим вазифалар учун яққол зарурат ҳисоблансада, айрим лавозимлар расмий таълимни талаб этади. Масалан, бухгалтерия ҳисоби, молия, инсон ресурсларини бошқариш, АТ, маркетинг ва ташкилий хулқ замонавий бизнеснинг аксарият бошқарув лавозимлари учун зарур деб ҳисобланади. Ошпазлар айрим ҳолларда расмийлаштирилган кўрсатмаларга эга бўлишлари талаб этилади. Мазкур китоб муаллифи каби академиклар қатъий таъкидлашларича, расмийлаштирилган ўқитиш одамларнинг ўз соҳаси ва янги соҳалар бўйича муваффақиятли ишлашлари учун, танқидий фикрлаш ва самарали мулоқат олиб бориш учун муҳимдир. Асосан расмий таълим асосида эгалланиши мумкин бўлган бундай кўникмалар бугунги ходимни келгусида рақобат муҳитининг номаълум даъватларига тайёр туришга ёрдам беради. Айрим компании ходимларнинг компания доирасида ўсиши ва ривожланишлари, таълим олишлари учун имкониятлар яратиб берадилар.

Ўқиш учун тўлов. Ходимларнинг расмий таълим олишларини таъминлашнинг энг намунали мисолларидан бири таълим пулини қайтариб бериш ёки тўлаб беришдир. Кўпчилик компаниялар ходимларни рағбатлантириш учун маълум ўқув дастурларида ўқишга, ёки ўқишни муваффақиятли тамомлаганликлари учун пул тўлаб бериши мумкин. Албатта бундай дастурлар олдиндан пухта ўйланган бўлиши керак. *Агарда ходимлар муайян вақтдан сўнг компанияни тарк этгудек*

бўлса, ўқиш пулини қоплаб берадими? Ўқишни муваффақиятли тамомлаш қандай амалга оширилади? А? А ёки В? Муваффақиятсиз бўлса-чи? Қандай курсларни ходим ўқиб тугатиши лозим?

Компаниялар фақатгина ходимнинг меҳнат фаолияти билан бевосита боғлиқ курсларни тўлаб беришни талаб қилиши мумкин. Бундай чекловлар ўқитиш билан боғлиқ харажатларни назорат қилиш ва компания келгусида бизнес учун аҳамиятга эга бўлган нарсаларга эга бўлишини таъминлаши мумкин. Бошқа томондан курс мазмсунидан қатъий назар ўқиш пулини тўлаш компания учун ҳам, бошқа ходимлар учун ҳам ижобий бўлиши мумкин. Бу компанияда турли билимларнинг кўпайишига олиб келади. Турли соҳа мутахассисларининггурли БОБларни ўрганиши ва уларнинг ташкилий масалага оид муаммони ечиш учун гуруҳа бирлашишини тасаввур қилайлик. Тажрибаларнинг хилма-хиллиги барча ходимларнинг ижодий салоҳиятини оширади, шунингдек, иш жойларида бажариладиган инновацион ва янги усулларнинг ишлаб чиқилишига ва келажакка тайёрларлик кўришни таъминлайди.

Умумий таълимни қўллаб қувватлаш. Ходимларнинг иш берувчи манфаатлари учун ўқиш, ўсиши ва ҳар қандай қонуний интилишларини қўллаб қувватлаш керак. Бундай қўллаб-қувватлаш ходимларга компания уларни худди мулкини қадрлагандек қадрлашини англашга хизмат қилади. Яна энг муҳими ходим унинг ўқишини қўллаб-қувватламоқда. Компаниянинг ўқиш муҳитини қўллаб-қувватлаши ходимларда ҳар қандай вазиятда ҳам компанияда рақобатбардош бўлиб қолиши учун доимий ўрганиш лозим эканлигига даъват этади. Бу таълим нафақат одамлар учун, балки бутун компания учун янги билимлар олишга интилишини рағбатлантиради.

Ходимлар ўқитишни қўллаб-қувватлаш охир оқибат уларнинг компаниянинг ҳар қандай ижодий фаоллиги ва таълим тажрибаси келгусида ходимларнинг компанияга содиқлигининг ошишидан ва уни қўллаб-қувватлашларидан наф кўради. Айрим компаниялар ўн йиллар мобайнида фойдасининг асосий қисми қайси товар ва хизматлар ҳиссасига тўғри келишини билмайдилар. Таълим дастурлари бўйича харажатларнинг

кисқартирилиш бугунги кунда қанчалик муҳим бўлса, келгуси уч йилдан кейин қайси маҳсулот ва хизмат шунчалик муҳим бўлишини билмайди.

Бошқа томондан, компания фойда олиш мақсадида бизнес билан шуғулланада ва ўзоқ муддатли истиқболда ривожланиши ва ўсишини ходимларнинг эҳтиёжларидан юқори қўядилар. Кўриниб турганидек, ҳар қандай иш берувчи ҳам ўз ходимларининг ўқиши учун маблағ ажратиш имконига эга эмас, айримлари эса ходимларнинг иш вақтидан фойдаланилган махсус ўқув курслари учун субсидия ажратишга ҳам имкони йўқ. Иқтисодий жиҳатдан танг вазиятларда компаниялар келгусида фойда келтириши мумкин бўлган ўқув машғулотларига маблағ ажратишдан кўра кўпроқ қайси ходимларни ишдан бўшатиш лозимлиги ҳақида кўп қайгурадилар. Ходимларни ривожлантириш бизнеснинг қиймати каби йирик ишбилармонлик доираларида кўриб чиқилиши лозим. Ходимларнинг ўсиши ва ривожланишини қўллаб-қувватлаш зарурий ва аҳамиятга эга, бироқ компания келгусида бизнесни сақлаб қолишга интилаётган бўлса, унинг манфаатлари албатта ходимларникидан устун туради.

Бизнеснинг ҳаётий эҳтиёжларини қанчалик эътиборга олмайлик улар жуда муҳим бўлиб, купчилик компаниялар узоқни кўра олмайдилар ва бирор бир ривожланиш дастурига эга эмаслар. Уларнинг ходимлари доимий равишда қаерда эканликлари, қандай тадбир қўллаш керак каби саволларга дуҳталиб қоладилар ва шахсий карьераси ўсиши учун ягона йўл ўз компаниясидан ташқарида эканликларини ҳис эта бошлайдилар. Айрим компаниялар бевосита меҳмонлар билан ишлайдиган ходимларни сақлаб қолиш яхши фикр деб ҳисоблашадию уларнинг ходимлари рақиблар учун энг асосий мўлжал бўлиб, бундай танг ҳолатда қолган ходимларни излаб боришади ва ўсиш, ривожланишга имконият яратиб бериш орқали уларни жалб қиладилар.

Арзон ресторанлар. Бошқарув даражасида хизмат мартабасини ошириш имкониятини тақдим этадиган яхши намуналардан бири арзон ресторанлар ҳисобланади. Компания яхши ресторан операторларини жалб қилишни бошлайди.

Шунда уларга корпоратив таклифлар беришади. Яъни ўз ресторан бизнесларида молиявий масалалар бўйича ҳам иштирок этишни таклиф қилишади. Кўпчилик ўз шахсий ресторани бўлишини орзу қилади. Бунинг учун компания мустақил ресторан сотиб олишга зарур маблағ тўплагунга қадар операторларга ишлаб туришни таклиф қилади. Кам харидорли ресторанлар энг яхши операторларни улуш сифатида ўз ресторанига таклиф қиладилар. Бу улуш ёки эгалик ҳуқуқи уларга ўз қобилиятларини келгусида фойдага алмаштириш, шу орқали хусусий мулкка эга бўлиш имкониятини яратади. Бу иккала томон: оператор ва кам харидорли ресторан учун ҳам йўқотишлар келтирмайди. Кам харидорли ресторан таққослаб кўрилганда катта бўлмаган молиявий мажбуриятга эга яхши операторга, оператор эса муваффақиятли ресторанда ўз акционерлик капиталига эга бўлади.

Улар сизнинг яхши ҳислатларингизни кўзлайди. Айрим рақибларингиз ҳар доим сизининг энг яхши ходимларини ёллашни ҳоҳлайдилар. Скотт Гросс сизнинг ресторанингиз ёки курортингизда бўлган заҳотёқ, яхши ходимларингизга ўзининг визит карточкасини тақдим қилади. Ходимларнинг ўсиш ва ривожланиши билан боғлиқ эҳтиёжларига эътибор бермаслик, қисқа муддатда тежамкорлик сифатида қаралиши мумкин, бироқ узоқ муддатда бу харажатларга олиб келади. Ўз ходимларига ўсиш ва ривожланишлари учун имконият бермаслик, меҳмондорчилик индустрияси учун ҳам ривожланиш ва ўсишни таъминламайди. Сиз имконият яратиб бермасангиз яхши ходимлар ўз келажаклари учун иқтидори ва интилишларидан фойдаланиб, бошқа жойлардан имкониятга эга бўлишлари мумкин. Компания ривожланишининг асосий ғояларидан бири, ҳар бир одам ўсишда ва ривожланишда давом этиши керак. Билимни ошириш ва ривожлантириш узлуксиз жараён ҳисобланади. У доимий равишда меҳмонларнинг ва ўзгариб бораётган муҳит талабларидан келиб чиққан ҳолда амалга оширилиши лозим. Бу охири йўқ йўлдир.

Таянч сўз ва иборалар

Персонални ўқитиш, гестолог, критик кўникмалар, узлуксиз такомиллаштириш, ташқи ўқитиш, ички ўқитиш, мураббийлик, марказлашган ўқитиш.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Амалда барча компаниялар ўз ходимларига маълум тайёргарликни таклиф қилади.

А. Ходимларни ўқитиш ишлаб чиқариш корхоналаридан кўра меҳмондорчилик компаниялар учун муҳим, чунки меҳмонхоналарда ходимлар кўпроқ одамлар билан мулоқатда бўладилар. Сиз бу фикрга қўшиласизми? Муҳокама қилинг.

3. Овқат тайёрлаш ва ошхона официантлари учун ўқув дастурлари турлича бўлиши мумкинми?

4. Ушбу бобда ўқитишнинг бир неча тури келтирилган. Биз ўқитиш туралир ва иш турларига тўхталиб ўтамиз. Масалан, бобда келтирилган усуллардан қайси бири ресторан сервери учун кўпроқ самарали? Тематик парк операторига-чи? Круиз кайиғидаги ахборот агентигачи?

А. Сиз ўқитиш ёки инструктажнинг қандай ўтишини хоҳлардингиз? Ўқитишнинг қайси усули яхши ёки қайси усулини сизга қўллаш муҳимроқ, нима учун?

В. Берилган охирги саволга аудитория тингловчиларининг жавоб реакцияси бир хил бўлса, тингловчилар ўртасидаги тафовутни қандай аниқлайсиз?

С. Барча каби, меҳмондорчилик компаниялари учун меҳмонларлар кечинмаларини бошқаришга нималар киради?

5. Ходимларни ривожлантириш нимани англатади? Ходимларни риволжлантириш меҳмондорчилик индустриясида нима учун муҳим аҳамиятга эга?

6. Меҳмондорчилик индустриясида айрим компанияларда бошланғич даражадаги ходимларнинг қўнимсизлик жуда юқори. Қўнимсизлик даражасини камайтириш учун бу кломпаниялар ходимларини ўқитишлари шарт деб ўйлайсизми? Ёки улар барибир рақиб компанияларга ўтиб кетадиган ходимлар учун маблағларни беҳуда сарфлайдими?

12-БОБ. ХОДИМЛАРНИ МОТИВАЦИЯ ҚИЛИШ ВА УЛАРГА ВАКОЛАТ БЕРИШ

12.1. Ходимлар мотивацияси.
12.2. Моддий ва номоддий рағбатлантириш
12.3. Ишчининг ҳуқуқ ва ваколатларини кенгайтириш
12.4. Меҳмонхона хўжалигида менежер, лидер ва ҳукмронлик

12.1. Ходимлар мотивацияси.

Хизмат кўрсатиш аъло даражада, энг малакали ходимлар ёлланган ва ўқитилган, хизмат кўрсатишнинг бевосита ва билвосита тизимлари мукаммал ишламоқда. бу ходимларнинг хизмат кўрсатишлари учун сиз кўп тер тўккансиз: уларни ўқитиш, ишга ёллаш кабилар. Аксарият меҳмонхоналар тажрибасида бевосита ходимлар меҳмонларнинг қониқиш ҳосил қилиши ёки аксинча норзилигига сабаб бўладиган даражада хизмат кўрсатилиш мумкин. бу ходим шунингдек, мулойим меҳмонни баджаҳл меҳмонга айлантириши ҳам мумкин. ишлаб чиқариш тармоқларида, маслан автомоби ва шиналар ишлаб чиқаришда ходимнинг юзни бужмайтириши, ғайритабиий юз ҳаракатлари, истеҳзога эътибор қаратилмайди. Агарда совғалар магазинидаги клерк меҳмонни таҳқирлайдиган изоҳ келтирадиан бўлса, у меҳмонхонанинг ходимдан жаҳли чиқиши, бундан ташқари бошқа меҳмонлар ҳам ходимлардан норози бўлишлари мумкин. хизмат кўрсатувчи ходимлар меҳмонларнинг хизмат сифати ва қийматини аниқлашда жуда муҳим бўлиб, меҳмондорчилик компаниялари биринчи даражали сифатга эга хизматларни кўрсатишда ва ўтган бобларда кўриб ўтганимиздек, ходимларни ўқитиш ва ёллашда жуда эҳтиёткорлик билан ҳаракат қиладилар. Аммо бу аъло даражада хизмат кўрсатиш учун етарли эмас.

Мазкур бобда асосий эътибор меҳмондорчилик компанияларида ходимларни мотивация қилиш ва уларга ваколатлар бериш (ҳуқуқ ва мажбуриятларини ошириш) орқали

юкори даражада хизмат кўрсатишга қаратилади. Амалда хизматлар сифати ва қадрлилиги меҳмонлар томонидан ошиқлансада, меҳмонларга бевосита хизмат кўрсатувчи ходимлар нафақат яхши тайёргарлик кўришлари, балки меҳмонларнинг кутиши, сифат ва қадриятлар яратиш учун мотивация қилинишлари керак. Агарда хизмат кўрсатиш меҳмонхона хизматлари компания учун аҳамиятли бўлса, бошқарув ва раҳбарлик кўникмаларини ўзида мужассамлаштирган менежер роли ходимларнинг меҳнат муносабатлари ва иш жойидаги хулқ-атворини тартибга солишда муҳим аҳамият касб этади – бу ҳаётий аҳамиятга эга.

Ходимларни мотивация қилиш. Оила Hyatt Grand Cypress меҳмонхонасига тун ярмида рўйхатдан ўтиш учун ташриф буюрди. Меҳмонхона бўлган, оиланинг номер брон килиш учун умуман имконияти қолмаган эди. Эр, хотин ва уч нафар фарзанди асабийлашарди. Ходим вазиятни тўғри баҳолади ва кассадан майда чақа олиб, болаларга видеоўйинлар ўйнаб туриш учун , ота-она учун эса барда хордиқ чиқариб туриш учун ичимликларга қарз карточкасини берди. Ўзи эса вазиятни тўғри тушунтириш учун менежер ёнига кетди. Ота-оналар хурсанд, болалар эса хурсанд эди, рецепшн эса қалтис вазиятдан ижобий таассуротлар қолдириб чиқиб кетди.

Бундан фарқли бўлган Тома Фармер ва Шейн Ачисоне билан юз берган воқеани ҳам келитиримиўз мумкин. Улар меҳмонхонадан номер брон қилишган ва йирик кредит карточка билан ташриф буюрмоқда эди. Бундан ташқари улар тунги соат 2 да меҳмонхонага кириб келишиди ва уларга номер бериш сўралганда рад эавобини олишди. Том ва Шейн ўз хизмат тажрибасида кузатганидек, "сизнинг энг ёмон меҳмонхонангиз" деб номланган шикоят мурожаатини интернетга жойлаштирди ва у шов-шувга айланиб кетди. Улар "тунги портье Майк улар учун турар жой топиб бериш учун ҳеч қандай ҳаракат килишмаганлигини, ҳатти-ҳаракатини меҳмонлар сира қабул кила олмаганликларини билдирган эди.

Бошқа томондан, улар бошқа ҳоналарни олдиндан тайёрлаб қўйишлари кераклигини айтишганда, Майк сочини хурпайтирди! Меҳмонлар "ўзлари учун брон қилинган номер

хақлаб турилмаганлигини" билдиришганда Майк уларга: " менинг сизлардан кечирим сўрайдиган айбим йўқ" деб ўзина оқлашга ҳаракат қилди. Интернет мақола шов-шувга сабаб бўлгач, меҳмонхона вакиллари расмий равишда кечирим сўрашди. Улар хизмат кўрсатиш ва ўзларининг тайёргарлик даражаларини яхшилаганликларини билдиришига қарамасдан ҳаммаси ҳал бўлган эди. Google даги сўровлар 2010 йилда "Энг ёмон меҳмонхона" унга 1000 та натижа келтирди! Бу нохуш вазият кўплаб меҳмонхоналар орасида атиги биттаси холос. Мижозлар, ҳатто ходимлар ҳам бугунги кунда компания уларга нисбатан қандай муносабатда бўлаётганликлари ҳақида сайтларга мурожаат қилишмоқдаю бугунги кунда Интернет кучи ёрдамида оддий бир меҳмон ёки ходим компаниянинг жамоатчилик билан алоқасини тубдан ўзгартириб юбориши мумкин.

Юқорида кўрсатилан икки ҳолат ҳам ўхшаш: мижозларнинг хоҳиши лозим даражада қондирилмаган. Бироқ ходимнинг ҳатти-ҳааркатлари туфайли вазият тубдан ўзгарган. Hyatt ходими муаммонинг ечимига қилиш мажбурий бўлганлиги учун эмас, балки шуни ҳоҳлаганлиги учун ижодий ёндашган. Кимдир ёки нимадир ходимга муаммонинг ечими ҳақида қарор қабул қилиши учун бундай ҳаракатларни содир қилишини мотиивация қилган. Бошқа томондан, портье Майк учун ҳаммаси эътиборсиз бўлмаслик керак. Менежернинг вазифаси ходимларнинг нима иш қилаётганликларини аниқ билиши эмас, бу вазифаларни қандай самарали ва аъло даражада бажараётганлигини, шунингдек, вазиятни меҳмонлар ва ташкилот фойдасига ўзгартира оладиган қўшимча нималарга қодир эканлигини ҳам яхши билиши керак.

Нуфузли меҳмонхоналар ўз ходимларининг бошдан оёғигача муҳим элемент эканлигини яхши билишади. Ҳар бир тажриба мукаммал ва ҳар қандай менежер исталган меҳмоннинг талабини аниқ олдиндан айтиб бера олади ва зарур тадбирни ишлаб чиқади деб ўйласа хато бўлади. Ходимлар уларга қандай вазифалар таклиф қилинмоқда, ваколатлар берилмоқда, қайндай ишонч билдирилмоқда барчасини таҳлили қилишлари, меҳмонларга хизмат кўрсатиш жараёнида бевосита

жавобгарликни келтириб чиқарувчи ган содир бўладиган кўплаб хилма-хил вазиятларни ҳал қила олишлари керак. Ҳатто ходимлар кўзда тутилган даражада танлаб олинган ва ўқитилган бўлишидан қатъий назар, раҳбарият уларнинг ўз вазифаларини масъулият, моҳирлик, шижоат ва завқланиш билан бажаришларини доимий равишда назорат қилиши, рағбатлантириб бориши шарт. Аммо қандай қилиб?

Одамларни қандай мотивация қилиш керак? Мотивация оддий ғоя, тушунча, бироқ уни амалиётда қўллаш мураккаб. Инсонларда меҳнатга ундаш, меҳант қилишга ҳоҳишини уйғотиш учун мотивация воситаларини аниқлаш керак. Ташкилий жиҳатдан қараганда, мотивация одамларнинг ўз мақсадларига эришиш ва эҳтиёжларини қондириш мақсадидаги онгли ҳаракатига асосланади. Улар ўз мақсадларига эришиш, эҳтиёжларини қондириш учун хулқ-атворини маълум даражада чеклайдилар ва турли ташкилотларга аъзо бўладилар.

Ташкилотлар биз учун барча стимулларни таклиф қилади ва унда узоқ муддат фаолият юритишимизни ҳам турли стимуллар орқали амалга ошириб туради. Ўз навбатида улар ўз эҳтиёжларини қондириш учун ижтимоий гуруҳларга бирлашади, дўстлик ва маълум компанияга тааллуқли эканлигини намоён қилади. Биз ҳам ўзимизнинг ижтимоий эҳтиёжларимиз (жамоада меҳнат қилиш, тааллуқлилик), мартабага эришиш билан боғлиқ эҳтиёжлар (ўз иқтидорини намоён қилиш), тан олиниш (менежментда бу ўз кўникмаларини баҳолаш сифатида қаралади) ва ниҳоят бизнес аъзолари учун энг муҳим бўлган иқтисодий эҳтёжлар (яшаш, тирик қолиш, оилани боқиш, турли тўловларни тўлаш) ни қондириш мақсадида меҳмонхоналар, ресторанлар, турли круизларга қўшиламиз. Бошқача қилиб айтганда, одамлар меҳмондорчилик индустриясига ўз навбатида билим, кўникма ва содиқликларини намоён қилиш, интилишларини рўйбга чиқаришга имкон берадиган кенг турдаги стимул ва мукофотлар учун қўшилишга ҳаракт қилади. Меҳмонхона менежерининг вазифаси ходимларнинг ўз –ўзини назорат қилган ҳолда ташкилот номидан ташаббув кўрсатиш ва интилишларини акс эттирадиган стимул ва нафлиликларни аниқлашдир. Стимул ва мукофотлаш тизимининг тўғри

мутаносиблигини таъминлаш мотивациянинг мураккаб қисми бўлиб, ходимларнинг меҳмонларни қадрлариш учун имконият ва хулқ-атвор, эҳтиёжлари, ҳоҳиш истаклари ва кутишларини аниқлашни талаб этади. Менежерлар меҳмонларга хизмат кўрсатувчи бевосита ва билвосита ходимлар учун гестология (guestology)нинг юқоридаги тамойилларини қўллашларини ташкил қилишлари керак.

Ходимларни мотивация қилишда менежерлар ҳал қилувчи аҳамиятга эгадирлар. Менежерлар: (1) ходимларнинг нималарга зарурат сезаётганликларини биладилар, шунининг учун мукофотлаш мазкур манфаатларга мувофиқ бўлиши керак, (2) ходимларни мотивация қилишга кўмаклашадиган қандай воситаларга эгаликларини аниқ билишлари керак, (3) ходимларнинг моддий ва номоддий рағбатлантиришга қандай муносабат билдиришини ва бу мукофотлар ходимнинг ишни бажаришга қандай мотивация қилишини тушуниши керак, (4) мазкур ишларини амалга оширишда менежер ва раҳбариятнинг роли, ижтимоий адолат ва ходимлар ўртасида ишончга сазовор бўлиш учун қандай ҳал қилувчи аҳамиятга эга эканликларини англаган бўлишлари лозим. Бу мураккаб масала, чунки, ходимларнинг эҳтиёжлари ва ташқи муҳит шароитлари мунтазам равишда ўзгариб туради. Бу каби мураккабликлар боис, менежерларнинг стакчи сифатида юқоридаги тўрт ролни самарали бажариши керак.

Инсонлар эҳтиёжларга эга. Менежерлар ходимларни мукофотлаш ва уларни мотивация қилиш тизимини ишлаб чиқишдан аввал ходимларининг нималарни ҳоҳлашини ва эҳтиёж сезишини аниқлаш керак. Инсон эҳтиёжлари моҳиятини ёритишга қаратилган назариялар сони кўп. Умумий олганда улар инсонларнинг ташкилотга келиб қўшилишида 4 даражадаги эҳтиёжларни қондиришларини тушунтиришга қаратилган. Булар физиологик (яшашга бўлган) эҳтиёжлар, ижтимоий эҳтиёжлар, ҳурмат-эътиборга эҳтиёж, шахсий камол топиш эҳтиёжлари. Албатта эҳтиёжлар турли инсонларда турлича, ташкилотлар тури, вақтга боғлиқ ҳолда турлича бўлиши мумкин. Меҳмонхона менежерлари ўз ходимлари хулқ-атворини ҳаракатга келтирувчи эҳтиёжларини, сўнгра эса мазкур эҳтиёжларни қонлиришга

қаратилган стимул ва мукофотлаш тизимини ишлаб чиқишлари лозим. Уларнинг мукаммал мутаносиблиги ходимларнинг интилишларини мотивация қилади.

Физиологик (яшашга бўлган) эҳтиёжлар. Ҳақиқатда эҳтиёжларнинг энг асосийси яшашга бўлган эҳтиёжлардир. Ходимнинг ҳаётий эҳтиёжларини қондиришда пул, ёки иш ҳақи энг кучли стимул ҳисобланади. Шунингдек, инсонлар муайян ташкилотларга бизнесни амалга ошириш, маълум даражага эришиш учун бирлашсаларда уларнинг асосий мақсади яшаш учун, тирикчилик учун маблағ топиш ҳисобланади. Дунёдаги аксарият инсонлар ижара ҳақини тўлаш, озиқ-овқат маҳсулотларини сотиб олиш, шунингдек бошқа зарурий нарса буюмларони харид қилиш учун пул ишлаб топишади. Улар ўз оиласини боқиш, овқатланиш, яшаш учун хавфсиз турар жойга эга бўлиш ёки мавсумий кийим-кечакларни харид қилиш учун кўпроқ қайғурадиган бўлсалар, уларда ижтимоий эҳтиёжлар, ҳурмат-эътиборга эҳтиёж, шахсий камол топиш каби эҳтиёжларга етарли эътибор қаратмайдилар. Ходимларга стимул ки мукофотлар таклиф этишдан олдин уларга тўланаётган иш ҳақининг етарлилигини, физиологик эҳтиёжларини қоплай олиш даражасига эришиш лозимлигига эътибор қаратишлари керак.

Бу муаммо айниқса иш ҳақининг энг паст даражасини оладиган қуйи поғонадаги ходимлар учун тааллуқлидир. Агарда улар биринчи бўлишни ҳоҳласа, ёки меҳмонлар билан бевосита алоқада бўлишсалар ҳам ўзларининг асосий эҳтиёжларини қондира олиш даражасида эмасликларидан хавотирланмасликлари керак. Бу масалада уларга ёрдам бериш учун иш вақтини тўғри режалаштириш, фарзанлари ва ёши катталарга ғамхўрлик қилиш, ўзи ва оиласи зарур тиббий ёрдам олишлари учун имконият яратиб бериш керак. Фред Янг меҳмонхонаи киришда меҳмон дуч келадиган биринчи одам ҳисобланади. Мижоз меҳмонхонага, ресторан ёки казинога киришда серташвиш ва хавотирга тушган Фред, бу қанча давом этади, иккинчи иш куни бошлангунга қадар нима билан шуғулланади, ёки кечқурун қаерда тунаб қолади, меҳмон келиши учун компания нималарни ҳоҳлайди каби саволлар билан уларда таассурот қолдиради.

Ижтимоий эҳтиёжлар. Аксарият одамлар гуруҳ ёки жамоага қўшилишни ёқтиради. Бу мансублилик, алоқадорлик ходимларнинг иш жойида хулқ-атворини тартибга солиш ва фаолиятини йўналтириш учун аҳамиятли. Ҳақиқатан ҳам бир неч йиллар илгари Western Electric компаниясининг Hawthorne Plant (Хотори тажрибаси) заводида ўтказилган тадқиқотларда иш вақтида қилиш шарт бўлган ва бўлмаган ишларни бажаришлари ҳам аҳамиятга эга эканлигини кўрсатди. Ишчи гуруҳларнингасосий мақсади ишни бажариш бўлсаларда, улар одатда гуруҳ аъзоларининг мансублик ёки алоқадорликка оид эҳтиёжларини қондиришга ҳаракат қилишади.

Ходимлар муайян ташкилотга аъзо бўлишар экан, улар ўз-ўзидан расмий гуруҳга бирлашадилар. Бу ўзида компанияни акс эттиради ва биргаликда ишнинг илгари ҳаркатини таъминлайдилар. Шунингдек, ходимлар иш жойларида норасмий гуруҳларга ҳам бирлашишлари мумкин. Норасмий гуруҳ компания ташаббусисиз шаклланадиган ижтимоий гуруҳ ҳисобланади. Бундай вазиятда компаниянинг бошқарув йўналиши ходимларнинг расмий ва норасмий гуруҳларда ўзаро уйғунлашган ҳолда фаолият юритишларига, ҳар бир ходимнинг ташкилот мақсадларига эришиш имконини берувчи ҳар қандай интилишларини қўлла-қувватлашга қаратилмоғи лозим.

Бошқарувнинг ходимларнинг эҳтиёжларини қондиришга қаратилган даъвати биринчи навбатда норасмий гуруҳларни аниқлаш, мазкур гуруҳда қондирилиши кўзда тутилган эҳтиёжларни аниқлаш ва уларнинг иш жараёнига қўшимча вазифалар беришни ўйлаб кўришдан иборат. Кўриниб турганидек, бу оддий масала эмас. Иккинчи масаланинг моҳияти шундан иборатки, норасмий гуруҳларнинг ходимлар эҳтиёжини қондириши мумкин бўлган мақсадларини аниқлаш лозим. Охирги масала гуруҳларнинг мақсадларини ўзаро уйғунлаштириш асосида компания мақсадларига эришиш йўлларини, шу асосда ҳар иккала гуруҳ аъзоларининг эҳтиёжларини қондиришга эришиш стратегиясини ишлаб чиқиш керак.

Ижтимоий гуруҳлар умумий ёки ишчи гуруҳлар таркибида турли сабабларга кўра шаклланиши мумкин. Бирга

ишлайдиган кишиларнинг умумий ўхшаш жиҳатлари кўп бўлади, масалан, бир турдаги вазифа, иш, иш жойи, нимани бажаради, ким бажаради, қайси вақтда бажаради ва ҳоказо. Улар нафақат бирга ишлайдилар, балки кундалик ишларининг ўзаро уйғунлашиб кетишини ҳам амалга оширадилар. Уларда тажриба алмашиш, танишишига сабаб бўлган воқеалар ҳақида суҳбатлашиш ва бошқа инсоний муносабатлар бўйича умумий жиҳатлар жуда кўп. Шунинг учун нуфузли меҳмондорчилик компаниялари бундай мезонларни эҳтиёткорлик билан қўллайдилар, шу орқали кишилар ўртасидаги умумий жиҳатларни, умумий гуруҳга бирлаштирувчи жиҳатларни йўқотишга ҳаракат қиладилар. Аксарият ёш ходимларда қадриятлар, ишонч ва шахсий фазилатларга оид умумий жиҳатлар кўпроқ эга бўлади. Бундай одамларни иш шароитида кузатадиган бўлсангиз, сизда ишчи гуруҳ билан бир вақтда дўстлардан иборат гуруҳ пайдо бўлганлигини рад этиб бўлмайдиган далилларингиз бор.

Бир жойда ишлайдиган ходимлар иш билан ўзаро уйғунлашиб кетадилар. Меҳнат жамоаси ишдан ташқарида ҳам ижтимоий гуруҳларни шакллантиришлари мумкин.

Расмий ва норасмий гуруҳларнинг янап бир афзаллик жиҳати шундаки, уларда тажриба алмашиниш имконияти катта бўлади. Фикр ва ғоялар алмашиниш ташкилий афзалликка эга. Лъзолар ўз орзулари, қизиқишлари, муаммолари, қувонч ва кайғуси ёки ҳаётдаги муаммоларини баҳам кўриш ва алмашиниш учун норасмий гуруҳлар қўл келади. Гуруҳ ўз аъзоларига манфаатларини ҳимоя қилиш, хабардор бўлиш, турли вазиятларда ёрдам бериш ва улар ёрдамидан фойдаланиш, ўзининг нималарга қодир эканлигини нимоён қилиш, муваффақиятларини тан олиш ва интилиларини ҳимоя қилишга имкон беради. Тадқиқотлар кўрсатишича, ходимлар компанияда ўзина қанчалик танитишга эришса, унинг шунчалик кўп гуруҳ ёрдамидан фойдаланиш имконияти ортади.

Ҳурмат-эътиборга эҳтиёж. Ҳурмат-эътиборга мойиллик айрим одамларда кучли ифодаланган бўлсада, ҳамма буни ҳоҳлайди. Ҳурмат-эътибор ходим учун ўз жамоаси ва раҳбарият томонида эътибор ва фахр ҳисобланади.

Ҳурмат-эътиборга эҳтиёж бир неча йўналишларда амалга оширилиши мумкин. Шуниси аниқки, ходимларни эътироф этишнинг расмий дастури уларнинг ёркин фаолиятини тан олиш ва баҳолашнинг усулларидан бири ҳисобланади. Бироқ ходимларни фарқлаш ҳар доим ҳам расмийлаштирилмаслиги керак. У муайян график асосида, якка ёки жамоавий, хусусий ёки давлат томонидан амалга оширилиши керак. Ходимларга уларнинг яхши натижа кўрсатганликларини ҳис этишларига имкон бериш қатор афзалликларга эга. Бу ходимларга ҳақиқатда маъқул бўлган хулқ-атвор намоён қилганликларини, унинг ўзини тутишини ва меҳнатини раҳбарият билишин ва қадрлашини намойиш қилади. Ходимларнинг расмий ёки норасмий гуруҳ бўлишидан қатъий назар ҳурмат-эътиборини жойига қўйиш, ташкилотда қулай ташкилий маданиятнинг шаклланишига ёрдам беради.

Албатта, ходимларни ўзаро фарқлаш турли хил. Айрим ходимлар ўзларини оммавий тан олишларини ва танилишни исташади, айримлари эжса аксинча бундан тортинишади. Алоҳида тан олиш асосан индивидуаллашган маданиятлар учун хос бўлиб, АҚШ, Голландияда Хитой ва Индонезия каби жамоавий маданиятга қараганда кучлироқ. Ҳурмат-эътиборга эҳтиёжлар авлоддан-авлодга, ходимларнинг ёшига қараб ҳам фарқ қилади. Бу яна бир бор менежерлардан ходимларнинг ҳурма-эътиборга бўлган эҳтиёж даражси ва шаклини аниқлаш, бу эҳтиёжни қондириш учун турли ходимлар турли нарсаларни ҳоҳлашини билиши керак.

Шахсий камол топиш эҳтиёжлари. Ходимлар компанияда бажараётган ишлари муҳимлигига ишонишади ва улар ҳар доим компания учун муҳим бўлган ишларни амалга оширишни орзу қилишади. Агарда ходим унинг бажараётган ёки кўрсатган сервис даражаси меҳмонлар, касби ёки жамоа томонидан фарқланса, у ўзининг аҳамиятли шахс эканлигини ҳис этади. Улар бажараётган ишидан ғурурланади. Агарда у муҳим вазифаларни бажариши маълум ижобий воқеага сабаб бўлишини англаса, у юқори масъулият ва машаққат билан ишлашга ҳаракат қилади. Дисней компанияси фаолиятининг дастлабки кунлари тўғрисида гап кетганда ходимларнинг жуда

узоқ вақт дам олмасдан шижоат ва ғайрат билан ишлаганликларини, чунки компания келгусида муваффақиятга эришишига улар жуда қаттиқ ишонишганликларини сезиш мумкин. Фахрийлардан бири "мен дастлабки олмиш кун давомида 15 фунт зарар кўрдим.

У ерда ҳар доим иш худди ёнғинни ўчириш билан баробар эди. Сиз бўлганингизда аллақачон ташлаб қочиб кетардингиз. Мен 14 ой ҳеч қандай дам олиш кунисиз ишлаганман.

Кўриниб турибдики, Disney-land ёки бошқа бирор бир компания муваффақияти ва эришган юқтуқлари учун уни амалга оширганлар учун мисли кўрилмаган имкониятлар беради. Бундан ташқари меҳмонхона, тематик парклар, конференц-марказлар компаниянинг иқтисодий фаолияти учун муҳим аҳамият касб этадиган бўлса, уларда ишлайдиган ходимлар уларини жуда яхши ҳис этишади ва компанияга шунчалик керак эканликларини англайдилар. Улар ҳар доим ўз меҳнатидан фахрланишади. Ходимларга ўзларининг кераклилигини англаш, компанияга қўшаётган хизматларини қадрлашларини англашга имкон бериш менежерларнинг иқтидорини талаб этади. Нуфузл меҳмонхоналар қандай қилиб ходимларнинг шижоатини ошириш мумкинлигини, уларнинг компанияга садоқатини намоён қилишин таъминлашни язши билишади.

Шахсий камол топиш эҳтиёжлари бир вақтнинг ўзида ижтимоий эҳтиёжларни қондириш сифатида ҳам олиб қаралиши мумкин. Чунки гуруҳ ўз аъзоларининг кўпроқ натижага эришишига, уларнинг индивидуал эҳтиёжларини қондиришга кўпроқ шароит яратиб беради. Кучли корпоратив маданиятга эга компанияларда жамоани жуда қадрлашади, чунки меҳнат жамоаси нафақат гуруҳлар учун, балки индивидлар учун ҳам юқори мартабага эришишда катта рол ўйнайди. Алоҳида гуруҳларга компаниянинг миссиясини амалга оширишга топшириқ бериш нафақат гуруҳни, балки алоҳида ходимларни ҳам Шахсий камол топиш эҳтиёжларини қондиришда кучли мотвация бўлиши мумкин. Ходимлар компания ёки гуруҳда ўзининг имкониятлари ва мавқеини қанчалик яхши англаган

бўлса, у мижозларнинг қониққанлик кўрсаткичининг ошишида кўпроқ улушга эга бўлган ҳисобланади.

Одамлар мукофотланишни ҳоҳлайди. Менежерлар ходимларининг эҳтиёжларини аниқлагач, уларни қондириш усулларин ривожлантиришлари мумкин. Бунинг учун менежерларнинг турли моддий ва номоддий воситалари мавжуд. Улар турли молиявий ёрдам, иш ҳақи, мукофот ва турли рағбатлантирувчи гуруҳлари бўлиши мумкин. Меҳмондорчилик индустриясида энг самаралиси сифатида ўзига хос унумдорликка эришганлик учун фахрий ёрлиқ каби номоддий рағатлантиришлар ҳам қўлланилади. Малакали менежерлар ходимларнинг янада самарали ишлашларини таъминлаш учун уларнинг иш лавозимини ўзгартириш орқали ҳуқуқ ва ваколатларини кенгайтириши мумкин. бу ходимларга ўз билим, малака ва кўникмаларидан янада кўпроқ фойдаланишларини таъминлайди.

Ходимлар турли сабабларга кўра меҳнат қилишсалар ҳам, бутун дунёда барча учун кучли мотивация пул ҳисобланади.

12.2. Моддий ва номоддий рағбатлантириш

Моддий (молиявий) рағбатлантириш. Пул инсонлар учун турли мақсадлар учун хизмат қилади. Айрим ходимлар учун пул фақат озиқ-овқат, турар жой, кийим-кечак учун керак. Бошқалар эса пулни турли дабдабалар ва зеб-зийнат учун сарфлашади. Барча ходимлар учун пул муайян мотивация воситаси бўлиб хизмат қилади, чунки турли хил одамларнинг турли эҳтиёжлари, ҳоҳиш-истаклари, афзалликлари мавжудки, менежерлар пул ва тўлов чеклари кучли стимул ва мукофот бўла олади ва самарали бошқарувни таъминлайди.

Пул ходимлар учун стимул ва мукофотлаш сифатида турли шаклларда қўлланилиши ва турли эҳтиёжларни қондириш учун қўлланилиши мумкин. Масалан, Например, йилда бир маротаба бериладиган бонуслар ходимларнинг шахсий фаолиятини мукофотлаш учун қўлланилиши мумкин. Гуруҳнинг

муваффақияти учун ишлаган аъзоларнинг эришган натижаси ҳисобланади ва уларнинг барчасига йўналтирилади. Якка тартибдаги маслаҳатлар ҳам мижозларга юқори даражадаги хизмат кўрсатиш учун стимул бўлиши мумкин, шу билан бирга сервер билан ҳамкорликда рағбатлантирилиши мумкин. Компанияда эгалик ҳуқуқи (акциялар орқали) ходимларнинг шахсий муваффақияти компаниянинг умумий муваффақияти эканлигини англашга ёрдам беради. Ҳар қандай молиявий тақдирлашлар каби бу ҳам ходимларнинг эҳтиёжларини қондириши, келгусида муайян хулқ-атворни намоён қилишини рағбатлантириши мумкин. Бунда ходимнинг юқори маҳсулдорликка эришиш даражасига қараб тўлов шакли турлича бўлиши мумкин. Бироқ, молиявий стимуллар ходимларнинг хулқ-атворини ўзгартириб юбориши мумкинлиги боис менежерлар рағбатлантириш ходим вазифаларни сидқидилдан бажариши учун йўналтирилганлигига кафолат беришлари лозим.

Аксарият одамлар учун ишлаш даромад олиш учунгина аҳамиятли эканлигини билган ҳолда, фақатгина пул шаклидаги мукофотлар ходимларнинг компанияга шахссан ва ҳиссий тобслигини оширади ва бетакрор сервисни тақдим этишни таъминлайди. Одамларнинг пул билан алоқадор бўлмаган турли сабаблар (масалан, ёқтирган кишиси билан бирга бўлиш, диний ва жамоат ташкилотлари, бола парвариши, муҳтожларга ёрдам бериш, кўнгиллилик, ота-она ҳақида қайғуриш) ҳам мавжуд. Менежерлар пул шаклдаги рағбатлантиришга қўшимча равишда, дўстона муносабатлар, яхши иш шароити, тан олиш, мақтов, хизмат ва касб мартабасининг оширилиши каби номоддий рағбатлантириш турлари ҳам мавжудки, уларни ҳеч қандай пул билан сотиб олиш ёки эгалик қилиш мумкин эмас.

Бунинг моҳияти қуйидагича: Менежерлар бир ходим меҳнат муносабатларида юқори даражага эришишга интилишлари кераклигини, шундан сўнг уларга бунинг учун турли мукофот ва рағбатлантиришлар берилишини тушунтира олишлари керак. Менежерлар шунингдек бетакрор сервис ва маҳсулдорликни таъминлаш учун бу каби стимуллардан

ташқари ходимларга мотивация сифатида қўшимча иш жойлари ва ваколатлар бериши зарур.

Бетакрор сервисни эътироф этиш. Оғзаки эътироф дастури бу ходимни эътироф этиш, яъни унинг эришган натижалари учун расмий равишда жамоат олдида миннатдорчилик билдиришдир. Тадқиқотларнинг кўрсатишича, АҚШнинг деярли 90% компанияларида танлаш дастурлари мавжуд, шунингдек 70% компаниялар расмий ёки норасмий тан олиш дастурларига эга. Улар нафақат бетакрор сервисни эътироф этишади, шунингдек бошқа турли эришилган натижалар, масалан, сотув ҳажми, инновацион таклифлар, хавфсизлик кўрсаткичлари ва ташрифлар сони бўйича ҳам эътироф этилишлари мумкин. Эътироф этиш компаниянинг маданий қадриятларини мустаҳкамлайди ва сервис миссиясини амалга оширишга имкон беради. Хизматлар соҳасида бундай эътироф мижозларга бетакрор сервисни тақдим этиш, юқори натижа кўрсатган ва баҳоланган ходимларни уларнинг интилишлари доимий эътиборда эканлигига даъват этади.

12.2.1-жадвал

Хорижий меҳмонхоналарда бетакрор сервисни эътироф этиш усуллари

Тўлов шакли	Мазмуни	Қандай аниқланади	Мисол
Иш ҳақини ошириш	Алоҳида ходимларга белгиланган базавий маош миқдорини ошириш	Менеджерлар ходимнинг шахсиш ишларини таҳлил қилади.	Менеджер ходимга бошқалардан фарқли равишда кўрсатган унумдорлиги учун йиллик 4% рейз тақдим этади

Меҳнат унумдорлиги учун йиллик бонус	**Бир маротабалик ва бир вақтда тўланадиган тўловнинг ходим фаолияти самарадорлиги асосида берилиши**	**Менеджерлар ходимнинг шахсиш ишларини таҳлил қилади.**	**Менеджер ходимга йил давомида кўрсатган аъло даражадаги хизматлари учун бир маротабалик $ 10000 мукофот беради**
Аниқ эришилган натижда учун бонус	Муайян ҳаракатлари эвазига юқори самарадорликка эришганлик учун ходимга бир маротабалик тўлов	Кузатувчи менежерлар ёки мижозлар аъло даражада кўрсатилган ҳолатлар бўйича маълумот берадилар	Менеджер ходимга меҳмонларнинг инжиқлигига барҳам берганлиги ва унинг талабини аъло даражада қондирганлиги учун $ 100 миқдорида бонус беради
Индивидуал маслаҳатлар	Хизмат кўрсатилгач, таъминотчилар томонидан уларнинг мижозлари	Мижозлар хизмат сифатини махсус учрашув давомида	Мижоз серверга кетишдан олдин фикр-ва мулоҳазалар

	учун кўрсатилган хизмат учун ихтиёрий тўланган тўловлар	баҳолаб беради	и, тавсияларин и билдиради
Умумлаштири лган маслаҳатлар	Мижозларнинг барча маслаҳатлари умумлаштирил гач, яхлит тўплам шаклига келтирилади ва серсерлар билан хизмат вазифасини бажариш жараёнида таҳлил қилинади	Мижозлар хизмат сифатини махсус учрашув давомида баҳолаб беради	Иш вақти ёки смена якунида барча серверлар хизмат вазифаларин и бажариш чоғидаги мижозлар томонидан берилган маслаҳатлар ни таҳлил қиладилар
Эътироф этиш дастури	Кўзда тутилган мақсадлар учун ходимларни рағбатлантири шга мўлжалланган дастур (моддий / ёки номоддий)	Менеджерла р меҳнат унумдорлиг ини муайян вақт (ҳар ойда, йиллик ва х.к) давомида баҳолаб борадилар ёки ходимлар ўз ҳамкасб-тенгдошлар	Бош директор, йил давомида ўрнак кўрсатган ходимни эълон қилади ва уни фахрий ёрлик билан $ 5000 миқдорда чек тақдим қилади.

		ини тавсия этадилар.	
Гуруҳни рағбатлантириш дастури	гуруҳдаги барча ходимларга аниқ масалалар бўйича муваффақиятли қабул қилинган қарорлар учун бонуслар берилиши	Менеджерлар шахслар, гуруҳ ёки бутун компанияниng иш унумдорлигини таҳлил қилади	Мижозларниng қониққанлик даражаси ортганлиги учун менежер ходимга ҳар ойда $ 100 бонус тақдим этади.
Эгалик қилиш ҳуқуқини ошириш орқали компенсация қилиш	Ходимларга компанияда эгалик улушига эга бўлишини таъминлаш, масалан, оддий акция ёки акциялар учун опционлар	Эгалдик қилиш учун тўпланган акциялар сони, компанияниng бозор қиймати ортиши билан аниқланади	Компания ходимларига акциялар баҳоси кўтарилаётган бўлса, 500 та акцияни $ 20 дан харид қилиш имконини беради.

Fairmont Hotels & Resorts компанияда хизмат кўрсатиш маданиятини мустаҳкамлашга қаратилган эътироф дастурини ишлаб чиқди. Дастур ходимларнинг ижодкорлиги ва фикрлаш қобилияти, ой давомида тўплаган юлдузлар сонидан келиб чиқадиган турли даражадаги мукофотларни ўз ичига олади. Бундай тақдирлашлар уй хўжаликларидан тортиб юқори раҳбариятгача, шунингдек Fairmont компаниясининг бутун дунёдаги филиаллари ходимлари орасида ташкилий маданиятни қўллаб-қувватлаш ва тан олинишини таъминлади. Ғолиблар майда купюра шаклидаги сертификатлар (одатда $ 10-50 қийматидаги) билан тақдирландилар, бу сертификатлар кенйинчалик бутун дунё бўйлаб минглаб ишқибозлар томонидан харид қилинди. Обзоры сотрудников Fairmont ходимларининг таъкидлашларича, мазкур дастур амалга оширилгач ходимлар амалда ортиқча ва ижобий бажарилган ишлари тан олинган ва бунда уларнинг шахсий ҳиссаси алоҳида эътиборга олинган. Тадқиқотлар шунингдек, кейинги дастурларда иштирокчилар сонининг ортганлигини ҳам кўрсатди.

Кўпгина дастурлар пул шаклидаги бир маротабалик мукофотларни тақдим этган бир пайтда, айрим компаниялар рамзий, пулсиз шаклдаги ўйинчоқлар, компания логотиплари, совға сертификатлар, заргарлик буюмлари, идора ашёлари, уй-рўзғор жиҳозлари, хордиқ чиқариш ва турли электрон товарларни тақдим этадилар. Бундай шаклдаги тақдирлашларнинг афзаллик жиҳатлари шундан иборатки, улар ходимлар ёдида кўпроқ сақланиб қолади ва уларнинг самарали меҳнатига гувоҳ бўладилар. Шу билан бирга ходимлар компаниянинг сахийлигини пул шаклдаги мукофотлар орқали эмас, балки юқоридаги совғалар ва турли моддий буюмлар орқали узоқ вақт эсда сақлаб қоладилар. Бундан ташқари моддий шаклдаги совғалардан тортиб фирманинг фахрий бурчагидаги фотосурат пул мукофотларига нисбатан сезилмас даражада. Масалан, ходимнинг, мисли кўрилмаган ижодий фаолияти, меҳнат самараси атиги $ 20 турадиган металл ўзакчага муҳрланиши мумкин, аммо унинг эмоционал таъсири 20 қийматга тенг пул купюрасини олгандан кўра ходимнинг ёдида бир умр сақланиб қолади. Тақдирлаш маросими ҳам кучли рамзий маънога эга бўлиши мумкин. Компаниянинг бош

директор ходимнинг меҳнатини шахсан тан олиши унинг костюмидаги юлдузли онлари ва маҳсулдорлигининг гарови бўлиши мумкин.

Fun-клуб дастурлари. Барча мукофатлар ҳам пул шаклида, стимул ёки совға кўринишида бўлмаслиги керак. Баъзида ишнинг ўзи ҳам яхшигина тақдирлаш вазифасини бажариши мумкин. Walt Disney бу ҳақда: "сиз ҳеч қачон ишларга ишламайсиз – сиз хурсандчилик, ҳузур-ҳаловат яратиш ва унга эришиш учун яшайсиз."– деган эди. Норман Бринкер: "агарда сиз вақтни хурсандчилик, ҳузур-ҳаловат билан ўтказсангиз, ҳаётингизда бир кун ҳам ишламайсиз. Ишни ўйинга, ўйинни дўзахга айлантирасиз". Айрим ишлар ҳеч қачон қизиқарли бўлмайди, шунинг учун айрим менежерлар ташкилотда хурсандчилик кайфиятини уйғотишга ҳаракат қиладилар. Fun зарарли одат ҳисобланади. кўнгил очиш учун ишлаш жамоани, шунингдек меҳмонларни ҳам "заҳарлайди". Меҳмондорчиликда мижозлар доимий хурсанд кайфиятдаги кишилар билан ишлайдилар ва ўзларини хурсанд кайфиятда қарши олишларини кутади. Иш жойидаги хурсандчилик нафақат сотув ҳажмини оширади, балки тадқиқотларнинг кўрсатишича ходимларни ўзоқ вақт ушлаб туриш, ахлоқий муҳитни сақлаб қолиш ва яхши ходимларни танлашга ҳам кўмак беради. Айниқса мароқли ва хушкайфият ҳукмрон бўлган ишга бориш ҳузур бахш этади. Энг асосийси ташкилот мақсадларини амалга ошириш. Таниқли меҳмонхонанинг менежерларидан бири " биз жиддий кишиларни ишга қабул қилмаймиз, аммо барча ишларни жиддий амалга оширамиз". Иш жараёни доимо хурсандчилик ва кувноқ кайфиятда бўлиши керак, бироқ бу ходимларнинг ўз лавозим мажбуриятлари ва ваколатларини четлаб ўтиши, мансаб вазифаларини суиистеъмол қилиш даражасигача етиб бормаслиги керак.

Салбий жиҳатларни камайтириш. Иш жараёнини энг яхши муътадиллаштиришнинг усули уни зерикарли ва ёқимсизлигига сабаб бўлувчи омилларни имкони борича олиб ташлашдир. Барча иш жойларида бажарилиши шарт бўлган, лекин, мураккаб, зерикарли бўлган вазифалар жуда кўп. Менежерлар ходимларига бу ишларни бажаришнинг энг қулай усулларини излаб топиши, ўргатиши, зерикарли жиҳатларини

камайтириши мумкин бўлган турли элементлар қўшишини рағбатлантириши мумкин. Яхши менежерлар иш жойларидаги бирхиллик, зерикиш ва жаҳлни қўзғатиши мумкин бўлган элементларни бекор қилиш учун ишга ижодий ёндашадилар. Magic Kingdom Small World аттракционида ишлайдиган ҳар бир ходимга аттракционда мунтазам равишда такрорланиб турадиган қўшиқдан зерикмаслиги ва кайфияти бузулмаслиги учун айрим енгилликлар яратилган. Худди шундай қулайликлар Epcot's Spaceship Earth паркида ҳам жорий этилган бўлиб, ходимлар кўп сонли меҳмонларга хизмат кўрсатиш давомида мунтазам такрорланиб турадиган вазифаларни бажаришларининг олдини олиш учун ҳар сафар уларга турли хил вазифалар беришга ҳаракат қилишади. Агарда ходимлар шундай иш жойига эга бўлсалар, менежерлар вақти-вақти билан бундай чалкашликлар ва бирхилликдан халос қилиш учун уларга бошқа вазифаларни бажаришларига имкон берадилар.

