Mövzu 1. Fənnin öyrənmə obyekti predmeti və məqsədi

1. Qonaq qəbulu sənayesi müəssisələrinin təkamülü
2. Qədim dövr (e.ə. IV minilliklər — e. ə. 476-cı illər): qonaq qəbulu sənayesi müəssisələrinin inkişafının əsas meyllər
3. Orta əsrlər (e.ə. V - XV əsrlər) : qonaq qəbulu sənayesi müəssisələrinin əsas tendensiyaları, inkişaf qanunauyğunluqları.
4. Yeni dövr (XVI əsr — XX əsrin əvvəli) : qonaq qəbulu sənayesi müəssisələrinin əsas tendensiyaları

1.1.Qədim dövr (qədim zamanlardan b.e. 476-cı ilinə qədər).

İctimai həyatın və iqtisadiyyatın mühüm sahələri olan turizm və mehmanxana biznesi bir vəhdət şəklində yaranıb inkişaf etmiş və fəaliyyət göstərir. Turizm və mehmanxana biznesinin qarşılıqlı fəaliyyətini öyrənmək üçün, bu sahələrin təşkilat formalarının inkişaf tarixi ilə hərtərəfli tanış olmaq lazımdır. Biz turizmin mehmanxana biznesinə və əksinə mehmanxana biznesinin turizmin inkişafına tarix boyu necə təsir göstərdiyinin şahidi oluruq.

Hələ quldarlıq dövründə, yeni yolların salınması, yaşayış yerlərinin inşası sistemli və planlı şəkildə aparılır və bu nəqliyyat və rabitənin işini asanlaşdırırdı.

İngilis arxeoloqu Leonard Vullinin İraqın cənubunda 12 il ərzində apardığı qazıntılar nəticəsində, məlum olub ki, b.e. 5 min il əvvəl, insanların müvəqqəti yaşayış məskənləri olan xannlar mövcud olmuşdur.

Qədim Babilistan hökmdarı Xammurapinin "Qanunnaməsi"-ndə mehmanxana və onun sahiblərinin fəaliyyəti haqqında məlumatlar var. Mənbələrdən görünür ki, b.e. 2000 il əvvəl Xaldey deyilən (müasir İraqın ərazisi) məskəndə mehmanxana işi inkişaf etmişdi. Dövlət tərəfindən tavernaların işinə ciddi nəzarət olunurdu. Elmi araşdırmalar aparan babillər bir çox ərazilərin xəritələrini tərtib etmişlər. Gil lövhələri üzərində cızılmış belə xəritələrdə, çayların mənbəyi, dənizlərin yeri, müəyyən sahələrin ərazisi, karvan yolları üzərində müvəqqəti yaşayış məskənləri göstərilmişdir. Babillər Qara və Xəzər dənizi sahilləri boyunca ərazilərdə, sığınacaq yerləri, karvan yolları boyunca karvansaralar salmışlar. Ən məşhur karvan yolu Afrika və Suriyadan Məkkəyə gedən yol idi. Birinci karvan yolu Qahirə və ya İsgəndəriyyədə təşkil olunurdu, ikinci yol Dəməşq Ģəhərindən başlanırdı. Yol boyu yerləşən karvansaralar tacir, yolçu, ziyarətçi və səyyahların müvəqqəti yaşayış yerləri idi.

Karvansaralar sonradan yaranan dayanacaq həyətlərinin, poçt karetalarının, motel və otellərin sələfi idi. Karvansaralar əsasən müasir Türkiyənin, İranın, Azərbaycanın, Əfqanıstanın və Hindistanın Ģimalında salınmışdı. Karvansaralar arasındakı məsafə 1 günlük at yolu qədər idi. Karvansara daxili həyət, heyvan saxlamaq üçün yer, kiçik və sadə otaqlardan ibarət olurdu.

Tarixi sənədlərdən məlum olur ki, Türkiyə sultanının sərəncamı ilə karvansarada qalan yolçu, səyahətçi və ziyarətçilərə üç gün ərzində pulsuz yemək və yataq verilirdi (dinindən və milliyyətindən asılı olmayaraq). Turizmdə işlədilən müasir terminlərlə desək, "tam pansion" təqdim olunurdu. Bundan əlavə

imkansızlara bir cüt ayaqqabı da verilirdi. Hal-hazırda Türkiyə ərazisində yüzdən çox karvansara saxlanılıb. Bu karvansaralar fəaliyyət göstərməsə də, muzey kimi turistlərin üzünə açıqdır.

Azərbaycan ərazisində onlarla karvansara mövcuddur ki, hal-hazırda bunlardan bir neçəsi milli restoran kimi fəaliyyət göstərir.

Roma imperatoru Avqustun yaxın adamlarından biri olan Meçenatı səyahətdə müÇayiət edən Roma Çairi Horasiyanın (b.e.ə. 65-8-ci il) xatirələrində belə mehmanxanaların olması barədə məlumatlar var. Roma imperatoru Oktavianın (b.e.ə. 63-cü il) zamanı dövlət rabitə əlaqələrinə ciddi nəzarət edirdi və bununla əlaqədar, dövlət dayanacaq evləri yaranır. Romadan Kiçik Asiya və Qalliyaya qədər, əsas yollar boyunca, dayanacaq evləri inşa olunur. Dövlət məmurları və çaparlar bu dayanacaq evlərində qalırdı. Dövlət, dayanacaq evlərinin etibarlı və təhlükəsiz olmasına ciddi yanaÇırdı. Məsələn, qonağın təhlükəsizliyinə və əşyaların qorunmasına dayanacaq evinin sahibi məsuliyyət daşıyırdı. Hal-hazırda bir çox dövlətlərin qanunvericiliyi bu növ məsələlərin tənzimlənməsində Roma mülki hüququna əsaslanır.

Roma imperiyasında mehmanxanalar təsnifata bölünürdü. İki tip mehmanxana mövcud idi. Birinci tip mehmanxanada varlı, zəngin və imtiyazlı patrisiyalar, ikinci tip mehmanxanada kasıb, sadə və imtiyazsız plebeylər yaşaya bilərdilər.

Roma mehmanxanaları, müxtəlif və geniş funksiyalara malik nömrələrdən, yerlərdən və sahələrdən (otaqlar, ambar, dükan, emalatxana, tövlə və s.) ibarət idi. Mehmanxanalar əsasən daşdan inşa olunurdu. Bu mehmanxanalar qış mövsümündə qızdırılırdı və qonaqlara müxtəlif növ xidmətlər göstərilirdi. Bəzi mehmanxanalar, yalnız dövlət tərəfindən verilmiş xüsusi sənədləri olan qonaqlara xidmət göstərirdi. Müasir dövrdə bu ənənə öz qüvvəsini saxlamışdır. Hörmətli və nüfuzlu qonaqlar üçün, təyyarə limanlarında, dəmiryolu vağzallarında və s. yerlərdə xüsusi (VIP) zallar ayrılır.

Roma imperiyasında təsərrüfat münasibətlərinin inkişafı ilə əlaqədar, səyahətçilərin, qonaqların yaşayış yerlərinin şəraitinə, göstərilən xidmətlərə tələbat artır. Bununla əlaqədar daha zəngin, abadlaşdırılmış və müxtəlif xidmətlər göstərən dayanacaq evləri yaranır.

Roma Şairi Siseronun verdiyi məlumata görə, dayanacaq evlərində hamam, masaj, çamaşırxana və ayaqqabı təmizləyən yerlər var idi.

Roma imperatoru Böyük Feodosiya zamanı (b.e. əv. 347-395-ci il) hərbi xəritələrdə, dayanacaq məntəqələri qeyd olunmuşdur. Xəritədə göstərilən işarələrdən dayanacaq evlərinin tiplərini müəyyən etmək olar.

B.e. 476-cı ilində Roma imperiyasının süqutundan sonra, mehmanxanaların, inkişaf tarixində yeni mərhələ başlayır.

1.2.Orta əsrlər (V-XV). 8

Orta əsrlərdə mehmanxanaların inkişafına dini ənənələr əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Bu dövrdə xeyli insan müqəddəs yerlərə ziyarət edir və təbii ki, yol boyu istirahət üçün dayanacaq evlərində, karvansaralarda, monastırlarda məskən salırdılar.

Kilsə monastırlara, ziyarətçilərə yataq və yeməklə təmin etməyi həvalə etmişdi. Monastırlar ziyarətçilərə pulsuz xidmət göstərirdi ki, bu da fərdi yerləşdirmə müəssisələrinin inkişafına mane olurdu.

Feodal hakimiyyəti möhkəmləndikcə dövlət məmurları üçün xüsusi dayanacaq evləri inşa olunurdu. "Döyüşkən xoruzun yanında" adlı qədim dayanacaq evlərindən birinin əsası Sent-Albane (İngiltərə) məskənində 795-ci ildə qoyulmuĢdu.

IX-XI əsrlərdə beynəlxalq ticarət mərkəzi Konstantinopol (hazırda Ġstanbul) Ģəhəri idi. Dünyanın hər yerindən bura tacirlər axışıb gəlirdi. ġəhərdə çoxlu sayda dayanacaq evləri inşa olunurdu. Bunların bir neçəsi indi də tarixi abidə kimi qorunur. Venesiya Şəhəri də ticarət mərkəzlərindən biri idi. Burada ticarət edən almanların öz dayanacaq evləri var idi. Genuyalıların Messins Şəhərində öz xüsusi dayanacaq evləri fəaliyyət göstərirdi.

1096-cı ildən baĢlanan və 200 il davam edən xaç yürüşləri dayanacaq evlərinin, xüsusən də İtaliyanın Şimalında inkişafına təkan verdi. Yeni dövrlərdə otel biznesinin inkişafı ilə əlaqədar mehmanxanalar ittifaqı yaranır və nizamnaməsi təsdiq olunur. İttifaq otelin qonaqları üçün daxili qaydaları müəyyən edir. Məsələn, 1282-ci ildə Florensiya Ģəhərində otellər ittifaqı bu biznesə nəzarət edirdi.

İngiltərənin timsalında mehmanxana biznesinin inkişafının xronologiyasını dəqiq izləmək olar. İngiltərə qanunvericiliyinə görə mehmanxanalar ictimai müəssisə adlanır və qonaqların təhlükəsizliyi üçün sahibkarın məsuliyyət daşıdığını elan edir. Mehmanxana sahibi qonağı qəbul etmək, xidmət göstərmək, təhlükəsizliyini təmin etmək və s. öhdəlikləri üzərinə götürür. Orta əsrlərdə iri şəhərlərdə tikilən mehmanxanaların əksəriyyəti sadə və minimal mebellə, avadanlıqla təchiz olunmuşdu. XV əsrdə bir sıra mehmanxanalar, artıq 20 və ya 30 nömrədən ibarət idi. Otelin nömrələrinə, məşhur adamların, titulların və şəhərlərin adı verilirdi. Məsələn, "Qraf", "London", "Oksford" və s.

Rusiyada ilk dayanacaq evləri XII-XIII əsrlərdə yaranmışdır. Dayanacaq evləri müxtəlif səvyyəli qonaqlara xidmət göstərir. XV əsrdə "Yam"lar deyilən dayanacaq evləri yaranır. Bununla əlaqədar Rusiyada Yamskiy prikazın nəzdində "Yam xidməti" yaranır.

Hələ XII əsrdə Rusiyanın Böyük Novqorod şəhərində ilk qonaq evləri yaranır. Bu şəhərdə, xarici tacirlər mənsub olduğu dövlətin adına uyğun dayanacaq evlərində məskən salırdılar.

XII-XV əsrlərdə Novqorod Ģəhərində "Alman", "Danimarka", Moskva Ģəhərində "Yunan", "Alman", "Fars" və s. qonaq evləri mövcud idi.

XIII əsrdə Vitebsk, Qrodno, Brest və Belorusiyanın digər Ģəhərlərində qonaq evləri fəaliyyət göstərirdi. 9

1.3.Yeni dövr (XVI-XX əsrin əvvəlləri).

1539-cu ildə İngiltərə kralı VIII Henrix, özü də dərk etmədən, monastırların torpaq üzərindəki təsirini azaltmaqla, mehmanxanaların inkişafına təkan verir. VIII Henrixin sərəncamı ilə kilsə torpaqları ayrılmalı və ya satılmalı idi. Bununla əlaqədar, səyahətçiləri, yolçuları və ziyarətçiləri qəbul edən kilsənin rolu zəifləyir və kommersiya məqsədi ilə qonaqları qəbul edən dayanacaq evlərinin əhəmiyyəti isə əksinə, artır.

1577-ci ildə İngiltərə və Uelsdə aparılan hesablamaya görə, pivə satılan 14.202 yer, 1631 mehmanxana, 329 taverna fəaliyyət göstərirdi. 1600-cü ilin ortalarında bir sıra mehmanxanalar qeyri-rəsmi pul nişanları buraxır və otel sahibləri bu nişanları krallığın rəsmi pulu ilə almağa zamin dururdu.

Bu tip pul nişanlarının buraxılmasına dövlət tərəfindən icazənin verilməsi, mehmanxanaların əhəmiyyətini və nüfuzunu göstərirdi.

İngiltərədə mehmanxanalar idman həvəskarlarının sevimli yeri idi. İngilis parlamenti dövlət poçtunun daşınmasını karetalara həvalə etmişdi. XVIII-XIX əsrlərdə poçt mehmanxanaları inkişaf etmişdi, çünki otellər poçt məntəqələri kimi istifadə olunurdu. Kənd yerlərində fəaliyyət göstərən mehmanxanaların əsas funksiyası müsafirlərə xidmət göstərmək və karetaları atla təmin etmək idi.

Müasir mehmanxana biznesinin inkişafı, elmi ixtiraların kəşf olunduğu XIX əsrə təsadüf edir.

XVIII əsrdə Parisdə nəşr olunan bələdçi kitabçasında, Fransa Parlamentinin yerləşdiyi Burbonlar sarayı, prins Kondeyə məxsus otel kimi göstərilir.

Parisdə yerləşən qədim otellər öz memarlığı ilə turistləri cəlb edirdi. Bunlardan “Karnaval” (1544-cü ildə inşası başlanıb) və “Klyuni” (XVI əsrdə inÇa olunub) otellərini göstərmək olar.

XIX əsrdə otellərdə yaşayan müsafirlərin tələbatı getdikcə artır. Müsafirlər daha çox müxtəlif xidmətlər və komfort tələb edirlər. Mehmanxanalar daha çox müxtəlif və rahat avadanlıqlarla təchiz olunur.

XIX əsrdə Amerika və İngiltərədən, Avropaya varlı və zəngin müsafirlərin axını çoxalır. Bu dövrdə otel biznesi üçün yeni standartlar işlənib hazırlanır. Məhz bu illərdə “komfort”, “dizayn”, “ekspress” kimi ingilis sözləri otel terminologiyasına daxil olur.

XIX əsrin axırlarında Avropadakı (ilk növbədə İsveçrədə) yüksək səviyyəli komfortlu otellər inÇa olunur. Bəsit və sadə adlı ənənəvi otellərin (“İngilis həyəti”, “Qədim poçt” və s.) yerinə, təmtəraqlı, cingiltili adlar (“Bristol”, “Metropol”, “Palas”, “Qrand otel”, “Excelsior”) meydana gəlir.

Məlumdur ki, turizmin əsas şərtlərindən biri komfort və rahatlıqdır. XIX əsrin axırlarında turizm fəaliyyətində əsas amil olan otel biznesi inkişaf edir və məhsulun satışı üçün yeni bazarlar formalaşdırır. 10

1812-ci ildə Mərkəzi İsveçrədə “Riqi-Klesterli” adlı otel açılır, 1832-ci ildə Faulxorn şəhərində digər bir mehmanxana inşa olunur.

1801-ci ildə Almaniyanın Baden-Baden şəhərində “Badişe-Hof”, 1859-cu ildə İsveçrənin İnterlanen şəhərində “Qrand otel Svayçerhof” adlı otellər inşa olunur.

XVIII-XIX əsrlərdə Almaniyanın Hayliqendame, Norgepniy, Travemyunde adlı yerlərində mineral su mənbələri olan kurort-otellər yaranır.

XIX əsrin axırları və XX əsrin əvvəllərində mehmanxanaların sayı nəinki Avropada, həmçinin Yaxın ġərq, ġimalı Afrika və ġimalı Amerikada kəskin Ģəkildə artır.

1913-cü ildə Avstriya-Macarıstanda 15 min mehmanxana mövcud idi. Bu mehmanxanaların əksəriyyəti kiçik idi. Lakin bununla yanaĢı iri mehmanxanalar da inĢa olunurdu.

1913-cü ildə Almaniyada 90 mindən çox kiçik otel fəaliyyət göstərirdi.

1607-ci ildə Amerikada ilk dayanacaq evləri yaranır. Bunlar ingilis dayanacaq evlərinə uyğun eyni tipli tikililər idi. Amerikada yaranan dayanacaq evləri, Avropadakı dayanacaq evlərinə oxĢar idi. Bunlar sahibinin yaĢayıĢ məskəni və səyahətçilər üçün müvəqqəti qalmaq yerlərindən ibarət idi. Bu yaĢayıĢ yerləri hələ kommersiya müəssisəsi deyildi.

Ġlk tavernalardan biri 1634-cü ildə Boston Ģəhərində açılmıĢdı. 1642-ci ildə Nyu-York (o zaman Yeni Amsterdam) Ģəhərində Dutch East Holland Ģirkəti “Stadt Huys” adlı tavernanı açır. Bundan bir il sonra Boulinq-Qrin adlı yerdə “Kreiger`s Tavern” açılır.

Amerika inqilabı zamanı bu tavernalar “King`s Arms” adlandırılmıĢ və ingilis generalı Keydjin qərərgahına çevrilmiĢdi. MəĢhur “Fraunces Tavern” tavernası general VaĢinqtonun qərərgahı olub. Bu müəssisə indiyə qədər fəaliyyət göstərir. Amerikada tavernalar siyasi yığıncaq və ictimai həyatın mərkəzləri idi.

XVIII əsrin axırlarında Amerikada otelçilikdə keyfiyyət dəyiĢiklikləri baĢ verir. 1794-cü ildə Nyu-Yorkda “Siti Otel” adlı (70 nömrə) ilk kommersiya mehmanxanası açılır. Bundan sonra bu tipli sadə kommunal mehmanxanaların sayı artır. 1829-cu ildə Boston Ģəhərində “Tremont” otelinin açılıĢı ilə, ABġ-da mehmanxana sənayesinin inkiĢafında, xüsusilə də ABġ-ın ġərq sahillərində, sonra isə Qərb və Cənubda mühüm rol oynayır.

XIX əsrin axırlarında ABġ-da iki tip, yeni dəbdəbəli və köhnə qədim otellər fəaliyyət göstərirdi. Otellərin çox qismi nəqliyyat qovĢaqları, əsasən dəmiryol vağzalları yanında inĢa olunurdu.

XX əsrin ilk illərində iĢgüzar adamlar üçün nəzərdə tutulan mehmanxanalar inĢa olunur. Ġlk dəfə olaraq 1908-ci ildə Buffalo Ģəhərində “Buffalo Statler” adlı mehmanxana açılır. Otelin sahibi Elsvort Statler idi. ĠnĢa olunan mehmanxanada qonaqlar üçün daha çox komfort və rahatlıq yaradılmıĢdı. Bu mehmanxana biznesində yeni prinsipial konsepsiya idi.

“MüĢtəri hər zaman haqlıdır” Ģüarını ilk dəfə olaraq E.Statler irəli sürür. “Buffalo Statler” otelin nömrələri ilk dəfə olaraq böyük ayna, yataq çarpayısının üstündə lampa, qapı yanında 11

elektrik açarının qoĢucusu, telefon, dəftərxana ləvazimatı ilə təchiz olunur. Otelin personalı uniforma geyinir.

XIX əsrin ortalarında ABġ-da mərkəzi isitmə sistemi, lifti və nömrələrində vannası olan otellər fəaliyyət göstərirdi. 1911-1912-ci illərdə Lidvalın layihəsi üzrə Rusiyanın Sankt-Peterburq Ģəhərində "Astoriya" oteli inĢa olunur. Bu otelin nəzdində fəaliyyət göstərən mətbəx öz ləziz yeməkləri ilə müĢtəriləri heyran qoyurdu.

Artıq XIX əsrin axırlarında Moskva Ģəhərində "Düsso", "Slavyan bazarı", "Drezden", "Paris", "Ġngiltərə", "Almaniya", "Berlin" və s. bu kimi məĢhur otellər fəaliyyət göstərirdi.

XX əsrin əvvəllərində Moskva Ģəhərində yüksək dərəcəli otellər tikilir. Bunlar "Metropol" (1899-1904-cü illər, memar V.Valikotta), "Boyar evi" (1901-ci il, memar A.Ġvanov) və digərləri fəaliyyət göstərməyə baĢlayır.

1910-cu ildə Rusiyada dayanacaq evləri və traktirlər (aĢxanası olan mehmanxana) nəzərə alınmadan 4685 mehmanxana fəaliyyət göstərirdi.

XX əsrin əvvəllərində Minsk Ģəhərində 30-dan çox özəl mehmanxana fəaliyyət göstərirdi. Bunların əksəriyyəti, sadə, bəsit mebellə təchiz olunmuĢ, 10-15 nömrədən ibarət kiçik mehmanxanalar idi. Minsk Ģəhərində, müxtəlif xidmətlər göstərən ən böyük "Avropa" oteli idi. Bu oteldə restoran, kitabxana, lift, qadın və kiĢi bərbərxanası fəaliyyət göstərir və avtomobil sifariĢ etmək olardı.

1.4. Müasir dövr (XX əsrin II yarısından).

Ġkinci dünya müharibəsindən sonra 50-ci illərdə mehmanxana biznesində əhəmiyyətli dərəcədə dəyiĢikliklər olmuĢdur.1952-ci ildə ABġ-da Kemmons Uilson avtomobilçilər üçün "Holiday Inn" adlı ilk motel inĢa edir. Nömrələrin və xidmətlərin qiymətləri ucuz olan motellər müĢtərilər üçün sərfəli idi. Motellərin məĢhurlaĢması və müxtəlif tipli mehmanxanalarla rəqabətdə irəli çıxması, sahibkarlar arasında gərginliyi artırır.

Motel sahibləri Amerika Mehmanxanalar Asossiasiyasını yaradır ki, bu da sonralar Amerika Otel və Motel Asossiasiyasına (AOMA) çevrilir.

Pan-Amerikan Ģirkəti Amerika qitəsində bir neçə "Ġnterkontinental" otelləri inĢa edir. 1948-ci ildə Konrad Hilton beynəlxalq otel biznesinə baĢlayır.

XX əsrin 80-cı illərinə qədər dünya mehmanxana biznesində "Marriott", "Ramada", "ġeraton", "Redisson" və digər mehmanxana Ģəbəkə sistemləri inkiĢaf edir.

ABŞ-da bir çox otellərdə, qonaqlara yüksək səviyyəli xidmət göstərmək üçün nömrələrin sifariĢi elektron sistemi ilə həyata keçirilir. Mehmanxana servisi üçün xüsusi hazırlanmıĢ bu elektron sistemi, nömrələrin bölüĢdürülməsi, telefondan istifadəyə, mühasibat hesablarına nəzarət edir.

"Ramada", "Holiday Inn" və digər mehmanxana Ģəbəkələrində, elektron sistemindən istifadə edirlər. Məsələn, "Şeraton" mehmanxana Ģəbəkəsi 1970-ci ildən, nömrələrin 12

bronlaǴdırma sistemini həyata keçirir. Bu mehmanxana Ǵəbəkəsinin mərkəzi qərargahı Sent-Luis (ABġ) Ǵəhərində yerləǴir. BronlaǴdırmanın təsdiqi EHM-in (Elektron Hesablama MaǴınları) bazası əsasında yerinə yetirilir.

1975-ci ildə ABġ-da 1500-dən çox otel haqqında məlumat saxlayan "Independent reservation system" qurulur. Bu sistem vasitəsi ilə mehmanxanada nömrə sifariǴ etmək mümkündür.

ABġ-da mehmanxana biznesi üçün ixtisaslı kadrların hazırlanmasına daha çox diqqət verilirdi. Mehmanxana və restoran biznesinə aid dərsliklər, xüsusi jurnallar nəǴr olunurdu. "Houtlend Catering Review" jurnalı belə nəǴrlərdən biri idi. Universitetlərin nəzdində xüsusi kafedralar qonaqpərvərlik sahəsi üçün mütəxəssislər hazırlayırdı. Bunlardan ən məǴhuru 1922-ci ildə yaradılan Korneliy Universiteti nəzdində fəaliyyət göstərən "Mehmanxanaların idarəçiliyi məktəbi" idi. Burada təhsil müddəti 4 il nəzərdə tutulurdu. Aparıcı "Holiday Inn" Ǵirkəti, personal hazırlığına daha çox diqqət yetirir.

İkinci Dünya Müharibəsindən sonra mehmanxana biznesinin inkiǴafı kütləvi xarakter alır. Mehmanxanalarda təqdim olunan xidmət növlərinin rəngarəngliyi, keyfiyyəti və kəmiyyəti artır.

XX əsrin 50-60-cı illərində turizmin inkiǴafı ilə əlaqədar Qərbi Avropa ölkələrində çoxlu sayda mehmanxanalar tikilir.

Mehmanxanaların kütləvi tikintisini təhlil edən Ġsveçrənin peǴəkar jurnalı "Hotel Review" 1948-ci ilin dekabrında qeyd edir ki, Avropada mehmanxanalar "yağıǴdan sonra çıxan göbələk kimi artır".

XX əsrin 50-ci illərində Avropada turizm əsasən Amerika turistlərinin hesabına inkiǴaf edirdi. Bu səbəbdən ABġ mehmanxana biznesindəki qəbul olunan standartlar və qaydalar Avropa mehmanxanalarında tətbiq olunurdu. Həmin illərdə Avropaya dollar axını artır. Yeni mehmanxana Ǵəbəkələri yaranır.

XX əsrin 90-cı illərində Amerika mehmanxana Ǵəbəkələri, bütün dünyada üstünlük təǴkil edir və Avropa mehmanxana Ǵəbəkə sistemləri olan "Travelodge International" və "Master Hosts International"-ı sıxıǴdırıb aradan çıxarır. Avropada yalnız iki – "Accor" (Fransa) və "Forte PLC" (Ġngiltərə) mehmanxana Ǵəbəkələri öz mövqelərini saxlaya bilirlər.

Hazırda Azərbaycan mehmanxana biznesində yeni, yüksək dərəcəli (4 və 5 ulduz) otellərin sayı getdikcə artır. Bu otellərin çoxunun həmtəsisçisi xarici Ǵirkətlərdir. Bu Ǵirkətlər qonaqlara xidmətlərin standart texnologiyasını təqdim edirlər. Onlar digər mehmanxanaların rəqibinə çevrilirlər. Nüfuzlu qonaqlar adi otellərdən fərqli olaraq yeni, Avropa standartlarına uyğun xidmət göstərən otellərə üstünlük verirlər. Qonaqlara daha yüksək və keyfiyyətli xidmət göstərən otellər rəqabətə davam gətirirlər.

Mehmanxanaların idarəçiliyində vahid ideal model yoxdur və bütün otellərdə istifadə olunan ümumi qanunauyğunluq və elementlər mövcuddur. Mehmanxanalar rəqabətə davam gətirmək üçün, idarəçiliyin sadə və çevik üsullarından istifadə etməlidir. Bu üsullar aǴağıdakıları əhatə edir: 13

• İxtisaslı mütəxəssislərlə təĢkil olunmuĢ Ģöbələr;

• Xidmət istehsalı və iĢin təĢkili, istehlakçıya – mehmanxananın müĢtərilərinə yönəldilməlidir.

Mehmanxana və restoran biznesi hal-hazırda “Hospitality Industry” adlandırılır. Qonaqpərvərlik sənayesi – qonaqların yaĢayıĢ yerləri və yeməklə təmin olunması və onların asudə vaxtlarının səmərəli keçirilməsini təĢkil etməkdir. Mehmanxana müəssisəsinin strukturunun təyin olunması otelin təyinatına, onun dərəcəsinə, nömrə fondunun sayına, yerləĢdiyi əraziyə, müĢtərinin spesifik xarakterinə və s. amillərə əsaslanır.

Mövzu 2. Qonaqpərvərlik sənayesində əsas amillər, idarəetmə strategiyası və taktikası

1. Qonaqpərvərlik sənayesi və yaratdığı məşğulluq
2. Mehmanxana müəssisələrinin səmərəliliyi
3. Turizm müəssisələrinin müxtəlif aspektləri

Qonaqpərvərlik sənayesi; Bunlar insanların yerləşdikləri yerlərdən başqa fərqli səbəblərə görə edilən səyahətlərdə birinci planda müvəqqəti yerləşmə, ikinci planda qida və içki kimi ehtiyacları qarşılamaq üçün xammal və ya yarımfabrikatlardan istifadə edərək mal və xidmətlər istehsal edən ticarət fəaliyyətləridir. Bu fəaliyyətlərin məqsədi, insanların yalnız iqtisadi bir varlıq olmasından qaynaqlanan maddi ehtiyacları deyil, eyni zamanda ictimai bir varlıq olaraq intellektual və mənəvi ehtiyacları da qarşılanmasıdır.

Qonaqpərvərlik sənayesinin yaratdığı məşğulluğu, onun iqtisadiyyata və digər sektorlara verdiyi stimul yaşayış sənayesinin alqı-satqı töhfəsini nəzərə alsaq, şübhəsiz ki, yaşayış sənayesi turizm sənayesinin lokomotividir. Ən vacib alt sistemlərdən biridir. Qonaqpərvərlik sənayesi Azərbaycan bazardan 9 milyard dollarlıq büdcə alır, iqtisadiyyata hər il 11 milyard dollar xalis töhfə verir. Investisiya və yenilənmə üçün 2-2,5 milyard dollar ayırır. Bundan əlavə, qonaqpərvərlik sənayesi giriş sektorunda 54%, məhsul istehsalında 57%, turizm sənayesi xaricindəki girişlərin 97% -i və digər sektorlardakı məhsulların 66% -i təsir göstərir.Amerikada ilk qonaqlıqlar XVI-XVIII əsrlər arasında yarandı. İngiltərədə bahar avtomobillərinin ardınca gedən yolda meşələr quruldu, Amerikada isə liman şəhərlərində binalar quruldu. Amerikadakı ilk otel 1794-cü ildə Nyu Yorkdakı “City Hotel” olaraq inşa edilmişdir. Bu otel əvvəlcə qonaq otağının tutumu olan 73 otaqdan ibarətdir. Sənaye inqilabından sonra qatarların, buxar gəmilərinin, vtomobillərin və daha sonra reaktiv təyyarələrin daşınmasına böyük rahatlıq gətirməsi Amerikada qonaqpərvərlik sektorunun sürətli inkişafını təmin etdi.Lüks otellər XIX və XX əsrlər arasında qurulsa da, ticarət səyahətçilərinin ehtiyaclarını ödəmək üçün qatar stansiyalarının yaxınlığında yeni

otellər inşa edildi. Müasir kommersiya otel sənayesinin banisi Ellsworth Milton Statler qonaqpərvərlik tarixində çox yerlərdə otellər açan “otellər zənciri” konsepsiyasının ilk uğurlu sahibkarlarından biridir. Amerika iqtisadi quruluşundakı sürətli dəyişikliyə cavab olaraq, Elsworth M. Statler otel sənayesini diqqətlə araşdırdı və 1908-ci ildə Buffalo Statler bu günə qədər görülməmiş yeniliklər olan otel açdı. 1930-cu illərdən sonra otel zəncirlərinə Hilton, Sheraton və başqaları əlavə edildi. Son illərdə böyük otel biznesinə sahib olan şirkətlər beynəlxalq otel idarəçiliyinə böyük maraq göstərməyə başladılar.

Qonaqlar əsas yemək ehtiyaclarını ,dinləmək və qarşılamaq üçün burada qaldılar və eyni otağı heç ziyarət etmədikləri digər səyahətçilərlə bölüşdülər. Otel deyilən mehmanxanalar və sonrakı otellər ticarət, səyahət və sənayeləşmə inkişafı ilə paralel olaraq inkişaf etmişdir. Qiymət səviyyəsi baxımından otelçilik bu gün otel müəssisələri fərqli bazar qruplarında müştərilərə xidmət etmək üçün fərqli qiymətlərlə fərqli məhsullar təklif edirlər. Otellərə yerləşmə və xidmət konsepsiyasına görə ekonomik, orta və lüks otellərə bölmək mümkündür. Ekonomik Otellər Bu otellərin məqsədi yalnız müştərilərin yerləşmə ehtiyaclarını ödəməkdir. Restoran, hovuz, konfrans otaqları kimi əlavə xidmətlər mövcud deyil. Əsasən onlar yalnız otaq və səhər yeməyi təşkil edirlər. Bir ulduzlu otellər bu müəssisələrə nümunə olaraq verilə bilər. Orta səviyyəli Otellər Bu tip otellər ümumiyyətlə işçilərə şəhərlərarası müəssisələrin satış və marketinq nümayəndələri kimi xidmətlər göstərir. Otaq qiymətlərində yataq və səhər yeməyi, həmçinin camaşırxana, hovuz, restoran, lobbi və sanitar qovşağı, hamam otağı, telefon, televizor və s. xidmətlərə daxildir. Bundan əlavə, bu otellər yerli iş adamlarını yerləşdirmək və görüş ehtiyaclarını ödəmək üçün kiçik iclas otaqlarını təklif edir. Belə otellər iki, üç və dörd ulduzlu otel kimi nümunə verilə bilər. Lüks Otellər Ən yüksək keyfiyyətli və qiymət xidmətləri ilə zəngin müştərilərin ön sıralarında nüfuzlu otel hesab edilirdi. Belə otellərdə otelin yerləşdiyi məkan və xidmət anlayışı otaqların sayından daha vacib rol oynayır. Bu otel tipinə Hilton, Sheraton, İsveçrə Otel və Ciragan Otel nümunə olaraq verilə bilər. Lüks butik otelləri və beşulduzlu otellər bu qrupa düşür.

Artan rəqabət şəraitində fəaliyyətlərini davam etdirmək üçün otel müəssisələri xərclərini minimum səviyyədə saxlamalı və gəlirlərini artırmağa çalışmalıdırlar. Buna görə, xərclərə və gəlirlərə məruz qalan bütün elementləri nəzərə almalıdırlar.

Mehmanxana müəssisələrin səmərəliliyi prosesə yönəldilmiş, iqtisadi gəlirə yönəldilmiş, məqsədyönlü təmin etmək üçün xərcləri və gəlirləri yaxşı idarə etməlidirlər. Bu çərçivədə, xərc və gəlir anlayışlarına qısaca toxunmaq faydalı olacaqdır. Turizm müəssisələri Turizm müəssisələri, səyahət edənlərin yerləşmə ehtiyaclarının müvəqqəti olaraq təmin edən və digər əlaqəli marketinqi təmin edən iqtisadi vahidlərin ehtiyaclarını ödəmək üçün xidmətlər göstərilir. Turizm fenomeninin mürəkkəb xarakteri çoxsaylı və müxtəlif müəssisələrin yaranmasının əsas səbəbidir. Fərqli ehtiyaclardan və fərqli keyfiyyətlərdən ibarət turizm tələbatını qarşılamaqda təsirli olan müəssisələrin çox olması səbəbindən təsnif etmək çətindir. Bununla birlikdə turizm müəssisələrini müxtəlif aspektlərdən təsnif etmək olar.

