TURISTIK KORXONALARDA XODIMLAR ISH SIFATINI BOSHQARISHNING INTEGRALLASHGAN MEXANIZMI (BUXORO VILOYATI MISOLIDA)

Farrux Choriev

Tadqiqotchi, Buxoro, O‘zbekiston

Annotatsiya. Maqolada turistik korxonalarda (mehmonxona, mehmon uyi, turoperator va restoranlarda) xodimlar ish sifatini boshqarish masalasi xizmat ko‘rsatishning aloqa nuqtalari nuqtai nazaridan tadqiq etilgan. Mavjud yondashuvlar ko‘pincha mehmon qoniqishini yakuniy natija sifatida o‘lchab, uni yuzaga keltirgan xodim harakatini alohida baholamasligi ko‘rsatib berilgan. Muallif tomonidan «Standart – O‘lchash – Rivojlantirish – Rag‘batlantirish» (SO‘RR) yopiq boshqaruv sikli hamda xodim ish sifatining integral indeksi (XISI) taklif etilgan. Indeks standartga rioya, mehmon bahosi, kasbiy kompetensiya va ichki hamkorlik kabi to‘rt tarkibiy qismni birlashtiradi va har bir funksional bo‘lim uchun alohida ko‘rsatkichlar bilan to‘ldiriladi. Taklif etilgan mexanizm Buxoro viloyatidagi kichik va o‘rta joylashtirish vositalarida qo‘llash uchun moslashtirilgan.

Kalit so‘zlar: turistik korxona, xodim ish sifati, xizmat standarti, aloqa nuqtasi, integral indeks, mehmon tajribasi, rag‘batlantirish.

Аннотация: В статье исследуется управление качеством труда персонала туристских предприятий (гостиниц, гостевых домов, туроператоров и ресторанов) с позиции точек контакта обслуживания. Показано, что существующие подходы, как правило, измеряют удовлетворённость гостя как конечный результат, не оценивая отдельно действия сотрудника, которые его сформировали. Автором предложен замкнутый цикл управления «Стандарт – Измерение – Развитие – Стимулирование» и интегральный индекс качества работы сотрудника, объединяющий соблюдение стандартов, оценку гостя, профессиональную компетентность и внутреннее взаимодействие. Механизм адаптирован для малых и средних средств размещения Бухарской области.

Ключевые слова: туристское предприятие, качество труда персонала, стандарт обслуживания, точка контакта, интегральный индекс, опыт гостя, стимулирование, Бухара.

Abstract: The article examines the management of employee work quality in tourism enterprises (hotels, guesthouses, tour operators and restaurants) from the perspective of service touchpoints. It shows that existing approaches usually measure guest satisfaction as a final outcome without separately assessing the employee actions that produced it. The author proposes a closed-loop management cycle «Standard – Measure – Develop – Reward» and an integral Employee Work Quality Index that combines standard compliance, guest evaluation, professional competence and internal cooperation. The mechanism is adapted to small and medium-sized accommodation establishments in the Bukhara region.

Keywords: tourism enterprise, employee work quality, service standard, touchpoint, integral index, guest experience, reward, Bukhara.

Kirish

Turizm xizmati ishlab chiqarish va iste’mol bir vaqtda sodir bo‘ladigan faoliyat bo‘lib, uning sifati asosan xodim va mehmon o‘rtasidagi bevosita muloqotda shakllanadi. Shu sababli turistik korxonada xodim ish sifati mahsulot sifatining o‘zidir: qabulxona xodimining kutib olishi, xona tozalovchisining sinchkovligi yoki gidning tushuntirishi mehmon xotirasida korxonaning butun obrazini belgilaydi.