Бир хиллик ҳукмрон бўлган, зерикарли иш жойларида ходимларни мотивация қилиш етарли даражада мураккаб вазифа. Ноқулай меҳнат шароитида ишловчиларни моитивация қилиш янада мураккаб. Тасаввур қилинг йўқотилган багажлар учун жавобгар авиакомпания ходими, доимий тик туриб ишлайдиган меҳмонхона рецепшни, ғазабга тўлган мижознинг эътирозларини мунтазам равишда эшитишга мажбур бўлган меҳмонхона ходими. Шунингдек, оғир жисмоний меҳнат талаб қиладиган ишлар, мулойим, баъмани ва фаросатли муносабатни талаб этадиган иш жойлари ҳам зерикарли муҳитга эга бўлади.

Машҳур компанияларнинг менежерлари ходимларнинг иш жойларидаги салбий жиҳатларни камайтиришга қўшган эмоционал меҳнатини қадрлайдилар ва бунинг учун уларга ҳақ тўлайди. Айрим компанияларда стресслардан халос бўлиш учун махсус жисмоний ва руҳий дастурларни ҳам таклиф қилишади. Бошқалари эса маслаҳатлар беришади. Кенг тарқалган ёндашувларга касбий стандартлар (масалан, тиббиёт ҳамшираси ўлик чақалоқ билан ишлай олади), турли скриптлардан фойдаланиш (масалан, "Макдональдсга Хуш келибсиз, сизга қандай хизматлар кўрсатишимизни ҳоҳлайсиз?") ёки ходимларнинг стресслардан халос бўлишини таъминловчи бошқа стратегиялардан фойдаланишни киритиш мумкин.

Жоҳил ва норзи кайфиятдаги меҳмонлар турли шикоятлар билдиришади. Менежерлар бундай меҳмонлар билан қандай иш тутиш лозимлигини ўз ходимларига ўргатишади, шундай экан улар бундай меҳмонларга жаҳл билан ва қарши жавоб реакцияси билдириш учун куч сарфламайдилар. Бироқ бу ҳақда биз кейинроқ мазкур китобда кўриб ўтамиз. Норози кайфиятдаги меҳмонлар ҳам компания учун имконият ҳисобланиб, улар билан бевосита ишловчи ходимларни малакасини оширишни, улар билан ишлашга эмоционал тайёр бўлишга ва норозиликни келтириб чиқарувчи муаммоларни касб маҳорати билан самарали ҳал этишгв ўргатишга имкон беради.

12.3. Ишчининг ҳуқуқ ва ваколатларини кенгайтириш

Мотивацияга қўшимча равишда иш муҳитини янада қулай ва ижобий қилишга қўшимча равишда фахрли ходимларни фарқлаш дастурлари ҳам ишчиларнинг ўсиши, компания миссиясини амалга оширишга кўмаклашига ёрдам беради. Шунингдек, ходимларнинг ҳуқуқ ва ваколатларини кенгайтириш ҳам бу борада энг муҳим усуллардан бири ҳисобланади.

Ишчиларнинг ҳуқуқ ва ваколатларини кенгайтиришнинг моҳияти нимада?

Ишчиларнинг ҳуқуқ ва ваколатларини кенгайтириш шахсларнинг қарор қабул қилишда жавобгарлигини оширишдир. Бу серғайрат ходимларнинг компанияда меҳнат самарадорлигини оширишда иштирокини таъминлашга қаратилган ўзаро ахборот алмашинуви, ташкилий билимлардан хабардор бўлишни таъминлаш мақсадида уларнинг мустақил қарор қабул қилиш имкониятини ошириш ва шу орқали ташкилий натижалар самарадорлигини оширишга кўмаклашиш ҳисобланади. Ҳуқуқ ва ваколатларни кенгайтириш концепцияси ваколатларни тақсимлаш, марказсизлаштириш ва бошқарувда жамоат назоратини қўллашга нисбатан кенгроқ тушунча. Ҳуқуқ ва ваколатларни кенгайтириш компаниянинг умумий мақсади ва миссиясини англаган ҳолда ходимларнинг иш доирасида мустақил равишда аниқ соҳавий қарор қабул қилиши ва бунга

жавобгарликни ўз зиммасига олиши тушунилади. Бу ҳолат ходимларга компания учун керакли эканликларини ҳис қилишлари учун кучли туртки ҳамдир. Ваколатли ходимлар раҳбариятнинг зарур вақтларда меҳмонларга кутилгандек хизмат кўрсатиш билан боғлиқ қарор қабул қилишларида ишонишини аниқ биладилар. Бироқ ҳеч ким меҳмонлар билан нима содир бўлишини билмайди. Ишончни оқлаган бундай ходимлар компания улардан нима ҳоҳлашини, нималани кутиши, бунинг учун қандай имкониятларга эга эканликларини ва кутилмаган вазиятларни ажойиб вазиятга айлантира олишларига ишонади.

Меҳмондорчилик соҳасида ҳуқуқ ва ваколатларни кенгайтиришнинг усулларидан бири approach бўлиб, The Ritz-Carlton компаниясида кенг қўлланилади. Бу ерда ҳуқуқ ва ваколатларни кенгайтириш ишни режалаштириш сифатда амалга оширилиб, Ritz-Carlton ташкилий маданиятининг бир қисми ҳисобланади. Ҳақиқатан ҳам ҳуқуқ ва ваколатларни кенгайтиришкомпаниянинг 12 хизматлари ичида учинчи ўринда: "мен мукммал ва меҳмонларимизнинг ёдида сақланиб қоладиган шахсий иш тажрибамни намоён қиламан. Агарда меҳмонлар норози бўлишса, Ritz-Carlton ходимларида юқори раҳбарияти рухсатисиз қўшимча яна $ 2000 маблағ сарфлаш учун ваколати бор. The Ritz-Carlton сифат ва сифат дастурларини бошқариш бўйича вице-президенти Джон Тиммерман бу суммани белгилаб берган бўлиб, унинг фикрича, "ходим ўзини англащи учун иккинчи имкониятга эга бўлмайди. Яъни мазкур сумма мижознинг кўнглини овлаш учун айрим нарсалар ёки ҳаракатларни оқлаш учунгина етарлидир. Джозеф А. Микелли бу ҳақда "The Ritz-Carlton компаниясининг бу молиявий органи ҳар бир ходимга юксак ишонч ва ҳокимият туйғусини шакллантиради".

Ҳуқуқ ва ваколатларнинг кенгайтирилиши ходимларнинг иш фаолиятини жозибадорлигини оширсада, уларга хизмат мартабасининг ошишига, шунингдек, қизиқарлироқ бўлган бошқа ишга ўтишига имкон беради. Компания нафақат ўқитилган ва тажрибали ходимлар фаолиятидан, балки ўз билим ва қобилиятидан ҳам кенг фойдаланадиган ходимлардан ҳам фойда кўради. Машҳур ресторатор Норман Бринкер, "ходимларнинг ваколатларини кенгайтириш ҳисобига сиз

мустақил равишда юқорироқ натижаларга эришишингиз мумкин. ваколатли серверлар ўз иш тажрибасини хусусийлаштириши, ҳар бир меҳмон кутганидан афзалроқ натижа кўрсатиш учун юз берган узилишларнинг олдини олиш учун турли усулларни қўллаши мумкин.

Айрим компаниялар ходимларга ҳеч қандай ҳокимит ёки хизмат ваколатлари бермасдан қарор қабул қилишда уларнинг ҳуқуқ ва ваколатларини ошириш ҳақида фикр билдирадилар. Ҳуқуқ ваваколатларни кенгайтиришдан кўзда тутилган асосий мақсад нафақат ишончли ходимларнинг тўғри қарорлар қабул қилишиида жавобгарликни ошириш, балки иш жараёнида исталган ходимнинг меҳнат фаолияти билан боғлиқ қарор қабул қилишида жавобгарликни ҳис этишини таъминлашдир. Ҳуқуқ ва ваколатларнинг кенгайиши бажарилаётган ишларнинг самарадорлиги билан боғлиқ қарор қабул қилишда зарурий ахборотлар билан алмашинувни йўлга қўйиш ва таъсир кўрсатувчи омиллар устидан назорат ўрнатишни таъминлашдир.

Ҳуқуқ ва ваколатларнинг кенгайтирилиши компаниянинг миссиясини амалга оширишда ёрдам беради. Масалан, Hyatt энг содиқ мижозлар учун ҳақиқй меҳмондўстликни таъминлаш учун етарли эътибор қаратмаётганлигини англади. Hyatt саҳийлик дастурлари деб номланувчи дастурни ишга туширди. Унга мувофиқ ваколатли ходимлар Gold Passport содиқлик дастурида иштирок этишгади ва бепул массаж, ёки оиласи учун меҳмонхонада нонушта қилиш кўзда тутилган, чунки ваколатли ходимлар меҳмонхонада меҳмонларнинг яшаш даврини ўзайтиришга муваффақ бўлишган. Компания меҳмонларни қандай қилиб ажаблантириш ва уларнинг фикрини ижобий томонга ўзгартириш учун қатор йўналишлар ҳақида тушунча берди (масалан, меҳмон рад жавобини берган бўлса(X), кейин эса розилик билдирса (Y)). Шу билан бирга, Hyatt вазият билан танишиш, сўнгра эса меҳмонларни ҳайратда қолдириш ва ажаблантириш учун керакли қарор қабул қилиш, қандай қилиб унутилмас тажриба намоён қилишларига ишонади.

Ҳуқуқ ва ваколатларни кенгайтиришни самарали йўлга қўйиш ходимлар ва раҳбарият учун қатор афзалликларга эга. Бу компаниянинг ходимларга ишонишини англатади ва зарур ишларни бажаришларига ишончини англатади. Ҳақиқатан ҳам,

ҳеч бир нарса ходимларни ишга ёллаш, ўқитиш, сўнгра эса нима иш билан шуғулланаётганлигини типимсиз кузатиб юришдек озор бермайди. Ҳуқуқ ва ваколатларнинг кенгайтирилиши катталар каби ҳурмат қилинадиган ходимлар учун ҳам тааллуқлидир. Ходимларга қарор қабул қилишга имкон бермаслик улар ўртасида ўзаро ҳурматнинг йўқолишига, киришувчанликнинг сусайишига ва бажараётган вазифасига совуққонликка олиб келади. Ҳуқуқ ва ваколатларнинг кенгайтирилиши ҳар бир ходимнинг ўз вазифасига қизиқиш ва имкониятларига ишонч билан қарашга олиб келади.

Ҳуқуқ ва ваколатларнинг кенгайтирилиши шунингдек меҳмондорчилик менежерлари учун ҳам наф келтиради. Бунда ҳеч ким бекор бўлиб қолмайди. Бош менежер бапрча вазифаларни кучли назорат остига олган ва барча муаммолар у билан тўғридан-тўғри ҳал бўлиши мумкин бўлганда ходимларнинг хулқ-атворини тасаввур қилиш қийин. Бунда ходимлар ёрдам кўрсата олмайдиган ёки ишончли вакил сифатида бўлишлари мумкин. ўз-ўзича мустақил қарор қабул қила олмайдиган ходимлар ёрдам кўрсатиш имкониятига эга эмаслар, раҳбарият барча ишларни ходимлар ҳал қилишини исташсада, менежер бошқа иш билан банд ёки узоқда бўлганда барча иш тескарисига кетади. Бошқа афзаллиги шундаки, компаниялар ходимларни ишда вужудга келадиган барча муаммоларнинг счими бўйича ўқитиш имкониятига эга эмаслар. Аммо ходимлар компания миссияси ва мақсадина тўғри ангайдиган бўлсалар, улар зудлик билан тўғри қарор қабул қилишлари мумкин. Southwest Airlines компаниясининг собиқ раҳбари Херб Келлехер: "мен тизимимзда кутилиши мумкин бўлган барча вазиятларни кўра олмайман. Шундай экан, биз ходимларимизга " бизлар барча нарсани кўра олмаймиз, сизлар бу масалаларни яхшироқ тушунасизлар, сиз муҳокама қилишингиз ва ўзингизча уни ҳал қилишингиз мумкин, ишончимиз комилки, сизлар буни тўғри ва ижобий ҳал қиласизлар. Агарда буни хато қилишингиз ҳақида ўйлайдиган бўлсак, бу ҳақда сизга ҳеч қандай танқидсиз ва фисқу-фасодсиз тушунтириб берамиз. Ҳеч ким муаммоларнинг келиб чиқиш ёки кетиши ҳақида олдиндан била олмайди. Бу мижознинг талаби бўлиши ёки чиқим бўлиши мумкин. Ҳуқуқ ва ваколатларнинг

кенгайтирилиши кутилаётган ҳолатларнинг тасодифан содир бўлиши, янги ёки мукаммал бўлишидан қатъий назар ҳал қилишга имкон беради

Ҳуқуқ ва ваколатларни кенгайтиришни амалга ошириш. Ҳуқуқ ва ваколатларни самарали кенгайтирилишига эришиш компаниядан айрим муҳим қадамларни ташлашни талаб этади.юу оддийгина қарор бўлиши мумкин эмас; бу ходимларни қарор қабул қилишдаги эркинликларидан қандай фойдаланишни ўргатиш ва унга ўқитиш учун зарур маблағларни талаб этади. Компаниялар шунингдек, ҳуқуқ ва ваколатларнинг кенгайтирилиши барча муаммоларнинг ечими бўла олмаслигига ишонч ҳосил қилишлари, шунинг учун бу зарур бўлган вазиятлардагина қўлланилиши лозим.

Ҳуқуқ ва ваколатларни кенгайтириш дастурини самарали амалга оширишнинг бешта асосий вазифалари қуйидагилар:

1. *Ўқитиш.* Ҳуқуқларни кенгайтириш ходимларни қўшимча ўқитиш учун маълум инвестициялар ажратишни талаб этади. Ходимлар ўз жавобгарлик доирасини пухта билишлари ва тушунишлари учун ўқитилиши лозим. Шундан сўнггина уларни ўз соҳалари бўйича тўғри ва самарали қарорлар қабул қилинишига ўқитиш мумкин.

2. *Тайёргарлик.* Ҳуқуқ ва ваколатларни кенгайтириш ходимлардан ўз ишлари доирасида қарорлар қабул қилишга шайлатлилигини ва тайёрлигини, шунингдек уларни бажаришга тайёр бўлишларини талаб этади. Ходимлар компания ва унинг келажаги ҳақида қайғурмас экан, уларга тегишли қарор қабул қилишни ишониб топшириш хатарлидир.

3. *Ўлчаш.* Ходимларнинг ўз ютуқ ва камчиликларини аниқлаш, баҳолаш учун зарур баҳолаш тизими ёки стандартларга эга бўлишлари лозим. Акс ҳолда улар қабул қилинаётган қарорларининг самарали ёки самарасиз эканлигини ажрата олмайдилар.

4. *Стимуллар.* Мукофотлар фақатгина муваффақиятли натижалар учун белгиланиши лозим. Мазкур тизимнинг янада самарали бўлиши учун ходимларни рағбатлантириш ва мукофотлаш самарали қабул қилинган қарорлар учун ҳам қўлланилиши лозим. Мукофот ва рағбатлантиришлар

ходимларнинг қилган меҳнатидан қониқишини ва барча ҳаракатлари эътиборга лойиқ экаплигини билдиради.

5. *Ташкилий имкониятлар.* Раҳбарият етакчи ходимларнинг ўз қарорларини қабул қилишларига имкон бериши ва бунга аралашувини чеклашлари лозим. Ҳуқуқ ва ваколатларни кенгайтириш дастури раҳбариятнинг ваколатли ходимларга ишонч билдиришни ўрганмагунларича самарали ишламайди. Агарда менежерлар ходимларига қарор қабул қилишга ваколат ва эркинликлар яратиб берса, амалда эса бу қарорлар инобатга олинмайдиган бўлса, бу ходимлар ҳақиқатда ҳеч қандай ҳуқуқ ва ваколатларга эга эмасликларини билдиради.

Ҳуқуқ ва ваколатларни кенгайтириш имконияти ва чекланишлари. Албатта, барча компаниялар ҳам ходимларнинг ҳуқуқ ва ваколатларини тенг даражада кенгайтириш имкониятига эга эмаслар. Бу компаниянинг бизнес стратегияси йирик ҳажмдаги кам харажат талаб этадиган операцияларни кўзда тутадиган (1), қисқа муддат ичида аксарият мижозлар билан алоқа ўрнатиш мумкин (2), қўлланилаётган технология оддий ва эски (3), бизнес муҳити тўғрисида муайян маълумотлар асосида олдиндан фикр билдириш мумкин (4), шунингдек ходимларнинг хизмат мартабаси оширилишига талаби кам, ижтимоий эҳтиёжлари саёз ва шахслараро муносабатлар бўйича кўникмалари саёз (5) бўлса зарурати камроқ ҳисобланади. Ҳуқуқ ва ваколатларни кенгайтиришга муқобил вариант сифатида хизматлар истеъмолчиларга йўналтирилган ёки ихтисослаштирилган (1), мижозлар билан алоқалар узоқ муддатли (2), бизнес муҳити ҳақида олдиндан фикр билдириш мушкул (3), қўлланилаётган технология мураккаб (4) ва ходимларнинг хизмат мартабаси оширилишига иштиёқи баланд, ижтимоий эҳтиёжлари ва шахслараро муносабатлар бўйича кўникмалари юқори даражада (5) бўлган тақдирда қўллаш муваффақиятли ва сермаҳсул бўлиши мумкин. Бундай вазиятларда ходимларнинг ҳуқуқ ва ваколатларини кенгайтириш аҳамиятга эга. Меҳмондорчилик индустриясида мураккаб технологиялар қўлланилмасада, меҳмонлар билан боғлиқ деярли барча вазиятлар махсус созланган ва мукаммал йўлга қўйилган. Агарда сиз ходимларни тўғри танлаган бўлсангиз (5 пунктга нисбатан), ходимларнинг ҳуқуқ ва ваколатларини кенгайтириш

меҳмонлар билан боғлиқ арорлар қабул қилишда компанияга фойда келтиради.

Ҳуқуқ ва ваколатларни кенгайтириш даражаси. Албатта, ҳуқуқ ва ваколатларни кенгайтириш мутлоқ кўрсаткич эмас, унинг даражалари мавжуд. Ходимлар маълум даражада қарор қабул қилиш имкониятига эга бўлишлари зарур. Harley-Davidson компаниясининг собиқ директори, Роберт Тирлинк: "Агарда сиз овсар одамларга эга бўлсангиз, бемаъни қарорларни тезроқ қабул қиласиз. Менежерлар айрим вазифаларни бажарадиган ходимлар ёки гуруҳларга нисбатан ҳуқуқ ва ваколатларни кенгайтиришнинг бошқа ходимларга нисбатан маълум даражасини белгилаб бериши мумкин. Ҳақиқатда эса маълум вазифалар доирасида ходимларнинг ва гуруҳларнинг ваколатлари турлича бўлиши мумкин. Ресторан тармоқлари, масалан, ўз менежерлари учун мижозларнинг шикоят ва аризаларини қабул қилиш бўйича ваколатларни тўлиқ бериши мумкин, бироқ, бу менежерларга менюда сезиларсиз бўлсада ўзгартириш киритишга рухсат бермайди.

Ишчи кучи хилма-хиллиги боис, айрим ходимларнинг ҳуқуқ ва ваколатларини кенгайтириш бошқа ўриндош ёки шартнома асосида ишлайдиганларига нисбатан афзалроқдир. Бундай ходимлар компания миссияси ва асосий мақсадлари, ўзлари билан узоқ муддатли алоқаси ҳақида кўп қизиқмайди, шу боис ҳуқуқ ва ваколатларни кенгайтириш билан бундай ходимларнинг имкониятларини ошириш маъқул эмас. Менежернинг бошқарув санъати бу борада турли ходимлар учун ҳуқуқ ва ваколатларнинг юқорида кўриб ўтилган бешта йўналишидан қайси бирини қўллашни аниқлаб беради.

Ҳуқуқ ва ваколатларни кенгайтириш билан боғлиқ кўзда тутилмаган оқибатлар. Ҳуқуқ ва ваколатларнинг кенгайтирилиши ваколатли ходимлар томонидан ходимлар учун, шунингдек компания учун ҳам бефойда бўлган қарорлар қабул қилинишига олиб келиши мумкин. Масалан, рецепшн меҳмонга икки соат кечроқ текширишга рухсат берса, хизмат кўрсатувчи ходимлар бошқа меҳмонларга жойни тайёрлаб қўйишда қийинчиликларга дуч келади, менежер эса укн бошланишидаёқ хоналарни йиғиштириш ва тартибга келтиришни талаб этади. Ваколатли ходимнинг қарори ёки ҳатти-ҳаракати иш жараёнида

бошқа ходимлар фаолиятига салбий таъсир кўрсатмаслиги, компаниянинг мижозларга кутилгандек хизмат кўрсатиш даражасини таъминлашга тўсқинлик қилмаслиги керак.

Ходимларни рағбатлантириш. Малакали одамларни ёллаш, ўқитиш ва уларнинг турли эҳтиёжларини аниқлагач, сизнинг олдингизда уларнинг иш хусусиятлари белгилаб олиш вазифаси қолади. Ходимлар ишлашга эҳтиёж сезадилар, бироқ белгиланган ишнинг ярмини қилишга тайёр бўлади. Менежер сифатида сиз уларнинг хулқ-атвори ва мукофатлаш тизимини шундай йўналтиришингиз керакки, бу орқали сиз ходимларнинг меҳнат унумдорлигини оширишингиз талаб этилади. Буни оддийгина молиявий стимуллар орқали, иш жойини қайта ташкил этиш ва ротация қилиш, уларнинг ҳуқуқ ва ваколатларини кенгайтириш орқали ҳам амалга оширишингиз мумкин. Энг муҳими мотивациянинг бу дастаклари қай даражада самара беришидир.

Ижобий қўллаб-қувватлашнинг кучи. Агарда сиз ходимларнинг кўнгилдаги ҳаракат ва интилишларини рағбатлантирадиган ва сизга маъқул бўлмаган хулқ-атворини рағбатлантирмайдиган бўлсангиз, ўзингиз кутган нарсаларга кўпроқ эришасиз, истамаганларингиздан халос бўласиз. Бундай рағбатлантириш ижобий кўмаклашиш ёки қўллаб-қувватлашдир. Ғоя жуда содда бўлишига қарамасдан, кутилган ва кўнгилдагидек натижага эришиш жуда қийин. Нотўғри ҳатти-ҳаракатларни рағбатлантириш, номуносиб, меҳнатга арзимайдиган ишларни рағбатлантириш билан баробар. Масалан, ходимнинг ўзининг ёмон иллатларини ташлаши учун мукофат ваъда қилиш. Менежерлар ҳар бир ҳатти-ҳаракати ва сўзини ўйлаб пухта таҳлил қилиб бориши лозим. Шу билан бирга ходимларга ташкилот истаганидек хулқ-атвор ёки меҳнат самарасигина рағбатлантирилишини кафолатлаши зарур.

Барча тақдирлаш ва мукофотлар айнан стимулларни аниқлаш учун ўта аниқ ва пухта таҳлил қилиниши керак. GuestFirst меҳмонхонаси, масалан, ўз ходимларига меҳмонларни мамнун қилиш учун барча имкониятларини ишга солишлари кераклигини таъкидлаши мумкин, бироқ GuestFirst менежерлари ҳақиқатда компания бюджетига алоқадор ходимларнигина баҳолайдилар ва мукофотлайдилар. Рағбатлантириш тизими

қандай ташкил қилинишдан қатъий назар, шахсий бонуслар гуруҳ ишига тўсиқ бўлиши мумкин; корхона фойдасида иштирок этиши ходимларнинг бетакрор сервисни таъминлашга эмас, қисқа муддатли харажатларга йўл қўйишига олиб келиши мумкин. Натижада аксарият ходимлар мижозларга хизмат кўрсатишнинг аҳамиятига эмас, балки раҳбарларнинг ҳатти-ҳаракатларига мослашишга ҳаракат қилишади.

Гап шундаки, биз бажарилиши мумкин бўлган нарсалар учун рағбатлантирамиз ва тақдирлаймиз. Менежерлар ишни енгиллаштирадиган хулқ-атвор ва ҳаракатларни мустаҳкамлаш учун зарур пайтда зарур стимулларни керакли миқдорда қўллаш лозимлигини билишлари керак. Агарда биз ходимларимизнинг маълум интилишларини тадбиқ қилишларини ҳоҳлайдиган бўлсак, уларни рағбатлантиришни аниқ ва маълум кетма-кетликда амалга оширишимиз керак.

Унумдорлик ва тақдирлашнинг узвийлиги. Менежер иш фаолиятининг муҳим жиҳатларидан бири ҳар бир ходимнинг вазифаларини аниқлаш ва уларни меҳнатга ундовчи стимулларни мунтазам равишда тўлдириб бориш, кимлар ушбу мукофотларга лойиқ, кимлар уни олиши мумкинлигини аниқлашдир. Кутиш назариясида келтирилишича, ташкилотлар бевосита унумдорликни тақдирлашга эътибор қаратишлари керак. Агарда ходимлар муайян даражадаги унумдорликка маълум интилишлар орқали эриши мумкин деб ҳисобласа ёки шу орқали эришишни кутадиган бўлса, бундай натижага эришиш гуруҳий тақдирланишга олиб келса ва ишчилар бу тақдирланишларни қадрлайдиган бўлсалар, учинчидан, улар ўз интилиш ва ҳаракатларини давом эттириш учун мотивацияга эга бўлади. Шунингдек, ишчилар бунга мувофиқ равишда ўқитилиши ва кўникмаларини шакллантиришлари лозимки, улар берилган вазифаларни бажариш учун шароитлар яратилиши, шароитлардан келиб чиққан ҳолда зарур талабларни белгилашни тақозо этади. Бу ўз-ўзидан тақдирлаш ва мукофотларнинг маъмурий жавобгарлик ҳиссини келтириб чиқаришини англатади.

Кутиш назариясидан келиб чиққан ҳолда таъкидлаш жоизки, раҳбарлар ходимларни самарали мотивация қилиш учун бир нечта муҳим босқични босиб ўтишларига тўғри келади.

Биринчидан, улар ўз ходимларига мукофот ва тақдирлаш учун ҳаракат қилишлари учун эгаллаган билим, кўникма ва малакаларининг иш жараёни учун етарли (етарли эмас) эканлигини билдириши керак. Яъни, ходимлар етарли даражада шижоат ва серғайрат бўлиши керак. Иккинчидан, менежерлар ходимлари ўз ишини яхши бажарган тақдирда ваъда қилинган мукофотни берилишига ишонч ва кафолат билдиришлари керак. Агарда ходимлар раҳбариятга етарли даражада ишонч билдирмас эканлар, мукофотлаш тизими кўзланган самарага эришишни таъминламайди. Учинчидан, менежерлар ходимларнинг турли эҳтиёжларини қондириши мумкин бўлган кўплаб мукофот турларига эга бўлишлари керак.

Мазкур назария менежерларга улкан масъулият юклайди. Менежерлар ўз ходимларининг лозим даражада тайёргарликка эга бўлишларини кафолатлашлари керак, чунки бунда улар зарур жойларга зарур одамларни тайинлаш, вазифаларни бажариш учун керакли ишчи кучига эга бўладилар, келгусида бу интилишлар ўз мевасини беради ва ўзи жамоаси учун қадрлашга арзигулик натижаларга эришишга имкон беради. Бу билан ўзларига адолатли ёндашадилар.

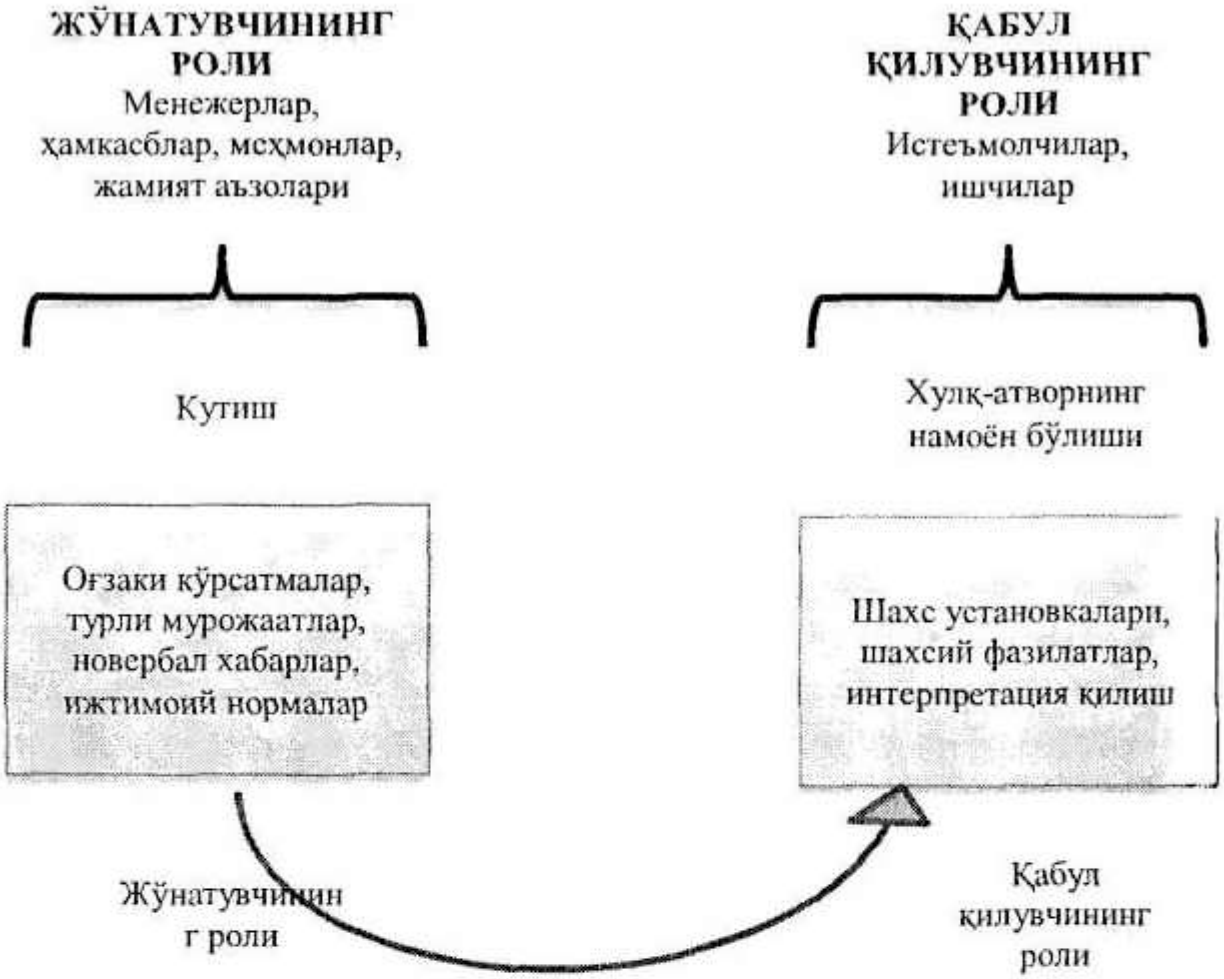
Ишчиларнинг ролига аниқлик киритиш. Менежерлар ўз ходимларининг иш жойидаги ролларини аниқ тушунтириб бериш учун масъул ҳисобланишади. Улар аниқ белгиланган лавозим йўриқномалари, кўзланган мақсадлар, компанияга оид қадрият ва ахлоқ нормаларини мустаҳкам сақлаш ва мунтазам равишда ходимлар билан уларни "ижро" этиш билан боғлиқ вазиятларни таҳлил қилиб туриш орқали ролларга аниқлик киритиб борадилар. Ўз ролини яхши англаган ходимлар барча имкониятларини ишлаб чиқариш жараёнига сафарбар эта олади ва ҳеч қандай самарасиз ишга йўл қўймайди.

Роллар назарияси. Роллар назариясига кўра инсон жамиятда хатти-ҳаракатнинг қатъий усулларининг мажмуасини эгаллайди. Унинг моҳияти ташкилот, гуруҳ ёки гуруҳда ишлаш унинг аъзоларининг хулқ-атворига қай даражада таъсир кўрсатишидан иборат. Одамлар бошқалар таъсири остида тасаввур қилиш мумкин бўлган ролга киришади. У черков аъзоси, талаба, ота-она, жамоат арбоби, шунингек хизматчи бўлиши мумкин. Ҳар бир рол инсонларда турлича намоён

бўлади, бироқ уларнинг назорат остида ёки кўрсатма бўйича рол ижро этиши унинг ўзини қандай туктишини намоён қилади. Талабалар ўзларини талаба қандай хулқ-атворга эга бўлиши лозимдек тутадилар, Hard Rock Cafe ходимлари ҳам ўзларини Hard Rock Cafe ходимларидан кутиш мумкин бўлган хулқ-атворда намоён қилади. Меҳмонлар ёки бошқа ходимлар ўзларини ғалати, кулгули ёки қовоғи осиғлиқ ҳолда тутиши мумкин, бу меҳмонхона регистратори ёки билвосита ходимлар учун кутилмаган ҳолат эмас. Одамлар бизга юз, тана ҳаракатлари ёки иш фаолиятидан келиб чиққан ҳолда ўзимизни қай даражада ёки вазиятдан келиб чиққан ҳолда гапиришимиз, мурожаат қилишимиз ҳақида хабар беради.

12.3.1-расмда кўрсатилганидек, 24 та ролли вазиятлар бўйича ўтказилган тадқиқотларга кўра уларнинг иккита асосий элементи: жўнатувчи ва қабул қилувчи роли мавжудлиги аниқланган. Жўнатувчининг роли қабул қилувчидан нималарни кутаётганлиги, кейинчалик эса вербал ва новербал хабарлар жўнатиш орқали мазкур ролни ижро этиш жараёнида ўзини қандай тутиши ҳақида билдиришида намоён бўлади.

Раҳбарият тақдим этаётган инструктаж ва ўқитиш, ҳамкасблар ва меҳмонлар томонидан жўнатилаётган турли белги ва хабарлар, жамият томонидан қўлланилиб келинаётган ижтимоий нормалар, буларнинг барчаси меҳмонхона хизматларида бизни турли ролларга йўналтиради. Қабул қилувчининг ёки алоқага киришувчининг ролини ҳамкасблар бажариши мумкин. Ходимлар меҳмонлар улардан кутаётган парсаларни мунтазам равишда кузатиб юрадилар ва уларни ўзларича интерпретация қилади. Шу орқали меҳмонларнинг хулқ-атвори ҳақида тасаввурга эга бўладилар. Ҳар бир ходим меҳмонларнинг бу каби кутишларини ўз ролига ёки компания ролига мос келишига қараб бажариш ёки бажармаслик ҳақида қарор қабул қилади.



12.3.1-расм. Меҳмонхона хўжалигида роллар назарияси

Иштирокчилар ўртасида ролларни тақсимлаш. Дисней компанияси рол концепциясидан иш самарадорлигини ва характерини оширадиган мукаммал усули сифатида фойдаланади. Ҳар бир рол омма олдида чиқишда муҳим аҳамиятга эга, шунингдек, саҳнадаги ва саҳна ортидаги атамалар барча ходимлар онгига сингдиришга ҳаракат қилади. Ғоя шундан иборатки, ходимлар табиий ҳолда шоу яратишга қодир бўлса, укўп устунликларга эга бўлади, энг асосийси одамларни ўз ишига рол сифатида ёндашишини таъминлашдир. Улар томошабинлар ва меҳмонлар учун бу ролларни одатдагидек ижро этиб беришларини маҳсулдорлик деб тушунишади. Бундай ғояларнинг сингдирилиши ташкилотнинг барча жабҳаларида муҳим аҳамиятга эга. Энди фақат: "мен оддий ҳовли тозаловчиман" дея ўзининг узоқ йиллик иш тажрибаси,

маълумоти ва меҳнатини камситиши мумкин бўлган фикрдан, ўзига нисбатан актёр сифатида қараш ва барча саъй ҳаракатлари, иш тажрибаси маълум ролларни бажаришга қаратилганлиги ҳақида фикр юритиш керак. Саҳна асарида, театрда ҳеч қайси бир ҳаракат ҳақорат қилинмайди ёки ҳовли тозаловчи ролини ижро этиш ўзини паст тутиш эмас. Охир оқибат, сиз ҳақиқатда ҳовли тозаловчи эмас, энг аввало ҳовли тозаловчи ролини моҳирлик билан ижро эта оладиган қобилиятли актёр ёки актёрлар гуруҳининг аъзосисиз. Бундай муносабат ходимларда ролли низоларнинг олдини олади. Яъни сизнинг ҳақиқий киёфангиз, ҳақиқий ҳаётда нималарга қодир эканлигингиз бошқа нарса, ҳовли тозаловчи ролини ижро этишингиз тамоман бошқа нарсадир.

Ролли низолар. Бу узлуксиз жараён меҳмонхона хизматлари кўрсатувчи ходимлар ўртасида реал ва потенциал низолар келиб чиқишида муҳим рол ўйнайди. Турли одамлардан турлича ролларни кутаётган киши турли чалкашликлар ва низолар келиб чиқишига шароит яратиб бериши мумкин. Агарда меҳмон бир нарсани кутадиган бўлса, компаниянинг сиёсати эса тамоман бошқа нарсани талаб қиладиган бўлса, ходимлар ва ишчилар қайси йўлни танлаш, қайси ролни ўйнаш кераклигини ажрата олмасдан мураккаб вазиятга тушиб қолади. Низолар меҳмонхона назоратчиси томонидан ролларнинг номувофиқлиги аниқланганда, ёки ходимларнинг бажараётган роли низоли омиллар, унинг азалий қадриятларига зид бўлганда содир бўлиши мумкин. Масалан Саллининг турмуш ўртоғи ўғлининг тугилган кунини нишонлаш учун ишдан эртароқ келишни сўраса, унинг бошлиги эса қўшимча ишлаш лозимлигини талаб қилгудек бўлса, бу вазиятда Саллининг хотин(она) роли ва ходим сифатидаги роли ўзаро низога киришади.

Ролларни тушунтириб (ёритиб) бериш. Менежерлар ходимларга ролларнинг моҳиятини ёритиб бериши ва ўзаро низолашувининг олдини олиши лозим. Инсонлар улардан нима талаб қилинаётганлигини ёеи нимани кутаётганлигини тушунтириб беришларини ҳоҳлайдилар. Ташкилот ва унинг раҳбарияти ўз ходимларига уларнинг роллари ҳақида етарли даражада тушунтириш олиб бормас экан, низоларнинг келиб чиқиши эҳтимоли юқори бўлади. Меҳмондорчилик

индустриясининг самарали дастурлари ҳам мавжудки, унда ходимларнинг барча роллари аниқ тушунтириб берилган ва улар низоларга кам сабабчи бўлиши мумкин. Хизмат кўрсатувчи ходимлар ўқишни тамомлашлари ва хизмат кўрсатишни бошлаши биланоқ ўз роли ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлиши лозим. Масалан, Дисней ходими "саҳна"га чиқар экан, ўзининг ижро этадиган ролини жуда яхши билади ва уни хавфсиз, мулойимлик билан шоу тарзда ва самарали ижро этади.

Эмоционал меҳнат ва ролли ўйинлар. Меҳмонлар билан бевосита ишловчи ходимлар (Frontline persons), эмоционал меҳнат билан шуғулланишади ва бунда доимо яхши ҳолатда бўлишлари талаб этилади. Бундай ходимлар учун нафақат ишларни бажариш билан боғлиқ кўникмалар, қобилият ва билим талаб этилади, балки хизматни маълум даражада бажариш учун қўшимча жисмоний меҳнат ҳам талаб этилади. Доимий равишда табассум билан ишлайдиган кишиларни топиш амри маҳол, чунки меҳмонларнинг талаби ҳар доим ҳам табассум қилган ҳолда жавоб беришни талаб қилмайди. Бироқ табассум билан хизмат қилиш ва ҳамдардлик ҳисси меҳмондорчилик индустриясида қийин шароитларда бўлишидан қатъий назар ходим ишининг ажралмас қисмидир. Айниқса, меҳмонлар жаҳлдор, асабийлашган ва ходимларга бақираётган шароитда кўпчиилк учун ижобий ва меҳрибончилик билан муносабат қилиш мураккаб вазифа ҳисобланади.

Бундай вазиятларда меҳмонларга қарши ишлатиладиган асосий чора бу эмоционал меҳнатдир. Бу худди ходимларнинг жисмоний меҳнат билан шуғулланишидек масала. Ижобий муносабатда бўлиш ҳар доим ҳам яхши эмас, у салбий муносабат каби хавфли бўлиши мумкин. Ходимлар қандай қилиб меҳмонларнинг эмоционал реакциясидан қутилиб қолиши мумкин? Бунинг самарали усули энг аввало иш ҳақида ўйлаш ва эмоционал меҳнатнинг ортиқча босимидан халос бўлиш учун турли ролли ўйинларга киришишдир. Шу билан бирга, эмоционал ҳақ тўланиши учун ҳам ҳар бир меҳмон билан унинг эҳтиёжларини ўрганишга ҳаракат қилиш керак. Бунинг учун меҳмонхона ходимлари меҳмонлар реакциясига эмоционал акс жавоб қайтара олиши талаб қилинади. Эмоциональ меҳнат ходимнинг иш куни давомида ёки сменаси давомида

меҳмонларнинг кўп сонли эҳтиёжларига жавоб қайтариш учун сарфлаган ҳиссий кечинмаларидир. Ўз вазифасини бажариш жараёнида турли роллардан фойдаланиш ходимнинг ҳиссий чарчашининг олдини олади.

Мазкур бобга оид тадқиқотлар шуни кўрсатмоқдаки, ролли ўйинлар нафақат ташкилот учун, балки ходимлар учун ҳам эмоционал меҳнатдан кўра яхшироқдир. Эшфорт ва Хамфрининг фикрича, "кўпчилик хизматлар учун турли такрорланиб турувчи роллар ва ўйинлар сценарийсининг хослигини эътиборга оладиган бўлсак, аксарият ҳаракатлар учун эмоционал меҳнат оддий юмушга айланиб қолади. Турли ташкилий роллари билан ажралиб турадиган шахслар меҳмонларнинг ўзига хос ролларни кутишида ҳам ўзларини табиий ҳис этишади. Келгусида муайян шахс тури сифатида айнан бир ролни ижро этишга мослашади, айниқса ходим бунга ихтиёрий жалб қилинса.

12.4. Меҳмонхона хўжалигида менежер, лидер ва ҳукмронлик

Кўпчилик менежерлар учун ҳукмронлик бошқа бировларга таъсир кўрсатиш воситаси ҳисобланади, чунки сиз уларнинг бошлиғисиз. Бундай менежерлар ўзларининг азалий ғояларига таяниб қолишган, ҳоҳлаган ходимларга бақириши, зўравонлик қилиши, раҳбар бўлишларига ҳали кўп ишларни бажаришлари кераклигини уқтиришади. "мен нима учун ўз ходимларимни рағбатлантиришим керак. Мен уларга қандай қилиш ҳақида кўрсатма бераман, улар эса худди шундай бажаришади"- бундай менежерлар учун кадрлар қўнимсизлиги юқори, ахлоқий муҳит ва ташкилий маданият паст бўлган ва тажовузкор ишчи кучи мавжуд бўлган замонавий компаниялар муаммо келтириб чиқаради. Бундай менежерлар қўл остидаги ходимлар меҳмондорчилик индустрияси интилаётган бетакрор сервисни таъминлаш учун одатда етарли даражада рағбатлантирилмаган.

Одамлар, одатда авторитар менежерлар билан ишлашни ёқтиришмайди. Бундай менежерлар ходимларнинг маънавий

руҳиятини тушириб юборади, қўнимсизликнинг ортишига ва корпоратив маданиятнинг салбийлашувига замин яратиб беради. Бундан ташқари, меҳмондорчилик индустрияси раҳбарлари ва назоратчилари ташкилот номидан иш юритишларини ва унинг йўналишида иш олиб боришларини талаб қилишлари керак.

Ҳокимият ва қабул қилиш назарияси. Барча раҳбарлар ҳам буюк шахс ёки етакчиларнинг фазилатларига эга эмаслар, уларнинг барчаси бошқарув меҳнатининг табиати, ходимларнинг тўғридан-тўғри буйсунишдан келиб чиққан ҳолда ҳокимият, жавобгарлик ва масъулиятга эга бўладилар. Бошқаларнинг яхши ишлашини ҳоҳлайдиган менежерлар ходимлардан талаб қилинганда улар нима учун бунга амал қилади (ёки амал қилмайди) ва топшириқларни бажаради (ёки бажармайди), беган саволни бериши керак. Классик менежмент асосчиларидан Ч.Бернарднинг Ҳокимият ва қабул қилиш назариясига кўра, ҳокимият бошқа бировларнинг кўрсатмаларни қабул қилиши ва кўрсатмада белгиланганидек бажаришини таъминлайдиган кучдир. Агарда кимдир сизга холодильникдан бир бутилка пиво келтиришга кўрсатма берса ва сиз буни бажарсангиз, мазкур кўрсатма сиз учун ваколатга эга бўлади. Аксинча сиз рад этгудек бўлсангиз, у сиз учун ваколатга эга бўлмайди. Шундай қилиб кўрсатма ва йўл-йўриқларнинг ҳокимият ёки ҳокимият эмаслигини кўрсатма берувчи орган эмас, унинг қабул қилувчилари белгилаб беради. Ташкилот менежерларга расмий ваколатлар беради; шахслар менежерга ваколат беради.

Бошқарув ваколатларининг қабул қилинишига таъсир кўрсатувчи омиллар кўрсатма берувчи ва уни қабул қилувчилар, шунингдек улар ўртасидаги, ташкилот ва ходимлар ўртасидаги муносабатларга ва кўрсатманинг характерига боғлиқдир. Раҳбарлар бу омилларни яхши англаши, ва ходимларга кўрсатма беришда етарли эътибор қаратишлари лозим.

Яхши йўлга қўйилган алоқа яхши менежерлар учун аҳамиятли ҳисобланади. Менежерлар ўз қўл остидагиларнинг эҳтиёжларини тушуниши, шунингдек, билишига ишонч ҳосил қилиши керак.

3. Ташкилотга аъзо бўлган ходим иш фаолият билан боғлиқ вазифаларни бажаришни кутади. Бошқа сабаблардан бири шундан иборатки, одамлар ўзларига кўрсатма, низомлар берилишини, айрим ҳолларда гуруҳлар ҳам айрим муносабатларда хулқ-атворни тартибга солувчи нарсаларга эҳтиёж сезади. Бунда улар *сўзсиз риоя этилишини талаб* этадиган йўл-йўриқ ва кўрсатмаларга бўйсунадилар. Йўл-йўриқларкуйидаги уч тоифадан бирига тааллуқли бўлиши мумкин: явно мувофиқ, мувофиқ бўлмаган ва шубҳали.

Агарда Лоис Эванс, унинг ёрдамчиси Билл Эллиотни, электрон жадваллар билан ишловчи дастурни компютерга ўрнатиб бериш учун чақирса, бу Эллиот учун бажарилиши қабул қилиниши керак. Эллиот бу ҳақда ишга қабул қилингандаёқ биларди, ёки Эванс унга дастурий таъминот воситаларини ўрнатиб бериши лозимлигини айтган бўларди. Бошқа томондан, агарда Эванс Эллиотни зудлик билан унинг уйига келишини ва дастурий воситани ўрнатиб беришни сўраганида у эҳтимол рад этган бўларди. Бу бундай хизмат вақтидан ташқаридаги ишни муҳокама ҳам қилиб ўтирмайди, чунки бу иш жараёнига мувофиқ эмас.

Аксарият йўл-йуриқ ва кўрсатмалар учинчи зона шубҳали кўрсатмаларга тааллуқли бўлиб қолади. Агарда Эванс Эллиотдан кофе тайёрлашни, жаноб Эванс учун табрикнома олишни ёки иш жараёнига тааллуқли бўлмаган, ҳақиқатда эса хунук бўлмаган бошқа вазифаларни бажаришни талаб қилиши мумкин, Эллиот бунда кўрсатмаларга амал қилишда улар ҳақида ўйлаб кўриши лозим.

Кўрсатмаларни бажариш учун қабул қилиш зонасининг кенглиги компаниянинг ходим эҳтиёжларини қай даражада қондириши билан боғлиқ. Компанияда шасга сигинувчи мутаассиб ходимлар том маънода фанатиклик учун ҳар қандай вазифани бажаришга тайёр бўлади. Бироқ ташкилотларнинг аксарият ходимлари мутаассибликдан йироқ, ишончли ва меҳнатсевар ходимлар ҳисобланади.

4. Гуруҳ аъзолари бир-бирини назорат қилишни таъминлайди. Ташкилотларнинг аъзолари узлуксиз ишлаш учун "ўз" ташкилотларини тузишни ҳоҳлашади. Агарда шундай бўладиган бўлса, улар бирлашиб, кутилганидан самарали натижа

кўрсатадилар. Шу тарзда, гуруҳ аъзолари бир-бирига кучли таъсир ўтказиб турадилар ва бирортасининг ҳукмронлик қилишларига йўл қўймайди. Ходимлар агарда гуруҳлари муваффақиясизликка учрагудек бўлсалар, шахсий мақсадларини амалга ошира олмасликларини яхши билишади. Компания ҳам унинг аъзоларидан бири ҳокимиятни ва йўналишни қўлга олмаса муваффақиятга эриша олмайди. Шундай қилиб, кўрсатмаларни рад этадиган ва ташкилот аъзолари билан ҳамкорлик қилмайдиган ходимлар ташкилий мақсадлар ва ўзи-ўзини ривожлантиришга ҳаракат қилаётган бошқа ходимларга хатар туғдириши мумкин. Одатда, гуруҳлар ҳар бир иштирокчининг ташкилий кўрсатмаларга амал қилиш ва уларни қўллаб-ққувватлашга даъват этади.

Норасмий гуруҳлар расмий гуруҳнинг ҳукмрон тузилмасини қўллаб-қувватлашда муҳим рол ўйнайди. Агарда норасмий гуруҳ қарорларнинг амалга оширилишини истаса, одатда бу амалга ошади. Агарда бу қарорлар норасмий гуруҳ манфаатлари учун зид бўладиган бўлса, расмий гуруҳ аъзолари уни амалга оширишнинг бошқа самарали йўлларини излаб топишга ҳаракат қилади.

Ташкилотлар ўзларининг энг яхши ва малакали ходимларини хизмат мартабасининг оширилишига кўмаклашади, уларга турли ахборот ва ресурслардан фойдаланиш устидан назорат қилиш имконини яратиб беради. Шу жумладан мукофотлар ҳам. Менежерлар томонидан ходимларни рағбатлантириш ваколатига эга бўлиши келгусида улар устидан ҳукмронликни мустаҳкамлашни таъминлайди. Энг муҳими, улар қандай ресурслар ходимлар учун биринчи навбатда муҳимлиги, ушбу ресурслар ходимларнинг содиқлигини сақлаб қолишини яяхши билишади. Бундай мукофатлаш тизимини қўллай олган менежерлар ҳеч қандай қийинчиликларсиз ходимларнинг интилишини таъминлаш, меҳнат унумдорлигини ошириши, заавқ-шавқ билан ишлашини ҳеч қандай ваколат кучисиз амалга ошира оладилар.

Адолатли бошқарув. Ходимлар раҳбарият ва ташкилотнинг уларга нисбатан адолатли муносабатда бўлишини исташади, шунингдек муваффақиятли менежерлар ҳам адолатни таъминлашни кафолатлашга ҳаракат қилишади. Адолат

назариясига кўра ходим олган манфаатларини сарф қилган кучларига муносабатини субъектив тарзда таққослайди. Биз таққослаш учун ўз ички стандартларимизни ишлаб чиқишимиз, ёки бошқа кишиларга ўзимизни солиштириб кўришимиз мумкин. Худди шунингдек ташкилотни ҳам бошқа ташкилотлар ва одамларга солиштириш каби. Агарда инсонлар ўзлари адолатли ҳисоблаган нарсага ёки келишувга эришсалар, ўз эҳтиёжларини қондирилган ҳисоблашади. Аксинча бажарган ишларимизга нисбатан камроқ нарсага эришгудек бўлсак, ўзимизга нисбатан адолатсизлик қилингандек ҳис этамиз. Назарияга мувофиқ, Одамлар турли хилдаги шахслар ўртасида солиштиришлар учун муносабатларда бўладиган даромадлар ва харажатларни тенглаштириш учун субъектив хукмни қўллаш моиллигига эга бўлишади. Адолатлилик назарияси шуни таъкидлайдики, инсон мотивациясига унинг ҳозирги фаолияти ва натижаларига бўлган баҳосининг адолатлилиги муҳим даражада таъсир қилади. Адолатлилик хозирги баҳоларнинг олдинги баҳолар билан, шунингдек бошқа одамларнинг айнан шундай ютуқларига бўлган баҳолари билан солиштиришдан келиб чиққан ҳолда аниқланади. Агарда ходимлар бошқаларга бўлгани каби унга хам бир хил меъёр билан муносабатда бўлишса, у ўзини кониққан ҳис қилади ва фаолликни юзага чиқаришни бошлайди. Агар мана шундай баҳолашлар ва солиштиришлар натижасида бузилишлар йўқ, деб хулоса килинса, инсон фаол ишлашни давом эттиради. Агарда бузилишлар фаҳмланса, у "адолатлиликни тиклаш" ни бошлайди: иш хақининг оширилишини, иш шароитларининг яхшиланишини, хизмат бўйича кўтарилишини талаб қилади, унумдорликни ёки иш сифатини пасайтиради ёки бошқа бирон ташкилотга кўчиб ўтади. Бироқ, агар одамлар уларга юқорирок мукофот бериляпти деб ўйласалар, улар қаттиқроқ ишлаш учун мотивлантирилишлари мумкин. Ходимлар охир-оқибат кўнгилли ишчи бўлиб қоладилар. Улар исталган вақтда иш жойини ташлаб кетиш, вазифаларни ихтиёрий равишда тезроқ бажаришлари мумкин. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики адолатсизлик ҳисси ходимларнинг иш фаолиятидаги иштирокини пасайтириб юборади, меҳнат унумдорлигининг йўқолишига ва ходимларнинг норзилигини келтириб чиқаради.

