

**Заҳирова Г.М.,**

Ўзбекистон Миллий университети  
«Иқтисодиёт» факультети «Иқтисодиёт  
назарияси» кафедраси ўқитувчиси;

**Давлатов О.О.,**

«Қимматли қоғозлар марказий  
депозитарийси» давлат корхонаси ички  
назорат сектори мудир

## КОРХОНАДА МЕҲНАТ УНУМДОРЛИГИ ВА УНИ ЎСТИРИШДА МЕҲНАТНИ РАҒБАТЛАНТИРИШНИНГ ЎРНИ

**ЗАҲИРОВА Г.М., ДАВЛАТОВ О.О. КОРХОНАДА МЕҲНАТ УНУМДОРЛИГИ ВА УНИ  
ЎСТИРИШДА МЕҲНАТНИ РАҒБАТЛАНТИРИШНИНГ ЎРНИ**

Мақолада меҳнат унумдорлиги борасида амалга оширилаётган назарий ёндашувлар, уни баҳолаш ва ҳисоблаш усуллари ҳамда ўстириш йўллари борасида фикр-мулоҳазалар келтирилган.

Таянч иборалар: меҳнат унумдорлиги, меҳнат мотивацияси, меҳнатни рокировкалаш, ишбай иш ҳақи, мукофотлаш тизими.

**ЗАХИРОВА Г.М., ДАВЛАТОВ О.О. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ  
И РОЛЬ МОТИВАЦИИ ТРУДА В ЕЁ ПОВЫЩЕНИИ**

В статье приводятся теоретические воззрения категории производительность труда, её повышения, а также оценки основных направлений ее повышения.

Ключевые слова: производительность труда, трудовая мотивация, рокировка труда, временная оплата труда, система премирования.

**ZAHIROVA G.M., DAVLATOV O.O. LABOR PRODUCTIVITY ON ENTERPRICE AND THE  
ROLE OF LABOR MOTIVATION IN PROVIDING OF GROWTH**

The article is devoted to the theoretical approaches of labor productivity concept, as well there methods of measurement and ways of productivity increasing are discussed.

Keywords: productivity, labor motivation, works reshuffle, time-based payment, bonus system.

***Жамият тараққиёти ва унинг барча аъзолари фаровонлиги меҳнат унумдорлиги даражаси ва унинг ўсишига боғлиқдир. Бундан ташқари, меҳнат унумдорлиги даражаси ишлаб чиқариш усулини ҳам, ҳатто ижтимоий-сиёсий тузумнинг ўзини ҳам белгилаб беради.***

Меҳнат унумдорлиги – ходимлар меҳнат фаолиятининг иқтисодий самарадорлиги кўрсаткичидир. У ишлаб чиқарилган маҳсулот ёки кўрсатилган хизматлар миқдорининг меҳнат харажатларига нисбати, яъни меҳнат харажатлари бирлиги ҳисобига ишлаб чиқарилган маҳсулот билан белгиланади<sup>1</sup>.

Ишчилар меҳнатининг унумдорлиги уч асосий омилга боғлиқ<sup>2</sup>:

- корхонада ишлаб чиқариш жараёнларининг саводли ташкил қилиниши;
- ходимларнинг лавозим мажбуриятлари қанчалик аниқ эканлиги;
- ходимларнинг малака даражаси.

Аммо ҳатто барча жараёнлар пухта тузилган, изоҳланган ва ходимларда зарурий тажриба ва кўникмалар мавжуд бўлган вазиятда ҳам тўлиқ қувват билан ишлаш осон кечмайди.

Ходимларни самарали ишлашга рағбатлантириш учун кўплаб компаниялар ишбай иш ҳақи тўлашни қўллайдилар. Бироқ бундай тизим нафақат муҳим афзалликларни таъминлайди, балки маълум камчиликларга ҳам эга. Корхона ходимларга буюртмалар ҳажми етарли бўлмаган вазиятда ортиқча тўловлар тўламайди, аммо масаланинг бошқа томони ҳам мавжуд: ҳар қандай вазиятда ишловчилар паст ҳақ тўланадиган ёки умуман, даромад келтирмайдиган (мисол учун, ишлаб чиқариш биносининг қулай бўлмаганлиги туфайли) ишларни унутган ҳолда энг катта наф келтирадиган ишларни излайдилар. Шу сабабли анъана-

вий ёндашув – ишбай иш ҳақи тамойиллари билан чекланмаган ҳолда ўзининг самарали иш ҳақи тизимини яратиш ҳақида ўйлаб кўриш кўплаб корхоналар учун долзарб масаладир.