I. Turizm müəssisələri, birbaşa və dolayı yolla turizmə xidmət göstərən müəssisələr,

II. Turizm müəssisələri, fəaliyyətin istehsal və marketinqə yönəldiyini nəzərə alaraq turizm məhsulları, xidmətləri istehsal edən satan müəssisələr,

III. Turizm müəssisələri, yaradılma məqsədini nəzərə alaraq, qazancı olan və ya olmayan

IV. Turizm müəssisələri, fəaliyyət göstərdikləri sahəni nəzərə alaraq milli və beynəlxalq müəssisələr,

V. Mülkiyyət baxımından turizm müəssisələri, özəl, ictimai və qarışıq turizm müəssisələri

VI. Turizm müəssisələri, aktivləri tamamilə turizmə (ilkin) və olmayan (ikinci dərəcəli) müəssisələrə bağlı olanlardır.

VII. Turizm müəssisələri turistlərin əsas ehtiyaclarını ödəmək üçün yaşayış, səyahət, iaşə və digər müəssisələr kimi təsnif edilə bilər.

Azərbaycan və onun turizm potensialının təbliğ edilməsi üçün, MTN-nin sifarişi son beş ildə ölkənin turizm imkanların əks etdirən qırxdan artıq reklam-çap

məhsulları (nəşr, CD və DVDlər) azərbaycanca, ingiliscə, almanca, ərəbcə, yaponca və rusca hazırlanmışdır. 2002-ci ilin aprel ayından başlayıb, keçirilmiş Bakı beynəlxalq turizm sərgisi zamanı 2007-ci il 18 dövlətdən 60-ə qədər şirkət iştirak etmişdir. Həmçinin 2002-ci ildə Mədəniyyət və Turizm Nazirliyi cəmi 2 beynəlxalq sərgi zmanı iştirak edirdisə, son beş ildə ərzində sərgilərin coğrafi genişlənib və iştirak etdiyi sərginin sayı 19-a çatmışdır. 2005-ci ildən etibarən CNN, 2007-ci ildən dəNG, Travel Channel, CNN, Eurnews tv kanallarında Azərbaycan Respublikasının turizm potensialını göstərən reklam çarxları yayımlanır. Eyni zamanda Austrian Airlines, British hava limanı ilə AZAL aviaşirkətlərinə aid təyyarələrin bort jurnaları və ekranlarında reklam çarxıları yerləşdirilibdir. Bunların hamısı təqdirəlayiq olsa belə Azərbaycan Respublikasının turizm brendinin formalaşdırılması yönündə işlər davam etdirilir.

Otellər qonaqpərvərlik sektorunun bir hissəsidir, onlar turizm fəaliyyətinin inkişafında mühüm bir amildir. Otelləri əhatə edən yaşayış məskənləri daxili turizm üçün mühüm obyektlərdir. Otel xidmətləri bazarı daha rəqabətli olur, daha çox yeni otel müəssisələri mövcuddur, beləliklə hər bir otel potensial müştərilərə cəlbedici olmağa imkan verən müəyyən idarəetmə məsələlərini inkişaf etdirmək və tətbiq etmək istəyir. İdarə baxımından otel müəssisəsi xidmətlə bağlı bir çox funksiyaları yerinə yetirir. Əsas funksiyası qonaqların ehtiyaclarına uyğun yaşayışın təmin edilməsidir və bu xidmətin həyata keçirilməsi üçün sifariş nömrələri, giriş zamanı qeydiyyat sənədləri, ödəniş variantları, hərtərəfli xidmət prosedurları kimi bir sıra xidmətlərin təminatı mövcuddur.

Mövzu 3. Qonaqpərvərlik sahəsinin idarəetmə funksiyaları.

1. Otel idarəçiliyində planlaşdırma funksiyasının həyata keçirilməsi
2. Otel menecmentinin növləri
3.Qida və içki menecmenti
4. Otel menecmentinin üstünlükləri

Otel menecmenti bazar şəraitində turistik təşkilatların idarə edilməsini nəzərdə tutur: istirahət ehtiyacları və müştəri tələblərinə yönəldilməsi; turizm təşkilatının fəaliyyətinin iqtisadi səmərəliliyini artırmaq istəyi; iqtisadi müstəqilliyi artırmaq arzusu; turist bazarının vəziyyəti və tendensiyalarının uçotu. Turizm təşkilatının alt sistemləri aşağıdakılardır: planlaşdırma, texniki hazırlıq, istehsal, təchizat və satış. Otel menecmenti növbəti növlərə bölünür :

1. Funksional - əsas istiqamətlər üzrə (turizm təşkilatının fəaliyyətinin strukturu və təşkilatı; işçilərin öhdəliklərinin motivasiyası və bölüşdürülməsi; icraatın monitorinq və qiymətləndirilməsi) müəssisənin daimi fəaliyyətini təmin edən gündəlik idarəetmə prosesləri.
2. 2. Tipoloji - daxildir:

   • Qonaqpərvərlik menecmenti, turistlərə xidmət prosesinin bütövlüyünü təmin etmək; turopereytinq menecmenti və ya turizm biznesində turoperatorların fəaliyyətinin idarəedilməsi və turoperatorların turizm xidmətlərinin istehsalçıları ilə münasibətləri.

   • Turmenecment - məqsədi turların və müxtəlif satışların topdansatış ticarətinin təşkili və idarəedilməsi.

• Qida və İçki menecmenti - Oteldə yemək konsepsiyasının hazırlanması, idarəetmə, qonaqlara ticarət xidmətlərinin təşkili və ərzaq, içkilərin keyfiyyətinə nəzarət.

• Kruiz menecmenti.

• Səyahət menecmenti.

• Ekskursiya menecmenti - fəaliyyət sahəsində bir sıra forma və metodların cəmi.

3. Personalın idarə edilməsi - turizm sahəsində kadr idarəçiliyi vəziyyəti və bazarda işin perspektivləri. Kadrların idarə edilməsinin əsas vəzifələri idarəetmə şəraitində kadrların idarə olunması üçün tədbirlər sisteminin hazırlanması; kadrların fasiləsiz hazırlanması sisteminin yaradılması.

4. Xidmətin keyfiyyəti menecmenti - problemlərin həll edilməsi, mənfəətin və əməliyyatların məhsuldarlığının artırılması məqsədilə standartlardan istifadə etmək üçün tədbirlər sistemi. Keyfiyyətin idarə edilməsinin üç əsas komponenti: turizm və ekskursiya xidmətləri əməliyyatlarının strateji planlaşdırılması; problemli qruplarının fəaliyyəti və kadrların treyninqi; turist xidməti standartlarının istifadəsi.

Herzberqin motivasiya nəzəriyyəsi bildirir ki, işçilər yalnız maaşdan daha çox işləyirlər. Məmnunluğa səbəb olan iş amilləri və narazılığın qarşısını alan bəzi amillər var.

Herzberq iddia edirdi ki, yüksək motivasiyaya nail olmaq üçün yalnız gigiyena amillərini aradan qaldırmaq deyil, motivatorları təkmilləşdirməyə diqqət yetirmək lazımdır. Bu o deməkdir ki, işəgötürən işçiləri böyüməyə və inkişaf etməyə təşviq edən bir mühit yaratmalıdır ki, onlar öz işlərində daha çox məşğul və həvəsli hiss etsinlər.

Herzberqin motivasiya nəzəriyyəsinin və ya iki faktorlu nəzəriyyənin tarixi 1950-ci illərdə, amerikalı psixoloq və tədqiqatçı Frederik Herzberqin iş motivasiyası

sahəsində araşdırma aparması ilə başlayır. Onun nəzəriyyəsinin formalaşmasına səbəb olan əsas mərhələlər bunlardır:

İş Məmnuniyyəti Anketi. 1950-ci illərdə Herzberq və onun həmkarları müxtəlif peşələrdə çalışan işçilər arasında onların iş məmnunluğuna və motivasiyasına nəyin töhfə verdiyini öyrənmək üçün geniş araşdırma apardılar. Tədqiqatda 2000-dən çox işçi iştirak edib.

Sahə müsahibə üsulu. Qədər məlumatların toplanması Herzberq iş yerində onları nəyin xoşbəxt və narazı saldığına dair suallar verən sahə müsahibə metodundan istifadə etdi. Bu, ona işin qavranılmasına hansı amillərin təsir etdiyini daha dərindən dərk etmək imkanı verdi.

Nəticələrin təhlili. Herzberq respondentlərin cavablarını təhlil edib və müəyyən edib ki, məmnunluğa səbəb olan amillər narazılığa səbəb olan amillərdən fərqlidir. Məsələn, insanlar çox vaxt məmnuniyyəti nailiyyət, tanınma və məsuliyyətlə əlaqələndirirlər, narazılıq isə iş şəraiti, maaş və şirkət siyasəti ilə əlaqələndirilirdi.

- **Herzberqin motivasiya nəzəriyyəsi.**
- **İki faktorlu nəzəriyyənin formalaşdırılması**. Əldə edilən məlumatlara əsaslanaraq, Herzberg motivasiya amillərini iki kateqoriyaya ayıraraq iki faktorlu nəzəriyyəsini formalaşdırdı: gigiyena amilləri və motivatorlar. O, vurğuladı ki, gigiyena amillərinin olmaması narazılığa səbəb ola bilər, lakin onların olması mütləq motivasiya yaratmır. Eyni zamanda, motivatorlar işçilərin məmnuniyyətini və motivasiyasını əhəmiyyətli dərəcədə artıra bilər.
- **Nəşr və təsir**. 1960-cı ildə Herzberg öz nəticələrini "İş və Xoşbəxtlik" (və ya "İşləmək üçün Motivasiya") kitabında nəşr etdi və bu, idarəetmə və iş psixologiyası sahəsində gələcək tədqiqatlar üçün əsas oldu. Onun nəzəriyyə idarəetmə praktikasına əhəmiyyətli təsir göstərmişdir, motivasiya və təşkilati davranış.

Herzberqin nəzəriyyəsi təşkilatlarda işçilərin həvəsləndirilməsi və məmnunluğunun artırılması strategiyalarının işlənib hazırlanması üçün əsas rolunu oynayaraq bu günə qədər aktuallığını qoruyur.

Ehtiyaclar İyerarxiyası digər motivasiya nəzəriyyələrinin də bəziləri üçün təməl olduğu və müasir dövrdə də öz təsirini saxladığı üçün önəmlidir.
Piramida ilk varinatda 5 pilləli olub və bəsitdən mürəkkəbə doğru bu şəkildə açıqlanır:
Fizioloji (physiological) ehtiyaclar: Hava, su, qida, istilik, sığınacaq, yuxu, və s.
Təhlükəsizlik (security) ehtiyacları: Təhlükəsizlik, sağ qalma, sağlamlıq, iş, sığınacaq, haqq və hüquqlar və s.
Aid olma, sevgi (belonging, love/social) ehtiyacı: Dostluq, ailə, ünsiyyət, aid olma, sevgi, yaxınlıq, və s.
Hörmət (esteem) ehtiyacı: Özünə hörmət, özünə inam, hörmət edilmək, uğur qazanmaq, tanınmaq, status sahibi olmaq, və s.
Özünü reallaşdırma (self-actualization) ehtiyacı: Şəxsi inkişaf, şəxsi potensialını reallaşdırma, istedadının fərqinə varma və onu istifadə etmə, yaradıcılıq, həqiqətləri qəbul etmə, qərəzsiz olma və s.
Maslou (Maslow). Ehtiyaclar İyerarxiyası/Piramidası

Ehtiyaclar Piramidasına görə bir insan bu 5 pillənin hansına aid ehtiyaclarla bağlı daha güclü təzyiq hiss edir və bu kateqoriyadakı ehtiyacları qarşılamağa çalışırsa, onun şəxsiyyəti də o kateqoriyaya aiddir. İnsan alt pillədəki ehtiyaclar qarşılanmadığı təqdirdə bir üst mərtəbəyə qalxa bilmir. Yəni, ac, susuz olan insandan müsiqi tarixi və ya hər hansı bir roman oxuyaraq zaman keçirməyə ehtiyac duymasını gözləmək məntiqli deyil. Bir binanın mərtəbələri kimi, əvvəl birinci, sonra ikinci və digər mərtəbələr sıra ilə qət edilir.

Yaxşı, bəs bu nəzəri biliklərin praktikadakı qarşılığı nədir? Ehtiyaclar Piramidası gündəlik həyatın hansı məqamlarından qarşımıza çıxır?

Misal üçün **fizioloji** ehtiyaclar – hal-hazırda Türkiyədə təxminən 3 milyon Suriya vətəndaşı məcburi köçgün var. Bu insanların çoxu elə acınacaqlı haldadır ki, onlar üçün sığınacaqlar, qida və su, istilik təmin olnumasa məhv olarlar. Bu ən zəruri ehtiyacları əhatə edən bir mərhələdir. Yalnız bundan sonra digər məsələlər haqqında düşünmək olar.

Bir çox hallarda qadınlara və uşaqlara qarşı dünyanın hər yerində fərqli səviyyələrdə də olsa zorakılıq tətbiq olunur, onların hüquqları pozulur, hətta onlar insan alverinin qurbanları olurlar. Bütün bunların qarşısını almaq üçün qaynar xəttlər xidmət göstərir, dövlətlər və fərqli beynəlxalq qurumlar fəaliyyət gösətərir. Bu da onların ən təməl ehtiyacı olan **fizioloji** ehtiyacları ödəmək üçündür.

Prosessual nəzəriyyələr qrupunda Porter-Louler modeli də diqqətəlayiqdir.
Amerikalı psixoloqlar Layman Porter və Edvard Louler, mütləq uçotu ehtiva edən təsirli motivasiyanın 5 əsas elementini təyin ediblər:

1. işçi tərəfindən sərf edilən səylər;
2. öz əməyinin şəxsi qavranılması və mükafatlandırmanın müqayisəsi;
3.həqiqətən əldə olunan nəticələr;
4. mükafat səviyyəsi və real dəyəri;
5. subyektin məmnuniyyət dərəcəsi.

Porter-Louler modelinin işçinin öz səylərinin keyfiyyət və səmərəliliyinin özünüqiymətləndirməyə, onun qabiliyyət və imkanlarının kənardan qiymətləndirilməsinə, habelə işçinin təşkilatın struktur vahidi kimi özünü dərk etməsi səviyyəsinə əsaslanması çox vacibdir. Nəzəriyyəyə görə, işçinin göstərdiyi səylərin səviyyəsi, həmişə mükafatlandırmanın dəyərindən və işçinin məhz,

göstərilən səylərinin sayının şərtləşdirilmiş mükafatlandırmanın alınmasına əsas verəcəyinə əmin olmasından asılıdır. Müəlliflər təkid edirlər ki, mükafat həmişə işin yerinə yetirilməsinə uyğun olmalıdır və işçi mükafat hesabına ehtiyaclarını ödəməlidir. Özü də, səylərin və mükafatların müqayisəsi effektiv motivasiyanın əsaslandığı başlıca tələblərdən biridir.

Motivasiyanın məzmun və prosessual nəzəriyyələrinin müəllifləri hesab edirlər ki, səmərəli əmək – şəxsiyyətin tələbatlarından biridir, motivasiya isə bu tələbatın ödənilməsinə əsaslanmalıdır.

McClellandın Motivasiya nəzəriyyəsi - İnsan motivasiyasını Nailiyyət ehtiyacı (Need for Achievement - nAch), məsləhət ehtiyacı (Need for Affiliation - nAff) və güc ehtiyacı (Need for Power - nPow) üzərində quran nəzəriyyə. Bu nəzəriyyə, motivasiyanın fərqli insanlar arasında fərqli tiplərə malik olduğunu və insanların bu ehtiyaclara əsasən hərəkət etdiklərini irəli sürür. 1. Nailiyyət ehtiyacı (nAch): Bu, şəxsin uğur qazanmaq və yüksək performans göstərmək üçün daxili motivasiyasını təsvir edir. Bu insanlar çətin və iddialı məqsədlər qoymağa, müstəqil şəkildə işləməyə və nailiyyət əldə etməyə çalışırlar. Onlar nəticələrə əsaslanır və uğursuzluqdan qorxurlar, amma eyni zamanda uğur qazanmaq istəyirlər. 2. Məsləhət ehtiyacı (nAff): Bu ehtiyac, insanların sosial əlaqələrə və digər insanlarla müsbət münasibətlər qurmağa olan arzusunu ifadə edir. Belə insanlar komanda işində yaxşıdırlar, əməkdaşlıq etməyə üstünlük verirlər və başqalarının onları bəyənməsini istəyirlər. 3. Güc ehtiyacı (nPow): Bu ehtiyac, şəxsin öz təsir gücünü artırmaq və başqalarını idarə etmək istəyini təmsil edir. Güc ehtiyacına malik olan insanlar rəhbərlik etməkdən, başqalarını idarə etməkdən və öz mövqelərini gücləndirməkdən məmnun olurlar. Onlar şəxsi təsirlərini artırmaq və başqalarını yönləndirmək istəyirlər. McClellanda görə, hər insan bu üç ehtiyacdan birinə daha çox meyillidir və bu ehtiyacların gücü insanların iş yerindəki davranışlarını və motivasiyalarını təyin edir. Motivasiya nəzəriyyəsi, işçilərin fərdi ehtiyaclarını nəzərə alaraq daha

effektiv idarəetmə strategiyalarının yaradılmasına, müxtəlif ehtiyaclara malik insanları tanımağa və onların ehtiyaclarına uyğun mühit yaratmağa kömək edir.

Movzu 4. Qonaq qəbulu sənayesi müəssisələrinin idarə edilməsinin təşkilati strukturu

1. Qonaq qəbulu sənayesi müəssisələrinin idarə edilməsi strukturu
2. Müqavilə ilə mehmanxanaları idarəetmə
3. Françayzinq müqaviləsi vasitəsilə idarəetmə: məzmun, mahiyyət, dəyər və əsas funksiyalar

a) Baş menecer və icraçı komitə (General Manager & Directors Board);

b) Mehmanxananın əsas şöbələri və bölmələri;

c) Baş inzibatçının bölməsi (Front Office);

• Təhlükəsizlik bölməsi (Security);

• inzibati-təsərrüfat bölməsi (Cleaning Division/Floor keeping);

• Turistlərin qəbul və xidmətinin təşkili;

• Bronlaşdırma (Reservation);

• İdarəetmədə avtomatlaşdırma sistemi (İT (MİS)). Mehmanxananın əsas vəzifəsi qonaqları müvəqqəti yaşayış yeri ilə təmin etmək və onlara xidmət göstərməkdən ibarətdir. Mehmanxananın təşkilati strukturu onun müəyyən olunmuş təyinatı, yerləşdiyi ərazi, qonaqların spesifikliyi və digər amillərlə müəyyən olunur. İri mehmanxanaları baş menecer və əsas şöbələrin menecerlərinin daxil olduğu icraçı komitə idarə edir. Mehmanxananın əsas şöbələri aşağıdakılardır: - qəbul və xidmət şöbəsi (Front Office); - yemək və içməyə xidmət göstərən şöbə (Food & Beverage); marketinq və satış şöbəsi (Sales & Marketing); kadrlar şöbəsi (HR); maliyyə və mühasibat şöbəsi (Accounting); - mühəndis-istismar şöbəsi (Building Administration). Bu şöbənin menecerləri (direktorları) korporativ və regional səviyyədə müvafiq rəhbərlərlə adətən əlaqədə olur, onlara mütəmadi hesabat verirlər, lakin birbaşa mehmanxananın baş menecerinə tabedirlər.

Mehmanxananın nailiyyəti, nüfuzu burada çalışan müxtəlif insanların əlbir fəaliyyətindən asılıdır. Mehmanxanada hər iş vicdanla görülməli və müəyyən şöbə tərəfindən işin keyfiyyəti nəzarətə alınmalıdır. 800 nömrəsi olan «General Eisenhower» mehmanxanasının baş meneceri Qodfri Bler mehmanxana işini

«xırdalıqlardan ibarət biznes» adlandırır. Bu sahənin digər mütəxəssisi Metyu Foks deyirdi ki, «xırda səhvlərə əhəmiyyət verməmək onların böyüməsinə səbəb olur». Otellər həmişə öz zahiri görünüşü, dəbdəbəli olması ilə qonaqları heyran qoymağa çalışır. Bu məkanda «Rits Karlton» oteli öz interyeri ilə, «Hyatt» öz bəzəkli, zinətli görünüşü ilə qonaqları məftun edir. Mehmanxana biznesini öz peşəsi seçənlər üçün bu cür otellərdə çalışmaq fəxr sayılır. Mütəxəssislər mehmanxananı canlı teatr, onun baş menecerini isə teatrın rejissoru adlandırırlar. Baş menecerin üzərinə çox məsuliyyətli vəzifələr düşür, o cümlədən otelin rentabelli gəlirlə işləməsini təmin etməsi, qonaqlara göstərilən xidmətin yüksək səviyyədə və keyfiyyətli olmasının təşkili, tabeliyindəki işçilərə elə şərait yaratmalıdır ki, onlar gördüyü işdən zövq ala bilsinlər. Mehmanxananın sutka ərzində 24 saat istirahət günü olmadan fəaliyyət göstərməsini nəzərə alaraq burada bir çox problemlərin ortaya çıxmasını baş menecer vaxtında görməli və aradan qaldırmalıdır. Böyük mehmanxanalarda baş menecerin bəzən çox mühüm nüfuzlu qonaqlara (VİP) vaxt ayırıb diqqət göstərmək imkanı olur. Buna baxmayaraq, baş menecerin vestibüldə tez-tez görünməsi məqsədəuyğundur. Baş menecerin qonaqların qeydiyyatı, yerləşdirilməsi, yeməyi ilə şəxsən maraqlanması qonaqlarda xoş təəssürat və razılıq hissi yaradır. Paris şəhərinin məşhur oteli «George V Hotel»də 30 il çalışan baş menecer Maks Blue bu işin mahir ustası idi. O, vaxtını dəqiq bilər, vestibüldə qonaqları nə vaxt qarşılamaq lazımdır, nə vaxt yola salmaq, onların yeməyi, qeydiyyatı, göstərilən xidmətin keyfiyyəti ilə maraqlanar, qonaqlarla ünsiyyətdə olardı. Baş menecer yaddan çıxarmamalıdır ki, mehmanxanada məhz o, ev sahibi rolunda çıxış edir.

«Şeraton» mehmanxana şəbəkəsinin lüks otellər bölməsinin vitse-prezidenti Rik Seqal öz müvəffəqiyyətini bir çox amillərlə, o cümlədən xırda məsələlərə diqqətli olması ilə izah edir. Bu keyfiyyətə malik olduğunu o, Nyu-Yorkda yerləşən «ST Regie Hotel» mehmanxanasında baş menecer işlədiyi vaxt xüsusən göstərmişdir. Baş menecer nəinki mehmanxananın fəaliyyətinə, həmçinin hər bir işçiyə cavabdehdir. Baş menecer demokratik olmalıdır. Lakin mehmanxananın böhran

vəziyyətində o, avtokrat da ola bilər. Baş menecer xüsusi şəxsi keyfiyyətlərilə yanaşı, bir çox xassələrə malik olmalıdır:

- fitri liderlik qabiliyyəti;

- xırda məsələlərə diqqətlə yanaşma;

- hər bir işlə maraqlanmaq, başlanan işi axıra çatdırmaq bacarığı; - insanlarla ünsiyyətdə olmaq bacarığı;

- səbirli olmaq.

Baş menecerlər arasında keçirilən sorğu nəticəsində aydın olub ki, işgüzarlıq və məsuliyyət əsas xüsusiyyət kimi çox qiymətləndirilir. Peşəkar menecerin zəruri keyfiyyətlərindən biri də yüksək səviyyəli mütəxəssislərdən ibarət əlbir işləməyi bacaran komanda yaratmasıdır. Çikaqoda (ABŞ) yerləşən «Four Seasons Hotel» mehmanxanasının baş meneceri Hans Uilliman etiraf edir ki, oteldə hər şöbənin müdiri öz işini ondan daha yaxşı bilir. Havay adalarının Maui adasında yerləşən «Stouffer Wailea Beach Resort» otelinin baş meneceri Donn Takahaşinin üslubuna görə, işçilərə otelin fəaliyyətinin vacib komponenti kimi baxılmalıdır. Bunun üçün Takahaşi kadr axınının qarşısını almaq, rəqabət aparan mehmanxanaların peşəkar işçiləri öz tərəfinə çəkə bilməməsi üçün proqram işləyib hazırlamışdı. Onun fikrincə, kollektivin sabitliyinin açarı bütün səviyyələrdə işçilərin qarşılıqlı hörmət hissi və ünsiyyətdə olmasıdır. idarəetmə funksiyaları arasında adətən proqnozlaşdırma, planlaşdırma, təşkilatlanma, kommunikasiya və qiymətləndirmə göstərilir. Bir çox şirkətlər (məsələn, Marriott otelləri) baş menecer vəzifəsinə namizədə vahid tələblər qoyur. Digər strukturlar (məsələn, «Hyatt») belə tələblər qoymur. Lakin bir məsələdə şirkətlər yekdildir ki, otel qonaqlara nömrə satmalı və onlar bu nömrədə komfortu hiss etməlidir.

Baş menecer lazım gələrsə, satış menecerinin funksiyasını yerinə yetirməyə hazır olmalı, əməkdaşlarının, qonaqların, müxtəlif ölkə nümayəndələrinin mədəni səviyyəsini, xüsusiyyətlərini başa düşməli və nəzərə almalı, lazım olanda güzəştə getməlidir. Məsələn, Sakit okean regionunun bir çox ölkələrində yaşayan əhali

ruhlara inanır. Bu da otelin gəlirinə öz təsirini göstərir. Yaponiyada fəaliyyət göstərən «Westin Kyoto Takaragaike Prince» şirkəti yapon ənənələrinə hörmətlə yanaşaraq mərtəbə və nömrələrdə 4, 9 rəqəmlərindən imtina edib. Yapon dilində 4 rəqəmi ölüm, 9 rəqəmi isə ağrı kimi səslənir. Otelçilik biznesində müvəffəqiyyət qazanmaq üçün mehmanxananın yerləşdiyi ölkənin mədəniyyətini, adət-ənənələrini bilmək vacib şərtlərdən biridir. Məsələn, Cənub-Şərqi Asiyada mehmanxana biznesi ilə məşğul olan mütəxəssislər Fen-Şui fəlsəfəsini bilən ekspertlərin rəyi ilə hesablaşırlar.

Bu fəlsəfəyə görə, ruhları sakitləşdirmək üçün tikilən mehmanxananın memarlıq quruluşunun elementlərini və tikilmə vaxtını düzgün seçmək vacibdir. Sinqapurdakı «Hyatt Regency» otelinin qapılarının küçəyə çıxışı lazımi bucaq altında deyildi. Fen-Şui mütəxəssisinin göstərişinə otelin baş meneceri əməl edir. Qapıların yerini dəyişdirir. Bundan sonra otelin gəliri artır. Havay adalarının birində 850 nömrəli «Westin Kanai» oteli UoltDisney fantaziyası üslubunda tikilmişdi. Bir ildən sonra məlum oldu ki, otelin tərtibatı düzgün seçilməyib və bu da gəlirin artmasına mane olur. Bundan sonra yerli adət-ənənələri, xalqın mədəniyyətini nəzərə alaraq otelin tərtibatında bir çox dəyişikliklər edilir, həmçinin başqa oteldə çalışan işçilərin xarici görünüşündə yeniliklər əmələ gəlir, yəni korporativ üslubda olan uniformalar yerli Havay adalarında yaşayan əhalinin geyimi kimi, uzun sadə geyimlərlə əvəz olunur. iri, orta və kiçik mehmanxana müəssisələri öz idarəetmə strukturları ilə fərqlənir. Buna baxmayaraq, işin müvəffəqiyyəti üçün əsas şöbələrə baş menecer şəxsən nəzarət etməlidir. İcraçı komitə - Mehmanxananın fəaliyyətinə təsir edən əsas qərarların verilməsinin məsuliyyətini baş menecer daşıyır. Bu qərarların qəbulunda isə icraçı komitə üzvlərinin tövsiyələri nəzərə alınır. İcraçı komitənin tərkibinə nömrələrin xidmət şöbəsi, yemək-içməyə xidmət göstərən şöbə, mühasib, mühəndis və kadrlar şöbəsi daxildir.

İcraçı komitə otelin nömrələrinin satışını proqnozlaşdırır, mehmanxana büdcəsini hesablayır, əsas gəlirini və məxaricini müəyyən edir. icraçı komitənin üzvləri

mehmanxanaya aid mühüm və zəruri məsələləri müzakirə edirlər. Bu məsələlər aşağıdakılardır:

1. Qonaqların mehmanxanadan razılığı və xoş təəssüratı;

2. Mehmanxananın işçi personalının öz işindən məmnunluğu və zövq alması;

3. Mehmanxanada görülən işin keyfiyyətinin yüksək səviyyədə aparılması;

4. Marketinq və satış üzrə planlar;

5. Oteldə nömrələrin doldurulması proqnozu;

6. Personalın peşəkar hazırlığı;

7. Məsrəflərin (xərclərin) əsas maddələri;

8. Oteli yenidənqurma məsələləri;

9. Sahibkarlarla (otelin) münasibət;

10. Enerjiyə qənaət edilməsi;

11. Tullantılardan istifadə;

12. Yeni qanunvericiliklər haqqında;

13. Fəaliyyətin rentabelliyi.

Bəzi baş menecerlər icraçı komitənin qərarlarını tam, bəziləri az qəbul edir. İcraçı komitənin qərarlar qəbul edilməsində fəal iştirakına baxmayaraq, son nəticədə baş menecer məsuliyyət daşıyır. Mehmanxananın əsas şöbələri və bölmələri aşağıdakılardır: Qəbul və xidmət şöbəsi - Bu şöbənin meneceri (direktoru) baş menecerə tabedir və səlahiyyətinə aşağıdakı funksiyalar daxildir: 1. Şöbənin maliyyə əməliyyatlarına cavabdehlik; 2. İşçilərin menecerlərin rəhbərliyi altında məsuliyyət və həvəslə işləmələri; 3. Qonaqlara göstərilən xidmətin keyfiyyət və səviyyəsinə fikir vermək; 4. Mehmanxananın qonaqları ilə şöbənin işçiləri arasında

qarşılıqlı xoş münasibət və ünsiyyətin olmasını təmin etmək; 5. Təhlükəsizliyi təmin etmək; 6. Suvenir köşkünün işini təşkil etmək və s.

Nömrələrin xidmət şöbəsinə baş inzibatçının ofisi, nömrələrin bronlaşdırma (sifariş etmək), inzibati təsərrüfat, konsyerj, qonaqlara xidmət göstərən, kommunikasiya, təhlükəsizliyi təmin edən bölmələr daxildir. Nömrələrə xidmət göstərən şöbənin təşkilati strukturu (300 nömrədən çox olan otel üçün) 1-ci sxemdə göstərilmişdir.

Qəbul və xidmət şöbəsinin baş inzibatçısı - Qonaqlara göstərilən xidmətin keyfiyyətini artırmaq və səviyyəsini yüksəltmək baş inzibatçının əsas vəzifələrindən biridir. O, gün ərzində mehmanxanada bir çox mühüm və zəruri işləri yerinə yetirir. Bunlar aşağıdakılardır: - gecə inzibatçısının hesabatını dinləyir və yoxlayır; - keçən gecə ərzində doldurulan nömrələrin göstəricilərini təhlil edir; - mehmanxanada əlavə xidmətlərin gündəlik satış vəziyyətini təhlil edir; - ötən gecə ərzində mehmanxanaya daxil olan pulun hesabını yoxlayır; - pulsuz verilən nömrələrin sayını təyin edir; - yaxın aylar üçün verilən kollektiv sifarişləri yoxlayır; - gün ərzində mehmanxanaya gəlib-gedən qonaqların siyahısını nəzərdən keçirir; - xüsusi və nüfuzlu qonaqların (VİP) siyahısını nəzərdən keçirir və qeydiyyatını aparır; - gələn qonaqların qeydiyyat sənədlərini çeşidləyir; - şöbənin və digər operativ iclaslarda iştirak edir; - sonrakı gün ərzində (səhər) gəlib-gedən qonaqların siyahısını nəzərdən keçirir; - əməkdaşlarına gəlib-gedən qonaqlar barədə zəruri sərəncamlar verir; - əməkdaşların iş cədvəlini yoxlayır; - qonaqlara xidmət göstərən köməkçilərə gündəlik təlimat verir. Məsələn, baş inzibatçının köməkçisi qonağı qarşılayır, qeydiyyatına kömək edir, nömrəyə qədər müşayiət edir, yükünü əvvəlcədən nömrəyə aparır və s. Bununla da baş inzibatçının köməkçisi bir neçə funksiyanı yerinə yetirərək əlavə bölməyə və işçilərə ehtiyac olmadığını göstərir. Bu yenilikdən kiçik və orta lüks mehmanxanalarda istifadə etmək məqsədəuyğundur. Baş inzibatçı bütün xidmət bölmələrinin işini təkmilləşdirməyə, işçilərin əlbir işləməsinə çalışır. Bəzi otellərdə bronlaşdırma (sifariş) bölməsinin meneceri satış üzrə direktora (menecerə), gecə auditoru isə baş

mühasibə hesabat verir. Baş inzibatçının bölməsinin təşkilat strukturu 2-ci sxemdə göstərilib.

Françayzinq* - İri və kiçik müstəqil müəssisələrin müqavilə münasibətləri sistemidir. Bu idarəetmədə bir xüsusiyyət vardı ki, kiçik mehmanxana iri məşhur mehmanxana nişanı (markası) altında fəaliyyət göstərir. Beynəlxalq Françayzinq Təşkilatları Assosiasiyası françayzinqin geniş təyinatını verir. Françayzinq müəyyən münasibətləri təyin edir. Françayzer" (franşizverən) françayziyə*'* (franşizalan) qanuni qaydada müdafiə olunmaqla, sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olmaq hüququ verir, habelə bu fəaliyyətin təşkilinə, təlim-təhsil almağa və s. kömək edir. Françayzer müəssisənin tam konsepsiyasını və iş üsullarını yaradır, franşizalan bu imtiyazlardan istifadə etmək hüququ qazanır. Fransız mənşəli termin olmasına baxmayaraq, françayzinq müxtəlif spesifik müqavilə formasında ABŞ-da yaranmışdır. 1907-ci ildə «Rits-Development Company» Nyu-York firmasından «Rits Carlton» adını almaqla bu sistemin əsasını qoymuşdur. 1927-ci ildə Hovard Conson françayzinq müqaviləsi əsasında otellərini idarə etməyə başlayır. Bu ona əvvəlcə ABŞ-ın şərq sahillərində, sonra otra qərbdə, 60-cı illərdə Kaliforniyada öz biznesini genişləndirməyə imkan verir. Hal-hazırda Hovard Consonun mehmanxana şəbəkəsinə 900 müəssisə daxildir.

Françayzinq mehmanxana sənayesində şirkətin öz fəaliyyətini daha dinamik aparmağa imkan verən konsepsiyadır.

Hər bir françayzinq müqaviləsində françayzer françayziyə öz firma nişanı, iş texnologiyası və metodları, bron (sifariş) sistemi, marketinq üsulu, güzəşt sistemi və s.-dən istifadə etmək hüququ verir. Françayzer özünün bazar şəbəkəsinə yeni mehmanxanalar cəlb etməkdə maraqlıdır. Bu məqsədlə adətən françayzer maraqlı tərəflər üçün xüsusi sənədlər hazırlayır, bunlardan ən əsası şərtlər haqqında məlumatdır. Şərtlər haqqında məlumatda françayzerin rəhbər heyətinin ixtisası, şirkətin maliyyə durumu, müqavilə bağlanarsa, münasibətlərin mahiyyəti, hansı konkret məsələlərdə françayzer françayziyə yardım edir, müəssisədə çatışmayan

hansı əlavə avadanlıq almağa və s. kömək göstərir. Françayzer və françayzi arasında hüquqi münasibət müqavilənin imzalanması ilə təsdiq olunur.