Иш жойидаги адолат. Кейинги ўн йилликлар мобайнида адолатлилик назарияси, менежерлар томонидан адолатли ёки адолатсиз муносабатлар, шунингдек бу муносабатларнинг жамоа аъзоларига қандай таъсир кўрсатиши ташкилий адолат диққат-марказида бўлиб келмоқда. Ходимларнинг адолат ёки адолатсизликка муносабатини тўрт шаклда кўриб чиқишимиз мумкин: тақсимотнинг адолатлилиги (яъни, қарор қабул қилиш натижаларининг адолатлилиги), жараённинг адолатлилиги (яъни, қарор қабул қилиш жараёнининг адолатлилиги), шахслараро адолат (яъни, рағбатлантиришнинг адолатлилиги) ва ахборот алмашинувининг адолатлилиги (яъни, ўзаро суҳбатлашишнинг адолатлилиги). Аксарият тадқиқотлар шуни кўрсатмоқдаки, ходимлар корхона ва унинг аъзолари томонидан адолатли муносабатни ҳис этган тақдирдагина ўз корхонасига нисбатан содиқлиги, ишдан қониқиши ва меҳнат унумдорлиги сезиларли даражада ортади, шунингдек, уларнинг иш жараёнидаги иштироки ортиб, салбий хулқ-атвори йўқолиб боради. Ўзини рағбатлантиришга ёки корхона учсун кераксизлигини ҳис қилган ходимларнинг ахлоқий фазилатлари ёмонлашиб боради, турли иллатларни келтириб чиқаради, ҳаттоки компания номига доғ тушириши ҳам мумкин. Улар доимо ёмон кайфиятда бўлишади ёки мижозларига нисбатан қўпол муносабатда бўлиши мумкин.

Бошқа томондан, одатдаги шароитда бошқа ходимларга нисбатан кўпроқ эътиборга тушган ходимлар охир-оқибат ўзларини бундай мукофатга лойиқ деб ҳисоблайдилар. Улар қисқа муддат ичида бундай кўп мкуофат ва эътиборга эришганликлари учун ўзларини айбдордек ҳис этадилар ва уларни оқлаш учун ҳамкасбларига нисбатан кўпроқ ишлашга ҳаракат қиладилар. Масалан, ходимларнинг ассоссиз равишда кўпроқ ойлик маошини олиши уларнинг маълум муддат мобайнида ишга вақтидан илгари келишини ва исталганча кеч қолиб ишлашини рағбатлантиради.

Умуман олганда иш ҳақи даражасини адолатли даражада сақлаб туриш ва ундан омманинг баҳраманд бўлиши ташкилот муаммоси ҳисобланади. Одамлар бир-бирларининг иш ҳақларини тўғрисида маълумотга эга эмасликлари боис, иш ҳақлари ўртасида жуда катта тафлвут мавжудлиги тўғрисида

тахмин қилишади. Бундай тахминлар келгусида адолатсизлик ҳиссини келтириб чиқариши мумкин. Айрим мутахассислар иш ҳақи тўланишининг ҳақиқатда адолатли эканлигини кўрсатиш учун ҳар хафта якунида иш ҳақи миқдорини оммага маълум қилишни тавсия қилишади. Шундай йўл тутилган тақдирда ҳар бир ходим ўзининг интилишлари ва хулқ-атвори учун қўшимча рағбатлантиришга лойиқ ёки лойиқ эмаслигини, энг кўп иш ҳақи олган кишилар рағбатлантирилаётганликлари ҳақида фикр юритиш мумкин бўлади. Бу ташкилот нуқтаи назарида адолатли ҳисобланса-да, кўпчилик ўз иш ҳақларининг оммага маълум бўлишини исташмайди ва бу билан ходимлар ўртасида янгидан-янги низолар келиб чиқишининг олдини оладилар. Чунки пул билан боғлиқ ахборотларнинг очиқлиги ҳам қисқа муддатдан сўнг адолатсизлик ҳақида миш-мишлар тарқалишига сабаб бўлади. Айрим ташкилотларда иш ҳақи даражаси ёки окладлар миқдори диапозони (энг юқори ва қуйи миқдор) эълон қилинади. Бу билан ходимларга тўланаётган иш ҳақлари миқдори ҳақиқатда белгилаб қўйилганлиги ва адолатли ҳисобланиши таргиб қилинади.

Менежерлар ва лидерлар. Менеджерлар ўз маъмурий мажбуриятлари ҳақида кўпроқ қайғуришлари керак, бироқ, улар ўз ваколатларини бажаришлари билан биргаликда кўп натижага эришишлари ҳам мумкин. Лидерлик қобилиятига эга бўлган менежерлар ташкилот ва унинг ходимларини ўзгартириб юбориши мумкин бўлган ишларни амалга оширишга қодир бўладилар. Лидерлик кўникмалари ташкилотнинг ҳар бир ходими истайдиган нарсаларни аниқлай олиш қобилиятига эга бўллади. Қўрқитиш ва турли таҳдидлар қисқа муддатда самарали бўлган мотиватор ҳисобланса-да, менежернинг лидерлик имкониятлари салоҳиятли ходимларни узоқ муддат давомида ишга ундашни таъминлай олади. Менежерлар ўз ходимларининг серғайрат ва шижоати, завқ-шавқ билан ишлаши, ўз ишига содиқлиши ва самарали ишлашини ҳоҳласалар аввало уларнинг эҳтиёжлари аниқланиши ва қондирилиши зарур.

Лидерлик кўпгина адабиётларда ёритиб берилган ва турли муносабатлар нуқтаи назаридан таҳлил қилинган. Меҳмондорчилик индустриясида Кузес и Познерларнинг

таъкидлашларича "раҳбарлик охир оқибат ходимларнинг ўзига хос қобилиятларини намоён қилишлари учун шароитлар яратиб бериш билан белгиланади". Шундай қилиб, раҳбар ходимларига вазифаларни қандай бажаришлари лозимлиги ҳақида кўрсатма бериш билан кифояланади, лидерлар эса ходимларни нафақат ўз вазифаларини бажаришларига ундайди, балки уларни юқори даражали хизмат кўрсатишлари учун руҳлантиради.

Лидерлик ва ташқи муҳитдаги ўзгаришлар. Меҳмондорчилик индустрияси лидерлари ўз имкониятлари ва эришган ютуқлари мувозанатини таъминлашни истар эканлар, ўзларининг энг яхши ҳислатларини намоён қилишга ҳаракат қилишади. Бунда энг аввало ташқи муҳитдаги ўзгаришлар: хилмахилликнинг кучайиши, ишчи гуруҳнинг кенгайиб бориши, халқаро рақобатнинг кучайиши, маданий силжиш, янги технологиялар ва шу кабилар (бу рўйхатни янада кенгайтириш мумкин)ни эътиборга олиши зарур. Бунинг натижасида лидерлар авлодлар ўртасидаги кросс-маданий ва кросс-фарқларни баҳолаш, алоҳида шахслар ва меҳнат жамоаларининг эҳиёжларини самарали аниқлаш ва ташқи муҳитнинг комплекс омиллари, уларнинг амал қилиши, келгусида улардан самарали фойдаланишлари мумкин. Бу каби омиллар ходимларнинг қондирилиши мураккаб бўлган эҳтиёжларини аниқлаш ва рағбатлантириш имконини беради.

Ходимларнинг хурсандчилиги ёки мамнунлиги уларнинг келгусида яхши ишлашини англатмайди одатда юқори маҳсулдорлик ходимларнинг юқори даражада мамнуниятини келтириб чиқаради. Бундан ташқари ходимларнинг ишдан қониқиши ва мамнунлиги ҳақиқатдан ҳам уларни қўнимсизлигини пасайтиради.

Мукофотга эришиш учун уни таъминлайдиган даражадаги меҳнат унумдорлигига эришиш кифоя. Ишчилар ўзларининг ташкилий ролларини етарли даражада идрок эта олишлари керак; акс ҳолда уларнинг барча ҳаракатлари зое кетаи. Ходимлар зарур маҳсулдорликка эришишга имкон берадиган ўзига хос шахсий фазилат ва қобилиятларга эга бўлиши ҳам зарур. Ходимлар ўз ташкилий ролларини тўғри идрок эта олсалар ва ўз шахсий фазилат ва қобилиятлари

асосида уни амалга оширадиган бўлса, маҳсулдорлик юқори даражада бўлади.

Биз ходимлар мамнун ёки мамнун эмаслиги ҳақида аниқ маълумотга эга эмасмиз! Қачонки уларга ваъда қилинган мукофот (ҳоҳ ички, ҳоҳ ташқи) ва эришган мукофтларини, ваъда қилинган тақдирлашлар адолатли ёки йўқ эканлигини таққослаб кўрар эканмиз ростини айтадиган бўлсак, улар мамнун, аксинча улар мамнун эмаслар.

Хизматларни аъло даражада кўрсатувчи ходимларнинг рағбатлантирилиши мижозларни рағбатлантириш билан баробарми?

Меҳмонлар ҳақида қандай фикрдасиз? Улар ҳам мамнуният билдиришадими? Аксарият ходимлар компаниядан мамнун бўлсаларда улар банкротга юз тутадилар. Мураккаб савол туғилади, ходимларнинг мамнунлиги меҳмонларнинг мамнуниятига сабаб бўладими. Афсуски, тадқиқотлар бунинг аксини тасдиқлайди, агарда ходимлар, компания қадриятлари ва фойдаси нимада эканлигини, мижозларга яхши хизмат қилишни билсалар ва яхши назорат билан бошқарилса, натижа ходимларнинг юқори даражадаги мамнунияти ва меҳмонлар талабининг юқори даражада қондирилиши билан якунланади. таъкидлаганимиздек, мижозга бетакрор хизматни тақдим этиш, ходимларни мотивация қилиш учун уларни мамнун қилишнинг ўзи етарли эмас. Чунки ходимларнинг мамнунияти, қоидага кўар ишда қолиш, маданиятни англаш ва иш билан шуғулланишдир, бу мижозларга хизмат кўрсатиш билан боғлиқ жумбоқнинг асосий жиҳати ҳамдир.

Мижозларга бетакрор хизмат тақдим этиш учун сиз ташкилий маданиятни тўғри танлашингиз, тўғри одамларни ёллашингиз, мотивация қилиш ва рағбатлантиришингиз лозим. Бироқ, булар ҳам бетакрор сервис учун етарли бўласлиги мумкин. Бошқарув фаолиятининг бу вазиятдаги қўшимча саъй ҳаракатлари мижозлар ўз ролини хизмат кўрсатувчи ходим роли билан ҳамкорликда амалга оширишини аниқлаш, уларнинг ролларини аниқлаб бериш ва уларни муваффақиятли бажаришлари учун шарт-шароитлар мавжудлигини аниқлашдан иборатдир. Бу келгуси бобнинг асосий масаласи бўлиб қолади.

Таянч сўз ва иборалар

Мотивация, моддий ва номоддий рағбатлантириш, бетакрор сервис, эътироф дастурлари, Fun-клуб дастурлари, ҳуқуқ, ваколат, роллар назарияси, лидер ва ҳукмронлик.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Ўз ишингиздан иш ҳақидан ташқари бошқа нарсалар муҳимлиги ҳақида ўйлаб кўрганмисиз, ёки иш ҳақидан бошқа нарсалар зарурлигини англаганмисиз?

A. Агарда сиз ҳозирда банд бўлсангиз, ўтган даврга нисбатан иш истиқболларидан қандай натижаларни кутасиз?

B. Мавқеидан қатъий назар 10 йилдан сўнг сиз ўз ишингиздан нималарни кутасиз?

2. Иш вақтда хўжайинларнинг сизнинг яхши ишларингизга эътибор бермасдан камчиликларингизни гапирган пайтни эсланг. Бу пайтда хўжайинингиз сиз ҳақингизда шикоят қилган ёки ишдан норози бўлган бошқа ходимга эътиборини кўпроқ қаратганми? Агарда шундай бўлса, раҳбарнинг танқиди сиз учун нимани ўргатди? Сиз бундай вазиятдан ўз бошқарув услубингизда қандай фойдаланган бўлардингиз?

3. Ҳуқуққа эга бўлиш нима? Сиз ваколатга эга бўлган бир неча вазиятни мисол келтиринг. Сизнинг ҳуқуқ ва ваколатларингизни кенгайтиришганда бунинг уддасидан қандай чиққан бўлардингиз? Ўзингизни қандай ҳис қилган бўлар эдингиз?

A. Бу вазиятни сизга юклатилмаган бир нечта ваколат бўйича таққослаб кўринг. Энг охиргисини қандай уддалаган бўлар эдингиз ва ўзингизни қандай ҳис этасиз?

B. Агарда сиз меҳмонхона ёки ресторан менежер бўлсангиз, заиф томонларингиз сезиладиган айрим функцияларни ходимларингиз бажариши учун бериш ҳақида қандай фикрдасиз? Нима учун?

C. Нима учун меҳмонлар билан бевосита ишловчи ходимларнинг ҳуқуқ ва ваколатларини кенгайтириш муҳим аҳамиятга эга?

4. Тасаввур қилайлик, ресторанда аксарият ҳизматлар меҳмонлар учун бирма-бир кетма-кетликда кўрсатилади.

Меҳмондорчиликнинг бундай тажрибасининг муваффақияти учун гуруҳда ишлаш қанчалик муҳим?

5. Нуфуз назариясига кўра ҳар бир одам бирор нуфуз ёки обрў-эътиборни қабул қилиши керак, акс ҳолда у умуман нуфузга эга бўлмайди. Сиз бунга қўшиласизми?

A. Одамлар тўғридан-тўғри буйруқларни бажармайдиган вазиятларга гувоҳ бўлганмисиз, мисоллар келтиринг. эҳтимол, улар мазкур бобда келтирилгандек ҳокимиятни тан олиш шартларига риоя қилишмаган, ёки бошқа сабаблар бўлиши мумкинми?

B. Раҳбарлар ўзларининг ҳукмронлиги ходимлар томонидан қабул қилинишига кафолат беришлари учун нималарни билиш зарур?

C. Меҳмондорчилик индустриясида хизмат кўрсатишни бошқаришга нималар тааллуқли?

D. Сизнингча нуфузга эга бўлиш назарияси саноатнинг бошқа тармоқларига нисбатан меҳмондорчилик индустриясида кам аҳамиятга эгами?

5-БЎЛИМ. МИЖОЗЛАРНИ ЖАЛБ ЭТИШ ВА ҲАМКОРЛИКДА ҚИЙМАТ ЯРАТИШ

13-БОБ. МЕЗБОН ТАЖРИБАСИ ВА МЕҲМОН ИШТИРОКИ.

13.1 Мезбон тажрибаси ва меҳмон иштироки
13.2. Биргаликда ишлаб чиқариш
13.3. Меҳмон иштирокини аниқлаш ваҳамкорликка таклиф этиш.

13.1 Мезбон тажрибаси ва меҳмон иштироки

Меҳмонлар қиймат яратади. Анъанавий фирмаларда ташкилотга йўналтирилганлик тамойили ҳукм сурганлиги боис, барча масалаларни раҳбарият ҳал қилиши анъана тусига кирган. Масалан, раҳбарият меҳмонлар нимани ҳоҳлашлари, етказиб бериш тизимини ташкил қилиш ва таъминот масалалари. Истеъмолчига йўналтирилганлик тамойилида эса, компания ходимлари (бизнинг мисолимизда мезбонлар) мижозлар нимани ҳоҳлашлари ва уларни иш жараёнида ёки ишдан сўнг ўз тажрибаларини баҳам кўришларига жалб қилишга асосланади. Меҳмонларнинг иштироки ҳамкорликда қиймат яратиш ва иш тажрибасининг сифатини таъминлайди. Агарда меҳмонлар махсус ташкил қилинган фокус-гуруҳлар ёки тескари алоқа асосида ўзаро тажриба алмашинаётган бўлса, улар бевосита иштирок этмасдан туриб ҳамкорликда янги тажриба яратишлари мумкин. Масалан, тез тайёр бўладиган овқатларни тайёрлаш учун иш билан банд бўлган кишиларни барча масаллиқлар, рецепт, идиш-товоқлар мижоз фойдаланиши учун тайёр бўлган жойга таклиф қилиш ва ҳамкорлик ёки унинг кўрсатмаси асосида ноёб таом тайёрлаш, уни музлатиб қўйиш ва сейинчалик эса уйга олиб кетиш мумкин. Янада мураккаб даражада олиб қарайдиган бўлсак Дисней компаниясидаги гестолог (меҳмонларни ўрганувчи мутахассис) меҳмонлар билан ўзаро тескари алоқа тамойили асосида компаниянинг қайси жиҳатлари ижобий, қайсиларини такомиллаштириш зарурлиги ҳақида

маълумот тўплайди. Бугунги кунда исталган ахборотларга бир зумда эга бўлиш, фойдаланиш мумкин, меҳмондорчилик компаниялари махсус сайтлар ва блоглар орқали меҳмонларга боғланиши, уларнинг турли шикоят ва изоҳларини таҳлил қилиши (масалан, Marriot меҳмонхонасининг блоги. Marriot's blogs.) ёки турли ижтимоий тармоқлар ёрдамида меҳмонларнинг мамнуниятлари ва норозиликлари ҳақида, бунинг учун нималар қилиш кераклиги тўғрисидаги фикр ва мулоҳазаларини кўришимиз мумкин. 8.1-жадвалда энг оммабоп бўлган айрим ижтимоий тармоқлар ва веб-саҳифа блоглари келтирилган. Меҳмонлар шунингдек, 8.2-жадвалда келтирилган сайтларга ўз мулоҳазаларини ва тажрибаларини баён этиш орқали қолдиришлари, биргаликда янги тажрибалар яратиши мумкин.

Меҳмондорчилик тажрибасида раҳбарият меҳмонларни биргаликда тажриба алмашиниш, сифат ва қиймат яратишга жалб этишнинг турли стратегиялардан фойдаланишлари мумкин. Мазкур боб шундай стратегияларга бағишланган. Келгуси бобда эса раҳбарият томонидан меҳмонларни мижозларнинг мамнунлик даражасини аниқлаш, хизмат кўрсатишдаги хатоликларни аниқлаш учун жалб қилиши ҳақида гап кетади.

Бошқарув стратегияларининг машҳур вакилларидан Г.Прахалад ва Рамасвамилар томонидан таклиф қилинган фикрга кўра мижозлар билан биргаликда яратилган қиймат технологияларнинг жадал суратлар билан ўзгаришига олиб келади, мижозлар бугун ўз тажрибаси ҳақида қачонлардир билганидан кўпроқ ва янада кўпроқ билиш имкониятига эга бўлади. Натижада мижозлар компанияларнинг веб саҳифаларига ташриф буюриш, турли ижтимоий тармоқларда ўзаро суҳбатлашиш, турли ахборотларни алмашиниш орқали компанияларнинг мижозлар билан алоқа қилишларини аниқ билиб оладилар (масалан, TripAdvisor); бунинг учун улар алоқа компанияларига маблағ сарфлайдилар ва юқори қиймат ва сифатли сервисни тақдим этадиган веб-сайтлар аукционида ҳам

иштирок этадилар[35]. Веб саҳифалар орқали меҳмонлар компания билан тўғридан-тўғри боғланишади ва меҳмонларнинг айнан нималарни ҳоҳлашлари ҳақида ахборот беришлари мумкин. Бу ишларни ташкил қилишгача бўлган жараён, бунда гестолог албатта имкон топа олади. Гап шундаки, бугунги кунда меҳмон ёки мижоз турли тажриба, яратилган қиймат ва сифатнинг ҳамкори, яратувчиси ҳамдир, шунинг учун меҳмондорчилик компаниялари уларнинг бундай талаб ва эҳтиёжларини амалга оширишлари шарт.

Айрим жараёнлар ҳам борки, уларни меҳмонлар иштирокидан олдин, биргаликда ёки меҳмон иштирокидан кейин қўллаш мақсадга мувофиқ. Айрим муаллифлар меҳмонларнинг иштирокини маркетинг, ахборот таъминоти, шунингдек ҳамкорликда ишлаб чиқариш сифатида таснифлайдилар. Келгуси матнларимиз янада мураккаб таснифларни ўз ичига олади.

13.1.1-жадвал

Оммавий ижтимоий тармоқлар ва сайт блоглари

WEB-сайтлар	Асосий фаолият йўналишлари
BlackCareerZone	Карьера ва оддий ишчилар учун иш қидириш
Doostang	Молиявий хизматлар учун мўлжалланган сайт (фақат таклиф қилинган фойдаланувчилар учун)
85Broads	Аёл мутахассис ва раҳбарлар учун мўлжалланган сайт
Facebook	Ижтимоий тармоқ
GoogleGroups	Турли манфаатдор гуруҳлар учун ташкил қилинган сайт
Jigsaw	Турли ишбилармонлик алоқалари учун мўлжалланган ижтимоий тармоқ
LatPro	Испан тилида сўзлашувчи мутахассислар учун мўлжаллланган сайт
LinkedIn	Малакали кадрларни соҳалар бўйича

[35] Managing Quality Service in Hospitality: How Organizations Achieve Excellence in the Guest Experience Robert C. Ford, Michael C. Sturman, Cherrill P. Heaton, 2012 Delmar, Cengage Learning –516 pages. 267 p

	сегментловчи сайт бўлиб, иш қидириш учун мўлжалланган
Meetup	Бутун дунё бўйича умумий манфаатдор фойдаланувчи гуруҳлар учун учрашувлар ташкил қилиш ва офф-лайн клубларни ташкил қилиш
CareerBuilder.com	АҚШдаги бўш иш ўринлари бўйича йирик интернет-сайтлардан бири
My.Monster.com	Сети монстра помощи разыскиваемых возможностей
MySpace.com	Етакчи ҳисобланган ижтимоий тармоқ; меҳнат бозори бўйича ахборотлар алмашинишга мўлжалланган ижтимоий тармоқ
MyWorkster.com	Талабалар, битирувчилар, иш берувчилар, компания ва университетлар , университет ҳамжамияти учун касбий мартабани оширишга мўлжалланган сайт
Plaxo.com	Оилавий, ҳамкорликда бизнес ва профессионал фаолият учун мўлжалланган сайт
QuintCareers.com	Эксперт маслаҳати асосида иш қидириш сайти
Ryze.com	Тематик бизнес-тармоқ
Saludos.com	Ишчи кучини хилмахиллаштиришга қаратилган испания бандлик хизмати сайти бўлиб, махсус тайёрланган мутахассислар томонидакн бепул резюме ташкил қилувчи сайт
Vault.com	Шахсий карьера, етакчи иш берувчилар томонидан иш ўринлари, профориентация, алоҳида тармоқлар учун аноним иш эълонларини ўз ичига олган сайт
Windows Live	Фойдаланувчилар учун ўз шахсий жамоат гуруҳларини ташкил қилиш имконини берувчи сайт;
Groups	Майкрософт корпорацияси томонидан

	Windows Live хизмати
Youtube.com	Турли видео файлларни томоша қилиш, алмашиниш ва нусха олишга мулжалланган
Ziggs.com	Малакали бўш ходимларни излаб топиш; иш маълумотлари ва профиллардан ҳамкорликда фойдаланишга мўлжалланган сайт

Меҳмонлар ёрдам бериши мумкин. Анъанавий ташкилотларда ишлаб чиқариш жараёни ва ишлаб чиқариш масалалари билан шуғулланувчи кишилар стратегик режалаштириш ва ўрта поғонадаги узилишлар боис ташқи муҳитдан изоляцияланган. Аксинча кенг турдаги хизматларни кўрсатувчи меҳмонхоналарда ишчилар очиқ ҳавода турли тоифадаги меҳмонларни кўриши, ҳатто улар билан мулоқатда бўлиши ҳам мумкин. Кўп ҳолларда меҳмонлар хизмат кўрсатиш жараёнида иштирокчи сифатида асосий ролни ўйнайди. Бунинг яққол далили сифатида салат тайёрлаш барлари, банклардаги инфркиосклар, аэропортлардаги ўз-ўзига хизмат кўрсатувчи киоксаларни олишимиз мумкин. Бундан ташқари бугунги кунда кенг оммалашиб бораётган веб-ресторанлар, маҳаллий сайтлар орқали темир йўл, авиачипталар, меҳмонхона номерларини брон қилиш тизимларини келтиришимиз мумкин.

13.1.2-жадвал

Саёҳат ва меҳмонхона хизматлари билан боғлиқ қидирув ва турли мулоҳазалар сайти

WEB-сайтлар	Асосий фаолият йўналишлари
Consumersearch	Асосий истеъмол товарлари бўйича мулоҳазалар, шунингдек, саёҳат билан боғлиқ турли факр ва мулоҳазаларни ўз ичига олади.
Epinions	Асосий истеъмол товарлари бўйича мулоҳазалар, шунингдек, саёҳат билан боғлиқ турли фикр ва мулоҳазаларни ўз ичига олади
Fodors	Фойдаланувчиларга саёҳат тўгрисида мулоҳазаларни ўқиш, турли саволларга жавоб олиш ҳамда саёҳат билан боғлиқ турли факр ва мулоҳазаларни ўз ичига олувчи сайт
IgoUgo	Фойдаланувчилар учун саёҳатларни режалаштириш, мулоҳазалар келтириш ва ўқиш, туристик журнал ва фотосуратлар алмашинишга мўлжалланган сайт.
TripAdvisor	Сайёҳларнинг турли маслаҳатлари ва саёҳатни режалаштиришга мўлжалланган сайт
Virtualtourist	Бутун дунё бўйлаб фойдаланувчилар контентини таклиф қилади. Турли сайёҳларнинг маслаҳатлари, мулоҳазалари ва саёҳат билан боғлиқ фотосуратларини ўз ичига олувчи туристик сайт
Yelp	Турли бизнес ва хизматларни ўз ичга олган ижтимоий тармоқ сайти, саёҳатлар, меҳмонхона ва ресторанлардан ташқари бошқа корхоналар ва ташкилотлар обзорини ҳам ўз ичига олади

Меҳмонхона бизнеси ташкилотлари учун меҳмонларнинг хизмат кўрсатиш ждараёнидаги иштироки бевосита иштирокчи сифатида ёки билвосита кузатувчи сифатида бўлсин, сервер ёки веб саҳифа доимий равишда улар билан алоқада бўлиб

туришлари зарур. Шу билан бир вақтда юқори ҳақ туланадиган, тажрибали ва етакчи раҳбарлар ёки яхши тайёргарлик кўрган савдо вакиллари ташқи дунё ва мижозлар билан алоқада бўлиб туриш учун серверларига ёки веб саҳифаларига жга бўлишлари лозим. Сервер ва веб-саҳифа ташкилот меҳмонлари учун дастлабки таввурни уйғотиш учун муҳим ҳисобланади. Ҳар йили Дисней паркининг миллионлаб ташриф буюрувчилари, Southwest Airlines пассажирлари, Olive Garden ресторани мижозлари ва Marriott меҳмонлари ўз ташкилотларини барқарор ва самарали фаолият юритишлари учун керакли саволларга жавоб беришлари, хизмат кўрсатишлари ҳам мумкин. Бундай ходимлар нафақат меҳмонлар кутаётган сеҳргарлик, балки миллионлаб меҳмонларнинг турли саволларига жавоб ҳам топадилар. Автомобиллар ишлаб чиқаришнинг қатъий назорат қилинадиган ва тузилмавий муҳитли характерга эга серияли тизимидаги ишчидан фарқли равишда хизмат кўрсатиш жараёнида мезбон тажрибаси маълум кетма-кетликда ва бекам-кўст бўлиши билан бирга турли чалкашликларга барҳам бериш, меҳмонларнинг тушунмовчиликларига аниқлик киритишни таъминлашлари ҳам керак[36].

Меҳмонлар квазидифференциал ходим сифатида. Меҳмондорчилик ташкилотлари хизмат кўрсатишдаги турли чалкашликлар, стресс ва тушунмовчиликларни бартараф этиш учун меҳмонларнинг кўмаклашиши зарурлигини билишади. Бунинг асосий усулларидан бири ходимларни юқоридаги масалалар бўйича кўникмаларини ошириш учун ўқитиш ва меҳмонларнинг иштирокини бошқаришдир. Бундай чалкашликларни бошқаришнинг бошқа бир самарали стратегияси меҳмонларни квази-ходим сифатида тасаввур қилиш ва шунга мос тарзда бошқаришдир.

Бу каби ҳақ тўланмайдиган "ходимлар" биргаликда хизмат кўрсатиш учун етарли билим, малака ва кўникмалар (KSAs) га эга бўлишлари лозим. Бу шуни англатадики, меҳмонлар иштирокида шундай сервис маҳсулотини яратиш

---

[36] Managing Quality Service in Hospitality: How Organizations Achieve Excellence in the Guest Experience Robert C. Ford, Michael C. Sturman, Cherrill P. Heaton, 2012 Delmar, Cengage Learning –516 pages. 268 p

керакки, бунда меҳмонлардан талаб қилинадиган билим, малака ва кўникмалар янги сервис тажрибасини яратишга хизмат қилсин. Бу шунингдек, компаниянинг ўз сервис хизматининг афзаллик жиҳатларини мижозлар иштирокида рўёбга чиқаришни ҳам англатади. Агарда бу меҳмон фойдасига бўлса ва ташкилот меҳмоннинг барча жавобгарликларини ўз зиммасига оладиган бўлса, бу квази-ходимлар ўз вазифасини белгиланган тартиб-қоида доирасида амалга оширади. Одатдаги ташкилотларнинг мижозларидан фарқли равишда меҳмонлар меҳмондорчилик ташкилоти учун ҳақ тўлайди, шу билан бирга қўшимча иш юкламасини бажариши ва хизмат кўрсатиш жараёнини бошқаришда иштирок этиши мумкин.

Бенжамин Шнайдер ва Дэвид Боуэн квази-ходимларни бошқаришнинг уч босқичли стратегиясини таклиф қилади:

1. Меҳмонлар иштирок этишлари учун уларнинг пухта ўйланган рорлларини тўлиқ белгилаб бериш. Моҳиятан бу 5-бобда кўриб чиқилган иш жойларини таҳлил қилишни эслатади. Мазкур ролни амалга ошириш учун талаб қилинадиган билим, малака ва кўникмаларни аниқлаш ва уларга мос келувчи меҳмонларни танлаш зарур холос.

2. Ишонч хосил қилиш керакки, меҳмонлар сиз улардан нимани кутаётганлигингизни , нималарни истаётганлигингизни аниқ билиши лозим. Бунинг учун улар жисмонан соғлом, руҳан тайёр ва бундай вазифаларни бажариш учун етарли даражада тажрибага эга бўлишлари керак. Вазифанинг қандай бажарилишини меҳмонларга кўрсатиш фойдадан ҳоли бўлмайди.

3. Ишни бажариш жараёнида жалб қилинган меҳмонларнинг берилган вазифаларни уддалай олишини баҳолаш лозим. Моҳиятан, меҳмонларни биргаликда хизмат кўрсатишига кафолат бериш, уларни жалб қилишда аттестациядан ўтказиш мақсадга мувофиқ. Шундай қилинган тақдирда меҳмон ўзига бириктирилган вазифаларни бажариши учун қўшимча ўқитишга муҳтожми? Меҳмоннинг ўз имкониятларини тўлалигича намоён килишига мавжуд жиҳозлар ёки хизмат кўрсатиш тизими қандай тўсиқ бўлмоқда? каби саволларга аник жавоблар топиш мумкин.

Албатта, мижозлар хизмат кўрсатишда доимий иштирокчига айланиб қолмаслиги керак, шунингдек, кўп вақт ёки кўп ҳаракат талаб қилмаслиги, меҳмон вазифаларни бажариши учун қўшимча бирор нарсага ўрганиш учун ҳаракат қилмаслиги лозим. Масалан авиапассажирлар самалётнинг учишига ёрдам бера олмайдилар, ҳатто буни таклиф қилишганда ҳам бунинг имкони йўқ. Мезбон тажрибасининг ҳар бир компонентини пухта баҳолаган ҳолда меҳмонхона иш юритувчиси меҳмонлар жалб этиш орқали бажарилиши мумкин бўлган компонентларни аниқлаб чиқади. Шу билан у меҳмоннинг иштирокини рад этиши ёки талаб этиши мумкин. Ресторанлар унчалик қиммат бўлмаган ўз-ўзига хизмат кўрсатувчи буфетларни таклиф қилиши, шу орқали таниқли ошпазларни ишга жалб қилиш билан боғлиқ муаммоларни ҳал этиши мумкин, меҳмонхоналарда рўйхатдан ўтиш учун ўз-ўзига хизмат кўрсатувчи киоксалар ўрнатиш орқали мижозларнинг кутишга сарфлайдиган вақтини тежаш ва уларга қулайликлар яратиш мумкин. Ёки авиакомпаниялар компьютерларда носозликлар ёки линиянинг бандлиги кузатилганда ўз-ўзига хизмат кўрсатувчи киоскалардан фойдаланишни таклиф этишлари мумкин. Юқорида кўриб ўтилган ҳар бир ҳолат бўйича меҳмонлар ишчилар унга хизмат кўрсатишини кутиши мумкин ёки аксинча ўзлари хизмат кўрсатиш жараёнида иштирок этишлари мумкин. Бу орқал улар ўз сервис маҳсулоти: ўз овқатини ёки салатини тайёрлашга кўмаклашиш, қабул қилиб олиши, меҳмонхона номерларига рухсат олиши ёки рухсатномасининг нусхасини олиши мумкин.

Ташкилот қарор қабул қилади. Айрим меҳмондорчилик ташкилотлари меҳмонларга исталган тановларни таклиф қилмайдилар. Улар шундай ташкил қилинганки, белгиланган вазифаларни меҳмон иштирокисиз амалга ошириб бўлмайди, ёки меҳмонларнинг маълум даражада иштирок этишлари талаб этилади. Тезкор овқатланишни ташкил этадиган ресторанлар унчалик қиммат бўлмайди ва ўз мижозларидан столни артиш, таомларни ўзлари келтиришларини талаб қилади. Турли буюртмаларни қабул қилиш учун серверларга тўланадиган маблағдан воз кечиш, стаканларга ичимликлар қуйиш ва идиш-тавоқларни тозалаш

каби ишлардан халос бўлиш учун Макдональдс ва Burger King машҳур ресторанларга қараганда анча арзон бўлган озиқ-овқат маҳсулотлари ва ичимликларни таклиф этади. Бундай тез овқатланиш ресторанларида мижозларнинг қисман иштироки талаб қилинади, бироқ барча вазифаларни ўзлари бажаришларига рухсат берилмайди. Тезкор хизмат кўрсатиш тизимларида овқатланиш маҳсулотларини ишлаб чиқариш қатъий тизим асосида ташкил қилинади, бу барқарор сифат ва озиқ-овқат ҳавфсизлигини таъминлайди. Мижозларга ўз гамбургерлари ёи картошка-фри тайёрлашларига рухсат бериш озиқ-овқат хавфсизлиги ва санитария масалалари билан боғлиқ ишлаб чиқариш унумдорлигини сезиларли даражада пасайтириши мумкин. Тезкор хизмат кўрсатиш, ресторан самарадорлигининг ортиши, мижозларнинг хизматларни тақдим этиш тизими доирасида ўз-ўзига хизмат кўрсатишни таъминлаш келгусида ҳисоблашиш жараёнида аҳамиятга эга. Чунки бу ишлаб чиқариш жараёнини сусайтириши ва озиқ-овқат хавфсизлигини хатарга қўйиши мумкин. Ташкилотлар қачон? Қаерда? Қанча марта? Меҳмонлар иштирокида хизмат кўрсатиш лозимлигини пухта ўйлаб кўришлари лозим. Айрим ҳолларда меҳмонлар иштироки ташкилот учун ҳам, меҳмонлар учун ҳам аҳамиятли бўлиши мумкин, айрим ҳолларда эса йўқ. Масала шундан иборатки, биргаликда хизмат кўрсатиш ёки ишлаб чиқариш меҳмонлар учун энг юқори даражада бўлишига эътибор қаратиш лозим.

Мижозларни жалб қилувчи стратегия. Меҳмонларнинг меҳмондорчилик ташкилотлари билан алоқадорлигини бир нача вазиятда кўришимиз мумкин: маслаҳатчи-консультант ёки турли билим ва сифатли ахборот манбаига эга маркетолог сифатида, бошқа меҳмонлар учун ташқи муҳитнинг ажралмас қисми ёки тажриба алмашинувчи сифатида ёки турли хизматларни таклиф қилувчи менежер сифатида. Бу вазиятларнинг рўй бериш эҳтимоли жуда кам, бироқ улар кенг тарқалганлигига шубҳа йўқ.

Меҳмонлар ҳақ тўланмайдиган консултант-маслаҳатчи сифатида. Меҳмондорчилик ташкилотлари ўз меҳмонларидан мезбон тажрибаси уларга ёқиш ёки ёқмаслигини сўраган пайтдаёқ улар ҳақ тўланмайдиган маслаҳатчи-

консультант ва сифатни назорат қилувчи позирга айланиб қолади. Чунки уларнинг маълумотлари ташкилот менежери томонидан сервис маҳсулотининг тавсифи, уни назорат қилиш, такомиллаштириш, тузатишлар киритиш, ташқи муҳит ва етказиб бериш тизими тўғрисида аниқ вазиятга баҳо бериш учун қўлланилади. Бунда меҳмонлар бошқарув тизимида ўзига хос тескари алоқа тамойилини вужудга келтиради. Кўпчилик ташкилотлар тизимли равишда таъминотчиларни, мижозларни, ҳатто ташкилот ҳамжамиятини ҳам сервис хизмати бўйича тескари алоқага киришишга таклиф қиладилар. Southwest Airlines ишга ёллаш тизимида консультантлар ролини рағбатлантиради. Компания тез-тез парвозқилиб турадиган мижозларига келгусида ишга ёлланадиган стюардессалар ҳақида маслаҳатлар беришни сўрайди. Бундан ташқарим компания янги технологиялар ёрдамида мижозлари билан тескари алоқани йўлга қўйган. Intercontinental Hotel Group меҳмонхонада яшаш тажрибаси бўйича фикр мулоҳазаларни алмашинишга мўлжалланган содиқлик дастурлари асосида интернет-ҳамжамият тузиш ташаббуси билан чиқди. Охир оқибат, кишилар малакага эга бўлишидан қатъий назар моҳир стюардессани танлаш ёки меҳмонхонада мижозлар ҳоҳишига мос шароитларни яратиш бўйича энг макаммал фикрлар олинади

Меҳмондорчилик ташкилотлари ўз мижозларини тез-тез фокус-гуруҳларда иштирок этишга таклиф қилиб туришади. Келгуси бобларимизда кўриб чиқиладиган хизмат кўрсатиш сифатини баҳолашда бу гуруҳлар кўрсатилаётган хизматлар бўйича эксперт баҳосини шакллантиришади. Кўриб турганингиздек, буни ҳеч бир эксперт-мутахассис эксперт-меҳмон каби аниқ ва сифатли амалга ошира олмайди.

Меҳмон маркетолог сифатида. Ўз дўсти ёки ҳамкасбидан мезбон тажрибаси ҳақида сўрамаган одам бўлмаса керак. Яқиндагина ажойиб таомларни тановул қилган, ҳайратланарли круизга чиққан, курортда дам олган киши бу ҳақда гапириб беришга ошиқади. Бундан ташқари, пала-партиш ресторанда овқатланган, қўрқинчли меҳмонхонада тунаган, сифатсиз таом ёки хизматдан ранжиган кишиларнинг ҳам бу ҳақда суҳбатлашиш эҳтимоли жуда юқори бўлади. Меҳмонлар ўзига хос ажойиб маркетолог ҳамдир. Улар ўз дўстлари ёки

якинларидан юзма-юз мулоқат чоғида ёки ижтимоий тармоқлар орқали фикр алмашиниш мумкин, бу меҳмондорчилик ташкилотлари учун ўзига хос WOM (word of mounth) миш-миш тарқатишдир. Маркетинг имкониятларини инобатга олган ҳолда айниқса мезбон тажрибаси ёмон бўлган тақдирда, менежернинг жавобгарлигининг оширилади.

Меҳмонларнинг маркетинг фаолиятидаги иштироки турли сайтлардаги coupon тизимида кўришимиз мумкин. Асосий гоя шундан иборатки, одамларни кўп сонли гуруҳларга бирлаштиришга ундаш ва шу орқали турли хизмат турлари бўйича чегирма ва бонусларга эга бўлиш кўзда тутилади. Groupon ва living каби ижтимоий тармоқлар чакана савдо корхоналари орқали санатория-курор хизматлари, пейнтбол, ёки ихтисослаштирилган ресторанлар учун турли буюмларни махсус нархларда харид қилиш имконин беради. Groupon сайтида бир кунда битта чакана савдони амалга оширувчи шахс рўйхатга туради ва мижозлар сони маълум даражага етган тақдирдагина савдони амалга ошириш мумкин бўлади. Бу сайтларда кишилар сонининг кўп бўлиши рағбатлантирилади. LivingSocial, сайти орқали бир ёки бир нечта киши рўйхатдан ўтган тақдирда аниқ хизматларни бепул харид қилиши мумкин. Барча сайтлар ўз якинларини сайтдан рўйхатдан ўтишга жалб қилган кишилар учун АҚШ долларида турли мукофотларни тақдим этади. Бошқача қилиб айтганда, бу сайтлар ижтимоий тармоқлар ёрдамида меҳмонлардан бошқа меҳмонлар учун бозор сифатида фойдаланади. Коммуникацион технологиялар ижтимоий тармоқларни бугунги кунда фаол меҳмонлардан маркетинг мақсадларида фойдаланиш ва шу орқали меҳмонхона бизнесининг турли ташкилотларини тадқиқ этишга имконият яратиб беради.

Меҳмон ўзаро тажриба алмашинишнинг ажралмас қисми сифатида. Агарда сиз бошқа меҳмонларни кузатишга қизиқадиган бўлсангиз, уларнинг хизмат кўрсатиш муҳитининг ажралмас бир бўлаги эканлигига амин бўлсасиз. Агарда сизнинг фаолиятингизда меҳмонларнинг аҳамияти мавжудлигини ҳис этадиган бўлсангиз, у ҳолда меҳмонларнинг ўз сервис хизматингизнинг ажралмас бир бўлаги эканлигига амин бўласиз. Анъанавийлик ҳар доим ҳам тушунарли эмас, масалан аксарият

одамлар бўш турган ресторан ёки кинотеатрга боришни хуш кўрмайди. Сизга тааллуқли бўлмаган бегона одамлар ҳам хизматлар пакетининг бир қисми ҳисобланади. Аквапаркка қулай ва одамлар билан гавжум бўлган вазиятда бориш ва аквапарк буткул бўм-бўш пайтда ташриф буюриш орасида турлича ҳиссиёт ва кечинмалар ҳис қилинади. Аквапарклар бошқа вазиятлар каби хизмат кўрсатишда асосий диққат-эътиборни мижозларнинг бошқа мижозлардан "роҳатланиши"га қаратади. Шу тарзда аксарият одамлар бир-бирига қараб роҳатланади, оддий одамлар эса ўзлари каби Дисней паркидаги ўйинчоқ ёки суратга олиш майдончалари бўлиб хизмат қилади. Меҳмонларга бетакрор сервисни туҳфа этадиганлар эса, филмларни суратга олишда иштирокчи сифатида қатнашишлари мумкин. Кузатувчи меҳмонлар учун эса буларнинг барчаси хизмат кўрсатишнинг ажралмас бир қисми сифатида намоён бўлади. Қизиғи шундаки, аттракцион парк, аквапарк, ёки казинода завқли ёки ҳайратланарли нарсаларни кузатиш сизнинг бу ерга келишингиз учун асосий сабаб эмас.

Бу принцип бевосита ёки билвосита мезбон тажрибасининг бир қисми ҳисобланади. Кўпинча бу каби биргаликда хизмат кўрсатиш жараёни янги веб-технологияларда, масалан, YouTube сайтидаги видеоклипларда акс этади, бироқ меҳмондорчиликда бу амалиёт узоқ вақт давом этадиган жараёндир. Масалан, Кони-Айленддаги дастлабки аттракционлардан бири бўлган Чархпалак (Steeplechase), стадион марказидаги айланиб турувчи дискка ўрнатилган бўлиб, теварак атрофдаги меҳмонлар бошқаларнинг қандай қилиб йиқилиш ва чиқиб кетишини томоша қилишга мўлжалланган эди. Буни томоша қилиш албатта ахмоқона вазият. Бироқ улар учун бундай томоша хордиқ чиқаришнинг ўзига хос ажралмас қисмидир. Ҳақиқатан ҳам 20 йилларда асос солинган Чархпалаклар паркининг асосчиси Жордж Тилоу, биринчилардан бўлиб мижозларга бошқа мижозларни томоша қилишлари кўнгилочар паркларнинг муваффақиятини таъминлаши мумкинлигини исботлаган эди. Мазкур паркда асосий шоу ташриф буюрувчиларнинг ўзлари эдилар. Парк раҳбари Гэри Кириазининг сўзларига қараганда, "Тилоу одамлар

ўз шахсий ҳиссиётлари ва завқланиши учун исталган нархни тўлашга тайёрлигини ҳис эта олган".

Чархпалак сафарини якунлаган жуфтлар коридор бўйлаб боришади, кейин эса ёруғ жиҳозланган Insanitarium(тириклай ютувчи) саҳнасига боради. У ерда тартибсиз оламон эса уларни кузатиб турарди. Кириази мазкур саҳнани шундай тасвирлайди: "Тўсатдан кучли шамол туради ва аёлнинг кўйлагини юқорига кўтариб ташлайди ва эркакнинг шляпасини учириб кетади. (ўша пайтларда аёлларнинг очиқ тўпиғи ва тиззалари камдан кам очиқ бўлган). Клоун эркакни электр найза билан қўрқитади. У қочишга шайланган маҳалда эса, ёғоч бочкалар турли томондан уни босиб кетиш учун яқинлашади. "улар кўрққанларидан оламон орасига ўзина отади. Ушбу каридор орқали ўтаётган ҳамма бир-бирининг устидан кулиши мумкин". Кириази буни "ҳазил-мутойиба ва азоб-уқубат намойиши деб атайди.

Стандартлар ўзгариб бормоқда ва замонавий меҳмондорчилик ташкилотлари мижозлари ҳоҳлайдиган томошаларни илгари қандай бўлган бўлса бугунги кунда Хэллоуин байрамини ташкил қилиш каби худди шундай тадбирларни уюштиришда қийинчиликларга дуч келмайдилар. Етакчи операторлар меҳмонларнинг бир-бирини кузатишлари учун катта имкониятлар яратиб берадилар.

Барча масала сервис хизматининг ажралмас қисми ҳисобланган меҳмонларнинг бир-бирини кузатишга қаратилган бўлсада, улар энг аввало хизмат кўрсатиш муҳитни шакллантириш ҳамдир. Атроф-муҳитнинг ҳар қандай омили каби бу нарсалар ҳам мезбон тажрибасига салбий таъсир кўрсатиши, шунингдек уни янада жонлантириши ҳам мумкин. Фильмлар, концертлар ва Бродвей энг аввало аудиториянинг кайфиятини кўтаришга мўлжалланган. Буларнинг барчаси хордиқ чиқаришда бўш ўтиргандан кўра мароқлироқ ўтишини таъминлайди. Одамларнинг кулгуси ёки бошқа эмоционал реакцияси теварак атрофдаги бошқа одамлар кайфиятига таъсир қилувчи ажралмас сервис муҳитидир.

Ҳақиқатда айрим меҳмондорчилик тадбирларида пуллик профессионаллар ёки электрон шаклдаги гулдурос қарсаклар ва шу каби эмоционал эффектларни яратиш учун фойдаланишади. Бундай эффектлар тадбирларнинг эмоционаллигини оширади.

Меҳмонлар назорат қилувчи шахс сифатида. Энг муҳими, меҳмонларнинг иштирок этишигина эмас, балки уларнинг воқеа жойида фаол иштирокчи сифатида бўлишлигидир. Меҳмонлар хизмат кўрсатишнинг айрим ёки барча жараёнларида иштирок этиши мумкин. Уларнинг бу иштироки оммавий овқатланиш ресторанларида ўз-ўзига хизмат, ўзлари учун махсус салатларни тайёрлаш ёки ёлланма ишчи ўрнига гольф майдонида гольф халтасчасини олиб юриши мумкин. Меҳмон иштирокида хизмат кўрсатишни ташкил этиш қиймати ташкилот учун мақбул бўлиши мумкин. Айрим ҳолларда бу қимматга тушадиган стратегия бўлишига қарамасдан, умумий олиб қараганда меҳмонлар иштироки меҳмонхона қўшимча харажат сарфлаган ҳолда қўшимча жорий этиши мумкин бўлган меҳнатдан халос бўлишни таъминлайди. Айнан шундай хизмат турини меҳмонхона ўзининг мавжуд тажрибасини такомиллаштириш орқали эришиши мумкин.

Starwood меҳмонхонаси Green Choice дастурини жорий этган бўлиб, айрим меҳмонларни кундалик хизмат кўрсатишдан воз кечишларини рағбатлантиришга қаратилган. Агарда экологик тадбирда иштирок этмасалар улар томонидан ҳеч қандай кўрсатма берилмайди ва ишчилар кўрпа-тўшакларни одатдагидек йиғиштириши ва тозалашлари талаб этилади. Агарда меҳмонлар хонани тозалашга, кўрпа-тўшак ва сочиқларни ювишга ҳожат йўқлигини билдирса, уларга 5$ миқдоридаги совға карточкалари берилади ва бу баллар содиқлик дастури бўйича иштирок этишни таъминлайди. Starwood меҳмонхонасида уларнинг улуши 8-12% бўлиб, кундан-кунга ортиб бормоқда. Меҳмонхоналарда бирида экологик тадбирда сутка давомида тозалаш ва йиғиштириш талаб этилмайдиган 188 номер иштирок этди. Фараз қилайлик, бир кунда хона тозаловчи бир кунда 15 та хонани тозалаши зарур бўлса, мазкур тадбир натижасида 12,5 марта кам хона тозаловчи талаб қилиниши мумкин. Бу рақам кўпроқ бўлиши ҳам мумкин. Мижозлар иштирокини рағбатлантириш нафақат ишчи кучи харажатларини тежайди, шунингдек, сув, канализация, электр-энергияси, кимёвий ва атроф муҳитга таъсир кўрсатувчи харажатларнинг ҳам тежалишини таъминлайди. Масалан, Starwoodнинг Sheraton Seattle

меҳмонхонасида бунинг натижасида бир йил давомида 900000 галлон сув ва 9000 литр кимёвий моддаларни тежаш мумкин.

13.2. Биргаликда ишлаб чиқариш

Биргаликда хизмат кўрсатиш ёки ишлаб чиқаришнинг корхона учун афзалликлари. Меҳмонхона ёки ресторанлар меҳмонларни биргаликда ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатишда тажриба алмашинишга жалб қилиш орқали бир қатор афзалликларга эга бўлади. Биринчидан, биргаликда хизмат кўрсатиш ёки ишлаб чиқариш ходимларни ёллаш билан боғлиқ харажатларнинг олдини олади. Яъни қанчалик кўп меҳмон ўз-ўзига хизмат қилса, ёки ўз тажрибасини намойиш қилса, меҳмонхона ёки ресторанлар шунчалик кам ходим ёлайди. Меҳнат сарфини тежашга қаратилган бу стратегия бир вақтнинг ўзида ноёб тажрибалардан фойдаланиш, қобилиятларнинг намоён бўлишига эришиши мумкин. Агарда меҳмонлар розилик билдирадиган бўлсалар, кундалик вазифаларни бажарувчи ходимлар мураккаброқ ва меҳмонларни жалб этиш ноқулай бўлган ишларга қайта тақсимланади. Масалан, айрим ресторанларда мижозларга ўз фикр ва мулоҳазаларини интернетда ёритишига рухсат берилади. Бунинг натижасида ресторанниинг турли мижозларининг телефон қўнғироқлари, интернет сўровларига жавоб бериш билан шуғулланувчи ходимдан воз кечишга имкон беради. Моҳиятан, меҳмонларга маълумвақт давомида ўз фикр ва мулоҳазаларини интернет орқали билдиришини махсус режалаштириш ресторанларда ҳеч қандай ҳаражатсиз сервис сифатининг оширилишини таъминлайди.

Швед столи биргаликда хизмат кўрсатиш ва ишлаб чиқаришнинг анъанавий усули ҳисобланиб, меҳмонларга ўзлари ҳоҳлаган нарсани, исталган миқдорда, исталган усулда танлаб олиш имкониятини яратади, шунингдек, таом сузиб бериш ва етказиб бериш билан шуғулланувчи ходимни ёллаш, уларга иш ҳақи тўлаш каби харажатларнинг олдини ҳам олади.

Худди шунингдек, бундай стратегияни анъанавий буфетлар ҳам тушлик вақтида кам сонли официантлар ёрдамида амалга оширадилар. Қисқа муддатга тушлик учун чиқиб келувчи кишилар ҳам буни самарали амалга ошириши мумкин. Швед столи официантлар сонининг энг кам миқдори билан ишлаб чиқариш қувватидан максимал фойдаланиш, таомларнинг ҳақиқий нархининг белгиланишига, даромад ҳажмининг ошишига эришиш имконини беради. Бунда кам вақт давомида кўп меҳмонларга хизмат кўрсатиш таъминланади.

