

РАҲБАРНИНГ ИШ ВАҚТИ ВА УНДАН ФОЙДАЛАНИШИ

*Қўшинларнинг кундалик фаолиятини бошқариш
кафедраси катта ўқитувчиси
Байматова У. С.*

Вақт танқислиги — бу ҳар хил даражадаги раҳбарлар ва мутахассисларни ҳаммадан кўпроқ ташвишлантирадиган муаммолардан биридир, чунки улар учун вақт омили одатда ҳал қилувчи роль ўйнайди. Вақт шундай бир ресурс ҳисобланадики, ҳар бир раҳбар унга баравар миқдорда эга бўлади. Шунинг учун ҳам ҳар бир раҳбар ва мутахассис учун асосий муаммо унинг қанча вақтга эга эканлиги эмас, балки ўзи эга бўлган бу вақтдан қандай фойдаланишдадир.

Ўзбекистан Республикаси Меҳнат кодексининг 115-моддасида "Ходимнинг иш вақтининг нормал муддати ҳафтасига қирқ соатдан ортиқ, бўлиши мумкин эмас. Олти кунлик иш ҳафтасида ҳар кунги ишнинг муддати етти соатдан, беш кунлик иш ҳафтасида эса саккиз соатдан ортиб кетмаслиги лозим", деб таъкидланган.

Вақт — бу шундай ноёб ресурски, уни пул сингари жамғариб бўлмайди. У бизнинг мавжудлигимизнинг энг мослашмайдиган элементиدير. Вақт омили — бу шундай бир ресурски, у раҳбарга қанчалик қимматга тушса, мазкур вақтдан у шунчалик самарали фойдаланишга ҳаракат қилади. Баъзан раҳбарга унинг ўзида бор билим ва қобилиятдан кўпроғи талаб қилинмайди. У фақат ўзининг ишдаги малакаларини такомиллаштириб бориши камчиликларга барҳам бериши ва аввало вақтдан самарасиз фойдаланишга, унинг бекор сарф этилишига барҳам бериши талаб қилинади [1].

Раҳбар меҳнатининг самарадорлиги у сарфлаган шахсий меҳнат натижалари билан бошчилик қилаётган хизмат (бўлинма) ходимлари меҳнати натижаларининг мос келиши ўлчовидир.

Сиз қандай ишляяпсиз? Қўйилган вазифаларни ҳал қилиш учун сиз қанча вақт сарфладингиз? Булар шундай саволларки, раҳбар буларга жавоб олишидан оддин ўзининг меҳнат кўникмаларини ва иш усулларини яхшилаши лозим. Амалда барча раҳбарлар ва мутахассислар иш вақти сарфларини ҳисобга олиб бориш зарурлигини эътироф қиладилар. Лекин тажрибада камдан-кам раҳбарлар бу масалани ўзлари учун ҳал қиладилар, бу эса баъзи бир салбий оқибатларга: ишда шошилишга, чарчашга, меҳнатнинг кам асосланишига, ишдаги режасизликка олиб келади.

Раҳбар ва мутахассиснинг иш вақтини оқилона ташкил этиши бажариладиган барча ишларни ҳисобга олиб боришни, ўзининг иш вақтини мунтазам назорат қилиб боришни, иш вақтини сарфлаш тузилмасини ўрганишни талаб қилади. Бу эса иш вақтидан фойдаланишни таҳлил қилиш, шахсий ишнинг асосли режаларини тузиб чиқишни таҳлил қилиш имконини беради. Иш вақтидан фойдаланишни ҳисобга олмасдан ва уни таҳлил қилмасдан туриб раҳбар ва мутахассиснинг тузиб чиққан шахсий иш режалари реал шароитдан ажралиб қолган бўлади [2].

Раҳбарлар ва мутахассислар иш вақти сарфларини тадқиқ қилишнинг барча усуллари қуйидаги асосий босқичларни ўз ичига олади: кузатишга тайёргарлик кўриш, уни ўтказиш, маълумотларга ишлов бериш, натижаларни таҳлил қилиш ва ўтказилаётган кузатишларнинг мақсадига мувофиқ ташкилий-техникавий таклифлар тайёрлаш. Ҳар бир босқич бўйича ишлар мазмуни иш вақти сарфларини тадқиқ қилиш усулига боғлиқ бўлади.

Иш вақти сарфларининг раҳбар ва мутахассис томонидан шахсан рўйхатга олиб борилиши кўпинча фақат таҳминий аниқликни таъминлайди. Лекин шуни эсда тутиш керакки, бу ерда ортиқча батафсиллаштиришнинг кераги йўқ, чунки бу зарур ахборот тўплаш ишини мураккаблаштириб юборади. Вақт сарфини рўйхатга олиш вақтида иш кунининг тамом бўлишини кутиб ўтириш шарт эмас, дарҳол рўйхатга олишдан фойдаланиш ва хотирага қараб анча олдинги ёзувларни қайд қилишдан қочиш керак.