Иш ҳақи тизимининг нозик ва кўз илғамас жиҳатлари<sup>3</sup> қуйидагилардан иборат:

***1-қадам. Ишловчиларнинг жорий меҳнат унумдорлигини ўлчаш.***

Корхоналарда ишловчилар меҳнат унумдорлигини ўстириш заҳиралари мавжудлигини аниқлаш учун маълум эталонларни жорий қилиш зарур бўлади. Қуйидаги бандлар йўналтириш учун шундай намуна бўлиши мумкин:

- яхши ишловчиларнинг эришган натижалари;

- корхонада меҳнат унумдорлигининг ўртача кўрсаткичлари. Ҳисоб-китоблар узоқ муддатли маълумотларга асосланиши лозим;

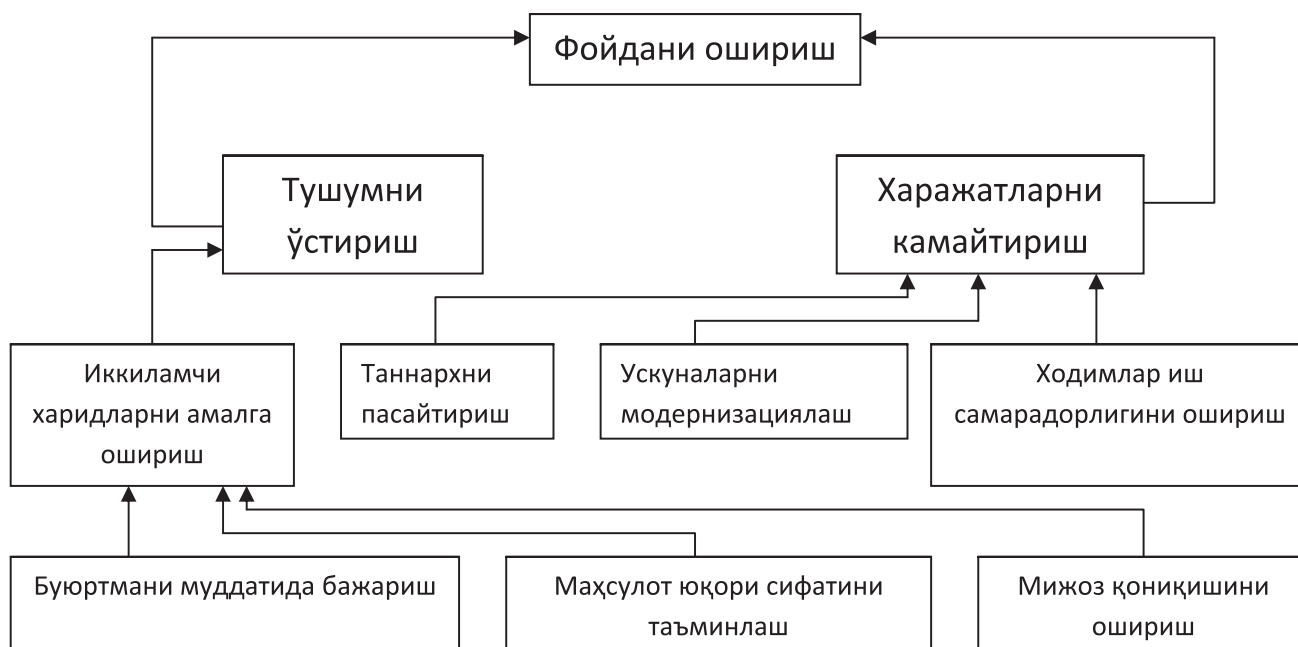
- бошқа корхоналарда амал қиладиган ишланмалар меъёрлари. Мазкур эталон ўз фаолиятини бошлаётган ёки илгари ўз статистикасини юритмаган янги корхоналар учун танлаб олинади.

Масалан, ўйинчоқлар ишлаб чиқариш корхонаси фаолиятининг янги йўналиш бўйича иш бошлашида (сувенир маҳсулотлар ишлаб чиқариш) меҳнат унумдорлигини ўлчашнинг маълум стандарт меъёрлари мавжуд эмас. Уларни мустақил равишда ишлаб чиқишга тўғри келади. Шу жумладан, ходимлар иш вақтини ҳисобга олиш бўйича бланкалар шакллантирилиши, малакали мутахассис икки ой давомида турли операцияларни улардан ҳар бирининг

<sup>1</sup> Абдурахмонов Қ. Меҳнат иқтисодиёти ва социологияси. / Олий ўқув юртларининг иқтисодиёт соҳаси бўйича талабалари учун дарслик. – Т.: «Уқитувчи», 2001. 280-б.

<sup>2</sup> Пашуто В.П. Организация и нормирование труда на предприятии. – М.: «Эксмо», 2012. –С. 93.

<sup>3</sup> Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. / Под ред. В.И.Титова. – М.: «Дашков и К», 2010. –С. 232.

1-расм. Цехнинг ходимлар ташқи рекламиси вазифалари<sup>1</sup>.