Биргаликда хизмат кўрсатиш ёки ишлаб чиқаришнинг афзалликлари.Меҳмонлар учун биргаликда хизмат кўрсатиш бир қатор афзалликларга эга. Биринчидан, хизматларга бўлган эътиборнинг ортишига, шунингдек, хизматлар сифатининг ошишига олиб келади. Чунки меҳмонлар хизматлар ёки маҳсулотларнинг қиймати ва сифатини ўзлари қайта кўриб чиқадилар ва белгилаб олишади, чунки улар бевосита ишлаб чиқариш жараёнида иштирок этмоқдалар. Тасаввур қилинг, меҳмонлар турли салатларни барда тайёрлаш жараёнида ўзлари ҳоҳлаганларидек тайёрлаб олишса ёки тайёрлашда иштирок этадиган бўлса, улар салатларнинг сифати ёки миқдори ҳақида қандай норози бўлишлари мумкин? Меҳмонлар салатларга ўзлари ҳоҳлаган қўшимчаларни ва масалликларни қўшишлари, ёқтирмаган нарсаларни қўшишдан воз кечишлари мумкин. Бу охир оқибат салатларнинг сифатининг ошишига, қийматининг ҳаққоний баҳоланишига олиб келади.

Иккинчидан, ўз-ўзига хизат кўрсатиш имконияти, хизмат кўрсатиш ва хизматларни тақдим этиш билан боғлиқ вақтнинг тежалишини таъминлайди. Оддий мисол: аэропортдаги рўйхатдан ўтиш киоскаси орқали мустақил равишда рўйхатдан ўтиш мижознинг навбатда туриш билан боғлиқ вақтининг тежалишини таъминлайди, худди шу каби банклардаги маблағни юклаш хизматини мижозларнинг Инфо-киоск хизмати орқали амалга оширилиши ҳам. Тезда овқатланишга мўжалланган ресторанлар ҳам вақти тиғиз мижозларга мустақил танлов асосида кенг турдаги таом ва хизмат турларидан фойдаланиш имкониятини яратиб беради.

Учинчидан, ўз-ўзига хизмат кўрсатиш меҳмонлар учун кутилмаган ноқулайликлар, камчиликлар ва ёқимсиз совғаларнинг олдини олади. Агарда тушлик вақтида мижоз ресторан кафетерияси орқали ўтса, у ердаги тайёр тамоларни кўриб уларга буюртма беради. Таомлар қанчалик жозибадор кўринмасин, уни дастурхонга тортиқ қилишда мижоз турли камчиликларни аниқлаши, ўзи кутганидек таомни келтирмаганлигидан норзи бўлиши мумкин. Бундай вазиятларда мижозни ўзи оқватларни танлаб олиш имкониятини яратиб бериш, ошхона линияси ёки швед столи орқали нафақат вақтни тежаш мумкин, балки менюдаги кўзга кўринмайдиган рисклардан халос бўлишни таъминлайди.

Биргаликда хизмат кўрсатиш ёки ишлаб чиқаришнинг камчиликлари. Меҳмонлар иштирокини талаб этадиган хизмат кўрсатиш ёки уларга рухсат бериш айрим камчиликларга ҳам эга. биринчидан, айрим қозибозлик кенг урф бўлган жамиятда бу ҳуқуқий рискларни келтириб чиқариши мумкин. Меҳмонларнинг эҳтиётсизлик оқибатида куйиши ёки жароҳатланиши охир-оқибат судлашишгача бориб тақалади. Иккинчидан, ташкилотлар эҳтимол ўз ходимларини тажриба алмашган меҳмона даражасидаги тайёргарликка, малака ва кўникмаларга эга бўлишига эришиши, кейинчалик бундай ишларни меҳмонлар иштирокисиз бажара олиши учун қўшимча харажатлар сарфлайди. Шунингдек, ходимлар меҳмонларнинг берган кўрсатмаси, ушбу кўрсатмалар натижасида сифат мониторингининг ижобий бўлиши ёки ҳалокат содир бўлмаслиги учун жавобгарликни ҳам ўз зиммасига олишларига тўғри келади. Ҳар бир меҳмоннинг тажрибаси бир-биридан тубдан фрақ қилади ва улар бирор вазифани бажаришлари учун турлича даражадаги билим, малака ва кўникмаларга эгадирлар. Улар билан биргаликда шуғулланаётган серверлар, доио огоҳ бўлиши, меҳмонларнинг тажрибасини қўллашдан олдин синаб кўришлари муҳим. Меҳмонларни жалб қилиш натижасида хизмат кўрсатиш технологияси ҳам мураккаблашиб боради. Бу ўз навбатижда ўқитиш билан боғлиқ харажатларнинг ортишига олиб келади. Зарур кўникмаларга эга бўлган ходимларни ишга ёллаш ва уларга мавжуд ходимларни ўқитиш ҳақиқатда бир нарса, аммо ўз-ўзига хизмат кўрсатишни кенгайтириш,

биргаликда хизмат кўрсатишни кенгайтириш корхонанинг ишга қабул қилиш, ёллаш ва ўқитиш каби анъанавий кадр сиёсатидан четлашишдир. Ўз-ўзига хизмат кўрсатиш ёки ҳамкорликда хизмат кўрсатиш технологиясининг қизиқарли жиҳатлари шундан иборатки, ходимлар янги технологияларнинг қўлланилиши натижасида сафдан чиқмайди ёки янгиликларни тезда қабул қилмайди, уларда ишлашдан воз кечиши ҳам мумкин.

Бу шуни англатадики, меҳмондорчилик корхоналари нафақат ўз ходимларини меҳмонлар билан биргаликда ишлашлари учун ўқитиши, шунингдек меҳмонлар имкониятларидан келиб чиқиб ўзгаришларни жорий этиш тизимини ҳам пухталик билан ишлаб чиқишлари зарур. Ходимларни биргаликда хизмат кўрсатишга қодир меҳмонларни фарқлай олишга ўргатиш муҳим аҳамиятга эга.

Агарда меҳмонлар биргаликда ўз тажрибасини баҳам кўрар эканлар, хизматларни тақдим этиш ва хизмат кўрсатиш муҳити фойдаланувчилар учун дўстона муносабатда амалга оширилиши зарур. Агарда ташкилот меҳмоннинг операциялар кетма-кетлигини кузатишини ҳоҳлайдиган бўлса, энг аввало турли маданий қатламларга тааллуқли бўлган ишчиларга, онлайн-хизматлар, веб макетлар ёки турли йўналтирувчи белгиларга эга бўлиши керак. Фақат шу ҳолатдагина ташкилот барча иштирок этувчи меҳмонлар айнан кўрсатма асосида иш кўради дейишимиз мумкин. Йўл кўрсатувчи ва йўналтирувчи белгилар кириш жойи, лоток, кумуш буюмлар, салфеткалар жойлашуви тўғрисида, шунингдек, қўшимча овқатларни танлаш ёки тўловни амалга ошириш жойларини аниқ кўрсатиб туриши лозим. Ресторан кафетерий тўғрисида бирорта ҳам маълумотга эга бўлмаган киши бу ерда хизмат кўрсатишнинг қандай амалга оширилиши тўғрисида тасаввурга ҳам эга бўлмайди. Кафетерий ишчилари овқатларни тайёрлаш ва стказиб беришда иштирок этадиган меҳмонларга кўрсатмалар беришда, турли йўналтирувчи белгиларни ва кўрсатмаларни ишлаб чиқишда эътиборли бўлишлари талаб этилади.

Хизмат кўрсатиш жараёнига меҳмонларни жалб этиш унинг қийматини оширади. Уйнинг орқа томонини безатиш ҳам худди ишчиларнинг махсус кийим кийиши, меҳмонлар билан

ҳамкорликда қандай ишлаш лозимлиги каби "шоу"нинг ажралмас қисми сифатида қилинади. Шунингдек, таниқли ошпазларни иш билан кўмиб ташламаслик учун

"Келинг биргаликда пиширамиз", меҳмонлар ўз таомларини пиширишлари, сўнгра эса тановул қилиш учун номерига олиб кетиши мумкин. Меҳмонлар овқат тайёрлашда иштирок этишлари ва бу билан завқланишсаларда, меҳмонхона ишчилари уларга ёрдам беришлари, ишларини ҳамкорликда бажаришлари шарт.

Маҳсулотларни ошхонада ишлаб чиқариш, озиқ-овқат маҳсулотларини тайёрлашда меҳмонлар иштироки шуни англатадики, ташкилот ташриф буюрувчилар билан осон тил топиша оладиган, ташқи кўриниши бежирим ходимларни ёлаши, ошхона ва бошқа кўзга кўринадиган овқат тайёрлаш жойларининг тоза ва озода сақланишини таъминлаши зарур бўлади. Буларнинг барчаси ташкилот учун қимматга тушади, сабаби меҳмон иштироки учун махсус кийимлар, ходимлардан талаб қилинадиган шахслараро мулоқат кўникмасини шакллантириш, овқатланиш маҳсулотларини ишолаб чиқариш соҳасини такомиллаштириш ва тубдан ўзгартириш керак бўлади, бу эса ўз-ўзидан овқатланиш маҳсулотларини ишлаб чиқиш ва етказиб бериш тизими учун қўшимча харажатларнинг вужудга келишига олиб келади.

Меҳмонлар иштироки бевосита ходимлар ролини ҳам тубдан ўзгартириб юборади. Эндиликда улар хизматларни етказиб беришда мураббийлик малака ва кўникмаларига эга бўлиши, стандартным сеттер, муаммоларни тезда аниқлай оладиган назоратчи ва меҳмонлар оқимини бошқариш қобилиятига эга менежер ҳам бўлиши талаб этилади. Меҳмонхона бизнеси ишчилари меҳмонлар иштирокини таъминлаш билан бирга улардан халос бўлишни, уларнинг иштирокини рад этишни ҳам билишлари керак. Агарда меҳмон биргаликда хизмат кўрсатишдан завқланса ва ажралишни истамайдиган бўлса, эҳтимол, ташкилот яна ишлаб чиқариш қувватини ошириши талаб этилади.

Шуниси аниқки, хизмат кўрсатишда меҳмон иштирокини таъминлаш ташкилот учун нафли бўладиган бўлса, серверларнинг анъанавий вазифаларини қайта кўриб чиқиш ва

такомиллаштириш, уларга бошқа вазифаларни юклаш, юкланган вазифаларни бажариш учун талаб қилинадиган билим, малака ва кўникмаларни шакллантириш учун қўшимча ўқитиш зарур бўлади.

Биргаликда ишлаб чиқаришнинг камчиликлари. Меҳмон нуқтаи назаридан биргаликда ишлаб чиқариш камчиликларга эга бўлиши мумкин. Бунинг яққол намунаси тўловни амалга оширган аксарият меҳмонлар хизмат кўрсатиш жараёнининг маълум қисмини бажаришдан бош тортишади. Айримлари учун эса серверлар фаолиятига ҳаддан ортиқ аралашиш таъқиқланади. Агарда меҳмонлар тезда овқатланиб чиқиб кетишни ҳоҳласалар, улар учун буфет тизими жуда мос келади. Айримлари эса алоҳида эътибор ва ғамхўрлик талаб этишади ва бунинг учун ҳақ тўлашга рози эканликларини билдиришади. Аксинча улар учун хизмат кўрсатиш технологиясининг айрим жиҳоз ва ускуналаридан фойдаланиш ноқулай бўлиши мумкин. Масалан, идиш-тавоқларнинг шакли, тузилиши, қошиқлар, таомни аралаштириш ва ҳоказо. Агарда мезбон тажрибасининг маълум қисмини меҳмонлар томонидан амалга оширилиши ҳис қилинадиган бўлса, уларнинг айримлари бундан норози бўлишлари мумкин.

Яна бир камчилиги шундан иборатки, меҳмонлар кўзда тутилган даражадаги ҳамкорлик учун укуви етарли бўлмаслиги мумкин. Агарда сиз салат учун тўпланган предметларнинг етарли эмаслиги, ёки сизнинг янги таомларни синаб кўришингиз муваффақиятсиз ўтса, сиз албатта биргаликда ишлаб чиқаришдан шубҳасиз воз кечасиз. Шу тардза меҳмонлар ҳам автоматлаштирилган киоскадан фойдалана олмаслиги, хатоликни тўғрилай олмаслиги мумкин. Бар вақтнинг ўзида меҳмондорчилик ташкилотлари бетакрор сервисга интилишар экан, биргаликда хизмат кўрсатиш айрим муаммоларни келтириб чиқаргудек бўлса, сиз бунда меҳмонни айблай олмайсиз. Меҳмондорчилик ташкилотларига яхши маълумки, одамлар мувафвққиятни доим ўзлари томонга, омадсизликни эса бошқа бировга (асосан ташкилотга) огдиришга мойиллиги юқори. Шунинг учун кўпгина ташкилотлар меҳмонларнинг ўз-ўзига хизмат кўрсатиш тизимида бузилишларга йўл қўймасликлари ва барча ишларни содда ва мувафаққиятли

амалга оширишларига имконият яратишга ҳаракат қиладилар. Улар доимо сизнинг ижобий тажрибани намоён қилишингизни ва меҳмонларнинг мамнуниятига эришишингизни истайди. Шу сабабли меҳмонлар хато қилгудек бўлса, уни такроран ажаришга ундаш орқали камчиликларни тўғрилаш мумкин. Шунингдек, мураккаб ва тушунарсиз ишларга меҳмон иштироки камдан-кам талаб қилинади.

Рад этишнинг қиймати. Биргаликда ишлаб чиқаришнинг қониқарсиз ёки муваффақиятсиз бўлиши рестораторлар учун кам аҳамиятли бўлсада, бу жараён хизматларни рад этишдан кўрилган зарар миқдорига қараб ҳалокатли бўлиши мумкин. Агарда сиз оддий отбоқар ёки тажрибасиз чавандозни ёллаган бўлсангиз бунинг оқибати камситилиш, тана аъзоларининг синиши ва охир оқибат судлашиш билан якун топади. Етакчи меҳмондорчилик ташкилотлари доимо меҳмон иштирокини рағбатлантирадилар, бироқ хатар ҳар доим мавжуд. Агарда хизматларнинг рад этилиши сезиларсиз даражада бўладиган бўлса, ташкилот меҳмонларнинг якуний қарорига моҳирлик билан аралаши ва рад этишига имкон бермаслиги лозим. Серверлар доимо меҳмонларнинг муваффақиятсизликка учрашини аниқ билиши, бунинг учун масъулиятни ўз зиммасига олиши лозим. Хизмат кўрсатишда бузилиш ёки омадсизлик рўй бериши билан улар хатоликни тезда тўғрилашга, меҳмон атрофдагиларда хижолат бўлмаслиги учун унга зудлик билан кўмаклашиши лозим.

Иштирокчи меҳмонларни мотивация қилиш. Меҳмонлар сервис маҳсулотини яратиш учун етарли билим, малака ва кўникмаларга эга бўлишлари ва бу жараёнда хавфсиз иштирок этишлари мумкин. Бунинг учун уларни мотивация қилиш лозим. Меҳмонлар ҳам ходимлар каби мотивация қилинган тақдирда иштирок этиш учун иқтисодий, ижтимоий ва психологик афзалликлар мавжудлигини ҳис этадилар. Айрим иш кўникмалари ёки тажрибалар фақатгина меҳмон иштироки орқали якунланиши ҳам мумкин. Психиатр муолажаси агарда бемор иштирок этишдан воз кечгудек бўлса самарасиз якунланади. Исталган географик миқёсда кўрсатиладиган сервис - масалан, зоопарк, музей, фуд-корт, круиз лайнери ёки миллий паркда мижозлар иштирок этишни ҳоҳлайдиган бўлсалар, буни

ўзлари учун режалаштиришлари лозим бўлади. Агарда улар ўз вақтини режалаштирмайдиган бўлсалар, бундай сервисдан завқланиши амри маҳол.

Кўпчилик меҳмонлар иштирок иқтисодий стимуллар билан рағбатлантирилади. Бошқалари эса ўз шахси ёки мезбон тажрибаси билан яқиндан таниш эканлиги билан ёки айримлари эса сервис жараёнининг маълум қисми бўлганликлари боис иштирок этадилар. Айрим меҳмонлар эса ҳозирги лаҳзада кўрсатилаётган сервиснинг бир қисмига айланишни ҳоҳлайдилар. Айрим одамлар доимий равишда автомобилларини тўхташ жойига элтиб ўйишади, ўз юкларини кўтариб юришлари ёки соғлиқ учун зинапоядан фойдаланиш, ёки ўзларини намойиш қилишни хуш кўрганликлари (кимдир уларни кузатишлари мумкин деб ҳисоблашади) сабабли маъқул кўришади, ёки улар бундай ишларни бажариш учун жисмонан улгуришади. Бошқалар ўзларининг ақилли эканликлари, техник соҳада илғорлигини намойиш этиш учун номерларни онлайн брон қилишлари мумкин. Албатта, айрим ходамлар ҳам борки, бундай ишларни меҳмонона ходимларидан кўра ўзи яхшироқ бажара олади.

Ва ниҳоят, айрим одамлар жоимо атрофдагиларнинг диққат марказида бўлишни ҳоҳлайдилар ва "саҳна"га йўл топишга уринишади. Оддий вазиятда Джо ўз дўстларига ўзининг Ральфа Ресторанида қанчалик таниқли эканлигини намойиш қилмоқчи бўлади, шунинг учун у кофе келтириш учун ўзи боради ёки серверни кутиб ўтирмасдан яқинларига муздек сув қуйиб беради. Шунингдек, ихтиёрий равишда караоке-барда ашула куйлаган ёки SeaWorld паркидаги Shamu (60 йиллардаги Сан-Диегодаги SeaWorld паркида тутқунда сақланган қотил кит) намойишида жиққа ҳўл бўлиши ҳам мумкин. Айрим одамлар томоша кўрсатишни ёқтиришади, меҳмондорчилик ташкилотлари бундай мижозлар учун хизмат кўрсатиш жараёнида улар учун мос келадиган имкониятлар яртиб беришга ҳаракат қилишлари лозим.

Меҳмонлар бошқарувчи сифатида. Меҳмонлар ўз навбатида ходимларни рағбатлантирувчи ёки раҳбариятни вақтинчалик ўрнини босувчи квази-бошқарувчи функциясини ҳам бажаришлари мумкин. Улар ҳатто бошқа меҳмонларни

назорат қилиб туришлари, уларга турли нарсаларни ўргатишлари ҳам мумкин.

Меҳмонлар кузатувчи сифатида. Меҳмонлар ташкилот раҳбариятига нисбатан хизмат кўрсатувчи ходимлар билан доимий мулоқатда бўладилар, тез-тез суҳбатлашадилар. Меҳмонларнинг супервайзор вазифасини бажариши, ходимлар тўғрисида зудлик билан ижобий ёки салбий фикр билдириш имконияти жуда катта. Ва ниҳоят, меҳмонлар хизматлар учун ҳақ тўлаганлиги боис ҳам серверга меҳмонхона тўғрисида, ходимлар тўғрисида ахборот бериши мотивацияланган.

Меҳмондорчилик ташкилотлари меҳмонларда унутилмас таассурот қолдиришга ҳаракат қиладилар. Меҳмонларнинг ўзи уларнинг қай даражада ҳаракат қилаётганликларини билдиришади. Меҳмонлар ташкилот ҳақида қанчалик кўп билсалар, шунчалик хизмат кўрсатиш даражаси тўғрисида маълумотга эга, қай даражада сервис кўрсатишини талаб қиладилар. Меҳмонларнинг бундай хулқ-атваори, хатти-ҳаракатлари назоратга оид бўлиб, улар мунтазам равишда ходимларни кузатиб юришади, уларни рағбатлантиради, бошқаради, кўп ҳолларда уларнинг сифатли кўрсатган хизматлари учун "ҳақ" тўлайди ёки сифатсиз хизмати учун эса чойчақа улашади.

Ходимларнинг етарли даражада хизмат кўрсатмаганлиги ҳақида гапириб юрадиган меҳмонлар ҳақида ҳамма эшитган. Бу меҳмон тескари алоқа принципи асосида назоратчи функциясини бажаряпти. Magic Kingdom паркидаги ҳар қандай кузатувчи болалар билан суҳбатлашади ва уларнинг эртак қаҳрамонларини раҳбариятдан кўра кўпроқ назорат қилатганликларини яхши билишади. Болалар эртка қаҳрамонларининг ҳар қандай камчилиги ва қаҳрамонга хос бўлмаган ҳаракатларини тезда англайди. Супервизорлар ҳам эртак қаҳрамонларининг хулқ-атвори ва ҳаракатларини мунтазам кузатиб юришсада, бу ерда уларнинг вазифаси ишлаб чиқариш соҳасига қараганда анча содда ҳисобланади. Оддий конвейерда ишчилар тормозни тўғри ўрнатганида автомобил билан суҳбатлашмайди, уларга қараб кулмайди, аксинча нотўғри ўрнатган тақдирда автомобил уларга эътироз билдирмайди. Меҳмондорчилик ташкилотлари эса меҳмонлар буларнинг

барчасини бажаришларини ҳоҳлайдилар. Меҳмонхоналарда меҳмонлар ходимлар билан суҳбатлашади, жилмайишади, биргаликда хизмат кўрсатишади ва шикоят қиладилар. Улар серверларнинг иш унумдорлигини турли маслаҳатлар, эътирозлар ва кўрсатилаётган хизматлар орқали баҳолайди. Меҳмонларни доимий равишда кузатиб юриш ва ходимларнинг ишига турли хил кўрсатмалар бериш ва шикоят билдириш ўзига хос назорат масъулияти ҳисобланади.

Меҳмонлар мотиватор сифатида. Назорат тизимида меҳмонларнинг иштироки уларнинг вербал ва новербал усуллар билан хизмат кўрсатиш даражаси ҳақида фикр билдиришлари ходимлар учун ўзига хос мотивация бўлиши мумкин. Меҳмондоричилик соҳасидаги аксарият ходимлар меҳмонларни катта мамнуният билан кутиб оладилар ва меҳмонлар ҳоҳишидан ортиқ даражага эришишга ҳаракат қиладилар. Ошпазлар кулинария санъатидан хабардор бўлган меҳмонларни беллашишга чорлайдилар. Меҳмонхона ходимлари одатда кўрсатилаётган хизматлар тўғрисида меҳмонлар билан баҳслашиш имкониятига эга бўладилар. Институт ёки коллеж профессор-ўқитувчилари энг мураккаб саволларин берадиган талаба-ўқувчиларни излашга ҳаракат қиладилар ва гуруҳда зерикишга барҳам беришни ҳоҳлайди. Меҳмонхона бизнесининг кўпчилик ходимлари хизмат кўрсатиш жараёнида ўз мажбуриятларини бажариш қобилияти ва меҳмонлар талабини қондириш имкониятлари бйича мунтазам равишда синовдан ўтказиб турилади. Magic Kingdom паркида асосий вазифа болаларни хурсанд ва бахтиёр қилиш, уларнинг мукаммал эҳтиёжларини қондириш, Дисней қаҳрамонлари ролини юқори даражада ва жуда катта масъулият билан бажариш ҳисобланади. Буни бажариш албатта зўр иш, чунки сизда жуда қадрли ва қимматли аудиториянгиз бор.

Меҳмонлар бошқа меҳмонлар учун супервайзер ва тренер сифатида. Меҳмонлар бир-бирини бошқаришлари ва ўргатишлари ҳам мумкин. Навбатда туришни ўргатиш ёки ўрганиш навбатда туриб кўрмаган ва бошқа маданиятларга тўқнаш келмаган одамлар учун оддий нарса бўлиб туюлади. Кимдир тайёргарлик кўрмаган одамни ўргатиш, навбатда қатор бўлиб ёки сани бузмасдан туришни илгари навбатда турган одам

жуда язши билади. Навбатни сақланг! хитоби навбатни бузиб олдинга интилган одам учун махсус кўрсатма бўлиб, уни айтган одам эса ўзига хос тренер ёк супервайзордир. Меҳмондорчилик ташкилотларининг кўпчилик меҳмонлари худди ходимлар сингари ўз вазифасини сидқидилдан бажаришга ва ўзига берилган топшириқларни аъло даражада бажаришга ҳаракат қиладилар. Уларни бошқа одамларга солиштириш орқали аниқлаш мумкин ва келгусида уларнинг хулқ-атворидан биргаликда ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш жараёнининг турли вазифаларида қўллаш мумкин.

Кутиш узунлиги ва чизғи шундай жойлашиши керакки, бунда иштирок этувчи меҳмонлар ўзлари хизмат кўрсатаётган ташриф буюрувчиларни кузата олмайди.

Биз доим бошқаларни кузатишга одатланганмиз, шунинг учун меҳмондорчилик ташкилотлари учун бу оддий ҳолат. Меҳмонхона ходимлари ҳам турли меҳмонларни ва бир-бирини кузатиш орқали ўз тажрибасидан завқланади. Биринчи марта меҳмонда баскетбол ўйнаган одам бошқалардан ўрганиб олади ва ҳар сафар ўйнаганда бундан завқ олади ва ўзини такомиллаштириб боради.

Ташкилот кутиш чизиғидаги ташриф буюрувчилар учун тажрибали меҳмонларнинг иштирокидаги хизматлар ҳақида видео намойиш қилиши ҳам мумкин. Кўпчилик кўнгилочар паркларда телевизион мониторлар ўрнатилган бўлиб, кутиш чизиғидаги меҳмонлар ўзларига қандай хизиатлар ва аттаркциялар намойиш этилишини олдиндан билиб олишлари мумкин. Агарда ташкилот ўз меҳмонларидан ўқитиш мақсадида фойдаланадиган бўлса, уларни ўқитиш учун ходим ёллаш билан боғлиқ вақт ва маблағ тежалади. Чунки меҳмонлар бир-бирига тезда ўтгата оладилар ва навбатдаги меҳмон ўзидан олдинги тажрибасини такрорлаган ҳолда буни тезда бажара олади. Харажат ва вақтнинг тежалиши сезиларли бўлиши мумкин.

Бундан ташқари, меҳмонлар бир-бирининг турли ролларни бажаришини кузатиб туриши ҳам мумкин. Кўпчилик меҳмонлар. Кўпчилик меҳмонлар бир-бирларига қаерга бориш ёки бормасликлари, нималар улар учун хавфли эканлигини билдиришади. Меҳмонларнинг бир-бирини бошқаришини бошқариш мураккаб масала, чунки меҳмонларнинг бир-бирини

бошқариши ёки назорат қилишига эришиш кўп вақт ва маблағ талаб қилади. Бу меҳмонларнинг бир-биридан норозилигини ҳам келтириб чиқариши мумкин.

13.3. Меҳмон иштирокини аниқлаш ва ҳамкорликка таклиф этиш.

Меҳмон иштирокини аниқлаш. Меҳмон иштирокида айрим ҳолларда ташкилотлар, айрим ҳолларда эса меҳмонлар ютади. Қачон, қаерда ва нечта меҳмон иштирок этиши, мезбон тажрибасининг қандай қисмини бажаришини аниқлаш кўп омилларга боғлиқ. Умуман олганда, биргаликда ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш мезбон тажрибаси сифатини ошириш ва хизматларга қўшимча қиймат яратишда меҳмон учун аҳамиятли ҳисобланади. Ташкилот учун эса ишчи кучи харажатларини тежаш, хизмат кўрсатишни дифференциация қилиш ва унумдорлигини оширишда рақобат афзалликларини намоён қилиш учун аҳамиятлидир. Меҳмон иштироки учун ҳар бир имконият мазкур мезонларга асосан баҳоланиши ва ташкилот томонидан расмийлаштирилиши лозим.

Меҳмонлар кутишни рағбатлантириш. Айрим вазиятларда навбатнинг чексизлиги пайтида меҳмонларнинг кутиши рағбатлантирилади. Ташкилотлар навбат узунлигидан серикишларини ва навбатнинг худди бир зумда етиб келишига ишонтириш учун меҳмонларнинг бирор машғулот билан шуғулланиб туришларини ташкил этишлари мумкин. Бунинг яққол намунаси қилиб, *Southwest Airlines* авиакомпаниясининг кечиктирилган рейс пайтида мижозларни қўшиқ куйлаш учун залга йиғиши, турли кўнгилочар тадбирларда иштирок этишга ундашини кўрсатиш мумкин. Пассажирлар ўз парвоз вақтини кутиши, авиакомпания хизматини рад этмасликлари учун улар кутиш вақтини юқори кайфиятда ўтказишлари таъминланади.

Биргаликда ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатишнинг қиймати. Меҳмондорчиликнинг айрим вазиятлари меҳмон иштирокини талаб қилади, айрим вазиятларда меҳмонларнинг ўзлари иштирок этиш учун имконият излаб юришади. Шунга қарамасдан меҳмон иштироки кўрсатилаётган хизматларга қўшимча қиймат яратади. Қўшимча

қийматни турли йўллар билан, масалан харажатларни камайтириш (сифат учун), сифатни ошириш(харажат учун) ёки ҳар иккаласи учун ҳам. Харажатлар нафақат нархни, балки меҳмон иштироки билан боғлиқ бошқа харажатларни ҳам ўз ичига олади. Масалан, потенциал мижоз ўзининг ёқтирган ресторанидаги чексиз навбат мавжудлигини кўрса, шу билан бир вақтда вақти тиғиз бўладиган бўлса, у ресторан ёнидаги кафетерий ёки тез овқатланиш ресторанига киришга мажбур бўлади ва бу билан ўз вақтини тежайди. Бунда меҳмон сифатнинг пастлигини ҳис этиши мумкин, бироқ, буни қоплаш учун у таомнинг умумий қийматини пасайтиради. Худди шунингдек меҳмонлар ҳам хизмат кўрсатиш сифати ишончли бўлиши учун иштирок этишга розилик билдирадилар. Бу меҳмонлар ўзлари учун қўшимча қиймат яратишади ва иштироки албатта инобатга олинишини олдиндан тахмин қилишади. *Home Depot* каби кам даромадли ташкилотлар ҳам мижозларга хизмат кўрсатиш орқали сифат ва қўшимча қиймат яратишади. Мижозлар *Home Depot* компаниясига қурилиш материаллари учун нафақат адолатли нархи учун, балки қўшимча кўрсатма ва ишни бажаришда ёрдам олиш учун ҳам ташриф буюришади[37].

Биргаликда ишлаб чиқаришнинг яна бир муҳим жиҳати меҳмонлар учун хизматларнинг кутганидек бўлмаслик рискидир. Кўпчилик ҳозирда Интернет орқали меҳмонхона номери ва авиабилетларни брон қилишади. Уларнинг фикрича туроператор ёки авиакомпаниялар уларга энг тежамли турпакетларни сотадилар, бу орқали улар нарх, маршрут, вақт бўйича хизматларни таҳлил қилишга сарфланадиган вақтни тежайди.

Хизматларни тақдим қилишнинг айрим жиҳатлари меҳмон иштирокининг қандай вазиятларда фойдали, қайси вазиятларда фойдасиз эканлигини ажратишда ёрдам беради. Тадқиқот натижалари шуни кўрсатадики, бунда фақат иккита

---

[37] Managing Quality Service in Hospitality: How Organizations Achieve Excellence in the Guest Experience Robert C. Ford, Michael C. Sturman, Cherrill P. Heaton, 2012 Delmar, Cengage Learning – 516 pages. 281 p

омил мавжуд: вақт ва назорат. Уларнинг ҳар бири икки хил кўринишга эга: амалдаги ва тахминий.

Вақт омилига келадиган бўлсак, меҳмон учун унинг аҳамияти қандай, унинг қанча вақтини банд қилиши мумкин. Назорат ҳақида ҳам шундай фикр билдириш мумкин. Сифат назорати, нарх, тажриба ёки хавф-хатар назорати неча маротаба ўтказилиши, бунда меҳмонлар иштироки қай даражада бўлиши лозимлиги таҳлил қилинади. Масалан, кўпгина курортлар ўз мижозларига тирмашиб чиқишга мўлжалланган деворларни таклиф этишадики, мижозлар ўзларини худди қояга тирмашиб чиқаётгандек ҳис этишади. Деворлар шундай лойиҳалаштирилганки, альпинистлар ўзлари йўл топишлари ва ўз муваффақиятини синаб кўришлари мумкин. Бошқа томондан ҳар бир альпинист тасодифан йиқилиб кетмаслиги учун ҳимоя арқони тақиб олиши лозим. Альпинистлар ҳимоя арқонлари уларни турли хатарлардан ҳимоя қилишлари боис улар бундай иллюзиядан жуда завқланишади.

Харажатларни камайтириш, ўтказиб юбориш қобилиятини кенгайтириш. Ташкилот нуқтаи назаридан меҳмон иштирокининг асосий сабаби маблағни тежашдир. Юқорида таъкидланганидек, меҳмон иштироки ёки биргаликда ишлаб чиқариш ўзига хос ишчи кучини жалб қилиш бўлиб, акс ҳолда у ишчи ёллаган бўларди. Иккинчи сабаб – ишлаб чиқариш самарадорлигини ва ишлаб чиқариш қувватларини оширишдир. Агарда ресторанда тушлик учун швед столи безатилган бўлса, бу овқатланиш жараёнида официантлар иштирок этмаслигини ёки официант йўқлигидан далолат беради. Ресторан бу вазиятда ҳам ишчи кучи сарфламасдан ўз ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланган ҳолда даромад олишда давом этади. Купчилик ташкилотлар ҳам ўз-ўзига хизмат кўрсатишни ташкил этиш орқали меҳмонларнинг нотекис тақсимланган талабини барқарорлаштиришга ҳаракат қиладилар. Меҳмонхоналар эса меҳмонларнинг рўйхатдан ўтиш ва кетиш жараёнини автоматлаштириш орқали кутишни ҳоҳламаган мижозларга қулайлик яратиб бериши мумкин.

Айрим ҳолларда ташкилотлар сервис муҳитини яратишга ҳаракат қилади, даставвал меҳмонларга табиат

қўйнига саёҳат каби фавқулодда сервис хизмати кўрсатиш таклиф этилади.

Автомобиллар ижараси билан шуғулланувчи агентлик автоматлаштирилган рўйхатдан ўтиш тизимини, доимий мижозлари учун эса сайёр хизматларни кўрсатиш мумкин. Шу тарзда ташкилот персоналнинг доимий штатини тўлдириб туришни таъминлайди ва бу билан ўз хизматларига бўлган талабни турлича вариациялаши мумкин. Мижоз билан биргаликда хизмат кўрсатишни ташкил қилиш бундай вазиятларда ишчи кучига харажатларни оширмасдан хизмат кўрсатишни таъминлаб, мижозлар сонини оширади.

Меҳмонларнинг дифференциация стратегияси сифатида иштироки. Меҳмондорчилик ташкилотлари меҳмонлар иштирокидан маҳсулот дифференциацияси стратегияси сифатида ҳам фойдаланиши мумкин. Оддий мисол ресторан бошқа ресторанлардан ўзини фарқлаш мақсадида "мустақил ҳолда тайёрлаш" хизматларни таклиф қилади. Мазкур хизматнинг асосий қисми таом ейиш бўлсада, барча хизмат кўрсатиш унинг таркибига киритилган ва ўзига хос тажрибадир. Бу ресторанлар одатда оватларни дўстлар даврасида кўрсатмалар бериш орқали овқат тайёрлашни кўзда тутиб, нафақат овқат тайёрлашни, балки ўзлари тайёрлаётган овқатдан завқ олишни, тўпланган тажрибалардан ҳайратланишлари ҳам мумкин. Бошқа мисоллар ҳам келтириш мумкин, масалан, автомобилларга ёқилғи қуйиш шахобчалари, автомобилларни ижарага бериш агентликлари, кафе ва банк хизматлари. *Boston Market* маҳсулотларни уйга етказиб бериш билан биргаликда таклиф қилади, бироқ етказиб бериш хизматисиз. Бу тез овқатланиш ёки бошқа ресторанлардан тубдан фарқ қилади. Мижозлар бозор ичкарисига киришлари билан уларга *Boston Market* мижозлар телефон ёки меню орқали ҳисоблаганидан кўпроқ маҳсулотлар сотиб беришни таклиф қилади. Бу стратегия Boston Market га ўзини банд кишилар учун тез ва қулай позицияни эгаллашига имкон беради.

Қатъий талаблар. Меҳмонлар иштирокининг асосий мақсади бизнесни жадаллаштириш ва меҳмондорчилик мажбуриятларини шакллантиришдир. Агарда меҳмонлар ташклот томонидан унинг ўз шахсий тажрибасини намоён

қилиши учун юксак даражада ишонч билдираётганлигини ҳис этса, уларда ташкилот учун содиқлик ҳисси пайдо бўлади. Меҳмонларни меҳмонлар билан таништириш – уларнинг ноёб тажриба ва кўникмаларга эга эканлигини яна бир бор таъкидлаш билан баробар бўлиб, ташкилотга нисбатан содиқлик эса бу имкониятдан фойдаланишни билдиради. Ўзи учун кофе қуйиб олиш вақтни тежаш ёки тезроқ чашкани тўлдириш сифатида қабул қилиниши мумкин, аммо бунинг учун меҳмон ва ташкилот ўртасида ўзига хос алоқа вужудга келади. Кўпчилик ташкилотлар бундай муносабатларни йўлга қўйишга ҳаракат қиладилар, шунинг учун улар такрорий ташриф буюрувчи содиқ меҳмонларни қадрлайдилар. Содиқлик дастурлари, бундай таклифларни яратишнинг бир қисми ҳисобланиб, ташкилот билан "таниш" бўлган мижозларнинг маълум вақт ўтгач такрорий ташриф буюришини таъминлашдир.

Сўнгги йўналиш: харажатлар афзалликларга қарши. Масаланинг ечими меҳмонни биргаликда ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатишга таклиф қилишга имконият яратишда бунинг афзаллик ва камчиликларини таҳлил қилишдир. Ташкилот нафақат ўзига, меҳмонларга ҳам биргаликда ишлаб чиқариш харажатларнинг ортиб кетишини эмас, балки маълум нафлиликка олиб келиши керак. Ташклот пухталик билан харажатларни сарҳисоб қилиши: қўшимча ўқитиш, ходимларнинг малака тавсифига юқори талаблар қўйилиши, меҳмонлар учун керак бўладиган қўшимча ёки оддий жиҳоз ва қурилмаларга талаб, шунингдек фойдаланувчиларга қулай бўлган хизмат кўрсатиш тизимини ташкиллаштиришни таҳлил қилиши лозим. Моҳиятан бу харажатлар квази-ходимлар бўлган меҳмонларни ўқитиш ёки уларга ўргатиш учун сарфланадиган харажатлардир.

Ёрдам керак: биргаликда ишлаб чиқарувчи(ҳамкор). Ҳар қандай лавозимни баҳолаш жараёнида бўлгани каби ташкилот қуйидаги саволларни бериши керак: меҳмонларнинг квази-ходим сифатида ишлашлари учун қандай билим, малака ва кўникмалар(КСА) талаб қилинади? Бундай билим, малака ва кўникмалар(КСА)ни номзодлар/меҳмонларда мавжудми? Меҳмонларнинг иштирокини қандай мотивация қилиш мумкин ва бу мотивацияга қандай ёндашамиз? Меҳмонларни мезбон

ходим ролини бажаришга ўқитиш учун вақт ва ходимлар етарли етарли бўлса, қандай талаблар қўйилади? Агарда биз Меҳмонларга бунинг учун вақт ва маблағ сарфагудек бўлсак, улар бундай билимларидан такрор фойдаланиш учун қайтиб келадими? Агарда шундай бўлса вақт ва маблағ сарфлаш мумкин. Бу ташкилот хизмат кўрсатиш билан шуғулланса ёки меҳмонларни бунга жалб қиладиган бўлса, арзон, тез ва самарали бўлиши мумкинми? Хизмат кўрсатишда ролли моделлар (айниқса бошқа меҳмонлар иштирокида) ўқитишга кўмаклашиши мумкин бўлса, бундай моделлардан хизмат кўрсатиш жараёнини ташкил қилишда қандай фойдаланишимиз мумкин? Меҳмонларга ўз тажриба ва кўникмаларини намоён этишига имкон берадиган, ҳалақит берадиган ёки зарар келтирадиган бошқа меҳмонлар ёки ташкилотнинг бошқа бўлинмалари билан ўзаро алоқалари мавжудми?

Меҳмонлардан мезбон тажрибасида самарали фойдаланиш учун улар қандай иштирок этиш, хизмат кўрсатишни талаб даражасида ёки меҳмонлар кутганидек амалга ошириш учун билимга эга бўлиши лозим. Агарда меҳмонлар сизга хизмат қилиш учун келгудек бўлишсалар, бунга сабабни кўрсатишлари лозим. Шу тарзда уларнинг мезбон сифатидаги роли аниқ белгилаб берилиши лозим. Бундан ташқари айрим меҳмонлар бунга шароит яратилиб берилса, ўзлари учун нимадир қилишни ҳоҳлашади. Бундай кишилар ўз-ўзига хизмат қилиш ва вазиятни назорат қилишдан завқланадилар. Бошқа томондан, айрим одамлар уларнинг тажрибаси ташклотга ёрдам бериши мумкин бўлсада ўзлари буни ҳоҳламайдилар. Бунинг учун маълум ҳақ тўланаётган экан, нима учун қўшимча ишлашлари керак? Ташкилотлар биргаликда ишлиб чиқариш ёки хизмат кўрсатишни ташкил қилишни режалаштирар экан, ҳар доим заҳира шакллантириши шарт. Чунки айрим меҳмонлар мезбон тажрибасида иштирок этишни ҳоҳлайдилар, айримлари эса қатъий рад этадилар. Меҳмонлар иштирокдан максимал даражада фойдалана оладиган ташкилотлар ўз навбатида харажатларнинг тежалишини ва биргаликда хизмат кўрсатиш орқали хизматлар сифати ва қийматининг ортишини ҳам таъминлайдилар (13.3.1-жадвал).

13.3.1-жадвал

Биргаликда хизмат кўрсатишнинг афзаллик ва камчиликлари

МЕҲМОНЛАР УЧУН		ТАШКИЛОТ УЧУН	
АФЗАЛЛИКЛАРИ	**КАМЧИЛИКЛАРИ**	**АФЗАЛЛИКЛАРИ**	**КАМЧИЛИКЛАРИ**
Хизмат кўрсатиш харажатларини камайтиради	Меҳмонларни ғазаблантириши мумкин	Меҳнат сарфини пасайтиради	Жавобгарлик хатарини оширади
Қизиқишни оширади	Хизмат кўрсатиш даражаси пасайиши мумкин	Сифатни яхшилайди	Меҳмонларни ўргатиш учун сарфлар ошади
Хизмат кўрсатишда вақтни тежайди	Билим, малака ва кўникмалар талаб қилинмаслиги мумкин	Хизмат кўрсатишни қисқартиради	Ходимларни ўқитишга бўлган талабни оширади
Сифатни яхшилайди	Ўқиш учун маълум вақт талаб қилинади	Янги бозор нишасини эгаллаш	Дизайн билан боғлиқ сарфларнинг ортиши
Хатарларни камайтиради		Ходимларнинг иш жойини бойитади	Бошқа бўлинмаларга ҳалақит бериши мумкин

Меҳмонларни ҳамкорликка таклиф этиш: тавсиялар. Муҳим жиҳати шундан иборатки, айрим (бироқ барчаси эмас) вазияларда мемонлар ўз-ўзига хизмат кўрсатиши ёки уларнинг иштирок талаб қилиниши мумкин. Меҳмондорчилик ташкилоти ихтиёрида меҳмонлар иштирокида қандай қилиб камчиликларга йўл қўймасдан афзалликларга эга бўлиш мумкинлигини кўзда

тутувчи иккита стратегия мавжуд. Биринчидан, улар барча мижозларига айрим турдаги хизматларни ўзлари бажаришлари шарт эканлигини белгилаб қўйишлари керак. Иккинчи стратегиянинг моҳияти шундан иборатки, хизмат кўрсатиш жараёнини сегментлаш, ташриф буюрувчилар хизмат кўрсатишда иштирок этиш ёки этмасликларини ўзлари белгилаб олишлари керак. Айрим ресторанларда айрим меҳмонлар ўз-ўзига хизмат кўрсатишдан завқланишларини, бошқалари эса хизмат кўрсатишни кутиш ва тайёр нарсалар учун пул тўлашни ҳоҳлашларини жуда яхши биладилар. Уларни мамнун қилиш учун меҳмонларга қарор қабул қилиш учун тавсия берилади: буюртма беришлари мумкин ёки меню асосида буфетдан танлаб олишлари мумкин.

Бошқа бир ғоя шундан иборатки, меҳмонларни хизмат кўрсатишга жалб қилиш ёки қилмаслик 13.3.2-жадвалда келтирилган. Мазкур жадвалда бир нечта вазият келтирилган бўлиб, меҳмонлар учун, ёки ташкилот учун афзалликлар яратади. Идеал ҳолат – меҳмонларга кутилганидан ортиқроқ даражадаги хизмат кўрсатиш таъминланадиган ва бу иккала томон учун ҳам бир вақтда нафлиликка эришадиган вазиятдир.

Маълум маънода барча меҳмонлар биргаликда ишлаб чиқаради ёки хизмат кўрсатишда иширок этади, шунингдек биргаликда ишлаб чиқариш учун маълум потенциалга эга бўлиб, мезбон тажрибасини улар ўзаро бир-бирида синаб кўрадилар. Агарда яхши тарбия кўрган, одобли, бежирим кийинган меҳмон жимгина ўтириб кутаётган бўлса, бу бошқа меҳмонлар учун ҳам ўрнак ҳисобланади. Афсуски, мижоз доимо ҳақ деган қадимий нақлга амал қилинган ҳолда мижозлар айрим ҳолларда ҳар қандай стандартга ҳам эътироз билдиради, айримларининг экстремал қиликлари ҳар қандай меҳмондорчилик ташклотлари учун ҳам номаъқул хатти-ҳаракат, қабул қилиб бўлмайдиган даражададир. Меҳмонлар ичкиликбозлик қиладлар, ҳақоратли сўз ва қиликлар кўрсатишади, ташкилий тартиб ва қоидага амал қилишдан бош тортади, турли ярамас талабларни илгари сурадилар.

Барча ходимлар ҳам ишламайдилар, Барча меҳмонлар ҳам ишга жалб қилиб бўлмайди. Айрим ҳолларда меҳмонларнинг биргаликда квази-ходим сифатида ишлашлари

шу қадар қониқарсизки, ташкило бундай вазиятда сўнги чора сифатида уларга муайян чора кўриши –меҳмонларни ҳайдам чиқариши ёки хизмат кўрсатишни рад этиши мумкин.

13.3.2-жадвал

Меҳмонлар иштирокини танлаш бўйича кўрсатмалар

1. Биргаликда хизмат кўрсатиш орқали меҳмонлар қўшимча қиймат ёки мамнуният яратиб бера оладими? Биргаликда, ёки мустақил равишда ўз хизмат кўрсатиш тажрибасини намоён қилишга тайёрми? Имкониятига эгами?
2. Меҳмонларга қачон ва қандай қилиб хизмат кўрсатишда иштирок этишлари мумкинлиги ҳақида аниқ маълумот бера оласизми? Меҳмонларга қачон ва қандай қилиб хизмат кўрсатишда иштирок этишлари мумкин эмаслиги ҳақидачи?
3. Ходимларни алмаштириш ва ишчи кучи харажатларини камайтириш орқали меҳмонлар учун ҳамкорликда хизмат кўрсатиш ёки ишлаб чиқариш фойдали бўлишига эриша оласизми?
4. Меҳмонлар ва меҳмонлар учун мўлжалланган ускуналар томонидан мунтазам равишда такрорланадиган, оддий ва чалкаш вазифаларни бажара оладими? Меҳмонлар ҳеч қандай тайёргарликларсиз биргаликда хизмат кўрсатиши ёки мезбон тажрибасини яратиши мумкинми?
5. Серғайрат меҳмонларнинг иштироки хизмат кўрсатишдаги тиғизликларга барҳам бериши мумкинми?
6. Меҳмонлар айрим мижозлар якка тартибда хизмат кўрсатишларини талаб этаётганликларини баҳона қилиб. сизнинг хизмат кўрсатувчи ходимингиздан йироқ юришга ҳаракат қилмоқда (эҳтимол унга турли кўрсатма ва тушунтиришлар бермаслик учун)?
7. Меҳмонлар ўзини, бошқаларни ёк ходимларни хатарга қўймасдан биргаликда хизмат кўрсатишда иштирок этиши мумкинми?
8. Сиз ёки сизнинг мижозлар билан ишловчи ходимларингиз, меҳмонлар иштирокида хизмат кўрсатиш ёки ишлаб чиқаришга тайёрми?
9. Сиз хизмат кўрсатиш тажрибангизни хизмат кўрсатишни истайдиган меҳмонлар иштирокида амалга оширишни лойиҳалаштира оласизми? Иштирок этишни ҳоҳламайдиган меҳмонлар билан биргаликдачи?

Қатъий чоралар. Айрим ҳолларда мижозлар билан муносабатларга кўриқчилар, ҳоҳ таникли, ҳоҳ "воқеалар шахси"

ёки бошқа шахслар томонидан билдирилган бўлсада қатъий, драматик тарзда барҳам бериш зарурати пайдо бўлади. Жидди йва қўпол тарзда чиқариб юбориш одатда мижозларнинг бошқа мижозларнинг ҳаётига хавф солган тақдирда ёки ходимларга хавф туўдирганда амалга оширилиши мумкин. Ҳеч бир меҳмондорчилик ташкилотлари дўк-пўписа қиладиган, қўпол, бошқалар ва ўзига ҳам хавф соладиган мижозлар билан ярашиши тўғри эмас. Агарда бирор бир мижоз ходимнинг руҳий ва жисмоний соғлиғини хатарга қўядиган бўлса, ходимлар дарҳол ҳуқуқбузарга меҳмонхонадан чиқиб кетишини, бошқа жозга бориб хизмат кўрсатишларини сўраб талаб қилиши мумкинлигини, ташкилот келгусида у билан ҳеч қандай муносабатларга йўл қўймаслигини билдириши шарт. Ходимларга шунингдек, бу каби низоли вазиятларнинг вужудга келишини олдиндан билиш, зарурий чораларни кўришга ва тўсатдан бундай зўравонларга чора кўришга ўқитилиши лозим.

Енгил чоралар. Мижозларни чиқариб юбориш ҳам мумкин. Барчага маълумки компаниялар ўз реклама эълонларини шундай жойлаштирадиларки, уни мақсадли аудитория вакиллари турли спорт тадбирларида, кўча транспарантларида, пиво ичимлиги видеороликларида кўришлари мумкин. Бироқ, ташкилий реклама шундай жойлаштирилиши мумкинки, мижозлар хизматлар тўғрисида, хизматлардан фойдаланиш давомида қандай мукофотларга эга бўлишлари ҳақида маълумотга эга эмаслар. Шунингдек бу ҳақда уларга почта орқали реклама жўнатмалари ҳам юборилмайди. Айрим ҳолларда бундай стратегия очиқ маълумотлар орқали ҳам қўлланилади, масалан круиз саёҳатига 18 ёшгача бўлган болалар кузатувчи ҳамроҳлигида чиқиши мумкинлиги, меҳмонхоналарнинг илгари қамоқда ўтирган кишиларга номер бермаслиги ёки совғалар магазинидаги "пойафзалсиз, кийимсиз кирганларга хизмат кўрсатилмайди" қабилидаги ёркин эълонлар.

Меҳмонлар қадр- қимматини эътиборга олиш. Ҳатто меҳмондорчилик ташкилотлари ҳам мижозларга чекланмаган хизматлар кўрсатиш мажбуриятига эга эмас. Шу боис, мижозларнинг шубҳаси ўринли. Бундан ташқари, лозим даражада мезбон тажрибасида иштирок этишни истамайдиган, фақат хизмат кўрсатишларини талаб қилувчи мижозларга

меҳмонхона маъмурияти рад жавобини бериши мумкин. Бироқ, шундай қилиш лозим бўлсада, меҳмонларга рад жавобини бериш ва уларни чиқариб юбориш жисмоний ва маънавий зарари энг кам даражада бўлишига эътибор қаратиш лозим. Меҳмонлар ҳам ходимлар каби ўзини қабул қилмаганда, рад этилган тақдирда адолатсизликни ҳис этади ва бу келгусида салбий реклама ва беҳаё сўзларга(сўкиниш) олиб келиши мумкин.

Бироқ меҳмонларга рад жавобини бериш хизмат кўрсатиш жараёнидаги бирорта бир носозликлар мавжудлигини англатсада, меҳмонхона буни имконсиз деб қабул қилиши керак. Қўпол, тартибсиз мижозлар учун бу адолатли қарор, аксинча эса меҳмонхона уларнинг эҳтиёжини қондира олиш даражасида эмас тарзида тушуниш лозим.

Таянч сўз ва иборалар

мезбон тажрибаси, меҳмон иштироки, квазидифференциал ходим, биргаликда ишлаб чиқариш, меҳмонлар қадр- қиммати, вақт ва назорат.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама учун саволлари

1. Ресторанда хизмат кўрсатиш ёки ишлаб чиқаришда меҳмонлар иштироки ташкилот учун фойдали бўлган бир ёки бир нечта вазият, усулни мисол келтиринг.

A. Ресторанда меҳмонлар иштироки мижозлар учун фойдали бўлган бир ёки бир нечта усулни мисол келтиринг.

B. Ресторан меҳмонлари фаол иштирокчи бўлишлари учун қандай билим, малака ва кўникмалар (KSA)га эга бўлишлари лозим?

C. Меҳмонлар иштирокини эҳтиёж сезилса ўрганиш ва ўргатиш; мотивация қилиш ва оддий ва мажбурлашсиз сақлаб қолиш керак. Мазкур формула меҳмонлар иштирокида самарали хизмат кўрсатиш ёки ишлаб чиқаришни таъминлай оладими?

2. Ресторанда хизмат кўрсатиш ёки ишлаб чиқаришда меҳмонлар иштироки ташкилот учун фойдали бўлган бир ёки бир нечта вазият, усулни мисол келтиринг.

