

М. ТОШНИЕЗОВ, И. ШАРИФБОЕВ, О. ОБИДОВ

# КОРХОНАЛАРДА БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ АСОСЛАРИ


Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус  
таълим вазирлиги тавсия этган

ТОШКЕНТ  
«ЎЗБЕКИСТОН»  
1995

65.9(2)301

Т 71

Такризчи: иктисод фанлари доктори, Ўзбекистон Фанлар академиясининг академиги *С. Фуломов*

Мухаррир: А.  *Хадимжорова*



**Тошниёзов М.** ва бошқ.

Т 71 Қорхоналарда бошқарув фаолияти асослари/  
М. Тошниёзов, И. Шарифбоев, О. Обидов/.— Т.:  
Ўзбекистон, 1995.— 136 б.

1.1.2 Автордош.

ISBN 5-640-01771-6

Мазкур дарсликда бошқарувнинг асосий қондалари ва усуллари, раҳбарларнинг ишлаш услуби, уларнинг меҳнатини режалаштириш ва ташкил қилиш, бошқариш технологияси, мақсадга мувофиқ қарорлар қабул қилиш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиш, ахборотлар билан ишлаш, замонавий бошқарув усуллари ҳисобланган маркетинг ва менежмент тўғрисидаги тушунчалар, бошқарувни автоматик равишда амалга ошириш каби масалалар ёритилган.

Дарслик олий ўқув юртлари ва техникум талабалари, шунингдек қорхона раҳбарлари ва мутахассислари учун мўлжалланган. У барча бошқарув ишларига қизиқувчилар учун ҳам фойдадан холи эмас.

65.9(2)301—2

№ 409—95

Алишер Навоий номидаги  
Ўзбекистон Республикасининг  
Давлат кутубхонаси

0605010404—101

Т \_\_\_\_\_ 95

М351(04) — 95

© «ЎЗБЕКИСТОН» нашриёти, 1995 й.

Бошқариш фаолияти асослари  
илмини мукаммал эгаллаган  
раҳбар ўз жамоасининг отаси-  
дир.

## К И Р И Ш

Ҳозирги бозор муносабати шароитида республика раҳбариятининг асосий диққат эътибори иқтисодий танқисликни енгиб ўтиш ва халқни зарур, юқори сифатли истеъмол моллари билан таъминлашга қаратилгандир. Юқорида кўрсатилган ишларни амалга оширишда республикада мавжуд ишлаб чиқариш бирлашмаларининг ҳуқуқ доираларини кенгайтириш, уларга мустақиллик бериш, республика минтақасида кўплаб қўшма корхоналарни яратиш, кооператив ва пудрат хўжаликларни тараққий эттириш, акционерлик бирлашмалари ва ассоциацияларни, концернларни тузиш масалалари муҳим ўрин тутди. Шунингдек, мазкур иш марказий бошқарув идораларининг, корхоналарнинг айрим таркибий бўлинмалари ишга оид муҳим масалаларни ҳам тартибга солишни ўз ичига олади. Бундан кўзда тутилган мақсад корхоналарнинг хўжалик дастагини такомиллаштириш, шунинг негизида бозорни зарур, юқори сифатли халқ истеъмоли моллари билан бойитиш, жаҳон бозорига чиқишга кенг йўл очиш ва ўз маҳсулотларининг хорижий давлатларда рақобатга бардош берадиган қилиб тайёрлаш ва уни валютага сотиш ва бу билан республика иқтисодини юксалтиришдир. Бу масалани ижобий ҳал қилиш раҳбар ходимлардан уларнинг шахсий қобилиятлари билан бирга бошқарув фаолияти асослари илмини мукаммал эгаллашларини ва юқори даражали малакага эга бўлишларини талаб қилади. Раҳбарнинг ўз қўл остидаги ходимларга бўлган илиқ муносабати ходимларнинг ўз ишларини юқори сифатли қилиб бажаришларини ва кўтаринки руҳда ишлашларини таъминлайди. Раҳбарларнинг ходимлар билан ишлаш жараёнида ходимларнинг ҳолатларини ва шахсий хусусиятларини инобатга олиши, уларнинг қалбига йўл топа билиши унинг билим даражасига, муомала маданиятига боғлиқдир. Бу каби хусусиятларга эга бўлган раҳбарлар ўзлари бошқариб турган жамоалари олдига

кўйилган мураккаб масалаларни тўғри ҳал қилишга ва режаларни юқори самарали қилиб бажаришга қодир бўладилар.

Бундай жамоаларда рухий иқлим муқаррар барқарор топган бўлади. Бошқача қилиб айтганда, бундай жамоалар ҳар қандай қийинчиликни енгиб ўтишга қодир бўладилар. Мазкур жамоалар республика иктисодини кўтаришда марказий устун бўлиб хизмат қилади. Шундай хусусиятларга эга бўлган раҳбарларнинг сонини ошириш ўрта махсус ўқув юртларида мутахассисларни тайёрлаш даражасига ва ишлаб турган раҳбарларнинг малакасини узлуксиз тарзда оширишга боғлиқдир.

Республикада раҳбар ходимларнинг малакасини ошириш борасида кўзга кўринарли ишлар амалга оширилмоқда. Булар жумласига ўзимизда мавжуд бўлган олийгоҳлар қошидаги куллийётларда, махсус малака ошириш олийгоҳларида ҳамда ҳамжиҳат ва ҳорижий давлатларда раҳбарлар ва ҳар хил турдаги мутахассисликка эга бўлган ходимларнинг малакаларини ошириш киради. Шу боисдан республикадаги олий ва ўрта махсус ўқув юртларининг олдига бир қатор вазифалар қўйилган. Булардан бири бошқарув фаолияти асослари фани бўйича ўзбек тилида дарслик яратишдир. Бу борада биринчи бор Тошкент авиация ишлаб чиқариш бирлашмаси негизида яратилган ушбу дарслик юқорида кўрсатилган муаммоларни ҳал этишга, яъни ҳозирги замон талабига жавоб берадиган юқори малакали мутахассисларни тайёрлашга қаратилган. Мазкур дарслик IV бобдан иборат бўлиб, ўз навбатида, бу боблар зарур кўرғазмали жадваллар ва расмлар билан тўлдирилган.

I бобда бошқарув фанининг мазмуни, унинг тузилиши ва бошқа махсус фанлар билан боғлиқлиги, бошқарув аппаратларининг тузилиши ва уларнинг турлари, вазифалари, бошқариладиган ва бошқарувчи тузумчалар, корхона, бирлашмаларнинг ташкилий тузилиши, цех таркиби ва ундаги мавжуд бюроларнинг вазифалари, ишлаб чиқариш участкаларини бошқаришнинг замонавий усуллари баён қилинган.

II бобда раҳбарларнинг жамоатдаги ташкилотчилик, тарбиявий ишларидаги роли, раҳбарлик турлари, раҳбар меҳнатининг характери ва мазмуни, маркетинг ва менежментнинг бошқарув вазифалари, раҳбарнинг бошқарув услуги ва унинг жамоатдаги обрўси, бошқарув меҳнати технологияси, яъни бошқарув қарорлари, қарорлар қабул

килиш ва ижросига раҳбарлик қилиш, раҳбарларнинг ёш ишчиларни жамоатга қўништиришда мураббийлик вазифалари, шахснинг руҳияти, унинг феъл-атворини ўрганиш, шунингдек жамоа ва уни шакллантириш, унинг ривожланишининг асосий босқичлари, ишлаб чиқариш жамоасининг тузилиши, расмий ва норасмий тузилмалар ва бошқалар ёритилган.

III боб раҳбарнинг меҳнатини илмий ташкил қилиш ва унинг асосий йўналишлари, раҳбарнинг шахсий меҳнатини режалаштириш, унинг иш жойини ташкил этиш, бошқарув фаолиятида ахборотлар билан ишлаш раҳбарнинг ўз устида ишлаши, бошқарув маданияти ва бошқаларни ўз ичига олган.

IV бобда меҳнат жамоаларини бошқариш, меҳнатни ташкил қилишнинг бригада усуллари, яъни хўжалик юритиш жараёнида раҳбарнинг ташаббускорлиги, унинг ходимлар билан ишлаш услуги, ишлаб чиқаришда раҳбарларнинг меҳнат қонунлари тўғрисидаги зарур билимлари ва бошқалар берилган.

Бошқарув фаолияти асослари фани муайян иқтисодий илмий фанлар — халқ хўжалигини режалаштириш, статистика, бухгалтерлик ҳисоби, молия, кредит, меҳнатни илмий асосда ташкил қилиш, машинасозлик корхоналарида иқтисод, ишлаб чиқаришни режалаштириш ва уюштириш, режалаштиришнинг иқтисодий математик усуллари каби кўплаб фанлар билан чамбарчас боғлиқ. Ушбу фаннинг вазифаси иқтисодий илмларнинг мавжуд ютуқларидан ишлаб чиқаришни бошқаришда мақсадга мувофиқ фойдаланиш, унинг натижасида ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришни таъминлаш ва халқ фаровонлигини оширишдир. Мазкур фаннинг ўрганиш объектини корхона, бирлашмалар ва уларнинг таркибий бирликлари шунингдек, муассаса, ассоциация (уюшма), концертлар, турли ташкилотлар ташкил қилади.

## БОШҚАРУВ — БУ ИЛМ ВА САНЪАТДИР

### 1-§. БОШҚАРУВ ФАНИНИНГ МАЗМУНИ, ТУЗИЛИШИ ВА УНИНГ БОШҚА МАХСУС ФАНЛАР БИЛАН БОҒЛИҚЛИГИ

Бошқариш тушунчасининг пайдо бўлиши жамиятнинг асосий таракқиёти жараёнларидан бири бўлиб, у одамларни ёки жамоа меҳнат фаолиятини бир жойга жамлаш билан боғлиқдир.

Хўжалик фаолиятида меҳнатни бундай усулда жамлаш ва уни кичик қисмларга бўлиш ишлаб чиқариш вазифаларини ихтисослаштириш жараёни билан параллел равишда бир пайтда юзага келади.

Ишлаб чиқариш йириклашган ва вазифалар ихтисослаштирилган, ишлаб чиқариш муносабатлари мураккаблашган сари махсус бошқарув аппаратини бунёд қилиш зарурати туғилади. Бу аппарат ишлаб чиқариш тизимининг кичик бўғинларини бир бутун қилиб боғлаши ва ташкилий қисмлар фаолиятини мувофиқлаштириши зарур эди. Шунингдек, энг муҳим, мураккаб ва кўп қиррали ишлаб чиқариш дастагини жиддий мослаштириши ва режали созлаши лозим эди.

Жамоа йириклашган сари бошқарувнинг вазифалари мураккаблашади ва махсус ташкилотчилик, маъмурият, иктисодиёт ва бошқа ихтисослар пайдо бўлади.

Ишлаб чиқаришни бошқариш аниқ мураккаб тизим бўлиб, у икки тузумчадан — объект ва субъектдан иборат. Объект — бу бошқариладиган тузумча, субъект эса бошқарувчи тузумчадир.

Бошқарув жараёнининг ишлаб чиқаришга тааллуқли томони шундан иборатки, у гўёки узлуксиз, мақсад сари йўналтирилган, ижтимоий-иктисодий, ташкилий-техник жараён ҳисобланади. Бинобарин бу жараён ҳар хил услуб ва воситалар орқали иктисодий-техник натижаларга эришиш учун амалга оширилади.

Ташкилий муносабатларни ишлаб чиқариш жараёнида бошқарув вазифалари аниқ кўрсатилиши керак.

*Ташкилий муносабатлар.* Бунда ишлаб чиқариш жараёнида ҳар хил ижтимоий руҳий, педагогик ҳуқуқ, технология ва бошқа илмлар ўрганилади, аммо жамоанинг

бошқарув муносабатларини англаб олишида асосий вазифани ташкилий муносабат билимлари эгаллайди. Булар жумласига жамоани ташкил қилиш назарияси, халқ хўжалигини режалаштириш назарияси, ишлаб чиқаришни илмий асосда ташкил қилиш, бошқарув фани ва ҳоказолар қиради. Бошқарув фанининг изланиш объекти — жамоага тааллуқли ташкилий муносабатлар, яъни ишлаб чиқариш комплексларини мувофиқлаштириш жараёнлари ҳисобланади.

Бошқарув муносабатлари бир-бирига боғлиқ бўлган қуйидаги муаммоларни ўрганиш даврида юзага чиқади:

- а) бутун республика режа хўжалигини бошқариш;
- б) саноат тармоқларини бошқариш;
- в) кўп тармоқли, тармоқлараро комплексларни бошқариш;
- г) ишлаб чиқариш корхоналарини ва уларнинг бўлинмаларини бошқариш;
- д) ишлаб чиқаришга тааллуқли бўлмаган корхоналарни бошқариш (маиший хизмат);
- е) лойиҳалаш, илмий-техник ва бошқа жамоа ишлаб чиқариш фаолияти билан боғлиқ бўлган ташкилотларни бошқариш.

Бошқарув тўғрисидаги билимлар тизими асосан тўртта бўлимдан иборат:

1. Жамоат ишлаб чиқаришини бошқариш назарияси.
2. Бошқарувни ташкил қилиш.
3. Бошқарув услублари тўғрисидаги билим.
4. Бошқарув техникаси тўғрисидаги билим.

Бошқарув фанининг асосий бўлими назария бўлимидир. Унинг таркибига қуйидагилар қиради:

- а) ташкилий муносабатларнинг жамоадаги роли ва ўрни;
- б) жамоа муносабатлари таркибида ишлаб чиқаришни бошқаришнинг роли ва ўрни;
- в) бошқарув илмининг пайдо бўлиши ва тараккий этиши;
- г) бошқарув илмининг бошқа илмлар орасидаги ўрни, таркиби ва услубияти;
- д) бошқарув муносабатлари ва уларнинг дастаклари;
- е) ахборот ва бошқарув;
- з) бошқарув қарорлари назарияси.

Бошқарув илмининг ташкилий бўлими унинг марказий қисми бўлиб, жамият ишлаб чиқаришини ташкил этиш тўғрисидаги илмдир.

Бу бўлимнинг асосий элементлари: а) умумий ташкилий бошқарув муаммолари; б) махсус ташкилий бошқарув масалалари ҳисобланади.

Умумий ташкилий бошқарув муаммолари — бу илм соҳасининг ўзаги ҳисобланади. У икки доирадаги масалаларни, жумладан, бошқарув таркиби ва бошқарув жараёнини ўз ичига олади.

Хўжалик бошқарувининг вазифаларини бошқараётган объектнинг кўлаמידан қатъи назар қуйидаги гуруҳларга бўлиш мумкин:

а) тадқиқотчи ва лойиҳаловчи; б) меъёрловчи ва режаловчи; в) ташкилотчилик ва мувофиқлаштириш; г) таъминловчи; д) ҳисобчи — назоратчи;

*Тадқиқотчи ва лойиҳаловчи вазифалари.* Бу вазифаларга илмий изланишларни ўтказиш, келажак режаларини тузиш ва унга оид иқтисодий маълумотларни ўрганиб чиқиш ишлари киради.

*Меъёрловчи ва режаловчи вазифалари.* Бу ишлаб чиқариш бошқарувини ташкил қилиш асосининг яратилишини ўз ичига олади. Ишлаб чиқариш жараёнини тўғри йўлга солишда истиқбол, жорий, тезкор режалар муҳим аҳамиятга эга бўлиб, у бошқарув илмининг асосий вазифаларидан биридир.

*Ташкилотчилик ва мувофиқлаштириш вазифалари* — катта иш ҳажмига эга бўлган техника, ишлаб чиқариш ва хўжалик, корхона раҳбарлигидан иборат. Бу вазифа барча ишлаб чиқариш бошқаруви негизини ташкил қилиб, у бошқарув аппарати таркибини лойиҳалаш, ходимларни танлаш ва жой-жойига қўйиш, ишлаб чиқаришга муҳандислик раҳбарлиги каби масалаларни қамраб олади.

Ишлаб чиқариш бошқарувида *таъминловчи вазифаси* катта аҳамиятга эга. Бу вазифа таркибига энергетика, транспорт, асбобсозлик ва таъмирлаш хизматларини бошқариш ишлари киради. Бу гуруҳда моддий техника таъминотининг маҳсулот сотиш бошқаруви алоҳида ўрин эгаллайди.

Ниҳоят, бу гуруҳ вазифаларига ҳужжатлар билан ишлаш, архив ишлари, хўжалик бошқаруви, капитал қурилиш, тураржой — коммунал ва қўшма хўжалик (мол боқиш, паррандачилик, сабзавот ва мева етиштириш хўжаликлари), маиший хизмат идоралари, соқчи ва ёнғинга қарши қурашувчи ташкилотлар киради.

*Ҳисобчи-назоратчи ва аналитик вазифалари* статистика, бухгалтерия ва тезкор ҳисоб-китоб ишларидан иборат.



Шунингдек, бу вазифалар таркибига диспетчерлик, техник статистика, молиявий ва бухгалтерлик назорати — бошқарув курали сифатида киради.

Бошқарувнинг услубият бўлими ишлаб чиқаришни бошқариш услублари тўғрисидаги билимлардир.

Бошқарув тизимининг таркиби қанчалик тўғри тuzилган ва бошқарув жараёни қанчалик тўғри ташкил қилинган бўлмасин, услубият асослари бирдан-бир аниқловчи аҳамиятга эга.

Бошқарув услублари ишлаб чиқариш сардорлари кўлида бўлиб, ишчилар кўлидаги асбобга ўхшаб бошқарув муваффақиятини аниқлайди ва белгиланган мақсадга эришишни таъминлайди.

Хўжалик бошқарувини ташкил қилишнинг услубият асослари қуйидагилардан ташкил топади:

а) сиёсий услублар; б) иқтисодий услублар; в) маъмурий ҳуқуқ услублари; г) ташкилий услублар; д) бошқарув қарорларини ва жараёнларини қулайлаштириш (кибернетик) услуби; е) ижтимоий, руҳий, педагогик услублар; ж) график услублар.

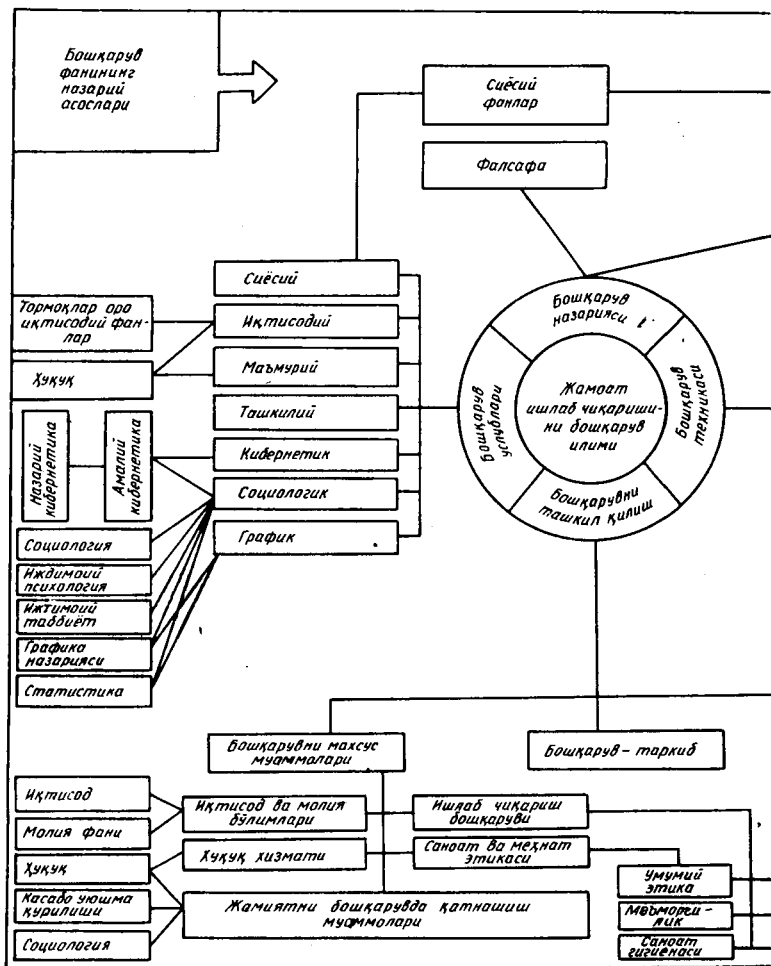
Факат ўзаро боғлиқ услубият тизими бошқарувни ташкил қилиш ва техник тизими билан биргаликда илм-фан асосида жамоат ишлаб чиқаришини мақсадга мувофиқ бошқарувини таъминлаши мумкин.

Бошқарув билимининг яна бир қисми техник бўлиmdir. Бошқарув техникаси муаммолари бошқарув жараёнини автоматлаштириш ва механизациялаштириш воситалари билан бир вақтда бошқарув ишини ташкил қилиш масалалари билан яқиндан боғлангандир. Бу бўлим биринчи навбатда, техник кибернетика, эҳтимоллар назариясига ва ахборот назариясига суянади.

Ўз навбатида бошқарув техникаси қуйидаги тўққиз бўлимдан ташкил топган:

а) маъмурий ишлаб чиқариш алоқаси; б) маъмурий ишлаб чиқариш хабарлари; в) вақтни кўрсатувчи, уни ҳисобга олувчи ва хабар берувчи воситалар; г) ҳужжатларни тузиш, нусха кўчириш ва уни кўпайтириш воситалари; д) ҳисоблаш техникаси; е) электрон ҳисоблаш ва бошқарув машиналари; ж) бошқарув ва ишлаб чиқариш жараёнларини ёритиш воситалари; з) идора ва архив техникаси; и) конструкторлик-чизмачилик техникаси.

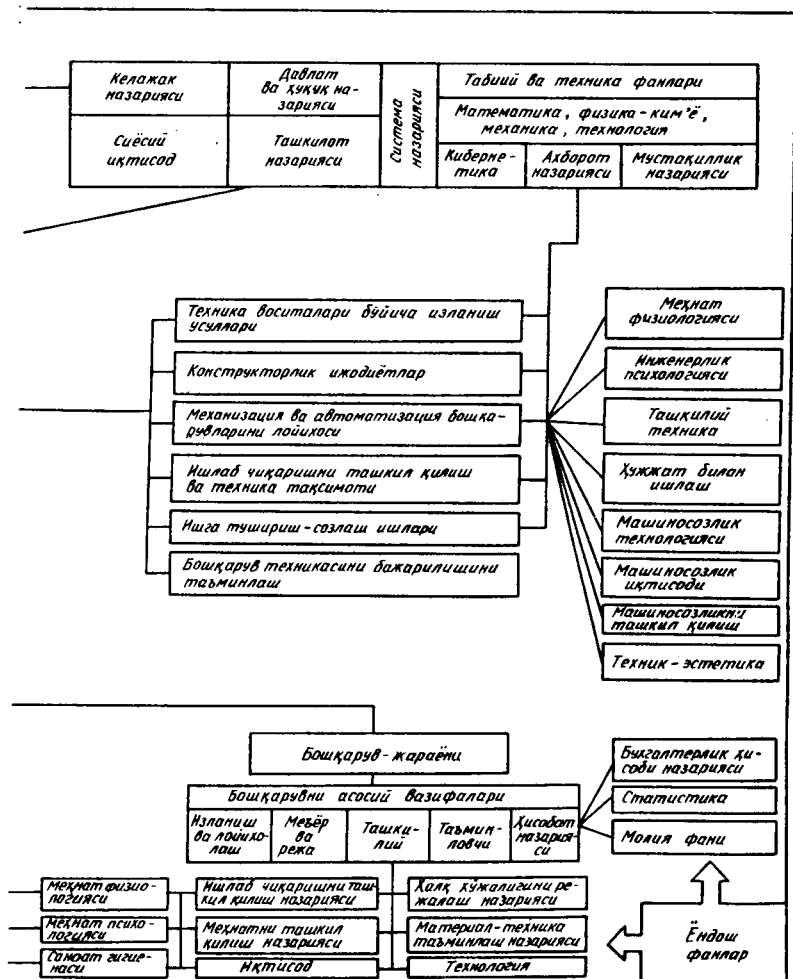
Бошқарув ишлари технологияси бошқарув техникаси муаммолари билан ўзаро боғлиқ бўлади. Бошқарув жараёни технологиясини ишлаб чиқиш ва унинг ҳар хил



1а- чизма

ташкилий техника воситалари билан бирлашуви келажакда самарали механизациялашган ва автоматлашган бошқарув тизимларини яратиш учун шароит яратади.