Mehmanxana sənayesi üçün françayzinq müqaviləsi mehmanxananın xarici görünüşü, vestibülün interyeri, nömrələrin sayı, qonaqlara təqdim olunan xidmətlər, onların keyfiyyəti və s. şərtləri müəyyən edir. Müqavilənin əsas elementlərindən biri razılaşdırılmış pul ödəmələrinin formalarıdır. Mərkəzi bronlaşdırma sistemindən istifadə edən mehmanxana pul ödəməlidir. Bundan əlavə, mehmanxana ona verilən hüquq və imtiyazlara, göstərilən xidmətə görə birdəfəlik müəyyən edilmiş məbləğ ödəməlidir. Bir qayda olaraq bu ödəməyə layihə sənədlərinin paketi, müəssisəni idarə etmək üçün tam təlimat toplusu, orta və yüksək rəhbər heyətin ixtisasını artırmaq, müəssisənin açılışına qədər xidmət heyətinin təlim və təhsili daxildir. Daxilolma haqqı françayzinq müqaviləsi bağlanan gündən verilir və ya iki bərabər hissəyə bölünür, bunun 50 faizi təlimdən əvvəl, qalanı isə təlim müddətində ödənilir. Françayzerə ilk ödənilən məbləğin haqqı onun nişanının nüfuzundan asılıdır. Bəzən françayzdan reklam üçün ümumi gəlirin 1 - 5%-ni təşkil edən məbləğ alınır. Françayzinq müqaviləsinə xitam vermək üçün potensial səbəblər müxtəlif ola bilər: 1. Françayzer tərəfindən təyin edilmiş standartlar səviyyəsini françayz yerinə yetirməsə; 2. Mehmanxananın xidmət mexanizmi, çeşidi, keyfiyyəti, restoran menyusu müəyyən edilmiş normalara uyğun olmasa; 3. Müqavilə üzrə pul ödəmələri olmasa

Müqavilə (kontrakt) ilə mehmanxanaları idarəetmə

Mehmanxana sənayesi müəssisələrinin idarəetmə formalarından biri olan müqavilə ilə idarəetmə 1970-ci illərdə geniş yayılmışdı. Mehmanxana sahibkarları, menecer və ya şirkətlə yazılı razılaşma əsasında müqavilə (kontrakt) bağlayaraq idarəçiliyi ona verir. Mehmanxana idarəçiliyi (menecment) sahəsində çalışan mütəxəssislər dəqiq müəyyən edə bilməyiblər ki, mehmanxana sənayesində ilk dəfə müqavilə ilə idarəçilik sazişi nə vaxt və harada bağlanıb. Mütəxəssislərin bir qismi müqavilə ilə idarəçiliyin ilk dəfə XX əsrin əvvəllərində «Sezar Rits Qrupp» şirkəti ilə bağlandığ ını söyləyir. Digər mütəxəssislər hesab edir ki, ilk dəfə müqavilə ilə idarəçiliyi

«Trədway Hotel Co» şirkəti həyata keçirib. Bəziləri isə iddia edir ki, 30- cu illərdə «Uestin hotelz» şirkəti ilk dəfə müqavilə ilə idarə etdiyini bildirir. 90-cı illərin əvvəllərində mehmanxanaların müqavilə ilə idarə olunmasında «Riçfild Hotel Menecment», «Dalbri Hotel Korp» və «intersteyt Hotelz Korp» kimi iri şirkətlərin rolu çox böyük olmuşdur.

Müqavilə ilə idarə edən şirkətin və ya menecerin müəssisəsinin əmlakına heç bir hüquqi iddiası yoxdur. Müqavilə üzrə şirkət adətən məhdud maliyyə məsuliyyəti daşıyır və hər bir halda gəlir əldə edir. Təbii ki, mehmanxananın gəliri çoxaldıqca şirkətin və ya menecerin gəliri də artır. Lüks və orta dərəcəli mehmanxana sahibkarları şirkətlərin yüksək səviyyəli peşəkar menecerləri ilə müqavilə bağlayaraq otelləri onların idarəçiliyinə verirlər. Mənzil-qərargahı Kaliforniya ştatının Beverli-Hilz şəhərində yerləşən «Hilton Hotels» ABŞ-ın 219 şəhərində 97 000 nömrəsi olan 271 oteli idarə edir. Mənzil-qərargahı Memfısdə yerləşən və dünyanın iri şirkətlərindən sayılan «Holidey İnn»in ABŞ və Kanadada, Avropa ölkələrində, Asiya və Cənubi Amerikada 1600 mehmanxana müəssisəsi var. İdarəetmə müqaviləsinin məzmununa, bir qayda olaraq, 7 əsas şərt daxildir: 1. Şirkətin menecerinə mehmanxananı idarə etmək hüququ vermək. Sahibkar (mülkiyyətçi) idarəetmə prosesinə müdaxilə edə bilməz; 2. Mehmanxana idarəçiliyində müxtəlif əməliyyatlar üzrə məsrəflər sahibkarın (mülkiyyətçinin) üzərinə düşür, həmçinin mülkiyyət hüququndan irəli gələn bütün maliyyə və əməli risklərə (təhlükələrə) o cavabdehdir; 3. Ehtiyatsızlıq və qəsdən elədiyi hərəkətlər istisna olmaqla, menecer digər fəaliyyətə görə məsuliyyət daşımır; 4. Mehmanxana mülkiyyətinin idarəetmə müddəti sazişdə adətən 5, 10 və ya 20 il göstərilir; 5. İdarəetmə mükafatının ölçüsü ümumi gəlirin və ya xalis mənfəətin 2-4,5 %-ni təşkil edir; 6. Bu müqavilədə birinci il 2, ikncі il 2,5, 3-cü və sonrakı illərdə 3,5 faiz və s. nəzərdə tutulur; 7. Müqaviləni yenidən bərpa etmək şərtləri. Əsasən bu şərtlərdə qərar qəbul etməkdə üstünlük şirkətə ve rilir; 8. Müqaviləyə xitam vermək üçün şərtlərin ən azı 4 variantı mövcuddur. Bu variantlarda üstünlük ya sahibkara (mülkiyyətçiyə), ya da şirkətə və ya menecerə verilir;

Müqavilə hər iki tərəfin razılığı ilə dayandırıla bilər. Müqavilə ilə idarəçilik müsbət və mənfi tərəflərə ma likdir. Sahibkar üçün müqavilə ilə idarəçiliyin müsbət tərəfləri bunlardır: 1. Menecer və ya şirkət mülkiyyət hüququna malik deyil; 2. Şirkətin rəhbərini və ya meneceri seçmək hüququ; 3. Şirkət rəhbərinin və ya menecerin rəyi ilə hesablaşmadan müəssisəyə investisiya qoymaq hüququ; 4. İdarəçiliyin mükafatını çıxmaqla maksimum gəlir əldə etmək. Sahibkar üçün müqavilə ilə idarəçiliyin mənfi tərəfləri: 1. Operativ nəzarətin olmaması; 2. Maksimum risk (təhlükə) və idarəçilik mükafatının zəruriliyi; 3. İdarəçilik prosesinə müdaxilə hüququnun olmaması; 4. Müqaviləyə vaxtından əvvəl xitam verilməsinin çətin likləri. Şirkətin rəhbəri və ya menecer üçün müqavilə ilə idarəçiliyin müsbət tərəfi: 1. Nüfuz dairəsinin və təsirinin genişlənməsi; 2. Gəlirin artması; 3. Mülkiyyətçiyə zəruri ödəmənin olmaması. Şirkətin rəhbəri və ya menecer üçün müqavilə ilə idarəçiliyin mənfi tərəfi: 1. İdarəçilikdə mükafat gəlirinin azlığı; 2. Sahibkarın (mülkiyyətçinin) maliyyə vəziyyətindən ası lılığı; 3. Müqavilənin müddətinin yaxınlaşması ilə işi itirmək təhlükəsi

İcara yolu ilə idarəetmə

Mehmanxana sənayesi müəssisələrinin icarə yolu ilə idarə olunması 1950-1960-cı illərdə geniş yayılmışdı. Hazırda bu forma az istifadə edilir. Bu idarəetmənin mahiyyəti ondadır ki, mehmanxana müəyyən müddətə icarəyə götürülür və danışıqlar əsasında faiz müəyyən edilir (adətən 20-50%). inkişaf etməkdə olan ölkələrdə bu forma geniş yayılmışdır. Məsələn, «Hilton» şirkəti San-Xuan şəhərindəki (Puerto-Riko) oteli icarəyə götürür. Bundan sonra Puerto-Riko hökuməti «Hilton»un nüfuzlu, məşhur şirkət olmasını nəzərə alıb, ölkədə onun adından istifadə etməklə turizmi inkişaf etdirmək məqsədilə «Hotel Caribe»ni «Hilton» şirkətinə güzəştli şərtlərlə icarəyə verir. İcarə yolu ilə idarəetmə Kubada da müvəffəqiyyətlə həyata ke - çirilmişdir. Lakin Kuba inqilabından sonra Havanadakı «Hilton» oteli öz rentabelliyini itirir. Avropada icarə forması daha çox gəlir gətirir. Londondakı «Hilton» oteli 25 illiyə icarəyə verilmişdir. Proqnozlara görə, yaxın gələcəkdə mehmanxana sənayesində icarə formasının yenidən geniş

yayılması gözlənilir. Mehmanxana bazarında maliyyə və pul azlığı ilə əlaqədar bəzən yarımçıq qalmış mehmanxana layihələrinə münasibətdə yeni idarəçilik formaları axtarılır. Arizona ştatındaın olan Kriçer və Snayder icarənin yeni tipini təklif edirlər. Bu varianta görə, ilkin kapital olmadan icarəçi mənfəət götürür.

Movzu 5. Xidmət sahələrində marketinq: tələb, təklif qiymət amili.

1. Lüks nömrələr
2. Nömrə fondunun istismar xidməti
3. Ümumi ictimai sahələrin təmizlənməsi
4. Qəbul və yerləşdirmə xidməti

Məsələn, İngiltərənin bir çox mehmanxanalarında "Front Office" Ģöbəsi təsərrüfat xidmətinə tabedir və qəbul Ģöbəsində ayrı-ayrı bölmələrə baĢ əməkdaĢlar rəhbərlik edir. Məsələn, baĢ telefon operatoru, baĢ kassir, bronlaĢdırma xidmətinin rəhbəri və s. Mehmanxana "Front Office"-nə director (Front Office Manager) rəhbərlik edir. Front Office Menecer ilk növbədə mehmanxana haqqında tam məlumata malik olmalıdır. Ġkincisi, Ģöbənin bütün iĢini dəqiq planlaĢdırmağı bacarmalıdır. Üçüncüsü, Ģöbənin iĢini daim nəzarətdə saxlamalıdır. Qonaqlara göstərilən xidmət və digər məsələlərlə ortaya çıxan anlaĢılmazlıq və problemləri həll edə bilməlidir. Front Office mehmanxananın baĢ qərargahı, onun "sinir" sistemidir. Burada qonaq qarĢılanır, xidmət göstərilir və yola salınır. Front Office mehmanxananın güzgüsü və simasıdır. Mehmanxanaya gələn qonaq əsasən "Front Office"-in əməkdaĢları ilə ünsiyyətdə olur, arzu və istəklərini bildirir. Mehmanxananın iĢ prinsipindən asılı olaraq "Front Office"-də növbələr və iĢ vaxtı müxtəlif ola bilər. Lakin mənim fikrimcə, "Front Office" iki növbəli olmalı və iĢ vaxtı saat 09:00 – 21:00-dək və 21:00 – 09:00-dək məqsədəuyğun ola bilər.

Nömrə fondu – müxtəlif kateqoriyalara aid olan bütün nömrələrin ümumi məcmusudur (cəmidir).

Nömrə – bir və ya bir neçə yerlik yaĢayıĢ yerindən ibarət olan, tələbatlara uyğun avadanlıqla təmin olunmuĢ, mehmanxana tərəfindən təqdim olunan yaĢayıĢ yeridir.

Çarpayı-yer – yatmaq üçün yer, bir nəfərin istifadəsi üçün nəzərdə tutulur.

4.1. Mehmanxana nömrələrinin təsnifatı.

Mehmanxana nömrələri müxtəlif əsaslarla təsnif edilir: yerlərin sayına görə, bir yerli, iki yerli, üç yerli və s. Mehmanxanada bir yerli nömrə, daha yüksək dərəcəli nömrəyə bir 48

qonağın yerləĢdirilməsi üçün nəzərdə tutulur və daha sərfəlidir. Ġki yerli nömrələr eyni vaxtda iki müĢtərinin yaĢayıĢı üçün nəzərdə tutulur. Burada iki çarpayı ola bilər: bir-birindən aralı və ya birləĢdirilmiĢ iki çarpayı və yaxud ər-arvad üçün nəzərdə tutulmuĢ iki yerli böyük çarpayı (french bed). Təyinatına görə **biznes-klass** nömrələr iĢgüzar və ezamiyyətdə olan qonaqlar üçün nəzərdə tutulur. Bu halda standart otaqdan fərqli olaraq burada iĢləmək üçün də Ģərait yaratmaq lazımdır (iĢ stolu, telefon, faks, kompüter).

Ekonom klass nömrələr: maliyyə imkanları məhdud olan qonaqları yerləĢdirmək üçün nəzərdə tutulur. Bu nömrələr yığcam, bahalı olmayan avadanlıqla təchiz olunur (otaqda çarpayı, tumba, stol, stul, Ģkaf, vanna otağı, tualet, soyuducu, televizor) və qiymətləri müvafiqdir.

Apartamentlər: iki, üç, dörd otaqlı nömrələr, uzun müddətə ailəli qonaqların yaĢaması üçün nəzərdə tutulur. Bu nömrələr lazımi avadanlıq və ləvazimatlarla təchiz olunur (kofe biĢirən, mikrodalğalı soba, mikser).

Lüks nömrələr: üç, dörd otaqlı (45 m2 –dən az olmayan və ya mətbəxi olmaya bilər) nömrələr. Bu dərəcəli nömrələr daha bahalı olur.

Bundan baĢqa aĢağıda göstərilən nömrə kateqoriyaları müəyyən edilmiĢdir:

Syuit: ümumi sahəsi 75 m2 –dən az olmayan üç və daha çox yaĢayıĢ üçün nəzərdə tutulmuĢ otaqdan (qonaq otağı və ya mətbəx, iĢ otağı və yataq otağı) ibarət olan, geniĢ iki yerli yataq çarpayısı (200 × 200 sm) və əlavə qonaq üçün ayrıca tualeti olan nömrədir.

Apartament: ümumi sahəsi 40 m2 –dən az olmayan iki və daha çox otaqdan (qonaq otağı və ya mətbəx, yataq otağı) ibarət olan, mətbəx avadanlığı və ləvazimatları olan nömrə.

Lyuks: ümumi sahəsi 35 m2 –dən az olmayan iki otaqdan ibarət olan (yataq və qonaq otağı) bir və ya iki nəfərin yaĢaması üçün nəzərdə tutulan nömrə.

Studiya: ümumi sahəsi 25 m2 –dən az olmayan bir otaqlı, lakin yataq otağının yarısı qonaq otağı, mətbəx və ya iĢ otağı kimi iĢlədilən, bir və ya iki nəfərin yaĢaması üçün nəzərdə tutulan nömrələr.

Birinci dərəcəli nömrə: bir yaĢayıĢ otağından və sanitar qovĢağından (vanna və ya duĢ, unitaz, əlüzyuyan) ibarət, iki yataqlı nömrə, bir və ya iki nəfərin yaĢaması üçün nəzərdə tutulub.

Ġkinci dərəcəli nömrə: bir yaĢayıĢ otağı və natamam sanitar qovĢağından (əlüzyuyan, unitaz) və ya iki ayrıca otaq və arasında yerləĢmiĢ tam sanitar qovĢağından ibarət nömrə, bir və ya iki adam üçün nəzərdə tutulur.

Üçüncü dərəcəli nömrə: üç və ya daha çox çarpayısı və natamam sanitar qovĢağı olan nömrə və ya iki və daha çox otağın, çoxlu çarpayısı və tam sanitar qovĢağı olan nömrə (il boyu fəaliyyət göstərən oteldə hər bir adama 6 m2, mövsümdə fəlaiyyət göstərən oteldə 4.5 m2 yaĢayıĢ sahəsi düĢür.

Nömrələrin təsnifatının Avropa standartları.

Avropa otellərində nömrələr aĢağıdakı kimi təsnif edilir:

- Double twin – iki çarpayılı nömrə;
- Triple – iki çarpayılı və divanı olan (divanda uĢaq da yata bilər) nömrə;

 Single – double twin ölçüsündə, lakin bir çarpayılı nömrədir. Bəzən bir müĢtəri iki nəfərlik nömrəyə yerləĢdirilir. Bu zaman bir çarpayı və əlavə çarpayının 25%-nin pulunu ödəməli olur. Bu üsul, “double for, single use” adlanır.

 Junior suite – daha müasir planda, iki yerli bir otaqlı nömrədir.

 De luxe – Junior suite ölçüsündə, lakin tərtibatı daha zəngin olan nömrədir.

 Suite – yüksək keyfiyyətli mebel və avadanlıqlarla təchiz olunmuĢ yataq və qonaq otağından ibarət nömrə.

 Busines – iĢ görmək üçün, kompüter və faksla təchiz olunmuĢ böyük nömrə.

 Family studio – ailə üçün nəzərdə tutulan, bir-birinə keçidi olan iki birləĢmiĢ otaq.

 President – bir neçə yataq otağı, kabinet, 2-3 tualeti olan, mehmanxananın ən müasir və bahalı nömrəsi.

4.2. Nömrə fondunun yığışdırılması və təmizlənməsi.

Mehmanxana fasiləsiz xidmət göstərən bir müəssisədir və buna görə də yüksək sanitar-gigiyenik qaydalara riayət olunması vacibdir. Dərəcəsindən asılı olmayaraq mehmanxana təmiz və səliqəli olmalıdır.

Bütün sanitar-gigiyenik qaydalara riayət etməklə otaqların yüksək səviyyədə yığıĢdırılması və təmizliyinin əldə edilməsi üçün, mehmanxana aĢağıdakılara əməl etməlidir:

 Hazırlıq keçmiĢ, yüksək ixtisaslı personal olmalıdır;

 Bütün müasir və lazımi təmizlik avadanlıqları və ləvazimatları ilə təchiz olunmalıdır;

 Müasir təmizləyici maĢın və mexanizmlərə malik olmalıdır;

Burada əsas Ģərt, nömrənin yığıĢdırılması və təmizliyinə ayrılan vaxtın düzgün bölünməsidir. Təmizlik iĢi apararkən bir neçə mühüm prinsiplərə diqqət etmək lazımdır:

 Mərtəbədə çalıĢan iĢçilər qonaqlarla mümkün qədər az qarĢılaĢmalıdır;

 Təmizləyici avadanlıqlar və əĢyalar, ümumi istifadə üçün nəzərdə tutulmuĢ yerlərdə saxlanılmamalıdır;

 Təmizlik iĢi görən zaman, xadimə Ģəxsi iĢləri ilə məĢğul olmamalıdır;

Bütün bunların lazımi səviyyədə yerinə yetirilməsi, həmin oteldə mədəni xidmətin yüksək səviyyəsindən xəbər verir. Təsərrüfat Ģöbəsinin müdiri otelin və onun nömrələrinin təmizliyinə cavabdehdir. Adətən onun bir neçə köməkçisi olur (baĢ xadimələr (supervisor) və onlar mərtəbə və həyətyanı sahələrə aid olan yerlərin təmizliyinə cavabdehdir.

Təsərrüfat Ģöbəsi (Housekeeping department) qəbul, yerləĢdirmə və xidmət Ģöbəsi ilə birbaĢa əlaqədədir. Təsərrüfat Ģöbəsi otaqların vəziyyəti haqqında məlumatlarını, qəbul, yerləĢdirmə və xidmət Ģöbəsinin məlumatları ilə tutuĢdurur. Qəbul, yerləĢdirmə və xidmət Ģöbəsindən qonağın nömrəni tərk etməsi barədə Təsərrüfat Ģöbəsinə məlumat daxil olur və bu məlumat Ģöbənin jurnalındakı qrafada qeyd olunur. Jurnalın digər qrafasında, otağı yığıĢdıran xadimələrin soyadı qeyd olunur. Otağı yığıĢdırıb təmizləyəndən sonra, jurnalda bu barədə qeyd edilir. Nömrənin hazır olması, qəbul, yerləĢdirmə və xidmət

Ģöbəsinə bildirilir. Mərtəbə xadimələri bir sıra xüsusi təhlükəsizlik qaydalarına riayət etməlidirlər:

- Nömrənin açarını unutmuĢ qonaq və ya texniki servis iĢçiləri üçün icazəsiz qapı açmamalıdır;
- Nömrənin açarını daima üzərində saxlamalı, öz iĢ arabasının üzərinə qoymamalıdır;
- Nömrənin yığıĢdırılması zamanı qapı açıq olmalı, lakin otağın giriĢ hissəsi təmizlik iĢ arabası ilə kəsilməlidir;
- Xadimə Ģübhəli müĢtərilər gördükdə (qonaq nömrədə gecələməyib və ya əĢyası yoxdur), təhlükəsizlik bölməsinə xəbər verməlidir;

Xadimələr adətən iki növbədə çalıĢır: 07:00-dan 16:00-a qədər və 16:00-dan 24:00-a qədər. Hər xadimə üçün yığıĢdırıb təmizləməsi üçün normativ otaq sayı, mehmanxananın dərəcəsindən, nömrələrin ölçülərindən və təmizliyin növündən (qonaq otağı tərk edəndən 50

sonra tam yığıĢdırılma və ya müĢtəri olan otağın gündəlik yığıĢdırılması və təmizlənməsi) asılı olaraq 11-18 nömrə təĢkil edir. Mehmanxananın bütün sahələrinin təmizlənməsi üçün müfəssəl təlimatlar iĢlənib hazırlanır.

YaĢayıĢ nömrələrinin yığıĢdırılması və təmizlənməsinin aĢağıdakı növləri vardır:

- Qonaq üçün bron olunmuĢ nömrənin yığıĢdırılması;
- Qonaq oteli tərk edəndən sonra yığıĢdırmaq;
- Nömrələrin gündəlik cari yığıĢdırılması;
- Nömrələrin ekspress yığıĢdırılması;
- Nömrələrin əsaslı yığıĢdırılması.

Qonaq üçün bron olunmuĢ nömrənin ilk növbədə yığıĢdırılmasının məqsədi, qonaq tərəfindən sifariĢ olunmuĢ nömrəni əvvəlcədən tam hazırlamaqdır.

Bronlu nömrələrin yığıĢdırılması və təmizlənməsi iĢinə aĢağıdakılar daxildir:

- Nəm əsgi ilə nömrənin silinməsi;
- Quru əsgi ilə nömrənin silinməsi;
- DöĢəmənin nəm əsgi ilə silinməsi.

Ekspress təmizlik. Nömrənin yığıĢdırılması və bu növ təmizliyi nömrədə yaĢayan qonağın arzusu ilə aparılır. Ekspress yığıĢdırma və təmizliyə aĢağıdakılar daxildir:

- Nömrədəki zibillərin atılması;
- Qab-qacaqların yuyulması;
- Nahar masasının silinməsi;
- Yataq dəstinin yenidən yığılması;
- Yataq dəstinin dəyiĢdirilməsi;
- Sanitar qovĢağının yığıĢdırılması (əlüzyuyanın, vannanın, unitazın yuyulması);
- Vannanın hazırlanması;
- Məhrəbaların dəyiĢdirilməsi;
- DöĢəmələrin yuyulması və ya tozsoran vasitəsi ilə təmizlənməsi.

Mehmanxanada və onun nömrələrində aparılan bütün növ yığıĢdırma və təmizlik iĢlərində mütləq təmizlik avadanlıqları və ləvazimatlarından istifadə olunur.

Nömrənin əsaslı yığıĢdırılması və təmizlənməsi. Nömrənin əsaslı yığıĢdırılması və təmizlənməsinin aparılmasının məqsədi aĢağıdakılardır:

- Nömrənin yığıĢdırılması və təmizliyi müxtəlif avadanlıq, ləvazimat və maĢınlarla həyata keçirilir;

 Əsaslı yığıĢdırma və təmizlik nömrənin hərtərəfli və tam yığıĢdırılmasını təmin edir;

 Nömrələrin əsaslı yığıĢdırılması və təmizliyi sanitar-gigiyenik normalara uyğun, müvafiq müddətdə keçirilməlidir. Nömrələrin interyerində lazımi kosmetik təmir iĢlərini aparmaq lazımdır (divar kağızlarının yapıĢdırılması, rəngləmə və s.);

 Nömrələrə baxıĢ keçirmək, qonaqların yaĢaması üçün otağın hazır olduğunu yoxlamaq və müxtəlif kommunikasiya sistemlərində olan çatıĢmamazlıqları üzə çıxarmaq.

Nömrəlrin əsaslı yığıĢdırılması və təmizliyinin aparılması üçün aĢağıdakı iĢlər görülməlidir:

 Divarların yuyulması və quru əsgi ilə silinməsi;

 Havalandırma qurğusunun çərçivələrini silib təmizləmək;

 Pərdələrin, döĢəklərin təmizlənməsi;

 Pəncərə və qapıların yuyulub təmizlənməsi.

Nömrələrin əsaslı yığıĢdırılması və təmizliyində görülən əlavə iĢlər:

- DöĢəmə və xalının yuyulması, döĢəmələrin rənglənməsi, silinməsi və s.;
- Tavanın, divarların, havalandırma çərçivələrinin mexaniki yuyulması;
- Pəncərə çərçivələrinin ildə 2 dəfə yuyulması;
- Pəncərə pərdələrinin mexaniki üsulla toplanması və təmizlənməsi;
- Pərdələrin yuyulması;
- ĠĢıqlandırıcı cihazların yuyulması;

Əsaslı yığıĢdırma və təmizlik 7-10-14 gündən bir keçirilir. Mehmanxanada bir qayda olaraq hər bir otaq yığıĢdıran xadiməyə müəyyən sayda nömrələr təhkim olunur. Nömrələrin yığıĢdırma və təmizliyinə az əmək, vaxt və ləvazimat sərf edərək aparılması üçün, aĢağıda göstərilən ardıcıllığa diqqət etmək lazımdır.

Çox otaqlı nömrənin yığıĢdırılması və təmizlənməsi aĢağıdakı kimi aparılır:

- Yataq otağı;
- Qonaq otağı;
- Mətbəx (yemək otağı);
- Kabinet;
- GiriĢ (dəhliz);
- Sanitar qovĢağı;

Nömrələrin böyüklüyündən və təchizatından asılı olaraq, onu yığıĢdırmağa 20-30 dəqiqə vaxt sərf edilməlidir. YığıĢdırma və təmizlik iĢini yerinə yetirərkən növbəti prinsiplərə əməl etmək məsləhət görülür: yığıĢdırma və təmizlik iĢi saat əqrəbi və ya saat əqrəbinin əksi istiqamətində ardıcıl aparılır ki, heç bir əĢya və sahə gözdən yayınmasın. Təmizliyin keyfiyyəti baĢ xadimə (supervisor) tərəfindən təlimatlandırılır və nəzarət edilir.

Nömrələrin gündəlik yığıĢdırılması və təmizliyinin ardıcıl aparılması.

YığıĢdırılma və təmizlik iĢi aparılan zaman ilk növbədə nömrənin havası dəyiĢdirilməlidir. **Üç otaqlı nömrələrin** yığıĢdırılmasında aĢağıdakı ardıcıllıq saxlanılır: əvvəlcə yataq otağı, sonra qonaq otağı, kabinet, giriĢ və sonda sanitar qovĢağı yığıĢdırılır və təmizlənir. **Ġki otaqlı nömrələrdə** ilk öncə yataq otağı, sonra isə qonaq otağı və sanitar qovĢağı yığıĢdırılır və təmizlənir. Bir otaqlı nömrələrdə isə nahar masasından baĢlamaq daha məqsədə uyğundur. Əgər masanın üstündə yemək qalıbsa, onları soyuducuya qoymaq və ya üstünü salfetlə ortmək lazımdır. Əgər yemək restorandan gəlibsə, o zaman ofisiant çağırılır, restorana məxsus qablar göndərilir, nömrəyə aid olan qablar isə yuyulub qurudulur və Ģkafa qoyulur. Bir çox otellərdə nahar masasının üstü plastikdən olur. Onu əvvəlcə nəm, sonra isə quru əsgi ilə silmək məsləhətdir. Əgər masanın üstü hamardırsa (polirovka), yaĢ əsgi ilə silmək, masanın üstündə süfrə varsa onu çırpmaq, lazım gəldikdə isə dəyiĢmək lazımdır.

Bundan sonra xadimə yataq dəstini yığıĢdırır. Burada bir çox üsullar vardır. Əsas ardıcıllıq isə belədir: yataq ədyalı, mələfə, balıĢ stulun üzərinə qoyulur, döĢək, havalandırmaq üçün bir neçə dəfə çevrilir. Lazım gələrsə, mələfə və döĢək üzü dəyiĢdirilir. Otelin meneceri iĢlədilən döĢək ağlarının keyfiyyətinə nəzarət etməlidir. Nömrəyə əzilmiĢ, kirlənmiĢ, dəliyi olan və ləkəli mələfələr vermək olmaz. Mələfələr və **döşək ağları tər-təmiz yuyulmalı, niĢastalanmalı və yaxşıca ütülənməlidir**.

Mələfələrdə nöqsan aĢkar edildikdə onu mütləq dəyiĢdirmək və **təhvil vermək** lazımdır. Onları çirkli mələfələrə qatmaq olmaz. Əgər mələfə müĢtərinin günahı üzündən yararsız hala gəlibsə, bu zaman xadimə bu barədə mərtəbə nəzarətçisinə məlumat verməlidir. Bu zaman otağın təmizliyinin aparılması və mələfənin dəyiĢdirilməsini qonağın yanında etmək və ona mübahisəli məsələni baĢa salmaq lazımdır. Mələfələrin dəyişdirilməsi

xadimələr və ya baĢ xadimələr tərəfindən aparılır. Bunun üçün mərtəbədə olan otaqların sayının 20%-i qədər əlavə mələfələr, döĢək üzləri və s. saxlamaq lazımdır. Əgər bu mümkün olarsa, xadimə, günün istənilən saatında mələfənin dəyiĢdirilməsi iĢini yerinə yetirə bilər. Xadimə növbə ərzində dəyiĢəcəyi mələfələri ayrıca Ģkafda saxlamalıdır.

Daha bir mühüm məsələ ondan ibarətdir ki, qonaq nömrədə olarkən, mələfələr, döĢək üzləri dəyiĢdirilməməli və yığıĢdırılmamıĢ və təmizlənməmiĢ otağa qonaq əĢyalarını qoymamalıdır. Mehmanxana mələfələrinin yuyulması mehmanxananın çamaĢırxanasında aparılır. ÇamaĢırxana iĢçiləri mərtəbə xadimələrindən istifadə olunmuĢ mələfələri qəbul edirlər. Mərtəbədən çıxan çirkli mələfələr xüsusi çeĢidlənir, kisələrə yığılıb qaimə ilə çamaĢırxanaya göndərilir, yuyulandan sonra baxılır, çamaĢırxananın günahı üzündən hər hansı qüsurlar əmələ gəlibsə, bu zaman tələbnamə yazılır.

Yataq dəstini yığıĢdırandan sonra xadimə yazı masasını yığıĢdırır. Xadimə masanın üstündə olan kitabları, əlyazmaları, iĢgüzar kağızları oxumamalıdır. Xadimə külqabını təmizləyərkən, əlavə Ģeylərin qalmamasına diqqət etmək lazımdır. Sonra nəm əsgi ilə telefon aparatının və masaüstü lampanı, quru əsgi ilə isə kitabları, jurnalları, və televizoru silmək lazımdır.

Bundan sonra xadimə xalıları, çarpayı önündəki kiçik xalıları, pərdələri, yumĢaq mebelləri təmizləməli və həmçinin divardakı və yerdəki tozları tozsoran vasitəsi ilə almalıdır. Tozsoranla iĢlədiyi zaman xadimə təhlükəsizlik qaydalarına riayət etməlidir. Əgər oteldə tozsoran yoxdursa, xalılar, xalı döĢəmələri, çarpayı önündəki kiçik xalıları nəm süpürgə ilə xalıların xovu istiqamətində sürtməklə təmizləməlidir. Süpürən zaman ehtiyatlı olmaq lazımdır ki, su parketə keçməsin. Tozsoranla iĢlədikdən sonra xadimə döĢəmə haĢiyəsini və radiatorları silməlidir. Paltar Ģkafını hər gün açıb havalandırmaq və nəzarət etmək lazımdır. Orada paltar asmaq üçün lazımi sayda asılqan olmalıdır. Nömrələrdə ayrıca yerlərdə paltar, ayaqqabılar üçün Ģotkalar, butulka açmaq üçün ləvazimatlar qoyulur. Xadimə, soyuducunun, TV, radio aparatların iĢləməsinə nəzarət etməlidir. Nasazlıq aĢkar olunduqda, baĢ xadiməyə xəbər verməlidir.

Nömrələrin sanitar qovĢaqlarının yığıĢdırılması və təmizlənməsi. Nömrənin otaqlarını yığıĢdırıb təmizləyəndən sonra xadimə, sanitar qovĢağını yığıĢdırır və təmizləməyə baĢlayır. ĠĢə baĢlamazdan əvvəl o, xüsusi geyimləri (rezin önlük, rezin və ya kapron əlcəklər, baĢ örtüyü) geyməlidir.

Sanitar qovĢağının yığıĢdırılıb və təmizlənməsi aĢağıdakı ardıcıllıqla aparılır:

- ġüĢədən olan tualet rəfləri və ləvazimatları təmizləmək;
- Əlüzyuyanlar;
- Vanna;
- Kafellər;
- Unitaz;
- Bide;
- DöĢəmə.

Güzgünü nəm əsgi ilə silib, quru əsgi ilə qurudurlar. ġüÇəli tualet rəfləri hər iki üzdən sabunlu mayelərlə yuyulur, sonra isə quru əsgi ilə qurudulur. Güzgü önündəki stəkan və sabun qabı bu üsulla yuyulur.

Əlüzyuyanlar xüsusi təmizləyici tozlar və ya ləkələri aparmaq üçün digər təmizləyici vasitələrlə yuyulur, su ilə yaxalanır, dezinfeksiya edici maye tökülür və bir daha su ilə yaxalanır və qurulanır. Vanna, unitaz və bide də bu üsulla yuyulur.

Vannanın üstündəki divardakı kafellərdə sabun köpüyünün ləkələri hər gün təmiz ağ əsgi ilə silinir. Ən sonda unitaz yuyulur. Bu zaman xadimə mütləq əlcək geyməlidir. Hamamdakı rezin ayaqaltı bir neçə dəfə isti və soyuq su ilə yuyulur və xlorlu məhlul ilə yaxalanılır. Təmizlik iĢləri qurtardıqdan sonra xadimə, tualet kağızının, xüsusi forma niĢanları olan sabunların olmasını, üzqırxan aparatın taxıldığı rozetkanın iĢləməsini, məhrabaların təmizliyini yoxlamalı, lazım gəldikdə onalrı yenisi ilə dəyiĢməlidir.

Xadimənin işə hazırlaĢması. Xadimə iĢə baĢlamaq üçün aĢağıdakıları yerinə yetirməli, baĢ xadimədən hansı otaqların yığıĢdırılması, təmizlənməsi iĢləri barədə aĢağıdakı göstəriĢləri almalıdır:

- Uniforma (onun görünüĢü otelin imkanlarından və dərəcəsindən asılıdır) və ayaqqabı geyinməli;
- Nömrələrin açarlarını təhvil almalı;
- Ləvazimatları bir daha yoxlamalı: yeni mələfələr almalı, reklam materialları götürməli, xadimə arabasını hazırlamalıdır.