А. Ресторанда хизмат кўрсатиш ёки ишлаб чиқаришда меҳмонлар иштироки қачон меҳмонлар учун фойдали бўлади? Қачон бефойда бўлиши мумкин?

В. Бундай вазиятларда биргаликда хизмат кўрсатиш ёки ишлаб чиқаришга барҳам бериш учун ташкилот нималар қилиши керак?

3. Ресторан, меҳмонхона, тематик парк, туристик автобус ва туристик агент биргаликда хизмат кўрсатишни ташкил этиш орқали ташкилотга, шу жумладан меҳмонлар учун ҳам нафли юқоророк натижага эришиши мумкин бўлган бир нечта усулни таклиф қилинг. Биргаликда хизмат кўрсатиш ёки ишлаб чиқариш ғоясини жорий этиш айрим меҳмонхоналар ва меҳмондорчилик билан боғлиқ бўлган ташкилотларда бошқаларга нисбатан қийинчилик мавжудми? Нима учун?

4. Қайси ҳолларда сизнингча, ташкилотнинг меҳмонларни чиқариб юбориши ёки рад этиши ўзини оқлайди? меҳмондорчилик билан боғлиқ ғазабдан ўзингизни йўқотиб қўядиган вазият ҳақида ўйланг. Ҳамкасбларингиз сизни маъқуллашадими ёки улар меҳмонни чиқариб юборадими?

5. Айрим муаллифлар меҳмонларни квази-ходим сифатида бошқаришни таклиф қилишади.

А. Сизнингча, мазкур муаллифлар назарида бошқариши лозим бўлган кишилар кимлар?

Б. Ким бўлишидан қатъий назар ушу бошқарувчилар "бошқарув мажбуриятлари"ни ўз талқинларича қабул қилгудек бўлсаларчи? Улар турлича ўқитилишлари ва ўрганишлари шартми?

6-БЎЛИМ. ХИЗМАТЛАР СИФАТИНИ БОШҚАРИШДА КОММУНИКАЦИЯ

14-БОБ. МЕҲМОНХОНА ХЎЖАЛИГИДА АХБОРОТЛАРНИ БОШҚАРИШ

14.1. Меҳмонхона хўжалигида ахборотларни бошқариш
14.2. Меҳмонхона хўжалигида ахборот ва хизматларни созлаш
14.2. Меҳмонхона хўжалигида хизматлар тўғрисдаги ахборотларнинг таснифланиши

14.1. Меҳмонхона хўжалигида ахборотларни бошқариш

Сайёҳ бизнес отелда ионуштани кутиб ўтирарди. Маълум вақтдан сўнг унга тухум ва тузланган чўчқа гўшти келтирди. У беконга қараб сифатсиз тайёрланганлигини англади ва бир четга суриб қолган овқатни тановул қила бошлади. Ресторан менежери одатдагидек столларни кузатиб юриб, сайёҳдан нонушта қандай тайёрланганлигини сўради. У ҳамаси яхши, фақат бекон лозим даражада тайёрланмагангини билдирди. Бироз вақт ўтгач сервер яна шу саволни берди. Бу сафар унинг аччиғи чиқди. Бу ҳам етмагандек, сифатсиз тайёрланган бекон учун ресторан ҳеч қандай чора кўрмаанлигини, менежер эса сервер билан бу моуммони ҳал этиш учун ҳеч қандай алоқада бўлмаганлиги аниқланди.

Бошқа бир ресторанда меҳмон бир шиша вино буюртма бермоқчи ва бунинг учун вино турлари учун менюс келтиришни сўради. Унга юзлаб вино сортлари таклиф қилинди ва охир-оқибат меҳмон ўзини айбдор ҳис қилган ҳолда чанқаганлигини, шу боис бирор ичимлик ичмоқчи эканлигини билдирди. Меҳмоннинг иккиланганлиги зарур ахборотга эга эмаслиги, мавжуд ахборотлардан қай даражада фойдаланишни билмаслигидадир.

Ҳар иккала вазиятда ҳам ахборотларни бошқариш муаммоси кўзга ташланмоқда. Биринчи вазиятда менежер зарур

ахборотни серверга етказмаган. Менежер хабарни серверга бермаганлиги боис у столни иккинчи маротаба камчиликсиз тартибга келтиришга ҳаракат ҳам қилмаган. Иккинчи вазиятда эса меҳмонга менюнинг ўрнига тўлиқ энциклопедия тақдим қилиндики, меҳмон бунда биро нарсани ажратиб олиши амри маҳол эди.

Ахборотларни самарали бошқариш тизимини ташкил қилиш ҳар қандай меҳмондорчилик ташкилотлари олдида турган долзарб масаладир. Ахборот – бу маълумот берувчи хабар, ахборот тизими эса – маълумотларни қабул қилиш, қайта ишлаш ва етказиб берувчи усулларни ўз ичига олган мажмуа. Яхши лойиҳалаштирилган ахборот тизими зарур ахборотларни зарур кишилардан зарур вақтда керакли шакл ва турда қабул қилиш имконини беради ва қарор қабул қилиш имкониятини оширади. Бунда кишилар сифатида ходимлар, менежерлар, меҳмонлар, таъминотчилар ва бу субъектларнинг умумий алоқалари мажмуи тушинади. Меҳмонлар, менежерлар ва ходимларнинг қабул қилаётган қарорларига маълум қиймат қўша олмайдиган ахборотлар кераксиз ахборот ҳисобланади. *Ralph's* ресторанида навбат кутиб турган меҳмонларни ўтган тунда жуда кўп бўш столлар бўлганлиги ҳақида хабардор қилиш нафақат бефойда, балки бу тартибсизликни ҳам келтириб чиқариши мумкин. Худди шу каби келуси кунга почта орқали бепул ичимлик учун купон қабул қилиб олиш ҳам меҳмонларнинг ушбу ахборот хатини жўнатаётган учун ҳеч қандай наф келтирмайди.

Меҳмонларни хабардор қилиш. Хизматнинг ҳис этиб бўлмаслик хусусияти боис меҳмондорчилик ташкилотлари меҳмонларга тақдим этадиган номоддий товарлар тўғрисидаги хабарларни қандай етказиб бериши долзарб муаммо ҳисобланади. ташкилот ўз мижозларига уларни нималар кутаётганликлари ҳақида қандай ахборотлар етказиб бериши керак, қачон, қанча миқдорда? Агарда мезбон хизмати расмий нонуштадан иборат бўладиган бўлса, у ҳолда ресторан раҳбарияти патронажга ушбу нонушта расмий эканлигини, одатдаги нонуштадан тубдан фарқ қилишлигини ва бетакрор бўлишини етказиши лозим. Ресторан шундай ташкил қилиниши керакки, ундаги барча жараёнлар расмий бўлиши шарт. Бош-ошпаз оқ кийим ва бош ошпаз шляпасида бўлиши керакки, бу

ҳолат унинг “ мен оддий ошпаз эмас, бош ошпазман, мен нафақат овқат тайёрлайман, балки бетакрор турмуш тарзини ҳам ташкил қила оламан” шиорини кўз-кўз қилиб туриши керак. Ошхона буюмлари ҳашаматли, зал муҳити ажойиб нонушта, тушлик ҳақида хабар бериб туриши керак. Шунингдек, бетакрор тушликнинг диққат марказида қоидага кўра овқатланиш маҳсулотларидан тортиб, ресторанниг ички муҳитигача, таомларни тақдим этишдан тортиб қўшимач хизмат кўрсатишгача бўлиши лозим. Ресторан меҳмонлар синаб кўрадиган, сўарб биладиган, эшитган, кўрган, ҳидлаб сезадиган барча ахборотларни бошқара олиши лозим. Бундай ахборотларнинг ҳар бири меҳмонларга бетакрор нонуштанинг ҳис этиб бўлмайдиган нозик дид билан тайёрланганлигини билдириб туриши керак.

Хабарларни узатиш. Мезбон тажрибаси қандай даражада бўлишидан қатъий назар хизмат кўрсатиш жараёнидаги барча кўмакчи ахборотларни етказиш пухта ўйланган ва хизматлар сифати, мезбон тажрибаси тўғрисида ташкилот томонидан етказилиши кузда тутилган манбалардан иборат бўлиши лозим. Агарда хабарлар бирир БОБга оид бўладиган бўлса, барча имо-ишоралар уни қўллаб-қувватлаши ва тўлдириб бориши, ҳеч қачон бир-бирини рад этмаслиги лозим. Хизматларнинг сезилмаслик даражаси қанчалик юқори бўлган сайин улар тўғрисидаги хабарлар шунчалик муҳим бўлади. Ахборот – сервис маҳсулоти, хизмат кўрсатиш муҳити ва етказиб бериш тизимини бирлаштириб турувчи ўзига хос ришта бўлиб, буларнинг барчасини меҳмонлар учун эканлиги ҳақида ва унинг бетакрор бўлишини таъминлашга хизмат қилади. Меҳмондорчилик ташкилотлари меҳбон тажрибасини ташкил этувчи барча элементларни ўзаро уйғунлаштириш, шу орқали мижозларнинг кувончини ошрииш, такрор ташрифини рағбатлантириш мақсадида ўз ахборотларини бошқариши ва тасарруфидаги ахборот технологияларидан фойдаланиши мумкин. Худди шу каби ташкилотлар ҳам менежерлар ва ходимларни ўз ахборотининг истеъмолчиси сифатида ёндашиши ташкилотда самарали ахборот технологиясини ташкил қилиш, улар билан зарур ахборотлар оқимини ҳосил қилиши мумкин. Ахборот тизимлари бир вақтнинг ўзида тармоққа оид барча

таъминот тизими, таъминотчилар ва дистрибьюторларни бирлаштириши, уларга нималар зарур эканлиги, қанча миқдорда ва қайси вақтда етказилишини ҳам ўзида акс эттириш мумкин ва бу асосида ташкилотнинг узлуксиз ишлашини таъминлайди.

Ахборотлар ёрдамида хизматларнинг қиймати ва сифатини ошириш. Ташкилотлар кўрсатилаётган хизматларга қўшимча қиймат ва сифат яратишда ахборотлардан турли йўллар билан фойдаланиши мумкин. Айрим ҳолларда ахборот технологиялари шу адар муҳим аҳамият касб этадики, улар ҳатто ташкилотни қайта ташкил қилиши ҳам мумкин.

Ахборотлар ходимларга хизматларнинг ихтисослашувини таъминлайди ва ҳар бир мижоз ёки ходимнинг ўзга хос хулқ-атворини шакллантиради. Масалан, абонентга боғлаб берувчи идентификаторларнинг мавжудлиги ҳар бир мижозни исми билан чақириш имконини беради ва мезбон тажрибасининг бетакрорлигини оширади. Ахборот технологиялари хизмат кўрсатишни яхшилаши ҳам мумкин. Чакана савдодаги маҳсулотларнинг штрих-коди ёки RFID (радиочастотали ахборот қурилмаси) бир вақтнинг ўзида транзакцияларни қайд этиш учун ҳам хизмат қилади, шунингдек, у мезбон тажрибасининг мукаммалигини таъминлаши ва қўшимча хизматларни ҳам вужудга келтириши мумкин. Казиноларда, ёки RFID (радиочастотали ахборот қурилмаси) ёрдамида мижозларнинг жамғарма қўйишини қайд этиш орқали уларни аниқ кузатиб туриш, жамғармаларни аниқ қайд этиш ва меҳнат харажатларининг тежалишига эришиш мумкин.

RFID (радиочастотали ахборот қурилмаси) ёрдамида казиноларда ўйинчиларнинг номер сотиб олишлари, бирорта бир ўйинни қолдириб юбормасликлари кузатиб турилади. Чакана савдо дўконларида ҳам улар ёрдамида қайси турдаги ва русумдаги маҳсулот ва буюмлар кўпроқ харид қилинаётганлигини, казиноларда эса қайси меҳмонлар кўпроқ жамғарма қўйиши ҳақида маълумот олиш мумкин. Агарда сиз Интернет орқали Amazon.com сайти орқали китоб харид қилгудек бўлсангиз, интернет-магазин сизга бошқалар ҳам сиз харид қилаётган китобларни сотиб олаётганлиги ҳақида хабар беради, шунингдек энг кўп қидирилган, янги сотувдаги ва

келгуси ташрифингизда таклиф қилинадиган китоблар лойиҳаси хақида ҳам маълумотлар берилади. Бундан ташқари ташкилотлар ўртасида кросс-сотувлар ҳам ташкил қилиниб, агарда сиз самолтга билет харид қилсангиз сизга қўшимча бир қатор хизмат турлари, масалан, меҳмонхона номерлари ва автомобил ижараси таклиф қилиниши мумкин.

Ниҳоят, ахборот технологиялари ташкилот ёки бутун бир тармоқни қайта ташкил қилиши мумкин. Интернет-китоб магазинлари ва сайёҳлик веб-сайтлари, буюртма бўйича китоб етказиб берувчи ихтисослаштирилган нашриётлар, электрон китобларни ўқийдиган қурилмалар, ижтимоий тармоқлар ва смартфонлардаги ҳайратланарли иловалар тўплами исталган тармоқни қайта ташкил қилиниши учун замин яратади. Ахборотларнинг имкон қадар оддий, арзон усулда етказиб бериш ахборот технологияларининг ривожланиши билан амалга ошди, айниқса инновацион веб-иловалар кўпгина тармоқлар динамиксини тубдан ўзгартириб юборди. Google нинг пайдо бўлиши энциклопедия бизнесини инқирозга учратди. JetBlue ўз авиабилетларига махсус нарх чегирмалари мавжудлиги ҳақида хабар тарқатадаиган бўлса, бундай рақобат ташаббусига бошқа авиакомпаниялар ҳам бир зумда реакция қилади ва ўз сегментларидаги мижозларни йўқотиб қўйишдан хавфсирайди.

Масалан, сизнинг меҳмонхонангизда 10000 нафар иштирокчидан ортиқ конференция уюштириладиган бўлса, уларнинг барчаси тушлик қилишга тайёр ва уларга бетакрор хизмат кўрсатиш учун сизнинг ходимларингизга қўшимча ахборот зарур. Курорт ва конференц-центр маркази ҳисобланган Gaylord Opryland меҳмонларга тўрт ресторан тармоғи орқали кенг турдаги хизматларни кўрсатишни таъминлайдиган интеграциялашган ахборот тизимига эга. Оддий қурилмалар орқали ходимлар қайси жадваллардан фойдаланиш, қайси столларни тозалаш, сервисровка қилиш ҳақида билиб оладилар. Ходимлар мижозларнинг кутиш вақтини, буюртмаси ҳақида бир зумда хабар топади. Бу каби маълумотлар ходимларнинг янада сифати хизмат кўрсатишини таъминлайди. Тақдим этилаётган бундай ахборотлар компаниянинг миссиясини амалга оширилишини ҳам таъминлайди. Компаниянинг вице-

президенти ва бош ахборот директори Билли Рознинг айтишича "ҳаммаси мезбон тажрибасида".

Маълумотларни тақдим этиш ҳам ички ходимлар учун хизмат кўрсатишдир. Шунга кўра барча меҳмондорчилик компаниялари мижозларга янада самарали ва сифатли хизмат кўрсатишга ҳаракат қиладилар.

14.2. Меҳмонхона хўжалигида ахборот ва хизматларни созлаш

Биринчидан хизматларни созлаш ҳам ахборот манбаи бўлиши мумкин ва уни самарали тарзда тақдим этиш мумкин. Агарда биз сервис маҳсулотини мезбон тажрибаси сифатида ёндашсак ва тез хизмат кўратиш унинг кўрсаткичи бўлиб ҳисобланса, ходим қайси овқат тайёрлигини ва қайси бири тезда етказиб берилиши лозимлигини билиши керак. Шунингучун махсус белгилар ресторанларга жойлаштирилади ва мижозларнинг буюртмачини тезда топиб олишига ёрдам беради. Меню ҳам тезда кўзга кўринадиган ва олиш осон жойларга, таомлар турларига қараб ва сурати балан тасвирланади. Менюнинг ҳар бир қисми алоҳида саҳифада, мижознинг буюртмаси эса махсус экранда кўриниб туриши ва қачон тайёр бўлиши барчаси маълумотлар ҳисобланади. Бу эса бир вақтнинг ўзида меҳмонлар учун ўзига хос муҳитни ҳам намоён қилади.

Кўпгина меҳмонхоналар ўз веб-саҳифаларида жозибадор графикага эга бўлиб, интерьерларни 360-градусли панорама шаклида намойиш қилиш имкониятига эга. Айримлари эса меҳмонхона бўйлаб виртуал тур уюштиришни ҳам таклиф қилади. Бу каби визуал эффектлар хизматларнинг мижозлар томонидан ҳис этилишини таъминлайди..

Кўпгина меҳмонхоналар ўз хоналарининг суратини онлайн режимда тақдим этадилар ва мижозлар шунга кўра брон қилишига шароит яратиб берадилар.

Атроф муҳит – ахборот тизими сифатида. Кенг маънода хизмат кўрсатиш муҳити ҳам ўзига хос ахборот тизими сифатида қараш мумкин. Чунки уни ҳам БОБлаштириш ва ҳикоя тарзда ифодалаш мумкин. Бундан ташқари, муҳит турли

манфаатларга оид ахборотларни ўзида акс эттиради, хизматларнинг ажралмас қисми, шунингдек мижозларнинг хизматларни англашига ҳам имкон беради.

Муҳитга мослаштирилган ахборотлар хизматларни яхшилаш ёки улардан диққатни узишга ёрдам бериши мумкин. Бундай ахборотлар бино деворлари ва ҳовли ландшафтининг пухталик билан жойлаштирилиши орқали ифодаланиши, меҳмонларга қайси томонга қараб ҳаракатланиши, йўлакчаларнинг жойлашуви бўлиши мумкин. Оддий йўналиш харитаси ҳам меҳмонларга кўрсатилаётган хизматлардан мамнун бўлишга ёрдам берадиган зарур бўлган ахборотларни олиш имконини беради.

Казиноларда бу ҳақда пухта режалаштирилган бўлиб, унинг муҳити мижозларга исталган ахборотларни жўнатиш имконини беради. Казино интерьерлари ахборотлар билан лиқ тўлган. Белгилар турли ресторанлар, барлар, театр ва тунги клубларнинг жойлашувини кўрсатишга мўлжалланиб жойлаштирилган. Шунингдек, казино пардаларида экологик стимул ҳам бўлиб, меъмрочилик дизайни, ранглар, вазият тўғрисида, текстураси, ёритилиш, том шифтининг баландлиги ва турли ҳидлар – нафақат функционал мақсадларда, балки маркетинг мақсадларида ҳам қўлланилади. Казиноларда мижозларни имкон қадар узоқ вақт ушлаб туришга ҳаракат қилади, натижада уларнинг молиявий муваффақияти эҳтимоли ортади. Казинолар нафақат мижозларга хизмат кўрсатиш, бироқ уларни казинода узоқ муддат сақлаб қолишга мўлжалланган.

Мижозларга тақдим этиладиган ахборотлар. Меҳмонлар компания томонидан бирорта ахборот тақдим қилишини кутиб ўтирмаслиги керак. Бугунги кунда кўпгина ахборот манбалари мижозлар учун очиқ бўлиб, уларга хизматларни харид қилишдан олдин мезбон тажрибасини баҳолашга ёрдам беради. Ўтган бобларимизда биз мижозларнинг ўз тажрибалари ҳақида ахборот қолдирадиган ва уларни бошқалар билан алмашинадиган қатор веб-сайтлар ҳақида гапириб ўтган эдик. Мижозлар учун жуда кўп онлайн-ахборот манбалари мавжуд бўлиб, уларда исталган дунёнинг исталган бурчагидаги меҳмонхоналар тавсифи ёки улар ҳақидаги барча ахборотлар: нархи, сифати, жозибадор меҳмондорчилик

объектлари ёки ташриф буюрувчиларни қизиқтирадиган турли ахборотларни олиш мумкин. Янги сайтлар ҳар доим мижозлар билан турли ахборотлар алмашиниш мақсадида яратилади. 9.1-жадвалда шунга ўхшаш айрим сайтларнинг рўйхати келтирилган.

14.2.1-жадвал.

Меҳмондорчилик индустрияси мижозлари фойдаланиши мумкин бўлган айрим сайтлар

Бошқа меҳмонлар билан ахборот алмашинишга мўлжалланган сайтлар

Folders: мижозларнинг турли меҳмонхона ва ресторанлар ҳақида қолдирган мулоҳазалари. Consumeraffairs: Мижозлар ўз фикр мулоҳазаларини қолдиришлари ва шу орқали ўз эҳтиёжларини тўлароқ қондиришга ҳаракат қилишлари мумкин.

Consumerist: асосан кам даромадли мижозлар учун хизмат кўрсатади.

Cruisecritic: қайиқ ёки портлар тўғрисидаги мулоҳазалар.

IgoUgo: сайёҳлар учун маслаҳатлар, таклифлар ва бошқа сайёҳлар мулоҳазалари.

Ripoffreport: мижозларга сифатсиз хизмат кўрсатувчи ходимлар билан курашишга мўлжалланган.

TripAdvisor: жойлаштириш хизматлари, туристик пакет ва бошқа туристик хизматлар.

Virtualtourist: сайёҳатлар ва уларнинг тавсифига оид фойдаланувчилар контенти.

World66: бутун дунё бўйлаб фойдаланувчига турли контентлар бўйича йўлкўрсаткич.

Нархларни таққослаш ёки таклифлар қидириш

АвиакомпанияКонсолидатор: ажойиб чегирмалар асосида сотилмай қолган авиакомпания билетларини сотади.

Bingtravel: нархларни қидириб топади ва қачон харид қилиш ёки қилмаслик ҳақида зарур прогнозлар беради.

Ctrip: Хитойга турли рейслар ва автомобил йўналишлари ҳақида ва меҳмонхоналари ҳақида маълумот беради.

Cheaptickets: авиабилетлар, меҳмонхона номерлари, автомобиллар ижараси, турли воқеалар ва круизлар учун.

Ebookers: турли рейслар, меҳмонхоналар, автомобиллар ижараси, круизлар ва сайёҳлик суғуртаси бўйича.

ELong: Хитой меҳмонхоналари ва турли рейслар ҳақида.

Expedia: авиакомпаниялар, автомобиллар ижараси ва турар жой масалалари бўйича туристик агентлик.

FareCompare: биринчи тоифадаги жойлар учун дисконт чегирмалари.

Flyingfees: авиакомпания тарифларини барча мавжуд тарифлар ва қўшимча хизматлар билан таққослаш.

hotels: авиабилетлар, отеллар ва дам олиш кунлари учун турпакет.

Hotwire: турли чегирмаларни таклиф қилиш; етказиб берувчилар харид қилингунга қадар ошкор этилмайди.

Kayak: интернет-агентликлар ва таъминотчилар учун.

Lastminute: энг сўнгги лаҳзаларда таклифлар киритиш.

Opodo: туристик агентлик расмий сайти.

Orbitz: авиакомпаниялар, автомобиллар ижараси ва турар жой масалалари бўйича туристик агентлик.

Priceline: сайёҳларга тарифлар бўйича турли савдоларда иштирок этишга имкон берувчи сайт.

Shoretrips: соҳил бўйлаб сайр учун ҳаволалар ва тавсифлар .

SideStep: интернет-агентликлар ва таъминотчилар тўғрисида қидирув сайти.

travelocity: авиакомпаниялар, автомобиллар ижараси ва турар жой масалалари бўйича туристик агентлик.

travelzoo: бошқа қидирув тизимларидан авиабилетлар бўйича энг қулай тарифларни қидириш.

Usaca: сотилмай қолган авиакомпания билетларини қулай чегирмалар бўйича сотиш.

Yapta: нархлар тушиши ҳақида хабар ва маблағларни қайтариб олишга имконият яратиб беради

Zuji: Осиё-Тинч океани ҳавзаси мамлакатлари бўйича круиз, туристик пакет, темир йўл, авиа йўналишлар орқали сайёҳатлар ва меҳмонхоналар

Меҳмонлар учун ахборот манбалари

away: фойдаланувчи ларни қизиқтирадиган сайёҳатлар бўйича кўрсатма ва турли ғоялар.

Cdc.gov: круиз кемаларини касалликларга қарши назорат қилиш маркази

DisneyFamilyTravel: оилавий сайёҳатга оид манбалар

Flightstats: рейсларнинг ўзгариши, қолдирилиши ёки кечикишига оид хабарлар

Frommers: бутун бунё бўйлаб маҳаллий аҳоли билан танишишга мўлжалланган йўлкўрсаткич.

Goby: диққатга сазовор жойларни топишга кўмаклашиш.

Gusto: асосан Шимолий Америка меҳмонхоналари ҳақидаги сайт.

HotelShark: отеллар ҳақидаги бойитилган мулоҳазалар.

IgoUgo: мулоҳазалар билан танишиш ҳақидаги маълумотнома.

Lonelyplanet: ишончли туризмга оид тавсифлар ва ахборотлар.

Maps.google: саёҳат жойлари ва йўналишлари ҳақида ахборотлар бериш.

Maps: саёҳат жойлари ва йўналишлари ҳақида ахборотлар бериш.

Mytravelguide: бутун дунё шаҳарлари бўйича туристик ахборотлар бериш.

OpenTable: ресторанларни қидириб топиш ва буюртмалар бериш.

Realtravel: АҚШ ва Канада бўйича туристик ахборотлар.

Roadfood: Америк йўл бўйлари ва магистралларда жойлашган тамаддихоналар рўйхати.

Roadsideamerica: АҚШ бўйлаб ғаройиб сўқмоқлар, пиёдалар учун йўлакчалар ва велосипедда саёҳат қилиш учун қизиқарли йўлкўрсаткич.

Travbuddy: бошқа сайёҳлар билан учрашиш, фикр-мулоҳазалар, фотосуратлар ва блоглар алмашинишга мўлжалланган онлайн-ҳамжамият.

Travelmuse: сайёҳатларни режалаштиришга мўлжалланган веб-сайт.

Trazzler: сайёҳат учун маҳаллий имкониятларга ихтисослашган веб-сайт.

TripIt: тасдиқланган барча номерларни яхлит хужжатга жойлаштириш.

TripWiser: фойдаланувчлар турли қизиқишлари, манфаатлари, режалари ва тажрибалари бўйича фикр алмашинадиган сайт.

Tripwolf: туризмга оид фойдаланувчиларга сайёҳатлар бўйича саволлар бериш, ўзлари учун маъқул бўлган турли кўрсатма ва жавоблар олишга мўлжалланган дунё бўйлаб йўлкўрсаткич

Walkscore: 2500 га якин ҳудуд бўйлаб сайр қилиш.

Wayn: ижтимоий тармоқлар бўйлаб турмуш тарзи ва сайёҳлик сайти.

Whereivebeen: Facebook иловаси бўлиб,фойдаланувчиларнинг қаёрларда сайёҳат қилганлигини картада белгилаб беради.

Zoomandgo: отеллар ва дам олиш бўйича мулоҳазалар ва видеороликлар.

Компаниялар шубҳасиз меҳмонларга тақдим этилаётган хабарларга эътибор беришлари керак. Чунки потенциал мижозлар бундай ахборотлар асосида аксарият ҳолларда харид тўғрисида қарор қабул қиладилар, миш-миш тарқатиш технологияси эса ҳаттоки ўн йиллар муқаддам бўлиб ўтган воқеалар асосида ҳам меҳмонларнинг келиб жойлашишига имкон беради. Айрим одамлар мезбон тақдим этаётган барча нарсаларни қадрлайдилар. Айримлар эса яхши ёки ёмон нарсалар ҳақида воқеа содир бўлган тақдирдагина фақат оддий шарҳ қолдирадилар. Мезбон тажриасининг сифатсизлиги компанияга мижозларни йўқотишдан кўра кўпроқ зарар келтиради: энг муҳими, улар Интернетга боғлана оладиган аксарият мижозларини, компания ҳақида ахборот излаётган фойдаланувчиларни йўқотиши мумкин. Бундай ахборотга бой муҳитда кўпгина меҳмонхоналар ўзларининг ягона мониторинг марказларини ташкил қилишганки, бу марказлар Интернет орқали компания ҳақидаги турли хабарларни кузатиш, зарур ҳолларда уларга тузатишлар киритиш ва йўқотишлари мумкин.

Ахборот ва етказиб бериш тизими. Ниҳоят, ахборотлар хизматларни етказиб бериш тизимининг амал қилиши учун зарур. Бу тизим ўз ичига нафақат одамларни, шу жумладан, хизматлар ва товарлар ва хизматларнинг улар билан ҳамроҳ бўлиши билан боғлиқ жараёнларни ҳам ўз ичига олади. Бу вазиятда ҳам хизматлар ва уларни етказиб бериш тизимининг хусусияти, меҳмонлар учун мукаммал жиҳатларини аниқлаш ҳам идеал ахборот тизимининг мавжуд бўлишини талаб этади. Агарда якуний натижа махсус тайёрланган меҳмонхона номери бўладиган бўлса, ахборот тизими шундай ташкил қилиниши лозимки. Бунда у қабул бўлимига номернинг банд қилинганлигини ва хизмат кўрсатиш учун шай эканлиги тўғрисда хабар бериши лозим. Шу тарзда, меҳмонлар ҳеч қачон тайёрланмаган номерларга келиб жойлашмаслиги, хона калитларининг рўйхатга олиш бўлимида бўлмаслигининг олди олинади.

Мижозлар ҳақида мукаммал маълумотга эга бўлиш ҳуқуқи. Кўпчилик меҳмонхоналар номерларнинг хизмат кўрсатиш учун шай туришидан ташқари уларнинг ахборот тизими қўшимча хизмат кўрсатиш даражасини таъминлаб беришига эришишини ҳоҳлашади. Wyndham Hotels and Resorts меҳмонхонада рўйхатдан ўтган мижозларга номерларни дидига кўра тартибга келтиришларига имкон берувчи веб-саҳифа иловаларига эга. Wyndham ByRequest аъзолари тизимга кириши ва мижозларининг дидига мос (қайси этаж ёқиши, лифтга яқинлиги, ёстиқлар тури, ичимликлар ва бошқалар) профил яратиши мумкин. Бундай ахборотлар меҳмонлар учун шакллантириладиган маълумотлар базасида жамланади ва исталган Wyndham меҳмонхоналарида хизмат кўрсатишни яхшилаш имконини беради. Шунингдек Wyndham маъулмотлар базасида сақланаётган маълумотлар асосида меҳмонлар тўғрисида энг мукаммал ахборотларни ҳам олиш мумкин. Хона бекалари махсус ваколатларга эга бўлиб, раҳбарият ёки бошқарув фаолиятининг аралашувисиз меҳмонхона номерларини ва шинамлигини мустақил белгилай оладилар

Ritz-Carlton отелларида ҳам шунга ўхшаш мижозлар учун мўлжалланган Mystique маълумотлар базаси мавжуд. Аммо унда тизим янада мукаммал ташкил этилган бўлиб, Ritz-Carlton

отеллари фаолиятини яхшилаши ва мезбон тажрибасининг бетакрорлигига ҳисса қўшадиган ҳар қандай ахборотнинг ходимлар томонидан мижозларни зимдан эшитиш ва ёзиб олиши мумкин. Масалан, фаррош пол артиш давомида меҳмонларнинг ўз туғилган кунини нишонлаши ҳақида гапираётганлигини эшитадиган бўлса, у раҳбариятни бу ҳақда тезда огоҳлантиради ва махсус тадбир жараёнида буни омма олдида тантанали эълон қилишга имкон яратилади. Сотрудники помогают доставить опыт Ritz-Carlton ходимлари ташкилотнинг ахборотлар тизимига қўшимча ахборотларни тўплаш орқали мезбон тажрибасининг мукаммаллашувига ўз ҳиссаларини қўшади.

Идеал етказиб бериш. Ресторанларда ахборот тизимлари энг янги озиқ-овқат маҳсулотлари ҳақидаги ахборотларни маълумотлар базасига киритиш орқали хизматларни тақдим этиш. Таом тайёрлаш жараёнини яхшилаши мумкин. Ошпазлар қўшимчаларнинг ва маҳсулотларнинг қай даражада янгилигини шу орқали билиш мумкин. Ишлаб чиқарилган ёки харид қилинган вақтини кўрсатувчи махсус ёрлиқ-ҳаволалар, янги маҳсулотлар учун кундалик белгилар ва онлайн-инвентаризация тизимларии – бош ошпазлар учун янги маҳсулотлар асосида тўғри қарор қабул қилиш, турли қўшимчаларни қўшиш ёки қўшмасликлари учун зарур ахборотларни олиш имконини берувчи ахборот тизимини яратишнинг яққол намунасидир. Албатта ахборотлар асосан маҳсулотлар ва уларни етказиб бериш тизими билан боғлиқ экан, унинг асосий вазифаси бош ошпаз талабига кўра таомларни ва хизматларни "ўз вақтида (just-in-time)" етказиб беришни таъминлашдан иборатдир.

Софликни таъминлаш ҳам ахборот тизимлари томонидан ҳал этиладиган яна бир ўлчовдир. Овқатланиш маҳсулотларининг янгилиги ва тозалиги. Турли касалликларни келтириб чиқармаслигига қаратилган озиқ-овқат хавфсизлигига алоҳида урғу бериш бундай маҳсулотларни етиштиришдан тортиб етказиб беришгача бўлган қиймат занжирини кузатишга қаратилган ахборотларни таҳлил қилишда муҳим ўрин тутмоқда. Айрим ишлаб чиқарувчилар ўзларининг RFID-белгиларига эга бўлиб, харидорларни GPS навигатор орқали кузатиш имконини беради. Харидорлар ёки ишлаб чиқарувчилар тўғрисидаги

маълумотларни ҳатто Google Earth, Google Earth Pro дастурлари асосида географик жойлашувга кўра ҳам аниқлаши мумкин. Маслан, бир вазиятда зарарланган сабзавотлар тўғрисида маълумотлар олинган эди. Шунда Google Earth Pro дастури ёрдамида сабзавотлар етиштирилган ҳудуднинг Google тасвири олиниб ўрганилган ва улар сақланадиган омбор яқинида ифлослантирувчи моддалар тўридан-тўғри экин майдонларига келиб тушаётганлигини аниқланган.

14.3. Меҳмонхона хўжалигида хизматлар тўғрисдаги ахборотларнинг таснифланиши

Хизмат кўрсатиш сифати тўғрисидаги ахборотлар. Хизмат кўрсатиш жараёнида ахборот тизимларидан фойдаланишнинг энг муҳим йўналишларидан бири бу хизматлар сифатига тааллуқли бўлган ахборотларни тизимли равишда йиғиш ва тўплашдир. Бундай ахборотларни шакллантириш, уларни зарурий шаклга келтириш ва менежерлар, таъминотчилар ўртасида тарқатиш.

Хизмат кўрсатиш тизимидаги муамоларни аниқлаш ва бартараф этишда ўта муҳимдир. Ахборот тизимига мижозларнинг жунли матолардан тайёрланган ёстиқларга аллергияси борлиги маълумот сифатида киритилиши жуда муҳим, бироқ бу ахборот менежерлар ёки меҳмонлар талабини максимал даражада қондирилишига масъул ходимларга ўз вақтида стиб бормас экан, умуман аҳамиятга эмас. Ниҳоят, ахборот тизими шундай лойиҳалаштирилиши керакки, масъул шахслар уни доимий равишда назорат қилиши, келгусида сифатли хизмат кўрсатишни таъминлашга ҳиссасини қўшиши лозим.

Ходимлар учун ахборотлар. Ахборот тизимидан, шунингдек, ташкилотдаги хизмат кўрсатиш жараёнига жалб қилинган барча одамлар биргаликда ва ўз хизмат вазифаларини лозим даражада бажаришлари учун фойдаланиши учун қўлланилиши керак. Айнан шундай ташкил қилинган хизмат кўрсатиш жараёнида энг замонавий ва кучли ахборот технологиялари яратилган. Меҳмонхона бизнеси ходимларига

меҳмонлар талабини қондиришга хизмат қиладиган зарурий ахборотларни тақдим қилиш – мезбон тажрибасининг қадрлилигини ва қийматини оширишнинг энг самарали усулидир.

Hyatt отелидаги ҳар бир телефон ходимим қўнғироқ қилувчининг шахсини аниқлаш тизимига эга бўлиб, уларга ҳар бир меҳмоннинг исмини айтиб мурожаат қилиши ёки саломлашиши мумкин. Меҳмонхона менежери учун бундай ахборотлар "меҳмонларнинг ўзларини юқори даражада мамнунликларини ҳис этишига ва отел хизматларини юқори даражада қадрлашини таъминлайди". Меҳмон учун бу "энг ёқимли бўлган алоқадир". Технологиялар олдиндан шакллантирилган базас асосида зарур ахборотларни тақдим этади. Бу эса отел ходимлари учун ушбу ахборотларга қўшимча қиймат , сифат ва тажриба қўшиш имконини беради. Тизим бир нечта фойдаланувчиларга мўлжалланган бўлиб, уларга бир турдаги ахборотлар билан бир вақтда таъминланадилар. Агарда (1) телефон оператори қўнғироқ қилаётган меҳмоннинг исмини топишга ҳаракат қилса, рўйхатга олиш бўлимидаги агент (2) маълумотлар базасидан айнан шу номдаги мижозларни топишга ҳаракат қилади ва ресторан (3) мазкур мижознинг бугунги кун сарфлаган маблағлари, овқатлари тўзғрисида маълумотларни олишга ҳаракат қилади. Wyndham тажрибаси шуни кўрсатмоқдаки, ҳаттоки билвосита меҳмонхона бскалари ҳам мезбон тажрибасини такомиллаштириш ва меҳмонларга бетакрор сервисни тақдим этиш учун ташкилотнинг маълумотлар базасидан фойдаланиш имкониятига эга бўлишлари лозим.

Юқори технологиялар юксалиб бормоқда. Кўпгина вазиятларда ахборот тизимлари ташкилот ва унинг ходимларига мижозларга хизматларни тез ва самарали тақдим қилишга имкон бермоқда. Технологияларнинг тараққий этиши ва буюртмачиларнинг турли жойлар(масалан, аэропортлар, автомобиллар ижараси, чакана савдо дўконлари)даги ўз-ўзига хизмат кўрсатиш тизимлари(киоскалар)дан фойдаланишга ўтиб бориши меҳмонхоналарда, ҳатто ҳашаматли муассасаларда ҳам ўз-ўзига хизмат кўрсатиш тизимининг оммавийлашиб боришини таъминламоқда.

Технологиялардан фойдаланиш меҳмондорчилик ташкилотлари учун мураккаб масала ҳисобланиб, катта тежамкорликка олиб келиши билан бир қаторда, мезбон тажрибасининг ажралмас қисми бўлган бевосита алоқалар билан биргаликда қўлланилишни тақозо этади. Бунда ҳам шубҳасиз меҳмонларнинг ҳоҳиш-истаклари, эҳтиёжлари асосий ўриндла туради.

Sofitel Chicago O'Hare бош директори Пьер-Луис Джакотто: "менимча, ҳашаматли ва қимматбаҳо муассасаларда ўз-ўзига хизмат кўрсатиш тизимларининг жорий этилиши мижозларга хизмат кўрсатишнинг чаплашиб кетишига олиб келиши мумкин. Бироқ. Агарда технологиялар рўйхатга олишнинг анъанавий усуллари билан тўлдирилгудек бўлса, мен бунда ҳеч қандай муаммо борлигини кўрмайман"–дейди. "Room for Hyatt Hotels & Resorts» вице-президенти Вальтер Бринделлнинг айтишича: "сизда бозор талабидан келиб чиққан ҳолда униси ҳам буниси ҳам бўлиши лозим. Айрим мижозлар шахсан иштирок этишни ҳоҳлайди, бошқалари эса ўзлари назорат қилишлари, танлаши ва ташкил қилиш мумкин бўлган технологиялар бўлишини афзал биладилар".

Шунинг учун меҳмондорчилик индустриясида хизмат кўрсатувчи ташкилотлар технологиялардан имкон қадар яширинча фойдаланишга ҳаракат қиладилар. Бу уларга меҳмонлар билан билвосита ишлайдиган ходимлар учун ишчи кучи билан боғлиқ харажатларнинг тежалишига ва бевосита ишловчи ходимларгв хмзсвт кўрсатишнинг турли вариантларини тақдим этишларига имкон беради.

Махсус билим ва тажрибалар учун технологиялар. Кўпчигик ҳолларда ахборот технологиялари меҳмонхона ташкилотларига махсус билим ва тажриба талаб қиладиган хизматлар маблағ сарфлашдан халос этади. Шаҳардаги энг яхши ресторанларни биладиган ёки сўнгги дақиқаларда аншлаг учун чипта харид қилишга ёрдам берадиган консьержлар меҳмонхоналарнинг қимматли капитали ҳисобланишади. Бу даражага эришиш учун вақт ва маблағ зарур, ташкилот ва меҳмонлар эса бунинг учун ҳақ тўлайдилар. Бошқа томондан, бундай махсус билмлар ва тажрибалардан интернет орқали фойдаланиш имконияти мавжуд бўлса, ўз номеридан чиқмасдан

ёки фойедаги сенсорли қурилмалардан фойдаланган ҳолда уни компьютерлашган маълумотлар базасидан қидириб топиш мумкин. Бунда меҳон харажатлари пасайиши ва ахборотлардан фойдаланиш имконияти пасайиши мумкин, бироқ уларнинг сифати ва уларги кириш имкониятлари ортиб боради.

Веб технологиялар мижозларга эксперт тажрибасининг ўзаро алмашинувини ҳам таъминлайди, ва улар тез-тез бундай тажрибалардан фойдаланишга ҳаракат қиладилар. Бундан ташқари меҳмонлар эксперт консиьерж хизматидан фойдалангандан кўра яқин атрофдаги ресторан ва пиёдалар йўлакчаларини оддий Google қидируви орқали амалга оширишлари TripAdvisor ва food411 каби сайтларга мурожаат қилиб, турли мулоҳазаларга эга бўлишлари ва ўз дўстларига турли таклифлар жўнатиши мумкин. Меҳмонлар шунингдек, Second Life аватарига айланиши ёки виртуал мижозлар оламига кириб бориши, мезбон тажрибасини муҳокама қилиши ва уларнинг турли блоглар орқали прототипларини аниқлаб олиши мумкин. Ушбу тенденция меҳмонхоналарнинг консьиерж хизматидан фойдаланиш билан боғлиқ ахаражатлардан халос бўлишига, меҳмонларнинг вақтини тежашига эришишини таъминлади. Бундан ташқари бу анъанавий хизмат кўрсатиш даражасини таъминлай олмайдиган меҳмонларга Интернет орқали хизмат кўсратиш имконини берди. Меҳмонхона бизнеси учун кундан-кунга ахборот тизим ва технологияларидан фойдаланиш имкониятлари кенгайиб бормоқда ёки улар мезбон тажрибасини турли ахборотлардан эркин фойдаланиш имкониятини яратиш орқали яхшилашга ҳаракат қилмоқдалар. Етакчи меҳмонхоналар ўз мижозларини ҳайратлантириш учун бу борада тинимсиз изланиш олиб бормоқдалар.

Hyatt отелида марказлашган бронлаштириш тизими. Аксарият меҳмонхоналар каби Hyatt меҳмонхонасида ҳам интернет тармоғи орқали ёки телефон қўнғироғи орқали марказлашган ҳолда бронлаштириш тизими мавжуд. Hyatt ходимлари бутун меҳмонхона бўйича номерлар рўйхатидан фойдаланиш ҳуқуқига эга бўлиб, мурожаат қилувчиларга уларнинг нархи ва дидига мос келадиган номерларни банд қилишга ёрдам беради. Бундан ташқари, Hyatt меҳмонхонасига жойлашишни истаганлармарказлашган ресевиация тизимига

мурожаат қиладилар ва буюртма олувчи билан гапшашиши, мижозларнинг эҳтиёжига ва дидига мос турар жой билан таъминлаш масаласини ҳал этиши мумкин.

Кросс-сотувлар. Ташкилий нуқтаи назардан ташкилотлар томонидан яратилган ахборот тизимлари ўзининг қўшимча ва бошқа маҳсулот ва хизматларни олиб сотишига имкон бериши янада яхши. Потенциальному гостю, вызывающему номер бронирования Hyatt меҳмонхонасида номер брон қилиш мақсадида буюртма берган ёки мурожаат қилган меҳмонларга қўшимча равишда номерни янгилаш, қўшимча хизматлар ва маҳсулотларни киритиш таклиф қилиниши мумкин. Натижада бундай комплекс ахборот тизими меҳмонхонасининг таклиф қилаётган хизматларининг турли вариантларига эга бўлиши мумкин. Буюртма олувчи нафақат ўз номерларидаги жойларни сотиши, шунингдек номерларни ҳар тун қай ҳолатда эканлигини экспертизадан ўтказиши ҳам мумкин. Туристик агентлар ва веб-сайтлар нмерларни брон қилиш билан бир вақтда автомобиллар ижараси, тизимга кириш учун қўшимча хизматлардан фойдаланиш, авиабилетларни олдиндан брон қилиш каби айнан бир турдаги кесишувчи хизматларни тақдим этишлари мумкин.

Бевосита ва билвоситада ходимлар. Ахборот тизимлари меҳмондорчиликда бевосита ва билвосита ходимларни ўзаро боғлаши мумкин. Бундай ходимлар, хизматчилар ва операциялар ўртасидаги мувофиқлашув мезбон тажрибасининг мукаммал тақдим этилишида ҳал қилувчи рол ўйнайди. Меҳмонларни ошпаз ва сервер ўртасидаги салбий алоқалар умуман қизиқтирмайди. Меҳмонлар учун энг муҳими ресторан тажрибасининг сифати ҳисобланади ва унинг ўз вақтида ва зарур даражада таъминланиши учун эса ташкилот масъулдир.

POS тизимлари. Касса терминаллари тизими (POS терминаллар) менежерлар, серверлар ва ошпазлар ишини такомиллаштириш мақсадида ишлаб чиқилган. Серверлар сенсор экран ёки чўнтак қурилмалари орқали буюртмани белгилайдилар ва қабул қиладилар, буюртмалар эса ўз навбатида буюртмани тайёрлаш учун ошхонага жўнатилади. POS-тизимларида буюртмаларнинг тўғри ва аниқ кетма-кетликда

киритилишини қатъий белгиланган бўлиб, овқатлар – иссиқ таомлар, ичимликлар эса салқин ёки совуқ таомлар сифатида киритилишини талаб этади.

Айрим тизимлар ошпазлар иш фаолиятини янада самарали ташкил этишга имкон беради, масалан, ҳар бир буюртма ошпазлар менюсида ўз рецептураси ва шунга мос равишда тайёр таомнинг рангли сурати ҳам тасвирланади. Бу билан ошпаз буюртманинг тўрилиги ва стандартга мувофиқлигига ишонч ҳосил қилади. Бундай қўшимча ахборот функцияси ошпазларга ўз ишини назорат қилиш имконини беради; улар овқат тайёрлашда зарур процедураларни кўриб чиқишлари мумкин.

Замонавий POS-тизимлар шу даражада мукаммал ишлаб чиқилганки, улар амалда бизнеснинг исталган томонларини таҳлил қилиш имконини беради. Масалан, айрим POS-тизимлари молиявий ҳисоботлар, айрим серверларнинг иш унумдорлигини, менюнинг қайси пунктлари энг кўп сотиш хажмига эгалиги, инвентарларнинг жойлашуви ва ҳатто турли озиқ-овқат маҳсулотларининг жойлашувини ҳам таҳлил қилиши мумкин. Улар шунингдек стратегик қарорлар қабул қилишга ҳам имкон беради. Масалан, сотув купонлари ва ҳажмини кузатиши, ўтказилаётган реклама тадбирларининг самарали ёки самарасиз эканлигини олдиндан айтиб бериши мумкин. POS-тизимлар сотув ҳажми прогнози, инвентаризация бўйича кўрсатмалар бериши, ходимларнинг иш графигини тузиш орқали меҳнат сарфи ва меҳнат харажатларининг тежалишини ҳам таъминлаши мумкин. Қисқача қилиб айтганда POS-тизимлари менежерларга қисқа вақт ичида улкан ҳажмдаги ахборотларни тўплаш имконини беради. Тақдим қилинган ахборотлар менежерларнинг оператив ва стратегик қарорлар қабул қилишини амалда такомиллаштиришга имкон беради.

POS-тизимлар, Дарден томонидан қўлланиладиган бошқа АТ каби ходимларни кузатиш, озиқ-овқат маҳсулотларини сотиш ва молиявий масалалар билан боғлиқ улкан ҳажмдаги ахборотларни ўз ичига олади.

Кундалик ҳисоботлар. Яна бир муҳим жиҳати ахборот технологияларининг мижозлар билан ишлаш амалиётини яхшилаш ва компания фаолияти натижаси ҳисобланган

кундалик ҳисоботларнинг юритилишидир. Disney компаниясида паркка ташриф буюрган ҳар бир меҳмон ўша заҳотиёқ ҳисобга олинади ва рўйхатга киритиб қўйилади. Маълумотлар базасига таянган ҳолда компания мижозларнинг давомати ва ташриф частотасини таҳлил қилади. Иш кунининг биринчи соатидаёқ компания Disney қанча меҳмонлар ташриф буюришини аниқ айтиб бера олади. Кейинчалик бу маълумотлар асосида марказий омбордан қанча миқдорда озиқ-овқат маҳсулотлари ва ичимликлар олиниши, турли ресторанларга тарқатилиши, қанча миқдорда салатлар, суюқ таомлар ва тайёр овқатлар зарур бўлишини аниқлаш учун фойдаланилади.

Бундан ташқари, ходимлар бўйича менежерлар меҳмонлар сонини прогнозлаш асосида уларга хизмат кўсратиш учун зарур бўладиган персонал сонини аниқлаш ва ёллаш ҳам кўзда тутилган. Худди шунингдек, раҳбарият ва турли аттракцион раҳбарлари мазкур ахборотлардан фойдаланиш ҳуқуқига эга эканлиги боис, диққатга сазовор жойларни томоша қилиш учун нечта автомобил, қайиқчалар ва поездар талаб қилинишини аниқ билиб оладилар. Дастлабки иш вақтидаги меҳмонлар сони келгусида Disney паркининг юқори сифатли хизмат даражасини сақлаб қолишга қаратилган қарорлар қабул қилинишида ҳам қўлланилади. Маълумотларнинг биргина манбасидан турли бўлинмалар ва хизмат кўрсатиш жараёнида фойдаланиш бир вақтнинг ўзида хизмат кўрсатиш сифатини ошириш, хизматни ва хизмат кўрсатишни ташкил қилиш ва тақдим этиш тизимининг яхшиланишига имкон беради. Тизим орқали қайта ишланган ахборотлар меҳмонларнинг юқори сифатли ахборот билан таъминланиши учун турли усуллардан фойдаланишда қўлланилади.

Бўлинмалар ўртасидаги ахборот алмашинуви. Ахборот тизимларига қўйиладиган муҳим талаблардан бири хизмат кўратиш жараёнига тааллукли бўлган барча бошқарув поғоналарини ахборот оқимлари билан таъминлашдир. Бунда ахборотлар оқими кундалик бюллетен ёки йўналтирувчи белги каби оддий ёки онлайн қидирув тизими ва муайян вақт оралиғида қарор қабул қилиш каби мураккаб бўлиши мумкин. Ахборотлар шунингдек марказлашган маълумотлар базаси ёки ташкилот ички тармоги орқали умумий тармоққа

бирлаштирилган, барча ходимларнинг корпоратив сиёсатдан келиб чиққан ҳолда аниқ ахборот олишини таъминловчи компьютерлар орқали тақдим қилиниши мумкин.

Бу каби барча усуллар, қоғоз ёки электрон шаклда бўлишидан қатъий назар, менежерлар учун ташкилий маданиятни мустаҳкамлаш, ходимларни мотивация қилиш ва меҳмонларга хизмат кўрсатишни яхшилашга қаратилиши керак. Ахборот тизимининг меҳмонхона бизнесини ташкил қилиш, соҳа ташкилотлари ва уларнинг ташкилий тузилмасида муҳим аҳамиятга эга бўлиб, зарурий ахборотларни ўз вақтида тўплаш ва уларни ташкилотнинг барча бўлинмалари фаолиятини мониторинг қилиш, бошқариш мақсадида тарқатишни таъминлайди ва мезбон тажрибасининг сифати ва қадрлилигининг ортишини таъминлайди.

Таянч сўз ва иборалар

Ахборот ахборот тизими, идеал етказиб бериш, кросс-сотувлар, Мижозларга тақдим этиладиган ахборотлар.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Ахборотларни самарали бошқариш тизимини ташкил қилиш қандай амалга оширилади?
2. Меҳмонларни хабардор қилиш тушунчаси.
3. Ахборотлар ёрдамида хизматларнинг қиймати ва сифатини ошириш қандай амалга оширилади?
4. Меҳмонхона хўжалигида ахборот ва хизматларни созлаш қандай амалга оширилади?
5. Атроф муҳит – ахборот тизими сифатида қандай вазифаларни бажаради?
6. Мижозларга тақдим этиладиган ахборотлар қандай хусусиятларга эга?
7. Бошқа меҳмонлар билан ахборот алмашинишга мўлжалланган қандай сайтларни биласиз?
8. Хизмат кўрсатиш сифати тўғрисидаги ахборотлар қандай хусусиятга эга?
9. POS-тизимлар нима?