Ишлаб чиқаришга замонавий бошқарув техника воситаларини жорий қилиш жараёнида уларнинг қандай самара беришини ҳисобга олиш зарур. Зеро, замонавий



16- чизма

бошқарув техника воситалари аввало бошқарув ишларининг меҳнат ҳажмининг камайишини таъминлаши ва пировард натижада корхонанинг умумий иқтисодий кўрсаткичларининг яхшиланишига ёрдам бериши керак. Жамоа ишлаб чиқаришнинг илмий муаммолари ва унинг бошқа фанлар билан боғлиқлиги 1-чизмада берилган.

## **2- §. КОРХОНА ВА БИРЛАШМАЛАРНИНГ БОШҚАРУВИНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ, УЛАРНИНГ ТАРКИБИ ҲАМДА МАҚСАДИ**

### **I. Бошқарув аппаратининг тузилиши**

Бошқарув аппаратининг тузилиши деганда бошқарув аппарати ва улар орасидаги боғланиш тушунилади.

Бошқарув аппаратининг таркибини бир-бири билан боғланган тенг ҳуқуқли бирликлар ва бўғинлар билан тўлдириш унинг ташкилий тузуми дейилади. Ҳар бир бўлинма ўз вазифасига эга бўлиб, бўлинма бажарадиган вазифалар доирасини, унинг фаолият чегараларини, ваколатлари ва жавобгарлигини белгилайди.

Тузилиш бўлинмалари расмий ва норасмий алоқаларда бўлади. Расмий алоқалар — бу энг аввало раҳбарлар билан бўйсунувчилар ўртасидаги алоқалардир (вертикал алоқалар). Улар раҳбарликнинг ва бўйсунувчиларнинг турига қараб фарқ қилади. Агар раҳбарлик тўлақонли бўлиб, қуйи бўлинмалар фаолиятига доир барча масалаларга дахлдор бўлса, бу хилдаги алоқа мунтазам алоқа деб айтилади.

Раҳбарлик чекланган бўлса, у ҳолда алоқа функционал бўлади. Бўлинмалар ўртасида, вертикал алоқадан ташқари горизонтал алоқалар ҳам мавжуд бўлиб, улар мувофиқлаштириш ва ҳамкорлик қилиш тарзидаги алоқалардир.

Бошқарув тузилишида асосий ўринни расмий алоқалар эгаллайди. Лекин норасмий алоқалар ҳам муҳим аҳамиятга эгадир. Булар жумласига корхонанинг таъминотчилар, маҳсулотни истеъмол қилувчилар, тадқиқот ва ишлаб чиқариш ташкилотлари ўртасидаги алоқалари қиради.

Ишлаб чиқариш бирлашмаларининг бошқарув тузилиши кетма-кет жойлашган бир нечта бошқарув иерархия (хизматда юқори мансабдорларга тобелик) босқичлари тузилади. Уларга ҳар хил, масалан, ишлаб чиқариш, хўжалик фаолияти масалаларини ҳал қилиш ҳуқуқи берилади ва бу фаолият натижалари учун масъулият оқланади.

Бошқариш иерархия даражаси тузилиши бўлинмаларининг йиғиндисини ва бошқарув фаолиятини амалга оширадиган ходимларни кўрсатади. Уларнинг фаолиятини бир мақсадга йўналтиради ва бир даражадаги раҳбарларга бўйсунди.

Олий бошқарув иерархия даражасига ишлаб чиқариш бирлашмасининг бош директори, кейинги даражасига эса

бош директорга бўйсунувчи раҳбарлар кўрсатилади. Ўз навбатида уларга кейинги даражадаги раҳбар бўйсунди. Улардан сўнг навбатдаги бошқарув иерархия даражалари жойлаштирилади.

Ишлаб чиқариш бирлашмаси канчалик йирик бўлса, унинг иерархия даражаси шунчалик катта бўлади. Унчалик катта бўлмаган корхоналарда иерархия даражаси 2—3, ўртача корхоналарда 5—6, йирик бирлашмалар ва ишлаб чиқариш комплексларида 10—12 тага етади.

Тузилиш бўлинмалари, алоқалар босқичма-босқич бўйсунушлари билан ажралиб туради. Қуйи босқичдаги раҳбарлар юқори босқичдаги раҳбарларга бўйсунди. Юқори босқичдаги раҳбар қуйи босқичдаги раҳбарларнинг вазифаларини белгилайди ва уларнинг ишига, натижаларига баҳо беради: такдирлайди ва жазолайди.

## 2. Бошқарув тузилиши турлари

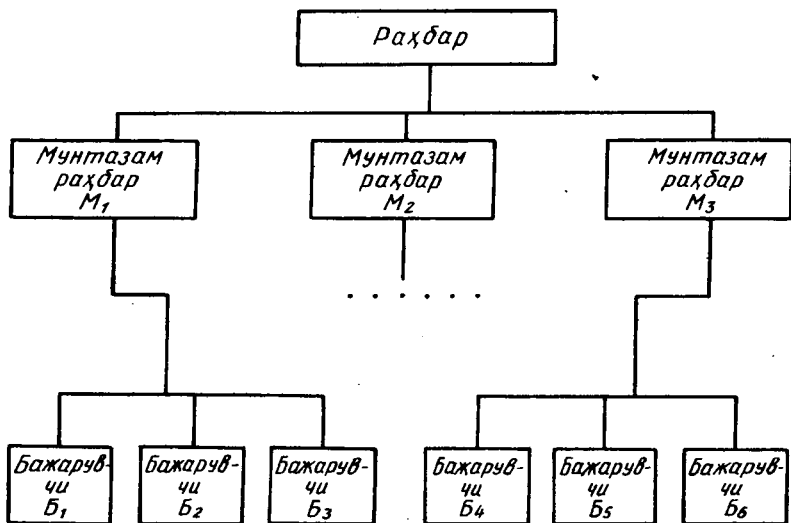
Ишлаб чиқариш бирлашмаларининг бошқарув тузилиши турли-тумандир. Бошқарув идоралари ўртасидаги алоқаларнинг турига қараб бошқарув тузилиши учта асосий турга — мунтазам, функционал ва аралаш турларга бўлинади.

*Мунтазам тузилиш.* Бу тузилишнинг энг содда тури бўлиб, унда ҳар бир раҳбар ўзига ишониб топширилган бўлинма фаолиятини яққабончилик асосида бошқаради ва ҳамма зарур қарорларни мустақил равишда қабул қилади.

Мунтазам бошқарув турида раҳбар ҳамма зарур ваколатларга эга бўлади ва ўзининг хўжалик фаолияти натижалари учун тўла жавоб беради.

Бошқарув тузилиши кўп босқичли бўлганда, битта босқичдаги ташкилотларнинг ҳар бир гуруҳи идора қилиниши кўламларига қараб юқори босқичда ўзининг раҳбар ташкилотига эга бўлади. Масалан, иккинчи босқичдаги идоралар гуруҳи учинчи босқичдаги раҳбар бўғинига ва учинчи босқичдаги идоралар гуруҳи тўртинчи босқичдаги раҳбар бўғинига эга ва ҳоказо. Бунда барча тузилиш бўлинмалари мунтазам равишда бошқарилади. Бунда бошқарувнинг барча масалалари битта йўналиш бўйича ечилиб, ҳар қайси бўғин битта раҳбарга ва бир неча табелларга (ходимларга) эга бўлади. Ходимлар фақат ўз раҳбарига хисобот берадилар. Бўлинмалар ўртасида мунтазам боғланиш ўрнатилади. Раҳбарлар иш юзасидан ўз ходимларига бевосита кўрсатмаларни, улар-

нинг олдида ўз ҳаракатлари ва иш натижалари тўғрисида ҳисоботларни беради. Бу билан тенг ҳуқуқли тузилиш бирликлари негизида горизонтал боғланиш йўқлиги ва ходимларнинг ихтисослашмаганлиги билан бошқа турдаги бошқарув тузилишидан ажралиб туради. 2-чизмада мунтазам бошқарув тузилиши тасвирланган.



2- чизма

Бундай бошқаришда ижро этиш, интизом даражаси анча юкори бўлади. Лекин бу ишчиларнинг ижодий қобилиятини янада юзага чиқаришлари учун рағбатлантирмайди. Бундай бошқарув тузилиши ўзини раҳмсизлигини кучайтириб, ишлаб чиқариш хўжалик ҳолатига эпчил, мос равишда таъсир этиш қобилиятини йўқотади. Мунтазам бошқарув тузилиши оддий, барқарор масалаларни ечишга мўлжалланган бўлади. Бу тузилиш доирасида комплекс масалаларни ечиш анча қийин бўлади. Мунтазам бошқарув тузилиши турини оддий маҳсулотнинг барқарор турларини ишлаб чиқарадиган кичик ташкилотларда қўллаш жуда яхши самара беради. Йирик саноатда ишлаб чиқариш ривожланган сари ва ишлаб чиқаришни ихтисослаштириш ва кооперациялаштириш, комбинациялаштириш жараёни кенг тарқалганлиги сабабли мунтазам бошқарув турини бошқа турдаги бошқарув тузилишлари сиқиб чиқармоқда, унинг ўрнига функционал бошқарув тузилиши қўлланилмоқда.

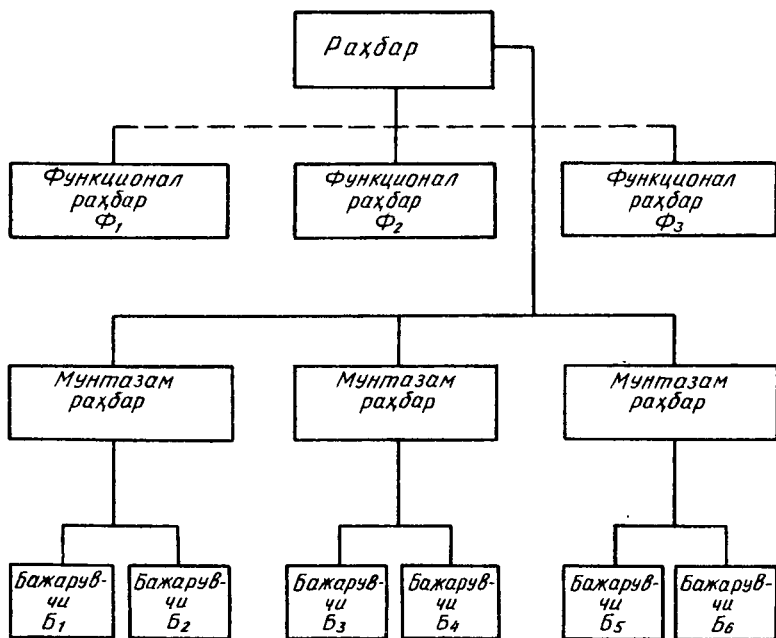
*Функционал бошқарув тузилиши.* Бу бошқарув тузилиши раҳбарларни ва тузилиш бўлинмаларини ҳар хил вазифаларга ва аниқ бўлинмаларда бошқарув фаолиятини ихтисослаштиришга қаратилган бўлиб, ҳар бир бошқарув бўғинига, муайян масалалар бириктириб қўйилади. Масалан, бири бошқарув идорасини режалаштириш билан, иккинчиси технология, учинчиси таъминот, тўртинчиси маҳсулот сифатини назорат қилиш ва ҳоказолар билан шуғулланади. Бунда раҳбарнинг ваколатлари анча чекланган бўлиб, қабул қилинаётган қарорларнинг сифатини яхшилашга имкон яратади.

Функционал бўлинмалар бевосита барча қуйи тузилиш бўлинмаларининг фаолиятини бошқаради. Бунда улар умумий иш натижаларига жавоб бермасдан, фақат ўзлари бажарадиган бошқарув фаолиятигагина жавоб берадилар. Бу функционал бўлинмалар ҳуқуқ доираларининг жавобгарлик доирасидан анча кенг бўлишига олиб келади.

Функционал турдаги бошқарув тузилишида ва функционал бўлинмалар ўз ўрнини топади. Бунда мунтазам бошқарув тузилиши ҳар хил бошқарув босқичларида жойлашган бўлиб, юқори ва қуйи босқич деган ном олади. Функционал тузилиш эса битта босқич сатҳида бир текис жойлашган бўлиб, тузилиш бўлинмалари орасида мунтазам ва функционал боғланиш ўрнатилган бўлади.

Функционал бошқарув тузилишининг афзаллик томони шуки, бунда бошқарув фаолияти чуқур ихтисослашган бўлади. Бу эса қабул қилинадиган қарорларнинг бажарилиш доираси ортишига имкон яратади, ходимларнинг касб маҳорати анча юқори бўлади, ишлаб чиқариш хўжалик фаолиятида кўп мақсадли бошқаришга имконият туғилади. Функционал бошқарув тузилиши 3-чизмада берилган.

Муайян бошқарув тузилиши бир қатор камчиликлардан, чунончи, функционал бўлинмаларнинг ишлашларини мувофиқлаштириш даражаси юқори эмаслиги, раҳбарларнинг вазифалари ва ҳуқуқлари унга мувофиқлашмаганлиги, ишнинг пировард натижалари учун аниқ ва маъсул ходимларнинг йўқлиги, функционал бўлинмалар ўртасида иш юзасидан низоларнинг мавжудлиги, бошқарув аппаратида ишга бюрократик муносабатда бўлиш ҳолларининг мавжудлиги кабилардан холи эмас. Бу камчиликларни бартараф этиш учун мунтазам-функционал (аралаш) турдаги бошқарув тузилиши мавжуд.



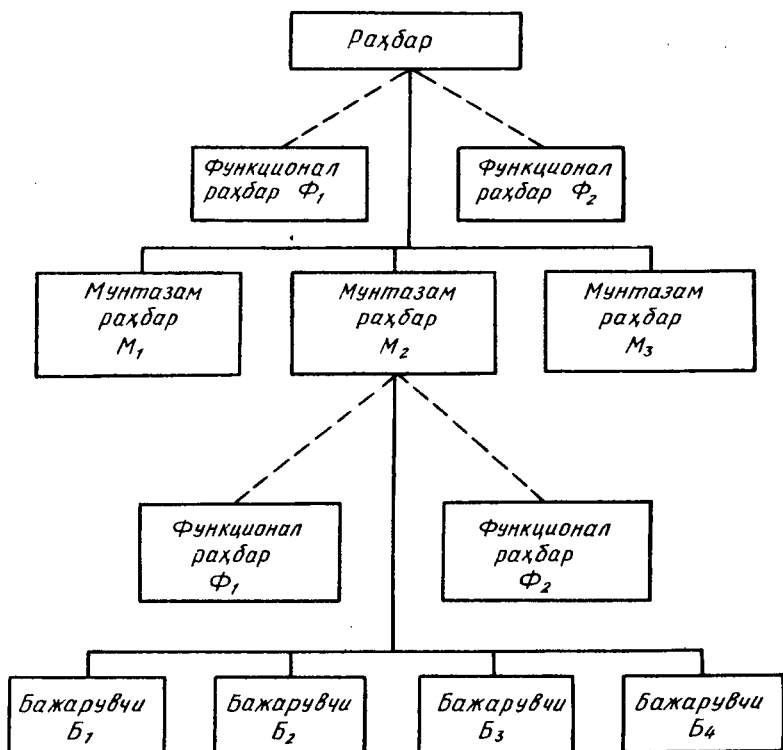
3- чизма

*Мунтазам-функционал бошқарув тузилиши.* Бунда асосий бошқарув тузилиши мунтазам бошқарув ҳисобланади. (4 — чизма). Ҳамма бошқарув босқичларида ва мустақил участкаларни бошқариш фаолиятида мунтазам раҳбарлар ажратилади. Уларга ишлаб чиқариш-хўжалик фаолиятини яқкабошчилик асосида бошқариш ҳукуқи берилган бўлиб, у олинган натижаларга тўлиқ жавоб беради. Бошқарувнинг мунтазам турда ишлайдиган раҳбарларига малакали ёрдам кўрсатиш учун функционал ва идоравий ташкилотлар ташкил этилади ва бу ташкилотларнинг вазифаси бошқарув қарорларини тайёрлаш ва раҳбарларга малакали ёрдам беришдан иборат.

Функционал идора бўлинмалари, унда ишлайдиган мутахассислар сони бошқарув фаолиятининг характери ва унинг ҳажмига боғлиқ.

Бошқарувни функционал асосида уюштириш мураккаб масалаларни ечишга имкон яратади. Унинг ихтисослашиши бошқарув самарадорлигининг касб маҳорати даражасининг ўсишини таъминлайди. Мунтазам раҳбарлар олдида турган вазифаларни ҳал қилиш учун зарур





4- чизма

ваколатларни мунтазам-функционал бошқарув тузилиши доираси ичида олади. Уларнинг малакали функционал ва штаб маслаҳатчиларига эга бўлади. Бундай ёрдамчиларга эга бўлгани учун хўжалик фаолияти бир томондан энгиллашади, бошқа томондан эса олинадиган маслаҳатлар карама-қарши бўлганлиги сабабли мураккаблашади. Мунтазам раҳбарнинг асосий вазифаси таклиф этилган ижобий ва салбий маслаҳатлар ичидан мақсадга мувофиқлигини аниқлаш ва уни узил-кесил қабул қилишдан иборат.

Бошқарувнинг мунтазам-функционал тузилиши турида мунтазам функционал ва штабли бўлинмалар қўлланилади. Бу бўлинмалар ўртасида ҳар хил ўзаро боғланишлар мавжуд бўлиб, ишлаб чиқариш кўламининг доимий равишда ўсиши, бошқарув меҳнатининг янада мураккабла-

шиши, янги бошқарув функцияларининг ажралиб чиқиши бўлинмалар ихтисосининг чуқурлашишига олиб келади. Бу эса бошқарув меҳнатининг самарадорлигини оширишга имкон яратади.

Бошқарувнинг мунтазам-функционал тузилишининг фойдали томони аниқ иш натижаларига жавобгар масъул шахсларнинг мавжудлигидан, ходимларнинг касб маҳоратининг ўсишидан иборат.

Доимий ўзгарувчи ишлаб чиқариш-хўжалик фаолиятига кўникмаслик даражасини баландлиги, мустақиллик ва расмиятчиликка мойиллик, тенг ҳуқуқли горизонтал боғланишлар мувофиқлаштирилишининг мураккаблиги, ишлаб чиқариш бирлашмаси йириклашгани сари буйруқ-бозлик кучайиши кабилар муайян бошқарув тузилишининг камчилиги ҳисобланади. Камчиликларга қарамай мазкур бошқарув тузилиши республикамиз саноатида кенг кўламда тарқалган. Ҳозирги пайтда барча заводлар, фабрикалар, ишлаб чиқариш корхоналари, комбинатлар, илмий ишлаб чиқариш бирлашмаларида мазкур бошқарув тузилиши қўлланилмоқда.

Маълумки, 70-йилларнинг ўрталарида саноат ишлаб чиқаришининг жуда тез сураътлар билан ўсиши корхоналар ва бирлашмаларда бошқарув тузилишининг мураккаблашишига олиб келди.

Натижада ишлаб чиқариш хўжалик фаолиятида ўзгарувчан масалаларни ҳал этишда мунтазам-функционал бошқарув тузилишида етарли кўникиш ва мутаносиблик мавжуд бўлмаганлиги сабабли баъзи бир муаммолар келиб чиқади. Бу муаммоларни бартараф этиш учун дастурли-мақсадли бошқарув услуги ишлаб чиқилади. Бу услуб аниқ мақсадларга эришиш учун мунтазам -функционал бўлинмаларнинг майда бўлакчаларини яратишни кўзда тутаяди. Булар жумласига янги турдаги буюмларни ишлаб чиқиш ва жорий этиш, ишлаб чиқаришни қайта тиклаш, истеъмолчиларнинг мавжуд талабларини қондириш ва бошқа кўп масалалар бўйича алоҳида бўлакчаларни яратиш қиради.

Дастурли мақсадли усулни қўллаш бошқарув тузилишини анча мураккаблаштиради. Дастурли-мақсадли усул ишлаб чиқариш бирлашмаларининг бошқарув тузилишини барқарорлаштириб, динамик равишда ўзгарувчан масалаларга тез таъсир кўрсатади.

### 3. Бошқариладиган ва бошқарувчи тузумчалар

Хар қайси хўжалик ва ишлаб чиқариш негизи бошқариладиган объект ва бошқарувчи субъект тузумчаларидан ташкил топган бўлади. Масалан, корхона тузумида бошқарувчи тузумчага корхонанинг директори ва унга бўйсунувчи корхонадаги бутун бошқарув аппарати киради. Бошқариладиган тузумчага эса корхонадаги цехлар ёки участкалар киради. Цехда бошқарув тузумчасига цех бошлиғи ва унга бўйсунувчи барча бошқарув аппарати киради. Цехдаги участкалар бошқариладиган тузумчани ташкил қилади. Участкалардаги тузумчага участканинг раҳбарлари киради, бошқариладиган тузумчага ишчиларнинг иш жойлари киради. Бошқариладиган ва бошқарувчи тузумчалар ўртасидаги алоқа одамларнинг бир-бири билан ўзаро муносабатларидан иборат. Иш жойларида ҳам бошқариш мавжуд бўлиб, у бошқа кўринишда амалга оширилади. Бундай бошқариш меҳнат воситаларини, яъни буюмни бошқариш дейилади.