Xadimə bütün növ təmizlik iĢlərini aparmaq üçün normativ vaxtı bilməlidir. Bu, ona, lazım olan iĢi qısa vaxt ərzində görməyə imkan verər.

Otaqda iĢləyən xadiməyə aĢağıda göstərilən hərəkətlər qadağandır:

- Nömrənin qapısını içəri tərəfdən bağlayıb iĢləmək;
- Televizora baxmaq, musiqiyə qulaq asmaq;
- Nömrəyə məxsus tualet, vannadan, avadanlıq və ləvazimatlardan istifadə etmək;
- Nömrədə siqaret çəkmək;
- Nömrədə iĢsiz oturub dincəlmək, çarpayıda uzanıb yatmaq;
- Qonaqla otaqda oturub söhbət etmək;
- Arabanı dəhlizdə qapının yanında saxlamaq;
- Qonağın Ģəxsi əĢyalarına toxunmaq, yazı masasının üstündəki hər hansı kağızları icazəsiz tullamaq;

Xadimə mədəni Ģəkildə otağa girmək qaydalarını bilməli, lazım gəldikdə qonağın suallarına cavab verməlidir.

4.3. Ümumi istifadə üçün nəzərdə tutulmuş ictimai sahələrin yığıĢdırılması və təmizlənməsinin təĢkili (Public Area).

Təsərrüfat Ģöbəsi, nömrələrin yığıĢdırılmasından baĢqa, dəhlizlərin, vestibülün, soyunub-geyinmə otaqlarının, ofislərin, xidmət və yardımçı yerlərin, pilləkanların, istirahət və kütləvi tədbirlər keçirilən yerlərin yığıĢdırılıb təmizlənməsini həyata keçirir. Bu sahələrin əsas xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, bu ictimai yerlərdə insan axını daha çoxdur.

Ümumi istifadə üçün olan ictimai yerlər adətən səhər tezdən, axĢam və ya gecə yığıĢdırılır. Ümumi ictimai sahələrin yığıĢdırılıb təmizlənməsi iĢi aĢağıdakı qaydalarla aparılır:

 Yuyucu vasitələrlə döĢəmələrin yuyulması, döĢəmənin mexaniki yuyulması;

 Xüsusi vasitələrlə metal alətlərin və avadanlıqların sürtülüb təmizlənməsi;

 ġüĢələrin, qapıların, çərçivələrin, pəncərə altlarının və güzgülərin təmizlənməsi;

 Zibil qutularındakı zibillərin atılması;

 Külqabıda olan zibillərin atılması və silinməsi;

 Masa və sütunların tozunun alınması, qaydaya salınması.

Ümimi ictimai sahələrin təmizlənməsi aĢağıdakı ardıcıllıqla yerinə yetirilir:

- YığıĢdırılan yerin havalandırılması, kreslo və divanların, jurnal masalarının, gül qablarının, güzgülərin tozunun alınması;
- Parket döĢəmələrdən tozsoran vasitəsi ilə tozun alınması;
- Bütün digər döĢəmələrin, o cümlədən vestibül döĢəmələrinin yuyulması.
- Nömrələrdə elektrik cihazlarını əvvəlcədən Ģəbəkədən çıxardıb, silmək və təmizləmək lazımdır.

Parket döĢəmələr hər həftə möhkəmcə sıxılmıĢ əsgi ilə yuyulur, yumĢaq mebellər tozsoran vasitəsi ilə təmizlənir, nəm əsgi ilə pəncərə blokları və pəncərə altları təmizlənir. Ayda bir dəfədən az olmayaraq qapılar yuyulur, litoqrafik yerlər, Ģəkillər, tavan və divar lampaları silinir.

Hər iki aydan bir divarların yuxarı hissələri, tavanlar silinib təmizlənir, pərdələr dəyiĢdirilir, səbətlər təmizlənir. Ġldə iki dəfədən az olmayaraq ĢüĢələr yuyulur (yaz və payızda). Parket döĢəmələr ehtiyac olduqda sürtülüb parıldadılır. Gündüz vaxtı xadimələr və Ģvesarlar vüstibülün giriĢ qapısının, pəncərənin təmizliyinə nəzarət edir vestibül qablarında, külqabılarda yığılmıĢ zibilləri atır, sütunları təmizləyir.

Təmizlik iĢinin məqsədi təkcə mehmanxananın cazibədarlıq imicini yaratmaq deyil, otelin təmizliyi qonaqların sağlamlığı, mebellərin, xalıların və digər mehmanxana avadanlıqlarının və ləvazimatların ömrünün uzadılması üçündür.

Təsərrüfat Ģöbəsinə otelin çamaĢırxanası və paltarların kimyəvi təmizlənməsi xidməti də daxildir. Bu xidmətlər qonaqlara müxtəlif üsullarla göstərilir. Bu xidmətlər otelin fəaliyyəti nəzdində ola bilər və ya mehmanxanadan kənarda müqavilə əsasında fəaliyyət göstərən firma ilə həyata keçirilə bilər.

Oteldə hər hansı bir üsulun tətbiq edilməsinə baxmayaraq, hər bir halda qonaqlardan qəbul olunan əĢyalar (paltar və s.) jurnalda qeyd olunur, çamaĢrxanaya göndərilir və xidmət tez yerinə yetirilir.

Otelin mələfələrinin, ağlarının yuyulması, nömrənin hesabına, salfet, süfrələrin yuyulması restoran yeməklərinin qiymətlərinə daxildir.

Paltarların yuyulması və kimyəvi təmizlənməsinin qiymətləri ayrıca hesabda göstərilir və xüsusi paketdə qonaqlara təqdim olunur.

Mövzu 6. Qonaq qəbulu sənayesindəki müəssisələrin idarə etmə tərzləri.

1. Qonaq qəbulu müəssisələrinin idarə edilməsinin beynəlxalq təcrübədə ən çox yayılmış formaları.
2. Müqavilə üzrə idarəetmə
3. Françayzinq müqaviləsi vasitəsilə idarəetmə
4.Kirayə

Françayzinq* - İri və kiçik müstəqil müəssisələrin müqavilə münasibətləri sistemidir. Bu idarəetmədə bir xüsusiyyət vardı ki, kiçik mehmanxana iri məşhur mehmanxana nişanı (markası) altında fəaliyyət göstərir. Beynəlxalq Françayzinq Təşkilatları Assosiasiyası françayzinqin geniş təyinatını verir. Françayzinq müəyyən münasibətləri təyin edir. Françayzer" (franşizverən) françayziyə*’* (franşizalan) qanuni qaydada müdafiə olunmaqla, sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olmaq hüququ verir, habelə bu fəaliyyətin təşkilinə, təlim-təhsil almağa və s. kömək edir. Françayzer müəssisənin tam konsepsiyasını və iş üsullarını yaradır, franşizalan bu imtiyazlardan istifadə etmək hüququ qazanır. Fransız mənşəli termin olmasına baxmayaraq, françayzinq müxtəlif spesifik müqavilə formasında ABŞ-da yaranmışdır. 1907-ci ildə «Rits-Development Company» Nyu-York firmasından «Rits Carlton» adını almaqla bu sistemin əsasını qoymuşdur. 1927-ci ildə Hovard Conson françayzinq müqaviləsi əsasında otellərini idarə etməyə başlayır. Bu ona əvvəlcə ABŞ-ın şərq sahillərində, sonra otra qərbdə, 60-cı illərdə Kaliforniyada öz biznesini genişləndirməyə imkan verir. Hal-hazırda Hovard Consonun mehmanxana şəbəkəsinə 900 müəssisə daxildir. 60-cı illərdə françayzinq mehmanxana və motellərin yüksəliş və inkişaf strategiyası olur. 90-cı illərdə də bu tendensiya qalmaqda idi. Françayzinq mehmanxana sənayesində şirkətin öz fəaliyyətini daha dinamik aparmağa imkan verən konsepsiyadır. Şirkətin kənardan maliyyə cəlb edib daha sürətlə inkişaf etməsi bu konsepsiyanın əsas mahiyyətidir. Mehmanxana sənayesində françayzinqlə məşğul olan ən iri şirkət «Hospitality Franchise System» sayılır. Parsippani şəhərində (Nyu-Cersi ştatı) yerləşən bu şirkətin 5300 oteli var. Onun ardınca «Choice Hotels international» şirkəti gəlir (3130 otel). Bu siyahıda üçüncü yeri «Holiday inn Worldwide» (2082 otel) tutur.

Hər bir françayzinq müqaviləsində françayzer françayziyə öz firma nişanı, iş

texnologiyası və metodları, bron (sifariş) sistemi, marketinq üsulu, güzəşt sistemi və s.-dən istifadə etmək hüququ verir. Françayzer özünün bazar şəbəkəsinə yeni mehmanxanalar cəlb etməkdə maraqlıdır. Bu məqsədlə adətən françayzer maraqlı tərəflər üçün xüsusi sənədlər hazırlayır, bunlardan ən əsası şərtlər haqqında məlumatdır. Şərtlər haqqında məlumatda françayzerin rəhbər heyətinin ixtisası, şirkətin maliyyə durumu, müqavilə bağlanarsa, münasibətlərin mahiyyəti, hansı konkret məsələlərdə françayzer françayziyə yardım edir, müəssisədə çatışmayan hansı əlavə avadanlıq almağa və s. kömək göstərir. Françayzer və françayzi arasında hüquqi münasibət müqavilənin imzalanması ilə təsdiq olunur.

Mehmanxana sənayesi üçün françayzinq müqaviləsi mehmanxananın xarici görünüşü, vestibülün interyeri, nömrələrin sayı, qonaqlara təqdim olunan xidmətlər, onların keyfiyyəti və s. şərtləri müəyyən edir. Müqavilənin əsas elementlərindən biri razılaşdırılmış pul ödəmələrinin formalarıdır. Mərkəzi bronlaşdırma sistemindən istifadə edən mehmanxana pul ödəməlidir. Bundan əlavə, mehmanxana ona verilən hüquq və imtiyazlara, göstərilən xidmətə görə birdəfəlik müəyyən edilmiş məbləğ ödəməlidir. Bir qayda olaraq bu ödəməyə layihə sənədlərinin paketi, müəssisəni idarə etmək üçün tam təlimat toplusu, orta və yüksək rəhbər heyətin ixtisasını artırmaq, müəssisənin açılışına qədər xidmət heyətinin təlim və təhsili daxildir. Daxilolma haqqı françayzinq müqaviləsi bağlanan gündən verilir və ya iki bərabər hissəyə bölünür, bunun 50 faizi təlimdən əvvəl, qalanı isə təlim müddətində ödənilir. Françayzerə ilk ödənilən məbləğin haqqı onun nişanının nüfuzundan asılıdır. Bəzən françayzdan reklam üçün ümumi gəlirin 1 - 5%-ni təşkil edən məbləğ alınır. Françayzinq müqaviləsinə xitam vermək üçün potensial səbəblər müxtəlif ola bilər: 1. Françayzer tərəfindən təyin edilmiş standartlar səviyyəsini françayz yerinə yetirməsə; 2. Mehmanxananın xidmət mexanizmi, çeşidi, keyfiyyəti, restoran menyusu müəyyən edilmiş normalara uyğun olmasa; 3. Müqavilə üzrə pul ödəmələri olmasa. Françayzinq sistemi hər iki tərəf üçün müsbət və mənfi cəhətlərə malikdir.

Françayzinq müqaviləsinin françayz üçün müsbət cəhətləri: 1. Fəaliyyətinin əvvəlində ona planlar paketi ilə yardım göstərilir; 2. Ölkə və dünya üzrə reklamı təmin olunur; 3. Mərkəzləşdirilmiş bron sisteminə qoşulur; 4. Qonaqlara xidmət göstərmək məqsədilə alınan avadanlıq güzəştlə verilir. Françayzinq müqaviləsinin françayz üçün mənfi cəhətləri: 1. Françayzerə zəruri qəbul haqqı ödənişini vermək;

2. Françayzerin tələb etdiyi zəruri standartlara əməl etmək; 3. Françayzerin yarıtmaz fəaliyyəti nəticəsində firmanın nişan imicinin nüfuzdan düşməsi. Françayzinq müqaviləsinin françayzer üçün müsbət cəhətləri: 1. Mehmanxana bazarında az investisiya qoymaqla biznesini genişləndirir; 2. Françayzer ödəmələrdən əlavə gəlir qazanır. Françayzer üçün mənfi cəhətlər: 1. Gəlir ancaq françayzinin ödəmələri ilə məhdudlaşır. 2. Françayzi müəyyən edilmiş keyfiyyət standartlarına əməl etmədikdə françayzerin imici, nişanı nüfuzdan düşür. Beynəlxalq françayzinq təşkilatının apardığı tədqiqatlar göstərir ki, onun üzvlərinin ancaq 1 faizi iflasa uğrayır. 1960-cı ilə qədər «Hilton» və «Şeraton» şirkətləri françayzinq müqavilə formasından imtina etmişdilər. Yalnız 1960-cı ildən sonra bu şirkətlərin strategiyasını françayzinq müqavilələri təşkil etməyə başlayıb. Bu hələ də davam edir.

Mehmanxana sənayesi müəssisələrinin idarəetmə formalarından biri olan müqavilə ilə idarəetmə 1970-ci illərdə geniş yayılmışdı. Mehmanxana sahibkarları, menecer və ya şirkətlə yazılı razılaşma əsasında müqavilə (kontrakt) bağlayaraq idarəçiliyi ona verir. Mehmanxana idarəçiliyi (menecment) sahəsində çalışan mütəxəssislər dəqiq müəyyən edə bilməyiblər ki, mehmanxana sənayesində ilk dəfə müqavilə ilə idarəçilik sazişi nə vaxt və harada bağlanıb. Mütəxəssislərin bir qismi müqavilə ilə idarəçiliyin ilk dəfə XX əsrin əvvəllərində «Sezar Rits Qrupp» şirkəti ilə bağlandığ ını söyləyir. Digər mütəxəssislər hesab edir ki, ilk dəfə müqavilə ilə idarəçiliyi «Trədway Hotel Co» şirkəti həyata keçirib. Bəziləri isə iddia edir ki, 30-cu illərdə «Uestin hotelz» şirkəti ilk dəfə müqavilə ilə idarə etdiyini bildirir. 90-cı illərin əvvəllərində mehmanxanaların müqavilə ilə idarə olunmasında «Riçfild Hotel Menecment», «Dalbri Hotel Korp» və «intersteyt Hotelz Korp» kimi iri şirkətlərin rolu çox böyük olmuşdur.

Müqavilə ilə idarə edən şirkətin və ya menecerin müəssisəsinin əmlakına heç bir hüquqi iddiası yoxdur. Müqavilə üzrə şirkət adətən məhdud maliyyə məsuliyyəti daşıyır və hər bir halda gəlir əldə edir. Təbii ki, mehmanxananın gəliri çoxaldıqca şirkətin və ya menecerin gəliri də artır. Lüks və orta dərəcəli mehmanxana sahibkarları şirkətlərin yüksək səviyyəli peşəkar menecerləri ilə müqavilə bağlayaraq

otelləri onların idarəçiliyinə verirlər. Mənzil-qərargahı Kaliforniya ştatının Beverli-Hilz şəhərində yerləşən «Hilton Hotels» ABŞ-ın 219 şəhərində 97 000 nömrəsi olan 271 oteli idarə edir. Mənzil-qərargahı Memfısdə yerləşən və dünyanın iri şirkətlərindən sayılan «Holidey İnn»in ABŞ və Kanadada, Avropa ölkələrində, Asiya və Cənubi Amerikada 1600 mehmanxana müəssisəsi var. İdarəetmə müqaviləsinin məzmununa, bir qayda olaraq, 7 əsas şərt daxildir: 1. Şirkətin menecerinə mehmanxananı idarə etmək hüququ vermək. Sahibkar (mülkiyyətçi) idarəetmə prosesinə müdaxilə edə bilməz; 2. Mehmanxana idarəçiliyində müxtəlif əməliyyatlar üzrə məsrəflər sahibkarın (mülkiyyətçinin) üzərinə düşür, həmçinin mülkiyyət hüququndan irəli gələn bütün maliyyə və əməli risklərə (təhlükələrə) o cavabdehdir; 3. Ehtiyatsızlıq və qəsdən elədiyi hərəkətlər istisna olmaqla, menecer digər fəaliyyətə görə məsuliyyət daşımır; 4. Mehmanxana mülkiyyətinin idarəetmə müddəti sazişdə adətən 5, 10 və ya 20 il göstərilir; 5. İdarəetmə mükafatının ölçüsü ümumi gəlirin və ya xalis mənfəətin 2-4,5 %-ni təşkil edir; 6. Bu müqavilədə birinci il 2, iknci il 2,5, 3-cü və sonrakı illərdə 3,5 faiz və s. nəzərdə tutulur;

7. Müqaviləni yenidən bərpa etmək şərtləri. Əsasən bu şərtlərdə qərar qəbul etməkdə üstünlük şirkətə ve rilir; 8. Müqaviləyə xitam vermək üçün şərtlərin ən azı 4 variantı mövcuddur. Bu variantlarda üstünlük ya sahibkara (mülkiyyətçiyə), ya da şirkətə və ya menecerə verilir; hər hansı bir tərəfin xəbərdarlığına baxmayaraq, o biri tərəf müqavilənin şərtlərini yerinə yetirməsə;

hər hansı bir tərəf iflasa uğrayarsa və ya əmlak borc olaraq kredit əvəzinə verilərsə; müəssisənin funksiyalarını həyata keçirməyə hüquq verən lisenziyanın dayandırılmasına və ya geri çağırılmasına hər hansı bir tərəf səbəbkar olarsa. Müqavilə hər iki tərəfin razılığı ilə dayandırıla bilər. Müqavilə ilə idarəçilik müsbət və mənfi tərəflərə ma likdir. Sahibkar üçün müqavilə ilə idarəçiliyin müsbət tərəfləri bunlardır: 1. Menecer və ya şirkət mülkiyyət hüququna malik deyil; 2. Şirkətin rəhbərini və ya meneceri seçmək hüququ; 3. Şirkət rəhbərinin və ya menecerin rəyi ilə hesablaşmadan müəssisəyə investisiya qoymaq hüququ; 4. İdarəçiliyin mükafatını çıxmaqla maksimum gəlir əldə etmək. Sahibkar üçün müqavilə ilə idarəçiliyin mənfi tərəfləri: 1. Operativ nəzarətin olmaması; 2. Maksimum risk (təhlükə) və idarəçilik mükafatının zəruriliyi; 3. İdarəçilik prosesinə müdaxilə hüququnun olmaması; 4. Müqaviləyə vaxtından əvvəl xitam verilməsinin çətin likləri. Şirkətin rəhbəri və ya

menecer üçün müqavilə ilə idarəçiliyin müsbət tərəfi: 1. Nüfuz dairəsinin və təsirinin genişlənməsi; 2. Gəlirin artması; 3. Mülkiyyətçiyə zəruri ödəmənin olmaması. Şirkətin rəhbəri və ya menecer üçün müqavilə ilə idarəçiliyin mənfi tərəfi:

1. İdarəçilikdə mükafat gəlirinin azlığı; 2. Sahibkarın (mülkiyyətçinin) maliyyə vəziyyətindən ası lılığı; 3. Müqavilənin müddətinin yaxınlaşması ilə işi itirmək təhlükəsi. Müasir dövrdə müqavilə ilə idarəçilik sazişində qoyulmuş şərtlərin sayı artıb və otellərin sahibkarları əməli qərarların qəbulunda daha çox təsir və nüfuza malikdir. Sahibkar (mülkiyyətçi) şirkətin 'rəhbərində və ya menecerdə aşağıdakı xüsusiyyətləri daha çox qiymətləndirir: - təcrübəli və etibarlı olmaq;

   - hesabatı tərtib etməyi bacarmaq; - müştərilərlə danışıq aparmaq tərzini bilmək və rəhbərlik etdiyi işçiləri idarə etmək; - otelin gəlirini artırmaq üçün strateji plan işləyib həyata keçirmək bacarığına malik olmaq; - müştərilərə göstərilən xidmət keyfiyyətinin standartlara cavab verməsini təmin etmək. Beynəlxalq münasibətlərin genişlənməsi şəraitində hər bir meh - manxana şirkəti digər ölkədə yerli tərəfdaş və ya daşınmaz əmlakın sahibi ilə müştərək müəssisə yaratmağa maraqlıdır. Hazırda mehmanxana biznesinin menecment məsələləri ilə məşğul olan şirkətlər fövqəladə rəqabət şəraitində fəaliyyət göstərir.

   Mehmanxana sənayesi müəssisələrinin icarə yolu ilə idarə olunması 1950-1960-cı illərdə geniş yayılmışdı. Hazırda bu forma az istifadə edilir. Bu idarəetmənin mahiyyəti ondadır ki, mehmanxana müəyyən müddətə icarəyə götürülür və danışıqlar əsasında faiz müəyyən edilir (adətən 20-50%). inkişaf etməkdə olan ölkələrdə bu forma geniş yayılmışdır. Məsələn, «Hilton» şirkəti San-Xuan şəhərindəki (Puerto-Riko) oteli icarəyə götürür. Bundan sonra Puerto-Riko hökuməti «Hilton»un nüfuzlu, məşhur şirkət olmasını nəzərə alıb, ölkədə onun adından istifadə etməklə turizmi inkişaf etdirmək məqsədilə «Hotel Caribe»ni «Hilton» şirkətinə güzəştli şərtlərlə icarəyə verir. İcarə yolu ilə idarəetmə Kubada da müvəffəqiyyətlə həyata ke - çirilmişdir. Lakin Kuba inqilabından sonra Havanadakı «Hilton» oteli öz rentabelliyini itirir. Avropada icarə forması daha çox gəlir gətirir. Londondakı «Hilton» oteli 25 illiyə icarəyə

verilmişdir. Proqnozlara görə, yaxın gələcəkdə mehmanxana sənayesində icarə formasının yenidən geniş yayılması gözlənilir. Mehmanxana bazarında maliyyə və pul azlığı ilə əlaqədar bəzən yarımçıq qalmış mehmanxana layihələrinə münasibətdə yeni idarəçilik formaları axtarılır. Arizona ştatındaın olan Kriçer və Snayder icarənin yeni tipini təklif edirlər. Bu varianta görə, ilkin kapital olmadan icarəçi mənfəət götürür. Bu sxem üzrə hər nömrənin ümumi gəliri əsasında icarəçi müqavilə şərtləri ilə mehmanxananı idarə edir. İcarəçi sığortaya, personalın işə qəbuluna, təchizata və marketinqə cavabdehdir. Buna görə icarəçi qonaqların istifadə etdiyi nömrələrdən alınan xalis gəlirin böyük bir hissəsinə və əlavə gəlirə malik olur.

Mövzu 7. Xidmət keyfiyyətinin idarə edilməsi.

1. İdarəetmə metodları: iqtisadi; təşkilati-inzibati; sosial-psixoloji
2. İqtisadi metodlar
3. İşçilərin motivasiyası

4.Təşkilati fəaliyyətinin motivasiyası

İdarəetmə metodlarını daha ətrafı təhlil etməzdən əvvəl "metod" və "idarəetmə metodu" deyəndə nə başa düşürük sualına cavab verək. "Metod" sözü idarəetməyə nəzərən təcrübi təsir üsulu, idarəetmə prinsiplərinin həyata keçirilməsi fəndi və üsulu kimi başa düşülür. Başqa sözlə desək "metod" məqsədə aparan yol, vasitə və fəaliyyət (hərəkət) obrazıdır. İdarəetmə metodları idarəetmə elmində mühüm yerlərdən birini tutur. İdarəetmə metodlarına, idarəetmə subyektinin obyektə qarşı təşkil etdiyi təsir üsullarının məcmusu kimi baxmaq lazımdır. Bu təsir təcrübi olaraq müxtəlif üsullarla həyata keçirilir. Bu üsullara idarəedici təsir üsulları deyilir. İdarəetmə metodu məqsədə nail olmaq üçün idarəetmə subyektinin idarəolunan sistemə və ya idarəetmənin konkret obyektinə təşkiletmə təsiri vasitəsidir. İdarəetmə metodlarının mahiyyətinin düzgün anlaşılması, məzmununun aydınlaşdırılması, qarşılıqlı əlaqələri və tətbiq olunma şərtləri, daxili işlər orqanlarının fəaliyyətinin səmərəliliyinin yüksəlməsi işində vacib rol oynayır. Məzmunu, təyinatı və imkanlarına görə idarəetmə metodları aşağıdakı qruplar üzrə təsnif olunur: 1. İnzibati metodlar; 2. Təşkilati metodlar1 ; 3. İqtisadi metodlar; 4. Sosial metodlar; 5. Sosial-psixoloji metodlar; 6. Psixoloji metodlar. İdarəetmə metodlarının təsnifatına uyğun olan aşağıdakı yanaşmaları qeyd etmək olar: Birinci yanaşma idarəetmə metodlarının daha dərindən məzmununu dərk etmək məqsədilə onların ayrı-ayrı qruplara bölünməsi və son nəticədə ehtiyatların (arsenalın) yaranmasından ibarətdir. İkinci yanaşma tərəfdarları hesab edirlər ki, hər bir metod təşkilati, inzibati, sosial, iqtidsadi və psixoloji tərəflərə malikdir. Konkret şərtlərə, məqsəd və vəzifələrə müvafiq olaraq hər hansı tərəfin gücləndirilməsi və ya zəiflədilməsi üçün bu tərəflərin əlaqələndirilməsi və onların nisbəti vacibdir. Üçüncü yanaşma empirik yanaşma adlanır ki, onun tərəfdarları idarəetmə

metodlarının istənilən formada təsnif olunmasını mənasız hesab edirlər. Konkret halda rəhbər şəxs hansı metodu istifadə etməklə problemin həll olunmasını özü müəyyənləşdirir və “bu metod hansı qrupa aiddir?” sualına cavab axtarmır. İdarəetmə metodlarının xüsusiyyətlərini aşağıda göstərilən metodlar üzrə qruplaşdırmaq olarr: 1. Sosial metodlar. 2. İqtisadi metodlar. 3. Təşkilati-inzibati metodlar. 4. Özünüidarəetmə metodları. 1. Sosial metodlar. Onlar insanların sosial aktivliyinin artırılması məqsədilə tətbiq olunurlar. Sosial metodların tərkibinə aşağıdakılar daxildir: • Sosial nizamalama metodları sosial qruplar, kollektivlər və ayrı-ayrı işçilər arasında müxtəlif normaları (daxili nizam qaydaları, təşkilatdaxili etiket qaydaları, intizam təsiri) həyata keçirməklə sosial münasibətlərin nizama salınmasına imkan verirlər; • Sosial-siyasi metodlar işçilərin sosial idarəetmədə aktiv fəaliyyətə cəlb olunmasına imkan verirlər; • Sosial tənzimləmə metodları sosial münasibətlərin tənzimlənməsinə xidmət edirlər. Ayrı-ayrı kollektivlərin, qrupların və şəxslərin (müqavilələr, qarşılıqlı öhdəliklər, seçim sistemləri, sosial tələbatların bölüşdürülməsi və təmin edilməsi) maraq və məqsədlərini tənzimləmək məqsədilə onlar müəyyən olunmalıdır. • Mənəvi stimullaşdırma metodu. Bu metoddan xidməti fəaliyyətdə müəyyən müvəffəqiyyətlərə nail olmuş kollektivləri, qrupları, ayrı-ayrı işçiləri üzə çıxarmaq və həvəsləndirmək məqsədilə istifadə olunur. • Sosial-psixoloji metodlar. Bu metodlar şəxsiyyətin əmək aktivliyinin artırılması və insanların sosial tələbatlarının təmin edilməsi məqsədilə istifadə olunurlar. Bunun üçün müxtəlif motivasiya (əsaslar, dəlillər) üsullarından istifadə olunur: təsir etmə, həvəsləndirmə və s. • Psixoloji metodlar. Bu metodlar insanlar arasında münasibətlərin tənzimlənməsinə xidmət edir ki, buna da öz növbəsində kadrların müəyyən formada seçilməsi və yerləşdirilməsi ilə nail olunur. Bu metoda kiçik qrupların komplektləşdirilməsi metodları, əməyin humanistləşdirilməsi, peşəkar seçim və təlim daxildir.

2. İqtisadi metodlar. Onlar iqtisadi qanunları istifadə etməklə və idarəetmənin iqtisadi məqsədlərinə uyğun həyata keçirilir. Bura həmçinin iqtisadi stimullaşdırma (həvəsləndirmə) metodlarını da aid etmək olar. 3. Təşkilati-inzibati metodlar. Bu metodun əsasını səlahiyyət, intizam və məsuliyyət təşkil edir. Bu metod göstəriş,

qayda, tövsiyə, nəzarət kimi növlərə malikdir. Bu metodların əsas vəzifəsi idarəetmə obyektlərinin fəaliyyətlərinin koordinasiya olunmasıdır. 4. Özünüidarəetmə metodları. Özünüidarəetmə metodu insana idarəetmənin obyektindən idarəetmənin subyektinə çevrilməsinə imkan verir. Özünüidarəetmə bütün idarəetmə prosesinin effektivliyini artırır, belə ki, o işçilərin maraq dairəsində olmasına və onların yaradıcılıq fəaliyyətinə qoşulmasına əsaslanır. Bura insanların kompleks motivasiya metodikası da daxildir. Onun tərkibi bir neçə üsullardan ibarətdir: • İşçilərin motivasiyası. Əldə olunmuş nailiyyətlərə görə mükafatlar təqdim olunur və təkmilləşdirmə həyata keçirilir. • Motivasiyalı işlər. Bura işçi yerlərinin təkmilləşdirilməsi və işçilərin fəaliyyət dairələrinin genişləndirilməsi daxildir. • Təşkilati fəaliyyətin motivasiyası. Burada əməkdaşların səlahiyyətlərinin genişləndirilməsi tətbiq olunur.

Sosial-psixoloji idarəetmə üsullarının ümumi qəbul olunmuş təsnifatları aşağıdakılardır: 1. Mənəvi həvəsləndirmə; 2. Sosial planlaşdırma (sosial davranış normalarının müəyyən edilməsi və inkişaf; 3. İnandırma; 4. Təsir etmə; 5. Şəxsi nümunə; 6. Şəxslər və qruplar arası münasibətlərin tənzimlənməsi; 7. Kollektivdə mənəvi mühütin yaradılması və dəstəklənməsi.

İqtisadi metodlar bazar sistemində aparıcı mövqeyə malikdir. Bu metodlar vasitəsilə firmaların fəaliyyətinə təsir göstərilir və onlar üçün əlverişli şərait yaradılır.

İqtisadi idarəetmə metodları aşağıdakı kimi təsnif olunur:

1) Kommersiya hesabı;

2) Təsərrüfat daxili hesablaşmalar;

Kommersiya hesabı müəssisə və təşkilatın digər müəssisə və təşkilatlarla iqtisadi əlaqələrini, münasibətlərini, hesablaşmalarını əhatə edir.

Təsərrüfat daxili hesablaşmalar isə müəssisənin daxili struktur bölmələri arasında (məsələn, istehsal, satış, marketinq, təchizat şöbələri, sexlər, anbarlar və s. arasında) olan münasibətləri və hesablaşmaları əhatə edir.

İdarəetmənin iqtisadi metodları iqtisadi qanunların, prinsiplərin və müddəaların praktikada istifadə edilməsi mexanizmidir. Bütövlükdə bu metodların resursların bölüşdürülməsi, firmanının iqtisadi inkişaf istiqamətlərinin düzgün seçilməsi, planlaşdırma və iqtisadi təhlilin elmi səviyyəsinin yüksəldilməsi üçün böyük əhəmiyyəti vardır.

2) İdarəetmə fəaliyyətində inzibati-sərəncam metodunun həyata keçirilməsi olduqca vacib və əhəmiyyətli məsələlərdən biridir.İnzibati-sərəncam metodlarından dövlətin, cəmiyyətin qanunlarına, əmək qanunvericiliyinə, habelə sahibkara verilən səlahiyyətlərə əsasən istifadə edilməlidir. Öz növbəsində bu qanunları, qaydaları və aktları pozan sahibkarlar və mütəxəssislər məsuliyyət daşıyırlar.

İnzibati-sərəncam metodu hakimiyyətçilik səlahiyyətinə malik olduğuna görə normativ-sərəncam xarakteri daşıyır və onun yerinə yetirilməsi məcburidir. İnzibati-sərəncam metodlarının obyekti geniş və çoxcəhətlidir. Lakin bunu müəyyən istiqamət üzrə təsnifata ayırmaq olar.

İnzibatçılıq dedikdə, yüksək idarəetmə bacarığı və qabiliyyəti başa düşülür. İnzibatçılıq həm nəzəri biliklə, həm də praktik vərdişlərə sahib olmaqla formalaşır. Beləliklə, inzibati-təsir metodunun başlıca xüsusiyyətləri aşağıdakılardan ibarətdir:

a)idarə olunan obyektə birbaşa və bilavasitə təsiretmə qaydası;

b) qərar və sərəncamların operativ qaydada işlənməsi və həyata keçirilməsi;

c) müvafiq qanunların və normativ sənədlərin lazımı səviyyədə, qaydada yerlərə tətbiq edilməsi;

d) bu və ya digər situasiyaların eyni qaydalı həlli;

e) rəhbər işçilərin, menecerlərin, sahibkarların tabeçilikdə olan işçilərin, icraçıların iradəsinə müstəqim təsir edə bilməsi;

İnzibatçı rəhbər rəhbərlik etikasına ciddi riayət etməlidir. Yəni işçilərlə davranışında ədalətli və nəzakətli olmalıdır, işçini dinləməyi bacarmalıdır, ciddi olmalıdır, işçilərin tənqidi çıxışlarına qulaq asmalıdır, qanunvericiliyə dürüst riayət etməlidir.