15-БОБ. МЕҲМОНХОНА ХЎЖАЛИГИДА КОММУНИКАЦИОН МЕНЕЖМЕНТ

15.1. Меҳмонхона – ахборот тизими сифатида
15.2. Қарор қабул қилишни қўллаб-қувватлаш тизимлари
15.3. Меҳмонхона хўжалигида коммуникацион менежмент

15.1. Меҳмонхона – ахборот тизими сифатида

Эҳтимол, ахборотларнинг меҳмонхоналар билан қандай боғлиқлигини тушунишнинг энг содда усули ташкилотни яхлит ахборот тизими сифатида олиб қарашдир. Ахборот тармоқларининг асосий вазифаси – хизмат кўрсатувчи ходимларга исталган ахборотни тақдим қилиш ҳисобланади, чунки у меҳмонларга хизмат кўрсатиши учун етарли даражада ахборотларга эга бўлиши керак. Агарда ташкилотни ахборот тизими сифатида тасаввур қиладиган бўлсак, барчаси ташкилий тармоқнинг зарурий нуқтасига айланади: ахборотларни тўплаш, фойдаланувчилар учун қулай шаклга келтириш ва жўнатиш. Ахборот тизимларини лойиҳалаштиришга масъул ходимлар барча иштирокчилар бир-бири билан узвий алоқадор эканлигини, уларнинг ҳар бири бошқаларига ўз ахборотларини тақдим этишлари шарт эканлигини эътиборга олишлари керак. *Если представитель службы обслуживания клиентов* агарда Delta Airlines компаниясининг масъул ходими мижозларининг Arrival Gate 72 дан №1 рақамли юк билан қандай етиб олиш мумкинлигини сўрайдиган бўлса, энг қулайи телефон қўнғироғи чалиниши билан унга қулай маршрутни кўрсатадиган ахборот тизимини яратиш зарур бўлади. Худди шунингдек, Delta мижозларга хизмат кўрсатиш бўлими, Flight 1582 кечроқ етиб келиши ва кечикиб келган пассажирларни қайта рўйхатдан ўтказиши мумкин бўлса, мижозларга хизмат кўрсатиш бўлими ходими бу ҳақдаги ахборотларни ҳар бир пассажирга етказиш лозим бўлади. Шундай қилиб, Delta тизимини лойиҳалаш ташкилотнинг барча соҳаларида ҳам мижозлар билан ишлашда

зарурий ахборотлардан фойдаланишга рухсат бериш, мижозларнинг барча муаммоларини ҳал этиш имконини берувчи тизимларини лойиҳалаштириши талаб этилади. Ташкилот ва унинг ахборот тизими реинжинирингги замонавий рақобат муҳитида мижозларнинг энг муҳим эҳтиёжларидан биридир.

Интеграциялашган тизимлар. Чакана савдо тизими амалиёти шуни кўрсатадики, ташкилотлар ўзларининг хужжат айланиш ва барча алоқалар тизимини интеграциялашган ахборот тизимлари шаклида лойиҳалаштириши мумкин. Тизим ахборот тизими ва унинг маълумотлар базасидан тўлақонли фойдаланишга имкон берувчи тузилмаларга эга бўлиб, ташкилот мазкурт тузилма талбларини бажариш учун ўзининг махсус функцияларини ишлаб чиқади. Cracker Barrel совғалар магазини шундай тизимда ишлайди. Магазиннинг POS-тизими худди ресторанлар каби барча буюмлар учун штрих-кодлардан фойдаланади. Мижозлар буюмларни хисоб китоб қилиш ҳақида мурожаат қилган пайтда махсус сканерни товарнинг штрих-кодига йўналтиради ва буюмнинг нархи, миқдори, сони ҳақида маълумотларни ўқийди ва мижозга харид тўғрисидаги чекни қайд этади. Шу вақтнинг ўзидақ магазиндаги маҳсулотлар инвентаризациясига тузатиш киритади, мижознинг тўлови эса магазиннинг кунлик пул тушуми (нақд ёки нақдсиз), рентабеллик даражаси ёки зарарлар ҳақида тезкор маълумотларни, аниқ бир сотувчиларнинг фаолияти ҳақида ахборотларни тақдим этадию. Сканерлар орқал штрих-кодларни таҳлил қилиш якуний натижада раҳбариятнинг савдо, иш ҳолати ва сотувчиларнинг фаолияти ҳақида маълумотлари умумлаштирилади.

Ташкилотнинг барча соҳалари технологиялар орқали боғланган бўлса, вақт мобайнида жуда кўп маълумотларни олиш имконияти пайдо бўлади. Етакчи меҳмонхоналар интеграциялашган фалсафани ташкилотда барча хизмат кўрсатиш жараёнларининг ишлаши, мижозлар талабини қондириш, самарадорликни ошириш ва сервис маҳсулотини узлуксиз такомиллаштириб боришда қўллайдилар.

Ахборот устуворлиги. Ахборот окими ва улардан фойдаланиш очиқлиги ташкилотда иш жойларини ташкил қилиш ва вазифаларни бажариш услубиятини тубдан ўзгартириб

юборишиш мумкин. Бу ҳатто операциялар кетма-кетлиги ва бошқарув бирликларини ташкил қилинишининг ўзгаришига ҳам олиб келади. Ноаниқ вазифалар, доимий ўзгариб турадиган иш жойлари ва бўлимлар менежерлар, ходимлар ва иштирокчи меҳмонларнинг ҳамкорликда муваффақияти фаолият олиб боришлари ва юқори даражадаги сервис хизмати кўрсатишда жуда кўп ахборот талаб этади.

Ўзгарувчан ва ноаниқ муҳитдан ҳимояланган иш жойлари муайян ҳажмдаги ёки сифатли ахборотларга эҳтиёж сезмайди. Бундай иш жойлари кеча содир бўлган, бугун ёки келгусида кутилаётган ходисалар ҳақида тасаввурга эга бўлиши мумкин. Бироқ, ҳар қандай вазиятда ҳам якуний мақсад – бетакрор сервис даражасига эришиш ўзгармасдан қолади.

Ташкилий тузилмалар ўзгарувчан ва ноаниқ бўлган бизнес муҳитида ахборот потенциалини ошириши ёки ахборотларга бўлган эҳтиёжни камайтириш стратегиясини қўллаши мумкин. Ҳар иккала стратегия ҳам ташкилий тузилманинг ахборот тизими билан интеграциясини кўзда тутади.

Ахборот потенциалини ошириш. Ташкилот ахборот потенциалини оширишни кўзда тутар экан, тизимни ишлаб чиқувчилар ахборотларни ташкилот орқали узатиш усулларини ахтариб топишади. Ахборот тизими шундай ташкил этилиши керакки, бунда ахбортлар қатъий сараланиши ва таҳлил қилиниши, кераксиз ва чалғитувчи ахборотлар олинмаслиги, асосий ахборотлар эса аниқ, тугалланган ва фойдаланиш учун қулай шаклга келтирилган бўлиши керак. Бундан ташқари фавқулодда ҳолатлар учун зарур бўладиган маълумотлар базасини ҳам шакллантириш керак. Қарор қабул қилувчи шахсга бир ёки бир неча канал бўйлаб ахборотларни олиш имкониятига эга бўлиши, менежерлар зарур бўлган пайта ушбу ахборотлардан фойдалана олиш имкониятига эга бўлиши керак. Шу тарзда бирорта канал орқали ахборот олиш имконияти бўлмаганда бошқа канал орқали ахборот олиш имконияти мавжуд бўлади. Оддий мисол, электрон почта орқали матн хабарларини жўнатиш, худди шу ахборотни факс орқали жўнатиш.

Ахборотларга бўлган эҳтиёжни камайтириш. Ахборотларни қайта ишлашнинг муқобил имониятларидан бири ахборотларга бўлган эҳтиёжни камайтиришдир. Буни амалга оширишнинг асосий усулларидан бири – ходимлар билан биргаликда қарор қабул қилишнинг мустақил бўлинмаларини ташкил қилишдир. Ахборотларни тўплаш орқали қабул қилинаётган қарорлар сонининг оширилиши келгусида ахборот каналларидан фойдаланишни камайтиради. Бу қарор қабул қилишнинг марказлашган анъанавий стратегия бўлиб, гуруҳ ёки масъул шахсларнинг ваколатлари доирасида кенг қўлланилади. Ғоя шундан иборатки, иш билан боғлиқ маълумотларни тўплаш, уларни ахборот шаклига келтириш, қарор қабул қилиш жараёнида фойдаланишда жуда кўп ходимлар иштирок этади, алоҳида бўлимлар эса уларни марказлашган тартибда маъмуриятга йўналтирилишининг олдини олади. Масалан, жаҳли чиққан бирорта меҳмон кутишни ҳоҳламаса, воқедар умуман ҳабари бўлмаган менежер ёки бўлим бошлиқлари унинг муаммосини ҳал этиш учун кўрсатма бериб юбориши мумкин. Айнан шунинг учун The Ritz-Carlton Hotels ўз ходимларига 2000 АҚШ доллари миқдорида сарф ҳаражат қилиш ваколати берилган. The Ritz-Carlton Hotels жамоатчилик билан алоқалар бўйича Вице-президенти Вивиан Деушль: "мен энг муҳим бўлган нарсани билмоқчиман, яъни суст амалга ошаётган жараёнларни билмоқчиман. Мижозларнинг норозилиги ташкилотда қанчалик кўп сақланиб қолса, у шунчалик кўпайиб боради". Раҳбарият ёки ташкилий бўлинмаларнинг зарур текшириш учун вақт ва саъй-ҳаракатлари ахборотлар хажмининг ортишига олиб келади, мэнг ачинарлиси, меҳмондорчилик ташкилотлари учун бу муаммоларнинг ечимини секинлаштиради.

Барчаси тармоқда. Ахборот оқимини кўпайтиришнинг энг самарали стратегияси – барча ходимларга ташкилотнинг ички корпоратив тармоғи орқали ахборотлардан фойдаланишга рухсат бериш ва корпорптив маълумотлар базасидан фойдаланишга имкон беришдир. Бугунги кунда анъанавий матбуот каналларида босма ахборотларни жўнатишдан кўра, ахборотларни оператив усулда компьютер тармоғига жойлаштириш муҳим рол ўйнамоқда. Кўпчилик ташкилотлар

кенгайтирилган ички тармоққа эга бўлиб, ҳар қандай менежерга электрон почта ёки тармоқ орқали зарур ахборотларни тақдим этиш мумкин. Ташкилот доирасида тармоқнинг ташкил этилиши бўлинмалар ўртасида ахборот оқимининг кўпайишига олиб келади. Ташкилотларнинг интернет орқали рухсат этилган ташқи веб саҳифаларга уланиши ахборотларга зарурат сезганлар учун керакли ахборотларни керакли вақтда етказиб беришни таъминлайди. Меҳмонлар билан билвосита ишловчи ходимлар (Frontline) ҳам худди раҳбарият ходимлари каби барча ахборотлардан фойдалана олишади ва корпоратив мақсадлар учун зарур қарорларни қабул қилишда муайян соҳа доирасида иштирок этиши, бунда раҳбарият ходимлари каби сифатли ва ўз вақтида қарорлар қабул қилишлари мумкин. Шубҳасиз, бу ходимларни танлаш, ёллаш ва уларни ўқитиш жараёнида ахборот технологиялардан фойдаланиш кўникмаларига эга бўлишларига эътибор қаратиш, бу кўникмаларини ривожлантиришни, хизмат кўрсатишда қарор қабул қилиш жараёнини такомиллаштиришни кўзда тутади.

Хизмат кўрсатишда ахборотларнинг аҳамияти. Ахборот-коммуникацион тизимларнинг ташкилотларда етакчи ходимлар томонидан ўз вазифаларини тўлақонли бажаришлари, тез ва кам харажат талаб қиладиган қарорларни қабул қилишда аҳамияти келгусида ҳам ортиб боради. Азалдан қабул қилинган ахборотлар учун юқори поғона раҳбарлари жавобгарлигини белгилаб бергадиган тизимдаги бундай ўзгаришлар меҳмонхона раҳбарияти ва етакчи менежерлари учун муҳим ҳисобланади. Бундай технологик ўзгаришлар тенденцияси ташкилий дизайн, меҳмонлар билан ишловчи билвосита ходимлар ва ўрта поғона менежерларига бўлган талабни вужудга келтиради. Бу тоифадаги ходимлар исталган ахборотни олишлари, қайта ишлашлари ва Интернет орқали берилган саволларга жавоб беришлари мумкин. Натижада ахборотларни қайта ишлаш учун масъул бўлган юқори раҳбарият ва етакчи менежерларнинг иш фаолиятини сезиларли даражада ўзгартириб юборади. Ахборот технологии ўзгариб бормоқда ва ташкилотларда бошқарув, ваколат ва жавобгарликнинг самарали тақсимланиши, ҳисоботларнинг ташкиллаштирилишини таъминлаб беради. Ахборот технологиялари айниқса меҳмонхона бизнесида

ходимлар роли ва қиёфасини тубдан ўзгартириб юборди ва юқори даражада сервис хизмати кўрсатишни таъминламоқда.

Ахборот технологияларини лойиҳалаштиришда меҳмондорчилик ташкилотлари меҳмонхона маҳсулотининг учта энг муҳим компоненти – сервис-хизматлари, сервисни ташкил қилиш ва тақдим этиш тизимини энг асосий ўринга қўйишлари, ахборот тизими эса бу уч компонентни ўзида бирлаштирмоғи лозим. Бундай яхлит тизим бир вақтнинг ўзида меҳмонларга, маъмуриятга, меҳмонлар билан бевосита ва билвосита ишловчи ходимларга бир кунда 24 соат ва ҳафтасига 7 кун ахборот билан таъминлаши лозим. Бундай мақсадга эришиш учун энг аввало фойдаланувчилар эҳтиёжларини асосий ўринга қўйиш, уларнинг турли вақт моментида имкониятларини баҳолаш, тақдим қилинаётган ахборотларни қидириб топиш ва фойдаланиш имкониятини ошириш лозим. Статистик маълумотларни тушунмайдиган одамга 30 саҳифадан иборат маълумотларни тақдим этиш самарасиздир. Агарда сиз ресторанга ташриф буюрмасангиз, ҳафта мобайнида қанча маҳсулотлар сарф бўлишини, келгуси ҳафтадаги сотувлар ҳажмини ва келгуси ҳафтада якуний натижа қандай бўлиши ҳақида тасаввурга эга бўлмайсиз. Фақатгина энг кўп ташриф буюрувчилар ва энг кўп харид қиладиганлар ҳақида билишингиз мумкин. Сизаг бу каби ахборотлар зурур, бироқ улар ҳозирча сизга керак эмас. Вам нужна вся эта другая информация, но не сейчас. Агарда сиз ёввойи ўтларга қарши курашмоқчи бўлсангиз, сизга кимёвий воситанинг таркибининг умуман қизиғи йўқ. Кимёвий воситалар рўйхати муҳим маълумотларни ўз ичига олган бўлиши мумкин. Бироқ улар ахборот сифатида талқин этилмайди.

15.2. Қарор қабул қилишни қўллаб-қувватлаш тизимлари

Кўп ахборотлар тўпловчи компьютерлар орқали меҳмонхоналар мижозлар тўғрисидаги маълумотлар базасини шакллантирадилар. Маълумотлар марказий базага POS тизимлар орқали Mystique типида келиб тушади. Wyndham ва The Ritz-Carlton Hotels компанияларига мижозлар маълумотларни ўзлари

мустақил равишда киритадилар ва улардан келгусида фойдаланишлари мумкин. Компаниялар учун истеъмолчилар тўғрисидаги маълумотларни олиш National Demographics каби компаниялар томонидан амалга оширилади. Айрим мамлакатларда ҳайдовчилик гувоҳномаларини рўйхатдлан ўтказувчи ташкилотлар бундай маълумотларни малакали ҳайдовчиларни аниқлаш мақсадида фойдаланиш учун сотадилар. Ўз рекламасини сотиш учун кўпгина веб-саҳифалар фойдаланувчиларнинг "тарихи"ни зимдан кузатиб туради ва уларнинг бошқа сайтларга ташриф буюришини таҳлил қилиб борадилар. Бу каби барча маълумотлар шубҳасиз меҳмонхоналар учун ҳам жуда зарур. Бироқ катта миқдордаги маълумотларга эга бўлиш сизда яхши ахборот борлигидан далолат бермайди. Сиз маълумотлардан қарор қабул қилишда фойдаланишингиз, бунинг учун ахборот технологиялар орқали қайта ишлашингиз ва зарур форматга келтиришингиз зарур.

Зарур кишиларга зарур вақтда керакли маълумотларни тақдим эта оладиган ахборот тизимлари бизнес қарорларини яхшилаш имконини беради ва қарор қабул қилишни қўллаб-қувватлаш тизимлари деб аталади (DSS). Бу тизимларга амалий таҳлил ва қарор қабул қилиш қоимдалари киритилган бўлиб, қарор қабул қилувчи шахсга ёрдам бериши, уни тўлалигича ўрнини босиши мумкин. Қарор қабул қилишда мазкур тизимлар огоҳлантириш, компьютер экранининг ўчиб ёниши, турли белгиларнинг экранга чиқиши ёки товушли сигналлар билан хабар беради.

DSS турли усуллар билан қарор қабул қилиши мумкин. Энг аввало у маълумотларни энг муҳим белгиларига кўра умумлаштириш ва тақдим этади. DSS стратегик ва тактик қарорлар қабул қилиш имконини берувчи ҳисоботларни тайёрлашда қўл келади. DSS шунингдек, турли тавсиялар ҳам бериши мумкин. Курсатмалар ишлаб чиқишнинг усулларидан бири – қарор қабул қилишда моделлаштиришдир. Яъни DSS жараённи эксперт сифатида моделлаштириши мумкин.

Ушбу моделлар компьтерга тушган заҳотиёқ, барча фойдаланувчилар томонидан қўлланилиши мумкин. DSS маълумотларни таҳлил қилишда мураккаб алгоритмлар ва

статистик усуллардан фойдаланади ва улар асосида моделларга турли кўрсатмалар ишлаб чиқади.

Маълумотлардан қарор қабул қилишда фойдаланиш. Умуман олган қарор қабул қилишни қўллаб-қувватлаш тизимлари (DSS) маълумотларни тўплайди ва тақдим қилади. Фойдаланувчилар бунда тўғри савол бера олиши шарт. Ахборот тизимларининг қамраб олиш имконияти ва қарор қабул қилишни қўллаб-қувватлаш тизимлари (DSS) қарорлар қабул қилишни яхшилаш мақсадида ишончли маълумотларни тўплаш, мос экспертларни танлаш ва қўллаш мумкин бўлган усуллардан фойдаланишни талаб этади. Қарор қабул қилишни қўллаб-қувватлаш тизимлари (DSS) қатор ёндашувлар асосида ташкилий қарорларни қабул қилиши мумкин.

Қарорларни моделлаштириш. Айрим қарорлар муҳитнинг ва унда содир бўлаётган ҳодисаларнинг аниқлиги боис, моделлаштирилиши мумкин. Бундай қарорларни талаб этадиган вазиятлар уларни холис баҳолашга имкон берувчи математик моделларга бўйсунади ва уларнинг тўғри ечимини топиш маълум вақт ва саъй-ҳаракатларни талаб этади. Масалан, Tunnel of Love хасус датчикари саёҳат давомида автомобил оғирлигининг ўзгаришини кузатиб туради, қарор қабул қилишни қўллаб-қувватлаш тизими (DSS) эса саёҳатни режалаштириб туради. Автомобил массасининг ўзгариши натижасида махсус датчиклар саёҳатни дарҳол тўхтатишни, чунки автомобил оғир юкни кўтара олмаслиги, ёки кимдир автомобилдан тушуб қолганлиги ҳақида ҳабар беради. Ўтган саёҳатлар давомида меҳмонларнинг биир машинадан рухсатсиз чиққан ва йўлакча бўйлаб ҳаракатлана бошлаган. Бундай ҳолат жуда хавфли бўлганлиги боис, қарор қабул қилишни қўллаб-қувватлаш тизими (DSS) бундай ҳолатлар ҳақида шу заҳотиёқ маълум қилади. Агарда кимдир ўз жойида бўлмаса, саёҳат аниқлик киритилгунга қадар вақтинча тўхтатиб турилади. Шунга ўхшаш мисолларни озиқ-овқат маҳсулотларини истеъмолини статистик прогнозлар асосида таҳлил қилиш, талабномага қараб таксига буюртма бериш, автобуслар маршрутини тузиб чиқиш, навбатларни бошқариш кабиларда кузатишимиз мумкин.

Статистик таҳлил. Маълумотлардан фойдаланишнинг бошқа усули – улар ўртасидаги боғлиқликни аниқлашга

қаратилган статистик таҳлилдир. Маълумотларнинг статистик таҳлили кутишни таҳлили қилиш (масалан, кузатиш, кутишни бошқариш), ёки ўзига хос тадқиқот (масалан, отелнинг спа-салонида ортиқча харажатларга таъсир қилувчи омилларни аниқлаш) бўлиши мумкин. Статистик таҳлил усуллари амалиётда фойдаланишга қулай. Microsoft Excel дастурий пакетида маълумотларни таҳлил қилишга мўлжалланган кўплаб статистик функциялар киритилган. Энг асосий муаммо, таҳлил ўтказаётган киши энг аввало улардан фойдалана олиши ва уларнинг статистик интерпретациясини тушуниши лозим. Бундан ташқари компаниялар катта ҳажмдаги маълумотлардан фойдаланиши, эҳтимол уларни битта компьютерда таҳлил қилиш мураккаб ва бошқаришни чигаллаштириши мумкин. Шундай қилиб, статистик таҳлил меҳмонхона, казино, ресторан ва бошқа ташкилотлар имконияти доирасидаги таҳлил қилиш бўлиб, аксарият ташкилотлар улардан фойдаланиш мақсадида таҳлил қилишмайди ёки тўпланган маълумотлардан тўлалигича фойдаланмайдилар.

Маълумотларни тўплаш. Компаниялар турли маълумотларни ёппасига тўплайдиган бўлсалар, уларни тўлалигича таҳлил қилиш имконияти бўлмайди. Аксарият компанияларнинг мураккаб статистик таҳлиллар олиб боришга, маълумотлар асосида корхонанинг потенциалидан тўлиқ фойдаланишга вақти ва иш тажрибаси етарли бўлмайди. Мазкур типдаги муаммоларнинг счими сифатида маълумотларни интеллектуал таҳлил қилиш жараёни яратилган.

Маҳлумотларни ҳисоблаш ишлари – асосан автоматлаштирилган жараён бўлиб, турли массив маълумотларни статистик таҳлил усуллари асосида керакли ва аҳамиятли бўлган шаклга келтиришдир. Бу жараён фойдаланувчилар учун қулай, чунки у таҳлил усулларига асосланади. Тизим маълумотлар ўртасидаги муносабатларни идентификация қилади, кейин эса мижозлар эҳтиёжини қондириши мумкин бўлган ҳолатга келтирилиб турли усулларда фойдаланилади. Масалан, меҳмонхона маркетингида интеллектуал таҳлил тўғридан-тўғри почта жўнатмалари, самарали реклама тадбирларини яратиш, уларнинг утказишиш

жойи ва вақтини аниқлаш, қайси сегментлар шиддат билан ўсиб бораётганлиги кабилар.

Бироқ, маълумотларнинг интеллектуал таҳлили кўп маблағ талаб этиши ва кўп сонли воситавий таъминотни талаб қилади. Бундан ташқари бу технология Hilton, Starwood, Marriott ва Harrah's каби йирик меҳмонхоналарда қўлланилади. Ушбу компаниялар кўплаб объектлари бўйича маълумотларни умумлаштириши мумкинлиги боис, уларнинг энг яхши мижозларни кузатиш ва мақсадли реклама тадбирлари ўтказиш учун кенг имкониятлари мавжуд. Масалан, Harrah's отел ва казинолари ҳар бир мижознинг транзакциясини қайд этади, шу жумладан, казино-ўйинлари мижозларнинг психографик ва демографик ахборотларини умумлаштириш имкониятига эга. Масалан, Лас-Вегас атрофида жойлашган доимий мижозларга меҳмонхона номерлари ёки транспорт харажатлари учун турли пул шаклдаги рағбатлантиришлар, бепул нонушталар таклиф қилинади. Harrah's казинолари такрор харид қилиши ноаниқ бўлган мижозларни аниқлаш орқали 20 миллионов АҚШ доллари миқдоридаги маблағни тежаб қолади.

Албатта интеллектуал таҳлил бизнес муваффақиятини таъминлаб берувчи маълумотларни олиш имконини бермайди.

Бозорни сегментлаш. Мижозлар тўғрисида кўп маълумотга эга компаниялар ўз маҳсулотларини мижозларнинг мукаммал эҳтиёжларини қондиришга мослаштиришлари ҳам мумкин. Шунингдек, катта миқдордаги ахборотларни сақлаш, қайта ишлаш узатиш ва мижозларга йўналтирилган ёндашув маркетингнинг муносабатлар маркетинги концепциясини вужудга келтирди. Ғоя шундан иборатки, компания ҳар бир мижозга алоҳида бозор сифатида ёндашиши мумкин. Мижозлар кафолат карточкасини қайтарибберишда ёки онлайн сўровномани тўлдириш билан бир вақтда кмпанияга ўз ҳоҳиш-истаклари ҳақидаги қимматли маълумотларни ҳам юборадилар. Юқорида муҳокама қилинган Wyndham ва The Ritz-Carlton Hotels меҳмонхоналарида мижозларнинг ўзлари мустақил равишда ахборотларни тақдим этишлари, ходимларнинг тинглашини талаб қилиши келгусида маълумотлар базасида сақланиб қолади. Алоҳида мижозлар ҳақида маълумотларга эга бўлиш компаниянинг маркетинг тадбирларини ташкил қилиш

имконини беради ва меҳмонларга бетакрор сервис тақдим этиш орқали уларнинг эҳтиёжларини энг юқори даражада қондиришни таъминлайди.

Яхши ва ёмон мижозларни аниқлаш худди бозорни сегментлаш каби уларнинг турли харид хулқ-атворини ва истеъмол афзалликларини аниқлашга имкон беради. Гап шундаки, барча мижозлар ҳам фойдали эмас. бундан ташқар меҳмонларга манзур бўлиш учун компаниялар кўпроқ маълумотлардан фойдаланишларига тўғри келади, шу орқали доимий мижозларнинг такрор келиши рағбатлантирилади ва содиқ мижозларга айлантирилади. Бошқа томондан компаниялар рентабелсиз мижозларни аниқлаш учун ҳам ахборот технологияларидан фойдаланади. Шу орқал улар бундай мижозлар билан ҳамкорлик қилмаслик, зарур бўлганда муносабатларга барам беришлари ҳам мумкин.

Харидорларнинг хулқ-атвори ҳақидаги маълумотлардан фойдаланиш орқали мижозларга тансиқ таом ва бетакрор сервис кўрсатувчи Dorothy Lane Market супермаркетлар тармоғи ахборот технологиялари ёрдамида ўзининг энг намунали ва ёмон мижозларини аниқлашга ҳаракат қилади. Компания 30% мижозлар 80% фойдани келтиришини, 1% 11% фойда келтиришини жуда яхши билган ҳолда Интернет ва тўғридан-тўғри почта жўнатмалари орқали уларга турли рағбатлантиришлар қўллайдилар. Масалан, нарх бўйича рақобатлашиш шароитида доимий мижозлар махсус купонлар орқали 1,49 АҚШ долларга 1 галлон сут харид қилишлари мумкин; айнан шу маҳсулотни кўчадаги исталган магазинда 3,89 АҚШ долларига харид қилинади. Худди шунингдек, Harrah's казиноси мижозларга қараб турли тарифларни қўллашга ҳаракат қилади. Harrah's казиноси доимий мижозлари сонини кенгайтириш учун азарт ўйинларни ўйнаш учун кўп вақт сарфлайдиганларга рағбатлантиришлар қўллайди. Бошқа мижозлар эса айнан шу ўйинлар учун кўпроқ тўлашларига тўғри келади.

Ҳамкорликдаги фильтрлар. Интернет-дастурлари мижозларга ўзлари ҳақида ва бир-бирига маълумотларни ҳамкорликдаги фильтрлар ва ижтимоий тармоқлар орқали тақдим этадилар. Ҳамкорликдаги фильтрларни Amazon, eBay ва

iTunes каби кўплаб веб-саҳифаларда учратишимиз мумкин. Бу мижозларга нималарни харид қилганликлари (Amazon) ёки эшитишганлиги (iTunes) ҳақида қимматли ахборотларни беради Firefly томонидан 1990-йилларнинг ўрталарида яратилган дастур алоҳида истеъмолчиларни мусиқа бўйича базадаги одамлар билан таққослаш ва муҳокама қилиш имконини беради. Компания мижозларнинг нима билан шуғулланаётганлигини, дастур унга ёқиш-ёқмаслиги, келгусида нима билан шуғулланишини билади. Firefly одамлар учун ёркин профилларни ишлаб чиқан бўлиб, фойдаланувчилар улардан ўз веб-сайтида фойдаланиши, саралашлари, ўз янги товар ва хизматларни тавсия этишлари мумкин. Моҳиятан бу ўзига хос маркетинг коммуникацияси бўлиб, "WOM-word of month"дир. Ҳамкорликдаги фильтрлар ахборот махфийлигини таъминлаш масаласи боис, бироз секинлашди.

Бошқа томондан, ижтимоий тармоқлар рухсатсиз кириш муаммосини ҳал этади. Одамлар ўз маълумотларини яширин тарзда бир-бири билан бўлишадилар ва ўзлари учун умумий бўлган профил яратишади. Айрим сайтларда шахсий маълумотларни киритишга чекловлар ўрнатилган бўлсада, кўпчилик сайтларда чекловлар олиб ташланган. iPhone брендининг машҳур бўлишига симсиз алоқанинг ривожланиши, Facebook и Lokator бўйича ахборот алмашинувининг кучайиши ҳам сабаб бўлди. Яна бир қизиқарли далил шундан иборатки, Sense Network мижозларга ўзларини кузатишларига рози ёки рози эмасликларини сўрайди. Бу компания махфийлик билан боғлиқ муаммоларнинг келиб чиқишини бартараф этилишига манфаатдор. Компания турли минтақаларда жойлашган мижозларнинг электрон почтаси, телефон рақамини кузатмайди

15.3. Меҳмонхона хўжалигида коммуникацион менежмент

Ахборот тизимлари билан боғлиқ муаммолар. Бирорта ҳам меҳмондорчилик ташкилоти долзарб муаммо ва потенциал хатарлар мавжуд бўлишига қарамасдан ўз ахборот тизимдан воз кечмайди. Биринчиси – ахборий юкланиш бўлиб, жуда катта ҳажмдаги ахборотларнинг ишлаб чиқилиши ва узатилишидир.

Иккинчиси – маълумотларнинг ишончлилигига шубҳа уйғониши. Аслини олганда бу тизимлар аниқ ва ишончли рақамларни ишлаб чиқаради, бироқ менежерлар бунда асосий диққат-эътиборини рақамларга эмас, сифат ва инсон омилига қаратади. Бошқа муаммо шундан иборатки, ахборот тизими яхши кўрингани билан сифатсиз ахборотларни ҳам бериши мумкин. Яна бир жиддий муаммо шундан иборатки, ташкилотлар ички тизимда муҳим ва махфий ахборотларни сақлайди, шунинг учун хавфсизликни таъминлаш муаммо ҳисобланади. Ниҳоят, ахборот тизимларини жорий этиш маълум афзалликларга эга бўлиши ва сезиларли наф келтириши лозим.

Ахборий юкланиш. Ахборот тизимлари бугунги кунда жуда зарур ва бизнесда туб бурилишларни юзага келтирган, бироқ улар ҳануз мукаммал эмас. Энг кўзга кўриниб турадиган муаммоларидан бири меҳмонлар ва ходимлар учун ортиқча бўлган ахборотларнинг пайдо бўлишидир. Google тизими орқали маълумот қидирган ҳар бир одам жуда кўплаб кераксиз маълумотлар мавжудлигига гувоҳ бўлишган. Агарда бирорта киши маълумот қидиргудек бўлса, унга жуда кўп кераксиз маълумотлар тақдим қилинади. Ҳақиқатда эса мазкур тизимлар фойдаланувчи сўраётган ахборотларни қидиришга мўлжалланган. Инсон табиати шундайки, улар ўзлари учун ккеракли бўлган миқдорни ҳис эта олмайди. Аксарият одамлар кўп ахборотга эга бўлиш етарли ахборотга эга бўлишдан кўра муҳимроқ деб ҳисоблашади. Шунингдек, одамлар турли ахборот манбаларидан фойдаланишлари ҳақида жуда кўп гапиришади, амалда эса уларнинг бир-иккитасини эсада сақлаб қоладилар холос.

Travelocity компанияси ахборий юкланиш муаммосини самарали ҳал қилган компаниялардан бири ҳисобланади. Ҳар ойда Travelocity 30 000 мижозлар сўрови, 50 000 хат ва эълонларни қабул қилади ва яриммиллиондан ортиқ телефон қўнғироқларига жавоб беради. Компания раҳбарлари буларнинг бежиз эмаслигини ҳис этган ҳолда дарстурий таъминотни матнлар билан ишлашга қаратади. Махсус дастурлар воситасида махсус сўз ва сўз биркмалари, таянч сўзлар ва иборалар излаб топилади ва хатлар маълум тоифага ажратилади. Бошқа

компаниялар бу технологиядан блогларни кузатиш ва онлайн хабарлар жўнатишда қўллайдилар.

Рақамларга асосланиш. Ахборот тизими билан боғлиқ иккинчи муаммо – бу рақамларга боғлиқлиги. Чунки компьютерлар рақамларни таҳлил қилиш ва рақамли узатишда афзалликларга эга. Ахборотлардаги маълумотлар аниқ қиёслансада, асосий эътибор рақамлар устида амаллар бажарилишига қаратиладию натижа ҳам миқдор жиҳатидан баҳоланиб, рақамларда ифодаланади. Афсуски, менежернинг аксарият иши миқдор кўрсаткичларига эмас, балки сифат кўрсаткичларига эришишга қаратилган. Ахборотларнинг рақамларга асосланиши, асосий диққат рақамларга қаратилишига, сифатли ахборотларни олишга тўсқинлик қилади.

Сифатсиз ахборот. Ахборот тизимлари билан боғлиқ учинчи муаммо рақамларнинг холислиги. Масалан, рақамлар аниқ ва ишончли бўлиши билан бирга уларнинг миқдори катта бўлмаслиги лозим. "ахлат ичидаги ахлат" ибораси бунда жуда ўринлидир. Мураккаб ахборот тизимлари кўпчилик одамлар учун сифатсиз ахборотни тезда олиш имконини беради. Агарда бундай сифатсиз маълумотлар қарор қабул қилиш тизимига бориб тушадиган бўлса, улар асосида қарорлар қабул қилиниши мумкин. Сифатсиз ахборотлар сифатсиз қарорлар қабул қилинишига олиб келади.

Хавфсизликни таъминлаш. Ахборот тизимлари билан боғлиқ тўртинчи асосий муаммо – хавфсизлик ёки маълумотлар базасининг яхлитлигини таъминлаб туришдир. Ташкилотнинг ахборот тизими шундай ҳимояланиши керакки, бошқа ташкилотлар унинг маълумотларига кира олмаслиги, маълумотлар базасининг махфийлиги таъминланиши керак, акс ҳолда тизимнинг ишдан чиқиши ва маълумотларнинг йўқотилиши мумкин. Бугунги кунда ишдан ажралган ҳолда уй ёки идорада ахборотлар билан ишловчи менежерлар ахборот тизимига бевосита боғланмаган ҳолда ишлайдилар. Бунда ахборотларга рухсатсиз кириш ва уларнинг яхлитлиги хатар остида қолади. Газета ва журналларда ахборотларни флеш-хотираларга ёзиб олиш, кўчма қаттиқ дисклар ёрдамида нусха олиш ҳақида кўплаб маълумотлар бериб борилади. Айниқса ташкилот ходимлари ташкилот маълумотларидан нотўғри

фойдаланишади. Бу келгусида маълумотларнинг йўқотилишига, очиқ матбуотга тарқалиб кетиши мумкин. Бундан ташқари хакерлар Мудофаа тизимига ёки ЦРУ компьютерларига рухсатсиз кириши каби рақиб ташкилотлар ҳам сизнинг маълумотлар базангизга рухсатсиз кириши мумкин. Бундай ҳолларда ахборотларни ҳимоялаш асосий муаммо ва катта маблағ талаб қилади. Мазкур муаммо ташкилот ичида ҳам мавжуд бўлиб, раҳбарият ҳимоя чораларини қўллашига қарамасдан рухсатсиз кириш, ходимлар ҳақидаги маълумотларнинг ўғирланиши мумкин. Компаниянинг ички ва ташқи ўриндош ходимларини доимий равишда ташкилот маълумотлар базасидан фойдаланишини кузатиб юритиш лозим.

Ахборотларнинг қийматини ва аҳамиятини баҳолаш. Яна бир муаммо ахборотларнинг ҳақиқий қиймати ва унинг ҳақиқатдаги аҳамиятини аниқлайдир. Амалиётда Интернет орқали жуда катта ҳажмдаги ахборотларга эга бўлиш мумкин, бироқ уларнинг энг муҳимлари пуллик ҳисобланади. Компьютерлар, серверов, дастурчиларни ёллаш, веб-дизайнерлар, тармоқ администрацияси ва ички тармоқни ташкил қилиш жуда катта маблағ талаб қилади. Бошқа томондан ходимлар ахборот технологияларидан фойдаланиш натижасида маълум афзалликларни ҳис этмайдилар. Бу ҳолда ходимларнинг ахборот технологиясини жорий этиш натижасида оладиган нафлилигини қандай аниқлаш мумкин?

Шубҳасиз, Four Seasons ва Econolodge меҳмонхона номерлари ўртасидага тафовутни аниқлаш ҳам мавжуд ахборот технологияларидан фойдаланишдаги тахминий афзалликда кўзга ташланади. Янги технологияларнинг жорий қилиниши нафақат ушбу жиҳозларга қўшимча харажат, шунингдек қўшимча ходимларни ҳам талаб этади. Замонавий компьютер технологиялари мижозларнинг улкан ҳажмдаги маълумотларини ҳам жамғариш, уларни интеллектуал таҳлил қилиш ва қарор қабул қилишни қўллаб қувватлашнинг қудратли тизимини ҳам ўзида намоён қилади. Бироқ бунинг учун сиз, янги технологияларни харид қилиш имкониятига эга бўлишингиз керак.

Таянч сўз ва иборалар

Интеграциялашган тизимлар, POS-тизими, ахборот устуворлиги, қарор қабул қилишни қўллаб-қувватлаш тизимлари, ҳамкорликдаги фильтрлар, ахборий юкланиш.

Ўз-ўзини назорат қилиш ва муҳокама учун саволлар

1. Меҳмонларга ахборотларни тақдим қилиш билан уларни ҳақиқатда ахборот билан таъминлаш ўртасида қандай фарқ мавжуд?

2. Меҳмонхоналар ахборотларнинг меҳмонларга ёки ходимларга самарали етказиб берилганлигини қандай аниқлаши мумкин?

3. Самарали ташкил этилган ахборот тизими меҳмонларга зарур ахборотларни тақдим қилиш, ташкилот аҳамиятини оширишда муҳим ҳисобланадими?

4. Ўзингиз тез-тез ташриф буюрадиган ресторанда сервер сизнинг қандай қилиб буюртма берганлигингиз, кейин эса буюртмани блокнотингизга қайд этганлигингиз ёки POS терминалга киритганлигингиздан хабар топди. Бу буюртмага ёки ресторан фаолиятига қанчалик таъсир кўрсатиши мумкин?

5. Ўзингиз таниш бўлган турли меҳмонхона ташкилотлари ҳақида ўйланг. Бу ташкилотлар қандай муҳим қарорлар қабул қилиши лозим?

6. Мазкур қарорларнинг қайсилари компьютер тизимлари орқали, қайсилари яхши хабардор бўлган менежерлар томонидан қабул қилинган?

7. Айримлар ташкилотларни йирик ахборот тизими сифатида қарайди. Бу фикрга асосан меҳмонхоналарнинг ягона функцияси ва масъулияти меҳмонларга юқори даражада хизмат кўрсатишни таъминловчи қарорларни қабул қилиш имконини берадиган зарур ахборотларни зарур вақтда олиш ҳисобланади. Мазкур фикр қай даражада ўринли?

8. Ахборот тизимини ташкил қилишга асосланган мазур фикрни ўз ташкилотингизда кузатганмисиз?

7-БЎЛИМ. НАВБАТЛАРНИ БОШҚАРИШ – МЕҲМОНХОНА ХЎЖАЛИГИДА ХИЗМАТЛАР СИФАТИНИ ТАЪМИНЛАШ ОМИЛИ СИФАТИДА

16-БОБ. МИЖОЗЛАРГА ХИЗМАТ КЎРСАТИШ ТИЗИМИДА НАВБАТЛАРНИ РЕЖАЛАШТИРИШ ВА БОШҚАРИШ

16.1. Меҳмонхона хўжалигида навбат тушунчаси
16.2. Мижозларга хизмат кўрсатиш тизимида навбатларни режалаштириш ва бошқаришни моделлаштириш
16.3. Навбатларни бошқаришда мижозлар хулқ-атворини бошқариш

16.1. Меҳмонхона хўжалигида навбат тушунчаси

Қанчалик узоқ кутиш ва кутишга тайёр эканлик қизиқарли БОБ. Шунингдек, бу ҳақда аниқ илмий тасдиқларни топиш мушкул, турли манбаларга кўра инсон умри мобайнида 2-3 йилини кутишга сарфлайди. Миннеаполисдаги кардиолог маслаҳатини *олишингиз учун ўрача 47 кун керак*. Вашингтон шаҳри, Колумбия округида жойлашган Ситроннел (Citronellc) ресторанида икки кишилик столга буюртма бериш учун сизга 3 ой вақт талаб қилинади. Айрим ота-оналар фарзандларини машҳур тайёрлов мактабларига жойлаштириш учун рўйхатга ёзилишади. агарда сиз Green Bay Packers ёки Philadelphia Eagles абонемент сифатида ёзилмоқчи бўлсангиз сизга бир неча юз йил талаб этилади.

Ҳеч ким навбат кутишни ёқтирмайди. Бундан ташқари, ҳар бир ташкилот ўз хизмат кўрсатиш имкониятларидан тўлиқ фойдаланиш учун меҳмонлар сонини ўз имкониятига мос келишига эътибор қаратади. Мижозлар кутишини режалаштириш ва бошқариш хизмат кўрсатувчининг асосий муаммоларидан бири ҳисобланади. Мазкур бобда хизмат кўрсатишда меҳмонларнинг кутишини режалаштириш ва

бошқаришнинг айим стратегияларига алоҳида эътибор қаратилган. Бу стратегиялар миқдорий ва сифат кўрсаткичларни ўз ичига олган. Меҳмонлар кутишини бошқаришнинг самарали йўлларидан бири мавжуд барча усуллардан фойдаланиш ва чексиз навбатни тўлиқ қамраб олиш ва мижозларга бетакрор сервисни тақдим этиш ҳисобланади. Ҳар қандай мезбон тажрибаси хоҳ ҳақиқий, хоҳ онлайн тарзда бўлсин, албатта кутишга эга, ушбу кутишни режалаштириш ва бошқариш етарли даражада муҳим масаладир.

Айрим муносабатларда кутиш мезбон тажрибасининг ажралмас қисми ҳамдир, чунки ҳеч бир корхона барча меҳмонларга бирдек бетакрор сервисни тақдим эта олмайди. бошқа томондан – бу хизмат кўрсатишдаги носозликлар ёки тўхталишлардир. Агада шинам ва сокин ресторанда хизмат кўрсатиш ва кутиш вақти жуда қисқа бўлса меҳмонлар ажабланиши шубҳасиз. Ҳатто таниқли аттракционлар ҳам меҳмонларнинг кутишини талаб этади. Бу эса албатта меҳмонлар учун ёқимсиз кайфиятдир.

Кутиш қачон бошланади? Мезбон тажрибаси кутишдан бошланади. Хизмат кўрсатишни кутиш ресторанга кирган заҳотиёқ, телефонда автоматик сигнал, веб-саҳифада тизимга кириш билан ёки Walt Disney World Resort га ташриф буюрган заҳотиёқ бошланади. Disney World Resort га ташриф буюрган меҳмон дастлаб ресторан қаршисидаги автомобилларни, компьютер экранида пайдо бўладиган кум соатларни кутиш ёки бошқа саҳифага ўтиб кетиши ҳақида қарор қабул қилади. Бизларни кутишга мажбур қилаётган ёки чиқиб кетишга мажбур қилаётган нарса, навбатларни бошқариш ва уларни прогнозлашдир. Агарда овқатланиш учун бирорта жой топилмаса, ёки жуда кўп меҳмонлар оқими яқин атрофда бошқа ресторан мавжуд бўлмаса тушликда овқатнинг сифат ва бетакрорлигига шубҳа бўлмаса, эҳтимол узун навбат шаклланади.

Меҳмонларнинг кутиши кўп сонли оламон ёки навбатда турган одамлар билан изоҳланиши ҳам мумкин. Кутаётган одамлар тўс-тўполон, узундан-узун навбатга қарамасдан, ресторанинг хизмат кўрсатиши ва сифати бунга арзийди. Ҳақиқатда айрим ҳолларда одамлар навбатни сифат белгиси

сифатида қабул қиладилар. Агарда иккита ресторан ёнма-ён жойлашган бўлса, бирида навбат иккинчисида эса навбат бўлмаса, одамлар навбат бўлган ресторанни афзал билишади ва эҳтимол навбатда туриши ҳам мумкин. Моҳиятан, ҳар бир одам ўз сарф-харажатларини сарҳисоб қилиб кўради, агарда кутилаётган натижа харажатлар (кутиш, зерикиш, бесабрлик)дан устун келадиган бўлса, у ҳолда меҳмон кутади. Акс ҳолда меҳмон навбатда турмайди ва бошқа жойга кетади.

Кетишни эмас, балки кутишни афзал биладиган меҳмонлар учун уларнинг кутиши қанча давом этиши ёки қандай бўлишини режалаштириш мумкинми? Независимо от того, насколько хороша поездка в Space Mountain ёки Cheesecake Factory бўйилаб саёҳат қанчалик ёқимли бўлмасин, кутиш натижасида меҳмонларнинг жаҳли чиқиши, ҳафа бўлиши ёки норозилиги келгусида уларни бетакрор сервис кўрсатиш орқали ҳам мамнун қилишни мураккаблаштиради.

Навбатни бошқариш сирлари. Навбатларни бошқариш иккита асосий қисмдан иборат. Биринчидан, имкон борича сервис маркази қувватига мос ҳолда ташриф буюрувчилар орасидан кутувчилар сонини камайтириш керак ва навбат алмашинув тезлигини ошириш керак. Иккинчидан, кутаётганлар кутиш давомида ўзларининг физиологик ва психологик эҳтиёжларини қондириш билан банд бўлиши керак.

Ўтказиб юбориш қобилияти кутилаётган талаб моделини ўрганишнинг натижасидир. Икки кишилик ёки тўрт кишилик стол жойлаштириш, кириш жойига нечта рўйхатга олиш кабинасини жойлаштириш кераклиги, казинога нечта жадвал жойлаштиришдан қатъий назар хизмат кўрсатиш қобилияти бир хил. Сервис марказининг ўтказиб юбориш қобилиятини прогнозлаштиришда энг муҳими ҳисобланган учта омилга: нечта киши ташриф буюради, қайси йўналишда ва қанча вақт талаб этишига эътибор қаратиш керак.

Агарда корхона ҳар куни хизат кўрсатишга шай турса, нечта киши ташриф буюриши, ташрифларнинг кун давомида текис тақсимланган ва ҳар бир ташриф буюрувчига бир хил вақт сарфланиши корхонанинг хизмат кўрсатиш қувватини режалаштиришни осонлаштиради. Масалан, психиатр кунига 8 нафар беморни режалаштириши, уларнинг ҳар бирига 45 минут

вақт ажратишини, кириш чиқиш учун 1 соат вақт ва қолган 15 минутни рецепт ёзиб беришга сарфлайди. Бу психиатрнинг хизмат кўрсатиш қувватларини режалаштириш бўйича қарори ҳам жуда оддий, 1 дона стул ва мижоз учун битта диван умумий битта кабинет ва бошқа мебеллар. Агарда хизмат кўрсатиш музейга саёҳатни ҳам ўз ичига олса, хизмат кўрсатувчи бунинг учун қанча вақт сарфланишини яхши билади, аммо бу ҳақда музей ходимига олдиндан хабар бериши лозим. Агарда мезбон тажрибаси ёки меҳмондорчилик аниқ бошланиш ва тугуш вақтига эга бўлса, масалан трапеза ёки тоғ-чанғи курортида ташриф буюрувчиларнинг ҳар бирига ўртача сарфланадиган вақтни олдиндан билишимиз зарур.

Буюртма ёки тушаётган талабларни қабул қилиш имконияти. Кўпгина ресторан ёки меҳмонхоналар сиғими ёки қуввати камлиги боис кўп сонли мижозлар талабини қондириш имкониятига эга бўлмайди. Шу билан бир вақтда айримлари эса улкан салоҳият ва қувватлар бўлишига қарамасдан унинг маълум қисмидан фойдаланиш билан чекланадилар. Биринчи ҳолатда мижозларнинг кутиши ўзини оқламаганлиги боис улар хизмат олмасдан кетишга мажбур бўладилар. Иккинчи вазиятда эса қувватлардан тўлиқ фойдаланмаслик натижасида унинг бир қисми бўш қолади. Ресторан ёки меҳмонхоналардаги бўш жойлар ташриф буюрувчиларга хизмат кўрсатиш даражасининг талаб даражасида эмаслиги, хизматларнинг сифати паст эканлиги ҳақида тасаввур пайдо қилади.

Албатта ҳар иккала ҳолатда ҳам ташкилот учун катта харажатлар талаб қилинади. Ортиқча қувватларнинг мавжудлиги доимий харажатларнинг ортишига, ишчилар сонининг қисқаришига олиб келади. Қувват етишмаслиги эса кутилаётган фойдадан маҳрум бўлиш демакдир.

Амалиётда бу назарий жиҳатдан тўғридир. Мазкур муаммоларни ҳал этишда меҳмонхоналар мижозлар талабини энг кам харажатлар ҳисобига амалга ошириш имконини топишади. Ушбу муаммонинг самарали ечимларидан бири навбатларни бошқаришдир. Меҳмонхона менежерлари нафақат ташкилот, балки мижозлар учун ҳам муваффақият келтирувчи бошқарув қарорларини қабул қилишлари зарур. Буни қуйидаги муқобил вариантлар орқали кўриб чиқиш мумкин:

1. Ортиқча мижозларни қабул қилмаслик. Бу амалда фавқулодда қарор бўлиб, ҳар қандай вазиятда ҳам тўғри бўлавермайди. Мижозларни рад этиш келгусида такрорий харидларнинг камайиб кетишига, ташкилотнинг нуфузини пасайтириб юбориши мумкин.

2. Қувватларни ошириш. Бу қарор катта харажатларни талаб қилганлиги боис, кўпчилик корхоналар буни қўлламайди. Айрим ҳолларда мижозлар оқимининг корхонанинг хизмат кўрсатиш қувватидан ортиб бориш тенденцияси кузатилгандагина бунга йўл қўйиш мумкин. Айрим ҳолларда корхоналар ўз қувватларрини вақтинчалик ошириши ёки камайтириш имкониятига ҳам эга бўладилар. Масалан, ходимларнинг иш вақтини узайтириш, дам олиш кунларини бекор қилиш, ваколатларни кенгайтириш, айрим турдаги ишлар учун бошқа ходимларни қўшимча жалб қилиш мумкин.

3. Талабни бошқариш. Оддийгина иш режимини тузиш, ходимларнинг иш кунидаги вақтини аниқ чегаралаб қўйиш ва бу ҳақда мижозларнинг хабардорлигини таъминлаш талабни бошқаришнинг оддий усулидир. Шунинг учун ҳам ортиқча талаб мавжуд бўлганда меҳмонхона менежерлари ходимларни қўшимча рағбатлантириш ёки ундаш орқали уларни ишга жалб қилишлари мумкин. Масалан, ресторанларда жойларни буюртма асосида брон қилиш, дам олиш кунлари меҳмонхона номерларини брон қилиш бунга мисол бўлади.

4. Навбат ҳосил бўлишини рағбатлантириш ва уни бошқариш. Айрим ҳолларда мижозларнинг кўплиги навбат ҳосил бўлишига олиб келади. Бу ҳоллда корхона уларни бирор фаолият билан шуғулланишлари учун шарт-шароит яратиб беришлари ёки банд қилиб туришлари зарур. Масалан супермаркетларда мижозларнинг ёш болаларни вақтинча ўйнатиб туриш учун махсус жойларнинг ташкил этилиши, ресторанларда столни безатишда мижозларнинг зерикмасликлари учун махсус барда салқин ичимликлар билан сийлаш мумкин.

Бу каби стратегиялар корхонанинг хиззмат кўрсатиш жараёнини янгилаши, тушаётган талаблар оқимининг кўпайишига олиб келиши мумкин.

5. Ҳеч қандай чора кўрмаслик. Амалиётда

навбатларнинг ҳосил бўлиши эҳтимоллар назарияси қонунларига бўйсунади. Шунинг учун кўпчилик корхоналар навбатларни бошқариш учун ортиқча маблағ сарфлаш ёки навбат давомида мижозларнинг кўнглини овлашга эътибор қаратишмайди. Бу табиий ҳол ёки мода сифатида қабул қилинади. Масалан, тушлик вақтида шаҳардаги ресторанларда ҳосил бўлган навбат оддий ҳолат, тунги клублардаги навбат эса мода сифатида талқин этилади.

16.2. Мижозларга хизмат кўрсатиш тизимида навбатларни режалаштириш ва бошқаришни моделлаштириш

Одатда бизлар ҳар куни, ҳар соат ва ҳар дақиқада муайян турдаги хизмат турини кўрсатиш ёки ундан баҳраманд бўлиш учун навбат кутамиз.