Замонавий ишлаб чиқаришда асосий қурол машина ҳисобланади. «Инсон — машина» тузумида инсон бошқарув субъекти сифатида чиқади, машина эса унинг объекти бўлади. Бунда инсон машинанинг ишлаши тўғрисида бевосита ёки асбоблар ёрдамида ахборот олади ва зарур қарорларни қабул қилади, уларни амалга оширади. Шундай қилиб, ишлаб чиқариш ячейкаси доирасида инсон ва техника бир-бирига таъсир этадиган иш майдони иш жойлари деб аталади. Бошқа барча ишлаб чиқариш ячейкалари (корхона, цех, участка, бригада)лар бир-бири билан ўзаро боғланган катта ёки кичик иш жойларининг йиғиндисидан ташкил топган бўлади. Демак, бунда барча иш жойларида меҳнат қуроллари ва бошқарув ишчиларнинг ҳаракатини мувофиқлаштириш талаб қилинади. Бу бошқарув функциясини махсус шахслар гуруҳи амалга оширади. Улар бошқарув аппарати деб айтилади.

Шундай қилиб, ишлаб чиқариш икки турдаги бошқаришни ташкил қилади: а) буюмни, яъни меҳнат воситаларини бошқариш; б) одамларни (ишчиларни) бошқариш.

Буюмни бошқариш унинг ўзини, ишлаб чиқариш жараёнидан иборат. Бу жараёнда ишчилар моддий бойлик олиш мақсадида меҳнат буюмларига таъсир кўрсатади. Бу бошқариладиган тузумчани ифодалайди. Бундан маълумки, ишлаб чиқаришни бошқариш бошқарув тузумчаси

бўлиб, унга фақат одамларни бошқаришни киритиш мумкинлиги маълум бўлади.

Моддий бойлик олиш учун меҳнат буюмларига бевосита таъсир кўрсатадиган ишчилар икки турда: бошқарувчи тузилмада бошқаришнинг объекти (одамларни бошқариш) ва бошқариладиган тузилмада бошқаришнинг субъекти (буюмни бошқариш) сифатида иштирок этади. Шундай қилиб, ишлаб чиқаришни бошқариш — ишчиларни бошқаришдан иборат бўлиб, улар ўз навбатида, меҳнат воситаларини бошқарадилар. Одамларни бошқариш ишлаб чиқаришда уларнинг муносабатларига ҳам таъсир кўрсатишдир. Масалан, ҳар бир корхона цехлараро асосий ва ёрдамчи цехлар ўртасида, ҳар бир цехда участкалараро; ўз навбатида ҳар қайси участка ёки бригадаларнинг ишчилари ўртасида ишлаб чиқариш алоқалари ва муносабатлари мавжуд бўлади.

Шунингдек, корхоналар бошқа корхоналар билан маҳсулот сотиш, ишлаб чиқариш воситалари билан таъминлаш борасида ҳам ишлаб чиқариш алоқаларини ўрнатади. Бу муносабатлар кооперация ва меҳнатни ихтисослаштириш даражасига боғлиқ.

Юқорида айтилган фикрларни яқунлаб, ишлаб чиқаришни бошқариш табиат ва жамият тараққиётининг қонуनларини онгли равишда қўллашга асосланган бўлиб, ишлаб чиқариш жамоаларига мақсадга мувофиқ таъсир кўрсатади деган хулосага келиш мумкин.

#### **4. Корхона, бирлашмаларнинг ташкилий тузуми ва бошқариш аппаратининг вазифалари**

Бирлашма бошқарув аппаратининг ташкилий тузилиши унинг вазифасига, бирлашма тасарруфига кирадиган корхона, ташкилотларнинг бир-бирига жойлашиш масофасига ва уларнинг хўжалик мустақиллик даражасига боғлиқ бўлади.

Бошқарув аппаратининг вазифалари илмий ишлаб чиқариш ёки ишлаб чиқариш бирлашмаларининг ўзига хос хусусиятларига кўра аниқланади. Бирлашманинг таркибига кирадиган корхона ва ташкилотлар бир-биридан анча узок масофада жойлашган бошқарманинг бошқарув аппарати бирлашманинг ўзида ва ҳар қайси ташкилотда алоҳида тузилади. Бундай усулда бошқарув аппаратини тузиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади. Чунки бирлашма таркибига кирадиган ташкилотларда бошқарув аппарати тўлиқ

сақланиб қолинади. Ундан ташқари бирлашмада махсус бошқарув аппарати тузилиб, у бутун бирлашма миқёсида бошқарув вазифаларини мувофиқлаштириб туради. Жумладан, режалаштириш, молиявийлаштириш, таъминот, тайёр маҳсулотни сотиш ва ҳоказолар.

Бирлашманинг ташкилий тузилишини унинг бош етакчи тузуми негизида ташкил этиш иктисодий жиҳатдан самарали ва мақсадга мувофиқдир. Бундай етакчи тузум бирлиги илмий ишлаб чиқариш бирлашмаларида илмий ишлаб чиқариш олийгоҳлари ёки тажриба конструкторлик бўлимлари, ишлаб чиқариш бирлашмаларида эса унинг бош корхонаси бўлиши мумкин.

Бирлашма ўз тасарруфидаги корхоналар ва ташкилотларни филиал ёки ихтисослашган ишлаб чиқариш бирликларига айлантириши мумкин. Бунда уларнинг хўжалик мустақиллиги бирлашма томонидан чегараланиб қўйилади. Янги ташкил этилган филиалларни ишлаб чиқириш раҳбарлари бошқаради. Бундай усулда ташкил қилинган бирлашмада аппарат етакчи бирлик ролини ўйнайди. Бу эса бошқарув ходимларининг сонини сезиларли даражада камайтиришга имкон беради. Уларда ишлаб чиқаришни тезкор бошқариш учун зарур функционал аппаратлар бўлади. Масалан, иш жойларини материал, ярим маҳсулот ва мосламалар билан таъминлаш, маҳсулот сифатини назорат қилиш, меҳнат хавфсизлиги ва ёнғиндан сақлаш, ишлаб чиқаришда тартиб, интизомни сақлаш ва ҳоказо.

Бирлашмани яққабошчилик асосида бош директор бошқаради. У бирлашма фаолиятининг барча соҳаларига ва давлат режаларининг бажарилишига шахсан жавобгардир. Бош директор бирлашма номидан иш юритади (фаолият кўрсатади). Бирлашманинг мол-мулкига эгаллик қилади, шартномалар тузади, бирлашма ва унинг бўлинмалари ишини мувофиқлаштирувчи ҳужжатларни тасдиқлайди. Унга ишлаб чиқариш бирликларини, хўжалик мустақиллик чегарасини белгилаш ҳуқуқи берилган бўлади. Бош директор ҳузурида маслаҳат қилиш ҳуқуқига эга бўлган бирлашма кенгаши тузилади. Унинг таркибига бош директорнинг ўринбосарлари, ишлаб чиқариш раҳбарлари ва жамоат ташкилотларининг фаол вакиллари қиради. Мазкур кенгаш бирлашмада ишнинг қандай бажарилаётганлигини текширади, таҳлил қилади, мавжуд камчиликларни бартараф қилиш учун зарур чора-тадбирларни ишлаб чиқади ва назорат қилади. Бош директорга

унинг ўринбосарлари ва баъзи бир функционал бўлимларнинг раҳбарлари бўйсунди. Бирлашмада бош директор ўринбосарлари бошқарувнинг маълум бир вазифасига кўра муайян бўлим ва хизматларга раҳбарлик қилади ва унинг иш натижаларига шахсан жавоб беради. Бош директорнинг биринчи муовини бирлашманинг бош муҳандиси ҳисобланади. У бирлашманинг техник жиҳатдан ривожланишини бошқаради ва бирлашманинг барча илмий ва ишлаб чиқариш техник масалалари билан шуғулланади. Шунингдек, бош муҳандис ишлаб чиқаришнинг илмий-техник тараққиётини таъминлаш, уни зарур асбоб-ускуналар билан жиҳозлаш, янги маҳсулот турларини чиқариш учун ишлаб чиқаришни техник жиҳатдан тайёрлаш муддатига ва унинг сифатига, патент ва ахборот ишларининг аҳволига, ишлаб чиқаришда ходимларни тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишга шахсан жавоб беради. Шунга мувофиқ бош муҳандисга бирлашмадаги конструкторлик, металлургия, технологик, механик, энергетик ва бошқа техник хизмат кўрсатиш бўлимлари бўйсунди.

Бош директорнинг ишлаб чиқариш бўйича ўринбосари эса асосан ишлаб чиқаришга раҳбарлик қилади ва режалаштириш ҳамда диспетчерлик тизими ривожланишига, тайёр маҳсулотни ишлаб чиқаришни жадвалга асосан бажарилишини таъминлашга шахсан жавоб беради. Унга маҳсулот турлари бўйича ишлаб чиқариш раҳбарлари ва бирлашманинг режа-диспетчерлик бюроси бўйсунди.

Шунингдек, корхонада таъминот, маҳсулотни сотиш ва молиявий ишлар бўйича бош директор ўринбосари лавозими ҳам бўлиб, у ишлаб чиқаришни ва бирлашмадаги хизмат соҳаларни зарур материаллари билан таъминлашга, унинг тайёр маҳсулотини сотиш ва бирлашмани молиявий ресурслар билан таъминлашга раҳбарлик қилади. Унга моддий-техника таъминот бўлими (МТ. Т.Б. ) бўйсунди. Бу бўлим бирлашмани хом ашё ва бошқа зарур материаллар билан таъминлайди ва материалларни транспорт воситасида бирлашманинг омборларига етказди. Уларни маълум бир тартиб-қоидаларга биноан цехларга берилишини ва иш жойларида тежамкорлик билан ишлатилишини назорат қилади.

Унга қуйидаги хизмат кўрсатиш бўлимлари бўйсунди.

*Ҳамкор заводлар билан ишлайдиган бўлим.* Бу бўлим худди юқоридаги (МТ.Т.Б. ) бўлим бажарадиган вазифаларни амалга оширади. Бу бўлим бирлашмага

шерик заводлардан барча тайёр, ярим тайёр маҳсулотларни, штамповка, поковка, куйи материалларни, асбоб ва бошка буюмларни етказиб бериш билан шуғулланади.

*Транспорт бўлими.* Ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлган ташқи ва ички юкларни ташиш, транспорт воситаларини саклаш ва таъмирлаш, уларга техник хизмат кўрсатиш билан шуғулланади.

*Молиявий бўлим.* Бу бўлим бирлашманинг тайёр маҳсулотини сотиш ва пул муомаласи билан боғлиқ барча ҳисоб-китобларни олиб боради.

Иқтисодий масалалар бўйича бош директор ўринбосари ёки бош иқтисодчи. У бирлашма ва унинг бўлимларида техник-иқтисодий режалаштириш, меъёрлаш, иқтисодий рағбатлантириш, меҳнат ва ишлаб чиқаришни бошқаришни илмий асосда ташкил этишга раҳбарлик қилиб, бирлашманинг бутун иқтисодий ҳолатига шахсан жавоб беради. Унга куйидаги хизмат бўлимлари бўйсунади:

*Иқтисодий режалаштириш бўлими.* (И.Р.Б.). У бирлашманинг иқтисодий ва ижтимоий тараққиётининг истиқбол ва ойлик режаларини ишлаб чиқади. Режа кўрсаткичларини бирлашманинг бўлинмаларига етказиши, унинг бажарилишини ҳисоб-китоб ва таҳлил қилади.

*Меҳнатни илмий асосда ташкил этиш бўлими.* Бу бўлим ишлаб чиқаришда кўшимча имкониятларни топиш ва улардан самарали фойдаланиш йўлларини кидиради, меҳнатни ташкил этишнинг илғор усулларини ишлаб чиқади ва уларни амалиётга жорий этади.

*Меҳнат ва маош бўлими.* Бу бўлимнинг вазифаси меҳнатни, ишчиларнинг иш ҳақини аниқлаш, меҳнатни меъёрлаш, энг илғор норма ва нормативларни ишлаб чиқариш ҳамда уларни амалда жорий этиш, иқтисодий мусобакани йўлга қўйиш, мукофотлаш қонун-қоидаларини ишлаб чиқиш, иш ҳақи фондининг аҳволи, ундан мақсадга мувофиқ фойдаланиш, уни назорат қилиш кабилардан иборат. Шунингдек, мазкур бўлим меҳнатни ташкил қилиш ва унга ҳақ тўлаш тузумининг илғор шаклларида самарали фойдаланиш, меҳнат самардорлигини ва иш ҳақи даражасининг ўсишини таъминлаш билан ҳам шуғулланади.

*Иқтисодий тажрибахона.* Бу ерда меҳнатни режалаштириш ва бошқарувнинг энг илғор усуллари ишлаб чиқилади, улар тажрибада синаб кўрилади ва меъёрига етказилади.

Капитал курилиш бўйича бош директор ўринбосари. Бирлашманинг бино, иншоотларини куриш, уларни қайта тиклаш ишлари билан шуғулланади. Унга капитал курилиш бошқармаси (К.Қ.Б.), қайта тиклаш, таъмирлаш бўлимлари киради. У курилаётган ёки таъмирланаётган бино, иншоотларнинг сифати ва уларнинг ўз вақтида топширилишига, моддий ва молиявий маблағларнинг мақсадга мувофиқ фойдаланишига жавоб беради.

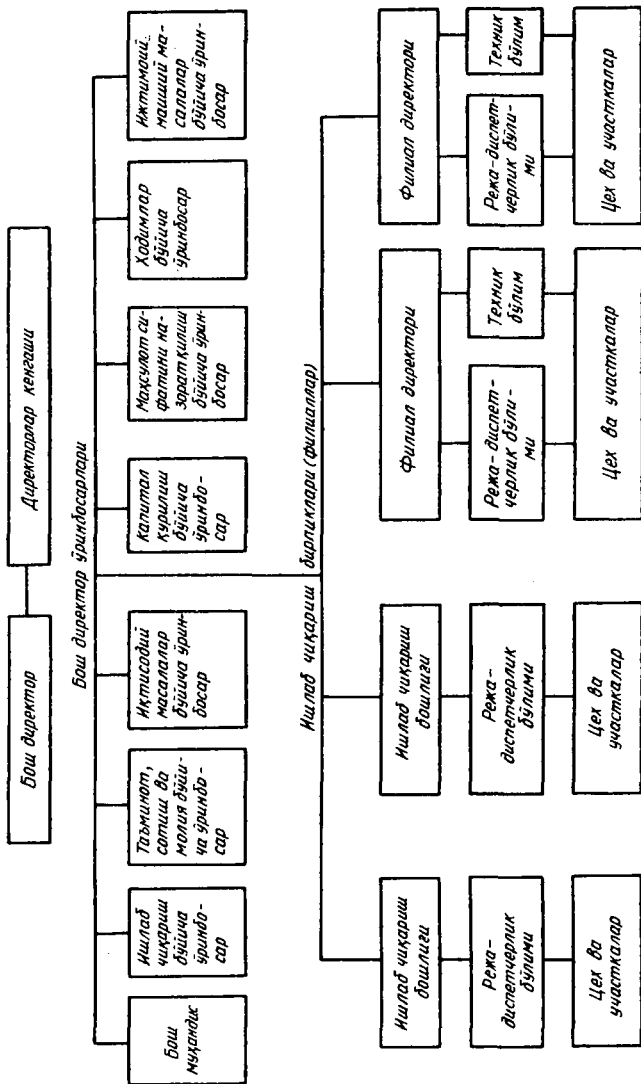
*Маҳсулот сифати бўйича бош директор ўринбосари.* У ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг юқори сифатли ва ишончли бўлишини таъминлайди. Унга стандартлаштириш, тайёр маҳсулотнинг мустаҳкамлиги ва уни ишлатиш бўлимлари бўйсунди.

Ходимларни ишга қабул қилиш ва жой-жойига қўйиш, уларнинг малакасини ошириш, ишлаб чиқаришда ходимларнинг ўрнини алмаштириш, уларни лавозимга кўтариш кабилар билан бош директорнинг ходимлар бўйича ўринбосари шуғулланади. У жамоа сафини барқарорлаштиришга, меҳнат интизомини мустаҳкамлашга имкон яратадаган чора-тадбирларни ишлаб чиқади.

*Бош директорнинг ижтимоий-маиший масалалар бўйича ўринбосари.* У коммунал хўжалик, спорт, маданий-маиший ишлар, умумий овқатланиш, ходимларнинг мактабгача тарбия ёшидаги болалари муаммолари, бирлашмага қарашли савдо муассасалари билан шуғулланади.

Бош директорнинг бевосита иштирокида қабул қилинган қарорларнинг ижросини назорат қилувчи сифат бўйича бош назоратчи ва бош бухгалтер хизмати ҳам мавжуд бўлиб, бош бухгалтер барча моддий ва пул воситаларини ҳисоб-китоб қилиш ишларига раҳбарлик қилади. У маблағларни сақлаш ва улардан тўғри фойдаланишга бош директор билан баравар жавоб беради. У бош бухгалтер лавозимига тааллуқли бўлган конун-қоидаларга асосан иш олиб боради. Бош бухгалтер бирлашмадаги ҳар қандай раҳбарнинг кўрсатмалари конунга ҳилоф бўлса уларнинг бажарилишини ман қилиш ҳуқуқига эга. У конунга ҳилоф равишда берилган кўрсатмаларни раҳбарларга тушунтириш, агар бунга бош директор кўнмаса, ундан ҳужжатларга такрорий имзо чекишни талаб қилиши, шундан сўнг унинг кўрсатмасини бажариши, айти пайтда моддий ва пул маблағларнинг конунсиз равишда бирлашмада сарфланаётганлиги ҳақида тегишли консерн ва давлат банкининг молиявий бўлиминин хабардор қилиши керак.





5-чизма



Бош назоратчи ўз лавозимига бош директорнинг тавсияси билан консерннинг бош бошқармаси томонидан тасдиқланади ва ишдан бўшатилади. Бош назоратчи маҳсулотни ҳамма тайёрлов босқичларида текшириб боради. У бирлашма сифатсиз маҳсулот чиқаргани учун шахсан жавобгардир. Бош назоратчи бош бухгалтер каби ҳужжатларни қайта имзо қўйдириш учун қайтариш ҳуқуқига эга.

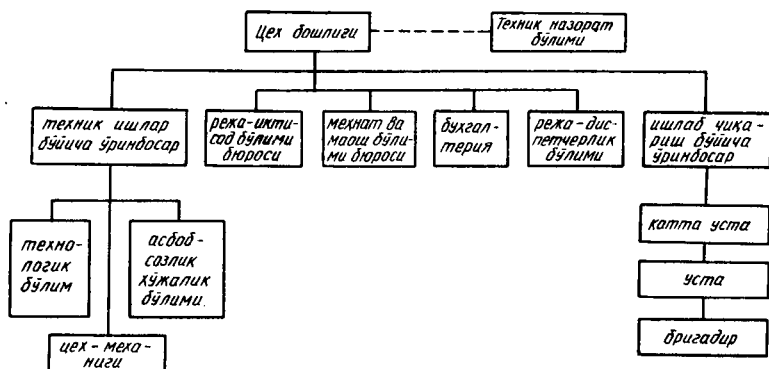
5-чизмада бирлашма бошқарув аппаратининг ташкилий тузулиши берилган.

Бирлашма таркибига кирмаган мустақил кохоналарнинг ташкилий тузулиши бирлашманинг юқоридаги тузумига ўхшайди, лекин унга қараганда ихчамроқ бўлади (6-чизма). Унга корхона директори раҳбарлик қилади. Директор ўринбосарларининг таркиби, уларнинг вазифалари бўйича ихтисослашиши ва бўлинмалари бирлашма тузумига ўхшаш бўлади.

Шунингдек, корхона директори ҳузурида маслаҳат, йўл-йўриқ бериш ҳуқуқига эга бўлган алоҳида устунлар ва бригадирлар кенгаши фаолият кўрсатади. Ҳар иккала кенгашнинг фаолияти ҳам иш шароитини яхшилаш ва усталар ҳамда бригадирларнинг малакаларини оширишга йўналтирилади.

## **5. Цех бошқарув аппаратининг ташкилий тузулиши ва вазифалари**

Цех бошқарув аппаратининг таркиби ишлаб чиқариладиган маҳсулот турига, унинг ихтисослашиш даражасига ва ишлаб чиқариладиган маҳсулот ҳажмига боғлиқ. 7-чизмада машинасозлик корхонасида йирик цех бошқарув аппаратининг таркибий тузулиши тизими берилган. Цех тепасида корхона директорига бўйсунувчи раҳбар-цех бошлиғи туради. Корхона директори шартномага асосан цех бошлиғи лавозимини тайинлаш ва озод этиш ҳуқуқига эга. Цех бошлиғи техникани, иқтисодни ва ишлаб чиқаришни яхши билиши, жамоа билан ишлаш тажрибасига эга мутахассис бўлиши керак. Цех бошлиғи яқка бошчилик қондаси асосида цехни бошқаради. У цехда меҳнат жамоасининг руҳий ҳолати ва ишлаб чиқариш хўжалик фаолияти натижаларининг барча турлари учун шахсан жавоб беради, цехда меҳнат жамоаларининг режа топшириқларини бажаришни ва ишлаб чиқаришнинг тезкорлик билан юритилишини бошқаради.



7- чизма

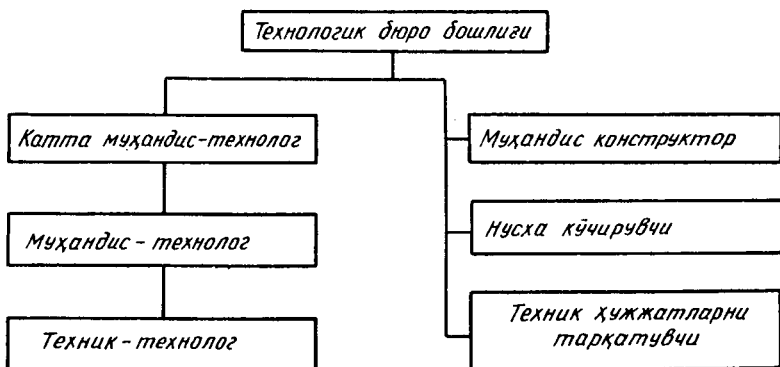
Цех бошлиғи цех режасини, ишчиларга бериладиган мукофотларни тасдиқлайди ва барча пул билан боғлиқ хужжатларга шахсан ўзи имзо чекади. У ишлаб чиқариш жараёнини автоматлаштириш, механизациялаштириш, янги техникани жорий қилиш, технология ва ишлаб чиқариш интизомига риоя қилиш, техника хавфсизлигини таъминлаш ва меҳнат шароитларини яхшилаш борасида тадбирлар кўради. Цех бошлиғи ишчиларни ўз вазифасидан бошқа ишга ўтказиш, ишчи ва хизматчиларни меҳнат қонунига мувофиқ ишга қабул қилиш ҳамда ишдан бўшатиш ҳуқуқига эга. Цех бошлиғи цехда режа топшириқларининг барча кўрсаткичлари бўйича бажарилишига, иш ҳақининг тўғри ишлатилишига, молия интизомига риоя қилинишига, асбоб-ускуна, хом ашё материаллари ва бошқа моддий бойликларнинг ахволига ва ундан тўлиқ фойдаланишга жавоб беради.