İnzibati metodun reqlamentləşdirmə, təlimatlandırma və nizamlan-dırma xüsusiyyətlərini fərqləndirmək lazımdır. Reqlamentləşdirmə funksiyası dedikdə təşkilati struktur bölmələrinin və ya şöbələrinin yaradılması, əmək bölgüsünün həyata keçirilməsi, şöbələrin əsasnamələrinin hazırlanması, müəssisənin konsepsiyasının tərtib olunması, iş vaxtı normalarının, material normativlərinin, daxili nizam-intizam qaydalarının müəyyən edilməsi başa düşülür.
Təlimatlandırma xüsüsiyyəti ayrı-ayrı şöbələrin, strukturların, vəzifələrin icrasının təlimatlarının hazırlanması, işçilərin nizam-intizam qaydaları ilə, qanun və normativ sənədlərlə təlimatlandırılması və s. ilə əlaqədardır.
Nizamlandırma funksiyası isə qanunlara, qaydalara əməl edilməsinə nəzarət olunması ilə əlaqədardır.
Sərəncam metodu qanunlara, əsasnaməyə, təlimatlara, normativ sənədlərə və s. əsaslanaraq həyata keçirilir. Bu metodun təsir vasitələri əmrlər, sərancamlar, göstərişlər, tapşırıqlar və s. hesab edilir. Bu metod idarə edən və idarə olunan sistemlərin qarşılıqlı əlaqələrini, onların tənzimlənməsi qaydalarını müəyyən edir. Sərəncam metodu müəssisə aparatı və istehsalda çalışan bütün işçilərin səmərəli, intizamlı fəaliyyəti, əmək, istehsal və dövlət intizamına əməl edilməsini, təşkilatçılıq fəaliyyətini yerinə yetirir. Sərəncamvermə metodu idarəetmənin bütün fəaliyyətinə aiddir. İdarəetmənin funksiyaları bu metodun tətbiqi olmadan yerinə yetirilə bilməz.
Sosial-psixoloji metod.Müasir şəraitdə sosial-psixoloji metoda idarəetmə prosesində daha çox əhəmiyyət verilir. Sosial-psixoloji metod işçi heyətinin və onun üzvlərinin sosial və psixoloji maraqlarına təsir göstərmək vasitəsidir.
Sosial-psixoloji metod 2 cür təsnifləşdirilir:

1) **Sosial metod.**
2) **Psixoloji metod.**

Psixoloji metod özü aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

1) Kollektivin siyasi, ideoloji və mənəvi tərbiyələndirilməsi;
2) Kollektiv ənənələrinin və adətlərinin qorunması və inkişaf etdirilməsi;

3) Kollektiv üzvlərinin fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması;

4) Kollektiv üçün mədəni, kütləvi tədbirlərin keçirilməsi;

5) Fərdi qabiliyyət və peşəkarlığın qiymətləndirilməsi;

Sosial metod isə aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

1) **Kollektiv sosial inkişafının planlaşdırılması;**
2) **Maddi yardımların göstərilməsi;**
3) **Maddi həvəsləndirmənin həyata keçirilməsi;**

Sosial metod müəssisədə sosial inkişafı nəzərdə tutmaqla idarəetmənin həyata keçirilməsini tələb edir. Sosial inkişaf işçinin təmin olunması, onun sosial qayğısına qalmaq, həyat səviyyəsini yüksəltmək prosesini əhatə edir

Psixiloji üsul fərdlərin, qrupun və kollektivin psixologiyasına təsir etməklə idarəetmə fəaliyyətinin həyata keçirilməsidir. İdarəetmənin bu metodu kollektiv arasında psixoloji əhval ruhiyyə yaratmaqla istehsalın inkişafına, keyfiyyətin yaxşılaşdırılmasına və insanlar arasında birgə fəaliyyətin və digər münasibətlərin tənzimlənməsinə yönəldilir. Psixoloji metod aşağıdakı tədbirlərin həyata keçirilməsindən ibarətdir.

Psixoloji metod kadrların seçilməsinə, yerləşdirilməsinə, əməyin elmi təşkilinə yönəldilməklə, onların savadını, qabiliyyətini, davranışını, intellektual səviyyəsini, intizamını, mədəniyyətini, qətiyyətini və digər xüsusiyyətlərini nəzərə alır və fərqləndirir.

Mövzu 8. Qonaqpərvərlik sənayesində marкetinqin planlaşdırılması və idarə edilməsi.

1. **Marketinq konsepsiyası**
2. **Bazarın tədqiq edilməsi**
3. **Strategiya - mehmanxana müəssisəsinin fəaliyyətində rolu**
4. **Qiymətlər və qiymət siyasəti**

Respublikamızda bazar iqtisadiyyatına keçid mehmanxana biznesinin inkişafı üçün yeni şəraitlər yaratmışdır. Ön plana azad sahibkarlıq, rəqabət, marketinq kimi kateqoriyalar çıxır. Əvvəllər qüvvədə olan ciddi inzibati-amirlik üsulları və mərkəzləşdirilmiş planlaşdırma, idarəetmə sistemi dağılmaqdadır. Onun əvəzinə mehmanxana biznesində çalışan müəsissə və təşkilatların istehsal fəaliyyətində yeni üsullar meydana çıxır. Bu üsullardan şirkət və müəssisələr geniş istifadə edir. İstifadə olunan bu üsullar marketinqdir. «Marketinq» sözü ingilis dilindən götürülüb. Onun kökü «market» sözüdür, tərcümədə «bazar» deməkdir və bu sözdən əmələ gələn marketing hərfi mənada «bazarda iş görmək» mənasını daşıyır. Maksimal qazanc əldə etmək məqsədilə istehlak tələbatını aşkar edib və tədqiq edilməsi əsasında hər bir istehlakçının fərdi tələbatlarının təmin olunmasına yönəlmiş ticarət-istehsalat sisteminə marketinq deyilir. Bu tərifdə əsas tezisləri ayırmaq məqsədəuyqun olardı. Əvvəla ticarət-istehsalat fəaliyyəti marketinqi kommersiya fəaliyyətindən fərqləndirir. Kommersiya fəaliyyətinin bütün üsulları və stimulları artıq istehsal olunmuş malların və xidmətlərin bazarda satılmasına yönəlirsə, marketinqin məqsədi istehlak tələbatına müvafiq olaraq malların və xidmətlərin istehsalı və satışının (realizə edilməsi) qarşılıqlı əlaqəsi olan prosesdir. Digər tərəfdən, marketinqin məqsədi fərdi istehlakçılar səviyyəsində tələbatın aşkar edilməsi və onun daim artması istiqamətində formalaşdırılmasıdır. Nəhayət, marketinqin son məqsədi maksimal qazanc əldə etməkdir - bu da onu son dərəcə iqtisadi kateqoriyaya çevirir.

Marketinq nədir?

1. Məqsədi: satışın stimullaşdırılması ilə maksimum qazanc əldə etmək;

2. istehsal-satış fəaliyyətinin ümumi layihəsinin planlaşdırılması və həyata keçirilməsi.

3. Bazarın tədqiq edilməsi:

• Alıcılar nə istəyirlər (tələbat);

• Onların tələbatları nə cür ödənilir (təklif və qiymətlər).

4. Qarşılıqlı mübadilə məqsədi ilə, fərdi və ya kollektiv tələbləri ödəyən malların və xidmətlərin bazara çıxarılması və onların satılması.

5. Reklam.

6. Məhsulun yeni növlərinin yaradılması.

7. Bazarın alıcılıq şəraitində, alıcı öz tələblərini satıcıya buyurursa, marketinq istifadə oluna bilər.

8. Marketinq üçün azad bazar şəraiti tələb olunur və istehsalçı ilə istehlakçı arasında münasibətlərdə sərbəstlik hökm sürür.

9. Marketinq üçün əmtəə istehsalçıları arasında azad rəqabət şəraiti, sahibkarlıq təşəbbüsü tələb olunur.

10. Bazar mallar və xidmətlərlə kifayət qədər bol olduğu halda marketinq faydalı hesab olunur.

Qeyd etmək lazımdır ki, marketinqin geniş və müvəffəqiyyətlə tədbiq edilməsi yalnız müvafiq hüquqi təminat şəraitində mümkündür, yəni aşağıdakı prinsiplərin həyata keçirilməsi üçün əlverişli hüquqi mühitin təmin olunmasına dair qanunların və qanunverici aktların vəhdəti olduqda:

• malların, ixtisasın, istehsalatın şəraitinin, sahibkarlığın formasının azad seçilməsi;

• istehsalat vasitələrinə və əməyin nəticəsinə xüsusi mülkiyyət hüquqları;

• müqavilələrin və tərəfdaşlıq öhdəliklərinin şərtlərinə riayət olunması;

• malların və xidmətlərin satılması prosesində istehlakçının üstünlüyü («müştəri hər zaman haqlıdır» prinsipi).

Strategiya - mehmanxana müəssisəsinin fəaliyyətinin daha əhəmiyyətli və

həlledici istiqamətidir ki, bunun da icra edilməsinə xeyli vaxt və xərc tələb olunur. Marketinq strategiyasını təşkil edən tədbirlər sırasına yeni mehmanxanaların tikilməsi və köhnələrin bərpası, kadrların, mütəxəssislərin, işçilərin, təlimi, xarici satış şəbəkələrinin inkişaf etdirilməsi və s. aid etmək olar. Qeyd olunmuş tədbirlərin həyata keçirilməsi xeyli investisiyaların və əsaslı xərclərin qoyulması ilə bağlıdır.

Qiymətlər və qiymət siyasəti - marketinq strategiyasının həyata keçirilməsi üçün mühüm üsullardır. Məhz əldə edilən ticarətin nəticələri əhəmiyyətli dərəcədə qiymətlərdən asılı olur və effektli aparılan qiymətlər siyasəti mehmanxananın bütün ticarət-istehsalat sisteminə uzunmüddətli, bəzən isə həlledici təsir göstərir. Qiymətlər mehmanxananın xidmətlərinin rəqabətə hazır olduğunun və onun bazarda tutduğu mövqeyin göstəricisidir. Marketinq strategiyasına müvafiq olaraq mehmanxana xidmətlərini inhisarlı yüksək qiymətlərlə - bazarın məhdud seqmenti çərçivəsində, müvafiq sahə üçün orta qiymətlərlə - tələbatın stimullaşdırılması məqsədilə satmaq olar və nəhayət, təkliflərin rəqabət qabiliyyətini təmin etmək və bazarda davam gətirmək zərurəti yarandıqda qiymətlərin kəskin endirilməsini keçirmək olar.

Mehmanxana ticarət (kommersiya) istehsalı olaraq bazarda öz əmtəə məhsulunu xidmətlər şəklində təklif edir. Xidmət - mübadilə sazişləri vasitəsilə müştəri tərəfindən əldə edilən məhsuldur ki, bu, satınalma mülkiyyəti deyil, əşya şəklini almır və yalnız məhsulu və onun istifadəsini müəyyən vaxt ərzində və məkanda əldə etmək olar. Xidmət (o cümlədən mehmanxana xidməti) bir sıra xüsusiyyətlərə malikdir. Xidmətin bir əmtəə məhsulu, turist mehmanxanasının istehsalat nəticəsi kimi əsas səciyyəvi xüsusiyyəti ondadır ki, istehsalat proseslərinin, xidmətlərin satılması (mehmanxana tərəfindən) və istehlakı (müştəri tərəfindən) zaman və məkanda (üst-üstə düşürlər) baş verir. Xidmətin yerinə yetirilməsi istehsalçının ərazisi olan mehmanxanada istehlakçının fəal iştirakı və icraçı ilə qarşılıqlı təsiri, habelə onların bilavasitə təmasları mühitində baş verir. Buna görə mehmanxana məhsulunun keyfiyyəti əsas etibarilə mehmanxananın

heyəti tərəfindən müəyyənləşir, xüsusən də bilavasitə turistlərlə təmasda olan heyət ilə (front-offise). Xidməti ölçmək mümkün deyil. Onu yalnız xidmət göstərildikdən sonra (bəzən müəyyən müddət keçdikdən sonra) qiymətləndirmək olar. Mehmanxana xidmətini ehtiyat üçün istehsal etmək, saxlamaq, konservləşdirmək olmaz. Mehmanxana xidməti müştərinin istəyini (tələbini) dərhal təmin edir. Xidmət göstərilmədiyi halda mehmanxananın gözlənilən mənfəəti itirilir və ödənilə bilmir. Hətta vaxtında göstərilməyən xidmət mehmanxana üçün gələcək itkiyə çevrilə bilər.

Mehmanxana məhsullarına (xidmətlərinə) olan tələbat dəyişkəndir, ilin mövsümündən asılı olur, mövsüm dəyişikliklərinə məruz qalır. Mehmanxana məhsulunun istehsalı yüksək daimi (hər illik) maddi xərclərlə yanaşı, bir qədər az dəyişkən xərclər də tələb edir. Daimi xərclər xidmət olunan müştərilərin (qonaqların) sayından asılı olmur, dəyişkən xərclər isə bundan asılıdır. Turist mövsümü zamanı əlavə işçilərin cəlb edilməsi zərurəti yaranır. Mehmanxana məhsulunun satılması mehmanxana heyətilə yanaşı, eyni zamanda, bu məhsulun daxili keyfiyyətindən də (rahatlıq, komfort, mədəniyyət, xidmət səviyyəsi, mehmanxananın imici) asılı olur. Satış əhəmiyyətli dərəcədə, turoperatorlardan və turagentlərdən, marketinq qərarlarından (o cümlədən qiymətlərin müəyyən edilməsindən), nəqliyyat vasitələri və nəqliyyat yollarının mövcudluğu, mehmanxananın yerləşdiyi ərazidən, hava şəraitindən, ətraf mühitdən, regionun rekreasiya və mədəni-tarixi imkanlarından, ölkənin, ərazinin imicindən habelə rəqiblərdən və onların sayından asılı olur. Beləliklə, mehmanxana biznesi və mehmanxana məhsulunun satılması yüksək ixtisas peşəkarlığı, strateji və çevik idarəetmə (menecment) məharəti, yüksək mənəvi mədəniyyət, ən yüksək insan dəyərləri və heyətin peşəkar təlimini tələb edir.

Son illər ərzində dünya mehmanxana təsərrüfatının inkişafı mehmanxana məhsulu bazarında satış uğrunda kəskin rəqabətə gətirib çıxarmışdır. Müştəri (qonaq, turist) uğrunda aparılan mübarizədə son illər ərzində rəqabətli marketinq strategiyasının qalib gəlməsinə rast gəlirik. Marketinq bütövlükdə sahibkarlıq

fəaliyyətini təşkil edib düzgün istiqamətləndirilən menecmentin funksiyası hesab olunur. Marketinq mehmanxana biznesində alıcılıq tələbatının qiymətləndirilməsini əsas götürür. O, mehmanxana biznesinin bütün aspekt və sahələrini əhatə edir. Marketinqi mehmanxana biznesinin aparıcı fəlsəfəsi adlandırmaq olar ki, bu da bazarda daimi gəlir və sabit inkişaf əldə etmək üçün qonağın tələb və arzularını müqayisə etmək, onları qabaqcadan görmək və təmin etmək şərtlərinə əsaslanır. Eyni zamanda, mehmanxana müəssisəsinə qoyulan investisiyaların mənşəyini və mehmanxananın fəaliyyətinin əsas donorları olan investorlar tərəfindən nəticələrin gözlənilməsini nəzərə almaq lazımdır. Mehmanxanalara investisiyalar adətən torpağa, tikililərə və əsas fondlara qoyulur. Sərmayələrin əsas hissəsi mehmanxananın əsas vəsaitlərinə qoyulur. Bu da onun uzunmüddətli fəaliyyətilə bağlı daimi olan xərcləri artırır. Mehmanxananın fəaliyyət həcmindən, mehmanxana məhsulunun satılıb-satılmamasından, satış mövsümünün olub-olmamasından asılı olmayaraq ödənilməlidir. Mehmanxana marketinqində mehmanxananın düzgün yerləşməsi, məqsədli bazara istiqamətindən asılı olan fəaliyyət qüvvəsinin optimallığı kimi faktorları da nəzərə almaq zəruridir. Marketinq ilk əvvəl tələbatın qiymətləndirilməsi məqsədilə bazarın ibtidai tədqiqi ilə məşğul olur, bu da mehmanxananın bazarda olan imkanları və mövqeyini, yerləşməsini və ya bir neçə variantdan seçimini əhatə edə bilər. Marketinq bazarın öyrənilməsi, məhsulun inkişaf etdirilməsi, əmtəənin, satışın, monitorinq və müşahidələrin irəli çəkilməsi ilə bağlı uzun bir proses kimi nəzərdən keçirilə bilər. Bunlar marketinq silsiləsinin tərkib hissələrini təşkil edir. Bazar tədqiqatı konkret mehmanxanaya və onun təklif etdiyi məhsullara aid olaraq daha əlverişli bazar seqmentlərinin müəyyənləşdirilməsi üçün vacibdir, lakin əsas səylər əmtəənin irəli çəkilməsi və onun satışı üzərində mərkəzləşdirilməlidir.

Mehmanxana xidmətləri hissedilməzdir, onların təsvir edilməsi və ya ölçülməsi, həmçinin keyfiyyətinin yoxlanılması mümkün deyil. Adətən bu xidmətlər birbaşa və ya vasitəçilər (turizm agentliklərinin) vasitəsilə ayrıca və ya turpaket formasında satılır. Məlumdur ki, marketinq və satış eyni mənaya malik məfhumlar deyil. Satış satıcının, marketinq isə alıcının tələbatları üzərində

mərkəzləşdirilir. Satış prosesi mehmanxananın təklif etdiyi məhsul vasitəsilə alıcının tələbatının təmin olunmasına elə istiqamətləndirilmişdir ki, bu məhsul özü-özünün satışını təmin etsin. Artmaqda olan rəqabət ticarətin (satış) idarə olunmasını inkişaf etdirən əsas səbəblərdən biri kimi çıxış edir. Daxili xidmətlərin satışı mehmanxana təsərrüfatı sahəsində sahibkarlıq fəaliyyətinin inkişafı üçün geniş imkanlar yaradır. Satış şöbəsinin təşkilat strukturu mehmanxananın ölçüsündən və yerindən, əməkdaşların imkanları və qabiliyyətindən və rəhbərliyin siyasətindən asılıdır. Fərdi müştərilərin mehmanxana nömrələrinə görə ödədikləri vəsait gəlirin əsas hissəsini təşkil edir, buna görə də ticarət şöbəsinin meneceri bütün mümkün vasitələrdən istifadə edərək daimi müştərilərin saxlanılmasına və yeni müştərilərin tapılmasına var qüvvəsi ilə çalışır. Mehmanxanada marketinq və xidmətlərin satışı ilə məşğul olan əməkdaş mehmanxana və onun potensial müştəriləri barədə tam məlumatlı olmalıdır. Marketinq qonaqların arzu və tələbatlarının aşkarlanması və onların, əlbəttə ki, şəxsi gəlir əldə edilməsi şərti ilə ağlabatan qiymətlərlə təmin olunması üçün nəzərdə tutulmuşdur. Menecment üzrə mütəxəssis kimi yaxşı tanınan Piter Draker demişdir ki, «biznesin məqsədini çox qısaca təyin etmək olar: «özünüz üçün müştəri yaradın». Mehmanxana-restoran biznesinə gəlincə, bu tərifə dərhal bunu da əlavə etmək lazımdır: «... və elə edin ki, o sizin yanınıza yenidən qayıtsın».'

Müştəri əldə edilməsi və saxlanılması bir çox adamların tələbat duyduğu məhsulun və yaxud xidmətin tapılması deməkdir. Kemmons Uilson bütün ölkə üzrə öz «Holidey Inns» mehmanxanalarının tikintisinə başlarkən o, Amerikada yaşayan ailələrin və iş adamlarının böyük kütləsinin tələbatlarını təmin edirdi: müvafiq qiymətlə keyfiyyətli mehmanxanada qalma imkanının yaranması. Digər nümunə kimi «McDonald's» restoranlar şəbəkəsini misal gətirmək olar. Bu restoranlar vasitəsilə Rey Krok amerikalılara onların yaşadıqları həyat tərzində vacib olan istədiklərini çox böyük məharətlə vermişdir: hərəkətdə olarkən dadlı və ucuz nahar etmək imkanı. Marketinqi istehlakçıya istiqamətlənmə kimi müəyyən edərək Alaster Morrison bu anlayışı aşağıdakı 11 tezisin köməyi ilə təsvir etmişdir.

• Bir nömrəli tezis - müştərinin tələbatı:

• bu gün müştərinin tələbatlarını nə qədər çox təmin edirsinizsə, sabah onun sizin müştəriniz olmasına daha çox şans yaranır;

• bütün şöbələrin, menecerlərin və işçi kollektivin yeganə məqsədi müştərilərin tələbatlarını təmin etməkdir;

• müştərinin tələbatları - daimi qayğı obyekti və elm itədqiqat məsələsi olmalıdır;

• müştəri barədə məlumat onun tələblərini təmin etmək imkanlarını artırır;

• marketinq tədqiqatları fasiləsiz olaraq aparılır və onlar çox mühümdür;

• müştəri tələbatlarında baş verən bütün dəyişikliklər dərhal qeyd olunmalıdır;

• yeni məhsulların və yeni xidmət növlərinin yaranmasına tələbat vaxtında dərk olunmalıdır;

• müəssisənin zəif və güclü tərəfləri arasındakı nisbətin dövri təhlili aparılır;

• güclü tərəflər qeyd olunmalı, zəif tərəflər isə aradan qaldınlmalıdır;

• perspektiv planlaşdırmanın dəyəri həddən artıq qiymətləndirilməməlidir;

• müştəri tələbatlarının dəyişilməsini qabaqcadan görmək və bunun üçün bütün marketinq imkanlarından istifadə etməklə müvafiq addımlar atmaq lazımdır;

• müştəri tərəfindən müəssisənin məhsulu necə qiymətləndirməsi aşkar olmalıdır;

• məhsullar, xidmətlər və reklam bu qiymətləndirmənin nəzərə alınması ilə inkişaf edir;

• şöbələr arasında əməkdaşlığa qiymət verilir və müsbət qarşılanır;

• əməkdaşlıq nə qədər çox olarsa, xidmətlər də bir o qədər yaxşı göstərilər və müştəri razı qalar;

• eyni tipli müəssisələrlə əməkdaşlıq məqsədəuyğundur,

• əməkdaşlıq nə qədər çox olarsa, müştəri bir o qədər razı qalar;

• baş verən dəyişikliklər əsassız deyil, qaçılmaz kimi qəbul edilir;

• dəyişikliklərə müqavimət göstərilmir, onlara uyğunlaşırlar;

• biznesin diapazonu son dərəcədə geniş olmalıdır;

• müştəriyə daha yaxşı xidmət göstərilməsinə və ya qarşılıqlı fəaliyyətə aparan imkanlar kapitala çevrilməlidir;

• marketinq fəaliyyətinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi müntəzəm surətdə aparılır;

• marketinq üzrə effektiv proqramlar və strategiyalar təkrarlanır və inkişaf etdirilir;

• marketinq üzrə xərclər, habelə əmək ehtiyatlarına xərclənən vəsaitlərdən səmərəli surətdə istifadə olunmalıdır. Mehmanxana sənayesində fəaliyyət göstərən həm iri şirkətlərin, həm də kiçik müstəqil müəssisələrin bazarda öz mövqelərini möhkəmləndirmələri üçün yeni marketinq imkanlarını axtardıqları şəraitdə apardıqları marketinq strategiyalarının əsasında axtarış və qərar qəbuletmənin eyni mexanizmi durur. Marketinqə aid hər hansı qərarı qəbul etməzdən qabaq, birinci növbədə, ümumi iqtisadi vəziyyətin aydınlaşdırılması tövsiyə olunur. Bu cür prosedur, adətən, xarici mühitin təhlili adlanır. Bu zaman biznesə təsir etmək qabiliyyətinə malik iqtisadi, sosial, siyasi və texnoloji amillər tədqiq olunur.

Mövzu 9. Otel və restoran işçilərinin idarə edilməsi.

1. Təşkilati kadrların formalaşdırılması

2. Qüsursuz davranış (nəzakət, taktikilik, diqqətlilik, ziyarətçilərə qarşı öz vəzifə öhdəlikləri çərçivəsində xəbərdarlıq)

3. Kadr idarəetmə sisteminin informasiya təminatı

4. Mehmanxana personalının vəzifələri

Kadrların idarəetmə sistemində formalaşması Kadr idarəetmə sisteminin kadr hazırlığı şəraitində təşkilatın kadr xidməti işçilərinin zəruri kəmiyyət və keyfiyyət tərkibi başa düşülür. Təşkilatda kadr işinin səviyyəsi kadr xidmətləri üzrə mütəxəssislərin peşəkar səriştələrindən asılıdır. Hal-hazırda yerli təşkilatların kadr idarəetmə bölmələri bir çox hallarda peşəkar bacarıqları olmayan insanlarla təchiz olunmuşdur. Bu da müəssisə və təşkilatların müasir vəzifələrinə cavab vermir. Müəssisə və təşkilatların ixtisaslı və bacarıqlı kadrlarla təmin olunması idarəetmə üslubundan asılıdır. İdarəetmə üslubu xidmət, vəzifələrin yerinə yetirilməsi prosesində rəhbərin tabelikdə olanlarla davranış üslubu, onlarla münasibətlərinin səciyyəsidir [2, s. 27]. Kadr idarəetmə funksiyalarının tam həcmini yerinə yetirmək, kadrların idarə edilməsi xidməti işçilərin işgüzar və peşə ixtisaslarına yüksək tələbləri təqdim edir. Kadr idarəetmə işçilərinin əsas vəzifələri bunlardır: • əmək qanunvericiliyi, işçi heyəti ilə əlaqəli metodik, tənzimləyici və digər materialları bilmək yaxşıdır, kadr qeydləri, əmək psixologiyasının əsası, kadrların idarə edilməsi sahəsində qabaqcıl yerli və xarici təcrübə; • kadr qiymətləndirilməsinin müasir metodlarına, karyera rəhbərliyinə, kadrlarla işin uzun müddətli və operativ planlaşdırılmasına, struktur bölmələrin və işçilərin funksiyalarının tənzimlənməsinə, sosial idarəetmə texnologiyalarına sahib olmaq; • müəssisənin, bazarın, konyunkturanın inkişaf perspektivləri barədə, əməyin, istehsalın və idarəetmənin elmi təşkili əsasları, müəssisənin quruluşu və struktur bölmələrinin əsas funksiyaları haqqında dəqiq təsəvvürə sahib olmaq. Müasir şəraitdə təşkilatda kadr idarəçiliyinin mürəkkəbliyi kadr xidmətinin rəhbəri üçün tələblərin yeni səviyyəsini müəyyənləşdirir. Ona görə inkişafda olan təşkilatlarda

(firmalarda) kadr xidmətinin menecerləri yüksək peşə bacarıqlarına malik olmalıdırlar. Kadr hazırlığı və onlar tərəfindən yeni idarəetmə metodlarının yaradılması prosesi şüurlu və davamlı olmalıdır. Kadr idarəetmə xidmətinin kəmiyyət tərkibi təşkilat və kadr quruluşu və təşkilatın nizamnaməsi ilə müəyyən edilir. Müəssisə və təşkilatların xidmətinin tələb olunan sayda işçilərinin sayı hesablanarkən aşağıdakı amillər nəzərə alınır: • təşkilatdakı işçilərin ümumi sayı; • fəaliyyət sahələri (istehsal, ticarət, bankçılıq və s.) ilə ayrı-ayrı sahələrinin miqyası, filialların mövcudluğu ilə əlaqəli təşkilatın xüsusi şərtləri və xüsusiyyətləri; • təşkilatın sosial xüsusiyyətləri, işçilərinin struktur tərkibi (müxtəlif kateqoriyalı işçilərin, mütəxəssislərin, menecerlərin, işçilərin olması), onların ixtisasları; • kadr idarəçiliyində həll olunan vəzifələri (strateji planlaşdırma, kadr siyasətinin inkişafı, təlimin təşkili və s.); • idarəetmə işinə texniki dəstək. Kadr xidmətindəki əlverişli metodlardan biri, idarəetmə işlərini yerinə yetirmək üçün əmək xərcləri (vaxt) hesabına müəyyənləşdirilməsidir. Kadr idarəetmə sistemində dövr edən sənədlərlə işin təşkilidir. Sənəd işi sənədlərin işçi heyəti tərəfindən yaradıldığı andan tamamlandıqdan və digər bölmələrə təhvil verilməsindən bəri sənədlərin işlənməsi və hərəkətinin tam dövrüdür. Kadr idarəetmə sisteminin əsas kargüzarlıq funksiyaları bunlardır: • gələn və ötürülən sənədlərin vaxtında işlənməsi; • icra sənədləri üçün kadr idarəetmə sisteminin müvafiq işçilərinə etibar etmək; • kadr məsələlərinə dair sənədlərin çap edilməsi; • kadr sənədlərinin qeydiyyatı, uçotu və saxlanması;

•bu təşkilat üçün təsdiq edilmiş nomenklaturaya uyğun olaraq işlərin formalaşdırılması; • kadr məsələlərinə dair sənədlərin surətini çıxarmaq və artırmaq; • sənədlərin icrasına nəzarət; • sənədlərin şaquli və üfiqi bağlantılarda ötürülməsi.

Təşkilatın ölçüsündən asılı olaraq sənədləşmə işləri birbaşa bir bölmədə (ofis, ümumi şöbə) aparıla bilər və ya müxtəlif bağlantılara səpələnə bilər. Birinci halda işin təşkili şəklində sənədləşmə mərkəzləşdirilmiş, ikinci halda isə mərkəzləsdirilməmişdir. Praktikada bütün təşkilat üçün ortaq olan ən vacib işin bir hissəsi yerində həyata keçirildiyi və qalan iş bütün bölmələrdə, o cümlədən kadr

xidmətində olduğu zaman qarışıq bir forma üstünlük təşkil edir. [1, s.216]. Sənədləşdirmə tələbləri vahid sənədləşdirmə sistemləri üçün dövlət standartlarına əsaslanır. Kadr idarəetmə sistemində aşağıdakı standart sənədləşdirmə sistemləri tətbiq olunur və saxlanılır: • planlaşdırılmış (kadr məsələlərində planlaşdırılan tapşırıqlar, gənc mütəxəssislərə müraciətlər, işçilərin sayının, əməkhaqqının və s. planlaşdırılmış hesablamalar); • ilkin uçot (əmək və əməkhaqqı uçotu); • hesabat və statik (sayı, əməkhaqqı, əmək məhsuldarlığı, işçilərin buraxılması və s. baxımından); • sosial təminat (pensiya, müavinət, imtiyazlar və s.); • təşkilati və inzibati (məktublar, qeydlər, bəyanatlar, təlimatlar, anketlər, qərarlar, sərəncamlar, sifarişlər və s.) Sənədlərin əskəriyyəti təşkilat üçün daxili xarakter daşıyır. Bununla işləmə qaydası daxili qayda və müəyyən qaydalarla tənzimlənir. Kadrların idarə edilməsi sisteminin rəhbəri tərəfindən həyata keçirilən kadr sənədlərinin icrasının monitorinqinə xüsusi diqqət yetirilir.

Kadr idarəetmə sisteminin informasiya təminatı

Təşkilatın idarəetmə sisteminin müxtəlif səviyyələrində həyata keçirilən kadr idarəetmə prosesinin digər funksiyaları qərarların hazırlanması və onların icrasına nəzarətdir. Bu funksiyaların həyata keçirilməsini təmin etmək ehtiyacı, kadr idarəetmə sistemini məlumat prosesi kimi nəzərdən keçirməyə imkan verir. Funksional olaraq məlumatların ötürülməsi, işlənməsi, saxlanması, istifadəsi və iyerarxik idarəetmənin özü bir informasiya sistemi kimidir. [4, s.196]. Kadr idarəetmə sisteminin informasiya dəstəyi, idarəetmə sistemində işlədiyi dövrdə yayılan məlumatların həcmi, yerləşdirilməsi və təşkili formaları barədə həyata keçirilən qərarların məcmusudur. İnformasiya dəstəyi əməliyyat tənzimləmə və arayış məlumatları, texniki və iqtisadi məlumat və sənədləşdirmə sistemlərinin təsnifatlayıcılarını (vahid və xüsusi) ehtiva edir. Kadrların idarə edilməsi xidmətinin öz funksiyalarını uğurla yerinə yetirə bilməsi üçün məlumatların keyfiyyətinə dair aşağıdakı tələblərə riayət etmək lazımdır: 1. Mürəkkəblik - məlumat xidmətin bütün aspektlərini hərtərəfli əks etdirməlidir; xarici şərtlərlə birlikdə texniki, texnoloji, təşkilati və sosial. 2. Giriş məlumatlarının səmərəliliyi, idarə olunan sistemdəki proses axını ilə eyni vaxtda gəlməli və ya onun

tamamlanması anına təsadüf etməlidir. 3. Sistemli - tələb olunan məlumat sistematik və davamlı olaraq alınmalıdır. 4. Etibarlılıq - məlumat kifayət qədər dəqiq ölçmələr zamanı formalaşmalıdır. Son zamanlarda təşkilatların struktur bölmələrində, o cümlədən kadr xidmətində kompyuterlərin struktur bölmələrində fərdi kompyuterlər geniş yayılmışdır. Bu baxımdan kadırların idarə edilməsi xidmətinə informasiya dəstəyinin dizaynında əsas problemlərdən biri də kompyuter yaddaşında məlumatların təşkilidir. Məlumat bankı məlumat olmadan qurulur, bunların hər biri məlumatların təsvirinin, saxlanmasının və idarə edilməsinin ümumi prinsiplərini təmin edən müəyyən qaydalara əsasən təşkil edilmiş məlumatlar toplusudur. [3, s. 33]. Məlumat bazasında az sayda serial şəklində toplanır və daim yenilənir, bunların hər biri nəzarət problemlərinin həllində istifadəyə yönəldilmişdir. [3, s. 43] Kadrların idarə olunması xidmətinə informasiya dəstəyinin inkişafı üçün bir sıra təşkilati və metodoloji tələblər təqdim olunur: məlumat bazasında məlumatların minimal surətdə təkrarlanması ilə məlumat emalının rasional inteqrasiyası, sənəd formalarının sayının azaldılması, sənədlərdə olan məlumatların kompyuterlərdə işlənməsi imkanı; müxtəlif səviyyəli istifadəçilərə müxtəlif dərəcələrdə ətraflı məlumat əldə etməyə imkan verən məlumat dəstəyinin zəruri ehtiyatı.

Turistləri keyfiyyətli xidmətlərlə təmin etmək üçün mehmanxana müəssisəsi komfort, xidmətlərin səviyyəsi yüksək olmalıdır. Baş menecerin daimi və səmərəli nəzarəti altında bütün şöbə və bölmələrin birgə səyi ilə təkmilləşdirilmiş forma, üsul və yeni texnologiyadan istifadə etməklə turistlərə yüksək keyfiyyətli xidmət göstərmək olar. Mehmanxananın təchiz olunmuş, birbaşa giriş qapısına çıxan əsas yolu olmalıdır. Mehmanxanaya bitişik ərazi abadlaşdınlmalı və işıqlandırılmalıdır. Mehmanxanaya turist gətirən avtobusun mühafizəsi təmin olunmalıdır. Mehmanxana vestibülündə turistlərin qəbulu, istirahəti üçün zəruri şərait yaradılmalıdır. Mehmanxananın reklamında xidmətlərin yerləşdiyi yer, iş rejimi və s. haqqında məlumatlar verilməlidir. Turistlərə xidmət göstərən mehmanxana personalı müvafiq peşəkar hazırlığa malik olmalı, xarici dil bilməli, nəzakətli, xoşrəftar, səliqəli xarici görünüşü olmalı, etik qaydalara, sanitar və gigiyenaya əməl etməlidir. Mehmanxana personalı uniformada, yaxasında nişan öz iş yerində olmalıdır. Turistlərin və nümayəndə heyətlərinin mehmanxanada qəbulu üçün əsasən turist firmalarının sənədləri (məktub, faks, vauçer və s.) və turistlərin pasportları olmalıdır. Mehmanxanada

turistlərin qəbulu və yaşayışı turist sənədlərində və vizada göstərilən müddətdə yerinə yetirilir. Turist üzrsüz səbəb olmadan turist marşrutundan imtina edərsə, ona artıq xidmət göstərilmir və kompensasiya verilmir (xidmətin əvəzi).