O‘zbekiston Respublikasining «Turizm to‘g‘risida»gi Qonuni [12] hamda «2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi» [13] turizm xizmatlari sifatini oshirish va sohada malakali kadrlar tayyorlashni ustuvor vazifa sifatida belgilagan. Buxoro viloyatida so‘nggi yillarda oilaviy mehmon uylari va butik mehmonxonalar soni tez o‘sgani holda, ularning ko‘pchiligida xodim faoliyatini baholashning yozma standarti, o‘lchov tizimi va unga bog‘langan rag‘batlantirish tartibi mavjud emas. Natijada sifat nazorati rahbarning shaxsiy kuzatuvi va onlayn sharhlarga kechikkan munosabat bilan cheklanib qolmoqda.

Tadqiqotning maqsadi turistik korxonalarda xodimlar ish sifatini boshqarishning o‘lchanadigan, kichik korxonalar uchun ham qo‘llash mumkin bo‘lgan yopiq mexanizmini ishlab chiqishdan iborat. Shu maqsadda quyidagi vazifalar qo‘yildi:

1) xodim ish sifati tushunchasini turistik xizmat xususiyatlaridan kelib chiqib aniqlashtirish;

2) ish sifatini boshqarishga oid nazariy yondashuvlarni tahlil qilish;

3) ish sifatini boshqarish siklini va uning har bir bosqichi vositalarini asoslash;

4) xodim ish sifatining integral indeksini va funksional bo‘limlar bo‘yicha ko‘rsatkichlar tizimini taklif qilish.

Adabiyotlar tahlili

Sifatni boshqarish nazariyasining asosi E. Deming tomonidan ishlab chiqilgan bo‘lib, u sifat muammolarining katta qismi alohida xodimdan emas, tizimdan kelib chiqishini ta’kidlagan [3]. Bu xulosa turizm uchun muhim: xodimni jazolashdan oldin uning ishlash shart-sharoiti, standart va vositalar tahlil qilinishi lozim.

Xizmat sifatini o‘lchashda A. Parasuraman, V. Zeithaml va L. Berry taklif etgan SERVQUAL modeli keng tarqalgan bo‘lib, u ishonchlilik, javobgarlik, kafolat, empatiya va moddiy ko‘rinish o‘lchovlariga tayanadi [9]. Ushbu besh o‘lchovdan to‘rttasi bevosita xodim xulq-atvoriga bog‘liq, biroq model mehmon idrokini o‘lchaydi va qaysi xodim harakati natijani yuzaga keltirganini ajratib bermaydi. M. Bitner, B. Booms va M. Tetreault xizmat jarayonidagi «muhim hodisalar» usuli orqali aynan xodimning aniq harakatlari mehmonning eslab qolgan ijobiy va salbiy tajribasini belgilashini ko‘rsatgan [1].

J. Heskett va hammualliflarning «xizmat-foyda zanjiri» konsepsiyasi ichki xizmat sifati, xodim qoniqishi, mehmon sadoqati va daromad o‘rtasidagi ketma-ket bog‘liqlikni asoslagan [5]. B. Schneider, S. White va M. Paul esa xizmat iqlimi xodim xulq-atvori orqali mijoz baholariga ta’sir qilishini empirik jihatdan tasdiqlagan [11]. D. Bowen va E. Lawler xizmat xodimlariga vakolat berish afzalliklari va chegaralarini tahlil qilgan [2]. S. Kusluvan va hammualliflar turizm va mehmondo‘stlik sohasida kadrlar qo‘nimsizligi, past ish haqi va mavsumiylik xodim sifatini barqaror boshqarishni qiyinlashtirishini qayd etgan [7]. A. Hochschild ta’riflagan «emotsional mehnat» tushunchasi esa mehmon bilan ishlovchi xodimdan talab qilinadigan his-tuyg‘ularni boshqarish ham ish sifatining alohida tarkibiy qismi ekanini ko‘rsatadi [6].

Boshqaruv amaliyotida ISO 9001:2015 standarti jarayonli yondashuv va «rejalashtir – bajar – tekshir – harakat qil» siklini talab qiladi [8], R. Kaplan va D. Norton taklif etgan muvozanatlashgan ko‘rsatkichlar tizimi esa moliyaviy bo‘lmagan ko‘rsatkichlarni

strategiyaga bog‘lash imkonini beradi [4].