Ишни ташкил қилиш учун цех бошлиғининг муовинлари бўлади. Одатда цех бошлиғининг иккита муовини бўлиб, улар ишлаб чиқаришни уюштириш ва техник тайёрлаш билан шуғулланади. Цехда ишлаб чиқариш билан шуғулланадиган муовин цех бошлиғининг биринчи ўринбосари ҳисобланади.

Муайян техник-иктисодий ва бошқа масалаларни ечиш учун цехда технологик, иктисодий режалаштириш, меҳнат ва маош, техник назорат, махсус ихтисослашган хизмат бюрolari ташкил этилади. Ҳар бир бюро маълум сонли мутахассислардан ташкил топган бўлиб, уларнинг ишини бюро бошлиқлари уюштиради ва мувофиқлаштиради.

**Технологик бюро.** Бу бюро цехдаги ишлаб чиқариш участкаларида технологик жараёнларни такомиллаш-

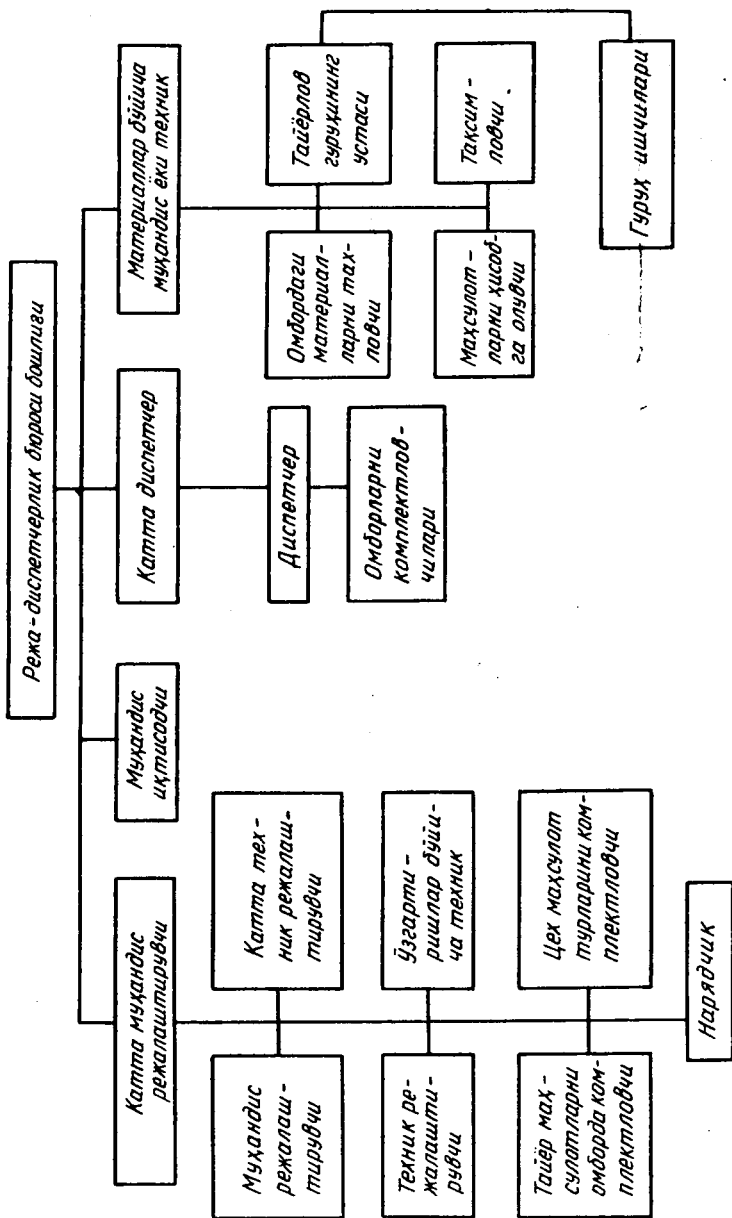
тириш, маҳсулотнинг янги турлари учун янги технологияларни ишлаб чиқиш ва у маҳсулотни ўзлаштириш, қўлда бажариладиган сермеҳнат технологик жараёнларни механизациялаштириш ва автоматлаштириш, ишлаб чиқариш участкаларида ихтирочилик ишларини фаоллаштириш, уни ҳисоб-китоб қилиш ва илғор усулларини қўллаш тадбирларини ишлаб чиқади. Ижрочиларнинг маҳсулот ишлаб чиқариш жараёнида технологик интизомга риоя қилишларини назорат қилади. Технологик бюрони бошқариш 8- чизмада берилган. Корхонанинг сифат белгисига эга бўлган маҳсулот турларини ҳисоб-китоб қилиш, вақт-вақти билан қайтадан аттестациядан ўтказиш ишларини амалга оширади. Шунингдек, цехда тайёрланаётган маҳсулотнинг меҳнат ҳажмини камайтириш, материалларни тежаш, чикитни йўқотиш бўйича тадбирларни ишлаб чиқади.



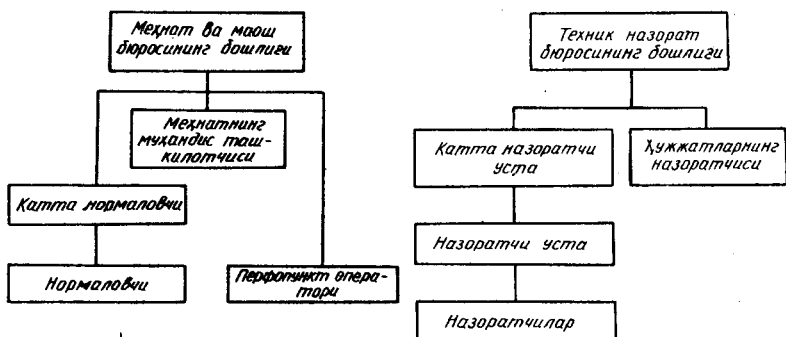
8- чизма

**Иқтисодий-режалаш бюроси.** Бу бюро корхонанинг иқтисодий режалаштириш бўлиmidан олинган топшириқка асосан цехнинг иқтисодий ва ижтимоий ривожлантириш режасини тузади, техник ва иқтисодий кўрсаткичларни аниқлайди ва уларни ишлаб чиқариш участка ва бригадаларига етказиши, режанинг пилард натижаларининг бажарилишини назорат ва таҳлил қилади.

**Режа-диспетчерлик бюроси.** Бу бюро цех ва участкалар учун зудлик билан ишлаб чиқариш режаларини ишлаб чиқади ва бир кеча-кундуз сменалик топшириқларини тузади, уларни иш жойларига етказиши. Режани бошқариш учун цехни хом ашё, материал ва бошқа зарур ашёлар билан таъминлайди. Бу бюрони бошқариш



9- чизмада кўрсатилган. Мавжуд материалларнинг ишлаб чиқариш участкаларига тарқатилишини (берилишини) уюштиради ва уларни кунда ҳисоб-китоб қилиб, тўғри ишлатилиши юзасидан назорат ўрнатади. Ишлаб чиқариш участкаларида режаларнинг, сменалик топшириқларнинг қай тарзда бажарилишини диспетчерлар ёрдамида мунтазам равишда назорат қилиб, камчиликлар содир бўлса, уларни тезда бартараф қилади. Барча ишлаб чиқариш участкаларида ва бригадаларида тўхтовсиз иш маромини ташкил қилади.



10- чизма

Керакли ҳужжатларни тайёрлаб цехдаги тайёр маҳсулотни истеъмолчи цехларга ёки корxonанинг тайёр маҳсулот саклайдиган омборларига топширилишини ташкил қилади. Ҳар ойда цех режаси қандай бажарилганлиги тўғрисида ҳисобот тайёрлайди, унинг тўғрилигини текшириб ўз вақтида корхона режалаштириш бўлимига топширилишини таъминлайди.

**Мехнат ва маош бюроси.** Бу бюро ишчилар меҳнати меъёрида бўлиши ҳамда меҳнатга ҳақ тўлаш билан шуғулланади. (10- чизма). Шунингдек ишчилар меҳнати ташкил қилиш, меҳнат унумдорлигини ҳисобга олиш ва таҳлил қилиш, ҳар бир маҳсулот бирлиги учун сарфланган меҳнат ҳажмини такрорий кўриб чиқиш, илғор ишчиларнинг иш усуллари урганиш ва ишлаб чиқаришга жорий этиш, иш ҳақи фондини доимий равишда назорат қилиш, иктисодий мусобақани ташкил этиш, ишчиларнинг иш жойларини аттестациядан ўтказишда қатнашади.

**Техник назорат бюроси.** Бу бюро тайёр маҳсулотни техник назоратдан ўтказди ва назоратдан ўтган барча маҳсулотга керакли техник ҳужжатларни расмийлаштира-

ди. Цехдаги дастгоҳ, асбоб, ускуна, мосламаларнинг ҳолатини ва технологик жараёнларнинг сифатини назорат қилади. Нуқсонларни, брак чиқишини ҳисоб-китоб ва таҳлил қилади, уларни сифат кунларида кўриб чиқиб, сабабларини аниқлайди ва бартараф этиш чора-тадбирларини ишлаб чиқади. Бюрони бошқариш 11-чизмада тасвирланган.

Цехнинг бухгалтерияси ишлаб чиқариш харажатларини ҳисоб-китоб қилади, маҳсулот таннархининг ҳақиқий калькуляциясини тузади, ишлатиладиган материалларни ҳисоблаб, уларнинг ишлатилишини назорат қилади.

*Механика гуруҳи.* Бу гуруҳ цехнинг бутун технологик ускуналарининг мунтазам ишлашини, ускуналарни таъмирлаш ва замонавийлаштиришни ташкил қилади ва уларнинг техник жиҳатдан тўғри ишлатилиши устидан назорат қилади.

*Хўжалик қисми* — хўжалик хизмати ишларини ташкил қилади, цехда тозаликни таъминлайди.

Цех таркибининг асосий бўғини ишлаб чиқариш участкалари ёки бўлимлари ҳисобланади. Уларни уста ёки катта уста бошқаради ва у бевосита цех бошлиғига бўйсунди.

## **6. Ишлаб чиқариш участкасини бошқариш**

Цехнинг таркиби ишлаб чиқариш бўлимлари ва участкалардан иборат бўлади. Ишлаб чиқариш бўлимини катта уста бошқаради, участкаларни эса оддий усталар бошқаради. Уста ишлаб чиқаришда асосий сиймо ҳисобланади. Чунки у ишлаб чиқариш жараёнида участкада иш билан банд бўлган асосий ишчилар жамоасига раҳбарлик қилади. Унинг ҳуқуқ ва жавобгарлиги қатъий равишда маълум тартиб ва қоида бўйича белгиланади. Уни бу лавозимга цех бошлиғининг тавсиясига биноан корхона директори шартнома асосида тайинлайди ва озод қилади. Усталарни цех раҳбарлари ишлаб чиқаришга кенг кўламда жалб этади, ҳар томонлама ишларига ёрдам беради, иқтисодий мусобақани ташкил этади.

Уста яқка бошчилик асосида ишлаб чиқариш участкасининг хўжалик фаолиятини бошқаради. Унинг иштирокида технология ишлаб чиқилади ва такомиллаштирилади, меъёрлар белгиланади, тезкор ва ойлик режала р тузилади. Уста ишчиларни жой-жойларига кўяди, уларни иш билан таъминлайди, ишдаги юқори кўрсаткичлари учун муко-



фотлайди, разрядларини оширишни тавсия этади ва ишдаги айби учун тартибга чақириш чорасини кўради. Смена устаси маълум сменадаги участка жамоасига раҳбарлик қилади ва у ҳам худди уста каби барча ҳуқуқ ва вазифаларга эга. У суткалик смена топшириқларининг бажарилиши учун жамоани уюштиради, ишчиларни йўриқномадан ўтказиши ва ҳар бир иш жойида белгиланган нормаларни ошириб бажаришга даъват этади.

Энг юксак меҳнат унумдорлигига эришган, нуқсонсиз ишлаган ва моддий маблағларни тежаган бригада аъзолари ҳамда участка ишчиларини мукофотлаш учун устага участкалар иш ҳақи фондидан 3 фойздан иборат бўлган мукофот фонди ажратиб берилади.

Ердам тариқасида усталарга ишларни ва смена-суткалик вазифаларни тақсимловчи, жиҳозларни тўла тарзда иш билан таъминловчи ҳамда участка томонидан маҳсулот ишлаб чиқаришнинг ойлик ишга тушириш жадвалларини бажарувчи режалаштирувчилар ажратиб берилади. Ҳар бир смена устасига иш жойларини зарур тановар (заготовка) ва материаллар, асбоб ва бошқа зарур нарсалар билан таъминловчи хизматчи ишчилар бўйсунди.

Смена охирида уста ишлаб чиқариш ускуналарини текширади, кейинги сменага бу ускуналарнинг ифлос ва бузилган ҳолда топширилишига йўл қўймайди. Топширилаётган ишлаб чиқариш ускуналарини бригадирлар, созловчилар, смена усталари, смена журналинини кайд қиладиганлар ва катта усталар ҳам текширади. Илғор участкаларда уста ёки бригадирлар сменадан кейин иш натижаларини ва келаси кун иш режаларини муҳокама қилиш учун қисқача йиғилишлар ўтказадилар.

Катта уста унга ишониб топширилган ишлаб чиқариш участкаларида жамоа раҳбари ва ишлаб чиқаришда меҳнат ташкилотчиси бўлиб ҳисобланади. Унинг ихтиёрида уста бошқарадиган 2—3 дан кам бўлмаган участкалар бўлади. Катта уста участка ва унга бўйсунадиган участкалар фаолиятига, режанинг бажарилишига, ускуналарнинг ҳолатига ва улардан фойдаланишга, техника хавфсизлигига риоя қилишга, техник ва меҳнат интизомига, участкадаги тозалик ва тартибга, ишчиларнинг ишлаб чиқаришда тўғри тақсимланишига, участкада меҳнатнинг илғор усулларини жорий этишга ва иқтисодий мусобақани ташкил этишга, жамоанинг уюшқоқлик ва мустаҳкамлиги-

га ҳамда тўғри руҳий иқлимга жавоб беради. Ўз ишида катта уста, бригадирлар, илғор ишчилар ва цех касаба бирлашмасига таянади.

### 3- §. БОШҚАРУВНИНГ АСОСИЙ ҚОИДАЛАРИ

Бугунги кунда бошқарувнинг илмий асосланган ва тажрибада синаб кўрилган қоидаларига таянмай туриб, халқ хўжалигини ҳамда корхоналарни самарали ривожлантириб бўлмайди.

Асосий қоидалар халқ хўжалигига ва унинг бўғинлари, яъни тармоқлар, бирлашма ва корхоналарга раҳбарлик услубини белгилаб беради. Мазкур қоидалар иқтисодни бошқариш механизмининг асосини ташкил этувчи турли усуллар, маълумотномалар, низомлар ва меъёрлар ёрдамида амалга оширилади. Мустақил Ўзбекистонимизнинг ишлаб чиқариш соҳаларига раҳбарлик қилиш бошқарувчи юқори ташкилотларнинг ҳамжихат ҳаракатларини талаб қилади. Бунинг учун бошқарувни ташкил этиш усуллари ва шаклларининг ягона тизими зарур бўлади.

Ҳозирги шароитда ишлаб чиқаришни бошқариш шакллари ва усулларини белгиловчи асосий қоидалар қуйидагилардан иборат:

*1. Бошқаришнинг илмийлиги.* Ҳозирги замон шароитида бошқаришнинг илмийлик қоидаси тобора каттароқ аҳамият касб этмоқда. Бу қоида ни амалга ошириш ижтимоий тараққиёт қонунларини тобора тўлароқ билиб боришни ва улардан хўжалик юритиш амалиётида борган сари тўлароқ фойдаланишни тақозо этади.

Ҳозир ишлаб чиқаришни илмий асосда бошқариш қоида сини амалга ошириш қуйидаги шартларнинг бажарилишини талаб қилади:

а) ишлаб чиқаришни бошқаришнинг илмий негизларини бутун чоралар билан ривожлантириш ва унинг турли муаммоларини ишлаб чиқарувчи махсус илмий-тадқиқот олийгоҳларини барпо қилишни;

б) раҳбарлик малакасига талабнинг кучайиб бораётганлигини ҳисобга олиб, бошқарув меҳнати ходимларини тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизимини ислоҳ қилиш;

в) ишлаб чиқаришни бошқаришнинг энг яхши ва илғор тажрибаларини умумлаштириш ва билиш.

*2. Сиёсий ва хўжалик раҳбарлигининг бирлиги.* Бу қоида иқтисодиётга сиёсат билан ҳамбарчас боғлиқ ҳолда қарашга асосланади ва ўз ичига қуйидагиларни олади:

а) умумий хўжалик вазифалари билан иқтисодий вазифаларни ҳал этишга сиёсий ёндашувни;

б) халқ хўжалиги, меҳнат жамоаларини энг мақбул тарзда бирга қўшишни таъминлаш учун оммани сиёсий тарбиялаш усулларидан фойдаланишни;

в) корхоналарни ўзларининг аниқ вазифаларини бажа-ришда умумдавлат мақсадларига йўналтиришни.

Агар бу қоида бузилса, мақсад бирлиги йўқолади ва хўжаликка раҳбарлик услуби самарасиз бўлиб қолади. Бу эса фақат давлат манфаатларигагина эмас, балки ҳар бир алоҳида меҳнат манфаатига ҳам зарар келтиради.

*3. Тармоқ ва ҳудудлар бўйича бошқаришни боғлаб олиб бориш.*

Маълумки, халқ хўжалиги тармоқлар ва иқтисодий ноҳияларнинг жамидан иборатдир. Меҳнатнинг тармоқлараро ва ҳудудий бўлиниши ишлаб чиқаришни ташкил қилишнинг энг умумий шаклидир. Ҳар бир корхона, бирлашма бир томондан, муайян тармоқнинг таркибий қисми бўлса, иккинчи томондан, бирор ишлаб чиқариш, ҳудудий территориал комплекснинг, ноҳиянинг таркибий қисмидир. Бу ҳол корхоналарга раҳбарлик қилишда тармоқ ва ҳудуд бўйича бошқариш қондасини боғлаб олиб боришни ва тармоқ бошқаруви билан ҳудудий бошқарув ўртасида умумий бошқарув вазифаларини тўғри тақсимлашни талаб қилади.

*4. Бошқарувни демократиялаштириш қондаси.* Бу қоида ишлаб чиқаришни бошқаришнинг энг муҳим қоидалари жумласига киради. Республикамиз халқ хўжалиги пойдевори юзларча, мингларча ва ўн мингларча кишиларнинг биргалашиб, маслаҳатлашиб ва ўзаро фикр алмашиб қилинадиган ишларини йўлга солиб турадиган маҳкам ирода бирлиги бўлмоғини талаб қилади. Шу билан бирга бошқаришни демократлаштириш меҳнаткашлар оммасини ишлаб чиқаришни бошқаришга кенг кўламда жалб қилиш учун етарли имконият яратиб беради.

Бошқарув фаолиятида меҳнаткашларнинг бевосита қатнашиши партия ва қасаба уюшма ташкилотлари орқали амалга оширилади. Бундай ташкилот вакиллари бошқарув ишининг кўпгина босқичларида қатнашадилар ва халқ хўжалиги тараққиётида ўз улушларини кўшиб борадилар.

*5. Режа асосида халқ хўжалигини ривожлантириш қондаси.* Бу режалаштириш вазифасининг муҳимлигини ва

уни бошқаришнинг марказий бўғинига айланишини белгилайди.

Хар қандай режа — бу ўзаро алоқадор қарорлар мажмуаси бўлиб, улар режалаштириладиган объектнинг келажак ҳолатини акс эттиради, тараққиётнинг мақсад ва вазифасини аниқлайди, мақсадга эришиш йўли ва воситаларини белгилайди, режа масалаларини ҳал қилиш учун зарур бўлган воситаларни, хўжалик бўғинлари орасидаги тараққиёт нисбатларини аниқлайди, режа топшириқларининг бажарилишини ташкил ва назорат қилади. Агар бу қоида бузилса, баъзи бир маҳсулотлар керагидан ортикча, талабни ҳисобга олмай ишлаб чиқилади. Бу эса уларни ишлаб чиқиш учун сарфланган харажатларнинг кадрсизланишига — исрофгарчиликка олиб келади ва ниҳоят пировард натижада ишлаб чиқариш ва истеъмолда, маҳсулотга бўлган талаб ва таклифда номуаносиблик келиб чиқади.

*б. Бошқарувнинг якка ҳокимлик қоидаси.* Бунда корхона ва ташкилотлар бошқаруви давлат томонидан тайинланган ишончли шахс орқали бажарилади. Бу шахсга корхонанинг мол-мулки, пул воситалари, жамоанинг манфаати учун ишчи меҳнат ходимлари ишониб топширилади. Якка ҳокимлик ишлаб чиқаришни бошқарилишида жиддий тартиб ва меҳнат интизомини таъминлайди. Якка ҳоким ўз ишида ҳамма вақт кўпчилик билан бамаслаҳат иш тутиши, уларга таяниши керак. Бу эса, ўз навбатида, уни бошқарув фаолияти даврида ногўғри ва ножўя қарорлар қабул қилишдан сақлайди. Аммо якка ҳоким давлат олдида корхонанинг барча ишлари учун жавоб берувчи ягона шахс ҳисобланади.

#### **4- §. БОШҚАРУВ УСУЛЛАРИ**

Бошқарув усуллари ишчи жамоалари олдида қўйилган вазифаларнинг ўз вақтида юқори сифатли қилиб бажарилишини таъминлаш учун уларга нисбатан кўриладиган зарур чора-тадбирларни ва таъсирчан усулларнинг қўлланишини билдиради.

Ишлаб чиқаришни бошқаришда қўлланиладиган барча усуллар ўзаро узвий боғлиқ бўлиб, улар бир-бирини тўлдирди. Бошқарув усуллари ўзининг тавсифига кўра: а) иқтисодий; б) ташкилий-маъмурий; в) ижтимоий-рухий бўлиши мумкин.

*а) Иқтисодий усуллар.* Бошқаришнинг бу усули ходимлар ва меҳнат жамоаларининг моддий манфаатларига асосланган бўлиб, давлат жамоат ва ҳар бир ходимнинг манфаатларини бир-бири билан узвий боғланишига имкон яратади.

Ишлаб чиқаришнинг иқтисодий усулларига таннарх, нарх, фойда, рентабеллик, хўжалик ҳисоби, моддий рағбатлантириш фонди киради. Иқтисодий бошқарув усулларининг асосий вазифаси ишлаб чиқаришда ҳар бир маҳсулот бирлигига сарфланадиган харажатлар миқдорини камайтиришга имкон берувчи хўжалик механизмларининг янги усулларини вужудга келтириш ва ундан самарали фойдаланишдир. Хўжалик механизми негизини учта асосий масала: ишлаб чиқаришни бошқариш, режалаштириш ва рағбатлантириш ташкил этади. Улар хўжалик механизмида умумий қилиб бирлаштирилганда давлат иқтисодини тутиб туради. Хўжалик механизми ўз ичига бошқарувнинг асоси бўлган режалаштиришни, хўжаликни бошқаришда амалиётда қўлланиладиган иқтисодий дастакларни, хўжалик ташкилотларининг ташкилий тузумини, уларнинг иш усулларини, меҳнат жамоаларининг ишлаб чиқаришни бошқаришда қатнашишини олади.