узушлиги кўрсатилган ҳолда бажариши мумкин. Мазкур кўрсаткичларга тажриба йўли билан ҳаракат қилинар экан, уларга эришишга шубҳа қолмайди. Улар ҳар бир бажариладиган операция ўртача давомийлигини, бўёқлар ва бошқа унсурлар сарфини аниқлаш учун асос бўлади. Корхонанинг янги ишчилари ҳам бир ой давомида ўз натижаларини кўрсатган ҳолда шу сингари бланкаларни тўлдирдилар. Бу меҳнат сарфларини камайтириш имконини беради, деганидир. Агар маълум операция учун нормативда кўрсатилганидан кўп вақт талаб қилинса, уста томонидан ўз ноширлари учун қўшимча ўқишлар ташкил қилган ва ишнинг нозик томонларини билган ходим билан бу масала тўлиқ ҳал қилинган. Бундай тадбирлардан кейин қониқарли кўрсаткичларга эришгунга қадар янгидан ҳисобга олиш бланкалари юритилади.

Меҳнат сарфларини камайтириш орқали меҳнат унумдорлигини ўстиришда, цех ходимларининг ташқи рекламисини ташкиллаштириш ҳам муҳим ўрин тутди. Бундай

реклама одатдаги рекламдан тубдан фарқ қилиб, бевосита ишловчилар меҳнатининг сифати, хом ашё тежамкорлиги, иш бажариш тезлиги каби кўрсаткичларини намоиш этишга қаратилади (1-расм).

Цех ходимлар ташқи рекламиси вазифаларининг бажарилиши фойданинг ошишига ва компаниянинг умумий мақсадларига эришилишига олиб келади.

### **2-қadam. Меҳнат унумдорлигининг ошишини рағбатлантириш.**

Ишловчиларнинг меҳнат кўрсаткичларини қабул қилинган нормативлар билан таққослаш зарур. Бироқ фақат шунинг ҳисобига ходимлар унумдорлигини яхшилашга рағбатлантиришнинг уддасидан чиқилмайди. Агар ижобий самарага эришиш режалаштирилса, ишловчиларнинг ойлик даромади уларнинг иш натижалари билан бевосита ўзаро боғланган бўлиши зарур.

Ходимлар ташқи рекламиси йўналишларини ишлаб чиқишда аввалгидек миқдорда қайд қилинган иш ҳақи тўланди, дейлик. Бизнингча, бундай тизим кўзланган натижаларни таъминлаш имкониятини бермайди, ўзини намоиш этиш, меҳнатда «жасорат» кўрсатишга интилиш бўлмайди. Ҳар

<sup>1</sup> Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. / Под ред. В.И.Титова. – М.: «Дашков и К», 2010. –С. 346.

**1-жадвал. Мижоз қониқувчанлиги индексини баҳолаш намунаси (ҳар бир банд учун 0 дан 10 баллгача)**

Буюртмани бажариш муддатлари	8
Мижоз компанияга ўз танишларини тавсия этиши эҳтимоли	7
Объектда монтажчиларнинг ишлаши	9
Менежер иши	8
Хизмат кўрсатиш, шу жумладан, логистика даражаси	3
Ўртача кўрсаткич	7

**2-жадвал. Инженер томонидан маҳсулот сифатини баҳолаш намунаси (ҳар бир банд учун 0 дан 10 баллгача)**

Нуқсонларнинг мавжудмаслиги	10
Технологик картага мос келишлиги	10
Яроқсиз маҳсулотнинг мавжудмаслиги	10
Ўртача кўрсаткич	10

бир ходим устидан доимий назоратни вазиятдан чиқиш чораси, деб ҳисоблаш мумкин бўлади. Агар ишловчиларимиз ютуқларига мувофиқ, иш ҳақи тўлаш тўғрисида қарор қабул қилинса, вазият ўзгаради. Буни аниқ мисолларда кўриш мумкин.

*Ходимларни рағбатлантириш тизими: мисоллар ва ишланмалар.*

Биринчи навбатда, цех ходимлари олди-га компаниянинг ташқи реклама вазифаларидан келиб чиқадиган ички мақсадлари қўйилди. Кейинчалик натижалар – самарадорликнинг иш ҳақиға боғлиқ бўлган, ўлчанадиган, баҳоланадиган кўрсаткичлари аниқланди. Эришилишига ходим бевосита таъсир кўрсатадиган мезонлар танлаб олинди. Маҳаллий мижозлар сонининг ўсишига ва буюртмаларнинг такрорланувчанлигига фақат ходимнинг ўзи бевосита таъсир кўрсатади, маҳсулот сифати эса билвосита аҳамият касб этади.

Қуйидаги кўрсаткичлар танлаб олиниши мумкин:

Биринчи кўрсаткич (K1) – нормативларга нисбатан таннархнинг пасайиши. Мазкур кўрсаткич, биринчи навбатда, олдиндан кўзда тутилмаган харажатлар билан бирга борадиган монтаж ишлари учун белгиланади. Бироқ харажатларнинг қисқариши сифат учун салбий оқибатларга олиб келмас-

лиги керак. Демак, ходимларнинг олдида материаллар сарфини белгиланган нормативдан пасайтирмаслик вазифаси турибди, улар меъёрида жойлаштирилиши керак.

Иккинчи кўрсаткич (K2) – ички ва ташқи мижоз қониқувчанлиги индекси. Товарлар ва хизматлар сифати тўғрисидаги янги ва доимий мижозлар фикрларини мунтазам аниқлаган ҳолда сўров варағи тузилади (1-жадвал).