Бажариладиган ишлар хусусияти буйича Раҳбарнинг иш вақти сарфларини қуйидагича таснифлаш мумкин: хизмат-алоқа ишлари, фармойиш бериш, мувофиқлаштириш, назорат – баҳо бериш, якка тартибдаги, ижодий, ёрдамчи ишлар, дам олиш ва шахсий эҳтиёжлар.

Жамоага раҳбарлик вазифалари бўйича иш вақти сарфлари қуйидагича гуруҳланиши мумкин: режалаштириш, ташкил этиш, мувофиқлаштириш, рағбатлантириш ва назорат қилиш.

Иш шакллари бўйича вақт сарфларини қуйидаги гуруҳларга ажратиш мумкин: кенгашлар ўтказиш, кенгашлар ва учрашувларда қатнашиш; лавозим вазифаларини бажариш билан боғлиқ бўлган ишлар; мактублар билан ишлаш; ходимлар билан алоҳида суҳбатлар ўтказиш; телефонда сўзлашишлар ва бошқалар [3].

Бошқарув тадбирларини бажариш усулларига боғлиқ равишда қуйидагича гуруҳларни ажратиш мумкин: ташкилий-маъмурий, аналитик конструкторлик ва ахборот-техникавий тадбирлар.

Маълумотлардан фойдаланиб, иш вақти ҳақиқий сарфларининг режалаштириладиган сарфларга мос келишини таҳлил қилиш, шунингдек белгиланган мақсадларга эришиш мумкинлиги нуқтаи назаридан иш вақтининг бекор сарф бўлишини ҳам аниқлаш мумкин.

Раҳбарнинг, мутахассиснинг вақтини ким банд қилади? Иш вақти сарфлари кимга боғлиқ бўлса, шунга мувофиқ қайд қилинган вақт таҳлил қилинади. Бу ерда раҳбарнинг, мутахассиснинг ўзи иш вақтидан фойдаланишни қай даражада аниқлашини белгилаш ва бошқа кишиларнинг вақтдан фойдаланишдаги улуши қандайлигини белгилаш муҳимдир.

Раҳбар, мутахассис ҳафтанинг қайси кунлари ва қайси вақтда қўйилган мақсадга эриша олмайди? Бу ҳилдаги таҳлилни ўтказишда иш куни тартиби, вақт фондини тақсимлаш билан боғлиқ айрим муҳим масалалар ҳақида гап боради.

Фаолият турларини янада батафсилроқ таҳлил қилиш ва тадқиқ қилинаётган ҳар бир кун мобайнидаги вақт сарфларини билиш учун

бажарилган ишлардан ҳар бирига қуйидаги мезонлар бўйича баҳо бериш зарур:

- ишнинг бажарилиши зарурлиги;
- уни бажаришга сарфланган вақт ўзини оқладими;
- ишни бажариш учун вақт оралиғи онгли равишда аниқланганми.

Иш вақти бюджетини таҳлил қилганда шунини ҳисобга олиш керакки, фойдаланилган маълумотлар ҳақида ҳам унинг сифати ҳақида ишончли хулосалар чиқариш имконини беравермайди. Раҳбар (мутахассис) ўз вақтини сарфлаш тартибини ва ўз ишининг сифатини танқидий таҳлил қилиб чиқиши лозим, токи ўзига хос бўлган иш услуби ҳақида тўғри хулоса чиқарсин. Мазкур масалада ташкилотнинг ўзига хос хусусияти, бошқаришнинг муайян даражаси ва раҳбар ёки мутахассис олдида турган вазифалар ҳал қилувчи роль ўйнашини назарда тутиш керак [4].

Вақт сарфидан фойдаланишнинг натижадорлигини баҳолаш учун K_{Φ} коэффицентини тадбиқ этиш мумкин. У фойдали иш вақтининг (И) умумий вақт фондига (Ф), шу жумладан вақтни бекор сарфлашга нисбати сифатида ҳисоблаб чиқарилади:

$$K_{\Phi} = \frac{И}{Ф}$$

Раҳбарнинг, мутахассиснинг ҳар турли ишлар билан бандлиги нуқтаи назаридан иш вақти сарфларидан фойдаланишнинг оқилоналик даражасини ҳақиқий сарфланган вақтни режали бюджетда белгиланган режали сарфлар билан қиёслаш йўли билан аниқлаш мумкин.

Раҳбарлар ва мутахассислар иш тажрибасида тез-тез учраб турадиган "вақтни талон-торож қилувчилар" рўйхати 1-расмда келтирилади. Бу ерда шунингдек иш вақтининг бекор сарф бўлиш сабаблари ва улардан халос бўлиш учун маслаҳатлар ҳам берилади. Бироқ шунини эсда тутиш керакки, "вақтни талон-торож қилувчилар"нинг ҳаммаси бир хил бўлади, уларни барҳам топтириш юзасидан қабул қилинадиган қарорлар ҳар бир раҳбарда ва мутахассисда турлича бўлиши мумкин.