Ишлаб чиқаришда янги хўжалик механизмидан самарали фойдаланиш меҳнат жамоалари ва ҳар бир ходимдан фан-техника тараққиётини жадаллаштириш, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, ресурслардан фойдаланишнинг янги йўллари кидириб топишга ундайди. Бунда ходимлар ва меҳнат жамоалари ўз манфаатларини қондириш учун бутун билим ва кучларини ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга сафарбар қиладилар ва хўжалик механизмининг такомиллаштириш усулларини кидирадилар. Масалан, иш ҳақи фондларини олдиндан режалаштириш ўрнига иш ҳақи нормативларини қўллаш жамоанинг маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмининг оширишидан манфаатдор қилади, имтиёзли шартлар асосида қарз бериш билан халқ истеъмоли молларини ишлаб чиқаришнинг янги қувватларини яратишга қизиқтиради.

Мазкур усулдан ишлаб чиқаришда шундай фойдаланиш керакки, бунда ҳар бир ходим ва жамоанинг моддий манфаатларини қондириш даражаси уларнинг умумий пировард натижаларига эришишга қўшган ҳиссаси билан белгиланиши лозим.

Қорхонанинг ишчи ва ходимларини юксак пировард натижаларга эришганлиги учун моддий рағбатлантириш

меҳнат жамоасининг хўжалик ҳисоби даромадидан ҳосил қилинган иқтисодий рағбатлантириш фонидан амалга оширилади.

Иқтисодий рағбатлантириш фондига моддий рағбатлантириш, ижтимоий ривожланиш, ишлаб чиқариш, фан ва техникани ривожлантириш фондлари киради.

Ходимлар, меҳнат жамоалари қанчалик унумли меҳнат қилсалар уларнинг хўжалик даромади шунчалик кўп бўлади. Бу ходимларнинг ижтимоий ва моддий талабларини қондиришга кенг йўл очиб беради. Иқтисодий қонунларни чуқур билиш ва улардан ҳар томонлама фойдаланиш давлат тузумининг афзалликларини рўёбга чиқариш, мамлакат иқтисодий-ижтимоий тараққиётини жадаллаштиришнинг зарур шартидир.

б) *Ташкилий-маъмурий бошқарув усуллари.* Бошқаришнинг бу усули яққабошчилик муносабатлари, интизом ва маъсулиятга асосланади.

Ташкилий-маъмурий таъсир кўрсатиш — бу бошқарувнинг аниқ бошқарилаётган объектга ёки шахсларга қаратилган мажбурий тавсифидаги тўғридан-тўғри маъмурий кўрсатмаларидир. Бошқача қилиб айтганда, корхонанинг раҳбари ўзига бўйсунувчи цех раҳбарларига, цех раҳбарлари шу цехдаги ишлаб чиқариш участкаларининг усталарига бевосита бажарилиши зарур бўлган кўрсатмаларни бериши мумкин ва бу кўрсатмаларни бажаришлари лозим. Бундай кўрсатмалар жумласига маҳсулот турларини режага асосан бир маромда ишлаб чиқаришни юқори даражада ташкил қилиш, маҳсулот сифатини яхшилаш, меҳнат нормаларини ўз вақтида кўриб чиқиш, меҳнат интизомини мустаҳкамлаш ва бошқа тез ҳал қилинадиган масалалар тўғрисидаги кўрсатмалар киради.

Қуйи поғонадаги раҳбарларнинг юқори поғонадаги раҳбарларга бўйсунуши қуйидаги тартибда бўлади. Масалан, уста — катта устага — катта уста — цех раҳбарининг муовинига — цех раҳбарининг муовини — цех раҳбарига бўйсунди ва хоказо.

Қуйи поғона раҳбарлари бажариши шарт бўлган фармойиш ва кўрсатмаларни бериш, уларнинг бажарилишини назорат қилиш, нормаларини ишлаб чиқиш, ходимларни тўғри танлаш ва жой-жойига қўйиш, ишчиларни бир жойдан бошқа жойга ўтказиш, тақдирлаш ёки жазолаш юқори поғона раҳбарларининг вазифасига киради.

Давлат ходимларни уларнинг ишчанлик хислатлари ва қобилиятларига кўра танлайди ва жой-жойига қўяди. Раҳбарларни танлаш ва тайёрлаш мақсадида саноат соҳасида ва бирлашмаларда барча табақадаги раҳбар кадрлар малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш тизими ҳам ташкил қилинган.

Республикамиз бозор иқтисодига ўтиши муносабати билан кадрлар масаласини яхшилаш давр талаби бўлиб қолди. Республикада кадрларни танлаш ва уларнинг малакасини ошириш ишларини яхши йўлга қўйиш борасида бир қатор кўзга кўринарли ишлар амалга оширилди.

Республика Президентининг ташаббуси билан 1991—93 йиллар мобайнида республика шаҳарларидаги қатор заводлар раҳбарлари малакасини ошириш учун хорижий мамлакатларга юборилди. Бу кўрилган тадбирлар республикамиз корхоналарида бозор муносабатларига жавоб берадиган раҳбарларни тайёрлашга имкон яратди. Республикадаги ўрта қобилиятли талабаларнинг АҚШ ва бошқа хорижий давлат олий илмгоҳларига ўқишга йўллаш ҳам шу тадбирлардан биридир.

в) *Ижтимоий-руҳий бошқарув усуллари.* Бу усул меҳнаткашларнинг ишлаб чиқаришни бошқаришда кенг миқёсда иштирок этишига асосланган бўлиб, бу усулни қўллашдан асосий мақсад жамоаларда соғлом ижтимоий-руҳий иқлим яратишдир. Меҳнат жамоаларида ижтимоий-руҳий иқлимнинг ҳолати чиққан низолар сони билан белгиланади.

Низо — бу раҳбар, ишчи ва бошқа ходимлар орасида муайян масалаларни ҳал қилишда томонларнинг бир-бири билан бир ечимга кела олмаганлигини билдиради.

Жамоа аъзолари орасидаги низоларнинг кўпчилиги ишлаб чиқаришнинг қониқарсиз ташкил қилинганлиги, раҳбарларнинг иш жараёнида ўзига бўйсунувчи жамоа аъзоларининг руҳий ҳолатларини ҳисобга олмаганлиги, зарур иш шароитининг яратилмаганлиги ва бошқа сабаблар натижасида вужудга келади. Низолар қанчалик кўп бўлса, меҳнат жамоаларида ижтимоий-руҳий иқлим шунчалик ёмонлашади. Меҳнат жамоаларида низо чиқарувчи айрим шахслар бўлиши турган гап. Бундай шахслар иш пайтида фойдали меҳнат билан шуғулланиш ўрнига, ўзларининг низоларда кўрсатилган масалалар раҳбар ходимлар томонидан қандай қабул қилинаётгани тўғрисида гапириб ҳам ўзларини, ҳам бошқаларни ишдан

чалғитиб, ишлашига халакит берадилар. Бундай ҳол икки шахснинг кураш жараёни, уларнинг низолари раҳбар ходимлари ёки жамоат ўртоқлик суди кенгаши кўриб чиқиб, ким ноҳақ, ким ҳақлигини аниқлаб, шу масала юзасидан чиқарилган ҳукм натижаларини тушунтириб, уларнинг шу ҳукмларнинг тўғрилигига иқдор бўлгунча давом этади. Бундай носоғлом вазият жамоа аъзоларининг барчасига етиб боради. Бундан айрим ишчи ходимлар вақтинча манфаатдор бўлиб, уларнинг ичидан ўзларига ёқмаган шахслар устидан ғийбат уюштириб вазиятни жиддийлаштиришга ҳаракат қиладилар. Буларнинг ҳаммаси меҳнаткашлар кайфиятига салбий таъсир қилади, уларни асабийлаштиради, натижада ижтимоий-руҳий вазият ёмонлашади. Бу эса ўз-ўзидан ишга салбий таъсир кўрсатади.

Маълумки, турғунлик даврида раҳбарлик жамоаларнинг ижтимоий-руҳий иқлимини яхшилашга етарли даражада эътибор бермас эди. У йилларда маъмурий-буйруқбозлик бошқариш усули ҳукм сурар эди. Бундай бошқарув усулига ишчилар кўникиб, ўзларига нисбатан раҳбарларнинг кўпол гапларига аҳамият бермас эдилар. Буни ўша замон талаби такозо этар эди.

Демократиялаш, ошкоралик шароитида барча эски иш услубларига чек қўйилади. Ҳозирги шароитда раҳбар фақат ўз соҳасини яхши билибгина қолмай, балки яхши ташкилотчи, руҳиятчи (психолог), тарбиячи ва ижтимоий етакчи бўлмоғи лозим. Бунинг учун ҳар бир раҳбар ходим: социология, психология, педагогика фанларини мустақил эгаллаши керак. Буни ҳаётимиздаги жиддий ўзгаришлар, инсон омилининг фаоллашуви, жамоаларнинг ўз-ўзини бошқариш шароитида улар билан ишлаш такозо қилади. Жамоага аъзо бўлган ҳар бир шахснинг қалбига йўл тўла билиш раҳбарнинг иш фаолиятида асосий аҳамиятга эга. Буни билган раҳбар ўз жамоаси ичида меҳнат жараёнида вужудга келадиган ҳар хил низоларни жамоада, жамоат ташкилотлари билан биргаликда, юқори ташкилотларга чиқармасдан ўзида ҳал қилишга қодир бўлади.

Бундай раҳбар ўз ишини тўғри ташкил қилган бўлиб, жамоа олдига қўйилган мақсад ва режа топишиқларини ўз вақтида муваффақиятли бажаради. Жамоаларда соғлом руҳий иқлим яратиш учун раҳбар қўйидагиларга: ҳар бир ишчи хизматчи ходимларнинг шахсий фазилатларини, ёшини, қобилиятини инобатга олишга, ишчилар ўртасидаги ҳамкорликни ва ўзаро ёрдамни бир-бири билан



чамбарчас боғлайдиган ижтимоий алоқа маромини, иқтисодий мусобақани ташкил этишга, меҳнат жамоаларида иш фаолиятининг пировард натижалари учун ҳар бир ишчининг масъулият сезиш туйғусини мустаҳкамлашга, жамоа аъзоларининг юқори унумли меҳнат қилиши, унинг ижодий ғайратини кучайтириш учун қулай ижтимоий шароитларни яратишга эътибор бериши зарур.

## 11606

### **РАҲБАР-ШАҲС РУҲИЯТИНИНГ АСОСЧИСИ**

#### **1-§. РАҲБАР МЕҲНАТ ЖАМОАЛАРИНИНГ ТАШКИЛОТЧИСИ ВА ТАРБИЯЧИСИ**

Корхоналарда ташкилотчи ва тарбиячи бўлиш ҳар кимнинг ҳам қўлидан келавермайди. Чунки бу ишлар ўта мураккаб ва маъсулиятли иш бўлиб, кишининг алоҳида хулқ-атворга эга бўлишини, сўнгра уни доимий равишда такомиллаштириш ва ривожлантиришни талаб қилади.

Ишлаб чиқаришда ташкилотчининг асосий иши одамлар билан ишлашдан иборатдир. Ташкилотчи жамоа олдига қўйилган мақсадни, режани, топшириқни, буюртмани сон ва сифат кўрсаткичлар бўйича бажариши учун ишловчиларнинг билимидан, касбидан мақсадга мувофиқ фойдаланиши ва уларни бир оқимга йўналтира олиш қобилиятига эга бўлиши керак.

Маълумки, уюштиришни яхши билмаган раҳбар ходимдан фойдаланиш мақсадга мувофиқ бўлмай, ишлаб чиқариш учун зарарлидир. Ишлаб чиқариш жамоасининг раҳбари амалда ўзининг ташкилотчилик қобилиятини кўрсата олгандагина ташкилотчилик ролини муваффақиятли бажариши мумкин. Бунинг учун раҳбар ходим ўз ишини олдиндан тузилган шахсий режага асосан олиб бориши зарур.

Шахсий режасиз ишлаган раҳбар ходимлар жамоаси олдига қўйилган вазифани муваффақиятли бажара олмаслиги амалиётда кўриниб турибди. Масалан, шахсий режасиз ишлаган раҳбар эрталаб ишга келганда корхона, цех, участкадаги ишчиларнинг ишини қандай даражада уюштирилганлигини текшириб чиқиш у ёқда турсин, ўз ишини нимадан бошлашни, қандай уюштиришни ҳам билмайди. Агар ишни бошлаган тақдирда ҳам, у биринчи навбатда, майда, ечилиши зарур бўлмаган ишлар билан шуғулланади. Зарур ва тезда ҳал қилиниши лозим бўлган

муаммолар четда қолади. Бундай усулда ишлаш ҳа бўл, ҳа бўлчиликка, масъулиятсизликка олиб келади, натижада берилган топшириқ вақтида бажарилмайди.

Тажрибали раҳбар ходимлар ўз ишини доимий равишда шахсий режага асосан олиб борадилар. Чунки улар шахсий режани ишлаб чиқаришни юқори даражада уюштириш манбаи деб қарайдилар.

«Ёмон корхона ёки завод йўқ, лекин ёмон раҳбарлар бор». Бу ибора шуни билдирадики, ёмон ишлаб турган корхонага жамоани яхши бошқарадиган, ташкилотчилик қобилияти юқори, меҳнатсевар, талабчан, билимдон раҳбар қўйилса, у корхона тезда яхши корхоналар сафига қўшилади. Агар яхши ишлаб турган корхоналарга тасодифан ташкилотчилик қобилияти паст раҳбар келиб қолса, аксинча, у корхона аста-секин ёмон ишлайдиган корхонага айланади. Бундан шундай хулоса чиқариш керакки, ишлаб чиқаришда раҳбарнинг ташкилотчилик қобилияти режаларни ва бошқа масалаларни ўз вақтида ечишда катта аҳамиятга эгадир.

Тажрибали раҳбар ходимлар афсуски кам, баъзи ҳолларда топилмайди. Шу сабабли ишлаб чиқаришга янги раҳбар ходимлар таклиф қилинади. Улар учун раҳбарлик ишини мукамал ўрганиш жуда қийин кўчади. Бундай раҳбарлар ёш бўлишига қарамасдан яхши мутахассис, ташкилотчи бўлиши ва ўз ишини мукамал билиши керак. Янги раҳбар икки томонлама текширувдан ўтказилади.

Бир томондан, раҳбар сифатида унинг ишини, тартибини, интизомини, ишчилар билан ишлаш услубини, муомаласини юқори раҳбар ходимлар текшириб, назорат қилиб боради. Зарур бўлганда унга ишдаги камчиликларини тузатиш учун кўрсатмалар беради.

Иккинчи томондан, ўз қўли остида ишлайдиган ишчилар ва иш бўйича қабулгига келувчилар, ҳамкорликда ишлайдиган корхоналарнинг ходимлари масалаларни ҳал қилиш вақтида унинг раҳбарлик қобилиятини текширадилар ва унга ўзларича баҳо берадилар. Бунда англашилмовчилик ҳоллари ҳам рўй бериши мумкин. Масалан, янги раҳбарнинг қабулгига келган ҳар бир ходим ўзининг муаммосини ижобий ечиш учун бутун вужудини, билимини ва тажрибасини намоён қилади. Агар янги раҳбар унинг талабини ечишга қаршилик кўрсатса ёки ижобий ҳал қилмаса унинг тажрибаси йўқлиги тўғрисида камситиб қўйишлари мумкин. Бундай ҳолларда раҳбар ходим ўзини йўқотмасдан, берилган саволларга жавоб беришга тайёр

туриши ва асабийлашмасдан иш тутиши лозим. Шунга ўхшаш ҳоллар раҳбарларнинг иш жараёнида, корхона, цех участкаларда тез-тез учраб туради. Шунинг учун янги раҳбарларни доимий равишда ўргатиш ва ўқитиш, иш тажрибасини ошириш керак. Бу ишлар билан бирлашма бош директорининг ходимлар бўйича муовини ва унга бўйсунувчи ходимлар бўлими шуғулланади.

Яхши ташкилотчининг муҳим сифатларидан бири унинг ишчиларга, уларнинг тажрибаси, қобилияти, шахсий хислатларини ҳисобга олган ҳолда меҳнатни тақсимлашидир. Зеро, ҳеч қачон ишчига топширикни унинг имкониятидан юқори даражали қилиб бериш керак эмас, акс ҳолда, берилган топширик бажарилмай қолиши мумкин. Ишчиларга бериладиган топширик қанчалик мураккаб бўлмасин, лекин бажариладиган бўлиши шарт. Шундагина бажарувчи у ишни бажариш учун бор кучини ва вужудини сафарбар этади. Ишчиларга вазифаларни тўғри тақсимлаш, уларга ишонч билдириш уларнинг кўнглини кўтаради ва кучига куч қўшади.

Талабчанлик, берилган топшириқнинг бажарилишини ўз вақтида назорат қилиш ҳам ташкилотчининг муҳим сифатлари жумласига киради.

Раҳбар аввало ўзига нисбатан талабчан бўлиши ва бошқаларга намуна кўрсатиши лозим.

Агар раҳбарнинг ўзи берилган топшириқларни ўз вақтида бажармаса, унда ўз қўл остидаги ишчилардан ўзи берган топшириқларни бажаришни талаб қилиши жуда кийин бўлади. Шундай раҳбарлар ҳам борки, улар бошқа ходимларнинг вазифаларини бажаришга ўзларини қўшаверадилар, натижада ўзларининг вазифасини бажаришларига вақтлари етмай қолади. Шунинг учун ҳамма вазифаларни тенг баробар, чуқур ўйлаб нормативларга асосан тақсимлаш зарур.

Қуйидагилар раҳбарнинг ташкилотчилик сифатини намоян қилади: меҳнатни тўғри тақсимлаш, кун тартибини мақсадга мувофиқ белгилаш ва унга риоя қилиш, шунингдек, нонушта вақтини ишчиларга қулай қилиб белгилаш, дам олиш вақтини аниқлаш, ўз билимини ва иш малакасини ошириш ва ҳоказо.

Бошқаришнинг янги усулларини жорий этиш, яъни қайта қуриш корхона ишчиларининг ҳолатига таъсир кўрсатади, уларни иш сифатини оширишга ундайди. Баъзи ҳолларда бошқарув тизимининг ўзгаришига айрим ишчилар фаол қаршилик кўрсатмаса ҳам, суст салбий қарама-

қаршиликларни вужудга келтиради. Бундай ҳолда раҳбар ходим бор билимини, иш тажрибасини ишга солиб, қарама-қаршиликни бартараф қилиши зарур. Демак, ишлаб чиқаришни бошқариш заминида ишчиларни бошқариш ётганлиги номоён бўлиб турибди. Корхонада ишлаб чиқариш ва хўжалик фаолияти натижалари учун раҳбарнинг таъсири жуда каттадир. Шунинг билан бирга ўзи бошқарадиган меҳнат жамоаси аъзоларини тарбиялаш раҳбарнинг диққат марказида бўлиши керак. Ҳар бир раҳбар доимий равишда хўжалик, ташкилотчилик, тарбиявий ишларни бирга қўшиб олиб бориши зарур. Шундагина у олдига қўйган режани ўз вақтида сифатли бажариши мумкин.

Раҳбар жамоа аъзоларини тарбиялашда, биринчи навбатда, тартиб интизомни йўлга қўйиши зарур. Жамоа аъзоларини тарбиялаш ишлари барча турдаги раҳбарлар фаолиятида муҳим ўринни эгаллайди. Ишловчини камситиш, унинг ҳуқуқини чеклаш, қонун-қоидадан четга чиқиш, яъни уни қўпол равишда бузиш жамоа аъзолари ва раҳбар учун ҳам чидаб бўлмайдиган ҳол ҳисобланади. Бундай ҳоллар юз берганда раҳбар зудлик билан айбдорларни топиб уларни ҳузурига чақириши ва нохуш ҳолни бартараф қилиш учун керакли чора-тадбирларни кўриши зарур. Жамоодаги ҳар бир қонунбузарни, у ким бўлишидан қатъи назар (ишчи, уста, муҳандис ва ҳоказо), тарбиялаш жараёнида раҳбарнинг шахсан ўзи шуғулланмасдан, балки жамоа фаоллари билан биргаликда тарбиялаши керак бўлади. Чунки баъзи бир раҳбарлар: «ҳаётдаги ҳамма нарсанинг сирларини билман, тажрибам улкан, менга етадиган киши йўқ», — деб суҳбатлашаётган ходимига қўпол гапириб, камситиб, кўнглини ранжитиб қўйиши мумкин. Агар шу жараёнда жамоа аъзоларининг фаоллари қатнашса, раҳбар ўзида маъсулият сезиб, ўзини маданиятли кўрсатишга, суҳбатдоши билан мулойим гапиришга ҳаракат қилади. Жамоанинг фаоллари раҳбарга жамоода тарбия ишларини яхшилашда ёрдам кўрсатишга ҳаракат қилади, тартиб бузар эса ўзини бошқача ҳис қилади. Чунки раҳбарнинг хонасидан чиққандан сўнг, цехда, участкада шу ишчилар билан ишлашга тўғри келади.

Бу усул билан жамоа аъзоларини тарбиялаш яқка усулда тарбиялашдан кўра раҳбарлар учун анча самарадорли, тартиб бузарларга нисбатан таъсирчан ҳисобланади.

Ҳар қандай корхона ишининг муваффақияти ишлаб чиқариш жамоаларининг маънавий ҳолатига узвий боғлиқдир.

Ишлаб чиқаришда ошкораликни (демократияни) ривожлантиришда меҳнат жамоалари муҳим ўринни эгаллайди.

Меҳнат жамоалари ишлаб чиқариш бўлинмаларининг асосий негизи ҳисобланади. Раҳбарнинг тарбиявий ишларига меҳнат жамоалари ёрдам беради. Чунки меҳнат жамоаларида бир-бирини ўртоқларча ҳурмат қилиш, ёрдам қўлини чўзиш, оғир пайтда бир-бирини қўллаш, тарбиялаш ишлари алоҳида аҳамиятга эга. Бу ишлар жамоа аъзоларини бир-бирига яқинлаштиради, жамоага мансублик ҳиссининг пайдо бўлишига кўмаклашади.

Раҳбар меҳнат жамоаларида тарбиявий ишларни муваффақиятли амалга ошириши учун касаба уюшмаси, ўртоқлик суди ва бошқа жамоат ташкилотлари биргалликда ишлаши зарур. Акс ҳолда, раҳбар яккабошчилик бошқарув усулини қўллаб, жамоада анча-мунча низоларни вужудга келтириши мумкин.

Жамоа аъзоларини тарбиялашда раҳбар ўз оғзидан чиққан сўзни тўғри бажара билиши муҳим аҳамиятга эгадир. Баъзи бир раҳбарлар ишчиларга мукофот берман, ойлик маошингни ошираман деб ваъда бериб, муддати келганда, улдасидан чиқа олмай, уялиб қолади. Бундай раҳбарларнинг субутсизлиги оқибатида жамоадаги тарбиявий ишлар сусайиб, раҳбарнинг обрўси пасайиб кетади. Ўз ваъдасини вақтида бажарадиган раҳбарлар жамоа аъзолари ичида доим ҳурмат, эътиборга сазовор бўладилар.