Шу ўринда савол туғилади. Хўш, хизмат кўрсатиш тизимини қандай қилиб оптимал тарзда ташкил этиш, навбатларнинг узунлиги ва хизмат кўрсатувчиларнинг бекор туриб қолмаслигини қандай ҳал этиш мумкин?

Ушбу муаммо кўплаб иқтисодчилар, мутахассислар, меҳмонхона менежерлари, мутахассисларни қизиқтириб келмоқда.

Амалда хизмат кўрсатиш тизимини моделлаштиришнинг оптимал усули яратилмаган бўлсада, унинг айрим идел моделларини кўриб чиқиш мумкин. Ҳақиқатдан ҳам хизмат кўрсатиш жараёнини тизим сифатида жуда кўплаб соҳаларида тез-тез учраб туради. Хусусан савдо, меҳмонхона, ресторанлар, маиший хизмат кўрсатиш корхоналари, банк хизматлари, алоқа компаниялари, поликлиникалар, аэропортлар, темир йўл кассаси, ёқилғи қўйиш шахобчалари ва бошқалар хизмат кўрсатиш тизимига мисол бўла олади.

Амалиётда асосан уч турдаги яъни навбатли, навбатсиз ва аралаш турдаги хизмат кўрсатиш тизими тез-тез учраб туради. Масалан: меҳмонхонада меҳмонлар навбат билан меҳмонхона ходимига мурожаат қилади. Рецепшн ёки бошқа меҳмонхона ходими навбатдаги меҳмонга хизмат қилиш учун маълум бир вақт сарфлаб, сўнг кейинги меҳмонга хизмат

кўрсатади. Албатта меҳмонхона ходимининг хизмат кўрсатиш самарадорлигини аввало унинг ишни бажариш тезлиги ҳамда меҳмонлар оқимининг ҳаракат тезлигига боғлиқ. Табиийки, меҳмонхона ходимлари сонини кўпайтириш хизмат кўрсатишни тезлаштиради, бироқ меҳмонлар сони меҳмонхона ходимлари сонидан кўп бўлса, навбат ҳосил бўлади. Навбатнинг ўртача узунлиги хизмат кўрсатиш тизимининг сифати ва самарадорлиги ҳамда унинг хизмат кўрсатиш қувватини ифодалайди. Хизмат кўрсатиш тизимини самарали ташкил қилиш меҳмонлар навбати ва меҳмонхона ходимларининг ишламасдан бўш туриб қолиш эҳтимолининг энг кам бўлишини таъминлайди.

Амалиётда айрим хизмат кўрсатиш тизимларида навбат ҳосил бўлмайди. Масалан, алоқа корхоналари хизматлари орқали сўзлашувда рақам банд бўлган тақдирда абонент рад жавобини олади. У қайтадан сўзлашишга (хизматдан фойдаланишга) ҳаракат қилиши мумкин, аммо навбатга турмайди. Бундай турдаги хизмат кўрсатиш тизимининг ишлаш самарадорлигини рад этишлар натижасидаги йўқотишлар улуши ёки рад этишлар фоизи орқали аниқланади. Амалиётда бундай хизмат кўрсатиш тизими рад этишли (қайтаришли) ёки навбатсиз хизмат кўрсатиш тизими деб аталади.

Ўз навбатида амалиётда аралаш типдаги (навбатли ва навбатсиз) хизмат кўрсатиш тизимлари ҳам тез-тез учраб туради ва бундай тизимнинг иш самарадорлигини навбатнинг ўртача узунлиги ва қайтаришлар даражаси белгилаб беради. Аралаш типдаги хизмат кўрсатиш тизимига ресторанлар, ёқилғи қуйиш шахобчаларини мисол келтиришимиз мумкин.

Хизмат кўрсатиш жараёнини навбатларни бошқариш нуқтаи назаридан математик моделлаштириш, унинг математик моделини тузиш мумкин. Шу мақсадда меҳмонхоналарда хизмат кўрсатиш билан боғлиқ навбатларни бошқаришга оид қуйидаги тушунчаларни киритишимиз мумкин:

Хизмат кўрсатиш тизими. Амалиётда хизмат кўрсатиш тизими бир ёки бир неча каналлардан ташкил топади.

Тушаётган талаблар оқими хизмат олиш учун кираётган, келаётган, тушаётган исталган мурожаат талаб деб айтилади. Талаблар оқими деб меҳмонхонага мижозлардан

келаётган талаблар ёки келгусида меҳмонхона хизматидан фойдаланиш истагидаги мижозлар оқими кабиларга айтилади.

Ўз навбатида хизмат кўрсатиш тизими назарияси элементларини ўрганишни хизмат олиш учун тушаётган талаблар оқимидан бошлаш мақсадга мувофиқдир. Талаблар оқимида ҳар икки ёнма-ён қўшни талаблар орасидаги вақт тасодифий миқдор бўлиб, бизга боғлиқ бўлмаган ҳолда рўй беради - бироқ, биз ўртача интервал-оралиқ берилган ҳамда Т-га тенг деб оламиз, яъни:

$$T = \frac{t_1 + t_2 + \cdots + t_n}{n}$$

Бу ерда t_i – хизмат олиш учун тушаётган талаблар орасидаги ўртача вақт.

Тушаётган талабларнинг тезлиги – бир бирлик вақт ичига хизмат кўрсатиш тизимига тушаётган талабларнинг ўртача сонини билдиради. Бу ерда ўзаро боғланган λ ва Т кўрсаткичлар талаблар оқимининг муҳим хусусиятлари ҳисобланади.

$$\mu = \frac{1}{\tau}$$

Бу ерда

μ _ тушаётган талабларнинг тезлиги;

τ – тушаётган талаблар оқими.

Бунда Т миқдорнинг ўртача қиймати нормал, тенг тақсимланган, экспоненциал, икки томонлама экспоненциал тақсимот қонунларидан бирига мос келиши мумкин.

Хизмат кўрсатувчи каналнинг хизмат кўрсатиш тезлиги – ҳар бир хизмат кўрсатувчи канал навбатдаги талабга хизмат кўрсатиш учун маълум вақт сарфлайди. Биз барча каналларда хизмат кўрсатишнинг ўртача вақти бир хил белгилаб олишимиз ҳам мумкин. Бу миқдор бир бирлик вақт ичида хизмат кўрсатувчи каналнинг ўртача қанча талабга хизмат кўрсатиш тезлигини англатади.

$$\lambda = \frac{1}{T}$$

Бироқ, амалиётда τ ва μ лар билан бир қаторда тақсимот қонунларини билиш ҳам муҳим аҳамият касб этади. Чунки битта хизмат кўрсатишнинг тақсимот қонунлари бир вақтнинг ўзида

нормал, тенг тақсимланган, экспоненциал тақсимот қонунларига бўйсуниши мумкин.

$$\alpha = \frac{\lambda}{\mu} = \frac{\tau}{\mathrm{T}} = \lambda\tau$$

Бу ерда,

А – каналнинг юкланиш параметри бўлиб, у ўлчовсиз миқдордир. Шунинг учун уни ҳисоблашдан олдин тушаётган талаблар оқими ва каналнинг кўрсатгичларини ягона ўлчов бирлигига келтириш мақсадга мувофиқ бўлади. Бу хизмат кўрсатиш моделини α - миқдор орқали ифодалаш имконини беради.

Хизмат кўрсатиш канали Хизмат кўрсатиш жараёнини амалга оширадиган шахс ёки техник воситалар хизмат кўрсатиш канали деб аталади. Масалан, меҳмонхона ходимлари (рецепшн ва шу кабилар) ва ўз-ўзига хизмат кўрсатиш воситалари (банкомат, турли терминаллар, вендинг, компьютер қурилмалари, онлайн брон тизими ва шу кабилар) канал сифатида тушунилади.

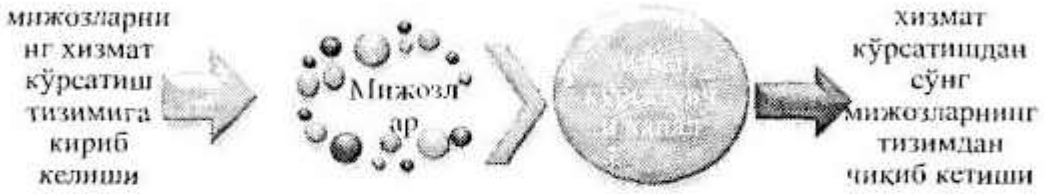
Шундай қилиб, хизмат кўрсатиш тизимининг ўтказувчанлик қобилияти тушаётган талаблар орасидаги ўртача интервал Т ва оралиқнинг тақсимот қонунига ҳам кўп жиҳатдан боғлиқ бўлади. Бу эса ўз навбатида тушаётган талаблар оқимининг тезлиги, қўшни талаблар орасидаги вақт оралиғининг тақсимот қонуниятини ҳам билиш муҳим эканлигини англатади.

Амалиётда талаблар орасидаги ўртача вақт оралиғи эспоненциал тақсимот қонунига кўпроқ бўйсунади. Бу Пуассон тақсимотини ўзида акс эттириб, тушаётган талаблар оқимининг барча хоссалари ва характеристикалари ягона λ (ёки Т) параметр орқали тўла аниқланиши ҳамда хизмат кўрсатиш тизимининг характеристикаларини ҳисоблашни соддалаштиради.

Хизмат кўрсатиш каналларининг турлари. Меҳмонхона менежерлари хизмат кўрсатишни режалаштириш жараёнида қайси турдаги каналлар мижозлар учун энг маъқул келиши ва уларнинг эҳтиёжларини энг юқори қондиришларини эътиборга олишлари лозим. Меҳмонхоналарда хизмат кўрсатиш канали аксарият ҳолларда сервер, хизмат кўрсатиш фазаси

хизмат кўрсатиш жараёни тушунилади[38].

Бир каналли бир фазали хизмат кўрсатиш канали – бу битта хизмат кўрсатувчидан иборат бўлган навбатдир. Масалан сартарошхоналарда бир сартарош ва унинг битта иш стули, кичик меҳмонхоналарда бир нафар рецепшиннинг мижозларга хизмат кўрсатиши бунга мисол бўлади. Мижозлар хизмат кўрсатишнинг бир фазасида ўз талабини қондирадилар.(16.2.1-расм)

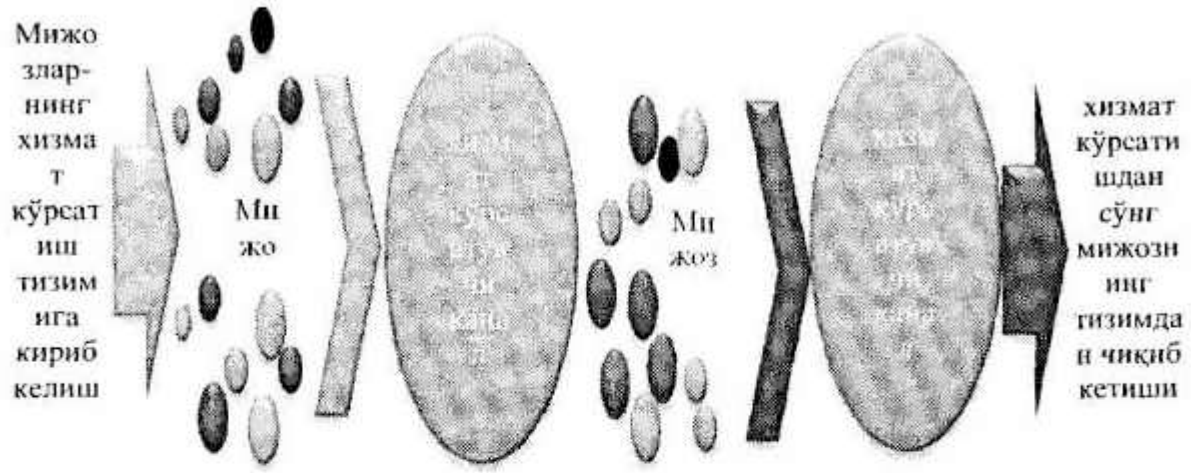


16.2.1-расм. Бир каналли бир фазали навбатнинг тузилиши

Бир каналли, кўп фазали навбат – мижозларнинг хизмат кўрсатиш тизимида хизмат кўрсатувчи билан бир неча маротаба юзма-юз келиши билан изоҳланади. масалан, кафетерия ёки чекланган менюли drive-thru, ўз-ўзига хизмат кўрсатишга ихтисослашган тез овқатланиш ресторанлари бунга мисол бўлади. Моҳиятан бу бир каналли, бир фазали навбатнинг кетма-кет жойлашувидир. Меҳмонлар бир сервер хизматидан фойдаланиш учун навбатда туришади. Ушбу навбат тугагач бошқа бир серверга мурожаат қилади. Одатда ўз-ўзига хизмат кўрсатувчи ресторанларда мижозлар таом учун буюртма беради ва навбатга туради (биринчи фаза). Кейин эса навбат охирига етиб бориш учун буюртма қилинган таомларнни қабул қилиб олади (иккинчи фаза). Якунда мижоз буюртма қилинган таомларга пул тўлаш учун кассага етиб келади ва тўловни амалга оширади (учинчи фаза). Бунда мижоз ташкилот билан бир неча маротаба турли жойда юзма-юз келмоқда Ўз-ўзига

[38] Managing Quality Service in Hospitality: How Organizations Achieve Excellence in the Guest Experience Robert C. Ford, Michael C. Sturman, Cherrill P. Heaton, 2012 Delmar, Cengage Learning –516 pages. 376 p

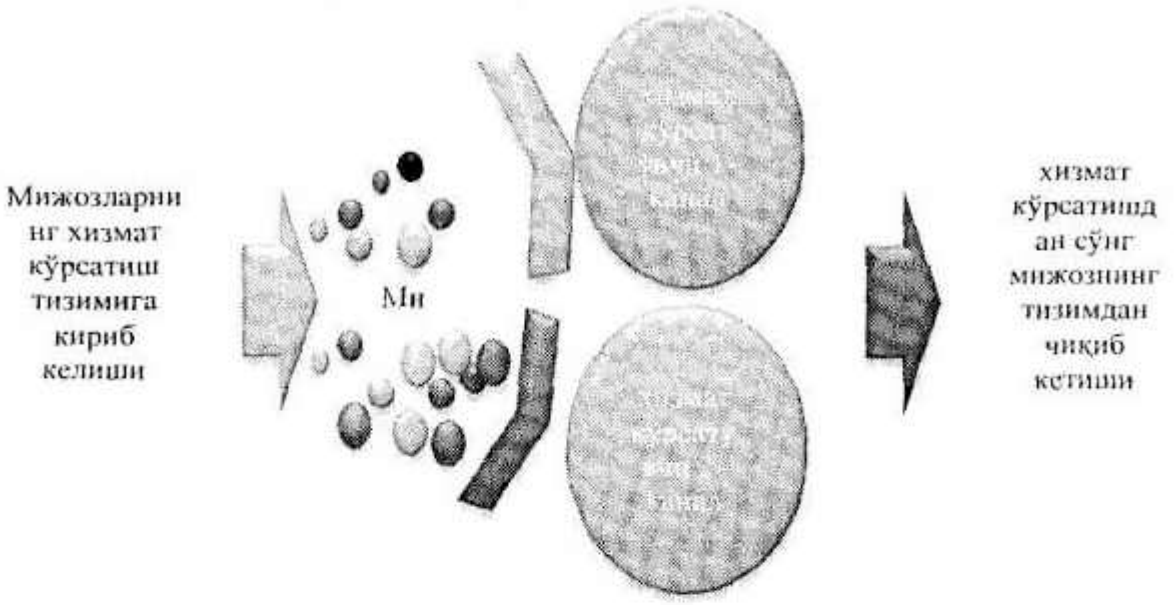
хизмат кўрсатувчи ресторанларда ҳам мижозлар бир каналли хизмат кўрсатиш канали орқали навбатни ҳосил қиладилар ва хисоб-китоб кассасида фазани якунлайдилар.



16.2.2-расм. Бир каналли кўп фазали навбатнинг тузилиши

Кўп каналли бир фазали навбат. Мижозлар ўз ишини бир навбатда бошлайдилар ва хизмат кўрсатувчи бир нечта каналга мурожаат қилишга ҳаракат қилишади. Бунда мижозлар навбатни тезроқ тугатишга ва бўш турган каналга етиб олишга интилишади. Масалан, банкда пул маблағларини олиш ёки топшириш бир нечта ходим орқали амалга оширилади. Кўп сонли мижозлар эса навбат билан ушбу ходимлардан бирига мурожаат қилишга интилишади. Қайси банк ходими бўш бўлса, унга мурожаат қилиш мумкин бўлади. Худди шу жараён алоқа компанияларида ҳам содир бўлади. Агарда сиз терган рақам банд бўлса, оператор бу ҳақда сизга тегишли хабар жўнатади (линия банд, вақтинчалик алоқа мавжуд эмас, хизмат кўрсатиш доирасидан ташқарида ва ҳоказолар). Хизмат кўрсатишнинг охирги босқичи – бу алоқа ўрнатишдир. Кўпчилик ресторанларда кўп каналли, бир фазали навбатларни ташкил қилиш самарали усул ҳисобланади. чунки мижозлар қайси канал тезроқ хизмат кўрсатаётган бўлса, ўша каналга кўпроқ интиладилар. Шунингдек бундай навбат бир вақтда иш бошлаганлиги боис, мижозларда муваффақиятсизлик ва адолатсизлик ҳиссига ҳам барҳам беради. Мижозлар учун кўп каналли, бир фазали навбат тез ишлайди, чунки мижозлар бир каналдан иккинчи каналга тез-тез алмашиб туриши худди

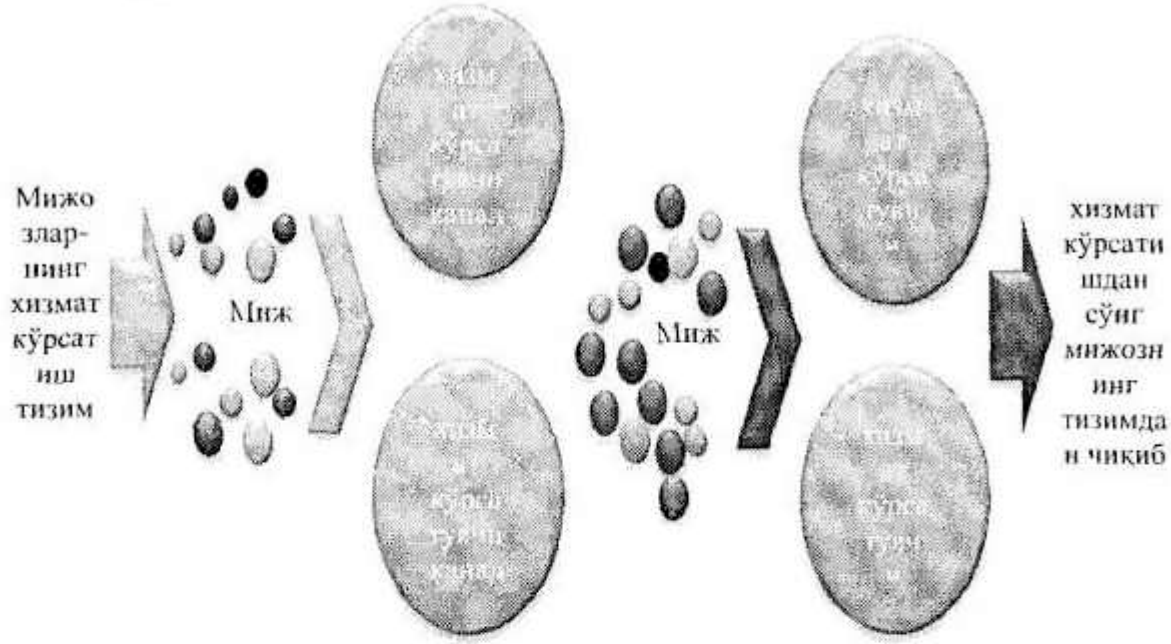
навбати етиб келгандек ҳис қилинади.



16.2.3-расм. Кўп каналли бир фазали навбатнинг тузилиши

Кўп каналли кўпфазали канал – бошқарилиши мураккаб бўлган навбат бўлиб, моҳиятан кўп каналли бир фазали навбатнинг кетма-кет жойлашувидир. Меҳмонлар навбатнинг охирига қараб ҳаракатланадилар ва хизмат кўрсатувчи каналга мурожаат қилишади. Хизматдан фойдалангач бошқа навбатга келиб қўшилади ва бўш турган каналга қараб ҳаракатни давом эттиради. Масалан, аэропортларда юкларнинг хавфсизлигини текшириш, пассажирларнинг хужжатларини текшириш, шахсий буюмларни текшириш бир нечта аэропорт ходим ёки автоматлари орқали амалга оширилади. Ҳар бир фазадан кейин навбатдаги фазага ўтилади. Худди шу тизим *Coronado Springs* меҳмонхонасининг *Pepper Market*, кафетерийсида ҳам йўлга қўйилган. Меҳмонлар дастлаб меҳмонхона томонидан тақдим этиладиган "тўлов картаси"ни олиш учун навбатда туришади. Тўлов картасини олгач улар турли озиқ-овқат маҳсулотларини харид қилиш учун навбатга турадилар. Мижозлар исталган озиқ-овқат маҳсулотлари растасида ўз ҳоҳишларича навбатда туришлари мумкин. Масалан, дастлаб денгиз маҳсулотлари учун, кейинчалик эса нон ва нон маҳсулотлари учун. Кейин эса кассага келади ва барча харидлари учун тўловни амалга оширади. Ушбу хизмат

кўрсатиш фазаларининг ҳар бирида уларга бир нечта ходим хизмат кўрсатиши ташкил қилинган[39].



16.2.4-расм. Кўп каналли кўпфазали канал

Меҳмондорчилик индустриясида кўп сонли навбатларни турлича комбинацияларда учратишимиз мумкин. Навбатда туриш вақтини бошқариш, хизмат кўрсатувчи каналлар ва хизмат кўрсатиш фазасининг оптимал сонини танлаш меҳмондорчилик индустриясида мижозларга сифатли хизмат кўрсатиш, уларнинг мамнун қилиш, хизмат кўрсатишда узилишларнинг олдини олишда муҳим аҳамиятга эга.

Навбатсиз хизмат кўрсатиш тизими – буюртма ёки талаб келиб тушганда барча каналлар хизмат кўрсатиш билан банд бўлса у ҳолда талаб рад жавобини олади ва тизимни тарк этади, аммо навбатга турмайди. Каналнинг хизмат кўрсатиш сифатини рад жавобини олиш эҳтимоли, улуши белгилайди. Бунда хизмат кўрсатиш каналлари ҳамма келаётган талаблар учун очиқ – бўш, тушаётган оқим оддий (содда), битта буюртмага хизмат кўрсатиш (вақти) – $t_{хизм}$ кўрсаткичли тақсимот қонуният билан тақсимланган деб ҳисоблаш мумкин.

---

[39] Managing Quality Service in Hospitality: How Organizations Achieve Excellence in the Guest Experience Robert C. Ford, Michael C. Sturman, Cherrill P. Heaton, 2012 Delmar, Cengage Learning –516 pages. 379 p

Бунинг учун қуйидаги ҳисоблаш формулаларидан фойдаланамиз.

1. Навбатсиз хизмат кўрсатиш тизимига талаблар келиб тушмаганда хизмат кўрсатувчи каналлар ишламасдан бўш, бекор туриб қолиш эҳтимоли:

$$P_0 = \frac{1}{1 + \frac{\alpha^1}{1!} + \frac{\alpha^2}{2!} + \ldots + \frac{\alpha^n}{n!}} = \frac{1}{\sum_{L=1}^{n} \frac{\alpha^k}{k!}};$$

(5)

2. Хизмат кўрсатувчи каналларнинг хизмат кўрсатиш билан банд бўлиш эҳтимоли:

$$P_n = \frac{\frac{\alpha^n}{n!}}{1 + \frac{\alpha}{1!} + \frac{\alpha^2}{2!} + \ldots + \frac{\alpha^n}{n!}} = P_0 \cdot \frac{\alpha^n}{n!} = P_{б\,(банд)}$$

(6)

3. Хизмат кўрсатувчи каналлардан бирортасининг хизмат кўрсатиш билан банд бўлишлик вақтининг улуши, эҳтимоли:

$$P_к = \frac{\alpha^к}{к!} \cdot P_0$$

(7)

4. Хизмат кўрсатиш эҳтимоли:

$$P_{хизм} = 1 - P_{п(б)} \ (\text{рад этишлик} = \frac{n_б}{\alpha})$$

(8)

5. Хизмат кўрсатиш билан банд бўлган каналларнинг ўртача сони:

$$\overline{n}_б = \alpha \cdot P_{хизм} = \alpha(1 - P_n)$$

(9)

6. Хизмат кўрсатиш билан банд бўлган каналлар улуши:

$$K_б = \frac{\overline{n}_б}{n} = \frac{\alpha}{n} \cdot P_{хиз}$$

(10)

7. Хизмат кўрсатиш тизимининг мутлоқ ўтказувчанлик даражаси:

$$A = \lambda \cdot P_{хизм} = \lambda q$$

(11)

Навбатли хизмат кўрсатиш тизимининг моделлари. Чекланмаган кутишли хизмат кўрсатиш тизимига буюртма келиб тушганда барча каналлар хизмат кўрсатиш билан банд бўлса, у ҳолда талаб навбатга туради. Бундай тизимда хизмат кўрсатишнинг асосий кўрсаткичи кутиш вақти (буюртманинг навбатда туриш вақти) ҳисобланади.

Мазкур ҳолатда хизмат кўрсатишнинг асосий кўрсаткичи рад этишларнинг бўлмаслиги ҳисобланади, яъни

$$P_{банд} = 0 \text{ ва}$$

$$P_{хизм} = 1 \qquad (12)$$

Навбатли хизмат кўрсатиш тизимида қуйидаги шартлар мавжуд:

1) FIFO (first in first out) – биринчи келган мижозга биринчи бўлиб хизмат кўрсатилади;

2) LIFO (last in first out) – хизмат кўрсатиш тизими яхши ташкиллаштирилмаганда охирида (тасодифан) келган мижозга биринчи бўлиб хизмат кўрсатилади;

3) VIP (very important persons) – хизмат кўрсатиш тизимида доимий мижозларга навбатсиз хизмат кўрсатилади.

1. Хизмат кўрсатувчи каналларнинг буюртмалар бўлмаганлиги ёки талаб келиб тушмаганлиги сабабли (к=0) бўш туриб қолиш эҳтимоли:

$$P_0 = 1\left|\sum_{\kappa=0}^{n}(\alpha^{\kappa}/\kappa!) + \alpha^{n+1}\right| n!(n-\alpha)$$

, бунда, $\alpha / n < 1$ (13)

2. Хизмат кўрсатувчи каналларнинг барча буюртмалар ёки тушаётган талабларга хизмат кўрсатиш билан банд бўлиш эҳтимоли:

$$P_k = \alpha^k P_0 / \kappa! = \frac{\alpha^k}{\kappa!} \cdot P_0; \quad 1 \le \kappa \le n$$

(14)

3. Хизмат кўрсатувчи барча каналларнинг хизмат кўрсатиш билан банд бўлиш эҳтимоли:

$$P_n = \alpha^n \cdot P_0 / n! = \frac{\alpha^n}{n!} \cdot P_0$$

(15)

4. Буюртмалар ёки тушаётган талабнинг навбатга туриш эҳтимоли:

$$P_{навб} = \frac{\alpha^{n+1}}{n!(m-\alpha)} \cdot P_0,$$

$$0 \le n < N \qquad (16)$$

Бу ерда,

m – хизмат олиш учун кутиб турган талаблар сони;

5. Навбатнинг ўртача узунлиги

$$\bar{L}_{нав} = \frac{\alpha^{n+1}}{(n-1)!(n-\alpha^2)} \cdot P_0$$

(17)

6. Талабнинг навбатда ўртача туриш вақти.

$$\bar{t}_{оч.(навбат)} = \bar{L}_{нав} / \lambda$$

(18)

7. Буюртмалар ёки тушаётган талабнинг хизмат кўрсатиш тизимида ўртача бўлиш вақти

$$\bar{t}_{яхкт} = \bar{t}_{навб} + \bar{t}_{хизм.курсат}$$

(19)

8. Хизмат кўрсатиш билан банд бўлган каналларнинг ўртача сони

$$\bar{n}_{з(б)} = \alpha$$

(20)

9. Ишламасдан бўш турган каналларнинг ўртача сони:

$$\bar{n}_{св} = n - \bar{n}_{з(б)}$$

(21)

10. Хизмат кўрсатувчи каналларнинг бандлик коэффициенти

$$K_б = \bar{n}_{з(б)} / n$$

(22)

11. Хизмат кўрсатиш тизимига келиб тушган талабларнинг ўртача сони

$$\bar{Z} = \bar{L}_{навбат} + \bar{n}_б$$

(23)

1-масала. Меҳмонхонада мижозларни рўйхатга олиш учун уч нафар ходим ишлайди. Аммо барча ходимлар келиб тушган мижозларга хизмат кўрсатиш билан банд бўлганда

кейинги мижозлар рўйхатга олинмасдан қолади. Меҳмонхонага ҳар соатида 24 нафар мижоз ташриф буюради, меҳмонхона ходими бир нафар мижозга хизмат кўрсатиш учун ўртача 5 дақиқа 5 вақт сарфлайди. Мижозларнинг рўйхатга олинмасдан қолиш эҳтимолини; меҳмонхона ходимларининг банд бўлиш даражаси ва улардан неча нафари тўла банд ҳолда ишлашини ҳисобланг. бунда $P^*_{хизм} \geq 0,95$ (*- $P_{хизм}$ берилган қиймати).

Масаланинг шарти бўйича λ=24 мижоз/соат=0,4 мижоз/дақиқа, $\bar{t}_{хизмат} = 5$ минут, $\mu = 0,2$, $\alpha = \frac{\lambda}{\mu} = 2$

.

1. Хизмат кўрсатувчи каналларнинг хизмат кўрсатмасдан бекор туриб қолиш эҳтимоли:

$$P_0 = \frac{1}{2^0/0! + 2^1/1! + 2^2/2! + 2^3/3!} = \frac{1}{1+2+2+1,5} = 0,16$$

бу ерда $0! = 1$

2. Хизмат кўрсатишни рад этишлик улуши эҳтимоли.

$$P_{рад} = 2^3 \cdot 0,1587/3! = 0,21$$

3. Хизмат кўрсатиш эҳтимоли:

$$P_{хизм} = 1 - 0,21 = 0,79$$

4. Хизмат кўрсатиш билан банд бўлган каналларнинг ўртача сони:

$$\bar{n}_{з(банд)} = 2 \cdot 0,79 = 1,58$$

5. Хизмат кўрсатиш билан банд бўлган каналларнинг улуши:

$$K_{з(банд)} = 1,58/3 = 0,526$$

6. Хизмат кўрсатиш тизимининг мутлақ ўтказувчанлик даражаси:

$$A = 0,4 \cdot 0,79 = 0,32$$

Агар $n = 3$ бўлса, $P_{хиз} = 0,79 \le P^*_{хиз} = 0,95$

худди шундай $n = 4$ учун ҳисоблаб $P_0 = 0,14,\quad P_{рад} = 0,093,\quad P_{хиз} = 0,907$ га эга бўламиз. Чунки $P_{хиз} = 0,907 \le 0,95,$ ўз навбатида $n = 5$ учун тегишли ҳисоблаш ишларини бажариб:

$$P_0 = 0,137,\ P_{рад} = 0,035,\ P_{хиз} = 0,965 \ge P^*_{хиз} = 0,95$$

га эга бўламиз.

Демак, меҳмонхона ходимлари сони 3 нафар бўлганда бўлганда мижозларга хизмат кўрсатилмаслик эҳтимоли 21% ва ходимларнинг хизмат кўрсатиш билан банд бўлиш эҳтимоли 53% ни ташкил этади. Хизмат кўрсатиш эҳтимоли 95% дан юқори бўлиши учун меҳмонхона ходимлари сони 5 нафардан кам бўлмаслиги зарур экан.

Навбатли ва чекланган узунликдаги хизмат кўрсатиш тизимининг моделлари. Бунда чекланган узунликдаги навбатли хизмат кўрсатиш тизимига келиб тушган буюртма ёки келиб тушаётган талаблар тизимни хизмат кўрсатилмаган ҳолда тарк этади.

Мазкур тизимнинг асосий хусусияти буюртма ёки келиб тушаётган талабга хизмат кўрсатишнинг рад этилиши ҳисобланади. Навбатнинг узунлигига қуйидаги чекланишлар бўлиши мумкин:

1) Буюртма ёки келиб тушаётган талабларнинг навбатда туриш вақтининг юқори чегараси.

2) Навбат узунлигининг юқори чегараси.

3) Хизмат кўрсатиш тизимига буюртма ёки талаблар тушиш вақтининг умумий чегараси.

1. Буюртма ёки талаблар келиб тушмаганда хизмат кўрсатувчи каналларнинг бўш туриб қолиш эҳтимоли (к=0):

$$P_0 = 1 : \left\{ \sum_{\kappa=0}^{n} \frac{\alpha^{\kappa}}{\kappa!} + \frac{\alpha^{\kappa+1}}{n!(n-\alpha)} \left[1 - \left(\frac{\alpha}{n} \right)^{m} \right] \right\}$$

(24)

2. Хизмат кўрсатувчи каналларнинг хизмат кўрсатишни рад этиш эҳтимоли:

$$P_{рад} = \frac{\alpha^{n+m}}{n! n^{m}} \cdot P_0 \qquad (25)$$

3. Хизмат кўрсатиш эҳтимоли:

$$P_{хиз} = 1 - P_{рад} \qquad (26)$$

4. Хизмат кўрсатиш тизимининг мутлоқ ўтказувчанлик даражаси:

$$A = P_{обс} \cdot \lambda \qquad (27)$$

5. Хизмат кўрсатиш билан банд бўлган каналларнинг ўртача сони:

$$\bar{n}_{(б)} = \frac{A}{\mu} \qquad (28)$$

6. Навбатга турган буюртма ёки талабларнинг ўртача сони:

$$\bar{L}_{навб} = \frac{\alpha^{n+1}}{n \cdot n!} \cdot \frac{1 - (\alpha / n)^{m} (m + 1 - m\alpha / n)}{(1 - \alpha / n)^{2}} \cdot P_0$$

(29)

7. Буюртма ёки келиб тушаётган талабларга хизмат кўрсатилишнинг ўртача кутиш вақти:

$$\bar{t}_{навб} = \frac{\bar{L}_{навб}}{\lambda} \qquad (30)$$

8. Хизмат кўрсатиш тизимидаги буюртма ёки келиб тушаётган талабларнинг ўртача сони:

$$\overline{Z} = \overline{L}_{навб} + \overline{n}_{з(б)} \qquad (31)$$

9. Буюртма ёки келиб тушаётган талабларнинг тизимда бўлишининг ўртача вақти:

$$\bar{t}_{яхкт} = \frac{\overline{z}}{\lambda} \qquad (32)$$

2-масала. Шаҳар атрофидаги иссиқхоналардан сабзавот дўкони эртанги сабзавотларни олади. Турли вақтларда кунига $\lambda = 6$ нафаргача мижоз келиб туради. Ёрдамчи хона ва қўшимча столлар фақат икки нафар $m = 2$ мижозга қўшимча хизмат кўрсатиш имконини беради. Ресторанда учта нафар официант $(m = 3)$ ишлайди ва уларнинг ҳар бири ўртача битта мижозга $\bar{t}_{хиз} = 4$ дақиқа давомида хизмат кўрсатиши мумкин. Сменали иш кунининг давомийлиги 12 соатни ташкил қилади. Мижозларга хизмат кўрсатиш эҳтимоли $P^*_{хиз} \geq 0{,}97$ бўлиши учун ёрдамчи хона ва қўшимча столлар сиғими қандай бўлиши керак?

Масала ечими. **Дастлаб,** официантларнинг юкланиш тезлигини аниқлаймиз:

$$\alpha = \frac{\lambda}{\mu} = 6/3 = 2, \quad \mu = 1/\bar{t}_{хиз} = 1$$

1. Мижозлар (талаб) йўқлиги туфайли официантларнинг бекор (бўш) туриб қолиш эҳтимоли:

$$P_0 = 1 : \left\{ \frac{2^0}{0!} + \frac{2^1}{1!} + \frac{2^2}{2!} + \frac{2^3}{3!} + \frac{2^{3+1}}{3!(3-2)} \left[1 - \left(\frac{2}{3} \right)^2 \right] \right\} = 0,1$$

, бу ерда $0! = 1,0$

2. Хизмат кўрсатувчи канал(официант)ларнинг хизмат кўрсатишни рад этиш эҳтимоли:

$$P_{рад.эт} = P_{n+m} = 0,128 \frac{2^{3+2}}{3! \cdot 3^2} = 0.075$$

3. Хизмат кўрсатувчи канал(официант)ларнинг хизмат кўрсатиш эҳтимоли:

$$P_{хиз} = 1 - 0,075 = 0,925$$

,

$$P_{хиз} = 0,925 < P^*_{хизм} = 0,97$$

Худди шундай $m = 3$ учун ҳисоблашларни амалга ошириб, қуйидагиларга эга бўламиз

$$P_0 = 0,122, \; P_{рад.эт} = 0,048, \; P_{хизм} = 0,952$$

чунки $P_{хиз} = 0,952 < P^*_{хизм} = 0,97$ $m = 4$ бўлганда

,

$$P_0 = 0,12, \; P_{рад.эт} = 0,028, \; P_{хизм} = 0,972$$

$0,972 > 0,97$. Демак ёрдамчи хона ва столлар сигимини $m = 4$ гача кўпайтириш керак.

Шу тарзда қолган параметрларни ҳам ҳисоблаймиз:

4. Абсолют ўтказувчанлик қобилияти:

$$A = 0,972 \cdot 6 = 5,832 \text{ мижоз./кун}$$

5. Хизмат кўрсатиш билан банд бўлган канал (официант)ларнинг ўртача сони:

$$\overline{n} = 5,832 / 3 = 1,944$$

6. Навбатга турган мижозларнинг ўртача сони:

$$\overline{L}_{навб} = \frac{2^4}{3 \cdot 3!} \cdot \frac{1-(1/3)^4(4+1-4\cdot 2/3)}{(1-2/3)^2} \cdot 0{,}12 = 0{,}548$$

7. Хизмат олиш учун ўртача кутиш вақти:

$$\bar{t}_{навб} = \frac{0{,}548}{6} = 0{,}09 \text{ соат}$$

8. Ресторанга келган мижозларнинг ўртача сони:

$$\overline{Z} = 0{,}548 + 1{,}944 = 2{,}492 \text{ нафар}$$

9. Мижозларнинг ресторанда бўлиб туришининг ўртача вақти:

$$\bar{t}_{яхк} = \frac{2{,}492}{6} = 0{,}415 \text{ соат}$$

Демак, ресторанда ёрдамчи хона ва столларнинг сиғими қўшимча 4 нафар мижозга хизмат кўрсатишни таъминлайди ва барча мижозларга хизмат кўрсатиш эҳтимоли $P_{хизм} = 0{,}972$ га тенг бўлади.

16.3. Навбатларни бошқаришда мижозлар хулқ-атворини бошқариш

Борлиқнинг асосий фундаментал атрибутлари – ажралмас хусусиятлари бўлган макон, замон ва ҳаракат бир-бири билан чамбарчас боғлиқ бўлиб, бу атрибутларни бир бутун тизим сифатида синкретик (узвий боғланган) реаллик тарзида талқин этилади. Макон ва замон концепцияларининг муҳим жиҳати шундаки, уларнинг маънавий-руҳий шакли ҳам мавжуд. Инсон руҳияти ҳам ўз тузилишига, макон-замон тизимига эга ва ундан ташқарида бўлиши мумкин эмас. Бу маънавий макон ва маънавий замон ҳақидаги қарашларнинг вужудга келиши учун асос бўлган. Маънавий вақтнинг ўзига хослиги унинг орқага қайтмаслик хоссасидан мустаснолигидадир. 20-асрга келиб Бертран Рассел фалсафага перцептуал вақт атамасини киритди.

Расселнинг перцептуал вақт атамаси – психологик, идрок этилаётган, тасаввурдаги вақт маъносини англатади. Маълумки, вақтни турли руҳиятдаги, турли ҳолатдаги одамлар турлича идрок қилади: биров учун вақт имиллаб ўтаётган бўлса, бошқалар учун у жуда тез ўтиб кетгандек бўлиб туюлади. Меҳмондорчилик индустриясида перцептуал вақт навбатларни бошқаришда муҳим аҳамиятга эга[40]. Навбатларни бошқаришда перцептуал вақтнинг қуйидаги жиҳатлари эътиборга олиниши керак:

1. Бирор бир фаолият билан банд бўлганда вақт тез ўтгандек ҳис қилинади. Агарда сиз кутаётган бўлсангиз, у ҳолда вақт секинроқ ўтади. Аксинча, бирор *иш* билан шуғуллансангиз вақт тез ўтгандек бўлади. Мижозларнинг навбатда туриш вақтини ёқимли ва қисқароқ ҳис этишларини таъминлаш учун уларни бирр нарса билан диққатини чалғитиш мумкин.

2. Хизмат кўрсатишгача бўлган кутиш умумий кутишга нисбатан узоқ вақт давом этгандек ҳис қилинади. Навбатларни бошқаришда мижозларнинг навбатга киришлари учун ҳам кутишларини бартараф этиш муҳим вазифадир. Кўпчилик кишилар навбатда туришдан кўра чора излаб юришни маъқул кўришади. Навбатга киргач эса яна муайян вақт кутишига тўғри келади. Шунинг учун навбатларни бошқаришда оламон, тўс-тўпалонга барҳам беришш лозим. "Кутишгача-кутиш"га барҳам бериш меҳмонхонанинг мижозларга бефарқ эмаслиги, улар ҳақида қайғураётганлиги ҳақида тасаввур уйғотади. *Avis Rental Car* компанияси аэровокзал атрофида навбатга турмоқчи бўлган пассажирларни тўплаб, уларни вокзал ташқарисидаги узундан-узоқ навбатга жойлаштириб қўяди. Албатта бу ерда кутиш кўп вақт талаб қилади, бироқ, бу мижозлар учун компаниянинг бефарқ эмаслиги, улар ҳақида қайғураётганлиги ҳақида тасаввур ҳосил қилади[41].

---

[40] Managing Quality Service in Hospitality: How Organizations Achieve Excellence in the Guest Experience Robert C. Ford, Michael C. Sturman, Cherrill P. Heaton, 2012 Delmar, Cengage Learning –516 pages. 385 pp

[41] Managing Quality Service in Hospitality: How Organizations Achieve Excellence in the Guest Experience Robert C. Ford, Michael C. Sturman, Cherrill P. Heaton, 2012 Delmar, Cengage Learning –516 pages. 386 pp

Мижозларнинг хизмат кўрсатишгача кутиш ҳиссини камайтириш учун тез овқатланиш ресторанларда менюга киритилган таомлар ҳақида қисқача маълумотнома жойлаштирилган бўлиб, ушбу таомларнинг тайёрланиш технологияси, таркиби, фойдаси, қандай тановул қилиниши ҳақида маълумот беради. Айрим ҳолларда буни махсус ходимдан савол-жавоб орқали ҳам олиш мумкин. Бу *мижозларда гўёки хизмат кўрсатиш бошланганлиги, ҳеч қандай* навбатга туриш бўлмаганлиги ҳақида тасаввур ҳосил қилади. Чунки аксарият мижозлар ўзлари таниш бўлган таомнинг таркиби, уни қандай истеъмол қилишни такрор-такрор ўйлайди.

Кўпгина ресторанларда мижозлар учун жуда кўп рўйхатдан иборат меню таклиф қилинади ва уларнинг танловигача бирор нарсани тайёрлаб олиш мумкин бўлади. Шунингдек, айрим таомларни тайёрлаб келтириш учун қўшимча кутиш вақти ҳам кўрсатилади. Таом истеъмол қилгунга қадар салқин ичимликлар, масалан чой, қаҳва ичишни таклиф қилиш мижозларда хизмат кўрсатиш жараёнининг шу заҳотиёқ бошлангандек ҳис этилишини таъминлайди.

3. Хавотирли кутиш хотиржам кутишга нисбатан узоқ вақт давом этгандек ҳис қилинади. Агарда мижозлар хизмат кўрсатиш бошланиши билан бирор нохуш ҳодиса содир бўлишидан хавотирга тушсалар, кутиш вақти узоқроқ ҳис қилинади. Худди шунингдек, касалхонада стомматолог навбатида туриш вақтнинг секин ўтаётгандек ҳис қилинишига олиб келади, чунки стоматолог хизматидан фойдаланиш даволанаётган тишнинг оғриши, асабнинг таранглашувига олиб келади. Худди шунингдек, ёмон хулқли талабаларга танбеҳ бериш учун навбат билан қабул қилиш уларда вақтнинг секин ўтишини ҳис қилишларига, қилган хатолари жиддий эканлигини англашларини таъминлайди.

4. Ноаниқ муддатга кутиш аниқ муддат кутишга нисбатан узоқ вақт давом этгандек ҳис қилинади. Ҳар биримиз автобус бекатида, аэропорт, вокзал, темир йўл кассаси, банк, меҳмонхона ва ресторанларда бир муддат бўлсада кутишимизга тўғри келган. Навбатнинг қачон етиб келиши ёки тугашини аниқ билмаслик инсон онгида чексиздек ҳис этилади. Ноаниқликнни кутиш вақтнинг секин ўтишини, зерикиш

ҳиссини, тартибсизликларни келтириб чиқариши мумкин. Шунинг учун мижозлар нимани кутиши ва қанча муддат кутишларини билишсин. Norwegian Cruise Lines компанияси ўз кемаларидаги ресторанларнинг мижозлар билан қанчалик тўлганлигини телевизион мониторлар орқали кузатиш имконини беради. Бу ресторанлар бўйлаб ўзига хос "йўлкўрсаткич" бўлиб, мижозларга қайси ресторанда бўш жой борлиги, қачон банд (бўш) бўлиши, қанча вақт кутиши, навбатда қанча муддат туриш кераклиги ҳақида маълумот бериб боради.

5. Тушуниб бўлмайдиган кутиш, тушуниш мумкин бўлган кутишга нисбатан узоқ вақт давом этгандек ҳис қилинади. Агарда сиз кутаётганлигингиз, навбатнинг секин ҳаракатланнаётганлиги сабабини билмасангиз, кутиш узокроқ давом этаётганлигини ҳис қиласиз. Бекатга автобус нима сабабдан келмаслигини олдиндан билсангиз, бошқа автобусни кутиш учун сиз гўёки кам вақт сарфлайсиз. Шунинг учун ҳам нима учун кечикаётганлиги, навбатнинг ҳаракатланмаётганлиги ҳақида тез-тез сўрайсиз. Меҳмонхоналарда хизмат кўрсатишнинг кечикаётганлигини олдиндан огоҳлантириб *туриш менежерлар учун фойдадан ҳоли бўлмайди.*

Ресторанларда ҳам бўш турган столлар мижозларга яққол кўриниб турадиган жойларга жойлаштирилмаганлиги маъқул. Бу мижозларда уларнинг кутиши бефойда эканлиги, навбат узоқ давом этиши, ресторан барча мижозларга хизмат кўрсата олиш имконига эга эмаслиги ҳақида тасавур пайдо бўлади.

6. Адолатсиз кутиш адолатли кутишга нисбатан узокроқ ҳис этилади. Агарда мижозлар навбат давомида бошқаларнинг амал қилмаётганлигини, хизмат кўрсатувчи ходимларнинг адолатсизлик қилаётганлигини сезса, навбат узоқ вақт давом этгандек туюлади. Кўпгина корхоналар хизмат кўрсатишда бу жиҳатга алоҳида эътибор қаратишади. Айрим ҳолларда, VIP-мижозлар ёки меҳмонларнинг махсус тоифаси навбатга туриш ёки унга амал қилишни исташмайди. Шунинг учун улар учун махсус хизматлар пакети ишлаб чиқилади. Авиакомпаниялар, темир йўл кассаларида бу тоифадаги мижозлар учун люкс, купелар мавжуд бўлиб, оддий пассажирлар бу жойлар учун навбатда туришмайди. Хизмат

кўрсатувчи ходим навбатга риоя қилмаса, албатта бунинг сабабини тушинтириши, адолатсизликка йўл қўймаслиги керак. Одатда бунинг сабаби: "Ёш болали аёллар!", "Ёш болалар ва аёлларга навбат бериш!", "Кексаларга навбат бериш!" бўлиши мумкин. Бу ҳолда ҳеч ким хизмат кўрсатувчи ходим билан баҳслашмайди, шовқин кўтармайди.

7. Якка ҳолда кутиш жамоа бўлиб кутишга қараганда узоқ вақт давом этгандек ҳис қилинади. Агарда сиз якка ҳолда ёки ўзингизга нотаниш бўлган жамоа билан навбатда турсангиз, вақт секин ўтаётганлигини ҳис қиласиз. Шунинг учун навбатларни ташкил қилишда бир вақтнинг ўзида бир нечта навбат қаторини шакллантириш керак. Бунда мижозлар гуруҳ-гуруҳ бўлиб, ёки ўз танишлари билан бир қаторда туришга ҳаракат қилишади. Ушбу мантиққа асосланадиган бўлсак, иккита қатор битта қаторга нисбатан тез ҳаракатланиишини, гуруҳ-гуруҳ ёки танишларнинг бир қаторда туриши навбатнинг тез ҳаракатланаётгандек ҳис этилишини таъминлайди.

8. Ноқулай жой ёки вазиятда кутиш қулай жой ёки вазиятда кутишга нисбатан узоқ вақт давом этгандек ҳис қилинади. Албатта меҳмонхоналар мижозларни қуёшнинг иссиқ тафтида, ёмғир остида ёки бошқа ноқулай шароитларда кутишини истамайдилар. Мижозларни кондиционерлар билан совутиладиган, сунъий ҳимояланадиган майдонларда навбатга қўйиш бошқарув вазифаларидан биридир. Шунинг учун етарли шарт-шароитлар бўлмаганда, дарахтлар сояси, сунъий соябонлар навбатларни самарали бошқаришга ёрдам беради.

9. Зерикарли кутиш қизиқарли кутишга нисбатан узоқ вақт давом этгандек ҳис қилинади. Юқорида айтилганидек бирор бир фаолият билан банд бўлганда вақт секин ўтади. Бу ҳақиқатда тўғри, чунки бирорта қизиқарли нарса билан банд бўлсангиз, навбат гўёки тез ўтади. Бугунги кунда банк, вокзал, темир йўл кассалари, меҳмонхона, метро бекатлари ва супермаркетларда ўрнатилган телевизион мониторлар, ташкилотлар кампусида жойлаштирилган электрон табло ва телерекламалар мижозларнинг навбатларни ҳис этишини сезиларли даражада камайтирди.

10. Ҳафа ҳолда кутиш хурсанд кайфиятда кутишга

нисбатан узоқ вақт давом этгандек ҳис қилинади. Навбат жараёни инсон онгида вақт сифатида ҳис этилади. Ўзига ишончи юқори, ҳар доим хуш кайфиятда юрадиган, кўррсатилаётган хизматлардан мамнун мижозлар учун навбат жуда тез ўтгандек ҳис қилинади. Чунки содир бўлаётган барча вазиятлар, жараёнлар, воқеа-ҳодисалар сизга боғлиқ бўлиш бўлмаслигидан, узоқ ёки яқинлигидан қатъий назар инсон миясида ҳис этилади. Норозилик кайфияти, тушкунлик, ҳамма нарсага салбий ёндашиш кишиларда вақтнинг секин ўтаётгандек ҳис этилишини келтириб чиқаради. Навбатларни бошқаришда кайфиятни кўтариш, турли аттракция, масхарабозлар ўйини, кўнгилочар суҳбатлар кишилар кайфиятини кўтаришга, ёш болаларнинг хурсандчилигини янада оширишга ёрдам беради. Ёқимли мусиқа, қизиқарли саҳна кўринишлари, қизиқчининг турли мавзудаги хандалари бунинг асосий ечимидир.

Таянч сўз ва иборалар

кутиш, навбатни бошқариш, хизмат кўрсатиш тизими, тушаётган талаблар оқими, хизмат кўрсатиш канали.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Меҳмонхона хўжалигида навбат тушунчаси нима?
2. Кутиш қачон бошланади?
3. Буюртма ёки тушаётган талабларни қабул килиш имконияти?
4. Навбат ҳосил бўлишини рағбатлантириш ва уни бошқариш қандай амалга оширилади?
5. Мижозларга хизмат кўрсатиш тизимида навбатларни режалаштириш ва бошқаришни моделлаштириш амалга оширилади?
6. Хизмат кўрсатиш тизими нима?
7. Тушаётган талаблар оқими нима?
8. Хизмат кўрсатувчи каналнинг хизмат кўрсатиш тезлиги нима?
9. Хизмат кўрсатиш каналларининг қандай турлари мавжуд?

10. Бир каналли бир фазали хизмат кўрсатиш канали қандай тузилган?

11. Бир каналли, кўп фазали навбат қандай тузилган?

12. Кўп каналли бир фазали навбат қандай тузилган?

13. Кўп каналли кўпфазали канал қандай тузилган?

14. Навбатсиз хизмат кўрсатиш тизими нима?

15. Навбатли ва чекланган узунликдаги хизмат кўрсатиш тизимининг моделларини изоҳланг.

16. Навбатли хизмат кўрсатиш тизимининг моделларини изоҳланг.

17. Навбатларни бошқаришда мижозлар хулқ-атворини бошқариш қандай омилларга боғлиқ?