Учинчи кўрсаткич (K3) – ишлаб чиқарилаётган маҳсулот сифати. Компания инженери томонидан баҳо қўйилади (2-жадвал).

Ходимнинг даромади нафақат келтирилган кўрсаткичларга, балки унинг ишланмаларига ҳам боғлиқ бўлади. Ишда бошқа кўрсаткичлар – ходим ишига истеъмолчилар рекламацияларининг миқдори, материални сақлаш қоидаларига риоя қилиниши, яроқсиз маҳсулотлар улуши, яроқсизлик туфайли талаб қилинган таъмирлашлар миқдори, лойиҳани бажариш муддатларининг бошқарилиши ҳам киритилиши мумкин. Бироқ жуда кўп миқдордаги мезонларни ўрнатиб қўйиш тавсия этилмайди, яхшиси иш ҳақини тез ва оддий ҳисоблаш учун 5-7 тасини танлаш зарур.

## 3-жадвал. K4 коэффицентини ҳисоблашга мисол

Кўрсаткич	Маълумотлар манбаи	Умумий миқдоридаги салмоғи, %	Меъёр	Ҳақиқатда	Ҳақиқатда, %	Ҳиссаи ҳисобга олинган жами, % Да
1. Таннархнинг меъёрга нисбатан пасайиши (K1)	«Меъёр»/«ҳақиқатда» нисбати	30	498000 сўм	435000 сўм	114	34,2
2. Мижознинг қониқувчанлик индекси (K2)	Сўров варағи (1-жадвал)	35	7	7	100	35
3. Маҳсулот сифати (K3)	Сўров (2-жадвал)	35	9	10	111	38,85
Умумий кўрсаткич		100				108,05

Самарадорлик кўрсаткичлари асосида иш ҳақи ҳисоблашга мисол<sup>1</sup>.

Базавий маош қилиб 1200 минг сўми оламиз. Бундай сумма учта тасдиқланган кўрсаткич бўйича режа бажарилган шароитда ходимга тўланади. Агар иш 100% дан ошиб кетса, у ҳолда тўловлар ҳам кўпаяди. Агар кўрсаткич меъёрига етмаса, у ҳолда тўловлар кам бўлади. Иш ҳақи ҳисоблашнинг қуйидаги формуласини қўллаймиз:

Иш ҳақи = маош + маош × K4 : K5,  
бу ерда:

K4 – ходим томонидан белгиланган самарадорлик кўрсаткичларига эришиш коэффицентини (3-жадвал);

K5 – ишчи ишлаб чиқариш юкласини акс эттиради.

$K5 = (\text{ҳақиқий юклама} - \text{ҳақиқатдаги ишлаб чиқариш} + \text{ҳақиқий юклама}) : \text{режалаштирилган юклама} \times 100\%$ .

Ҳақиқий юкламани ҳисобга олиш ишчилар ишини жадаллаштириш учун икки марта кўзда тутилган. Бунинг учун амалиётдан мисолларни кўриб чиқамиз. Агар ходим 2 соат ичида бир одамнинг ўрнига топшириқни бажарган ҳолда кўрсатилган муддатда ишни йўлга қўя олмаса, ойлик

юкламадан шу сингари ортиқча вақт сарфи чегириб ташланади. Демак, иш тезлигини ҳисобга олган ҳолда ҳақиқатдаги юклама ойлик фонди пасаяди ёки ошади. Натижада охирги формуладаги «ҳақиқий юклама – ҳақиқатдаги ишлаб чиқариш» фарқи лойиҳаларини бажаришда ортиқча вақт сарфи ёки тежамкорлигини аниқлаш имконини беради. Мазкур кўрсаткични ҳақиқий юклама кўрсаткичи билан қўшиб, ҳақиқатдаги ишлаб чиқариш ҳажмини аниқлашимиз мумкин.

Ходимнинг режалаштирилган юкласини аниқлашда унинг миқдори турли муқаррар зарарлар туфайли ҳеч қачон 100% ни ташкил қила олмаслиги, кўпи билан 70% ни ташкил қилиши мумкинлигидан келиб чиқамиз. Мос равишда, агар ишлаб чиқаришнинг режалаштирилган юкласи, мисол учун, 112 соатни ташкил этса, ишчи уларни фақат 175 соат ичида бажариши мумкин (112 -70%).

Энди ишлаб чиқаришга узатилганлар яна камроқ юкламани таъминлаш имконини берганлигини фарз қиламиз. Мисол учун, 98 соат (режанинг 87,5%), ҳақиқатда эса 95 соат бўлди. Бундай вазиятда  $K5 = (98 - 95 + 98) : 112 \times 100\% = 90,18\%$  ни ташкил этади.

Демак, иш ҳақи  $1200,0 + 1200,0 \times 108,05\% : 90,18\% = 2637,8$  минг сўмга тенг бўлади.