Раҳбар ходимлар шуни унутмасликлари зарурки, ҳар қандай кишидан ишни нотўғри талаб қилиб, уни хафа қилиш жуда осон, аммо хафа бўлган киши уни кўп вақтгача эслаб юради, бу эса ишни яхши олиб боришга анча халақит беради. Раҳбарнинг талаби адолатли, мунтазам равишда бажарилиши мумкин бўлса, меҳнат жамоалари унинг фикрини қўллаб-қувватласа, талабчанлик ҳар доим ишда яхши натижаларни қўлга киритишга имкон беради. Тартиб бузувчиларни раҳбар жамоа таъсири асосида тарбиялаши керак. Агар бу усулда ҳам тарбиялаш ижобий натижа бермаса, унда раҳбар уларга нисбатан турли хил маъмурий чораларни кўриши керак. Бўйсунувчи ҳақиқатан айбдор бўлишига раҳбарнинг ишончи комил бўлмаса, уни жазолашдан қайтиши керак. Ҳеч

качон раҳбар ўзига қарашли ходимларини руҳий асабийлашган ҳолатда жазолаши мақсадга мувофиқ бўлмайди. Раҳбар жазо бериш буйруғига имзо чекишдан олдин унинг тўғрилигини синчиклаб текшириб чиқиши зарур. Раҳбар шуни эсда тутиши керакки, маъмурий жазо бериш бу асосий мақсад бўлмай, балки жамоа аъзоларининг интизомини ушлаш қуролидир.

Раҳбарнинг ходимларга нисбатан ҳар доим маъмурий жазо қўллаши унинг кадрлар билан ишлаши етарли бўлмаганлигини, уларнинг ўз ўрнида эмаслигини ва ишчилар орасида тарбиявий ишларнинг яхши олиб борилмаганлигини билдиради.

## 1. Раҳбарликнинг турлари

Раҳбарликнинг қуйидаги турлари мавжуд: *Автократлик ёки авторитарлик тури*. Бу турдаги раҳбар қўл остидагиларининг фаолияти учун жавобгарликни ўз зиммасига тўлиқ олади. Ҳамма мавжуд ахборотларни ўзи орқали ўтказишга ҳаракат қилади. Жамоа аъзоларини бевосита мулоқатда бўлишини чегаралаб қўяди. Ўзининг ноўрин ҳаракатларининг танкид қилинишига чидай олмайди. Ўзига бўйсунувчиларнинг ҳаракатларини кескин равишда танкид қилишни яхши кўради.

Бундай раҳбар одатда, кўп гапиришни ёқтирмайди, лекин бўйсунувчилари билан муомалада бўлганда унинг раҳбарлик ғурури баландлиги, ўзини катта тутиши сезилиб туради. Одатда автократ раҳбарлар ўзига бўйсунувчилари олдида қовоғи солинган кайфиятда бўлади. Бироқ автократлик бошқарув усулини ҳар жиҳатдан ёмон деб бўлмайди. Баъзи бир ҳолларда бўйсунувчиларнинг маданий даражаси, ахлоқи пастлиги сабабли автократлик бошқарув услубини танлаб олиш ҳам иш бериб қолиши мумкин. Аммо жамоада ҳар томонлама демократик муносабатлар пишиб етилган пайтда раҳбар ўзининг иш услубини ўзгартиришга мажбур бўлади.

Шундай қилиб, раҳбарнинг автократик бошқарув услубини фақат салбий баҳолаб бўлмайди, чунки у бошқарув муносабатларининг ривожланиш тарихининг маълум бир даврида ўзининг ижобий томонини кўрсатган.

*Анархиклик тури*. Бунда раҳбар фаоллик кўрсатмайди, у фақат шахсан ахборот манбаи бўлиб хизмат қилади ёки уни ўзи йиғади, ишлаб чиқариш масалаларини муҳокама

қилиш расмий характерга эга бўлади, ишда ўзини-ўзи танқид қилиш йўқ бўлади.

Бундай раҳбар ташқаридан кўрсатиладиган таъсирга мойиллиги билан кўзга ташланиб туради. Бунда у ёки бу масалаларни бажариш айрим бўйсунувчиларнинг хоҳишига боғлиқ бўлади.

*Демократик раҳбарлик тури.* Бундай раҳбарлик турида раҳбар ўз фаолиятини ўзининг гуруҳидаги жамоа аъзоларига таянган ҳолда олиб боради. Фаолият учун жавобгарлик бўйсунувчилар орасида таксимланади. Жамоа аъзоларининг бир-бири билан бевосита муносабатларини рағбатлантириш билан биргаликда раҳбар тобеларнинг билдирган фикрига қулоқ солади, улар билан маслаҳатлашади, ижобий томонларини инobatга олади, илғорларни ва бошқа ходимларни мукофотлайди. Бундай раҳбарлик тури тобеларнинг шахсий ташаббусини, ижодий фаолиятини ривожлантиради ва жамоада ўртоқлик ва ишчан муҳитни яратади. Бу фақат жамоанинг шароитига таъсир кўрсатибгина қолмай, балки унинг иш натижаларига ҳам бевосита ижобий таъсир кўрсатади. Жамоани юқори даражада уюштириш шуни талаб қиладикки, бунда раҳбар жамоанинг ишини ҳар қайси таркибий қисмига аралашмаслиги ва улар аъзоларининг ўзаро алоқасини ва муносабатларини бузмаслиги керак. Ҳозирги пайтда мазкур усулни корхоналар фаолиятида қўллаш ходимлар билан ишлашда ижобий натижа бермоқда.

## **2. Ёш ишчиларни жамоага кўниктиришда раҳбарнинг мураббийлик вазифалари**

Раҳбарнинг тарбиявий ишларидан энг муҳими меҳнат жамоаларида ёш ишчиларни тўғри, ҳозирги замон техникавий тараққиёти талабига жавоб берадиган мутахассис қилиб тарбиялашдир.

Ёш ишчиларни тарбиялашда меҳнат жамоаларининг аҳамияти каттадир. Чунки бунда ёшларнинг оилада, мактабда, махсус ўқув юртларида олган билимлари мустаҳкамланади. Меҳнат жамоаларида меҳнат тарбиясининг бошланғич шартли касб танлашдир. Ҳозирги замон касбини эгаллаш ишчилар олдига алоҳида талабларни қўяди. Ишчиларнинг руҳий ва жисмоний хислатларга мос келадиган ҳамда уни қизиқтира оладиган касб унинг ишда ўзининг қобилиятини кўрсатишга, меҳнат унумдорлигини оширишига имкон яратади. Шунинг учун бугунги

кунда кишиларни касбга йўналтиришнинг аҳамияти катта.

Касбга йўналтириш кишининг муайян касбга яроклигини аниқлашдир.

Меҳнат жамоаларида касбга йўналтириш ва танлаш ишлари билан барча табакалардаги раҳбар ходимлар шуғулланади. Бу ишларни амалга оширишда раҳбар ходимлар дастлаб янги ишчиларнинг маълумотлари билан танишиб чиқиши ва уларни умумий руҳий сифатларини билишлари керак. Бунда раҳбарлар ишчиларнинг муайян ишга қобилиятини ва шу ишларни қай тарзда (тез, секин) бажаришини аниқлайдилар. Сўнгра уларнинг шахсий хусусиятларини ўрганиб чиқадилар. Чунончи, ёш ишчиларнинг кўриш, эшитиш қобилиятлари, шовкинга чидамли ёки чидамсизлиги кабилар албатта ҳисобга олинади. Шу йўл билан ишчиларни қайси касбга қўйиш мумкинлиги аниқланади. Тўғри танланган касб ишчининг кўтаринки руҳда ишлашига имкон яратади. Ишчи ўзини қизиқтирадиган иш билан шуғулланиб, касбини такомиллаштириш имкониятига эга бўлади.

Ишчиларни касбларга танлаш ишларини раҳбарлар руҳиятшунослар, социологлар билан биргаликда олиб боради. Касбни тўғри танлаш ёш ишчиларнинг жамоага тез кўникишига ёрдам беради. Раҳбарларнинг жамоага янги келган барча ёш ишчиларни ўз касбларини яхши ўзлаштиришлари учун қўллаб-қувватлашга имконияти етмайди. Шунинг учун бу ишларни амалга оширишда раҳбарларга устозлар ёрдам кўрсатадилар.

Устоз деганда биз юқори малакали, ҳаётий тажрибага бой бўлган кекса ишчиларни тушунамиз. Жамоада устозлик ишларини ривожлантириш учун унинг нозик жойларини ва ундаги мавжуд қийинчиликларини билиш зарур. Корхоналардаги жами устозлик ишларини текшириб кўрилганда устозларнинг 10 фоизи ўзларининг шогирдлари билан тил топиша олмаганлиги, 70 фоизи ўзларида психологик, педагогик билимларнинг етишмаслиги, 30 фоизи уларга хўжалик раҳбарлари етарли ёрдам бермаганлиги ҳақида фикр билдиришди. Раҳбар ходимнинг ўзи жамоадаги ишчиларнинг руҳий хусусиятларини ва тарбия усулларини яхши билган тақдирдагина юқоридаги камчиликларни бартараф этиши мумкин.

Жамоада устозликни ривожлантиришнинг бешта йўналиши мавжуд бўлиб, улар қуйидагилардан иборат:

1. Устозларни танлаш. Ҳар қайси юқори малакали ишчи устоз бўла олмайди. Аввало ёшларнинг тарбиячиси



бўлиш учун устоз ишчи юкори малакали, соф виждонли, бағри кенг, давлат сиёсатини тўғри тушунадиган инсон бўлиши зарур. Бундан ташқари устозда педагогик билим бўлиши, ўзининг маъноли сўзлари, хушмуомалалиги билан шогирдларини ўзига мойил қила билиш қобилиятига эга бўлиши керак.

2. Еш ишчиларни — шогирдларни тарбиялаш ва касбга ўргатиш дастурини тайёрлаш. Бунда дастлаб дастурнинг касбга ўргатиш қисми яхши ўйлаб чиқилади. Сўнгра тарбиявий ишлар бўйича умумий дастур тузилади. Дастурда асосий эътибор меҳнатни хурмат қилиш ва касбга кизиқтириш, жамоатчилик ва ишчи бурчини ҳис эта билишни шакллантиришга қаратилади.

3. Устозларга шогирдларнинг психологик маълумотларини йиғиш бўйича ёрдам кўрсатиш. Шогирд устоз учун мураккаб шахс бўлиб ҳисобланади. Устозга шогирди ҳақидаги асосий маълумотлардан ташқари баъзи бир ҳолларда тиббий маълумотлар ҳам зарур бўлади. Масалан, шу пайтгача қандай касалликни ўз бошидан ўтказганлиги, асаб тизимининг қай ҳолатда эканлиги, ирсий омилларнинг мавжудлиги қабилар. Бундай ахборотларни йиғиш, педагогик жиҳатдан унинг маъносига тушуниш устознинг ўзига анча қийинлик қилади. Шунинг учун унга жамоа раҳбарлари ва жамоа фаоллари ўз вақтида ёрдам бериб туришлари лозим.

4. Устозларнинг ишини доимий назорат қилиш ва уларни психология ва педагогика фанлари бўйича янги билимлар билан қуроллантириш. Устозлик тўғрисидаги янги тажрибалар билан уларни хабардор қилиш. Устозлар доим касаба уюшма ва бошқа жамоат ташкилотлари фаолларининг ёрдамига таянади. Қатор корхоналарда устозлар иши бўйича жамоа услубий хайъатлари ташкил қилинган бўлиб, хайъатда устозлар билан турли суҳбатлар ўтказилади. Суҳбатга кекса, фаол ишчилар ва бошқа илғор ходимлар ҳам таклиф этилади.

5. Устозларнинг меҳнатини моддий ва маънавий жиҳатдан рағбатлантириш. Устозлик сермашаққат жамоатчилик фаолиятидир. У ишчи, мутахассис, педагог ва илғор кишиларнинг ҳам меҳнатини ўз ичига олади. Бу иш ҳар кимнинг ҳам кўлидан келавермайди. Унга фақат шу ишга қобилияти бор, обрў-эътиборга эга бўлган кишиларгина лойиқ бўлиши мумкин. Устозлик ишини муваффақиятли бажарган кишиларни моддий ва маънавий рағбатлантириш адолатли ишдир. Чунки илғор устозларни

рағбатлантириш бошқа устозларни шогирдлар билан яхши ишлашга ундайди. Шунинг учун обрў-эътиборли, ўз ишига сидкидилдан караган устозлар корхоналарда доимий равишда моддий ва маънавий жиҳатдан рағбатлантирилиб турилади.

## **2- §. РАҲБАР МЕҲНАТИНИНГ ХАРАКТЕРИ ВА МАЗМУНИ**

Бошқарув меҳнати ижтимоий меҳнат тури бўлиб, унинг асосий вазифаси ижтимоий меҳнат жараёнида айрим иштирокчиларнинг ва меҳнат жамоаларининг олдига қўйилган топшириқларни, режаларни муваффақиятли бажариш учун уларнинг фаолиятини мақсад сари йўналтириш ва бир-бирига мувофиқлаштиришни таъминлашдир.

Бошқарув меҳнатининг ўзига хос хусусияти шундан иборатки, бу меҳнат билан шуғулланадиган ходимларнинг ўзлари моддий бойликни яратмайдилар, лекин улар моддий ва маънавий бойликларни ишлаб чиқаришда у ёки бу ишларни бажарувчи ишчиларнинг қобилиятини, ҳуқуқатворини, ҳаракатини бошқариб турадилар.

Бошқарув меҳнатининг бевосита предмети бошқариладиган объектни ҳозирги пайтдаги ҳолатини тавсифловчи маълумотдир. Меҳнат натижалари эса шу объектнинг олдига қўйган мақсадни бажариш учун унинг ҳолатини ўзгартиришга мос келадиган ечимлар, ишлар, ҳаракатлардир.

Моддий ишлаб чиқариш соҳасида бошқарув меҳнати муҳандислик меҳнати билан узвий боғлиқдир. Бошқарув вазифасини бажаришда раҳбар билан биргаликда мутахассислар, техник ижрочилар иштирок этади. Ҳар қайси бошқарув вазифасини бажарадиган ходим корхонанинг барча жамоалари фаолияти натижаларига бевосита таъсир кўрсатади.

Корхона, цех, бўлим раҳбарлари усталарни, ходимларни танлайди ва уларни жой-жойига қўяди. Ижрочиларни, ишлаб чиқариш бўлимларининг ишларини бир-бирига мувофиқлаштиради ва ишчилар меҳнатининг самарадорлигини таъминлайди.

Мутахассислар жумласига муҳандислар, техниклар, иқтисодчилар ва бошқалар киради. Улар янги ва такомиллаштирилган маҳсулот турларини, технологик жараёнларни, техник ва иқтисодий меъёрларни, шунингдек, ишлаб чиқаришда замонавий меҳнат ва бошқарув шакллари, усулларини ишлаб чиқади ҳамда уларни

ишлаб чиқаришга жорий этади. Бутун корхонанинг иш фаолияти уларнинг ишига боғлиқ бўлади.

Техник ишларни бажарувчилар — ҳисобчилар, котиблар, машинисткалар, ҳисоблаш машиналарида ишлайдиган операторлар ва бошқалар. Улар бошқарув вазифасини бажариш учун дастлабки ахборотни йиғиш, уларни узатиш, қайта ишлаш, ҳар хил ҳужжатларни тайёрлаш ва расмийлаштириш ишларини амалга оширади.

Бошқарув меҳнатининг моддий ишлаб чиқариш соҳасидаги таърифи ишчилар меҳнати каби унумли меҳнат бўлиб, бу иш билан банд бўлган ходимларга, ишчилар жамоасининг бир қисми деб қаралади. Шунинг учун бошқарув меҳнати натижалари ишлаб чиқилган ва ижро этилган қарорлар ёки ҳужжатлар сони билан эмас, балки унинг корхона ёки цехнинг барча жамоалари фаолиятига кўрсатган таъсири билан баҳоланади. Қарорларни қабул қилиш ва уларни амалга ошириш жараёнида бошқарув аппарати турли ишлаб чиқариш бўғинларининг куч-ғайратларини бирлаштиради.

Ҳар қандай ҳолларда ҳам бошқарув меҳнати барча зарур бошқарув вазифаларининг энг кам харажат ҳамда вақт сарф қилган ҳолда сифатли бажарилишини таъминлаши керак.

Раҳбар фаолиятининг характери турли-тумандир. Раҳбар ташкилотчи, маъмур, мутахассис — тарбиячи, жамоат арбоби ролида иш олиб боради. Ташкилотчи сифатида иш олиб борганда у бошқарув меҳнатининг ишлаб чиқаришни илмий ташкил этиш бўйича эга бўлган билимларига таянади ва амалда қўллайди.

Бошқарув ва ишлаб чиқаришни уюштириш жараёнида рўёбга чиққан масалалар ўз вақтида ҳал этилмаса, у тезда юкори табақали раҳбарларга ёки корхона раҳбарига етиб боради. Шунинг учун раҳбар цехни, участкани бошқарганда меҳнатни юкори даражали илмий асосда уюштиришга катта аҳамият беради. Чунки ўз вақтида ҳал қилинмаган ҳар бир муаммолар учун у корхона раҳбарига жавоб беради.

Жамоа олдига қўйилган мақсадни бажариш учун йўналтирилган ташкилотчилик ишини раҳбар ўзининг ижодий иши, яъни мақсадга мувофиқ қарорларни танлаш билан бирга қўшиб олиб боради.

Бошқарувчи сифатида раҳбар ўз қўл остидагиларига ҳуқуқий мезонларга риоя қилган ҳолда маъмурий усулда таъсир кўрсатишдан фойдаланади.

Раҳбарнинг ўзи мутахассис бўлиши, ўз ходими олдига фақат вазифаларни юклаш билан қаноатланмасдан, балки масалаларнинг қандай усулда ҳал қилиш йўлларини билиши зарур.

Раҳбар тарбиячи, устоз сифатида ўз ходимларини иродали, камтар қилиб, байналмилаллик, ватанпарварлик руҳида тарбиялайди. Жамоа арбоби сифатида ўзининг ишини касаба уюшма қўмитаси ва бошқа жамоат ташкилотлари билан биргаликда олиб боради, муҳим маданий-тарбиявий ва бошқа тадбирларни ишлаб чиқади, шунингдек, сайлов идораларида қатнашади.

Шундай қилиб бир хил фаолият билан шуғулланадиган, маълум мансаб вазифасини бажарадиган раҳбарнинг меҳнатини оддий мутахассиснинг меҳнати билан бир хил деб ҳисоблаб бўлмайди. Чунки раҳбар бажарадиган иш серқирра ва турли-тумандир.

Раҳбарнинг меҳнатини фақат ақлий меҳнат десак, у етарли бўлмайди. Раҳбар ҳар хил маъмурий-ташқилый ечимларни қидириш жараёнида муҳандис-техник ходимлар, ихтирочилар билан бирга ижодий меҳнат билан ҳам шуғулланади.

Раҳбар тарбиявий ишларни амалга оширганда унинг педагогик фаолияти намоён бўлади.

Одатда раҳбарлар ҳар хил меҳнатни кетма-кет бажармасдан, балки параллел равишда бажарадилар. Бу раҳбарнинг ташкилотчилик, тарбиявий ва бошқа ишларини бирга олиб борганида кўриниб туради. Раҳбар меҳнатининг мазмунини аниқлаш унинг ҳар қайси турдаги фаолияти мазмунини таҳлил қилишдан келиб чиқади.

Раҳбарнинг маъмурий-ташқилый ва тарбиявий фаолияти билан боғлиқ бўлган ишни тўрт турга бўлиш мумкин:

1. Хизматчи — бу оғзаки ахборотни қабул қилиш ва узатишни билдиради.

2. Бошқарувчи — қарорларни ижросчиларга етказиш.

3. Мувофиқлаштирувчи — бошқарув объектининг тарқибий қисмларини бир-бири билан узвий боғлаш.

4. Назорат — баҳоловчи — қарорларнинг ижросини назорат қилиш жамоа ва унинг аъзолари ишига баҳо бериш, рағбатлантириш ва жазолаш.

Бошқарув объекти бўлган корхона (цеҳ, участка)-ларнинг олдига қўйилган вазифаларни ўз вақтида бажарилишида энг муҳим масалаларни тайёрлашда ва уларни зудлик билан ҳал этишда, зарур қарорларни қабул

қилишда раҳбарнинг ижодий билими алоҳида аҳамиятга эгадир.

Бу ечимлар кўрилаётган масалаларга, саволларга кўра техник, ташкилий-иқтисодий ва бошқа характерларга эга бўлиши мумкин.

Масалаларни ечиш йўлини кидириб топиш икки хил-аналитик ва конструктив жараёнлардан иборат.

Биринчиси — ахборот олиш, уни билиш, тушуниш, ўқиш, масалан, ҳужжатлар, адабиётлар ва у ёки бу объект ҳамда жараёнлар билан бевосита танишиб чиқиш.

Иккинчиси — ўтказилган таҳлилга асосан зарур қарорларни ишлаб чиқиш ва қабул этиш.

Раҳбар ишининг мазмуни, унинг ишлаб чиқариш жамоасини бошқаришда бажарадиган вазифаси билан аниқланади.

Раҳбар бевосита ишлаб чиқаришни тайёрлаш ва унга хизмат кўрсатиш, корхонани юқори сифатли хом ашё билан таъминлаш, ишлаб чиқаришни тезкор бошқариш ва уни мувофиқлаштириш, молиявий воситалар билан таъминлаш, жамоанинг ижтимоий ривожланишини бошқариш ва бошқалар билан боғлиқ бўлган ишларни бажаришда иштирок этади.

Раҳбарнинг фаолияти — бу раҳбарлик вазифасини амалга ошириш асосида ишлаб чиқариш ва меҳнат жамоаларига мақсадли раҳбарлик қилиш жараёнидан иборат бўлиб, давлат меҳнат жамоаларини ва ишчи шахсни ягона мақсадга эришишини таъминлашдир. Раҳбарликнинг умумий вазифалари — режалаштириш, уюштириш, тартибга солиш, назорат ва ҳисоб-китоб қилишдир.

*Режалаштириш.* Бу бошқарув объектини ривожлантириш учун унинг мақсадини аниқлаш ва унга эришиш учун зарур воситаларни ҳамда режали иш ҳаракатларини тузишдир. У ўз ичига бошқарув объектларининг келажакда ривожланишини башорат қилиш ва уни замонавийлаштириш ишларини олади.

*Уюштириш.* Бу ишлаб чиқариш объекти ва бошқарув тизимини танлаш, уларни тузиш ва тизимнинг тузилиши бирликлари орасидаги нисбатини ва уларнинг ўзаро муносабатларини аниқлашдан иборат.