Mehmanxanada turistlərin qəbulu və qeydiyyatı qəbul olunmuş müvafiq qaydada aparılır. Mehmanxanada turistlər müqavilədə (mehmanxana və turist firmaları arasında bağlanan müqavilə) göstərilən qayda üzrə nömrələrə yerləşdirilir. Qrup rəhbərinə ayrıca nömrə verilir. Müxtəlif qrup və ölkələrdən olan turistləri bir nömrədə yalnız onlann razılığı ilə yerləşdirmək olar. Bələdçitərcüməçilərə imkan daxilində bir yerli nömrə verilir. Turistlərə qeydiyyatdan sonra vizit kartlan, baqaj (yük) birkaları (turistin soyadı və otağın nömrəsi göstərilir) və nömrənin açarı verilir. Turistlər birkanı çemodana və yükə özləri bərkidirlər. Mehmanxana inzibatçısı, müvafiq qaydaya görə, 40 nəfərdən ibarət qrupu 15 dəqiqəyə, 100 nəfərə qədər turist qrupunu 40 dəqiqəyə, 100 nəfərdən artıq turist qrupunu 1 saat ərzində qəbul edib sənədləşdirməlidir. Turistlərin qəbul və qeydiyyatının vaxtını azaltmaq məqsədilə inzibatçı əvvəlcədən otaqların nömrələrini və sayını turist firmasının nümayəndəsi olan bələdçi-tərcüməçiyə verir. Qonaqları qarşılayan turist firmasının nümayəndəsi avtobusda yol boyu qrupun rəhbəri ilə birlikdə hər nömrənin qarşısında turistin soyadını yazır və siyahı mehmanxanada inzibatçıya təqdim olunur. Turistlər mehmanxana nömrələrini saat 12-də (yerli vaxtla) azad etməlidirlər və lazım gələrsə, qrupa 2 və ya 3 növbətçi nömrə verilir. Bələdçi-tərcüməçi və qrup rəhbəri nömrələrin açarlarının inzibatçıya təhvil verilməsinə kömək etməlidir. Mehmanxana nömrələrində buklet, prospekt, kağız, konvert, qələm, əlavə xidmətlərin siyahısı, telefon nömrələri, ingilis və azərbaycan dillərində yanğından mühafizə yaddaşı və s. olmalıdır. Mehmanxanada nömrə fondu hər yeni qrupun gəlməsinə 2 saat qalmış hazır olmalıdır. Mehmanxanada nömrələrin hazırlıq vəziyyətinə və keyfiyyətinə mehmanxana rəhbərliyi məsuliyyət daşıyır. Mehmanxananın yüksək dərəcəli nömrəsində döşəkağılar və mələfələr hər gün, adi nömrələrdə üç gündən bir dəyişilir. Dəsmallar nömrələrin dərəcəsindən asılı olmayaraq hər gün dəyişilir. İki və üçyerli nömrələrdə müxtəlif rəngli dəsmallar asmaq tövsiyə olunur. Hər turistin iki çemodanı və yükü pulsuz daşınır. Bundan artıq yükü qiymət cədvəli ilə turist ödəməlidir.

Mehmanxanada bütün sutka ərzində mineral sular, şirələr, şirniyyat, çay, qəhvə, tütün məmulatları və suvenirlər satılmalıdır. Mehmanxanada turistlərə xidmət sahələrində (bərbərxana, rabitə, restoran, kafe, bar və s.) ilk növbədə qulluq göstərilir. Mehmanxanada turistlərə tibbi yardım göstərmək üçün mehmanxana rəhbərliyi ərazi üzrə səhiyyə idarəsi ilə müvafiq müqavilə bağlayır. Mehmanxanada yaşayan turistləri təcili tibbi yardım və dərmanla təmin etmək

pulsuzdur. Turistlərin əşyalarını qorumaq, xarab olmasının qarşısını almaq məqsədilə aeroportda turistlər öz əşyalarını nəzərdən keçirib yoxlayır, bundan sonra yüklər, çemodanlar və digər əşyalar maşında mehmanxanaya göndərilir. Xidmət personalı nəzarət etməlidir ki, turistlər mehmanxananı tərk edəndə əşyalarını yaddan çıxarıb mehmanxanada saxlamasınlar. Əgər turist əşyanı yaddan çıxarıbsa, inzibatçı siyahı üzrə akt tərtib edib əşyanı təhlükəsizlik və ya rejim xidmətinə təhvil verir. • Mehmanxanada yaşayan turistlər daxili nizam-intizam qaydalarına riayət etməlidirlər. • Turist və ya onun nömrəyə dəvət etdiyi qonaq tərəfindən mehmanxana əmlakına zərər dəyərsə, nömrədə yaşayan maddi məsuliyyət daşıyır. • Nömrəni tərk edən qonaq pəncərələri, su kranlarını bağlamalı, işıq, radio, televizoru söndürməli, otağın açarını inzibatçıya təhvil verməlidir. • Turist nömrədə tezalışan və irihəcmli əşyaları saxlaya bilməz. • Turist istilik cihazlarından istifadə etməməli və nömrədə ev heyvanları saxlamamalıdır.

Mehmanxana personalının vəzifəsi qonağın nömrədə yaşaması üçün estetik şərait yaratmaq, kompleks xidmət göstərmək, gözəl mühit yaratmaqdan ibarətdir. Xüsusiyyət, məqsəd və şəraitindən asılı olaraq mehmanxana personalının peşə etikası özünü göstərilən xidmətdə əks etdirir. Yüksək mədəniyyətə malik personal qəbul olunmuş etiket ’normalarına riayət edir. Daxili intizam qaydaları, vəzifə təlimatları mehmanxananın normativ sənədlərində öz əksini tapmalı və bu xidməti etiketin əsasını təşkil və təmin etməlidir. Mərasimlərin, konfransların, simpoziumların və s. təşkilində yaxından iştirak edən mehmanxana personalı diplomativ protokolun əsaslarını və xarici dil bilməlidir. Nəzakət məfhumuna cəmiyyətdə qəbul olunmuş ədəb, ehtiram, mərifət qaydalarına riayət etmək və müxtəlif insanlar arasında münasibətlərin nümunəsi kimi baxmaq lazımdır. Nəzakətli davranış istər qoca və ya cavan, rəhbər işçi, yaxud tabelikdə olan, tanış və ya qeyri-tanış olsun, özünü insanlara xoş münasibətdə göstərir.

Nəzakətlilik insanların bir-biri ilə görüşündə, salamlaşmasında, rəftarda, hərəkətdə və s. özünü göstərir. Dünyanın bir çox xalqlarında salamlaşmaq həm də hərəkətlərlə ifadə olunur. Məsələn, təzim etmək, şlyapa və şapkanı başdan çıxarmaq, əl vermək və s. Salamlaşmaq növləri həm də milli və xoşməramlı xarakter daşıyır. Məsələn, «Sabahınız xeyir», «Axşamınız xeyir», «Gecəniz xeyrə qalsın» və s. Öz mahiyyəti ilə minnətdarlıq sözləri salamlaşmaq ifadələrinə

yaxındır. Minnətdarlıq baxışla, təbəssümlə, işlə ifadə olunur. Başqasını narahat edəndə «bağışlayın», «üzr istəyirəm» sözlərini işlədirik. «Buyurun», «zəhmət olmasa» minnətdarlığın nəzakət formasıdır. Analoji nəzakət sözləri, demək olar ki, dünyanın bütün dillərində mövcuddur və etiketin zahiri formasının bir hissəsidir. Etiketin bu forması mehmanxana personalının qonaqlarla ünsiyyətində daimi və zəruri şərtdir. Mehmanxananın bəzi personalı üçün spesifik xidmətlə əlaqədar nəzakət qaydalarından bəzi istisnalar mövcuddur. Məsələn, qapıçılar, yükdaşıyanlar salamlaşanda birinci əl verməməli, uniformanın bir hissəsi olan şapkanı çıxarmalıdır

Mövzu 10. Qonaq qəbulu müəssisələri üçün işəgötürmə heyəti

1. İşçi qüvvəsi üzrə heyətin peşəkar etikasının spesifikası

2. İnsan resurslarının planlaşdırılmasının əsas mərhələləri

3. Kadr innovatoru

4. Heyətin təhlili

İşçi qüvvəsi üzrə heyətin peşəkar etikasının spesifikası ondan 38 ibarətdir ki, o təkcə müəyyən mənəvi tələblərə uyğun gəlməməlidir, həm də insan resurslarının idarə edilməsində şüurlu şəkildə ənəvi tənzimlənmə mexanizmlərindən istifadə etməlidir.

Əgər işçi qüvvəsi üzrə heyətin xarakteristikasının özünə uyğun olaraq səriştəlilik modelindən istifadə olunsa, onda yuxarıda göstərilənlərdən aydın olur ki, bu nə fəaliyyətinn kifayət qədər sadə növünü təsvir edən birölçülü model, nə də ki, biri-birinə yaxın fəaliyyətin bütün sinfinin xüsusiyyətlərinin ümumiləşdirilməsinə xidmət edən abstrakt modeldir. Bu, fəaliyyətin digər növlərinin elementləri qismində birləşmiş mürəkkəb təşkil olunmuş fəaliyyətin modeli olmalıdır. Bu səbəbdən işçi heyət üzrə menecerin səriştəlilik modeli çoxrollu professional profil kimi çıxış edir. İşçi heyət üzrə menecerin çoxrollu professional profilinin qurulması zamanı aşağıdakıları eyniləşdirmək lazımdır: 1) işçi heyət üzrə menecerin funksional fəaliyyət xarakteristikasına əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərmək qabiliyyətinə malik mühafizə edilən və gələcəkdə görünən tendensiyaları (biznes, sənayenin təşkilində, bazar mühitində, texnika və texnologiyada); 2) işçi heyət üzrə menecerin əsas «məsuliyyət zonalarının» çoxluğu; 3) işçi heyət üzrə menecerin özünün nöqteyi-nəzərindən daha vacib məsələlər və iş nəticələri; 4) hər bir əsas funksiya üçün onun fəaliyyətinin effektivliyi; 5) hər bir əsas funksiyanın yerinə yetirilməsi üçün lazım olan əsas qabiliyyəti, bacarıq və vərdişləri müəyyən edən blok və işçi heyət üzrə menecerin fəaliyyətinin nəticələrə nail olması; 6) işçi heyət üzrə menecerin səriştəsinin meydana çıxdığı fəaliyyəti üçün spesifik olan.

İşçi qüvvəsi üzrə heyətin əsas rolları. Gələcək kadr xidmətinin təsvirlərindən çıxış edərək və uğurlu korporasiyanın təcrübəsinə söykənərək işçi heyət üzrə menecerin ixtisası üçün əsas rolları müəyyənləşdirmək olar. 1. kadr strateqi-kadr strategiyasının işlənib hazırlanmasına və realizasiyasına, eləcə də onun təminatı üçün təşkilati mexanizmlərə; kadr menecmentinin funksiyasını həyata keçirən (işçi heyət üzrə vitseprezident) idarəetmə sistemi və xidmət rəhbərliyinə cavabdeh olan idarəetmə komandasının üzvüdür. 2. İşçi heyətın idarəetmə xidmətinin rəhbəri kadr bölmələri işinin təşkilatçısıdır. 3. Kadr texnoloqu-işçi heyət üzrə menecer üçün spesifik hallarda yaradıcı yanaşmaları işləyib hazırlayan və həyata keçirən, xüsusi və texnoloji biliklərə malik olan, müxtəlif daxili və xarici resursları cəlb etməyə və onlardan səmərəli şəkildə təşkilatın iş perspektivlərini nəzərə alaraq istifadə etməyə qabil olan şəxsdir (təşkilatı inkişaf və ya işçi heyətin inkişafı xidmətinin rəhbəri). 4. Kadr innovatoru- təşkilatın kadr menecmentinin təcrübəsində geniş yayılmazdan əvvəl böyük diqqət və əsaslı surətdə tədqiqat tələb edən təcrübi, təşəbbüskar və ya pilotaj layihələrin rəhbəri, onları işləyib hazırlayan liderdir. 5. İcraçı-operativ kadr siyasətini həyata keçirən mütəxəssisdir. 6. Kadr konsultantı (xarici və daxili)-korporasiyanın perspektivinin ponorama görünüşündən, təşkilatı kadr potensialının inkişafı ilə əlaqədar olan tələbatların müəyyən edilməsi, problemlərin mümükünlüyü və həlli üçün insan resurslarının idarə olunması sahəsində təcrübi biliklərdən istifadə edən professionaldır. Faktiki olaraq bu altı professional rol ayrıca götürülmüş təşkilatın kadr menecmenti sistemində səmərəli işləyən idarə etmə komandası üçün minimal rol cəmidir. Tədqiqatçılara işçi heyət üzrə menecerin səriştəliliyinin çoxlu xarakteristikası təqdim olunub, səriştəliliyin 11 sahəsi ekspert qiymətləndirməsində işçi heyət üzrə menecerin yuxarıda sadalanan altı rolunda yer aldığından aparıcı sayılıb. Səriştəliliyin bu aparıcı sahələri üç qrupda birləşdirilib. 1. Şəxsi alicənablıq. 1) əxlaqi qaydalara uyğunluq-şəxsin hüququna hörmət, verilmiş vədlərə görə məsuliyyət, etibarlılıq, düzgünlük, ədalətdir; 2) düzlük-öz işinin nəticələrinə yüksək tələbdir;

3) düşüncəlilik-ağıllı, real və əsaslandırılmış qərar qəbul etmək qabiliyyətidir. 2. Məqsədyönlülük və məhsuldarlıq: 1) səmərəlilik-konkret nəticəyə yönəlmədir; 2) inadkarlıq-çətin vəziyyətlərdə meydana çıxan mədudiyyətləri aradan qaldırmaq qabiliyyətidir; 3) təşkilata sadiqlik və işgüzar istiqamət-təşkilatın normalarına əməl etməyə hazırlıq, işə həvəs və işinin keyfiyətinə görə məsuliyyətdir; 4) özünə inam- hazırlıq və qeyri-adi tapşırıqların həlli bacarığıdır. 3. Komanda işinin vərdişləri: 1) komanda istiqaməti-birgə fəaliyyət zərurətinin başa düşülməsi və digərləri ilə qarşılıqlı əlaqədə işləmək bacarığıdır; 2) əlaqə-partnyorlarla iş və yaradıcılıq münasibətdlərini qurmaq bacarığıdır; 3) ünsiyyətcillik-partnyorlara təsir göstərmək və qarşılıqlı anlaşmaya nail olmaq üçün şifahi və yazılı nitqdən, stilistikadan və digər ifadə vasitələrindən istifadə etmək bacarığıdır; 4) qulaq asmaq bajarığı-şifahi kommunikasiyadan hasil edilən informasiyanı qəbul etmək, mənimsəmək və istifadə etmək bajarığıdır. İşçi heyət üzrə menecerin uğurlu işi üçün səriştəliliyin bu aparıcı sahələrinin əhəmiyyətinin ekspert qiymətləndirməsi onları aşağıdakı qaydada təsnif etməyə imkan verir (əhəmiyyət dərəcəsinin azalması üzrə): 1) etiklik (əxlaq qaydalarına uyğunluq); 2) ünsiyyətcillik; 3) dinləmək bacarığı; 4) əlaqə yaratmaq; 5) komanda istiqaməti; 6) düzlük; 7) mühakiməlilik; 8) səmərəlilik; 9) inadkarlıq; 10) özünə inam; 11) təşkilata sadiqlik və iş oriyentasiyası

Kadrlar üzrə menecerin professional etikası sadalanan bütün prinsip və kateqoriyaları özündə cəmlənşdirir, lakin formasına və fəaliyyət məzmununa görə spesifik özəlliklərə malikdir. Kadr işçisinin istənilən qərarı özgəsinin taleyinə görə məsuliyyətə qatlanmaqdır. Ciddi desək, insanı fəaliyyət obyekti qismində götürən ixtisasların bütün nümayəndələri (həkim, müəllim, hüqüqşünas, jurnalist) belə məsuliyyət daşıyır, lakin məhz rəhbər işçilərin professsional imkanlarının, onların karyerasının, deməli ümumi vəziyyətinin reallaşmasına cavab verir. İnsanların mənəvi və işgüzar keyfiyyətləri işçi heyət üzrə menecer üçün professional fəaliyyətin obyektinə çevrilir: 1) xalis professional keyfiyyət peşə vərdişləri, iş təcrübəsi, xarici dilləri bilməkdir; 2) peşəkar olaraq mənəvi-psixoloji keyfiyyət məqsədyönlülük, düzgünlük, prinsipiallıq, fədakarlıq, tələbkarlıqdır; 3) mənəvi

olan xeyirxahlıq, qayğıkeşlik, humanistlik, ləyaqət, digərlərinə hörmət, alicənablıq, səxavətlilik, ərlik, ədalət, vicdandır.

İşçi qüvvəsi üzrə heyətin idarə olunmasında ikinci dalğa və ya inqilab istehsal münasibətlərinin humanistləşməsi ideyası, kadr xidmətinin diqqətinin insan münasibətləri üzərində cəmləşməsi ideyası ilə əlaqədardır. Kadr işçisinin ikinci etik doktrina ilə, Y doktrinası, insan hər vasitə ilə motivasiya edilməli, effektiv işləyə bilməsi üçün ona lazımi şərait yaradılmalı olan, təşkilatın ümumi dəyərlərinə qoşulan və bunun hesabına maksimal iqtisadi effektə nail olunan işçi kimi təfsir edilir. Təşkilatın məqsədələrinə münasibət üzrə məsuliyyət və öhdəlik əməyin nəticəsinə görə alınan mükafatdan asılıdır. Daha vacib mükafat özünüifadədə və özünüaktuallaşdırmada tələbatın təmin olunması ilə əlaqədar olandır. Bu doktrinalar arasındakı fərq D. MakQreqor1 tərəfindən işlənmiş X-Y nəzəriyyəsində əksini tapıb.

İnsan Resurslarının planlaşdırılması, təməl olaraq şirkətin işçi qüvvəsinə olan ehtiyacını müəyyən edərək bu ehtiyacın qarşılanması üçün göstərilən fəaliyyətlərin bütünüdür. Daha təfsilatı ilə desək, İnsan Resursları planlaşdırılması ilə şirkət gələcəkdə insan resurslarına olan tələbatı proqnozlaşdırmaq və bunun da nəticəsi olaraq şirkətin kifayət qədər işçiyə sahib olub-olmamasını müəyyənləşdirərək biznes hədəflərinə çatmasına vəsilə olur. İnsan Resurslarının planlaşdırılması proaktiv prosesdir, şirkətin gələcəkdə işçilərə olan tələb və təklifini öyrənir. Bu fəaliyyətin missiyası kifayət qədər düzgün kadrı düzgün vəzifəyə təyin etməkdir. Effektli HR planlaşdırılması ilə şirkətin hədəfləri və strateji məqsədlərinə çatmasına və kadr çatışmamazlığından qaçmasına nail olmaq mümkündür. Bütün bu planlamaları edərkən maliyyə, marketinq və s. ünsürləri də nəzərə almaq lazımdır.

İnsan Resurslarının planlaşdırılması nəinki İR departamentlər üçün eyni zamanda strateji biznes planlaşdıranlar üçün də əsas prioritetlərdən birinə çevrilmişdir.

İRP-nın məqsədi

İnsan Resursları planlaşdırılmasının əsas ana məqsədlərindən biri işçilərin motivasiyasını, təlimləri və müəssisənizə bağlılığını təmin edə biləcək üsulların müəyyənləşdirilərək tətbiq edilməsidir. Çünki personalın inkişaf etmə prosesləri də planlaşdırmanın tərkibinə daxildir. İRP prosesi digər proseslərdən daha çox insan faktoruna əsaslandığı üçün olduqca həssas bir prosesdir. Nəticə olaraq bu planlaşdırma işçilərinizi ən səmərəli şəkildə bütün təşkilati proseslərə daxil etməkdə işinizi asanlaşdıracaq. Planlaşdırma zamanı kadrların potensial üstünlüklərini və çatışmayan tərəflərini də proqnozlaşdırmaq önəmlidir.

İnsan Resursları planlaması; müəssisənin ehtiyacı olan personal sayını müəyyən edərək ehtiyac duyulan qaynaqların haradan və necə təmin ediləcəyini, yəni kənardan yoxsa daxildə rotasiya ilə fərqli departamentdən alınacağını açıq şəkildə müəyyən etməlidir.

İlk olaraq vəzifə öhdəlikləri düzgün müəyyən edilməli və ardından bu vəzifə öhdəliklərinə uyğun olan kadrı necə işə götürəcəyinizə qərar vermək lazımdır. Qeyri-effektiv İRP şirkətin qısamüddətli əməliyyat planları və uzunmüddətli strateji planların yerinə yetirilməsində maneə törədir.

İRP-nın hədəfləri

İRP ilə hədəf olunan uğur – dövrümüzdə dəyişən iş şərtlərində və intellektual sərmayə olaraq təsvir olunan iş gücündə, ən qabaqcıl İR metod və texnikaları ilə şirkətə güc qazandırmaqdır. Həmçinin, İRP işə qəbul, seçmə-yerləşdirmə, performans dəyərləndirmə, effektiv komanda işi və motivasiya kimi İR sahələri ilə də yaxından əlaqəlidir.

İRP-nı tələb edən başlıca səbəblər

Şirkətlərdə insan resursları planlaşdırılmasını tələb edən müəyyən amillər var. Bunlardan başlıca olanları:

- Əməyə olan tələbatın artması
- Texnologiyanın sürətli inkişafı
- İxtisaslı kadr çatışmazlığı

- Sürətli sosial və mədəni inkişaf
- Qloballaşma nəticəsində yaranan yeni sistemlər

İRP-nın faydaları

- Müəssisənin vizyon və missiyasına uyğun olan insan resursunu əldə etmək;
- Hədəfə uyğun və yetərli sayda işçi qüvvəsinə nail olmaq;
- Mövcud kadrların ən uyğun vəzifədə çalışmasını təmin etmək;
- Təlimə ehtiyacı olanlar üçün təlim və inkişaf planlarını hazırlamaq;

Mövzu 11. Motivasiyanın əsas və prosesual nəzəriyyələri

1. Motivasiyanın prossesual nəzəriyyələri

2. Abraham Maslounun (Maslow) Ehtiyaclar İyerarxiyası

3. McClelland nəzəriyyəsi, konsepsiyası və mahiyyəti

4. Herzberg iki faktor nəzəriyyəsi

Motivasiyanın prossesual nəzəriyyələri, məzmun nəzəriyyələri kimi, 1950-ci illərdə ABŞ-da yaranıb. Prosessual nəzəriyyələrin müəllifləri etiraf edirlər ki, motivasiya sistemlərində işçilərin ehtiyaclarını nəzərə almaq lazımdır. Bununla birlikdə, əməyi stimullaşdırmaq üçün təməl şərt, daxili münasibət və gözləntilərdən istifadə etməklə subyektin davranışına təsir etmək qabiliyyəti hesab olunur.

Bununla yanaşı, motivasiyanın prosessual nəzəriyyələrinin diqqət mərkəzində, ümumiyyətlə, qavrayış və gözləntilər deyil, yalnız konkret vəziyyətlə bağlı olan, subyektin bu konkret hallarla bağlı seçdiyi davranışın növünü müəyyən edən amillərdir. Vacibdir ki, subyekt, şəxs, konkret bir vəziyyətdə düzgün davranış haqqında qərar verərkən, xarici şərtlərdən deyil, bu və ya digər bir davranış tərzinin uyğunluğunu özünün qiymətləndirməsindən çıxış etsin.

Məsələn, **Viktor Vrumun** konsepsiyasında motivasiya effekti işçinin ehtiyacları əsasında deyil, onun düşüncələri və qarşıya qoyulmuş vəzifələrin və təklif olunan motivasion nəticənin nisbəti, onun reallığının qiymətləndirilməsi və onun şəxsiyyətin real niyyətləri ilə tutuşdurulması nəticəsində baş verir. İşçinin əməyə daxili həvəslərinin reallaşması nəticəsində əldə edilən belə fikir prosesi çərçivəsində dörd əsas məqam ayrılır:

• edilən səylərdən asılı olaraq konkret bir əmək effektivliyinin əldə edilməsini gözləmək;

• işin yerinə yetirilməsinin effektivliyindən asılı olan nəticənin gözlənilməsi;

• işin keyfiyyətinin, nəticələrin əldə edilməsinin elan edilmiş mükafat almaq üçün yeganə vasitəyə çevrildiyini başa düşmək;

• mükafatın həqiqi dəyərinin təyin edilməsi: əgər şəxs səylərini əhəmiyyətsiz və ya yersiz hesab edərsə, motivasiya səviyyəsi kəskin şəkildə aşağı düşür.

Bundan əlavə, müəllif valentlik (idarəetmənin effektivliyi) anlayışından istifadə edir. Valentlik işçinin təqdimatında mükafatlandırmanın dəyərinin gözləntilərə nə dərəcədə uyğun olduğunu müəyyən edir və bundan asılı olaraq işçinin məmnunluq və ya narazılıq dərəcəsi formalaşır.

Bu dəfə Sizinlə Abraham Maslounun (Maslow) Ehtiyaclar İyerarxiyası/Piramidası, onun daha sonrakı 8 pilləli variantı haqqında danışmaq istəyirəm. Maslou bu haqqında ilk dəfə 1943-cü ildə çap olunmuş A Theory of Human Motivation məqaləsində məlumat verir. 1954-cü ildə isə Motivation and Personality adlı kitabında detallı şəkildə bu mövzudan bəhs edir. Ehtiyaclar İyerarxiyası digər motivasiya nəzəriyyələrinin də bəziləri üçün təməl olduğu və müasir dövrdə də öz təsirini saxladığı üçün önəmlidir.

Piramida ilk varinatda **5 pilləli** olub və bəsitdən mürəkkəbə doğru bu şəkildə açıqlanır:

1. **Fizioloji** (physiological) ehtiyaclar: Hava, su, qida, istilik, sığınacaq, yuxu, və s.
2. **Təhlükəsizlik** (security) ehtiyacları: Təhlükəsizlik, sağ qalma, sağlamlıq, iş, sığınacaq, haqq və hüquqlar və s.
3. **Aid olma, sevgi** (belonging, love/social) ehtiyacı: Dostluq, ailə, ünsiyyət, aid olma, sevgi, yaxınlıq, və s.
4. **Hörmət** (esteem) ehtiyacı: Özünə hörmət, özünə inam, hörmət edilmək, uğur qazanmaq, tanınmaq, status sahibi olmaq, və s.

5. **Özünü reallaşdırma** (self-actualization) ehtiyacı: Şəxsi inkişaf, şəxsi potensialını reallaşdırma, istedadının fərqinə varma və onu istifadə etmə, yaradıcılıq, həqiqətləri qəbul etmə, qərəzsiz olma və s.

McClellandın Motivasiya nəzəriyyəsi - İnsan motivasiyasını Nailiyyət ehtiyacı (Need for Achievement - nAch), məsləhət ehtiyacı (Need for Affiliation - nAff) və güc ehtiyacı (Need for Power - nPow) üzərində quran nəzəriyyə. Bu nəzəriyyə, motivasiyanın fərqli insanlar arasında fərqli tiplərə malik olduğunu və insanların bu ehtiyaclara əsasən hərəkət etdiklərini irəli sürür. 1. Nailiyyət ehtiyacı (nAch): Bu, şəxsin uğur qazanmaq və yüksək performans göstərmək üçün daxili motivasiyasını təsvir edir. Bu insanlar çətin və iddialı məqsədlər qoymağa, müstəqil şəkildə işləməyə və nailiyyət əldə etməyə çalışırlar. Onlar nəticələrə əsaslanır və uğursuzluqdan qorxurlar, amma eyni zamanda uğur qazanmaq istəyirlər. 2. Məsləhət ehtiyacı (nAff): Bu ehtiyac, insanların sosial əlaqələrə və digər insanlarla müsbət münasibətlər qurmağa olan arzusunu ifadə edir. Belə insanlar komanda işində yaxşıdırlar, əməkdaşlıq etməyə üstünlük verirlər və başqalarının onları bəyənməsini istəyirlər. 3. Güc ehtiyacı (nPow): Bu ehtiyac, şəxsin öz təsir gücünü artırmaq və başqalarını idarə etmək istəyini təmsil edir. Güc ehtiyacına malik olan insanlar rəhbərlik etməkdən, başqalarını idarə etməkdən və öz mövqelərini gücləndirməkdən məmnun olurlar. Onlar şəxsi təsirlərini artırmaq və başqalarını yönləndirmək istəyirlər. McClellanda görə, hər insan bu üç ehtiyacdan birinə daha çox meyillidir və bu ehtiyacların gücü insanların iş yerindəki davranışlarını və motivasiyalarını təyin edir. Motivasiya nəzəriyyəsi, işçilərin fərdi ehtiyaclarını nəzərə alaraq daha effektiv idarəetmə strategiyalarının yaradılmasına, müxtəlif ehtiyaclara malik insanları tanımağa və onların ehtiyaclarına uyğun mühit yaratmağa kömək edir.

Motivasiya nəzəriyyələrinin inkişafına kömək edən şəxslərdən biri də Frederik Herzberg olmuşdur. Herzberg də eynən Maslou və Alderfer kimi, motivasiyanın təməlində təlabatların olduğunu söyləmişdir.

Frederik Herzberg “İki – Faktor” nəzəriyyəsini 1950 – ci illərin sonu və 1960 – cı illərin əvvəllərində inkişaf etdirmişdir. Herzberg və dostları Pittsburghda təxminən 200 mühəndis və mühasibdən ibarət qrupla görüşərək, onlara keçmişdə işlədikləri zamanlardan özlərini xüsusilə məmnun və motivə olmuş hiss etdikləri və tam tərsi olan vəziyyətləri xatırlamalarını istəmişdir. Daha sonra da hiss etdikləri bu yaxşı və ya pis duyğuların nələr olduğunu onlardan ifadə etmələrini söyləmişdir. Alınan cavablar qeydə alınmış və analiz edilmişdir. Nəticədə, işçilərin məmnunluq və kifayətlənməmə (narazılıq, məmnun olmama mənasında.) ilə bağlı verdikləri cavablardan iki fərqli anlayışın olduğu müəyyənləşdirilmişdir.
Araşdırmanın nəticələrinə görə “qoruyucu faktorlar” və “motivəedici faktorlar” olmaqla iki fərqli faktor qrupunun olduğu və iş yerindəki insanları fərqli şəkillərdə təsir altına aldığı müəyyən edilmişdir.

1. Qoruyucu faktorlar - işçilərin məmnun olmama və motivasiya əksikliyinin səbəbləri haqqındakı suallara verdikləri cavabların nəticəsində əldə edilmişdir. Bunlar maaş, iş təhlükəsizliyi, işləmə şərtləri, şirkət siyasəti və idarəsi, yoxlamanın (nəzarətin) səviyyəsi və xüsusiyyəti, şəxslərarası münasibətlərdir. Buna görə də əgər iş yerində qoruyucu faktorlar yoxdursa işçilər narazılıq, məmnuniyyətsizlik yaradan ünsürləri ifadə edirlər.
2. Motivəedici faktorlar - bura müvəffəqiyyət hissi, tanınma, məsuliyyət, işin inkişafı və fərdi inkişaf, yüksəlmədir. Motivəedici faktorlar işçilərin motivasiya və məmnunluq hissilərinin ifadəsidir. Buna görə çalışanların bu faktorları açıqca görmələri və hiss etmələri motivə olmalarına səbəb olacaqdır.

Herzberg bu nəzəriyyəsində digər Maslou və Alderferin nəzəriyyələrinin əksinə təlabatları ayrı kateqoriyalarda deyil, iki fərqli faktorda qruplaşdıraraq ifadə etmişdir. Buna görə də qoruyucu faktorlar içindəki təlabatların qarşılanması şəxsdə məmnunluq hissi yaratmazkən qarşılanmaması narahatlıq hissi yaratmaqdadır. Bunun əksinə olaraq motivəedici faktorlar içindəki təlabatlar qarşılanmadıqda şəxs məmnun olmayacaq, lakin eyni zamanda narahat da olmayacaqdır.
Herzberg mədəniyyət fərqliliklərinə baxmayaraq motivəedici və qoruyucu faktorların işçilərə bənzər şəkildə təsir etdiyinə inanmaqdadır. Bununla bağlı

müxtəlif ölkələrdə (ABŞ, Yaponiya, Finlandiya, Macarıstan, İtaliya) edilən bəzi araşdırmalar bunun doğruluğunu sübut edir. Herzbergin nəzəriyyəsi günümüzdə hələ də idarəçilər tərəfindən istifadə olunur.

S. Adamsın ədalətlilik nəzəriyyəsi. Ədalətlilik nəzəriyyəsi muzdlu işçilərlə iş verən arasındakı iqtisadi mübadiləyə əsaslanır. O, burada «giriş» (işçinin əmək töhfələri, təhsili, bacarığı və s. mənasında) və «çıxış» (iş verənin əməyin ödənilməsi, sosial xidmət, əməyin təhlükəsizliyi və s. üzrə fəaliyyəti) ifadələrini işlətməklə, əməyin nəticələri ilə qazanc arasındakı əlaqənin, «giriş»lə «çıxış»ın tarazlıqda olmasının zəruriliyini irəli sürür. Burada həmçinin əməyin nəticələrinin düzgün və obyektiv qiymətləndirilməsi əsas götürülür.

V. Vrumun motivləşdirmə nəzəriyyəsi. V.Vrum digərlərindən fərqli olaraq, motivləşdirməni seçimin (davranışın alternativ formalarının seçimi) *idarə edilməsi* prosesi kimi qiymətləndirmişdir. O göstərmişdir ki, bu seçim *üç dəyişən kəmiyyətdən* asılıdır. Bunlar *valentlilik* (cəlbedicilik ölçüsü, məqsədin dəyəri), *cəhdetmə* (işçinin məqsədə çatma ehtimalını qiymətləndirməsi) və *gözləmədən* (işçinin nəticədən asılı olaraq ala biləcəyi mükafat barədə subyektiv ehtimalı) ibarətdir.

g). Porter–Louler motivləşdirmə modeli. Əslində bu model əvvəlki nəzəriyyələrin əsas ideyalarının birləşməsidir. Çünki burada da əmək uğurlarından, həvəsləndirmənin ədalətli olmasından, şəxsiyyətin qabiliyyətindən söhbət gedir. Əgər A.Maslou insanın eyni zamanda müxtəlif səviyyəli tələbatının olduğunu müəyyən etmişsə, F.Hersberq adamların fəaliyyətinin iki qrup amillərdən (gigiyenik və motivləşdirici), V.Vrum insan gözləməsinə təsir edən üç amildən asılı (səy, nəticə, mükafatlandırma) olduğunu göstərmişdir. D. Mak-Klelland müvəffəqiyyət, hakimiyyət arasındakı əlaqəni, Porter–Louler isə *motivləşdirmənin kompleks modelini* (mükafatlandırma, məmnun qalma, səy göstərmək, gözləmənin səmərəsi, işin nəticəsi, əməyin ədalətli qiymətləndirilməsi, qabiliyyət və s.) irəli sürmüşlər.

Haqqında danışılan bütün bu motivləşdirmə nəzəriyyələri mahiyyət etibarilə

menecmentin səmərəli təşkili yolu ilə uğurlu son nəticə əldə edilməsinə yönəldilmişlər. Bu isə, öz növbəsində menecmentin prinsiplərinin, funksiyalarının, metodlarının və üslublarının vaxtında və obyektiv tətbiq olunmalarını tələb edir. Belə ki, bu əməliyyatların icrası və motivləşdirmə amilləri nəzərə alvnmadan heç bir işdə müsbət nəticə əldə etmək mümkün deyildir və bunlarsız ümumiyyətlə idarəetmə mümkün deyildir.

Motivləşdirmədən söhbət gedərkən «mükafatlandırma» geniş mənada işlədilir. Mükafat sadəcə pul və ya çek deyildir. Mükafat insanın qiymətli hesab etdiyi hər şeydir. Rəhbərlər mükafatın iki əsas növünü tətbiq edirlər: *daxili və xarici.* Daxili mükafatı iş özü verir. Məsələn, daxili mükafat - nəticəyə çatmaq hissi, yerinə yetirilən işin maraqlı və əhəmiyyətli olması, özünə hörmətin hiss edilməsidir. İş prosesində meydana çıxan dostluq və ünsiyyət də daxili mükafata aid edilir. Daxili mükafatın təmin edilməsinin daha sadə yolu – işə lazımi şəraitin yaradılması və tapşırıqların dəqiq qoyulmasıdır. Xarici mükafat öz - özündən yaranmır, o, təşkilat tərəfindən verilir. Xarici mükafata misal olaraq - əmək haqqını, vəzifədə irəli çəkilməni, xidməti vəziyyətə görə hörmət və nüfuzu, həmçinin əlavə ödəmələri (xidmət maşını, kabinet, əlavə məzuniyyət və s.) misal göstərmək olar.