<sup>1</sup> Абдурахмонов Қ. Меҳнат иқтисодиёти ва социологияси. / Олий ўқув юртларининг иқтисодиёт соҳаси бўйича талабалари учун дарслик. – Т.: «Ўқитувчи», 2001. 300-315 б.

**4-жадвал. Ходимларнинг ишга бутун кучини беришларига нима ҳалақит беради, жами 100%<sup>1</sup>**

Иш берувчи томонидан ваъдаларининг бажарилмаслиги (бонус тўловлари, лавозимдаги кўтарилишларга нисбатан ва б.)	26
Раҳбариятнинг ҳурматсизлиги, қўл остидагилар меҳнатига беписандлик билан муносабатда бўлиш	16
Паст иш ҳақи	15
Инсон ишда нима қилишининг аҳамияти камлиги	14
Иш билан шуғулланишга меҳр қўймаслик (қизиқарли бўлмаган иш)	11
Ходим ҳеч қачон бутун, юз фоиз кучини бермаслик керак, деб ҳисоблайди	10
Бошқалар	8

Шундай қилиб, ходимнинг иш ҳақи корхона умумий ютуқларига қўшилган ҳиссани акс эттиради.

*Меҳнат унумдорлигини оширишга мисоллар.*

Ходимларнинг яхши ишлаши учун нима қилиш кераклиги масаласи раҳбарларни доимо қизиқтиради. Эътироф этишларича, ишчилар ишга тўлиқ кучини бермайдилар, ваҳоланки, раҳбарларда иш унумдорлигини оширишнинг маълум имконлари мавжуд (4-жадвал).

Меҳнат унумдорлигининг асосида малака ва юқори меҳнат мотивацияси ётади. Тажрибанинг кўрсатишича, агар раҳбар ходимлари фаолияти натижаларидан қониқса ва меҳнат унумдорлигини яхшилаш учун ҳеч нарса қилмаслик кераклигига ишончи комил бўлса, тез орада муаммоларга дуч келиши мумкин бўлади. Мисол учун, аввалги компанияда ўз вақтида катта буюртмалар заҳираси мавжуд бўлган, шу сабабли ходимларни рағбатлантиришда бир тўхтама келиш зарур. Бироқ маълум вақт ўтиб, кутилмаганда салбий вазият вужудга келди – янги буюртмалар келиб тушмади, аввалгилари эса яқунлана бошлади. Натижада ўн марта кўпайган иш учун ходимлар мотивациясини таъминлаган ҳолда жиддий инқирозга қарши тадбирларга мурожаат қилишга тўғри келади. Шу сингари вази-

ят яна такрорланмаслиги учун ходимлар юқори меҳнат унумдорлигини ушлаб туриш билан мунтазам шуғулланиш тақозо этилади.

Ишловчилар меҳнат унумдорлиги учта асосий кўрсаткичга бевосита боғлиқ бўлади:

**1. Малака.** Илгариги вақтларда компаниянинг ўзида малакали мутахассисларни кўпайтиришга ҳаракат қилинган. Бироқ бундай тадбирлар самараси ишлашни бошлаган илк йилларда сезиларли бўлади. Бунда мутахассислар ўз малакасини англаган ҳолда кўпинча ишга жойлашишнинг муносиб ўрнини излашга қарор қилади. Вақт ўтиши билан тажрибали мутахассисларни муносиб иш ҳақига юқори самарадорлик билан бирданига жалб қилишга ишонч ҳосил қилиш мумкин. Чунки биринчи иш кунидан анча юқори қайтим бўлади. Бинобарин, сотиш бўйича тажрибали менежер ишончли, самарали тактикалари билан катта самарадорликни таъминлай олади, тайёр кутубхоналар билан ишлайдиган малакали мутахассиснинг унумдорлиги ҳам жуда юқори бўлади.

**2. Вақтни бошқариш.** Ҳатто тажрибали мутахассис ҳам ўз вақтини саводли тасарруф эта олмаса, ўз вақтида иш бажаришга улгурмаслиги мумкин. Ўз амалиётида ишни самаралироқ режалаштириш учун кўп сонли услублардан фойдаланилади, ҳар бир ходим ўзи учун бир қанча усулларни белгилаши мумкин. Бундан ташқари, устуворликлар, мақсадларнинг қўйилиши, ишларнинг режалаштирилишига нисбатан айрим умумий қоидалар амал қилади.

<sup>1</sup> Head Hunter портали томонидан ўтказилган тадқиқот натижалари. <http://gordonua.com/news/society/Kadrovyy-portal-HeadHunter-V-treti-kompaniy-v-Ukraine-ozhidayutsya-sokrashcheniya-sotrudnikov-75086.html>

*Мақсаднинг қўйилиши.* Ҳар бир чорак бошида истиқболли лойиҳалар кўрсатилган, ўз ҳаракат тартиби ва муддатлари белгиланган ҳолда ойлик иш режаси тузилади. Мисол учун, маълум муддатда режа бўлимига янги кўринишдаги иш режасини топшириш учун режа компаниянинг ички порталида жойлаштирилади ҳамда уни музокаралар ва кутиш хонасида эълон қилинади. Зарурият туғилганда жавобгар ходимлар тузатишлар киритишлари ёки шарҳлашлари мумкин.

