

## 1-КЕЙС

“Reklama” reklama guruhini rag‘batlantirish tizimi. 1995 yilda tashkil etilgan bu guruh sotuv joylarida reklama tayyorlashga ixtisoslashgan. Firma defolt davrida 10% bozor ulushga ega edi. Firma bir tekis rivojlanib, ular 10dan ortiq mijozlar bilan ishladilar. 1998 yilga kelib xodimlar soni 150 kishining tashkil etdi. Reklama byudjeti 300 ming rub. yiliga tashkil etdi. Avgust 1998 yilda firma faoliyatida o‘zgartirish mumkin.

Firma reklama bozorida 33 % ulushning egallash imkoniyati borligini aniqladi. Chunki g‘arbiy konkurentlar Rossiyadan ketgan edilar. Juda ko‘p shartnomalar tuzildi. Lekin 1999 yilga kelib ma‘lum bo‘ldiki firma 10-15 mijozdan ortig‘iga xizmat qilishga kuchi yetmaydi. Buyurtmachilar bilan atiga to‘rt menejer ishlardi. Buyurtmalarni kompyuterda ishlash tizimi ham uncha katta bo‘lmagan hajmiga mo‘ljallangan. Bir shartnoma razmeri 30 ming rubldan oshadi. Bu ilgarigidan bir necha barobar kam edi.

Rahbariyat oldida – buyurtmalarni ishlash tizimini o‘zgartirish yoki intensiv ravishda mijozlar bazasini ko‘paytirish yoki buyurtmachilar bilan ishlashda tubdan boshqacha yondashish kerakligini o‘ylab qoldi.

Muammoni yechish uchun eksport gruppasi tomonidan buyurtmalarni ishlashni yangi tizimi taklif etildi. 2-ishchi guruh tashkil etildi. Ular konkret mijozlar bilan loyihani tuzishdan to realizatsiya qilishgacha bo‘lgan ishlarni bajaradilar. “Uya” guruhida ekkaunt-menejer bo‘lib, u bir mijoz yoki bir necha mijozlar guruhi bilan ishlaydi; dizayner kommunikatsiyani ko‘rinishini bajaradi; kreativ texnolog reklamaning vizual va verbal qismini tayinlaydi, assistent ishni muvofiqlashtiradi. “Uya” tamoyiliga kompaniya qisman o‘tib, buyurtmalar soniga qarab bir necha “uya” guruhlari bo‘lishi mumkin.

Ish tamoyillarini o‘zgartirish bilan motivatsiya tizimini ham o‘zgartirish talab etiladi. Ilgarigi motivatsiya – rag‘batlash tizimi endi to‘g‘ri kelmadi. Rahbar xodimlarni faollashtirish, ular o‘zaro haqiqiy hamkorlar singari, hech narsaga muhtoj bo‘lmasdan ishlashini xohladi. Kredit muassasasiga kreditini olishga rahbariyat qaror qildi. Moliya tashkilot ham ommaviy mijozlarga ipoteka kreditini o‘z faoliyati boshida berishdan manfaatdor edi. O‘z navbatida “reklama” firmasi o‘z xodimlari nomidan kafolat berdi (ularni kompaniyada ishlash davrida). Eng qiziqarlisi “Uya” guruhidagi xodimlarga tasdiqlangan ish haqi bekor qilinib, o‘rniga har bir hodim oyning 5chi sanasigacha o‘ziga avans (kreditga to‘lov)ni belgilash kerak. Avans razmeri 15000 dan past bo‘lmasligi kerak. Agar buyurtma bajargandan so‘ng xodimni hissasi avansdagi summadan yuqori bo‘lsa, kompaniya farqini kompensatsiyalashi, past bo‘lsa kompaniyani ichki fondidan olish shakllandi. Bu fond qo‘shimcha t‘lovlar hisobiga guruh ishining natijalariga ko‘ra

shakllandi.

Shuning uchun har bir xodim o'z buyurtmasini bajarib bo'lsa, hamkoriga ham yordam berishga tayyor edi. Yo'qotishdan ko'ra, daromad olishga qattiq intiladi.

Bu tajribani o'tkazilgandan bir oy so'ng, juda ijobiy o'zgarishlar ro'y berdi. Reklama mahsulotlari sotuv hajmi 30%ga o'sdi. 3 oyda 180000 rubl foyda olindi. 2000 yilga kelib ko'rsatkichlar ikki barobar o'sdi. Bu kompaniya tarixida eng katta o'sish edi.

Kreditni guruhning 15 xodim oldi. Asosan "Uya"ning rahbarlari. Ular o'z muvafaqiyotlarga va kreditni o'zi vaqtida to'lay olishlariga juda ishongan edilar. Kreditlar avtomobil xaridiga, uylarni remont qilish uchun rasmiylashtirildi. 4 kishigina kvartira sotib olmoqchi bo'ldi. Kredit razmeri 1000000 rubldan 3 mln.gacha.

2002 yilda kompaniya rahbarlari to'satdan eksperimentni to'xtatdi. Firma endi avans yozish tizimi bo'yicha ishlamaydi deb qaror qildi. Lekin kreditni olganlar avans tizimini yoqladilar. Lekin ular kamchilikni tashkil etdilar. Rahbariyat tajribani tugatib ish haqini stavkalar asosida berishga, xodimni uch yildagi o'rta statistik daromadidan kelib o'rnatdi. kompaniyani krizis davridagi tajribasi kompaniyani oyoqqa tur'izdi, endi tasdiqlangan ish haqani t'lov tizimiga o'tish ma'qul deb kompaniya direktori qaror qabul qildi.

Personalni boshqarishda kompaniya ekstremal qarorlar qabul qilmaydi. "Uya" guruhi xodimlari stabil ish haqini oladilar. Moddiy motivatsiya shaklida yo'l haqi, ovqatlanish, tibbiy sug'urtaga kompensatsiya to'lanadi.

### **Quyidagi savollarga javob bering**

1. Rahbar taklif etgan rag'batlantirish tizimini qanday baholaysiz. Uning yaxshi tomon va kamchiliklari nimada?
2. Kompaniyada o'tkazilgan tajriba nega bunday tugadi. Uning yakuniga nima ta'sir etdi?
3. Siz qanday rag'batlantirish tizimini taklif etgan bo'lardingiz?