Daxili və xarici mükafatı müəyyən etmək üçün müdiriyyət işçilərin tələbatlarını öyrənməlidir. Motivləşdirmə nəzəriyyələrinin məqsədləri bu tələbatları öyrənib aşkar etmək və bu tələbatlar nəzərə alınmaqla tövsiyələr verməkdir. Mükafatlandırma həm mənəvi, həm də maddi ola bilər. Hər iki halda fərd üçün qiyməti olan, onun tələbatını və ya zövqünü oxşayan amil başa düşülür. Hal-hazırda müxtəlif proseslə bağlı motivləşdirmə nəzəriyyələri də mövcuddur. Bunlara misal: gözləmə nəzəriyyəsini, ədalətlilik nəzəriyyəsini qeyd etmək olar.

Mövzu 12. İdarəetmə qərarları

1. İdarəetmə qərarlarının hazırlanması
2. İdarəetmə qərarları anlayışı
3. İdarəetmə qərarının əlamətləri
4. İntuitiv və rasional qərar

İdarəetmə qərarlarının hazırlanması prosesi aşağıdakı işlərin müəyyən ardıcıllıqla yerinə yetirilməsini nəzərdə tutur: idarəetmə obyekti haqqında informasiyanın yığılması, işlənməsi və təhlili; məqsədin müəyyən edilməsi və qərarın hazırlanması; idarəedici əmrin verilməsi və onun icraçılara çatdırılması; qərarın həyata keçirilməsi və obyektin dəyişilməsi.

Qərarın qəbul edilməsi və həyata keçirilməsi prosesi iki fazadan ibarətdir: 1) idarəetmə qərarının hazırlanması; 2) onun həyata keçirilməsi. Bu fazalardan hər biri bir neçə mərhələdən ibarətdir.

İdarəetmə qərarının hazırlanması fazası aşağıdakı mərhələləri əhatə edir: problemin aşkara çıxarılması, təsviri və əsaslandırılması; informasiyanın yığılması və təhlili; qərar variantlarının təsviri və onların seçilməsi; yekun variantın seçilməsi və qərarın qəbul edilməsi.

Problemin aşkara çıxarılması, təsviri və əsaslandırılması mərhələsində idarəolunan sistem maddi şərait kompleksi nöqteyi nəzərindən öyrənilir. Belə ki, istehsal texnikası və texnologiyasının əldə olunmuş səviyyəsi, materiallar, təcrübə bazası, ixtisaslı kadrlar, maliyyə resursları vaxt kimi maddi şərtlər kompleksi öyrənilir. Maddi şərtlərlə yanaşı subyektiv amilin yetkinliyi, yəni həmin problemin həlli üçün kollektivin psixoloji və peşə hazırlığı, bu problemin həllinin zəruriliyi haqqında işçilərin inamı böyük rol oynayır. Bu amillərin məcmusu problemin vacibliyi dərəcəsini müəyyən etməyə və onun yerinə yetirilməsinin zəruriliyinin əsaslandırılmasına imkan verir. Problemi aşkar etdikdən sonra onu dəqiq təsvir etmək lazımdır. Məqsəd və vəzifələrin müəyyən edilməsi problemin təsvirindən asılıdır. Məqsədin və məqsədlər kompleksinin aşkara çıxarılması idarəetmə və istehsal vəzifələrini konkretləşdirməyə imkan verir.

Qərarın qəbul edilməsi üçün informasiyanın yığılması və təhlili mərhələsində cari informasiyanın yığılması və təhlili ilə yanaşı xüsusi seçilmiş informasiyanı da təhlil etmək lazımdır. Konkret idarəetmə qərarı həm cari, həm də həmin problem üzrə xüsusi əlavə informasiyanın təhlili əsasında qəbul edilir. Qərarın qəbul edilməsi üçün lazım olan informasiyanın xarakteri problemin xüsusiyyətləri və qərarın qəbul olunduğu situasiyanın özünəməxsusluğu ilə müəyyən edilir. Informasoyanın yığılması və təhlili prosesi idarə edilən olmalıdır, çünki bu, həm informasiya artıqlığından, həm də onun çatışmamazlığından qaçmağa imkan verir. İnformasiyanın təhlili zamanı onun xarakterindən asılı olaraq müxtəlif metodlardan istifadə olunur. Keyfiyyət informasiyası müqayisə, analogiya, təhlil, sintez və ümumiləşdirmə kimi məntiqi metodların köməyilə öyrənilir. Formalaşdırılan informasiyanın işlənməsi üçün kəmiyyət metodlarında istifadə olunur.
Çox sayda formalaşdırılan informasiyanı işləmək üçün kompyuter texnikasından istifadə olunur. Işlənmiş informasiya təqdimat, yazılı rəy və tövsiyələr formasından rəhbərə verilir.
Qərarın mümkün variantının təsviri və seçilməsi mərhələsində bu cür seçməni rəhbər özü aparır. Bunun üçün qərarın formalaşdırılmış məqsədlər əsasında çox sayda kriteriləri müəyyən etmək və həmin kriterilər üzrə qiymətləndirmə şkalasını hazırlamaq lazımdır. Alternativin seçilməsi prosesi Şəkil 3-də göstərilmişdir. Qərarın müəyyən məqsədi əsasında kriteri-tələblər və nəzərə alınan şərtlər formalaşdırılır. Kriteri-tələbləri təmin etməyən bütün alternativlər avtomatik atılır. Yerdə qalanları nəzərə alınan şərtlərə görə müqayisə edilir.
Qərarın variantının seçilməsi zamanı həm kəmiyyət təhlili, həm də evrisik metodlar tətbiq olunur.
Yekun variantın seçilməsi və qərarın qəbul edilməsi mərhələsində mümkün qərarlar içərisindən ən yaxşısı seçilir. Bunun üçün hər bir variant ətraflı işlənilir. Yekun variantı seçmək məqsədilə qərar variantlarının qiymətləndirilməsi bütün daxili və xarici amillər nəzərə alınmaqla kriterilər məcmusu əsasında aparılır.

Qərar variantlarının hazırlanması zamanı modelləşdirmə, ekstropolyasiya və ekspert qiymətləri metodlarından istifadə olunur. Vaxt və imkan olduqda eksperimentlər tətbiq oluna bilər.

İdarəetmə qərarının həyata keçirilməsi fazası qərarın həyata keçirilməsi planının hazırlanması, onun icraçılara çatdırılması və qərarın icrasına nəzarət mərhələlərini özündə birləşdirir.

İdarəetmə qərarının həyata keçirilməsi üçün əlverişli şərait hələ qərarın hazırlanması və qəbul edilməsi mərhələlərində yaradılır. Qərarda əvvəlcədən nəzərdə tutulmalıdır: bu və ya başqa vəzifəni kim, harada, nə vaxt və necə yerinə yetirməlidir. Bu, qərarın yerinə yetirilməsi üçün lazımi təşkilati zəmin yaradır.

Qəbul olunmuş qərarın həyata keçməsi həmin qərarın məqsədinin əldə edilməsinə yönəldilmiş təşkilati planın hazırlanmasını tələb edir. Təşkilati planda bütün işlərin həcmi obyektlər, vəzifələr və vaxt intervalları üzrə bölünür. Işlərin hər bir qrupunu yerinə yetirməq üçün müvafiq ixtisasa malik və lazımi sayda icraçılar seçilir. Iş rəhbərlərinin seçilməsinə xüsusi diqqət verilməlidir.

Təşkilati plan hazırlandıqdan sonra qərar icraçılara çatdırılır. Bu zaman qəbul olunmuş qərarın məzmunu və əhəmiyyəti, onun mümkün nəticələri izah olmalıdır. Bəzən qərarın yerinə yetirilməsi üçün yeni iş metodlarını öyrətmək lazım gəlir. Bu halda təbliğat işləri ilə yanaşı böyük metodiki təlimat işi aparılır.

Qərarın həyata keçirilməsində qərarın yerinə yetirilməsi gedişinə nəzarət mühüm rol oynayır. Nızarətin məqsədi təkcə verilmiş proqramdan kənarlaşmaları vaxtında aşkar etmək deyil həm də onların qarşısını almaqdan ibarətdir. Qərarın həyata keçirilməsi işlərinin uçotunu aparmadan səmərəli nəzarət qeyri-mümkündür. Uçotun bütün növlərindən istifadə olunur. Düzgün qurulmuş nəzarət idarəetmə sisteminin elə əks rabitəsidir ki, onsuz normal tənzimləmə prosesi, baş vermiş çətinliklərin və zəif yerlərin vaxtında aradan qaldırılması ağlasığmazdır.

Nəzarətin gedişində qəbul edilmiş qərarlara müəyyən təshihlər aparmaq, bəzən isə yeni qərar qəbul etmək lazım gəlir. Bu, qərarın yerinə yetirilməsinin pis təşkili, xarici səbəblərə görə vəziyyətin kəskin şəkildə dəyişilməsi, qərarın özündə

buraxılmış sıhvlər nəticəsində baş verə bilər. Qərar öz təsirini itirdiyi hallarda rəhbır qərarda müəyyən dəyişikliklər aparmalıdır. Qərardakı təshihlər heç də həmişə əlverişsiz situasiya ilə əlaqədar olmur. Qərarın həyata keçirilməsi gedişində nəticələrin yaxşılaşdırılması üçün yeni gözlənilməz imkanlar açıla bilər ki, bu da qərarda müəyyən təshihlərin aparılmasını tələb edir. Yekunların vurulması problemlərin həll edilməsi sahəsində həll edilmiş təcrübə böyük sosial-siyasi, tərbiyəvi və idarəetmə əhmiyyətinə malikdir. Kollektivlər bilməlidirlər ki, onlar necə işləyirlər və hansı nəticələr əldə olunub. Bütün hallarda yekun vurulmalıdır-iş tam və vaxtında yerinə yetirilib ya yox.

Yekunların vurulması idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi və həyata keçirilməsi üçün tətbiq olunan sistemin səmərəliliyini yoxlanması deməkdir. Yekunlaşdırma problemin həlledilməsi tsiklini tamamlaır və eyni zamanda yeni qərarlar üçün baza yaradır. Yekunlaşdırma həcminin rəhbərlərin və bütünlükdə idarəetmə sisteminin təcrübəsini zənginləşdirməyə imkan verir ki, bu təcrübədən yeni idarəetmə qərarlarının hazırlanması, qəbul edilməsi və yerinə yetirilməsi üçün istifadə oluna bilər.

İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi sistemində idarəetmə əməliyyatı və idarəetmə prosedurası anlayışlarından istifadə olunur.

İdarəetmə əməliyyatı – müəyyən struktur bölməyə daxil olan idarəetmə informasiyasının işləməsinin parçalanmayan texnoloji prosesidir.

Əməliyyatın üç növünü fərqləndirirlər: formal, alternativ və həlledici. Formal əməliyyata elə əməliyyatlar daxildir ki, burada icraçılar heç bir qərar qəbul etmədən əvvəlcədən məlum olan alqoritm üzrə fəaliyyət göstərirlər. Alternativ əməliyyatlar elə əməliyyatlara deyilir ki, onların yerinə yetirilməsi prosesində məntiqi şərtlər yoxlanılır, qərar variantları təhlil edilir və təklif olunur, lakin qərarlar qəbul olunmur. Həlledici əməliyyatlar qərarın qəbuledilməsi ilə birlikdə alternativ əməliyyatlardır.

Əməliyyatların kateqoriyalara bölünməsi yerinə yetirilən işlərin idarəetmənin irarxiya səviyyəsinə uyğunluğu haqqında əsaslandırılmış nəticə çixarmağa, eləcə də əməliyyatların avtomatlaşdırılması məsələsini həll etməyə imkan verir. Bu da

avtomatlaşdırılmış idarəetmə sisteminin layihələndirilməsi zamanı böyük əhəmiyyət kəsb edir. Formal metodlar inkişaf etdikcə və idarəetmə məsələlərinin həlli alqoritmləri və proqramları kitabxanası yarandıqca, habelə informasiyanın işlənməsi üçün texniki vasitələr inkişaf etdikcə idarəetmə əməliyyatlarının daha böyük hissəsi proqramlaşdırılan və avtomatlaşdırılan olur.

İdarəetmə prosedurası – qeyd olunmuş məqsədin əldə edilməsinə yönəldilmiş idarəetmə əməliyyatının və sənədlərin müəyyən qaydada qarşılıqlı əlaqədar kompleksidir.

İdarəetmə proseduralarının növləri, onların məzmunu və işçi kateqoriyaları üzrə nümunəvi əmək məsrəfləri Cədvəl 1-də verilmişdir.

İdarəetmə texnologiyasının layihələndirilməsi əməliyyatların və prosedurların ətraflı öyrənilməsinə və onların modelləşdirilməsi və təşkilati layihələndirilməsinə əsaslanır. Idarəetmə texnologiyası lazyihələndirilərkən mövcud sistemləri və prosedurları təhlil etmək, idarəetmə prosesinə real təsir göstərməyən əməliyyatları və prosedurları ləğv etmək, bəzilərini modelləşdirmək və bircinsli prosedurları birləşdirmək lazımdır.

İdarəetmənin müasir texniki vasitələrinin tətbiqi şəraitində proseduraların təşkilati layihələndirilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Idarəetmə sistemində kompyuter texnikasının tətbiqi zamanı idarəetmə aparatında müvafiq prosedura və təşkilati dəyişikliklər aparmaq lazımdır.

İdarəetmə proseduralarının layihələndirilməsi müxtəlif bölmələrdə prosedurların yerinə yetirilməsinin vahidləşdirilməsi: yeni əməkdaşlar tərəfindən mövcud proseduraların daha tez mənimsənilməsi; işçilərin qarşılıqlı əvəz olunmasının təmin edilməsi; müqayisəli təhlilin aparılması; təcrübə mübadiləsi və proseduraların səmərələşdirilməsi üçün həyata keçirilir.

İdarəetmə qərarını qəbul edilməsi prosesində məqsəd, alternativ, kriteri, xərclər və modellər kimi anlayışlardan da istifadə olunur.

Məqsəd fəaliyyətin son və arzuolunan nəticəsidir. Məqsəd insanın fəaliyyətini yönəldir və tənzimləyir. Məqsədin məzmunu fəaliyyətin obyektiv qanunlarından, subyektin həqiqi imkanlarından və tətbiq edilən vasitələrdən asılıdır. Məqsədin

qoyuluşu fəaliyyət proqramını müəyyən edir. Idarəetmənin müxtəlif səviyyələrində məqsədin konkretlilik dərəcəsi müxtəlif olmalıdır. Məqsədlərin üç əsas yarımqrupunu fərqləndirirlər: perspektiv, qlobal, strateji; planlaşdırılan, yerli, taktiki; cari, lokal, operativ.

Alternativlər – məqsədin əldə edilməsi üsullarıdır. Bu üsullar strategiyalar, spesifik hərəkətlər və vasitələr şəklində ola bilər. Hər bir alternativin həyata keçirilməsi xərclərin məbləği ilə xarakterizə olunur.

Müəyyən olunmuş məqsəd əsasında qərar variantının seçilməsi üçün çoxlu kriteriyaları müəyyən etmək və onlar üzrə qiymətləndirmə şkalasını hazırlamaq lazımdır.

Kriteri – müəyyən qaydadır və alternativlər vaciblik və ya üstünlük dərəcəsinə görə yerləşdirilir. Onların köməyilə məqsədin əldə edilməsi dərəcəsi müqayisə edilir. İstənilən məqsəddə qərarın kriterisi vardır.

İdarəetmə qərarları anlayışı. İdarəetmənin məqsədlərinə nail olma yollarında öz həllini tələb edən problemlər, situasiyalar həmişə yaranır. Hər bir idarəetmə sistemi idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi vasitəsilə həll edilir. Hər hansı praktiki fəaliyyət və bu qərar ancaq idarəetmə prosesinin baş mərhələsi (elementi, tərkib hissəsi) deyil, hətta idarəetmənin məqsədlərinə çatmağa nail olmanın əsas vasitəsidir.

İdarəetmə qərarının əlamətləri. Məzmun və təyinatların müxtəlifliklərinə baxmayaraq qərarlar aşağıdakı ümumi əlamətlərə malikdirlər: 1. İdarəetmə qərarı insanlar tərəfindən qəbul edilir, beləliklə o, subyektiv xarakter daşıyır. Amma, hər şeydən qabaq qərarın keyfiyyəti onunla təyin edilir ki, cəmiyyətdə mövcud olan qanunauyğunluqları və əlaqələri nə dərəcədə o nəzərə alır. İctimai inkişafın qanunauyğunluqlarını, fəaliyyət mühitini və idarəedən və idarəolunan sistemlərin vəziyyətini konkret situasiyanın xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması qərarların qəbul edilməsinə elmi mövqelərlə yanaşmağa imkan verir. 2. İdarəetmə qərarı direktiv, amiranə xarakterə malikdir və kimlərə ünvanlandırılmışdırsa onlar üçün vacibdir. Onların icrasına zəmanət verilir, lazım gəldikdə isə məcburetmə tədbirləri ilə təmin edilir. Bu aydındır ki, heç bir vəchlə qərar qəbul edəni idarəetmə subyektini qərarın

könüllü icra edilməsi məqsədilə izahedici və təşkilati işi aparmaq vəzifəsindən azad etmir.

3. İdarəetmə qərarları ya idarəetmə subyektinin iradəsinin idarə münasibətlərinin digər iştirakçısının iradəsi ilə razılaşdırılması nəticəsində, ya da ancaq bir idarəetmə subyektinin iradəsini bildirməklə qəbul edilir. Amma bu və ya digər halda qərar birtərəfli qəbul edilir. O, səlahiyyətli orqandan, vəzifəli şəxsdən-idarəetmə subyektindən çıxır. Belə ki, bu qaydada o qərarlar qəbul edilir ki, onlar tabelik münasibətilə əlaqəsi olmayan, bir neçə orqanlar, idarəetmə subyektlərinin birgə fəaliyyətinin (əməkdaşlıq əsasında) nəticəsidir. Bu halda söhbət ancaq birgə qərardan, kollektiv iradənin birtərəfli ifadəsindən gedir.

4. İdarəetmə qərarı ya məcburi davranış qaydalarını, ya da ayrı-ayrı idarəetmə münasibətlərini tənzim edir. Sonuncu halda o, idarəetmə münasibətlərinin yaranması, dəyişdirilməsi və ya xitam edilməsinə (məsələn, şəxsin vəzifədən azad edilməsi haqqında qərar) gətirib çıxarır. Beləliklə, qərar sosial idarəetmədə həm abstrakt, həm də konkret ictimai münasibətləri tənzim edə bilər. Bu mənada idarəetmə qərarı qərartənzimləyici xarakter daşıyır.

Qərar qəbul edilməsində iştirak edən əsas üsullar üç qrupa bölünür:

1.İntuitiv qərar; 2. Müşahidə və ya səriştə əsasında qərar; 3. Rasional qərar.

İntuitiv qərar - hər bir rəhbər işçinin (menecerin) intuisiya əsasında qəbul etdiyi qərardır. Bu halda, daxili hissin hökmü əsas götürülür və heç bir təcrübəyə və ya elmi biliyə istinad edilmir.

Mülahizə və ya səriştə əsasında qərar - aparılmış müşahidələrin yekunlaşdırılması və yaxud da əvvəllər baş vermiş pozuntuların (xətaların) həlli zamanı müsbət nəticə vermiş təcrübənin (səriştənin) tətbiqi yolu ilə olur. Bu halda həm ayrı-ayrı fərdlərin, həm də ümumi kollektivin təcrübəsinə və səriştəsinə əsaslanmaq olar.

Rasional qərar - elmi və təcrübi biliklərintətbiqi, rəhbər işçinin intellektual səviyyəsi və qabiliyyəti əsasında qəbul olunur. Bu halda əsas meyar, elmi - nəzəri biliklərə və həm də qabaqcıl təcrübəyə və müasir elmi metodlara əsaslanmaqdır.

Qərar qəbul edilməsi prosesi əks əlaqənin yaradılması ilə yekunlaşır. Bu isə o deməkdir ki, qəbul edilən qərar həll ediləcək problemlə bilavasitə bağlı olmalı və

qərarın qəbul edildiyi məqamda real vəziyyətlə müqayisə olunmalıdır. Bu baxımdan, qəbul olunmuş hər bir qərar aşağıdakı tələblərə cavab verməlidir:

a) məqsədəuyğun olmalı;

b) kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərinə malik olmalı;

c) optimal olmalı;

d) kompleks xarakter daşımalı;

e) stimullaşdırıcı olmalı;

f) çevik olmalı;

g) səmərəli olmalı;

h) vaxtında olmalıdır.

Qərar qəbul edilməsinin son məqsədi, işin icrasını təşkil etməklə müəssisənin son məqsədə nail olmasını təmin etmək olduğundan, yuxarıda qeyd edilən bütün amillərin nəzərə alınması vacibdir. Yalnız bu tələblərin ödənildiyi qərar variantı müəssisəyə faydalı ola bilər. Bu səbəbdən də qərar qəbul edilməsi prosesinə böyük məsuliyyət və cavabdehlik hissi ilə yanaşılmalıdır.

Qərar qəbul edərkən risk amilinin nəzərə alınması vacib şərtdir. Burada, risk anlayışı təhlükə kimi başa düşülməməlidir. Çünki, ***risk*** – müəyyənliyin elə bir səviyyəsidir ki, onun köməyilə nəticəni proqnozlaşdırmaq mümkündür.

Əslində, ***risk*** - alınacaq nəticənin ya həddindən çox müsbət, yaxud da həddindən çox mənfi olacağını qabaqcadan bilib fəaliyyət göstərməkdir. Burada müəyyənlik və qeyri - müəyyənlik amillərinə də diqqət yetirmək vacibdir.

Müəyyənlik şəraitində qərar qəbul edilməsi, həll ediləcək problem barəsində kifayət qədər informasiyanı olması və qərar variantlarının çox olması ilə bağlı olur. Bu halda risk, seçiləcək qərar variantının yüksək səmərəli və ya az səmərəli olması ilə səciyyələnə bilər. Qeyri-müəyyənlik şəraitində isə əksinə, informasiyanın olmaması səbəbindən qərar variantlarının hazırlanmanın mümkünsüzlüyü baş verir ki, bu da menecer tərəfindən nəticəsi bəlli olmayan vahid bir qərarın qəbul edilməsini zəruri edir. Bu isə öz növbəsində böyük risk yaradır və çox böyük itkilərə səbəb ola bilər. Belə halda qərar qəbul edilməsi yalnız ehtimala əsaslana bilər. Ehtimal isə elmi və təcrübi biliklərə, səriştə və vərdişlərə yox, yalnız

intuisiyaya söykəndiyindən onun müsbət nəticə verməsi şübhəlidir.

Qərar qəbul edərkən risk amilini zəiflətmək və ya aradan qaldırmaq üçün, ilk növbədə qeyri-müəyyənliyi azaltmaq və bunun üçünsə, həll ediləcək problemlə bağlı informasiya məhdudluğunu aradan qaldırmaq vacibdir

Mövzu 13 Qonaqpərvərlik sahəsinin təhlükəsizliyinin idarə edilməsi.

1. Turizm "təhlükəsizlik" - konsepsiyası
2. Otelin təhlükəsizliyinin təmin edilməsi texnologiyası
3. Mümkün təhlükələrin siyahısının təhlili

Mehmanxanada təhlükəsizlik və inzibati-təsərrüfat bölmələrinin işi də onlann nüfuzuna təsir göstərir. Bu bölmələrdə fəaliyyət göstərənlər «gölgədə» olsalar da qonaqların təhlükəsizliyi və rahatlığı üçün çalışır. Mehmanxananın təhlükəsizlik bölməsi (Sekurity) - Mehmanxananın əsas vəzifələrindən biri qonaqların və onların əmlaklarının təhlükəsizliyini təmin etməkdir. Qonaqları oğrulardan, dələduzlardan, zorakılıqdan qorumaq məqsədilə mehmanxana sahibi və əməkdaşları qanun üzrə zəruri ehtiyat tədbirləri görməlidirlər. Qonağın oteldə yaşadığı müddətdə ona dəymiş ziyana görə mehmanxana məsuliyyət daşıyır. Mehmanxanada baş verən xoşagəlməz hadisələr (oğurluq, dələduzluq, zorakılıq və s.) ona nəinki maddi ziyan vurur, həmçinin nüfuzuna xələl gətirir. Buna görə mehmanxananın təhlükəsizlik şöbəsi aşağıdakı problemlərlə məşğul olur:

- fövqəladə vəziyyət yaranarsa, buna cavab olaraq prosedurları işləyib hazırlamaq; - nömrələrin gündəlik təhlükəsizliyini yoxlamaqla nömrələrin və digər obyektlərin açarlarını nəzarətə götürməklə, kilidlərə nəzarət etməklə əvvəlcədən oğurluğun qarşısını almaq; - otelin binasına girən yollan nəzarətdə saxlamaq; - mehmanxanada həyəcan-xəbərdarlıq (siqnalizasiya) sisteminin zəruriliyini təmin etmək; - otelin ərazisini nəzarətdə saxlamaq; - otelin bayır tərəfdən işıqlandırılması; - telemonitor vasitəsilə müşahidə sistemi aparılmalıdır; - mehmanxanada odadavamlı şkaflar və seyflər olmalıdır; - məlumatların mühafizəsini və qorunmasını təmin etməlidir. Məlum olduğu kimi, profilaktika ən yaxşı müalicədir. Fövqəladə vəziyyətlərə təhlükəsizlik xidməti adekvat reaksiya verməyə borcludur. Terrorizmin geniş yayıldığı müasir cəmiyyətdə bu, çox mühüm amildir. Mehmanxanalarda cinayətlər çox vaxt 19.00 ilə gecə 05.00

arasında baş verir. Bu vaxtlar işçilər öz yerlərində, xüsusən mərtəbələrdə olmaya bilər. Son illərdə elektron kilidlərin tətbiq olunması nömrələrin təhlükəsizliyini etibarlı edib. Plastik açarlar baş inzibatçının ofisində kodlaşdırılır və qonağa verilir. Bu açarın kodu qonaq mehmanxanadan gedəndən sonra öz qüvvəsini itirir. Televizor monitorları vasitəsilə müşahidə aparılması nömrələrdə oğurluğun və oteldə qonaqlara qarşı zorakılığın sayını azaldıb. Gizli kameralar mehmanxananın dəhlizində, vestibülündə, kassirin işlədiyi yerdə, mərtəbələrdə və s. yerlərdə qoyulur. Las-Veqasın otellərində təhlükəsizlik məsələləri xüsusən aktualdır, çünki bu otellərin ərazisində yerləşən kazinolar milyonlarla dollar əməliyyat aparır. Bu otellərin kompleks təhlükəsizliyini saxlamaqda əsas rolu «Polaroid İD-2000 Plus» elektron sistemi oynayır. Bu sistemdə ən yeni texnologiya və kompüter şəbəkəsindən istifadə olunur. Təhlükəsizlik xidmətinin ən vacib məsələlərindən biri nömrələrin açar problemidir. Adətən baş inzibatçının ofisində açarların surətləri olur və vaxtaşırı bu açarlar yoxlanılmalıdır. Şöbədə xüsusi jurnal olmalıdır ki, əməkdaşlar aldığı və verdiyi açarlara görə imza qoysunlar.

Bir çox otellərdə oğurluğun sayını azaltmaq və ya qarşısını almaq məqsədilə qonaqların qiymətli əşyalarının saxlandığı seyfdən başqa hər qonaq otağında seyf qoyulur. Bu seyfdə mürəkkəb sistemli müxtəlif kilidlərdən istifadə olunur. İnzibati-təsərriifat bölməsi Mehmanxanada işləyənlərin sayına görə iri olan bu bölməyə menecer rəhbərlik edir. O, yaxşı təşkilatçılıq bacarığına malik olmalıdır. Mehmanxananın nömrələrini təmiz, səliqə-səhmanla, yüksək standartlara cavab verən səviyyədə saxlamaq çox böyük məsuliyyət və dəqiqlik tələb edir. Qonaqlar arasında keçirilən sorğuya görə, nömrələrin təmizliyi və səliqə-səhmanı mehmanxananın nüfuzunu qaldırır. Təcrübəli və səriştəli mehmanxana meneceri öz işində bir çox qaydalara əməl etməlidir: - kadr potensialından səmərəli istifadə etməli işçilər arasında vəzifə bölgüsünü düzgün aparmalı, məsuliyyəti bölüşdürməli və hər işçiyə konkret iş tapşırmalıdır; -

menecer tabeliyində olan işçilərlə qarşılıqlı əlaqə saxlayaraq onların işinə nəzarət etməlidir; - menecer dəqiqliyi və səliqə-səhmanı tələb etməlidir; - menecer müntəzəm inventarlaşdırma aparmalı, avadanlığın və onların qiymətlərinin siyahısını tutmalıdır; - menecer tabeliyindəki işçilərə nümunə olmalı, onları işə həvəsləndirməli və qiymətləndirməlidir; - qonaqların və rəhbərliyin menecerin qarşısına qoyduğu məsələlərdən yayınmamalı, təmkin göstərib həll etməyə çalışmalıdır; - menecer işçilərin təhsilinə diqqət yetirməli, ixtisasartırma kursları təşkil etməli, onların səmərələşdirici təkliflərinə diqqətlə yanaşıb qiymətləndirməlidir; - menecer çalışqan, təşəbbüskar işçiləri irəli çəkməli, onlara dayaq olmalıdır; - menecer bölmənin işini mehmanxananın digər bölmələri ilə əlaqələndirməyi bacarmalı, xüsusən inzibatçı, mühəndis-istismar, camaşırxana xidmətləri ilə həmahəng işləməlidir. Menecerin təlimatında 4 əsas vacib vəzifə aşağıdakılardır: 1. İşçilərə rəhbərlik etmək. Avadanlıq və təchizatın nəzarətini təmin etmək;

2. Qonaqların otaqlarının və mehmanxananın digər yerlərinin təmizliyinə və səliqə-səhmana diqqət etmək; 3. Baş menecerin maliyyə siyasətinə uyğun bölməyə rəhbərlik etmək; 4. Sənədləşdirmə. Bölmənin menecerinin iş günü saat 09.00-dan 18.00-a qədərdir. Mehmanxananın nömrələri hər mərtəbədə plan-sxemdə göstərilir. Boş olan nömrənin qabağında heç bir qeyd olmur. Nömrədə qonaq varsa, SC qeyd olunur (nömrə tutulub). Qonaq tezliklə nömrəni azad edəcəksə, SS nişanı ilə qeyd edilir (tezliklə boşalır), o, nömrənin vaxtını artırarsa, AH nişanı qoyulur (qalma vaxtı uzanır). Əgər nömrə nasaz və xarabdırsa, XX (qəza vəziyyəti) nişanı qoyulur, çox mühüm və nüfuzlu qonağın nömrəsi VİP (çox mühüm qonaq) nişanı ilə qeyd edilir. Amerika otelçilik normativinə görə, mərtəbədəki hər bir xidmətçi iş vaxtı ərzində 17 nömrə yığışdırmalıdır. Məsələn, mehmanxanada 258 nömrə, 10 lüks apartament bu nömrə sayına daxildir (Lüks-apartament iki nömrə əvəzi sayılır). Deməli, bölmənin sərəncamında 268 nömrə var. Ümumi nömrələrin sayından (268 dolu

nömrələr) gəlməyən qonaqların sayını çıxmaq lazımdır (3 nömrəyə qonaq gəlməyib). Alınan rəqəmi 17-yə bölmək lazımdır (17 normativ rəqəmdir) və bununla da həmin gün üçün işləyəcək işçilərin sayı bilinir. Ümumi dolu nömrələr 258 (10 lüks apartament nömrə daxil olmaqla) 10 Dolu nömrələrin cəmi 268 Gəlməyən qonaqların nömrələri 3 Faktiki dolmuş nömrələrin cəmi 265 265:17=16 xidmətçi Ən yaxşı işləyən mərtəbə xidmətçilərinə daimi nömrələr təhkim olunur. Xidmətçilər qonaq otaqları üçün tədarük olunmuş ləvazimatı arabalarda daşıyaraq hər gün dəyişirlər. Qonaqlar üçün nəzərdə tutulan əşyalar arabanın üst rəfinə, otaq üçün lazım olan əşyalar alt rəfə yığılır. Bu o məqsədlə edilir ki, otelin bəzi qonaqları nömrələr üçün nəzərdə tutulmuş əşyaları suvenir kimi götürməsinlər.

Xidmətçilər nömrələrin vəziyyəti haqqında bölmə menecerinə müntəzəm məlumat verməlidirlər. Mehmanxananın tipindən asılı olaraq hər bir xidmətçi gündə 16- dan 20-dək nömrəni səliqə-səhmana salır. Boşalmış nömrələrin yığışdırılmasına daha çox vaxt sərf olunur. Saat 09.00-da işə başlayan xidmətçi bölmə menecerində qeyd olunur, işləyəcək otaqların açarlarını jurnala imza qoyandan sonra alır və işin axırında qaytarır. Mərtəbə xidmətçisi əvvəlcə bronda olan (sifariş olunan) nömrələri yığışdırır, sonra ardıcıl olaraq qonaqların azad etdiyi nömrələr, daha sonra isə qonaqların yaşadığı nömrələr yığışdırılır. Qonaqlar gedəndən sonra 7 və ya 10 gündən bir azad olan nömrələr əsaslı və tam yığışdırılır. Nömrənin qapısı üzərində «Xahiş edirəm yığışdırın» yaşıl rəngli lövhəcik asılarsa, xidmətçi, ilk növbədə, bu nömrəni yığışdırmalıdır. Qırmızı rəngli lövhəcikdə isə «Xahiş edirəm narahat etməyin» sözləri yazılmış nömrəni xidmətçi daha sonra, münasib vaxtda yığışdırır. Nömrəni yığışdırıb qurtarandan sonra isə xidmətçi su kranlarını bağlamalı, işığı söndürməli, bundan sonra nömrəni açarla bağlayıb bölmə menecerinə görülən işlər haqqında hesabat verməlidir. Bir çox mehmanxanalarda mərtəbədə çalışan xidmətçilərin işinə nəzarət edən supervayzerlər fəaliyyət göstərir. Onlar nömrələrin standartlara

uyğun səviyyədə yığışdırılmasını təmin edir, qəbul və xidmət şöbəsinə boş və dolu nömrələr haqqında məlumat verirlər. Bir çox mehmanxanaların öz camaşırxanaları və kimyəvi təmizləmə xidmətləri olur. Burada paltarlar, döşəkağı, mələfələr yuyulur, qurudulur və ütülənir. Müasir kompüterləşdirilmiş maşınlar bu əməliyyatı yerinə yetirir. Bu camaşırxananın xidmətindən həm otelin işçiləri, həm də qonaqlar istifadə edə bilər. Camaşırxana xidmətinin rəhbəri inzibati-təsərrüfat bölməsinin menecerinə hesabat verir. Lakin köhnə və kiçik mehmanxanalarda camaşırxana tikməyə imkan olmadığına görə bu otellər öz döşəkağını və mələfələrini müqavilə ilə başqa camaşırxanalarda yuduzdururlar. Lakin bunun mənfi cəhəti ondan ibarətdir ki, başqa yerdə yuyulan döşəkağı və mələfələr keyfiyyətsiz olur.