ГЛОССАРИЙ

Адолатлилик назарияси (Теория справедливости/ Equity theory) – инсон мотивациясида, унинг ҳозирги фаолияти ва фаолият натижаларини олдинги давр билан, энг муҳими бошқа одам билан солиштирганда, адолатли баҳолашни ижобий даражада ифодалашини тасдиқлайди. Ҳар бир субъект доимо шахсий натижалар, шахсий сарфлар, бошқа шахсларнинг натижалари ва бошқа шахсларнинг сарфлари муносабатни ғоявий баҳолайди. Адолатлилик назарияси инсонларнинг ўзлари қилган сарфлар ва олинган натижаларни бошқа кишиларнинг амалга оширган сарфларива ундан олган натижалари билан таққослаш орқали кузатув ўтказишга асосланади. Бу муносабатлардаги тенгсизлик, адолатсизлик ахборот каналлари орқали тарқалади ва бу мотивациянинг камайишига олиб келиши мумкин.

Асосий кўникмалар (Основные компетенции/ Core competency) – хизматларни кўрсатишда бизнес учун энг муҳим ҳисобланган аниқ омиллар ва шахсий ҳислатлар, укувлар.

Аудиовизуал тренинг (Аудиовизуалный тренинг/Audiovisual training) – ўқув материалларини видео, масалан DVD-дисклар ёки онлайн-контент ёрдамида етказиб бериш усули.

Аудитория машғулотлари (Аудиторные обучение/ Classroom training) – тингловчиларга оддий маърузалар шаклида етказиладиган ўқув машғулотлари тури ва ўқув жараёни.

Ахборий адолатлилик (Информационная справедливость/ Informational justice) – буюртмачининг коммуникация ва ахборотлар алмашинуви жараёнининг адекватлигини айниқса турли носозликлар даврида асослаши ва ҳис қилиши.

Ахборот муҳити (Информационная среда/ Information environment) – меҳмонларнинг тегишли қарор қабул қилиш ёки катта ҳажмдаги ахборотларни қайта ишлайдиган муҳит.

Ахборот тизими (Информационная система/ Information system) – система инсонларнинг қарор қабул қилиш фаолиятини жадаллаштириш мақсадида турли ахбортларни турли шаклда етказиб берувчи компьютерлаштирилган тизим.

Ахборотга бой муҳит (Информационно-богатая среда/ Information-rich environment) – меҳмонларнинг қарор қабул қилиш учун бир неча вариантларга эга бўлишини талаб этадиган ахборотлар муҳити.

Ахборотларни бошқариш (Управление информацией/ Managing information) – ахборот тизимлари ёрдамида зарур ахбортларни зарур кишиларга ўзатиш ва қабул қилиш.

Ахборотли юкланиш (информационная перегрузка/ Information overload) – меҳмонлар ёки ходимлар учун кўплаб ахборотларни ҳавола қилиш ёки юбориш; жуда кўп ахборотга эга бўлиш.

Баёнот (изложение концепции/Vision statement) – компаниянинг келажакда қандай бўлишлиги, тасаввури ҳақидаги баёноти. қаранг, миссия.

Балиқ скелети (диаграмма рыбый скелет/Fishbone diagram) – балиқ скелетини эслатувчи схема бўлиб, муоммо ечимини муаммо билан боғловчи восита. Юқори ва қуйи суякларда кичик муаммолар, умуртқа суяги асосий муаммони ифодалайди, пастда эса, ушбу кичик муаммолар мавжудлигини тасдиқловчи далиллар ёзилади.

Балиқ скелети таҳлили (рыбый скелет/Fishbone analysis) – муаммолар ва уларни келтириб чиқарувчи омиллар, муаммонинг ўзаро ечимларини боғловчи, аҳамиятлилик даражаси бўйича балиқ скелетида тасвирлаш шаклидаги таҳлил.

Ассисментлар (ассисменты/Assessment center) – ходимнинг билим, малака ва кўникмалари (KSAs) даражасини аниқловчи гуруҳ; шахсларни юқори лавозимларга кўтариш ёки ходимларнинг хизмат мартабасини ошириш учун қўлланилиши мумкин.

Бенчмаркинг ташкилотлари (бенчмаркинговые организации/ Benchmark organizations) – мижозлар талабига жавоб берадиган ёки талабидан юқори даражада хизмат кўрсатадиган, хизмат кўрсатиш даражасини такомиллаштириб борувчи ташкилотлар бўлиб, уларнинг аксарияти дунё даражасига эга бўлади.

Билим малака ва кўникмалар (знаний, умение и навыки/KSAs) – ишда зарур бщладиган билим, малака ва кўникмалар.

Бир каналли, кўп босқичли навбат (Одноканальный, многофазный очереди/ Single-channel, multi-phase queue) – кетма-кет бир босқичли бир ёки бир нечта хизмат кўрсатувчи якка каналлар. Меҳмонлар бир серверда навбатни кутади, хизмат кўрсатилган эса бошқа сервердан бошқа хизматни қабул қилиш учун ҳаракатланади.

Бозор нишаси (Рыночная ниша/ Market niche) – мижозларни жалб этиш ва самарали рақобатлашиш мақсадида компаниянинг эгаллашга интилаётган бозорнинг бўш қолган соҳалари.

Бозорнинг индивидуал нишаси (Рыночная ниша одного/ Market niche of one) – алоҳида мижозларнинг аниқ эҳтиёжлари ва уларни индивидуаллаштирилган хизмат кўрсатиш тажрибаси асосида қондириш мақсадида аниқлаш.

Бош миссия (главная миссия/ Mission statement) – компаниянинг асос солиниш мақсади ёки унинг фаолият юритишидан мақсади; қаранг, олдиндан кўра билиш.

Бренд имижи ёки бренд номи (Имидж бренда или наименование бренда/Brand image or Brand name) – тасври ёки маҳсулот, хизмат ёки ташкилотнинг фарқловчи тасвир ёки ном ассоциацияси бўлиб, бозорда рақиблардан устунликка эришишга хизмат қилади.

Буюртманинг иқтисодий миқдори /(EOQ) – йиллик буюртмалар миқдорини оптималлаштириш учун ҳар бир буюртманинг оптимал ҳажмини ҳисоблаш модели.

Вазиятли интервью (Ситуационный интервью/ Situational interview) – ҳақиқий тажрибага эмас, тахминий вазиятларга асосланадиган интервью.

Ваколатларни узатиш (Распределение полномочий и прав/Empowerment) – ходимларга ҳуқуқ ва ваколатларни тақсимлаш орқали иш фаолияти устидан кучли назорат ўрнатиш.

Вақт қаторлари (Временные ряды/ Time series) – маълумотларни таҳлил қилишнинг статистик усули бўлиб, турли вақт моментларида тўпланади ва прогноз кўрсаткичларини олиш учун қўлланилади.

Гестология (Гестология/Guestology) – меҳмонлар ва уларнинг хулқ-атвори, ҳоҳиш-истаклари ва кутишларини ўзгариш орқали ходимлар ва компанияни хизмат кўрсатишнинг

юқори даражасига эришиш стратегиясини ишлаб чиқишга қаратилган билим соҳаси, фан.

Ғоялар генерацияси (Мозговой штурм/ Brainstorming) – очиқ мунозаралар, эркин суҳбат орқали ғоялар алмашиниш ва яратишга қаратилган прогнозлаштириш усули.

Даромадларни бошқариш (Управление доходами/ Revenue management) – потенциал мижозга энг маъқул нархларда хизмат кўрсатиш орқали ишлаб чиқариш қувватлари ва маблағларидан оқилона фойдаланишни ташкил этиш ва даромадни ошириш.

Дельфи Метод (Метод Дельфи/ Delphi technique) – прогнозлаштиришнинг сифат усули ҳисобланиб, етарли даражада расмий экспертлар иштирокида индивидуал прогнозлар олиш, кейинчалик уларни умумлаштириш, такрор бу жараённи бир неча маротаба амалга ошириш асосида якуний умумлашган прогноз кўрсаткичига эришишдир.

Дифференциация стратегияси (Дифференциация /Differentiation) –Диснея "шоу" (Диснея "шоу"/ Disney's "the show") – Дисней компаниясининг меҳмонларга тўғридан тўғри ёки интерфейс орқали намойиш қиладиган барча нарсалар.

Евангелист (Евангелист/ Evangelist) – меҳмонхонадан миннатдор, жуда хурсанд кайфиятдаги меҳмон, улар меҳмонхона нуфузини ошириш, у ҳақда дўстлари ва яқинларига ижобий фикрлар билдиради.

Жараёнли стратегиялар (Технологические стратегии/ Process strategies) – содир бўладиган ҳодисаларнинг тажриба жараёнида қандай юз беришини таққослаш бўлиб, айрим ҳолларда хизматлар сифатини баҳолашда қўлланилади.

Журан учлиги (модели) (модел Журан/ Juran Trilogy) – Дж.Джураннинг сифат бўйича режалаштириш, назорат ва такомиллаштириб бориш модели.

Ижобий рағбатлантириш (Положительное подкрепление/ Positive reinforcement) – ходимларни мижозларнинг юқори баҳоси ёки қониққанлик даражасига кўра ташкилот томонидан маълум хулқ-атвори учун қўллаб-қувватлаш, рағбатлантириш.

Изоҳ қарточкаси (Комментарий карты/ Comment cards) – меҳмонлар билан тескари алоқа қилиш усули бўлиб,

одатда карточка кўринишида бўлиб, хизмат кўрсатиш сифатини бир нечта оддий саволлар бериш орқали аниқлашга қаратилган.

Инновацион хизматлар(Инновационные услуги/ Service innovations – янги хизматлар ва хизмат кўрсатиш маҳсулоти, биринчи марта кўрсатилаётган хизмат ёки қўлланилаётган тажриба.

Инсон ресурсларини режалаштириш (планирования человеческих ресурсов/ Human resource planning) – компаниянинг зарур муваффақиятга эришишини таъминлаши учун мавжуд инсон ресурслари имкониятларини таҳлил қилиш.

Интеграциялашган ахборот тизими (Интегрированная информационная система/ Integrated information system) – бошқарув қарорларини қабул қилиш учун турли ахборот манбаларини ўзида мужассамлаштирган тизим.

Йўл-йўлакай бошқариш (Управление, по пути/ Management by walking around (MBWA)) – Менежерларнинг муаммо ва самарасиз ишларни аниқлаш мақсадида меҳмонлар ва ходимларни кузатиши, улар билан суҳбатлашиши ва айрим ҳолларда турли таклифларни излаб юриши билан боғлиқ назорат тури.

Ички аудит (Внутренний аудит/ Internal audit) – узоқ муддатли стратегик режалаштириш мақсадида ташкилотнинг жорий ички ҳолатини ўрганиш, кучли ва заиф томонларини аниқлаш.

Ички манбадан ёллаш (Найм изнутри/ Hiring from within) – бўш иш ўринларини ташкилот ходимларидан тўлдириш.

Ички мижозлар (Внутренние клиенты/ Internal customers) – ташкилот ичидаги шахс ёки бўлинмалар бўлиб, бир вақтнинг ўзида бир-бирига хизмат ҳам қилади.

Ички таъсир (Глубокий действующий/ Deep acting) – эмоционал меҳнат тури бўлиб, ходимларнинг ички кечинмаларини ўзгартириши билан изоҳланади.

Ички ўқитиш (Внутреннее обучение/ Internal training) – ўқитишнинг ички мутахассислар ёки раҳбарият томонидан олиб борилишини кўзда тутувчи ўқув машғулотлари.

Иш жойида ўқитиш (Обучение на работе/On-the-job training) – тажрибали ходим янги ҳамкасбига ишларни

бажаришни бевосита иш жараёнида ўргатиши билан изоҳланадиган ўқитиш тури.

Иш самарадорлиги стандартлари (стандарты эффективности работы/ Job performance standards) – ходимларга иш жойлари билан боғлиқ кутилган натижаларга эришиш имконини берувчи стандартлар.

Иш таҳлили (Анализ работы/ Job analysis) – муайян вазифаларни бажариш учун компания томонидан иш жойларининг хусусиятини ва улар учун талаб қилинадиган кўникмаларни ўрганиш жараёни.

Ишонтириш (Убеждения/ Beliefs) – ғоя ва тамойилларнинг ҳақиқат эканлигига ундаш.

Компьютерда ўқитиш (Компьютерного обучения/ Computer-assisted instruction) – компьтер дастурлари орқали ўқув жараёнини ташкил этиш усули бўлиб, тингловчиларга махсус дастурлаштирилган материаллар тақдим этилади.

Коучинг (Коучинг/ Coaching) – зарурий билим ва малакаларга эга бўлган бир кишининг бошқаларга индивидуал тарзда ёки кичик гуруҳларда турли кўрсатмалар бериш орқали ўқитиш жараёни.

Критик йўл (Критический путь/ Critical path – лойиҳа бошланишидан тугаллангунига қадар бўлган ҳаракатлар кетма-кетлиги бўлиб, мазкур лойиҳанинг қанчалик узоқ вақт талаб қилишини англатади.

Критик чегара (Критическая линия/Critical incident) – меҳмон ва компания ўртасидаги ўзаро муносабат нуқтаси.

Кросс –сотувлар (Кросс-продажи/ Cross-sell) – меҳмонлар билан ўзаро муносабатлар тизими бўлиб, меҳмон зарурат сезмаган хизматларни ёки бошқа маҳсулотларни унга сотиш имконияти.

Кросс-функционал таълим (Кросс-функциональное обучение/ Cross-functional training) – муайян давр ичида ходимларнинг маълум топшириқларни бажариш орқали ўқув даражаларини эгаллаб боришига асосланган ўқув тури.

Кросс-функционал усул (Кросс-функциональный метод/ Cross-functional structure) – одамлар ёки гуруҳларнинг маълум вақт давомида махсус функционал блоклардаишлаши, шунингдек, анъанавий функционал ташкилий тузилмалар бўлиб,

муайян вақт давомида вазифалар устида ишловчи лойиҳа гуруҳлари.

Кун дизайни (Дизайн день/ Design day) – келгуси кунда компаниянинг маблағ ишлаб топиш учун кутиладиган ташрифлари сони сони, компаниянинг ортиқча қувват сарфлаши, шунингдек қувват етишмаслиги туфайли меҳмонларга ортиқча сарф харажатларининг олдини олиш учун қўлланилади (сифат ва қиймат нуқтаи назаридан). Қаранг, кун сиғими.

Кун сиғими (Емкость день/ Capacity day) – қонун бўйича ёки ташкилот томонидан кун давомида ташриф буюрадиган меҳмонларнинг чекланган сони. Бу компанияларга ортиқча харажатларнинг олдини олиш, компания қувватидан энг юқори фойдаланиш ва ортиқча юкланишдан халос бўлишни таъминлайди(сифат ва қиймат нуқтаи назаридан).

Кунлик башорат (Ежедневный подсчеть/ Daily count) – кун давомида хизмат кўрсатиш тизимига ташриф буюрадиган мижозлар сонининг ахборот тизимида қайд этилиши (масалан бир соатдан кейин), мижозларнинг келиш частотасига асосан комбинация қилиш йўли билан аниқланади.

Кўп каналли, кўпбосқичли навбат (Многоканальный, многофазный очереди)/Multi-channel, multi-phase queue) – икки ёки ундан ортиқ маданий каналлар, бир босқичли навбатлар кетма-кетлиги. Меҳмонлар алоқа чегарасига тушишни, сўнгра навбатдаги серверга мурожаат қилишни кутади. Биринчи босқичдаги хизмат кўрсатилгач, иккинчи линияга ўтади, кейин бошқасига ва ҳоказо. Шу тартибда босқичма-босқич хизмат кўрсатишдан баҳраманд бўлади.

Кўпканалли, бир босқичли навбат (Многоканальный, однофазный очереди/ Multi-channel, single-phase queue) – мижоз биринчи қатордан бошлайди ва сўнгра хизмат кўрсатишнинг бир нечта канал ёки нуқталарига мурожаат қилади. Бунда мижоз қаторнинг бошига ўтишни, сўнгра эса навбатдаги хизмат кўрсатиш каналига мурожаат қилишга ҳаракат қилади.

Кутиш (Ожидания/ Expectations) – меҳмонлар умид қилган хизмат кўрсатиш даражасининг тавсифи, ҳар бир меҳмоннинг хизмат сифатига қўйган баҳоси ва уни қадрлаши.

Кутиш назарияси (Теория ожидания/Expectancy theory) – компаниялар ходимларнинг меҳнат унумдорлигини тўғридан тўғри рағбатлантиришлари шарт. Агарда ходим маълум белгиланган унумдорликка эришгудек бўлса ва унга ваъда қилинган мукофот белгиланиши, агарда бу рағбатлантириш ва мукофотлар у учун етарли даражада қадрласа, меҳнат мотивацияси юзага чиқади ва унумдорликни оширишга ҳаракат қилади.

Қадриятлар (ценности/ Values) – бошқаларга ёки маълум гуруҳларга нисбатан ғоялар, хулқ-атвор ва бошқа хусусиятларнинг намоён бўлиши билан изоҳланиб, нима яхши, нима ёмон, нималар афзал ёки аксинча эканлигини билдиради.

Қадрлилик (Значение/ Value) – хизматларнинг сифат, баҳо билан ўзаро боғлиқлик.

Қарама-қарши хизматлар (встречные обслуживание/Service encounter) – инсонларнинг инсонларга ёки ташкилотнинг хизмат кўрсатувчи, буюртмачи шахслар ўртасидаги тўғридан-тўғри алоқлари.

Қарор қабул қилишни қўллаб-қувватлаш тизими (Система поддержки принятия решений/ Decision support system (DSS)), қарор қабул қилиш жараёнида қўшимча маълумотларни тақдим қилиш, алтернативларни танлашга ёрдам берувчи ахборот тизими.

Қасоскор мижоз (клиент мститель/Avenger) – хизмат кўрсатишда муваффақиятга эришмаган, компанияда ишламайдиган, бошқа жойга ишга жойлашган ва турли миш-миш тарқатиш, компаниядан қайсидир йўл билан ўч олишни кўзлаб юрган мижозлар.

Қиймат (Стоимость/ Cost) – меҳмонга сарфланган барча харакатлар мажмуининг пулдаги ифодаси, шунингдек, пулда ифодаланиши мумкин бўлган моддий ва номоддий материаллар. Юқорида келтирилганлардан ташқари қониқарсиз хизмат кўрсатишдан кутилган зарар.

Линияда кутиш назарияси (Ожидание он-лайн теории/ Waiting-line theory) – оммавий хизмат кўрсатиш назарияси бўлиб, меҳмонларнинг хизмат кўрсатиш жараёнини кутиши, навбатда туриши.

Линияда навбатлар кетма-кетлиги (Очереди ожидания линии/ Queues Waiting lines – меҳмондорчиликда навбатларни бошқариш назарияси бўлиб, "биринчи келган биринчи кетади" қоидасидир.

Линиянинг виртуал навбати (Виртуальная очередь линии/ Virtual queue) – сезилмас даражадаги навбат ва мижозларнинг линияда фаол бўлиши. Мижозларга хизмат кўрсатиш жараёнида ҳам бошқа тадбирларга иштирок этишини, биниянинг банд бўлмаслиги билан изоҳланади.

Лойиҳа (светокопия/ Blueprint) – хизмат кўрсатиш жараёнида содир бўладиган воқеалар ва кутилмаган ҳодисаларнинг чизма, қоғозда ва компьютердаги блок схемаси.

Мавзулаштириш (Тематизация/ Theming) – компаниянинг маълум ғоя, афсона ёки мавзу доирасида турли томошалар уюштирищи бўлиб, меҳмонларда эсда қоладиган таассуротлар қолдиришга хизмат қилади ва компаниянинг хизмат кўрсатиш тажрибасининг юқори баҳоланишини таъминлайди.

Мақсадларга кўра бошқарув (Управление по целям/ Management by objectives (MBO) – ҳар бир ходим аниқ ва ўлчаш мумкин бўлган мақсадларини белгилаб олиши, сўнгра ушбу мақсадлар бўйича эришилган натижаларни ходимнинг иш самарадорлигини баҳолашда қўллаш.

Мақсаднинг қўйилиши (Постановка целей/Goal setting) – алоҳида бўлим ва ходимлар учун мақсадларнинг белгиланиши. Аниқ белгиланган мақсадларнинг қўйилиши ноаниқ мақсадларни тайёрлаш ва оғзаки етказишдан кўра юқори натижа беради.

Маросим (Ритуал/ Ritual) – ташкилотдан ташқарида ўзининг ташкилотга тааллуқли эканлигини ва ўзига хослигини сақлаб қолишга қаратилган рамзий ҳатти-ҳаракатлар.

Маълумотларни интеллектуал таҳлил қилиш (Интеллектуальный анализ данных/ Data mining) – статистик таҳлил асосида зарур моделлар ёрдамида маълумотлар массиви билан ишлашга қаратилган маълум даражада автоматлаштирилган жараён.

Меросхўрлик режаси (планы преемственности/Succession plans) – айрим компанияларда

ходимларнинг юқори лавозим ва муҳим вазифалар бўйича хизмат мартабаси узоқ давр мобайнида режалаштирилиши.

Меҳмон фокс гуруҳлари (Гость фокус-группы/ Guest focus groups) – хизмат кўрсатиш сифатини аниқлашнинг усули бўлиб, 6-10 нафар меҳмон жалб этилади ва бир неча соат мобайнида мавжуд муаммоларни муҳокама қиладилар ва тегишли тузатишлар киритишади. Бу жараён меҳмонларга кўрсатилаётган хизматланинг реал ҳолатини баҳолаш имконини беради.

Меҳмонга "ўт очиш"(Огонь гостю/ Fire the guest) – нисбатан янги тушунча бўлиб, ёмон хулқли, тоқат қилиб бўлмайдиган қилиқлари учун уларга хизмат кўрсатишдан бош тортиш, рад қилишни англатади. "мижоз ҳар доим ҳақ" фалсафасига зид тушунча, яъни "мижозлар доим ҳақ эмас".

Меҳмондорчилик ваъдаси (обещание гостеприимство / Guest promise) – мижозларга, меҳмонларга ваъда қилиш (оғзаки, ёзма ёки реклама орқали).

Меҳмондорчилик индустрияси (Гостеприимство/ Hospitality) –меҳмонларга профессионал даражада хизмат кўрсатиш, овқатланиш, вақтинчалик яшаш, ичимлик, тематик парк, ўйинлар, круизлар, сув транспорти, кўргазмалар, ярмаркалар, турли учрашувлар ташкил этиш билан шуғулланувчи ташкилотлар мажмуи.

Меҳмондорчилик тажрибаси (Гостевой опыт/ Guest experience) – сервис маҳсулотининг сифат даражасини ифодаловчи кўрсаткич бўлиб, уларни етказиб бериш, кўрсатиш билан боғлиқ малакада намоён бўлади. Бошқа соҳаларда бу тушунча ходимнинг иш тажрибаси билан баҳоланади.

Меҳмонлар иштироки (Гость Участие/ Guest participation) – қаранг, ҳамкорликда ишлаб чиқариш.

Меҳмоннинг асосий истаги, кутиши (Основные ожидания гостя/Basic guest) – хизмат кўрсатиш тажрибасининг меҳмонлар кутадиган энг қуйи даражаси.

Меҳмоншунос (Гестолог/Guestologist) – меҳмондорчилик индустрияси компанияларининг мижозлар талабини қандай қилиб юқори даражада қондириш, уларнинг ҳоҳиш-истаклари ва кутишларини ўрганувчи мутахассис.

Муносабатлардаги адолатлилик (Интеракционная справедливость/ Interactional justice) – мижозларнинг ташкилот билан муносабатида ўзаро ҳурмат ва мулойимлик ҳисси, айниқса хизмат кўрсатишдаги хатоликлар, ходим устидан шикоят қилиш вақтида намоён бўлади.

Мураббийлик (Наставничество/ Mentoring) – тажрибали менежерлар томонидан янги ходимларга меҳнат фаолиятининг дастлабки кунларида якка тартибда маълум малакаларни ўргатишдир. Мураббийликнинг мақсади ходимга шахслараро, ташкилий ва ва турли кўникмаларни етказишдан иборат. Мураббийлик янги ходимнинг янги муҳитга тезда мослашиб кеташи, стрессларнинг камайиши, ходимнинг меҳнат унумдорлигини оширишда кўмаклашишдан иборат.

Навбатларни бошқариш (Управление очередей/Managing the wait) – меҳмонларнинг сабабсиз кутишини камайтириш қўлланиладиган оммавий хизмат кўрсатиш назарияси ва психологик усуллардан фойдаланиш.

Норасмий гуруҳ (Неформальная группа/ Informal group) – ташкилот кўрсатмасисиз ёки ташаббусисиз ташкил қилинган ижтимоий гуруҳ.

Оммавий хизмат кўрсатиш назарияси (Теории массового обслуживания) –

Парето таҳлили (Парето анализ/ Pareto analysis) – ташкилий муаммоларнинг келиб чиқиши частотаси, қуйидан юқорига қараб кетма-кетлиги бўйича таҳлил қилиш усули. Эмпирик жиҳатдан 20% сабаблар 80% оқибатларни келтириб чиқаришини исботлашдир.

Паст нархлар бўйича хизмат кўрсатувчи (провайдер по низким ценам/ Low-price provider) ташкилотларнинг рақибларга эксплуатация ва ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш ва ташкилий харажатларни камайтириш орқали айнан шу турдаги хизматларни паст нархларда кўрсатиши.

Прогнозлашнинг миқдорий кўрсаткичлари (Количественные инструменты прогнозирования/ Quantitiv forecasting tools) – прогноз кўрсаткичларни шакллантиришнинг ўлчаш мумкин бўлган воситалари.

Прогнозлаштириш (Прогнозирование/ Forecasting) – бизнеснинг келгуси ҳолати ва ривожланиш тенденцияларини олдиндан башорат қилиш жараёни.

Прогнозлаштиришнинг сифат воситалари (Качественные инструменты прогнозирования/ Qualitative forecasting tools) – прогноз кўрсаткичларни шакллантиришнинг миқдорий бўлмаган воситалари.

Рамз (Символ/ Symbol) – муҳим аҳамиятга эга бўлган ва компания ҳақида новербал ҳабар берадиган Физик объектлар (масалан, Микки Мауснинг қулоқлари).

Расмий гуруҳ (Формальная группа/ Formal group) – Ташкилотнинг расмий тузилмаси мавжудлиги боис амал қиладиган ходимлар гуруҳи (компания, бўлимлар, меҳнат жамоаси.).

Регрессион таҳлил (Регрессионный анализ/ Regression analysis) – Битта тасодифий катталикнинг, иккинчи тасодифий катталик қабул қиладиган қийматларига боғлиқ бўлиши, сонли кетма-кетликлар қаторининг ўзаро алоқасини кўрсатувчи, белги сифатида кўрилади.

Рол назарияси (Теория Роль/ Role theory) – муайян вазият ва шароитларда функциялар ёки бошқаларнинг кишиларнинг ўзини тутишига таъсир кўрсатиши ҳақидаги назария.

Сервис (Сервис/ Service) – ҳаракат ёки бажариладиган вазифалар бўлиб, бажарувчи ва буюртмачи, меҳмон ва ташкилот ўртасида тўғридан-тўғри ёки маълум технологиялар ёрдамида амалга оширилади.

Сервис кафолати (гарантия сервиса (Service guarantee) – ташкилотнинг меҳмонларга кўрсатилаётган хизматлардан қониқмаганлиги ёки айрим носозликлар туфайли норзиликларини келгусида қоплаб берилишини кўзда тутувчи ёзма мурожаати.

Сервис маҳсулоти (Сервисный продукт/ Service product) – меҳмондорчилик компаниялари томонидан меҳмонларга тақдим этаётган барча моддий ва номоддий қийматликлар мажмуи. Қаранг, хизматлар пакети.

Сервис мухити (среда услуг / Service environment) – компаниянинг меҳмонларга хизмат кўрсатадиган физик муҳит ва унинг тавсифи.

Сервис сифати (качество обслуживания/SERVQUAL) – SERVQUAL хизматлар соҳасини тадқиқ этишнинг кенг қўлланиладиган воситаси бўлиб, хизмат кўрсатишнинг сифатини белгилайди. Мижозларнинг хизмат сифатини англаши 5 йўналишда: ишончлилиги, тезкорлиги, ишончлилиги, ҳамдардлилиги ва моддий қийматга эга эканлиги билан изоҳланади.

Сервис устамаси (накидки сервиса /Servicescape) – компаниянинг меҳмонларга хизмат кўрсатадиган табиий жойлашуви ва унинг айрим тавсифлари. Сервис мослашуви ёки сервиснинг табиий муҳитга мослашуви.

Сервиснинг қайта тикланиши (Восстановление сервиса/ Service recovery) – ташкилотнинг хизмат кўрсатишдаги носозликларни бартараф этиши билан боғлиқ хизматлар.

Симуляция (Моделирование Имитация/Simulation) – ташкилотдаги айрим вазиятлар ёки потенциал муаммоларни реал ҳолатда имитация қилиш, моделлаштириш. Ўқитиш ёки танлов учун ўйлаб топилган, бироқ иш фаолиятида кузатилиши мумкин бўлган вазиятларни қамраб олади.

Сифат (Качество/) – хизмат кўрсатишнинг муҳим кўрсаткичи. Меҳмонлар ҳоҳиш-истаги, кутиши ва уларга кўрсатилган хизматлар ўртасидаги тафовут.

Сотувларни бошқариш (Управления продажами/ Yield management) – Ўтган давр натижаларини прогнозлаш асосида сотув рентабеллигини ошириш, сотувларни бошқариш технологияси. Зарур мижозларга зарур вақтда сотишни кўзда тутувчи бошқарув.

Стратегик иншоотлар (Стратегические помещения/ Strategic premises) – прогноз кўрсатгичларига асосан компаниянинг стратегик режаси амалга ошириладиган иншоотлар.

Стратегик режа (стратегический план/Strategic plan) – кўзда тутилган мақсадга эришиш ва миссияни амалга оширишга имкон берадиган аниқ ҳаракатлар мажмуи

Сценарийнинг қўйилиши (Построение сценарий/Scenario building) – прогнозлашнинг сифат воситаси бўлиб, одамлар гуруҳи ёки ходимлар вазият ва ҳодисаларнинг келгуси ҳолатини тахмин қилишади ва унинг оқибатларини ташкилотда синаб кўрадилар ва баҳолайдилар.

Тақсимот адолатлилиги (Распределительная справедливость/ Distributive justice) – мижознинг хизмат ёки шикоятдан воз кечиши оқибатида натижанинг адолатли бўлишидаги хиссиёти.

Тан олиш дастури (Программа распознавания/ Recognition) – ходимларни рағбатлантириш мақсадида маълум эришилган натижаларни акс эттирувчи дастур (молиявий / ёки рамзий) ёки муҳим мақсадга эришиш ходимларга (молиявий ва / ёки рамзий) мукофот таъминлаш учун мўлжалланган дастур.

Танлаш (Выбор/ Selection) ташкилотдаги бўш иш жойларига зарурий билим, малака ва кўникмалар (KSAs)га эга ходимларни жалб қилиш.

Танлов (вербовка/ Recruitment) – ташкилий вазифа ва лавозимларга зарурий билим, малака ва кўникма(KSAs)га эга номзодлар билан тўлдириш жараёни.

Ташкилий маданият (Организационная культура/ Organizational culture) – Совокупность социально передаваемых убеждений, ценностей, норм и моделей поведения организации.

Ташкиллаштирилган интервью (Структурированное интервью/ Structured interview: guest) – меҳмонлардан саволларнинг махсус кетма-кетликдаги тўплами бўйича маълум мезонлар асосида баҳолаш эҳтимолини оширадиган интервью.

Ташкиллаштирилмаган интервью (Неструктурированные интервью/Unstructured interview) – номзодларни танлаб олишнинг муайян усулини олдиндан билмаган ҳолда саволлар тузиш ёки ўз тажрибасидан келиб чиққан ҳолда номзодларга саволлар беришига асосланган интервью.

Ташкилот ахборот тизими сифатида (Организация как информационная система/ Organization as an information system) – ташкилотнинг интеграциялашган ахборот тармоғи ёки

тизимидан иборат тузилмага эга эканлигини илгари сурувчи ғоя, назарий қарашлар.

Ташқи қиёфа ҳаракатлари (преображение внешнего облика/Surface acting) – эмоционал ҳаракатларнинг тури бўлиб, ходимларнинг меҳмонларга нисбатан ижобий юз-тана ҳаракатлари асосида ҳиссий жавоб қайтариши.

Ташқи ўқитиш (Внешнее обучение/ External training) – компаниянинг кўзда тутилган ходимларини ташқи мутахассислар ва ташкилотлар томонидан ўқитилиши.

Ташрифлар рўйхати (форма прибытие/Arrival patterns) – муайян давр мобайнида тизимга ташриф буюрган мижозлар сонини ҳисобга олувчи шакл.

Трансформацион лидерлик (Трансформационная руководство/ Transformational leadership) – ташкилотда ҳам жисмоний, маънавий ва тизимли ўзгаришларни вужудга келтира оладиган етакчилик.

Тренд таҳлили (Анализ тенденций/ Trend analysis – келгусида кутилаётган воқеаларни прогнозлаш учун маълумотлар ўртасидаги даврий қонуниятларни аниқлаш.

Ўз-ўзини такомиллаштириш (Самоэффективность/ Self-efficacy) – ходимларнинг билим, малака ва кўникмаларининг вазифаларни талаб қилинаётган даражада бажаришга етарлилигига ишонтириш.

Ўйда ўқитиш (Обучение в доме/ **Training at home)** – ходимлар ўқув материалларини ўз уйида ўзлаштиришини кўзда тутувчи дастурлар мажмуи, ўқитиш шакли.

Фокус-гуруҳлар (Фокус-группы/ Focus groups) – прогнозлаштиришнинг сифат воситаси бўлиб, махсус ўқитилган раҳбар ходимлардан ташкил топади ва меҳмонларга турли ташкилий инновацияларни ишлаб чиқиш билан шуғулланади.

Хизмат кўрсатиш аҳамияти (Значение обслуживания/ Service value) – хизмат сифати ва унинг қиймати ўртасидаги муносабат ёки сервис қийматининг унинг нархига бўлинмаси.

Хизмат кўрсатиш сифати (Качество обслуживания/ Service quality) – хизмат кўрсатишдаги муҳим кўрсаткич. Меҳмонлар ҳоҳиш-истаги ва кутиши билан кўрсатилган хизмат ўртасидаги тафовут.

Хизмат кўрсатиш стандартлари (Стандарты обслуживания/ Service standards) – хизмат кўрсатишнинг турли вазиятларида ҳам меҳмонларга ҳар сафар, ҳар бир меҳмон учун кўзда тутилган даражага эришиш йўллари.

Хизмат кўрсатишни рад этиш (Отказ служба/ Service failure) – компаниянинг ваъда қилинган хизматни белгиланган стандартларга ёки меҳмонларнинг кутишига мос келмаслиги сабабли кўрсатишга лаёқатсизлиги.

Хизматлар пакети (Пакет услуг/ Service package) қаранг, хизмат кўрсатиш маҳсулоти.

Хизматларни мослаштириш (Установка Услугов/ Service setting) – компаниянинг меҳмонларга хизмат кўрсатадиган физик муҳитни хизмат ва унинг тавсифига мослаштириш.

Хизматларни тақдим этиш (Служба доставки/ Service delivery) – *буюртмачига сўралган хизматларни тақдим этиш* жараёни.

Хизматларни тақдим этиш тизими (Система доставки/ Service delivery system) – мижозларга хизматларни тақдим этишда иштирок этувчи инсон, технологик жараён, ташкилий, ахборот тизимилари мажмуи.

Ходимларни ривожлантириш (Развитие персонала/ Employee development) – Ходимларниг келгусида бажариладиган фаолиятида зарур бўладиган билим, малака ва кўникмаларни шакллантиришни таъминлаш.

Хулқ-атвор меъёрлари ва стандартлари (Нормы, стандарты поведения/ Norms Standards of behavior) – ходимларнинг ташкилотнинг маълум элементи сифатида *ўзларини тутиши, шарт бўлган харакатларни амалга ошириши,* маълум тартиб-қоидаларга бўйсуниши ва амал қилиши.

Хулқий интервью (Поведенческие интервью/ Behavioral interview) – талабгорнинг малакасини баҳолашнинг усули бўлиб, ходимнинг ўтган даврдаги натижалари ёки хулқий ёндашуви келгусидаги натижаларнинг асосий кўрсаткичи эканлигини кузда тутади.

Хулқий яхлитлик (Поведенческие целостность/Behavioral integrity) – етакчи каби ҳаракат қилиш ёки унга тақлид қилиб гапириш.

Хўрандалар ресторани (Ресторан гурманов/ Eatertainment restaurant) – одатда кучли тематик қиёфага эга ва узида турли овқат, ичимликлар ва кўнгилочар тадбирларни таклиф қиладиган ресторан. Бундай ресторанлар юқори сифатли овқатлар, ичимлик ва ажойиб шоуларни тақдим этади.

Ҳайратланиш элементлари (Элементы впечатления, незабывемости/"Wow" elements) – кўрсатилаётган хизматларнинг сифати ва ўзига хос хусусиятлари бўлиб, унинг бетакрорлигини таъминлайди.

Ҳақиқат моменти (Момент истины/ Moment of truth) –Ян Карлссон томонидан киритлган атама бўлиб, ҳар қандай критик лаҳза ёки учрашув вақти, ишлаш ёки ишдан чиқиш моменти, меҳмонларнинг ташкилот билан учрашув чоғида эсда қоладиган момент.

Ҳамкорликда яратиш (Совместное создание/Co-creating) – меҳмоннинг сервис сифати ва қийматини оширишдаги ҳамкорлиги.

Ҳамкорликдаги ишлаб чиқариш (Совместное производство/ Co-production) – меҳмонларнинг ўз тажрибаларини биргаликда хизмат кўрсатиш жараёнида кўрсатиши ёки ҳамкорликда ишлаши. Ҳар иккала томон учун нафли бўлган фаолият.

Ҳаракат дастури (Планы действий /Action plans) – ходимлар фаолиятини хизмат кўрсатиш стратегиясига йўналтирувчи аниқ режалар бўлиб, муайян даврга, асосан бир йил муддатга мўлжалланади.

Ҳаракатлантирувчи восита (Ключевой драйвер/ Key driver) – меҳмонлар талабини юқори қондириш ва уларни қадрлашга қаратилган иш тажрибаси, уқувларнинг энг муҳим омил сифатида олиб қаралиши. Меҳмонлар ўртасида сўров ўтказиш ва ўрганиш асосида аниқланади.

Ҳокимият ва қабул қилиш назарияси (Власть и теория восприятия/Authority-acceptance theory) – Честер Барнарднинг ҳокимият ва инсонлар нима учун уни тан олади ёк тан олмаслигини ифодаловчи, ҳокимият бошқа бировларнинг кўрсатмаларни қабул қилиши ва кўрсатмада белгиланганидек бажаришини таъминлайдиган назарияси.

Шатакка олиш (за борту/On-boarding) – танлаб олинган ходимнинг янги компанияга келиб жойлашиши ёки янги ишга ўтказилиши.

Шогирдлик (Ученичества/Apprenticeship) – машғулот жараёнининг тури бўлиб, муайян давр мобайнида ходимни ўз ишининг моҳир устаси билан ишлашини кўзда тутади.

Экологик баҳо (Экологическая оценка/ Environmental assessment) – узоқ муддатли стратегик режалаштириш жараёнида атроф-муҳит омилини эътиборга олиш; компания фаолият юритаётлан табиий муҳитнинг ички ва ташқи хатарларига баҳо бериш мақсадида ўрганиш, ташриф буюрган ёки ташриф буюриши кўзда тутилган меҳмонларга юқори даражали сервис хизмати кўрсатиш мақсадида атроф муҳитнинг салбий омилларини бартараф этиш ва ижобий омилларни рағбатлантириш.

Эконометрик моделлар (Эконометрические модели/ Econometric models) – мураккаб математик формула ва муносабатлар бўлиб, кўп даражали регрессия тизими шаклидаги статистик маълумотлар тўпламларни ўз ичига олади ва прогнозлаштиришда кенг қўлланилади.

Эмоционал меҳнат (Эмоциональный труд/ Emotional labor – Ходимларнинг кўтаринки кайфиятда бўлишга ҳаракат қилиши, меҳмонларнинг салбий хулқ атворига жавобан меҳмонхона ходимларининг шижоат, кўтаринки руҳ ва энтузиазм намоён қилиши.

Эмоционал муносабатлар (Эмоциональные отношения/ Emotional relationships) – ходимларни меҳмонлар билан боғловчи ҳиссий, инсоний муносабатлар.

Яширин харидор (Тайный покупатель/Mystery shopper) – ишдаги ёки бошқа шахсларни меҳмон сифатида кўрсатилаётган хизматлардан намуна олиш, ўрганиш, хизмат кўрсатувчи ходимни кузатиш ва натижаларни раҳбариятга етказиш мақсадида ёллаш.

SMART мақсадлар (SMART цели/ SMART goals) – мақсадларнинг аниқлилиги, ўлчаш мумкин бўлган, эришиш мумкин бўлган, мақсадларнинг йўналтирилганлиги ва вақтга боғлиқлиги билан изоҳланадилан режалаштириш.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. "O'z DST ISO 9000:2009 sifat menejmenti tizimi. Atama va tushunchalar. Ўзбекистон стандартлаштириш метрология ва сертификатлаштириш агентлиги. Toshkent, 2009, 70b"

2. O`zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Mahsulotlar va xizmatlarning standartlashtirish, metrologiya va sertifikatlashtirish tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to`g`risida" 2004 yil 3 avgustdagi 373-sonli qarori.

3. Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатьий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиши керак. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Макамасининг 2016 йил якунлари ва 2017 йил истиқболларига бағишланган мажлисидаги Ўзбекистон Республикаси Президентининг нутқи. // Халқ сўзи газетаси. 2017 йил 16 январь, №11.

4. Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон демократик Ўзбекистон давлатини биргаликда барпо этамиз. Тошкент, "Ўзбекистон" НМИУ, 2014. – 29 б.

5. Мирзиёев Ш.М. Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови. "Ўзбекистон" НМИУ, 2014. – 47 б.

6. Мирзиёев Ш.М. Буюк келажагимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамиз. "Ўзбекистон" НМИУ, 2014. – 485 б.

7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги "Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисида" ги ПФ-4947-сонли Фармони. Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 й., 6-сон, 70-модда.

8. Managing Quality Service in Hospitality: How Organizations Achieve Excellence in the Guest Experience Robert C. Ford, Michael C. Sturman, Cherrill P. Heaton, 2012 Delmar, Cengage Learning –516 pages.

9. Sifat menejmenti tizimi va uni sertifikatlashtirish: P. Ismatullayev va boshqalar. T.: Sano-Standart, 2014 y– 336 b

10. Sifat menejmenti (Hojiahmedov G'., boshq.). T.: Cho'lpon nomidagi nashr., 2012 y

11. Салимова Т.А. Управление качеством: Учебник. – 5-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега Л», 2011. — 416 с.

12. Управление качеством: Учебник / Е. Н. Михеева, М. В. Сероштан. – 2-е изд., испр. и доп. — М.: Изд «Дашков и К», 2012. – 532 с

13. Долгова, Е. Ю. Управление качеством: практикум / Е. Ю. Долгова. – Омск: Омский институт (филиал) РГТЭУ. 2010. – 55 с.

14. Баумгартен Л.В. Управление качеством в туризме. Практикум. Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2008.– 288 с.

15. Sid Kemp. Quality Management Demystified, 2006 by The McGraw-Hill Companies. 355 pages.

Интернет сайтлари

1. www.gov.uz – Ўзбекистон Республикаси хукумат портали.

2. www.ziyonet.uz –таълим портали

3. www.lex.uz – Ўзбекистон Республикаси Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси.

4. http://www.standart.uz – Ўзбекистон стандартлаштириш, метрология ва сертификатлаштириш агентлиги ("Ўзстандарт" агентлиги) расмий сайти

КИРИШ **3**
1-БЎЛИМ. МЕҲМОНХОНА ХЎЖАЛИГИДА ХИЗМАТЛАР СИФАТИНИ БОШҚАРИШ ФАНИНИНГ МЕТОДОЛОГИЯСИ **6**
1-БОБ. СИФАТ ТУШУНЧАСИНИНГ МОҲИЯТИ, СИФАТ СОҲАСИДАГИ АСОСИЙ ТУШУНЧАЛАР. ФАННИНГ ПРЕДМЕТИ, МАҚСАДИ ВА ВАЗИФАЛАРИ **6**
1.1. Меҳмондорчилик индустриясида сифат тушунчасининг моҳияти 6
1.2. Сифат соҳасидаги асосий тушунчалар 12
1.3. Фаннинг предмети, мақсади ва вазифалари 19
2-БОБ. МЕҲМОНХОНА ХЎЖАЛИГИДА ХИЗМАТЛАР СИФАТИНИ БОШҚАРИШНИНГ МЕТОДОЛОГИК АСОСЛАРИ **24**
2.1. Меҳмонхона хизматлари сифати ва рақобатбардошлиги тушунчаларининг моҳияти 24
2.2. Меҳмонхона хизматлари сифатини бошқариш тизимини такомиллаштириш 28
2.3. Меҳмонхона хўжалигида хизматлар сифати ва рақобатбардошлигини баҳолаш услубияти 32
2-БЎЛИМ. СИФАТНИ БОШҚАРИШНИНГ НАЗАРИЙ ВА АМАЛИЙ ЁНДАШУВЛАРИ **39**
3-БОБ. СИФАТНИ БОШҚАРИШ ИЛМИЙ МАКТАБЛАРИ ШАКЛЛАНИШИ ВА РИВОЖЛАНИШИ **39**
3.3. Сифатни бошқариш илмий мактаблари шаклланиши ва ривожланиши 39
3.1. “Менежмент”, “бошқарув”, “сифат менежменти” тушунчалари 39
3.2. Сифатни бошқариш тушунчаси, функцияси, усуллари 47
3.3. Сифатни бошқариш илмий мактаблари шаклланиши ва ривожланиши 50
4-БОБ. СИФАТНИ БОШҚАРИШГА ТИЗИМЛИ ЁНДАШУВ **68**
4.1 Халқаро стандартга асосланган сифат менежменти тизимлари 68
4.2. Корхонанинг атроф-муҳити сифати бошқаруви тизимлари 74
4.3. Сифат менежментининг тармоқ тизимлари 78
5-БОБ. СИФАТНИ БОШҚАРИШДА ЗАМОНАВИЙ ЁНДАШУВЛАРНИНГ МАЗМУНИ ВА МОҲИЯТИ **85**

5.1. CALS (Continuous Acquisition Life Cycle Support) технологияси 85
5.2. "Олти сигма" концепцияси 87
5.3. Сифат назоратининг статистик усуллари 90
5.4. Кўрсаткичларнинг мувозанатлаштирилган тизими 92
3-БЎЛИМ. СИФАТНИ БОШҚАРИШДА ЖАРАЁНЛИ ЁНДАШУВ 96
6-БОБ. ИСТЕЪМОЛЧИЛАР БИЛАН ЎЗАРО МУНОСАБАТЛАРНИ БОШҚАРИШ 96
6.1. Корхона фаолиятини мижозларга йўналтириш 96
6.2. Мижозлар билан ўзаро муносабатларни бошқаришнинг асосий элементлари 106
6.3. Мижозларнинг қониққанлик даражасини тадқиқ этиш 110
7-БОБ. ХИЗМАТЛАРНИ ЛОЙИҲАЛАШТИРИШ, ЯРАТИШ ВА ХАРИД ЖАРАЁНИДА СИФАТНИ БОШҚАРИШ 119
7.1. Хизматларни лойиҳалаштириш ва яратиш жараёнида сифатни бошқариш тамойиллари ва функцияларини амалга ошириш 119
7.2. Харид жараёнида сифатни бошқариш элементлари 125
7.3. Хизмат кўрсатиш тизимида сифатни назорат қилиш мазмуни ва моҳияти 136
4-БЎЛИМ. БЕТАКРОР СЕРВИСНИ РАҒБАТЛАНТИРИШДА ХОДИМЛАРИНИНГ ЎРНИ ВА АҲАМИЯТИ 153
8-БОБ. МЕҲМОНХОНАЛАРДА ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ РЕЖАЛАШТИРИШ 153
8.1. Меҳмонхоналарда инсон ресурсларини режалаштириш 153
8.2. Малакали мутахассислар заҳирасини шакллантириш 164
8.3. Ходимларни танлашнинг ички стратегиялари 169

9-БОБ. ТАШҚИ НОМЗОДЛАР..... 171
9.1. Ташқи номзодларни танлаш..... 171
9.2. Кадрларни излашнинг ташқи стратегиялари..... 177
9.3. Талабалар рекрутинги(ишга ёллаш) ва стажировка дастурлари..... 185
10-БОБ. МЕҲМОНХОНА ХЎЖАЛИГИДА ХОДИМЛАРНИ ТАНЛАШ ВА ЁЛЛАШ УСУЛЛАРИ..... 195
10.1. Номзодларни синовдан ўтказиш ва баҳолаш..... 195
10.2. Психологик тестлар..... 201
10.3. Муносиб номзодларни ёллаш ва қўнимсизлик муаммоси..... 208
11-БОБ. МЕҲМОНХОНА ХЎЖАЛИГИДА ХОДИМЛАРНИ РИВОЖЛАНТИРИШ МАСАЛАЛАРИ..... 215
11.1. Персонални ўқитиш..... 215
11.2. Меҳмонхона хўжалигида ходимларни тайёрлаш дастурларини ишлаб чиқиш..... 224
11.3. Ходимларни ривожлантириш..... 252
12-БОБ. ХОДИМЛАРНИ МОТИВАЦИЯ ҚИЛИШ ВА УЛАРГА ВАКОЛАТ БЕРИШ..... 260
12.1. Ходимлар мотивацияси..... 260
12.2. Моддий ва номоддий рағбатлантириш..... 270
12.3. Ишчининг ҳуқуқ ва ваколатларини кенгайтириш..... 279
12.4. Меҳмонхона хўжалигида менежер, лидер ва ҳукмронлик..... 293
5-БЎЛИМ. МИЖОЗЛАРНИ ЖАЛБ ЭТИШ ВА ҲАМКОРЛИКДА ҚИЙМАТ ЯРАТИШ..... 304
13-БОБ. МЕЗБОН ТАЖРИБАСИ ВА МЕҲМОН ИШТИРОКИ..... 304
13.1 Мезбон тажрибаси ва меҳмон иштироки..... 304
13.2. Биргаликда ишлаб чиқариш..... 319
13.3. Меҳмон иштирокини аниқлаш ва ҳамкорликка таклиф этиш..... 330

6-БЎЛИМ. ХИЗМАТЛАР СИФАТИНИ БОШҚАРИШДА КОММУНИКАЦИЯ 342
14-БОБ. МЕҲМОНХОНА ХЎЖАЛИГИДА АХБОРОТЛАРНИ БОШҚАРИШ 342
14.1. Меҳмонхона хўжалигида ахборотларни бошқариш 342
14.2. Меҳмонхона хўжалигида ахборот ва хизматларни созлаш 347
14.3. Меҳмонхона хўжалигида хизматлар тўғрисдаги ахборотларнинг таснифланиши 355
15-БОБ. МЕҲМОНХОНА ХЎЖАЛИГИДА КОММУНИКАЦИОН МЕНЕЖМЕНТ 363
15.1. Меҳмонхона – ахборот тизими сифатида 363
15.2. Қарор қабул қилишни қўллаб-қувватлаш тизимлари 368
15.3. Меҳмонхона хўжалигида коммуникацион менежмент 374
7-БЎЛИМ. НАВБАТЛАРНИ БОШҚАРИШ – МЕҲМОНХОНА ХЎЖАЛИГИДА ХИЗМАТЛАР СИФАТИНИ ТАЪМИНЛАШ ОМИЛИ СИФАТИДА 379
16-БОБ. МИЖОЗЛАРГА ХИЗМАТ КЎРСАТИШ ТИЗИМИДА НАВБАТЛАРНИ РЕЖАЛАШТИРИШ ВА БОШҚАРИШ 379
16.1. Меҳмонхона хўжалигида навбат тушунчаси 379
16.2. Мижозларга хизмат кўрсатиш тизимида навбатларни режалаштириш ва бошқаришни моделлаштириш 384
16.3. Навбатларни бошқаришда мижозлар хулқ-атворини бошқариш 401
ГЛОССАРИЙ 408
ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ 426



Турдибеков Ҳасан Ибрагимович. 1975 йилда Самарқанд шаҳрида туғилган. "Ипак йўли" Туризм халқаро университети "Умумкасбий ва ихтисослик фанлари" кафедраси мудири, и.ф.н., доцент. 3 та ўқув қўлланма, 30 дан ортиқ илмий мақола ва тезислар, 20 дан ортиқ услубий ишлар муаллифи. Ҳозирда "Хизмат кўрсатиш ва сервис соҳасини стратегик ривожлантиришнинг назарий ва методологик муаммолари" мавзусида докторлик диссертацияси устида илмий изланишлар олиб бормоқда.



Ибодов Камолиддин Маматқулович. 1983 йилда Жиззах вилоятида туғилган. Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти Маркетинг кафедраси ассистенти. 2 та ўқув қўлланма, 1 та монография, 21 та илмий мақола ва тезис, 20 дан ортиқ услубий ишлар муаллифи. Ҳозирда "Хизмат кўрсатиш соҳаси корхоналари рақобатбардошлигини оширишда маркетинг стратегиясини такомиллаштириш йўллари" мавзусида илмий изланиш олиб бормоқда.



Исломов Шуҳрат Маруфжонович. 1980 йилда Самарқанд вилоятида туғилган. Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти Менежмент ва статистика кафедраси катта ўқитувчиси, и.ф.н. 1 та монография, 10 дан ортиқ илмий мақола ва тезислар, 10 дан ортиқ услубий ишлар муаллифи. Ҳозирда "Агросервисда меҳнат ресурсларидан самарали фойдаланиш йўллари" мавзусида докторлик диссертацияси устида илмий изланишлар олиб бормоқда.