Tahlil shuni ko‘rsatadiki, mavjud yondashuvlarda uchta bo‘shliq saqlanib qolmoqda. Birinchidan, mehmon bahosi va xodim faoliyati alohida o‘lchanadi, ular o‘rtasida bevosita bog‘lanish kam. Ikkinchidan, sifat ko‘rsatkichlari ko‘pincha yirik mehmonxona tarmoqlari uchun ishlab chiqilgan va 10–30 nafar xodimli korxonalar uchun murakkab. Uchinchidan, o‘lchov natijalari rag‘batlantirish va o‘qitish qarorlariga tizimli ravishda ulanmaydi. Ushbu maqola aynan shu bo‘shliqlarni to‘ldirishga qaratilgan.

Metodologiya

Tadqiqotda tizimli yondashuv, qiyosiy tahlil, jarayonlarni modellashtirish va integral baholash usullaridan foydalanildi. Dastlab xodim ish sifati tushunchasi xizmat ko‘rsatish jarayonining aloqa nuqtalari (mehmon xodim bilan uchrashadigan har bir lahza) bo‘yicha tarkiblarga ajratildi. So‘ngra SERVQUAL o‘lchovlari, xizmat-foyda zanjiri va PDCA sikli elementlari kichik turistik korxona sharoitiga moslashtirilib, yagona boshqaruv sikliga birlashtirildi.

Integral indeks tuzishda ko‘p mezonli baholash usuli qo‘llandi: har bir tarkibiy ko‘rsatkich 0–100 shkalaga keltiriladi va ekspert usulida aniqlangan vaznlar bilan yig‘iladi. Vaznlarni aniqlash uchun T. Saati ierarxiyalar tahlili usuli (AHP) [10] tavsiya etiladi: korxona rahbari, bo‘lim boshliqlari va tajribali xodimlar mezonlarni juft-juft taqqoslaydi.

Tadqiqot Buxoro shahridagi kichik joylashtirish vositalari faoliyatini kuzatish tajribasi va ilmiy adabiyotlar tahliliga asoslangan konseptual-amaliy ish hisoblanadi. Maqolada keltirilgan hisob-kitob misoli mexanizmning ishlash tartibini ko‘rsatish uchun shartli ma’lumotlarda bajarilgan; indeksning empirik sinovi keyingi tadqiqot vazifasi sifatida belgilangan.

Tahlil va natijalar

Muallif yondashuvida turistik korxona xodimining ish sifati – bu xodimning belgilangan xizmat standartlarini bajarish darajasi, mehmon kutganlariga mos his-tuyg‘uli muloqot qilish qobiliyati va jamoa ichidagi hamkorlik natijasida mehmonda shakllanadigan tajribaning yig‘indisidir. Ushbu ta’rif ish sifatini faqat «xatosiz bajarilgan topshiriq» sifatida emas, balki texnik (nima qilindi), funksional (qanday qilindi) va jamoaviy (boshqalar bilan

qanday bog‘landi) jihatlar birligi sifatida qaraydi.

SO‘RR boshqaruv sikli

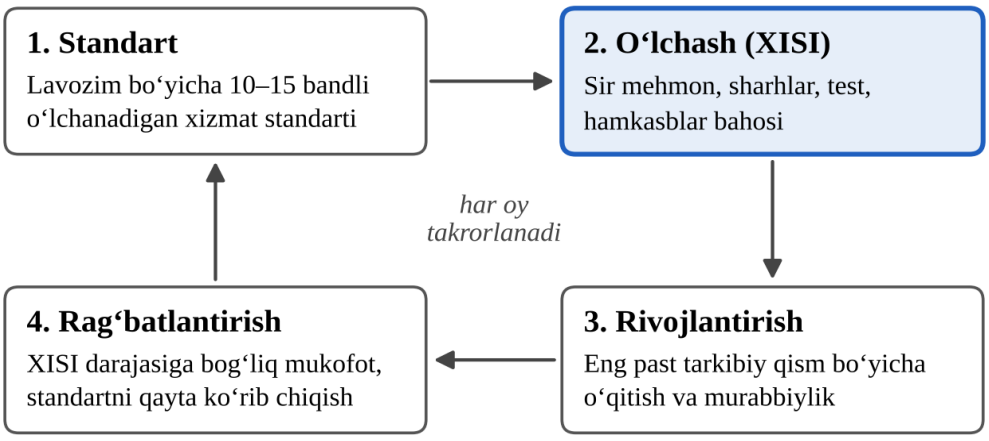
Taklif etilayotgan mexanizm to‘rt bosqichdan iborat yopiq sikl bo‘lib, har bir bosqich keyingisi uchun kirish ma’lumotini beradi (1-rasm):