*Тартибга солиш.* Бу бошқарув объекти ишлаш жараёнида режа топшириқларидан четга чиқиш ҳолларини бартараф этиш учун тизимнинг ҳар хил бўғинлари орасидаги зарур нисбатни ушлаб туришга қаратилган.

Назорат — баҳоловчи ишлаб чиқариш жараёнининг боришини кузатиш ва унинг ривожланишининг ишлаб чиқилган режага мувофиқлигини текширишдан иборатдир.

*Ҳисоб-китоб қилиш*, яъни режа кўрсаткичларининг бажарилашини текшириш. Ҳисоб якуний ахборотни тўплашга ва уни таҳлил қилишга ёрдам беради. Шунингдек, у ахборот манбаидан фойдаланиб, тизимнинг келажакдаги ҳаракат дастурини ишлаб чиқишга имкон яратади. Бу вазифаларнинг моҳияти ва улардан тўғри фойдаланиш меҳнат жамоаларига муваффақиятли раҳбарлик қилишнинг гаровидир.

Ҳар қандай бошқарув тизими корхона, цех, бўлим бири бири билан узвий боғланган объект ва субъектдан ташкил топган бўлади. Раҳбар — яқка бошчи сифатида субъектни бевосита бошқаришда ўз кўл остидагилар фаолияти учун юқори раҳбарлар олдида жавобгар шахсдир.

Раҳбарнинг тутган ўрни ва роли корxonанинг бошқарув тизимидаги вазифасининг турига боғлиқ бўлади. Бу белгига кўра раҳбарлик мунтазам ва функционал турларга бўлинади.

Биринчисига — усталар, катта усталар, участка бошлиқлари, цех бошлиқлари, ишлаб чиқариш раҳбарлари, корхона директорлари, бирлашмаларнинг бош директорлари киради;

иккинчисига — функционал тузилишларнинг бўлимлари ва хизматлари киради. Масалан, иктисодий-режалаштириш бўлими, меҳнатни, иш ҳақини ташкил қилиш бўлими, бош механика, энергетика бўлими ва бошқа бўлимлар шулар жумласидандир.

Мунтазам ишлайдиган раҳбарлар вазифасига корхона ёки унинг бўлимлари олдида кўйилган топшириқларни муваффақиятли бажариш учун унинг ихтиёридаги барча ресурслар мажмуасига ҳар томонлама мувофиқлаштирилган ҳолда таъсир этиш киради. Шунинг учун мунтазам раҳбарликнинг қарорлари дастурий хусусиятга эга бўлиб, функционал раҳбарликдан фарқи шуки, улар қабул қиладиган қарорлар фақат мунтазам раҳбарлик розилигига асосан кучга киради.

Раҳбарнинг ишлаб чиқаришда эгаллаган жойи ва роли бошқарув даражасига боғлиқ. Раҳбарликнинг характери бошқарувнинг турли даражаларида ҳар хилдир.

Шундай қилиб, корхона, бирлашма микёсида бошқарув олий даражали бошқарув бўлиб, корхона, бирлашма

режаларини ва ишларини уюштириш бўйича раҳбарликни амалга оширади.

Ишлаб чиқариш бўлимлари ва цехларини бошқариш ўртача даражадаги бошқаришга киради. Бунда корхона директори томонидан цехга белгиланган режаларни, топшириқларни бажариш бўйича тезкор раҳбарлик таъминланади.

Пастки даражадаги бошқарувга ишлаб чиқариш участкаларини бошқариш киради. Бунда ишлаб чиқариш жараёнларини бажариш бўйича бевосита ишчиларга раҳбарлик қилинади. Демак, барча даражаларда маълум вазифалар ҳал қилинади. Корхона фаолиятига тааллуқли истиқбол қарорлар, муҳим масалалар, муаммолар олий даражадаги раҳбарликда кўрилади. Ишлаб чиқаришга тааллуқли муайян муаммолар эса пастки ва ўрта даражаларда ҳал қилинади.

Раҳбар меҳнатининг мазмуни ва характери унинг ишлаб чиқаришда тутган ўрни ва роли билан белгиланади. Лекин у корхона, цех, участканинг бошқарув тузилиши билан узвий боғлиқ бўлади. Бундай ҳол функционал бошқарув аппарати мавжуд бўлган корхоналарнинг директорлари ва уларнинг муовинлари, ишлаб чиқариш ва цех раҳбарларига хосдир.

Бошланғич ишлаб чиқариш жамоалари раҳбари меҳнатининг мазмуни унинг тутган ўрни ва роли, шунингдек раҳбарнинг вазифаси, ҳукуқи, бурчи, масъулияти билан аниқланади.

Бошланғич жамоани бошқариш жараёнида раҳбарлар ўз лавозимларига мос қонун-қоида, низом, йўриқнома ва бошқа ҳужжатлардан фойдаланадилар. Машинасозлик корхоналарида бошланғич жамоаларнинг участка ва бўлимларини уста ва катта уста бошқаради. Қоидага асосан буларнинг иши, вазифаси аниқ, бир-биридан чегараланган бўлиши шарт. Лекин баъзи бир пайтларда ишлаб чиқаришда уста ва катта устанинг вазифалари аниқ чегараланмаганлиги сабабли маълум чалкашликларнинг келиб чиқишига сабаб бўлади. Масалан, катта уста, кичик устанинг ишига аралашиб, бевосита ишчиларга буйруқ бериши, бундан ишчилар таажжубланиб кимнинг топшириғини бажаришни билмасдан, натижада берилган топшириқлар ўз вақтида бажарилмаслиги мумкин. Бу эса ишлаб чиқаришга салбий таъсир кўрсатади.

Устанинг вазифаси ўз қўли остидаги ишчиларга бевосита топшириқ бериш ва уни вақтида бажарилишини

талаб қилишдан иборат. Катта устанинг вазифаси эса ўз бўлимидаги усталарни бошқариш ва уларнинг ишини мувофиқлаштиришдир. Шунинг учун ҳар бир раҳбар ўзининг вазифасини тўлиқ, чегарадан чиқмасдан, ҳалол ва виждонан бажариши шарт. Шундагина ишлаб чиқаришда раҳбарлар кўзлаган мақсадларига эришиши мумкин.

Баъзи бир жамоа раҳбарлари фақат бугунги ишлаб чиқариш кўрсаткичларини яхшилаш устида бош қотирадилар, лекин ишлаб чиқаришнинг келажак натижалари уларни қизиқтирмайди. Раҳбарлар шуни яхши билиши зарурки, агар ишлаб чиқаришнинг келажак муаммоларига ўз вақтида аҳамият берилмаса, унда ҳозирги вақтда цехларда, участкаларда яхши иқтисодий кўрсаткичларга эришиш мумкин бўлмайди. Шунинг учун ишлаб чиқаришда уста, цех бошлиғи ва бошқа раҳбарлар истикболдаги муаммоларни, илғор меҳнат усулларини қидириб топиши, ихтирочилик ишларини ишлаб чиқиши ва уларни жорий қилиши, ишчилар малакасини, билим савиясини кўтаришни яхши билиши ва уни амалга ошириши керак. Шунингдек, раҳбар ходимлар ўзларининг хусусий малакасини ошириб туриши, бозор муносабатларини яхши тушуниши, иқтисодий билим даражасини кўтариши зарур. Фақат шундагина ишлаб чиқариш жамоаларини самарали бошқариш ишлари яхши йўлга қўйилган деб ишонч ҳосил қилиш мумкин бўлади.

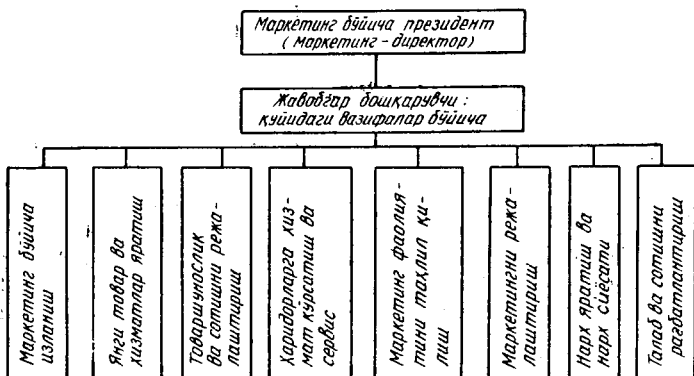
### **3- §. МАРКЕТИНГНИНГ БОШҚАРИШДАГИ ВАЗИФАЛАРИ**

Ҳозирги даврда мулкчилик шаклининг, хўжалик механизмининг ва хусусийлаштиришнинг ўзгарганлиги тўғрисида кўп гапирилмоқда. Аммо барча иқтисодий ўзгаришлар инсонлар онги орқали ҳақиқатга айланади. Бошқача қилиб айтганда, бозор иқтисоди учун янги хизматчи ходимлар, биринчи навбатда, маркетинглоглар, менежерлар, дилерлар, брокерлар, маклерлар керак. Уларсиз бозор иқтисодиёти яшай олмайди.

Бошқариш таркибида маркетинг марказий ўринни эгаллаши зарур, чунки унга тўлақонли бозор хўжалигини ташкил қилишда, истеъмолчи топишда етакчи вазифа берилади.

Маркетингнинг вазифаларини ўрганишдан олдин бозор иқтисодига таъсир кўрсатувчи механизм тўғрисида тўла тушунчага эга бўлиш зарур.





12- чизма

Кузатувлар шуни кўрсатадики, халқ хўжалиги соҳаларида ишлар марказий бошқарувсиз ва режалаштиришсиз олиб борилган давлатларда товарлар савдо дўконларига ва омборларга бир меъёردа келиб туради ва харидорлар уларни харид қилиб турадилар. Зарур фабрика ва заводлар қурилади, меҳнаткашлар ва ишбилармонлар ўзига тегишли даромадни олади.

Бозор, товарлар ва хизмат кўрсатиш мувозанати талаб ва имконият қонуни таъсири эвазига рўёбга чиқади. Бунга эса яхши йўлга қўйилган давлат назорати ҳамда маркетинг орқали эришилади.

Деярли икки аср давомида дунё амалиёти талаб ва имкониятнинг самарали йўлларини, товар-пул муносабатларининг давлат миқёсида (солиқлар, ҳаёт даражаси, фондлар ва ҳаказолар) ҳамда корхона, бирлашма, агро-ноат комплекси даражасида хўжалик юритиш — ракобат шароитидаги маркетинг бошқарувини ишлаб чиқди ва бизга тақдим этди. Бу кураш истеъмолчи ва унинг талабларини тўла қондириш мақсадида амалга оширилади.

Маркетинг дастурини ишлаб чиқиш билан корхонанинг маркетинг хизмати бўлими шуғулланади. Унинг таркиби 12- чизмада берилган.

Маркетинг фаолияти бошқарувида харидорга товар ва хизматларни мослаштириш қондаси амал қилади.

Фирманинг маркетинг дастурини барча хизматчиларга таништириш маркетинг хизматининг муҳим вазифаси ҳисобланади. Хизматчилар, агар улар нима қилиш кераклигини ва ишнинг қандай сарф-ҳаражатлар эвазига

базарилишини билган тақдирдагина энг юкори унумдорлик ва яхши сифат билан меҳнат қиладилар.

Маркетинг — директор ўз хизматчилари олдида катта ҳуқуқ ва жавобгарликка эга. У фақат маркетинг хизматини бошқарибгина қолмасдан, балки фирма, компания ва агросаноат бирлашмаси — АСБнинг барча иқтисодий, молиявий, ишлаб чиқариш, ижтимоий илмий изланиш фаолиятини доимий равишда назорат қилиб туради. Демак, бошқарув қарорларининг мол сотилишида амалга оширилиши бу маркетингнинг муҳим қондаларидан бири ҳисобланади. Бозорнинг товарга бўлган муносабати ишлаб чиқариш ҳажмини, турини ва таркибини олдиндан аниқлаб беради.

Маркетинг — директор ва унинг идораси қуйидаги вазифаларни бажаради:

а) мақсадли бозор танлаш тавсияномаларини фирма имкониятларига боғлаб ишлаб чиқади;

б) бозор талабларини ўрганади ва ташқи шароитга боғлаб сотиладиган маҳсулот ҳажмини аниқлайди;

в) фирма маҳсулотларини сотиб олувчи харидорлар талабини билиш мақсадида, янги маҳсулотларнинг техник тавсифини ва тўла товар рўйхатини ўрганиб чиқади;

г) маҳсулотнинг ҳаёт даврини, у ёки бу босқичга киришини ўз вақтида аниқлайди;

д) маркетинг изланишларининг ахборот билан таъминланишини ишлаб чиқади ва такомиллаштиради;

е) фирманинг юкори раҳбарларни қарорларидан ва бошқа хизматчиларнинг шахсий қарорларидан келиб чиқиб, маркетинг фаолиятини ўтказиши ва тўғри йўлга солади;

и) фирманинг илмий изланиш ташкилотларига янги технология ва жиҳозлар тўғрисида тавсияномалар беради;

з) сотувнинг талабини ва рағбатлантирилишининг фаолият дастурини ишлаб чиқади;

к) фирманинг барча фаолиятини назорат қилади, керакли ҳолларда маълум фаолиятларга ва ишлаб чиқариш жараёнига чек қўяди;

л) нарх сиёсатининг асосий йўналишини ишлаб чиқади.

Фирма ёки кишлоқ хўжалик агросаноат бирлашмаси йирик бўлса, уларнинг раҳбарлари бошқарув малакасига кўпроқ диққат-эътибор бериши керак. Шу билан бирга корхонанинг катта-кичиклигига қарамасдан битта раҳбар қўл остида қоида бўйича ишловчиларнинг сони 8—10 ки-

шидан ортиқ бўлмаслиги керак. Қўл остидагиларнинг бундай нисбати раҳбарларнинг алоҳида назорат қилишини таъминлайди.

Агросаноат комплексида маркетингнинг хусусиятлари. Бундай бошқарув таркибини бунёд қилишдан мақсад маҳсулот ишлаб чиқарувчиларни ҳам, уни истеъмол қилувчиларни ҳам қониқтиришдан иборат. Бу соҳада дунё амалиётида катта тажриба тўпланган. Чунончи, АҚШ ва Канадада жорий қонуниятлар асосида давлат кооперативлардан маҳсулот сотиб олади, улар билан битим тузади. Бу битимда ишлаб чиқаришга тааллуқли барча масала, сотиб олиш шартлари, маҳсулот сифати ва миқдори, кўтара нарх миқдори ва юқори сифатли маҳсулот учун тўланадиган қўшимча ҳақлар ҳақида эслатиб ўтилади. Шу билан бир вақтда агар ҳар иккала томон битимни бажармаса, жарима тўлаш ҳам белгиланади.

Йирик маркетинг фирмаларида хизматчиларнинг маълум қисмини мутахассис менежерлар ташкил қилади, бошқа қисмини эса бошқа мутахассислар (ҳуқуқшунослар, молия ходимлари, мухосиблар ва бошқа) ҳамда ҳужжатлар билан ишловчи, ҳисобот тайёрловчи, ЭХМда ишловчи ёрдамчи ишчилар ташкил қилади.

Рақобат шароитида менежерлар ёки мутахассис — маркетингларнинг берадиган маслаҳатлари, жумладан, бозор талаби, маҳсулот ҳаракати, маҳсулотнинг сотилиши, нарх-наво, масофа, ер-сув ҳақида берилган маслаҳатлар кишлоқ хўжалик фирмалари учун жуда зарур ҳисобланади.

Маслаҳатлар бир мартабали ёки узок даврли бўлиши мумкин. Маслаҳат берувчининг даромади у хизмат кўрсатган фирмаларнинг сонига, уларнинг катта-кичиклигига, ишлаб чиқарув харажатларига ва маслаҳат бериш вақтига бевосита боғлиқ. Бундай бой тажриба ҳеч қандай иккиланишсиз ўрганилиши ва бизнинг давлат хўжалик амалиётига жорий қилиниши керак.

#### **4-§. МЕНЕЖЕР ВА УНИНГ БОШҚАРУВДАГИ УРНИ**

Бошқаришни такомиллаштиришнинг муҳим масалаларидан бири менежмедга оид вазифаларнинг бажарилишини таъминлай оладиган ўз ишининг устаси бўлган менежерларни тайёрлашдир. АҚШ ва бошқа ривожланган мамлакатлар социологлари, руҳиятшунослари, «инсоний муносабатлар» ва «инсон хулқ-атвори»ни ўрганувчи

мутахассислар барча турдаги бошқарувнинг ташкилий қондалари билан боғлиқ бўлган, уларга таъсир кўрсатувчи, рағбатлантирувчи кўплаб маслаҳатлар ва тавсиялар ишлаб чиққанлар.

Америка бизнес мактабларида ўқув фирма иқтисоди доимий ўзгариб турадиган вазиятда бизнес, статистика, статистик таҳлил, жараёнларни таҳлил қилиш, муҳосиб ҳисоби, фирма ва ташкилотларда ходимларнинг ҳуқуқ-атвори, фирмани бошқариш асослари, ишбилармонлик сиёсатини ишлаб чиқиш, банк ва молиявий фаолият, бозор-савдо фаолиятини бошқариш ва ҳоказо мавзуларда дарслар олиб борилади. Ўқиш даврида менежерларга керакли бўлган хусусиятларни сингдиришга ҳаракат қиладилар. Бу хусусиятлар менежерларни ўз касбининг устасига айланишларига ёрдам беради.

Америка олими Дракернинг кўрсатишича, менежер корхоналарнинг қуйидаги вазифаларини бажаради:

1. Бор имкониятлардан фойдаланиб «ҳақиқий бир бутун» — ишлаб чиқариш бирлигини яратиши керак. У ташкилотдаги барча бўш жойларни бартараф қилиши, корхона, унинг юқори даражада ривожланишини таъминлаши ва унинг заиф томонларини аниқлаши, бартараф қилиши зарур.

2. Менежерлар ҳар бир қарор ва фаолиятда ҳозирги давр талабини ҳисобга олган ҳолда корхона келажагини кўзда тутиши ва бошқаришга тегишли бўлмаган ишларни ҳам бажариши керак.

3. Менежер рағбатлантирувчи механизм ва алоқани яратади. Ундан ташқари, унинг ихтиёрида бўлган мукофотлаш, юқори лавозимларга кўтариш каби усуллардан фойдаланиб, ҳар хил ишларга жавоб берадиган шахслардан иборат жамоани яратади.

4. Менежер ташкилот фаолиятини таҳлил қилади, унинг меъёрларини белгилайди, корхонада ишлайдиган ҳар бир ходимнинг ишига баҳо беради.

5. Менежер ходимларнинг ўз вазифаларини сифатли бажарилишига қараб уларнинг лавозимлари ўсишига ёки пасайишига таъсир кўрсатади.

Менежер меҳнаткашларни ишни бажаришга даъват қилади ва йўналтиради. Унинг бирдан-бир қуроли ёзма ёки оғзаки айтилган сўз ёки рақамлар тилидир. Менежернинг иши техника, ҳисоблаш ишларини ёки маҳсулотларини сотиш билан боғлиқми, йўқми, ундан катъи назар ишнинг

самараси унинг эшитиш, ўқиш, сўзлаш ёки ёзиш қобилиятига боғлиқ.

Ишлаб чиқариш ривожланиб борган сари менежер корхонанинг иш қобилиятини таъминловчи муҳим шахсга айланади, у катта фойда олишни кўзлаган хусусий мулк эгаси бўлмасада, бугунги кунда иқтисоднинг ишлашини таъминлайди.

Яна шуниси диққатга лойиқки, Америка бизнес мактаблари хорижий мамлакатларда фаолият кўрсата туриб, Америка корпорацияларининг чет элдаги филиалларига ходимлар масаласини ҳал қилишда, уни керакли малакага эга бўлган раҳбарлар билан таъминлашда яқиндан ёрдам берадилар.

### **5- §. ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ БОШҚАРИШДАГИ АҚШ ДАВЛАТИДА ОРТТИРИЛГАН ТАЖРИБАЛАР**

Бошқаришни такомиллаштиришнинг муҳим масалаларидан бири менежментга оид вазифаларнинг бажарилишини таъминлай оладиган, ўз ишининг устаси бўлган менежерларни тайёрлашдир.

Менежер — ўз қўл остидаги ходимларнинг аниқ меҳнат фаолиятини ташкил қилувчи ва шу билан бирга маълум ҳажмдаги бошқарув вазифасини бажарувчи шахсдир. «Менежмент» деганда маълум корхона ёки фирма бошқарувига ёки уларга раҳбарлик қилиш тушунилади.

Менежер самарали режаларни ишлаб чиқиб, бошқарув босқичларидаги барча иш тартибини тузиб чиқади ва назорат қилиб боради. Менежерликнинг асосий мақсади, изланиш, доимий ўқиб ўрганиш ва ишни мавжуд барча ишлаб чиқариш қувватларидан тўла самара олишни таъминлайдиган қилиб ташкил этишдан иборат. Менежер ҳар доим одамлар билан мулоқотда бўлиб, уларнинг ишини ташкил қилади. Бинобарин, менежер психологик, ижтимоий ва бошқа зарур билимларга эга бўлиши керак. Унинг билим доираси қанчалик кенг бўлса, унинг ходимлар билан бўладиган муносабати шунчалик яхши бўлади.

Ҳар бир корхонанинг юқори самарадорлиги унинг бўлим ва цехларининг ҳамкорликда ишлашига, ходимларни тўғри танлаш ва жой-жойига қўйишга бевосита боғлиқ. Бунга эришиш учун эса менежер шу соҳа назариясини пухта эгаллаши зарур. Шу ўринда ривожланган мамлакатларда орттирилган тажрибалар билан танишайлик. Чунончи, 1961 йилда АҚШ да асос

соллинган Массачусетс технологик институтида бу масала қандай ечилаётгани билан қизиқайлик. Унинг таркибида олти «мактаб» (бизлардаги факультетга ўхшаш) мавжуд:

1) Муҳандислик («машинасозлик», «электротехника», «кимё» технологияси, «электроника» ва ҳоказолар);

2) Умумий («математика», «назарий физика», «кимё», «биология», «астрономия» ва ҳоказо);

3) Бошқарув, мусаввирлик ва шаҳарларни режалаштириш, гуманитар ва жамиятшунослик фанлари (тарих, иқтисод, адабиёт, мушқашунослик ва бошқалар): тиббиёт (асосан, психиатрия). Қўриб турибмизки, бу институт эмас, балки дорилфунунга яқинроқдир.

Бошқарув «мактаби» (факультети) талабалари қуйидаги фанларни ўқиб ўрганадилар:

- 1) микроиктисод асослари;
- 2) макроиктисод асослари;
- 3) бошқарув психологияси;
- 4) молия-ҳисоб назариясига кириш;
- 5) мунтазам алгебра;
- 6) бошқарув билимига кириш;
- 7) эҳтимоллар тизимини таҳлил қилиш;
- 8) статистика назарияси.

Шу билан бир қаторда талаба мажбурий равишда қуйидаги бешта фандан иккитасини ўзи танлаб ўқиб ўрганиши шарт:

- 1) технологик янгиликларга кириш;
- 2) молия бошқаруви;
- 3) ходимлар бошқаруви;
- 4) жараёнлар бошқаруви;
- 5) маркетинг бошқаруви.