Qonaqların paltarları yuyulanda onlara göstərilən xidmət yüksək səviyyədə və tez bir vaxtda yerinə yetirilməlidir. Çirkli paltarlar, döşəkağılar, mələfələr və s. arabalarla, ayrıca liftlə camaşırxanaya aparılır. inzibati-təsərrüfat bölməsinin bir çox fiziki və ağır işlərini süpürgəçi xadimələr görür. Onlar otelin ümumi sahəsini təmizləyir, vestibülün döşəməsini silir, xüsusi maşınlardan istifadə edərək xalçaları, xalça örtüklərini təmizləyirlər.

Turistlərin təhlükəsizliyinin təmin edilməsi. Turistlərin təhlükəsizliyi - səyahət müddətində turistlərin şəxsi təhlükəsizliyi və onların əmlakının qorunmasıdır. Turistlərin sığortalanması Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyinə uyğun olaraq həyata keçirilir. Turizm sahəsində müvafiq icra hakimiyyəti orqanı turistlərin getdikləri ölkədə (müvəqqəti olacaqları yerdə) onların həyatını təhlükə altında qoya biləcək hər bir amil haqqında turoperatorlara, turagentlərə və turistlərə məlumat və təlimat verir. Təsisçiləri dövlət orqanları olan kütləvi informasiya vasitələri turizm sahəsində müvafiq icra hakimiyyəti orqanına turistlərin həyatı üçün təhlükə qorxusu barədə təcili məlumat verməyə imkan yaradırlar. Turoperatorlar və turagentlər turistlərə səyahətlərin xüsusiyyətləri, habelə səyahət zamanı onların rast gələ biləcəkləri təhlükələr barədə müfəssəl

məlumat verməyə, qabaqcadan turistlərin təhlükəsizliyinin təmin edilməsinə yönəldilmiş tədbirlər görməyə borcludurlar. Turoperatorlar və turagentlər səyahət zamanı turistlərin qatlaşdığı (üzləşdiyi) fövqəladə hadisələr, həmçinin səyahətdən qayıtmamış turistlər barədə müvafiq icra hakimiyyəti orqanına və turizm fəaliyyəti ilə bilavasitə bağlı olan şəxslərə təxirə salmadan məlumat verməlidirlər. Yoluxucu xəstəliklər təhlükəsi olan ölkəyə (yerə) göndərilən turistlər beynəlxalq tibbi tələbatlara müvafiq surətdə lazımi tibbi yoxlamadan keçməli və təhlükəli yoluxucu xəstəliklərə qarşı peyvənd olunmalıdırlar. Turist qruplarını müşayiət edən şəxslərin proqram əsasında minimum tibbi hazırlığı, tibbi ləvazimatı və ilkin yardım üçün tibb çantası olmalıdır. Sayı 100 nəfərdən artıq olan turist qrupları ixtisaslaşdırılmış həkim tərəfindən müşayiət olunmalıdır. Azərbaycan Respublikası ərazisində bədbəxt hadisələrə uğramış turistlərə axtarış-xilasetmə xidməti lazımi yardımgöstərir və onların təhlükəsizliyini təmin edir. Axtarış-xilasetmə xidməti yerli icra hakimiyyəti, səhiyyə, rabitə, daxili icra orqanları, meşə təsərrüfatı, hidrometeorologiya, mülki aviasiya və s. xidməti idarələri ilə müvafiq qaydada qarşılıqlı əlaqə şəraitində fəaliyyət göstərir. Fövqəladə vəziyyət yarandığı hallarda dövlət Azərbaycan Respublikasının hüdudlarından kənarda Azərbaycan turistlərinin maraqlarının müdafiəsi üzrə, o cümlədən onların müvəqqəti olduqları ölkədən köçürülməsi üzrə tədbirlər görülür. Turizm мцяssisялярinin фяалиййятinin мцщцм aspektляriндян biri dя сяйащят zamaны turistлярin тящлцкяsizliyinin тямin olunmasidir. Riskin мянбяyi мцхтяlif ola биляр: зябтолунма тящлцкяsi, ятраф мцщитin тясирi, yangын тяhлцкяsi, bioloji ВЯ psixofizioloji тясирляр, gяrginlik vя s. Bunlardan ялавя turizmdя, informasiya тяminatындан, хидмят personalынын ВЯ turoperatorun решя hazirligындан asilы olan диэяр spesifik risk амиллярi dя vardir. Тящлцкяcizиliyin тяшкилi - turist цчцн мцщцм olan bir sira aspektлярin daxil oldugu kompleks anlayişdir.

Mövzu 14. Qonaqpərvərlik sahəsində risklərin idarə edilməsi

1. Risklər mahiyyəti

2. Riskin xarakterik xüsusiyyətləri

3. Risklərin təsnifatı

4. Risklərin idarə edilməsi qaydaları

Risk-dəyər kəsb edən hər hansı bir əmlakın, vəsaitin, vaxtın və s. itirilmə ehtimalıdır. Risk, arzuolunmaz bir hadisənin başvermə, yaxud gözlənilən bir hadisənin baş verməməsi ehtimalıdır. Risk, neqativ nəticələnə biləcək hər hansı hərəkət, yaxud hərəkətsizliklərdir. Risk, hər hansı bir işin, hərəkətin nəticəsinə 100% dəqiqliklə əmin olmadıqda meydana çıxır.

Riskin xarakterik xüsusiyyətləri

1.Qeyri-müəyyənlik:

Risk, ancaq hadisələrin gedişatının bir neçə istiqamətdə inkişaf etmə ehtimalı olduqda mövcuddur;

2. Zərər:

Risk, ancaq hadisələrin gedişatının itkiyə (ziyana), yaxud digər neqativ nəticələrə səbəb olma ehtimalı olduqda mövcuddur;

3. Analiz imkanı

Risk, ancaq hadisənin "gözləyənlər"i tərəfindən subyektiv rəy formalaşdıqda və gələcək dövr üçün hadisələr keyfiyyət və kəmiyyət üzrə qiymətləndirildikdə mövcuddur;

4. Əhəmiyyətlilik:

Risk, gözlənilən hadisə əməli (praktik) əhəmiyyətə malik olduqda və ən azı bir subyektin maraqlarına aid olduqda mövcuddur. Risk mənsubiyyətsiz mövcud deyil.

Risklərin təsnifatı

Riskin azaldılması istiqamətlərinin təhlili, qiymətləndirilməsi və təyin edilməsi üçün əsas risklərin təsnifatı və baş vermə səbəblərinin müəyyənləşdirilməsidir. Risklərin müxtəlif təsnifatları mövcuddur ki, bunlar arasında şirkət üçün ən əhəmiyyətli əlamətlər vaxt, faktorlar/amillər, risklərin yeri və həcmi, nəticələrin xarakteri və mümkün zərərlərin miqdarıdır. 4.1. Vaxt və zaman baxımından baş

verəbiləcək risklər - retrospektiv, cari və perspektivli adlanırlar. Retrospektiv risklərin təhlili, onların təbiəti və azaldılması metodları mövcud/cari və gələcək riskləri daha dəqiq proqnozlaşdırmağa imkan verir. 4.2. Faktorlar baxımından baş verəbiləcək risklər: Siyasi risklər, sahibkarlıq fəaliyyətinə təsir göstərən siyasi mühitin dəyişməsi (sərhədlərin bağlanması, malların ixracına qadağa, ölkə ərazisindəki hərbi əməliyyatlar) nəticəsində yaranan risklərdir; İqtisadi (kommersiya) risklər bir müəssisənin iqtisadiyyatında və ya bir ölkənin iqtisadiyyatında baş verən xoşagəlməz dəyişikliklər nəticəsində yaranan risklərdir. Ən çox yayılmış iqtisadi risk növü bazar şərtlərindəki dəyişikliklər, balanssız likvidlik (ödəmə öhdəliklərini vaxtında yerinə yetirə bilməmək), idarəetmə səviyyəsindəki dəyişikliklərdir. 4.3. Yerindən asılı olan - xarici və daxili. Xarici risklər, Şirkət və ya tərəflərin fəaliyyəti ilə birbaşa əlaqəli olmayan riskləri əhatə edir. Xarici risklərin səviyyəsinə çox sayda amil təsir edir: siyasi, iqtisadi, demoqrafik, sosial, coğrafi. Daxili risklərə şirkətin qarşı tərəflərlə apardığı fəaliyyətdən yaranan risklər daxildir. Onların səviyyəsinə Şirkət rəhbərliyinin işgüzar fəaliyyəti, optimal marketinq strategiyası, siyasət və taktikanın seçimi, həmçinin istehsal potensialı, texniki avadanlıq, ixtisas səviyyəsi, əmək məhsuldarlığı səviyyəsi, mövcud təhlükəsizlik tədbirləri təsir göstərir. şirkət. 4.4. Nəticələrin təbiətinə görə - statik və ya dinamik. Statik risklər (bəzən bunlara sadə və ya təmiz də deyilir), sahibkarlıq fəaliyyəti üçün demək olar ki, həmişə zərər daşıması ilə xarakterizə olunur. Statik risklərin səbəbləri təbii fəlakətlər, müharibələr, qəzalar, cinayət hadisələri və müəssisənin fəaliyyət qabiliyyətsizliyi ola bilər.

Risklərin idarə edilməsi qaydaları

Dinamik risklər (bəzən bunlara ticari və ya spekulyativ də deyilir), sahibkar üçün gözlənilən nəticə ilə əlaqədar həm zərər, həm də əlavə mənfəət gətirə bilməsi ilə xarakterizə olunur. Spekulyativ risklərin səbəbləri bazar şərtlərindəki dəyişikliklər, valyuta məzənnələri, vergi qanunvericiliyi ola bilər. 4.5. Mənşə və ya fəaliyyət sahəsinə görə Sahibkarlıq riskləri: peşə, sənaye, ticarət, maliyyə və sığorta riskləri.

Peşəkar risklər məsul şəxslər tərəfindən peşə vəzifələrinin yerinə yetirilməməsi və ya lazımınca yerinə yetirilməməsi ilə əlaqəli risklərdir, məsələn mütəxəssislərin, mühasiblərin, hüquqşünasların və s. İstehsal riski, şirkətin xarici mühitin mənfi təsiri nəticəsində istehsalat fəaliyyətinə dair plan və öhdəliklərini yerinə yetirməməsi, eləcə də imkanları, texnologiyaları, əsas və dövriyyə vəsaitləri, iş saatları, və s. Sənaye risklərinə aşağıdakılar da daxildir: təşkilati - işçilərin səhvləri, daxili nəzarət sistemi problemləri, zəif inkişaf etmiş iş qaydaları ilə əlaqəli; bazar riskləri - iqtisadi mühitin qeyri-sabitliyi ilə əlaqədardır: qarşı tərəfin şərtlərindəki, maliyyə vəziyyətindəki dəyişikliklər; ödəmə riskləri - qarşı tərəfin öhdəliklərini tam və / və ya vaxtında yerinə yetirməməsi riski; hüquqi risklər - qanunvericiliyin ya ümumiyyətlə nəzərə alınmaması, ya da əməliyyat müddətində dəyişdirilməsi ilə əlaqəli; müxtəlif ölkələrin qanunlarının uyğunsuzluğu səbəbindən; səhv tərtib edilmiş sənədlərə görə; texniki və istehsal riskləri - rabitə, infrastrukturun fəaliyyətinin pozulması, qəzaların, yanğınların, qəzaların baş verməsi. Ticarət riski, xidmətlərin göstərilməsi prosesində yaranan riskdir. Hər bir kommersiya riskinin səbəbləri hər bir halda ayrı-ayrılıqda müəyyən edilməlidir. Maliyyə riski, şirkət və ya tərəflər tərəfindən maliyyə öhdəliklərinin yerinə yetirilməməsi ehtimalı ilə əlaqələndirilir. Maliyyə riskinin əsas səbəbləri bunlardır: valyuta məzənnələrindəki dəyişikliklər səbəbindən investisiya və maliyyə portfelinin ucuzlaşması, ödəmələrin edilməməsi. Sığorta riski, şərtlərdə nəzərdə tutulmuş sığorta hadisələrinin baş vermə riskidir, bunun nəticəsində sığortaçı sığorta ödənişini (sığorta məbləği) ödəməlidir.

Kritik risk, şirkətin gəlir itkisi ilə təhdid edildiyi bir riskdir, yəni kritik risk zonası, gözlənilən mənfəəti açıqca aşan və həddindən artıq hallarda, hamısının itkisinə səbəb ola biləcək itkilər təhlükəsi ilə xarakterizə olunur. şirkətin layihəyə qoyduğu vəsait. Fəlakətli risk, şirkətin ödəmə qabiliyyətinin baş vermə riski. Zərərlər şirkətin əmlak vəziyyətinə bərabər bir dəyərə çata bilər. Ayrıca, bu qrupa insan həyatı üçün birbaşa təhlükə və ya ekoloji fəlakətlərin baş verməsi ilə əlaqəli hər hansı bir risk daxildir. Bu təsnifat meyarına görə risklər də Şirkət daxilində tənzimlənən və tənzimlənməyənlərə bölünür.

Risklərin idarə edilməsi biznesin lazımi mədəniyyət və insfrastrukturunu yaratmaqla, aşağıdakı məqsədlərə nail olmağı nəzərdə tutur:

Risk menecment fərqləri

1. Risklərin yaranmasının əsas səbəb və amillərinin tədqiqatı və ortaya çıxarılması;

2. Risklərin müyyən edilməsi, analizi və qiymətləndirilməsi;

3. Həyata keçirilmiş qiymətləndirilmə əsasında qərarın qəbul edilməsi;

5. Risk əleyhinə idarəedici təsirlərin hazırlanması;

6. Risklərin münasib səviyyəyə endirilməsi;

7. Risklərin idarə olunması ilə bağlı nəzərdə tutulmuş proqramın həyata keçirilməsinin təşkili;

8. Planlaşdırılmış işlərin icrasının yoxlanması;

9. Risk qərarlarının nəticələrinin analizi və qiymətləndirilməsi.

Bu səbəbdən müasir dövrdə bir çox şirkətlərdə risklərin idarə olunması sisteminin tətbiqinə xüsusi diqqət yetirilir.

Risklərin idarə edilməsinin bir çox tətbiq sahələri vardır ki, onlardan bəziləri aşağıdaklardan ibarətdir:

1. Strateji, əməliyyat və büdcə planlaşdırılması;

2. Ekologiya və ətraf mühitin mühafizəsi;

3. İnformasiya təhlükəsizliyi;

4. Layihələrin idarə edilməsi;

5. Korporativ idarəetmə və s.

Korporativ idarəetmə sistemində mövcud olan ən böyük risklərdən biri aidiyyəti şəxslərin həm idarəetmə funksiyasına, həm də nəzarət funksiyasına cəlb edilməsi hesab edilir.

Risklərin idarə edilməsi risk-menecment iştirakçıları arasında səmərəli qarşılıqlı münasibətlərdən asılıdır. Risk-menecment prosesi şirkətin həm daxili, həm də xarici mühitində baş verir. Risklərin mükəmməl idarə edilməsini təmin edə bilmək üçün, ilk olaraq, şirkət daxilində səmərəli qarşılıqlı əlaqə sistemini təşkil etmək lazımdır.

Korporativ idarəetmə strukturunda risklərin idarə edilməsi sisteminin yeri və rolu barədə əlavə məlumat üçün "Azərbaycan Korporativ İdarəetmə Standartları"na müraciət edilməsi məsləhət görülür.[1]

Riskin qəbul edilməsi ən sadə, eyni zamanda, risklərin idarə edilməsinin ən çox yayılmış üsuludur. Bu yanaşmanın tətbiqi həmişə müəyyən əməliyyatın həyata keçirilməsindən gözlənilən faydalarla (gəlirlilik səviyyəsi) onunla bağlı olan riskin səviyyəsi arasında sağlam kompromisin olmasını nəzərdə tutur. Bu halda idarəetmə tədbirləri sövdənin bütün müsbət və mənfilərini müqayisə etməyə və şəxsi kapitalın zəruri həcminin olmasını təmin etməyə gətirilir.

Mühasibat uçotunda ehtiyat hazırlama cari xərclərin uçotu ilə ehtiyatın ixtisaslaşdırılmış uçotu riskə (bir qayda olaraq, bu, riskə məruz qalmış məbləğdənolan faizdir, yəni bu riskin pulla ifadəsidir) müəyyən ayırmaların edilməsini nəzərdə tutur. İdeya artıq bu gün mühasibat uçotunda sabah meydana çıxacaq itkiləri əks etdirməkdən ibarətdir.

Bir çox hallarda risklərin ehtiyata saxlanması vergi tutulan mənfəətin ölçüsünü aşağı salmağa və bununla da əlavə pul vəsaitlərinə qənaət etməyə kömək edə bilər. Əks halda biz mənfəətli müəssisə paradoksal fenomeninə malik oluruq ki, bu

müəssisə sadəcə vergiləri ödəmək üçün vəsaiti olmadığından müflisləşir. Dövlət bunu çox gözəl başa düşərək, "vicdansız" vergi ödəyicilərini bu kimi cəlbedici imkandan məhrum etməkdə maraqlıdır və bir qayda olaraq, ehtiyata saxlama əməliyyatlarının siyahısı qanunvericiliklə möhkəmlənir. Müasir şəraitdə bu, ehtiyata saxlamanı bir çox müəssisələr üçün mürəkkəb də olmasa, mənasız edir, bu yanaşmanın yeganə müsbət cəhəti ondan ibarətdir ki, mühasibat uçotunda ehtiyat vergi orqanları tərəfindən nəzərə alınmaya bilər, təşkilatın qəbul etdiyi risklərə baxmayaraq, vergi tutulan mənfəət dəyişməz qalar. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, bütün bunlar çox vaxt ehtiyat formalaşdırmağın arzu olunmaması kimi əks reaksiya doğurur – bununla da maliyyə hesabatlarında real vəziyyət təhrif edilmiş olur.

Maliyyə hesabatının təhrif edilməsini əyani surətdə ölkənin bank sisteminin sağlamlığına qayğı ilə yanaşan və bu yolla kommersiya banklarını əmanətçilərin pulları ilə risk etməyə məcbur etməyə cəhd edən, ehtiyatların formalaşdırılması qaydalarını diktə edən Mərkəzi bankın etdiyi kimi, Rusiyanın bank sistemində nümayiş etdirmək olar. Kommersiya bankları (ədalət naminə deyək ki, təkcə Rusiyada belə deyil) öz növbəsində, aşağıriskli sövdələr üzrə yol verilən ehtiyatlar yaratmağa çalışırlar ki, mənfəətə olan verginin məbləği maksimum şəkildə azalsın, iri və riskli əməliyyatlar üzrə isə, əksinə, azaltmağa çalışırlar. Bu, kapitalın çökməməsi (öz vəsaitlərinin) və bununla da bank fəaliyyətinin həmin Mərkəzi bank tərəfindən qoyulmuş mütləq normativlərinin pozulmasına yol verməmək üçün edilir.

Risklərin təhlili Risk analizinin məqsədi, riskin təbiətini və xüsusiyyətləri, zəruri hallarda risk səviyyəsi daxil olmaqla başa düşməkdir. Risk təhlili qeyri-müəyyənliklərin, risk mənbələrinin, nəticələrin, ehtimalın, hadisələrin, ssenarilərin, nəzarətin və onların effektivliyinin ətraflı nəzərdən keçirilməsini əhatə edir. Hadisənin müxtəlif səbəbləri və nəticələri ola bilər və fərqli hədəflərə təsir göstərə bilər. Risk təhlili analizin məqsədindən, məlumatın mövcudluğundan və etibarlılığından və mövcud mənbələrdən asılı olaraq müxtəlif dərəcədə təfərrüat və

mürəkkəbliklə aparıla bilər. Təhlil metodları, konkret şərtlərdən və nəticələrin məqsədyönlü istifadəsindən asılı olaraq keyfiyyət, kəmiyyət və ya bunların birləşmələri ola bilər. Risk təhlili aşağıdakı kimi amillər nəzərə alınmaqla aparılmalıdır. a) hadisələrin və nəticələrin olma ehtimalı; b) nəticələrin xarakteri və miqyası; c) komponentlərin mürəkkəbliyi və uyğunluğu; d) zaman amilləri və dəyişkənlik; e) mövcud nəzarətin effektivliyi; f) həssaslıq və etibarlılıq.

Mövzu 15. Qonaqpərvərlik sahəsinin idarəçiliyinin səmərəliliyinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi.

1. Qonaq qəbulu sənayesində təsir və effektivlik
2. Kapitalın rentabelliyi
3. Kadr komponentinin qiymətləndirilməsi
4. Nömrə Fondunun tərkibi və strukturu

Bazar iqtisadiyyatı biznes üçün yeni qaydalar diktə edir və mənfəət təsərrüfat fəaliyyətinin uğurlu olmasının başlıca göstəricisi hesab olunur. Mənfəət gəlirləri, xərcləri, itkiləri xarakterizə edərək, təsərrüfat fəaliyyətinin bütün göstəricilərini ümumiləşirir. Mənfəət sayəsində müəssisəsinin fəaliyyətinin effektivliyini və rentabelliyini öyrənmək və onu qiymətləndirmək olar. Mənfəət müəssisənin gələcək fəaliyyətini stimullaşdırcaq mənbə, onun inkişafına təkan verəcək başlıca qüvvə və onun şəxsi kapitalını artırmaq üçün əsas vasitədir.
.

Sahibkarlıq fəaliyyətinin səmərəliliyinin iqtisadi göstəriciləri içərisində rentabellik göstəricisi xüsusi rol oynayır. Əgər mənfəətin müəssisənin mütləq gəlirliyini əks etdirirsə, rentabellik nisbi gəlirliliyi göstərir və mənfəətin müəyyən bazaya nisbəti ilə ifadə olunur. Müəssisə o halda rentabelli hesab olunur ki, məhsulun satışından əldə edilən mədaxil məhsulun istehsalı və satışı xərclərini ödəməklə bərabər müəyyən mənfəəti də təmin etsin. Beləliklə rentabellik müəssisənin işinin səmərəliliyini səciyyələndirir, müəssisənin kapitalı artırmaq qabiliyyəti haqqında təsəvvür yaradır.

Rentabellik müxtəlif qaydalarda hesablanır. Əsas göstərici ümumi rentabellik və ya aktivlərin rentabelliyi göstəricisidir və aşağıdakı düsturla hesablanır:

⚡📱**Təcili xəbərlər üçün bizi WhatsApp kanalından izlə**

$$R_{üm} = (M_b:A)\cdot 100 ,$$

burada M_b – balans mənfəəti; A – müəssisənin aktivlərinin (əsas istehsal fondları ilə dövriyyə vəsaitlərinin) dəyəridir.

Rentabelliyin bu göstəricisi qoyulmuş kapitalın bir manatına düşən mənfəətin məbləğini göstərir.

Aktivlərin rentabelliliyi ilə yanaşı sahibkarlıq fəaliyyətinin təhlili prosesində məhsulun rentabelliyi göstəricisindən yeni istifadə olunur. Həmin göstərici aşağıdakı düsturla hesablanır:

$$R_m = (M_s:M)\bullet 100$$

burada M_s – məhsulun satışından əldə edilən mənfəət; M – satılmış məhsulun tam maya dəyəridir.
Bu göstəricidən təsərrüfatdaxili analitik hesablamalarda, ayrı-ayrı məmulat növlərinin mənfəətliliyinə (zərərliliyinə) nəzarət edilməsi, istehsala yeni məhsul növlərinin tətbiqi və səmərəsiz məmulatların istehsaldan çıxarılması zamanı istifadə etmək daha səmərəlidir.

Müəssisələrin təsərrüfat fəaliyyətində hesabi rentabellik göstəricisindən də istifadə olunur:

$$R_h = (M_h:A)\bullet 100,$$

burada M_h – hesabi mənfəətdir.

Məlumdur ki, mənfəət həm məmulatın maya dəyəri, həm də onun satıldığı qiymətlə əlaqədardır.Belə halda məhsulun rentabelliyi mənfəətin sərbəst və ya tənzimlənən qiymətlərlə satılmış məhsulun dəyərinə, daha doğrusu satışdan mədaxilin məbləğinə nisbəti kimi hesablana bilər.Elə buna görə də rentabelliyin belə göstəricisi satışın rentabelliyi adlanır.

Məhsulun və satışın rentabelliyi göstəriciləri qarşılıqlı əlaqədardır və həm bütün məhsulun, həm də onun ayrı-ayrı növlərinin istehsalı və satışı üçün cari xərclərin dəyişilməsini əks etdirir. Ona görə də bütünlükdə istehsalın səmərəliliyini yüksəltmək və mənfəətin artırılmasının əlavə imkanlarını əldə etmək üçün böyük və kiçik rentabelliyə malik məhsulların xüsusi çəkilərinin dəyişilməsindən asılı olaraq məhsul buraxılışının strukturunu formalaşdırmaq olar.

Müəssisə kapitalının mülkiyyətçiləri üçün qoyulmuş kapitalın verimini, daha doğrusu, xüsusi kapitalın rentabellik səviyyəsini bilmək çox vacibdir.O, aşağıdakı kimi hesablanır:

$$\mathbf{R_{xk} = (M_b:K_X)\bullet 100,}$$

burada R_{KX} – müəssisənin xüsusi kapitalıdır.

Ümumi rentabellik səviyyəsinin xüsusi kapitalın rentabelliyi səviyyəsi ilə müqaisəsi xüsusi kapitalın kəmiyyətinin onun veriminə necə təsir etdiyini göstərir.

Müəssisənin maliyyə vəziyyətinin təhlili prosesində rentabelliyin digər göstəriciləri də hesablana bilər. Məsələn, müəssisənin bütün kapitalının rentabelliyi, dövriyyədənkənar aktivlərin rentabelliyi, dəyişən kapitalın rentabelliyi, investisiyaların rentabelliyi və s.
Mənfəət və rentabellik fərqli meyarlardır, onlar bir-birindən prinsipial şəkildə fərqlənir. Bəzən bu göstəricilər üzrə analizlər fərqli nəticələrə gətirib çıxarır. Xırda proyektlər üçün rentabellik mənfəətdən daha yüksəkdir, mənfəət isə nəhəng proyektlərin yol verdiyi nöqsanları qiymətləndirərkən daha çox nəzərə alınır

Rentabellik növləri

Ümumi rentabellik-bu göstərici, ümumi gəlirlərin xərclərə nisbətini əks etdirir. Əsasən, müəssisənin ümumi fəaliyyətinin səmərəliliyini qiymətləndirmək üçün istifadə edilir.

Əməliyyat rentabelliyi-əməliyyat fəaliyyətlərindən əldə olunan gəlirin xərclərə nisbətidir. Əsas diqqət əsas əməliyyat fəaliyyətlərinə yönəldilir.
Aktivlərin rentabelliyi (ROA)-aktivlərin rentabelliyi, müəssisənin ümumi aktivlərinin mənfəət əldə etmək üçün nə qədər effektiv istifadə edildiyini ölçür.
Kapitalın rentabelliyi (ROE)-bu göstərici, müəssisənin kapital qoyuluşlarına nə qədər gəlir əldə etdiyini göstərir.
Rentabellik, müəssisənin gələcəkdə hansı layihələrə investisiya yatırmalı olduğunu müəyyən etməsinə kömək edir.

Rentabellik göstəricisi müəssisənin resurslardan necə səmərəli istifadə etdiyini və fəaliyyətlərindən nə qədər mənfəət əldə etdiyini göstərir.

Yüksək rentabellik göstəricisi müəssisənin bazar şəraitində daha güclü mövqeyə sahib olduğunu göstərir.

Rentabellik göstəricilərinin çatışmazlıqları

- Qısa müddətli nəticələrə fokuslanmaq riskini yaradır.
- Gəlirlərin qeyri-daimi olması rentabellik göstəricilərini mənfi təsirləyə bilər.
- Digər maliyyə göstəriciləri ilə birlikdə təhlil edilmədikdə yanlış nəticələrə səbəb ola bilər.

Rentabelliyin artırılması yolları

- **Xərclərin azaldılması**: Əməliyyat xərclərini optimallaşdırmaq rentabelliyi artırır.
- **Gəlirlərin artırılması**: Satışları artırmaq və müştəri bazasını genişləndirmək bu sahədə vacibdir.
- **Səmərəli idarəetmə**: Resursların düzgün idarə olunması mənfəəti artırır.

Kadr potensialının qiymətləndirilməsində heyətin əməyinin səmərəliliyinin əhəmiyyətli bir yeri vardır. İdarə, təşkilatın məqsədlərinin həyata keçirilməsində personalın yardım dərəcəsi haqqında məlumatlanmağa və təşkilatı inkişaf - etdirmək üçün lazımlı qərarları almaq məcburiyyətindədir. Beləcə təşkilatın dinamik quruluşunu meydana gətirən insan resursunun inkişaf etdirilməsi, mükafatlandırılması, cəzalandırılması kimi, inkişafa sürükləyici və istiqamətləndirici tədbirlər xüsusiyyətində qərarlar alınması mümkündür. Kadr resurslarının öyrənilməsi və qiymətləndirilməsi müəyyən sistemə əsaslanmalıdır. Burada ən başlıca cəhət müəssisənin hər bir bölmə rəhbəri üçün müəyyən peşə tələblərinin müəyyən edilməsidir. İkinci cəhət hər bir mühəndis texniki işçilər, mütəxəssis və qulluqçuların fərdi qabiliyyətinin öyrənilməsi və onun qabiliyyətinin obyektiv qiymətləndirilməsidir. Üçüncü cəhət isə rəhbər kadrlar ehtiyatı planının hazırlanması və bu planda rəhbər işə namizədlərin əks olunmasıdır. Burada hər bir rəhbər işçinin icra edəcəyi işin məzmunu və funksiyalarının həcmi nəzərə alınaraq onlara qarşı ümumi tələblərlə yanaşı konkret tələblər də irəli sürülür. Heyətin əməyinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi ümumi mənada məqsədli və planlaşdırılmış bir fəaliyyət nəticəsində əldə ediləni, əsas əhəmiyyət olaraq təyin edən bir anlayışdır. Heyətin qiymətləndirilməsi, işindəki müvəffəqiyyətini özünə verilən vəzifənin səlahiyyət və məsuliyyət sərhədləri içində obyektiv meyarlarla qiymətləndirmək məqsədiylə, fəaliyyətin qiymətləndirilməsi üçün bir proqram təşkil etmək, dövri qiymətləndirmələri idarə etmək və qiymətləndirmə nəticələrini araşdırmaq üçün bir prosesdir. Qiymətləndirmə – müəyyən zaman kəsiyində görülən işin və fəaliyyət göstərən heyətin professional keyfiyyətlərinin ölçülməsi mexanizmidir. Bu proses nəticəsində qiymətləndirilənin güclü və zəif cəhətləri üzə çıxarılır, gələcək inkişafı və xidməti fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri müəyyən edilir. Heyətin qiymətləndirilməsi müəssisə üçün mürəkkəb amma vacib məsələlərdən biridir. Burada ən vacib tələblərdən biri qiymətləndirmə üçün ilkin məlumatların toplanmasıdır. Müəssisə üçün heyətin qiymətləndirməsinin məqsədləri aşağıdakılardır:

1. Müəssisədə çalışan əməkdaşlar tərəfindən görülən işin effektivliyini və keyfiyyətliliyini müəyyən etmək;

2. Əməkdaşların peşəkar hazırlıq səviyyəsinin müəyyən etmək;

3. Əməkdaşlarda məsuliyyət hissini artırmaq, onların nöqsan və çatışmazlıqlarını müəyyən etmək və aradan qaldırmaq;

4. Əmək funksiyalarının keyfiyyətlə yerinə yetirilməsi üçün əməkdaşların peşəkarlıq səviyyəsini və təlimə olan tələbatını müəyyən etmək;

5. Əməkdaşlar tərəfindən əmək funksiyalarının yerinə yetirilməsinin səmərəliliyini və faydalılığını artırmaq;

6. Əməkdaşların potensial inkişafını ölçmək, gələcək inkişafını (inkişaf istiqamətlərini) və karyera perspektivlərini müəyyən etmək;

7. Peşə funksiyalarının icrasında və işlərin görülməsində əməkdaşların fəallığını müəyyən etmək;

8. Əmək qabiliyyətinin, fərdi keyfiyyət və bacarıqlarının inkişafını təmin etmək, inkişafa təşviq edən əmək şəraitini yaratmaq;

9. Qiymətləndirmə nəticələrini işdə yüksəliş, peşə hazırlığı, ixtisas artırma və mükafatlandırma, intizam tənbeh tədbirləri ilə bağlı qərarların qəbul edilməsində və ya karyeranın planlaşdırılmasında istifadə etmək; 10. Müəssisədə görülən işin səmərəliliyini artırmaq.

Qiymətləndirmədə aşağıdakı metodlardan istifadə olunur: 1. Anketləşdirmə metodu 2. Müsahibə 3. Qiymətləndirmənin təsviretmə metodu 4. Test 5. Reytinq və ya müqayisə metodu 6. Təsnifləşdirmə metodu 7. Cütlərin müqayisəsi metodu 8. Qeydə alınmış təsnifləşdirmə metodu 9. Mövcud vəziyyət üzrə qiymətləndirmə 10. Davranış normalarının reytinqi metodu 11. Davranışa nəzarət cədvəli metodu 12. Sorğu və müqayisəli sorğu metodu 13. «ABC – heyətin təhlili» metodu 14. Müstəqil hakimlər metodu 15. «360^{o} qiymətləndirmə» metodu 16. Qiymətləndirmə mərkəzləri metodları 17. İşgüzar oyunlar metodu 18. «ASSESSMENT CENTER» metodu 19. Uyğunluq modeli əsasında qiymətəndirmə metodu 20. Məqsədlərin qoyuluşu əsasında idarəetmə metodu 21. Funksional-dəyər qiymətləndirmə metodu

Mehmanxanada nömrə və ya yerin sifariş olunması bronlaşdırma (reservation) vasitəsi ilə həyata keçirilir. Mehmanxanada qonaqlara xidmət, bronlaşdırmadan başlayır. Mehmanxanada nömrənin və ya digər xidmətlərin bronlaşdırılması, qonaqla mehmanxana arasında müqavilə münasibətləri yaradır. Müqavilə münasibəti qonağın mehmanxanada nömrənin sifariş etməsindən və onun tərk etməsinə qədər davam edir.

Əvvəlcədən bronlaşdırmanı qəbul edən mehmanxana, hüquqi və biznes məsuliyyəti daşıyır. Bronlaşdırma vasitəsi və ya sistemi mehmanxanaya əlavə gəlir gətirir. Bronlaşdırma funksiyasını, bronlaşdırma bölməsi və ya qəbul və yerləşdirmə xidməti yerinə yetirir. Bir qayda olaraq turist və ya biznesmen mehmanxanada nömrə problemi ilə üzləşmək istəmədiyinə görə, bronlaşdırma xitmətindən istifadə edir. Bronlaşdırma bölməsi, təkcə sifariş qəbul etmir, həm də mehmanxana yerlərinə olan tələbatı öyrənir. Mehmanxananın iş təcrübəsini öyrənərək, regionda keçirilən müxtəlif tədbirlərin (idman yarışları, festivallar, konfranslar, bayram şənlikləri və s.) planını nəzərə alaraq, mehmanxana yerlərinə olan tələbatı proqnozlaşdıraraq, nömrə fondundan səmərəli istifadə etmək üçün, bronlaşdırma bölməsi marketinq xidməti ilə mehmanxana fəaliyyətini planlaşdırır. Bronlaşdırma bölməsi şəraiti (konyunkturanı) izləməli və vəziyyətə nəzarət etməlidir. Sifarişləri qəbul edən bronlaşdırma bölməsi, yerlərə olan tələbatı nəzərə almalıdır. Mehmanxana yerinə və ya nömrəsinə tələbat artdıqca, təbii olaraq bu yerlərin qiyməti də artır. Əlbətdə, qonaqlara göstərilən servisin keyfiyyəti də yüksək olmalıdır. Bu halda mehmanxana əlavə mənfəət əldə edir.