1) Standart – har bir lavozim uchun aloqa nuqtalari bo‘yicha 10–15 banddan iborat qisqa, o‘lchanadigan xizmat standarti yoziladi (masalan, «mehmon kelganidan keyin 3 daqiqa ichida ro‘yxatdan o‘tkazish»).

2) O‘lchash – har oyda «sir mehmon» tekshiruvi, onlayn sharhlar tahlili, kompetensiya testi va hamkasblar bahosi orqali ma’lumot yig‘iladi hamda XISI hisoblanadi.

3) Rivojlantirish – indeks bo‘yicha eng past tarkibiy qism aniqlanadi va xodimga aynan shu yo‘nalishda qisqa o‘qitish, murabbiylik yoki ish o‘rnini qayta tashkil etish tayinlanadi.

4) Rag‘batlantirish – XISI darajasi mukofot, smena tanlash ustuvorligi yoki lavozim ko‘tarilishi bilan bog‘lanadi; olingan natijalar keyingi davr uchun standartni qayta ko‘rib chiqishga asos bo‘ladi.



1-rasm. SO‘RR boshqaruv sikli (muallif ishlanmasi)

Siklning asosiy farqli jihati shundaki, mehmon fikri alohida hisobot bo‘lib qolmaydi: sharhdagi har bir eslatma tegishli aloqa nuqtasi va xodimga bog‘lab qayd etiladi. O‘lchash bosqichi siklning markazi hisoblanadi, chunki XISI natijasi rivojlantirish va rag‘batlantirish qarorlarini belgilaydi.

Xodim ish sifatining integral indeksi (XISI)

Indeks quyidagi formula bo‘yicha hisoblanadi:

$$XISI = w1 \cdot S + w2 \cdot M + w3 \cdot K + w4 \cdot I,\ w1 + w2 + w3 + w4 = 1, \quad (1)$$

bu yerda S – standartga rioya darajasi (sir mehmon tekshiruvida bajarilgan bandlar ulushi, %); M – mehmon bahosi (xodim nomi yoki bo‘limi tilga olingan sharhlarning o‘rtacha bahosi, 0–100 shkalaga keltirilgan); K – kasbiy kompetensiya (til bilishi, xizmat jarayonlari va xavfsizlik bo‘yicha test natijasi); I – ichki hamkorlik (hamkasblar bahosi va bo‘limlararo uzatishdagi xatolar soniga teskari ko‘rsatkich). Tavsiya etilayotgan boshlang‘ich vaznlar: $w_1 = 0{,}30$; $w_2 = 0{,}30$; $w_3 = 0{,}25$; $w_4 = 0{,}15$. Korxona AHP orqali o‘z vaznlarini aniqlashi mumkin. Indeks qiymatiga ko‘ra xodim ish sifati darajasi va tegishli boshqaruv qarori 1-jadval asosida belgilanadi.