*Устуворликларнинг қўйилиши.* АЗ варағида вазифаларнинг муҳимлиги бўйича вертикал ўқ бўйлаб, мураккаблиги (меҳнат сиғимкорлиги) бўйича горизонтал ўқ бўйлаб акс эттирилган графикни тузамиз. Сўнгра энг кам меҳнат сиғимкорлиги ва энг кўп аҳамиятлилик нуқтасидан энг кўп меҳнат сиғимкорлиги ва энг кам аҳамиятлилик нуқтасига томон стрелка чизилади. Шундан сўнг графикка вазифалар ва ишлар (меҳнат сиғимкорлиги ва муҳимлигини аниқлаш субъектив кечади) кўрсатилган стрелкаларни бириктириб қўямиз. Демак, вазифаларнинг устуворлигига графикдаги ўрни таъсир кўрсатади – муҳим вазифаларнинг бажарилиши устувор бўлиб қолади, бунинг учун куч ва вақтларнинг энг кам сарфланиши етарли, охириги навбатда эса мураккаб, бироқ шошилиш бўлмаган лойиҳалар бажарилади.

*Ишларнинг режалаштирилиши.* Режалаштирувчилар ва календардан фойдаланамиз, уларнинг ёрдамида тегишли йиғилиш ва учрашувлар тайинланади. Шахсий мобил гаджетли контактлар ва почталар рўйхатининг синхронлаштирилишини бажарамиз. Барча ишларни лойиҳанинг бажарилишига аниқ муддат ўрнатилишидан келиб чиқиб, икки тоифага ажратамиз. Бошида ходимга биринчи тоифа вазифаларни ҳал қилишига тўғри келади, қолганларини фақат улар бажарилгандан кейингина бошлайди.

**3. Ходимлар мотивацияси.** Самарали мотивацияга эришиш учун ишловчилар фаолияти турларини тақсимлаш зарур. Улардан айримлари учун (одатда сотувлар бўйича менежерлар учун) сотув режалари ва маблағлар тушуми режалари тасдиқланади. Қолганларга эса (одатда ишлаб чиқариш бўлими ходимлари) яқин ой ва чоракка мукофотлар тўланган, мақсадлар бажарилиши ҳисобга олинган режа ва вазифалар белгиланади.

Чораклик мукофот сотувлар бўйича менежерларга қуйидаги чизма бўйича тақдим қилинади. Менежер томонидан ўзининг 6 та қайд қилинган маоши ҳажмида иш ҳақини оқлаш учун чорак давомида таъминланиши лозим бўлган фойда ҳисобланган. Демак, ойига 1200,0 минг сўмлик (қўлига тегадиган) иш ҳақида менежер компания учун 7200,0 минг сўмлик ҳажмда фойдани таъминлаши лозим. Мазкур режа ортиғи билан бажарилганда, ходимга бонус тақдим қилинади. Чорак учун ҳар бир қўшимча режа бажарилганда, ойлик иш ҳақи ҳажмида бонус ажратилади.

Қолган ходимлар учун ой натижалари бўйича маошининг ярми ҳажмида қўйилган вазифалар бажарилган шароитда мукофот тўлови амалга оширилди. Бундан ташқари, жамоавий мукофот кўринишида ички коммуникация ва ўзаро ёрдамларни қўшимча рағбатлантириш кўзда тутилган. Ҳар бир ходим учун чорак натижалари бўйича мукофот – мазкур даврда режалаштирилган вазифалар барча ходимлар томонидан бажарилган шароитда маошнинг ярми миқдоридан берилади. Ишловчилар турли ташкилий ҳолатлардан чалғишлари учун муайян мижоз билан ўзаро таъсирда қайси тартибда бажариш ҳамда қачон ва кимга ёзиш ва қўнғироқ қилиш, қандай ҳужжатларни тайёрлаш ва қандай гапириш кераклиги батафсил ёзилган, ҳар бир ҳолат учун намуналар тасдиқланган.

Корхонадаги меҳнат унумдорлиги бир сменали иш тартибига ўтилгандан сўнг ошади.

Меҳнат унумдорлигини ошириш усуллари тўғрисида амалда ҳар куни ўйлаб кўриш лозим. Бинобарин корхонада ишловчилар меҳнатининг унумдорлиги турли сабабларга кўра – қўл меҳнатидан фойдаланишнинг жуда юқори даражаси, ускуналарнинг эскирганлиги, лаёқатли кадрларнинг етишмаслигига кўра, тармоқ бўйича ўртача кўрсаткичдан 30%га паст. Вазиятни икки мезон туфайли ўзгартиришга эришиш мумкин.