Ҳалал бериш омиллари

Ҳалал бериш турлари	Иш вақтининг бекор сарфланиши эҳтимол тутилган сабаби	Барҳам бериш чоралари
Режалаштиришнинг йўқлиги	Қўйилган мақсадга эришишга эмас, балки ҳаракатга эътибор бериш. Иш куни давомида ишни бажариш устивор йуналишларининг йўқлиги	Иш куни режасини тузиш. Иш вақти кундалигидан фойдаланиш. Ишларнинг шошилишчлигига қараб эмас, балки муҳимлигига қараб бажариш.
Танглик шароитида бошқариш	Айрим ишни бажаришга ажратилган вақтга ҳақиқий баҳо бермаслик. Муаммога қараб йўл тутиш.	Иш вақти сарфлашни реал режалаштириш. Мавжуд имкониятларга амал қилиш.
Одатдаги ишлар ва "кундалик юмушлар"	Ваколатни бировга юклаш билмаслик. Режалаштиришнинг йўқлиги. Ички интизомнинг йўқлиги.	Ваколатларни бировга юклаш жараёнидан фойдаланиш. Мақсад қўйинг ва унга эришишга интилинг. Бошқа ходимларга берилган ишга қўшилманг.

Раҳбар учун ўз вақтини бошқаришнинг самарали тизимини яратишдаги муҳим қадам фаолият мақсадларини аниқлашдан иборатдир. Фаолият мақсадлари ҳам қисқа муддатга, ҳам узоқ, муддатга мўлжалланган бўлиши мумкин. Мақсадлар асосида бошқариш қўшимча куч-ғайрат сарфлаш билан боғлиқ эмас, чунки улар режалаштириш жараёнларига асосланади, унда белгиланган ҳаракатлар ёки тадбирларнинг бажарилиш муддатлари кўрсатилган бўлади [5].

Раҳбар томонидан белгиланган мақсадларнинг амалга оширилиши зарур бўлган ҳаракатларни белгилаб қолмасдан, шу билан бирга уларнинг ижросини рағбатлантиради ҳам. Раҳбар учун мақсадни аниқлаб олиш ҳаракатлантирувчи куч сифатида таъсир қилади, мақсадга эришилгандан кейингина бу кучнинг қуввати сўнади. Раҳбар белгилаши лозим булган мақсадлар қуйидагича бўлиши керак:

- ҳақиқий ва аниқ бўлиши;
- фаолиятни амалга оширишга эмас, балки муайян натижага эришишга қаратилган бўлиши;
- вақт жиҳатидан аниқ муддат билан ўлчанадиган ва чекланадиган бўлиши.

Мақсадларни аниқлаш – бу фақат бошлангич босқичдир. Мақсадни уни амалга ошириш юзасидан ҳаракат режасига айлантириш керак. Мавжуд мақсадлар ва вазифаларнинг муҳимлик даражасини аниқлаш ҳамда улардан қайсилари ҳаммадан кўра муҳимроқ, қайсиларини ҳал этишни эса тўхтатиб туриш мумкинлигини белгилаб олиш зарур. Муҳимлик даражасини аниқлаш вазифасини муваффақиятли ҳал қилиш раҳбарнинг иши самарали бўлишига кучли таъсир қилади [6].

Раҳбарнинг ўз мақсадига эришишининг муҳим шарти унинг ўз иш вақтини ана шу мақсадларга олиб келадиган тадбирларни амалга оширишга сарфлашдан иборатдир. Кўпгина раҳбарларни тасодифлар "бошқаради". Уларда вақтни режалаштиришда қарорлар қабул қилиш учун аниқ база йўқ бўлади. Улар ҳаракатининг изчиллиги кўпинча ташқи омиллар билан бошқарилади. Бунинг муҳим сабаблари қарорлар қабул қилиш учун яхши ташкил этилган базанинг йўқлиги, шунингдек қўйилган мақсадларга эришиш истаги билан камроқ боғланган вақтни режалаштириш одатидир. Буларнинг барчаси эса иш самарадорлигини пасайишига ва вақтни бой берилишига олиб келади.

Фойдаланилган адабиётлар:

1. Д.К Собиржонова, Б.С. Сулаймонов. Менежмент. /Ўқув қўлланма. - Тошкент: “Иқтисод-молия”, 2008. - 206 б.
2. С.С Ғуломов. Менежмент асослари. /Ўқув қўлланма. - Тошкент: “Шарқ”, 2002. - 347 б.
3. М.Шарифхўжаев, Ё.Абдуллаев. Менежмент./Ўқув қўлланма. - Тошкент: “Меҳнат”, 2000. - 552 б.
4. У.С Байматова. Бошқарув фаолияти асослари. /Ўқув қўлланма. 1- қисм. - Чирчиқ: ЧОТҚМБЮ, 2014. - 114 б.
5. Қ.Х Абдурахмонов ва бошқалар. Персонални бошқариш. /Ўқув қўлланма. - Тошкент: 2002. - 266 б.
6. Қ.Т Худойберганов. Ходимлар менежменти. /Ўқув қўлланма. - Тошкент: 2010. - 620 б.