1-jadval

XISI darajalari va boshqaruv qarorlari

XISI qiymati	Daraja	Boshqaruv qarori
85–100	A’lo	Mukofot, murabbiy sifatida jalb etish
70–84	Yaxshi	Rag‘batlantirish, bitta yo‘nalishda rivojlantirish
55–69	Qoniqarli	Individual rivojlanish rejasi, oylik nazorat
55 dan past	Rivojlantirish talab etiladi	Murabbiy biriktirish, 1 oydan keyin qayta baholash

Shartli misol. Qabulxona xodimi uchun S = 88, M = 82, K = 75, I = 70 bo‘lsin. U holda XISI = 0,30 × 88 + 0,30 × 82 + 0,25 × 75 + 0,15 × 70 = 26,4 + 24,6 + 18,75 + 10,5 = 80,25, ya’ni «yaxshi» daraja. Eng past tarkibiy qism – ichki hamkorlik (70), shu sababli rivojlantirish bosqichida smenani topshirish tartibi va xonalarni tayyorlash bo‘limi bilan aloqa yo‘lga qo‘yiladi.

Funksional bo‘limlar bo‘yicha ko‘rsatkichlar

Indeksning S va M qismlari har bir bo‘limning o‘ziga xos aloqa nuqtalari bilan to‘ldiriladi (2-jadval).

2-jadval. Funksional bo‘limlar bo‘yicha XISI ko‘rsatkichlari (muallif ishlanmasi)

Bo‘lim	Asosiy aloqa nuqtalari	Standart ko‘rsatkichi (S)	Mehmon bahosi manbai (M)
Qabulxona	Kutib olish, ro‘yxatga olish, ketish	Ro‘yxatdan o‘tkazish vaqti, ma’lumot to‘liqligi	Sharhlardagi «xodimlar», «kutib olish» eslatmalari
Xonalarni tayyorlash	Xona tozaligi, so‘rovlarga javob	Tekshiruv varag‘i bo‘yicha nuqsonsiz xonalar ulushi	«Tozalik» bahosi va shikoyatlar

Bo‘lim	Asosiy aloqa nuqtalari	Standart ko‘rsatkichi (S)	Mehmon bahosi manbai (M)
Ovqatlanish xizmati	Nonushta, buyurtma, xizmat tezligi	Buyurtmani yetkazish vaqti, xato buyurtmalar	«Nonushta» va «ovqat» eslatmalari
Gid va turoperator	Ekskursiya, transfer, axborot	Dastur bajarilishi, o‘z vaqtidaligi	Ekskursiyadan keyingi so‘rovnoma

Muhokama va takliflar

Taklif etilgan mexanizm SERVQUAL va xizmat-foyda zanjiri g‘oyalarini rad etmaydi, balki ularni xodim darajasiga tushiradi: mehmon idroki (M) va xodimning bevosita harakati (S, K, I) bir indeksda ko‘rinadi. Bu Deming ta’kidlagan tizimli yondashuvga ham mos keladi [3], chunki past natija avvalo standart, vosita va jamoaviy aloqa nuqtai nazaridan tahlil qilinadi, xodimni jazolash esa oxirgi chora bo‘lib qoladi.

Shu bilan birga, mexanizmni qo‘llashda bir qator xavflar mavjud. Birinchidan, mehmon bahosini xodimga bog‘lash xodimlarni ijobiy sharh so‘rashga undashi mumkin, shu sababli M ko‘rsatkichi faqat korxonaga bog‘liq bo‘lmagan platformalardagi sharhlardan olinishi kerak. Ikkinchidan, mavsumiy xodimlar uchun bir oylik davr juda qisqa, ular uchun moslashuv davri belgilanishi lozim. Uchinchidan, indeks emotsional mehnat yukini [6] to‘liq aks ettirmaydi, shuning uchun charchoq va kayfiyat bo‘yicha qisqa so‘rov qo‘shimcha ravishda o‘tkazilishi tavsiya etiladi.

Buxoro viloyatidagi turistik korxonalar uchun quyidagi amaliy takliflar ilgari suriladi:

– har bir lavozim uchun bir sahifalik xizmat standarti va unga mos tekshiruv varag‘ini o‘zbek, rus va ingliz tillarida joriy etish;

– XISI’ni oddiy elektron jadvalda oylik hisoblash va natijalarni xodim bilan yakkama-yakka suhbatda muhokama qilish;

– ish haqining 10–15 foizgacha bo‘lgan o‘zgaruvchan qismini XISI darajasiga bog‘lash;

– bir nechta kichik mehmon uylari uchun umumiy «sir mehmon» xizmatini viloyat turizm uyushmalari orqali tashkil etish;

– oliy ta’lim muassasalarining turizm yo‘nalishidagi talabalarini amaliyot doirasida o‘lchash ishlariga jalb etish.