*Иш тартиби.* Айтайлик, завод илгари икки сменада иш олиб борган. Бир ой давомида ишлаб чиқаришнинг бориши, ходимларнинг паст меҳнат интизоми ва 16-60% оралиғидаги сменалар юкласидан сменалараро ўтиши кузатилди. Ишлаб чиқариш ҳар бир ходимига ойига 120 минг сўмдан ортиқ бўлмаган маблағ тўғри келади. Шу сабабли бир иш сменасидан бошқасига ўтиш ҳақида қарор қабул қилинади, ходимлар сони мақбуллаштириладиган унумдорликни ташкил қилиш эса кейинга қолдирилади. Чиқишда ҳар бир ишловчига ҳисоблаганда, ҳар ойда 1500,0 минг сўмдан ортиқ ишлаб чиқаришга эришган ҳолда ўртача ойлик ишлаб чиқариш ҳажмини 11%га ошириш орқали унумдорликни 2,5 мартага ўстиришга эришиш мумкин.

*Иш ҳақи тизими.* Ёши т цехи ишида ҳар минг дона шартли ёши т бирлигига тўланадиган ҳақ киритилди. Расценкалар револьвер прессларидаги 11-вагонча ва автоматик пресслардаги 30-вагончадан бошлаб, 20%га ўсди. Ёрдамчи мутахассислар учун соатбай иш ҳақи амал қилди. Таъмирчилар бўлими учун мукофот фондининг бир қисми таъмирлашни сифатли бажариш кафолати сифатида узоқ муддатга заҳиралаштирилди. Шу сингари тизим маълум қониқмасликни келтириб чиқарди, аммо корхонанинг фалокатларсиз иш-

лаши шароитида қўшимча мукофотлар кўринишида яхши янгилик таклиф қилинди.

Бугунги кунда асосан, сотиш ва хом ашё билан таъминланишни мақбуллаштириш туфайли унумдорликни ошириш тенденцияси сақланиб қолмоқда. Қабул қилинган тадбирлар корхоналарда меҳнат унумдорлигини амалда 4 бараварга ошириш имконини берди.

*Руҳий интеллект – ҳақиқий етакчининг кучли қуролидир.*

Янги технологияларга устуворлик бериш лозим.

Ҳар бир компанияда унумдорликни ўстириш учун ўз тармоқларида долзарб тенденция ва янгиликларни кузатадиган ходим бор. Бу иш манфаатдор ходимга унинг стандарт баҳоналар билан чекланмаслиги учун ишониб топширилиши керак. Ўзининг ҳар бир амалга оширилган лойиҳаси учун у 1000,0 минг сўмлик мукофот олади. Компанияда жорий қилинган ўзгаришларга мисолларни кўриб чиқамиз, уларнинг ходимлар меҳнат унумдорлигига таъсири ҳақида гапирамиз.

*Ҳайдовчи ва диспетчер ўртасидаги алоқалар тизими.* Илгари ҳайдовчилар ва диспетчерларнинг мулоқоти рация орқали олиб борилган. Диспетчерларнинг ҳар бир алмашилишида тушган буюртмаларни ҳайдовчиларга узатадиган ходим мавжуд бўлган. Аммо вақт ўтиши билан ҳайдовчилар буюртмаларни автоматик равишда олган ҳолда навигаторлардан фойдаланишга ўтдилар. Шу сабабли диспетчерлар штатида махсус ходимга зарурият бўлмаган. Буюртмаларни олиш учунгина эмас, балки интизом назорати ва мураккаб буюртмачилар билан юзага келадиган муаммоларни ҳал қилиш учун ҳам собиқ радистларни сменанинг катта маъмурчиларига ўтказилди. Илгари мазкур вазифалар диспетчерлик хизмати бошлиғига юклатилган, аммо бўшатишга ходимлар туфайли ушбу жараёни мақбуллаштиришга эришилди.



*Диспетчерлар учун дастур.* Дастурий таъминотнинг янгиланиши тушган қўнғироқларга ишлов бериш ва хизмат кўрсатиладиган мижозлар сонини кўпайтириш имконини беради. Энди диспетчер тегишли ҳаракатларни бажариш учун – йўловчига қўнғироқ қилиш, ҳайдовчига буюртмалар бериш учун тугмачаларнинг маълум бирикмасини шунчаки босиб қолмайди. Илгари буларнинг ҳаммасини қўлда бажариш керак бўлган. Эндиликда ҳар бир қўнғироқ 3-4 гудокдан кечикмаган ҳолда қабул қилинади.

Дастурий таъминот янгиланган пайдан бир ой ўтиб, ишланган буюртмалар ҳажмини бир неча мартага оширишга эришилди.

Асосийси – бу моддий рағбатлантиришнинг тўғри тизимидир.

Асосийси – моддий рағбатлантириш тизимини саводли ташкил қилиш эканлигини ишонч билан айтишимиз мумкин. Трикотаж фабрикасида ва қурилиш материаллари ишлаб чиқариш компаниясида фойдаланиладиган иш ҳақи чизмаси ҳақида айтиш мумкин.

*Рағбатлантириш муқобили сифатида даромад кафолати.* Ходимга маошни ўртача бозор иш ҳақидан кам бўлмаган миқдорда тақдим қилиш зарур. Бунда ялпи тўловлар ҳақида эмас, балки қайд қилинган даромад ҳақида гапирилади. Мисол учун, тикувчиларнинг ўртача иш ҳақи 800-1000,0 минг сўмни ташкил қилади ҳамда ҳар бир буюм учун ёки режани ошириб бажарганлик учун фоиз берилади. Компанияда тикувчиларнинг иш ҳақи ўртача даражадан амалда икки баравар ошиб кетади, бу бошқа корхоналардаги жами тўловларга мос келади. Албатта, маълум режа белгиланади. Аммо узоқ давр давомида унга риоя қилинмайди, дастлаб ходима билан суҳбат ўтказилади, агар ҳеч нарса ўзгармаган бўлса, ишдан бўшатилади. Режа ошириб бажарилганда 10-15% ҳажмида мукофот ажратилади. Бироқ ходималар одатда режани

бажаришга алоҳида ҳаракат қилмайдилар, бинобарин уларга тўловларнинг қайд қилинган қисми ҳам етарли. Шу сабабли рағбатлантиришнинг бошқа усуллари ҳам излаб кўрилади.

*Ходимни моддий рағбатлантириш.* Ходимни моддий рағбатлантиришга мисоллар:

*Даромади ўзгартириладиган рокировка-лаш.* Компаниянинг сотиш бўлимида қурилиш материаллари бозорида 5 ходим – 2 та оддий ва 2 та етакчи сотувчи ҳамда бўлим бошлиғи ишлайди. Оддий сотувчининг иш ҳақи қайд қилинган маош ва ҳар бир битимдан соф фойданинг 8,5%ини ташкил этади. Етакчи сотувчиларнинг вазифаси савдосотиқ, маош ва савдолардан олинган соф фойданинг 10,5% ҳамда назорат остидаги сотувчи битимдан олинган фойданинг 1,5%ини олган ҳолда оддий сотувчи ишини назорат қилишдир. Бўлим бошлиқлари савдо-сотиқ билан шуғулланишмайди, унинг вазифасига бўлим ишини саводли ташкил қилиш киради. Унга ходимлар томонидан ишлаб топилган соф фойданинг 1%и тақдим қилинади.

Барча ходимларни қўллаб-қувватлаш учун айрим рокировкалардан фойдаланилади:

*Иш натижаларини ҳар ой охирида баҳолаш.* Агар оддий сотувчи сотувлар миқдори бўйича етакчидан устунлик қилса, уларнинг жойи алмаштирилади.

*Йил натижалари бўйича бўлим бошлиғи ва етакчи сотувчилардан бирини рокировка-калаш мумкин,* мисол учун, мазкур бўлим сотувларининг манфий динамикаси ҳолатида.

Соғлиқни сақлаш соҳасида унумдорлик ой давомида шифокордаги беморлар сони бўйича баҳоланади. Бизнинг фикримизча, ходимлардан ҳеч бири энг кўп қайтим билан ишламайди, шу сабабли рағбатлантиришнинг бир қанча усуллари-дан фойдаланиш тақозо этилади.

*Компаниялар даромадининг чорак қисми мукофот фондига кетади.* Фақат биргина маош олишда ходимлар хоҳламасдан

меҳнат қилдилар. Шу сабабли ҳар бир бўлимга смена давомида ишланган пулларнинг чораги миқдорида мукофот бериш таклиф этилди. Мазкур сумма маълум пайтда шунчалик катта бўлдики, бу тескари самара берди, ишлаш суръати секинлашди. Шу сабабли фоизни осонлик билан кесиб олишга қарор қилинди, бу янгидан жамоани фаолроқ ишлашга ундади.

*Ўз-ўзи билан мусобақа.* Ўз амалиётимизда фақат эришилган мақсадларни ўрнатиб қўямиз. Аммо бошқарувчилар режаларнинг бажарилмаслиги тўғрисида баён қила-

дилар. Бундай вазиятда ушбу ходим ўрнига бир неча кун ўзимиз ишлашимиз кераклигини таклиф қиламиз. Бироқ агар «бажарилмайдиган» режаларга эришар эканмиз, у иш ҳақидан маҳрум бўлади ёки ишдан бўшатилади. Бошқарувчилик лавозимида бир неча кун ишлаш давомида ўз хатосини тушуниш уддасидан чиқилади ва синов ўтказишни тўхтатиш сўралади. Баъзида рокировкалаш тўғрисидаги шундай таклифда ходимнинг ўзи имконият беришни сўрайди ва фаолроқ ишлай бошлайди.

---

---

#### Адабиётлар:

1. Абдураҳмонов Қ. Меҳнат иқтисодиёти ва социологияси. / Олий ўқув юртларининг иқтисодиёт соҳаси бўйича талабалари учун дарслик. – Т.: «Ўқитувчи», 2001. -480-б.
2. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. / Под ред. В.И. Титова. – М.: «Дашков и К», 2010. -С. 346.
3. Пашуто В.П. Организация и нормирование труда на предприятии. – М.: «Эксмо», 2012. -С. 279.
4. [www.Grandars.ru](http://www.Grandars.ru).