Tadqiqotning cheklovi uning konseptual xususiyatidir: indeks vaznlari va darajalar

chegaralari Buxoro korxonalarida empirik sinovdan o‘tkazilishi, xususan XISI va mehmon qoniqishi hamda xodimlar qo‘nimsizligi o‘rtasidagi bog‘liqlik tekshirilishi kerak.

Xulosa

Turistik korxonada xodim ish sifati texnik, funksional va jamoaviy jihatlardan iborat bo‘lib, u mehmon tajribasini bevosita shakllantiradi. Mavjud nazariy yondashuvlar mehmon idrokini yaxshi o‘lchasa-da, uni xodim harakati bilan bog‘lash va kichik korxonalarda qo‘llash imkoniyati cheklangan.

Maqolada taklif etilgan SO‘RR sikli (standart – o‘lchash – rivojlantirish – rag‘batlantirish) sifat boshqaruvini bir martalik nazoratdan doimiy takomillashuv jarayoniga aylantiradi. Xodim ish sifatining integral indeksi (XISI) standartga rioya, mehmon bahosi, kasbiy kompetensiya va ichki hamkorlikni yagona 0–100 shkalada birlashtirib, o‘qitish va rag‘batlantirish qarorlarini aniq raqamga tayangan holda qabul qilish imkonini beradi. Funksional bo‘limlar bo‘yicha ko‘rsatkichlar tizimi mexanizmni 10–30 nafar xodimli mehmon uylari va butik mehmonxonalarda ham qo‘llash imkonini yaratadi.

Keyingi tadqiqotlarda indeks Buxoro shahridagi joylashtirish vositalarida sinovdan o‘tkazilib, uning mehmon qoniqishi va kadrlar qo‘nimsizligiga ta’siri miqdoriy baholanishi rejalashtirilgan.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Bitner M.J., Booms B.H., Tetreault M.S. The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents // Journal of Marketing. – 1990. – Vol. 54, No. 1. – P. 71–84.

2. Bowen D.E., Lawler E.E. The empowerment of service workers: What, why, how, and when // Sloan Management Review. – 1992. – Vol. 33, No. 3. – P. 31–39.

3. Deming W.E. Out of the Crisis. – Cambridge, MA: MIT Press, 1986. – 507 p.

4. Kaplan R.S., Norton D.P. The balanced scorecard: Measures that drive performance // Harvard Business Review. – 1992. – Vol. 70, No. 1. – P. 71–79.

5. Heskett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser W.E., Schlesinger L.A. Putting the service-profit chain to work // Harvard Business Review. – 1994. – Vol. 72, No. 2. – P. 164–174.

6. Hochschild A.R. The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling. – Berkeley: University of California Press, 1983.

7. Kusluvan S., Kusluvan Z., Ilhan I., Buyruk L. The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry // Cornell Hospitality Quarterly. – 2010. – Vol. 51, No. 2. – P. 171–214.

8. ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements. – Geneva: ISO, 2015.

9. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality // Journal of Retailing. – 1988. – Vol. 64, No. 1. – P. 12–40.

10. Saaty T.L. The Analytic Hierarchy Process. – New York: McGraw-Hill, 1980.

11. Schneider B., White S.S., Paul M.C. Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model // Journal of Applied Psychology. – 1998. – Vol. 83, No. 2. – P. 150–163.

12. O‘zbekiston Respublikasining «Turizm to‘g‘risida»gi Qonuni. 2019-yil 18-iyul, O‘RQ-549-son.

13. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining «2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida»gi Farmoni. 2022-yil 28-yanvar, PF-60-son.