Шундай қилиб, мазкур институт талабаси бакалавр дипломига эга бўлиши учун 4 йил ўқиб, ана шу муддат мобайнида ҳаммаси бўлиб 27 фанни, яъни 13 та умумилмий, 14 та бевосита бошқарув билан боғлиқ махсус фанларни ўқиб ўрганиши керак.

Юқорида кўрсатилган ўқитиш жараёни 13- чизмада тасвирланган. Олий билимгоҳга кирган талаба дарров ўзи учун ихтисослик танламайди. Бу биринчи ўқув йилининг охирида бажарилади. Чунки бир йил ўқиш даврида талаба ўзидаги қизиқишни яхшилаб текшириб, маслаҳатлашиб аниқ бир соҳа бўйича ўқишга қарор қилади.

Агар талаба ўқишнинг биринчи босқичи даврида ўқишнинг иккинчи босқичига, яъни магистрликка қизиқиш

№1 умумий  
фанлар

№2 иқтисод

№4 техника ва технология

№6 менежемент

№3 психология

№5 маркетинг

13- чизма

сезса (танаффуссиэ) — унда у биринчи босқични тамомла-  
шининг охириги йилида ариза топшириши мумкин бўлади.

Ўқиш даврида ўзлари учун «бошқарув» соҳасини  
танлаган қуйи ва юқори курс талабалари, барча аспи-  
рантлар ўзаро яқин муносабатда бўладилар, бу эса  
уларнинг билимларини яхши ўзлаштиришлари учун шарт-  
шароит яратади.

Менежементлик бўйича иккинчи босқич талабаларини  
(магистрларни) тайёрлаш дастури қуйидаги тартибда  
олиб борилади:

1) ишбилармонлар тайёрлаш мактаби бўйича умумий  
маълумотлар;

2) ишбилармонлар тайёрлаш мактабида магистрлар  
тайёрлаш дастури;

3) ишлаб чиқариш илғорлари учун дастур;

4) магистрлик дастурини бажариш даврида «Фаоли-  
ят доираси» (ишлар тартиби);

5) магистрлик дипломини олгандан кейин ишга  
жойлашиш имкониятлари;

6) ишбилармонлар тайёрлаш мактабининг жойлашган  
ери, унинг атроф табиати, дам олиш ва бўш вақтни  
ўтказиш учун шароитларнинг мавжудлиги;

7) қабул қилиш мезони, ўқиш учун тўлаш имкониятла-  
ри ва бошқа харажатлар.

Магистрлар дастури бўйича тайёрловга бакалавр  
даражасига эга бўлган, камида бир йил математика  
таҳлили бўйича (дифференциал ва интеграл ҳисоблар)  
билим олган ва иқтисодни мукаммал билувчи шахслар  
қабул қилинади.

Магистрлар тайёрлаш дастури икки йилга мўлжалланган бўлади. Биринчи йил талабалар асосан бошқарув бўйича фанларни ўзлаштириш билан банд бўлсалар, иккинчи йили эса улар ўқитувчилар кўл остида магистрлик тезисларини ўқиш билан банд бўладилар. Тезислар бирор компаниялар билан келишилган ҳолда аниқ материал (муаммо) тўғрисида бўлади ва талаба (ўқитувчиси билан) маълум муаммо устида иш олиб боради.

Менежерлар меҳнат фаолиятида бевосита одамлар билан муносабатда бўладилар. Улар билан мазмунли суҳбат ўтказиш, йиғилиш ва мажлислар ўтказиш, иш юзасидан олиб бориладиган суҳбатлар даврида камгап бўлиш, ортиқча, кераксиз сўзлар ишлатмаслик ҳам юкори малака ҳисобланади.

Бу каби ишларда хорижий мутахассисларнинг қўлёзма ва тавсияларидан маҳаллий шароитга мослаштириб, оқилона фойдаланиш муҳим аҳамиятга эга.

Ишбилармонлик фаолиятида ҳар бир давлат мутахассисларининг бир-бирига ўхшамаган услублари мавжуд. Масалан, АҚШ, Олмония ва Япония услублари бир-биридан катта фарқ қилади.

Уларни ўқиб, ўрганиб ва шулар асосида ўз шахсий услубини яратиш лозим. Менежментлик ҳисобини эгаллаш учун жуда кўп ўқиш, ўрганиш зарур. Фақат шундагина эгалланган билимлар ҳақиқий бойлик ва самара келтиради. Кўпгина ҳолларда менежементлик билимининг етишмаслиги корхонанинг кам самара билан ишлаши ёки ўз фаолиятини тўхтатишига сабаб бўлади. Умумий менежментлик билимлари таркибига қуйидагиларни кириштириш мумкин.

1. Афзаллик зарурати. Ҳар бир ишбилармон ўзининг бирор афзаллиги билан бошқалардан фарқ қилади. Улар қуйидагича бўлади:

а) корхонанинг (фирманинг, магазиннинг, меҳмонхонанинг ва ҳоказоларнинг) ўрнашган жойи; б) махсус билимларга эга бўлиш (танланган соҳада, масалан, автомашинани яхши билган шахс сервис хизматини очиши, яхши ошпаз ошхона очиши кабилар); в) кўпчиликка танишлиги, машҳурлиги; г) шахсий сифат. Ўз касбини ишлатиш даврида одамлар билан илиқ муносабатда бўлиш, зарурат туғилганда улардан яхшиликни аямаслик. Шу ўринда бир мисол келтирайлик. АҚШда Чикаго шаҳарларининг савдо ходими Маршал Филд ўз универмаги пешонасига «Мулойимлик колледжи» деган ёзувни осиб қўйди ва ўз савдо ходимларини мулойим муносабатга



ўргатди ҳамда биринчилар қаторида харидорларга мулойимлик хизмати билимини ишлатиб, шаҳарда йирик бизнесменлар қаторидан жой олди.

2. Бизнес доираси мавжуд сармоя микдорига тўғри келиши керак. Бизнес ишлари мавжуд сармоя ўлчамида олиб борилиши лозим, акс ҳолда корхона молиявий кийинчиликларга, инкирозга учраши ёки синиши мумкин.

3. Замоनावий дастгоҳларга эга бўлиш. Бу эса юқори меҳнат унумдорлигини ва маҳсулот сифатини таъминлайди.

4. Кадрларни тўғри танлаш. Иложи борича ёш, бақувват ишчиларни танлаш зарур.

Ишбилармон раҳбарлар ишловчиларни қабул қилишда уларни икки гуруҳга бўладилар:

а) корхонадан ташқари, яъни бошқа корхоналар билан муносабатда бўлувчилар;

б) корхона миқёсида хизмат қилувчилар.

Биринчи гуруҳ ишловчиларини танлашга катта аҳамият бериш керак, чунки улар корхонанинг обрўини оширишлари ёки пасайтиришлари мумкин. Булар таркибига алоқачилар, хизмат бажарувчилар, мол ташувчилар, югурдаклар ва ҳоказолар киради. Уларнинг ўзларини тутишлари ва ҳаракатлари корхонанинг обрў-эътиборини оширишга хизмат қилади.

5. Яхши обрў орттириш. Корхона юқори натижаларга эришиши учун қуйидаги кишилар орасида муносабат бўлиши зарур: меҳнаткашлар, харидорлар, банкирлар ва ўз улушларини кутувчилар. Агар улар орасида яхши муносабат ўрнатилган бўлса, ўша корхона яхши номга сазовор бўлиб катта фойдага эга бўлади.

6. Ўз корхонаси маҳсулотини сотишни яхшилаш. Бу масалада бизнес гўё ҳаракатланувчи восита (арава) ўрнида бўлади. Уни ҳамма вақт олдинга итариб юргизиш керак. Маҳсулотни муваффақиятли сотиш — бу савдони яхшилаш, такомиллаштиришдан иборат.

7. Вақтни яхши ташкил қилиш. Инсон ҳаётида вақт бебаҳодир. Инсон ишининг яхшиланиши у вақтни сеза бошлаганидан, ўз вақтини самарали ишлата бошлаганидан бошланади.

8. Бизнеснинг самарали ишлатилиш усуллари кадрлаш. Самарали иш усуллари — бу ишлаб чиқариш усуллари такомиллаштиришдан иборат бўлиб, мактаб ва олий билимгоҳларда ўргатилмайди. Самарадорлик — бу имкони борича юқори фоидали натижадир.

9. Махсус билимларни эгаллаш. Ҳар қандай саноат тармоғининг ҳақиқий ҳаёт мактабини ҳеч ким шу соҳада ишлаган одамчалик тўла тушуна олмайди.

10. Бошқарувни марказлаштиришдан воз кечиш.

Бошқарувчи ўзининг вазифаларини қўл остидаги ходимларга тўғри тақсимлаши самарали бошқарувга олиб келади. Бу ўз навбатида, юқори натижаларга эришишга имкон яратади.

11. Асосий диққат соф даромад олишга қаратилиши керак. Соф даромад — корхонанинг маҳсулот ишлаб чиқиб, уни сотишдан келган даромаддан маҳсулотни ишлаб чиқишга кетган харажатларни олиб ташлаганда қоладиган қисмидир.

Соф даромад ортикча харажатларни камайтириш эвазига келади.

12. Тўхтовсиз олдинга интилиш.

Олдинга интилувчи корхона фақат изланиши керак. Изланиш фақат олинаётган фойдани кўпайтириш учун эмас, балки унинг муҳандислари фаоллигини сақлаш учун ҳам зарурдир.

Умуман қараганда, менежерлар бажарадиган иш ва вазифаларнинг тури кўп бўлиб, уларни тўла ёритишнинг иложи йўқ. Бунинг учун алоҳида қўлланма ёзиш керак. Хулоса қилиб шуни айтиш керакки, ишлаб чиқариш ривожланиб боргани сари менежер корхонанинг ишлаш қобилиятини таъминловчи муҳим шахсга айланади. У катта фойда олишни кўзлаган хусусий мулк эгаси бўлмасдан, бугунги кунда иқтисоднинг ишлашини, унинг самара келтиришини таъминлайди.

## **6-§. РАҲБАРНИНГ БОШҚАРУВ УСЛУБИ**

Халқ хўжалигидаги барча корхоналарнинг иш тажрибаси шуни кўрсатадики, улар бирдек моддий ва меҳнат ресурсларига эга бўлган тақдирда ҳам, улар ишининг муваффақиятлари раҳбарнинг бошқарув услубига боғлиқ бўлади.

Бундан ташқари ишнинг мақсадга мувофиқ уюштирилганлиги, ижрочиларнинг меҳнатга ижодий ёндошиши корхонада бошқарувнинг ижодий услуби мавжудлигини кўрсатади. Бундай корхоналарда ресурслар бир мунча етарли бўлмаган ҳолларда ҳам юқори иқтисодий кўрсаткичларга эришилади. Аксинча, меҳнатни илмий ташкил этишга совуққонлик билан қаралган, бошқарувга қуруқ,

сийка услубда ёндошилган, ижрочиларнинг ишга ижодий ёндошишига имкон яратилмаган корхоналарда, раҳбарнинг ихтиёрида замонавий техника ва етарли ресурслар бўлишига қарамай, ишлаб чиқариш натижалари мақсадга мувофиқ бўлмайди.

Бошқарув услуги — бу бошқарув жараёнида келиб чиқадиган муаммоларни ҳал қилиш усуллари, йўллари мажмуасидир.

Раҳбарнинг иш услуги унинг жамоадаги, турмушдаги шахсий ўрни, ҳулқ-атвори, маълум даражада жамоадаги психологик шароитга таъсир кўрсатади.

Ҳозирги замон ишлаб чиқариши раҳбарнинг ишчанлик сифати юқори бўлишини, чуқур, ҳар томонлама билимга эга бўлишини талаб қилади. Раҳбар бошқариш объектини, ундаги техникани, технологияни ишлаб чиқаришни ва унинг иқтисодини, бошқарув аппарати меҳнатининг мазмунини ва тавсифини яхши билиши керак. Бунда раҳбарнинг шахсий иш услуги муҳим аҳамиятга эга бўлади.

Раҳбарнинг шахсий иш услуги — бошқарув жараёнида у ёки бу масалаларни ҳал қилишда унинг ёндашишини ифодалайди. Иш услуги одамнинг шахсий хислати, унинг характери билан боғлиқ бўлади. Бошқаришнинг моҳияти жамоа олдида қўйилган вазифаларни ҳал қилиш қобилиятига эга бўлган аҳил уюшқоқ жамоани яратишдир. Жамоанинг ҳар бир аъзоси ўз фикрининг инobatга олинишини ва ишлаб чиқариш хўжалик фаолиятининг муҳим вазифаларини ҳал қилишда фаол иштирок этишини ҳис қила билиши керак. Шунингдек, муҳим қарорларни қабул қилишда жамоа ва унинг аъзоларининг фикрини инobatга олиш камчиликларни бартараф этишга имкон беради. Жамоани машварат (кенгаш) асосида бошқаришнинг бошқа томони қабул қилинган қарорларни амалга оширишда ходимларнинг фаоллигини оширишдан иборатдир.

Машварат ишнинг ҳолати ва унинг келажаги тўғрисида жамоани тўлиқ хабардор қилади. Машварат раҳбарнинг обрў-эътиборини кўтаришга ва яққа бошчиликни мустаҳкамлашга имкон яратади. Бу эса раҳбар ходимлар фаолиятини корхона кенгаши, касаба уюшмаси ва бошқа жамоа ташкилотларига таяниб олиб боришни тақозо этади.

Хўжалик раҳбарларининг иш услуги хусусиятларига қуйидагиларни киритиш мумкин:

*Хўжалик ишларидаги камчиликларга мурасасиз бўлиш.* Бунда асосий мақсад жамоада соғлом шароит яратиш, танқид ва ўз-ўзини танқид қилишни ривожлантириш, ҳар бир шикоят ва таклифларга эътибор билан қараб, тезда зарур чораларни кўриш. Бу масалада раҳбарни қоғозбозликка, расмиятчиликка ёки ишнинг фойдасиз тортишув, баҳслашишга айлантирилишига қарши кураши алоҳида аҳамиятга эга.

*Жамоа ва унинг ҳар қайси ходими тўғрисида ғамхўрлик қилиш.* Раҳбар ўзининг бўлимида фақат бошлик бўлибгина қолмай, у кишиларнинг тарбиячиси ҳамдир. Шунинг учун раҳбарлар хўжалик ва тарбиявий ишларни бир-бири билан узвий боғлаган ҳолда олиб боришлари зарур. Раҳбар ходимлар қабул қилинадиган техник-иқтисодий ва маъмурий қарорларнинг жамоа тарбиясига қандай таъсир кўрсатишини доим инобатга олишлари зарур. Шу боисдан раҳбарнинг биринчи вазифаси жамоада ўзаро ҳурмат, дўстона муносабат муҳитини яратишдан иборат. Ана шундагина ҳар қайси ишчи раҳбар билан маслаҳатлашиш ёки ундан ёрдам сўраш учун ўзини эркин сезиб, унинг қабулига бемалол кириб чиқиши мумкин. Кишиларнинг юқори меҳнат унумдорлигига эришиши учун уларга моддий ва маънавий ёрдам кўрсатиш, иш жойларида тозаликни сақлаш ва техника хавфсизлигини таъминлаш каби яхши шароитларни яратиб бериш, уларга ғамхўрлик кўрсатиш лозим.

*Юқори маданиятли бошқарув.* Раҳбарларнинг ўз қўл остидаги ходимлари билан муносабатда бўлганларида унинг ахлоқ-одоб ва ҳуқуқ нормаларига риоя қилиши юқори маданиятли бошқарувни юзага чиқаради. Раҳбар ўзининг камтарлиги, хушмуомалалиги, ростгўйлиги, ўзининг ва бошқаларнинг вақтини тежай билиши, кишиларнинг мансаби ва амалидан қатъи назар, уларга ҳурмат билан муносабатда бўлиши билан ажралиб туриши керак. Раҳбар кишиларнинг камтар, ишчан ва бир-бирига хушмуомалали, мурувватли бўлишларини таъминлаши учун унинг ўзи ибрат бўлиши зарур. Шундагина жамоада бошқарувнинг моҳияти юксалиши мумкин. Юқори маданиятли бошқарув ишнинг аниқлиги, тезкорлиги, шунингдек меҳнатни, ишлаб чиқаришни ва бошқарувни илмий ташкил этишда ўз ифодасини топади. Буларнинг барчаси биргаликда раҳбарнинг ишчанлигини белгилайди.

*Раҳбарнинг янгиликни ҳис этиши.* Янгиликни ҳис эта билиш бу келажакда ривожланишни кўра билиш, вужудга

келган масалаларни тўғри ҳал қилиш йўлларини топа билиш демакдир. Ҳозирги жамоа ҳаётида, ишлаб чиқаришда тез ва чуқур ўзгаришлар бўлиб турган бир пайтда раҳбарнинг бу фазилати муҳим аҳамиятга эгадир. Янгиликни ҳис этиш янги усулдаги иқтисодий фикрланишни вужудга келтириб, хўжалик тизими самарадорлигини кўтаришнинг янги йўлларини ва шаклларини қидириб топишга имкон беради.

## 1. Раҳбарнинг обрўси

Раҳбар фаолиятида унинг обрў-эътибори муҳим рол ўйнайди. Раҳбарнинг обрўси объектив ва субъектив омиллар билан белгиланади. Қуйидагилар объектив омилларга киради:

давлат вакили сифатида раҳбарга хўжалик ва ишлаб чиқариш масалаларини ҳал қилиш жараёнида фойдаланиши учун берилган ваколат.

Яккабошчилик усулида масалаларни ҳал қилишда раҳбар қўлланадиган жамоа низоми ва қонун-қондаси.

Субъектив омиллар раҳбарнинг обрў-эътиборини белгилайди. Бунга раҳбарнинг давлат сиёсатини тўғри тушуниши ва ҳаётга тадбиқ этиши, берилган топшириқларни яхши тушуниши, инсонпарварлиги, ташаббускорлиги, собитқадамлиги, ўз фикрида қаттиқ туриши ва бошқалар киради. Булар раҳбар обрў қозонишининг омилдир.

Объектив омиллар обрў-эътиборни қўлга киритиш учун зарур шарт-шароит яратса, субъектив омиллар ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлади. Агар раҳбар ўз ходимларининг олдига ишончга эга бўлишни истаса, у тўғри, ростгўй ва ҳар доим бағри кенг хушмуомалали, одобли инсон бўлиши зарур. Шунингдек, раҳбар ўз фаолиятини танқидий баҳолаши ва муаммоларини тўғри ҳал қилиш қобилиятига ҳам эга бўлиши керак.

Баъзи бир раҳбарлар қарорларни тезда ва ўйламасдан қабул қилиши натижасида кўп хатоликларга йўл қўядилар, чунончи, ходимларига нотўғри жазо бериш ҳоллари учраб туради. Буларни синчиклаб текшириб кўрилганда айрим ходимларнинг айбдор эмаслиги аниқланади. Бундай ҳолларда раҳбар ўзининг айбини тобеларининг олдига очик бўйнига олиши лозим. Бундан раҳбарнинг обрў-эътибори пасаймайди, балки кўтарилади. Раҳбар ўз ишида иложи борича бундай хатоликларга йўл қўймасликка

интилиши зарур. Акс ҳолда раҳбар жамоада ўз обрў-эътиборини сақлай олмайди.

Раҳбарнинг аппаратдаги расмий мавқеи билан унинг реал ролини бир-биридан фарқ қилмоқ зарур. Раҳбарнинг реал роли унинг обрў-эътибори билан бевосита боғлиқдир. Обрў-эътибор — жамоада раҳбар қозонган ишончдир. Расмий обрў-эътибор эса лавозим билан белгилаб қўйилган бўлади. Реал обрў-эътиборни раҳбарнинг амалдаги нуфуз ва роли белгилайди.

## **7- §. БОШҚАРУВ МЕХНАТИ ТЕХНОЛОГИЯСИ**

Бошқарув меҳнатининг предмети ахборот бўлиб, у бошқарув қарорларини қабул қилади ва уларни ижрочиларга етказиши керакли қарорларни ишлаб чиқиш жараёни бошқарув меҳнатининг муҳим қисми ҳисобланади. Бошқарув меҳнати технологияси ишни қай тарзда бажариш усулларини ва ахборот билан ишлаш тартиби мажмуасини белгилайди. Бу тизим ҳал қилинадиган бирор мақсадни қўйишдан то қарорлар ижросини ҳисоб-китоб ва назорат қилишгача бўлган барча ташкилий ишларнинг бажарилишини ўз ичига олади.

Ҳар қайси раҳбар, мутахассис ва кичик хизматчи ходимлар учун ахборот билан ишлаш технологияси турлича бўлади.

Ҳар хил цех, бўлим ва хизматларнинг раҳбарлари зарур қарорларнинг лойиҳаларини тайёрлаш жараёнида юқори даражали ахборот турлари билан ишлаш ва уларни тартибга солиш билан шуғулланади. Бунда улар маслаҳат, кенгаш, мувофиқлаштириш масалаларини бир-бири билан боғлаш усулларидан фойдаланишади.

Мунтазам раҳбарлар меҳнати технологияси шу билан тавсифланадики, улар ўзларининг меҳнати билан барча ахборотлар билан ишлаш жараёнини яқунлайди ва таклиф этилган лойиҳага асосан узил-кесил қарорларни қабул қилади.

Ахборотларнинг тўлиқлиги масалаларни самарали ҳал қилишга катта таъсир кўрсатади. Бунда раҳбарнинг ишчанлик ва ахлоқий-руҳий, сиёсий сифатлари катта аҳамиятга эга бўлади. Бошқача қилиб айтганда, раҳбарнинг санъати, яъни маҳорати муҳим рол ўйнайди. Раҳбарнинг санъати шундан иборатки, у энг кам ахборотга эга бўлган ҳолда ҳам, мақсадга мувофиқ қарорларни қабул қила билиши лозим. Бошқарув жараёни ишлаб

чиқариш жараёни каби тўхтовсиздир. Уни уч боскичга бўлиш мумкин: а) қарорларни қабул қилиш; б) қарорлар ижросига раҳбарлик қилиш; в) қарорларнинг бажарилишини назорат қилиш. Шундай қилиб, раҳбар биргина масалани ҳал қилмасдан, балки бир нечта масалани ҳал қилади. Бу билан у бир йўла бошқарув босқичлари жараёнларини бажаради. Чунончи, у бир масала бўйича қарор тайёрласа, уни фақат олдинги даврда қабул қилинган бошқа қарорларнинг қай тарзда бажарилаётганини назорат қилгандан сўнг қабул қилиши мумкин ва ҳоказо.

## 1. Бошқарув қарорлари

Қарор — бу барча бошқарув вазифалари асосининг пойдеворидир. Бошқача қилиб айтганда, қарор — бу режа, топширик, буйруқ, раҳбарлар томонидан белгиланган бошқарув маҳсули ҳисобланади.

Қарор барча табақадаги раҳбарлар, бригадирлар, усталардан тортиб цех бошлиқлари, директорлари томонидан қабул қилиниши мумкин.

Қарорларни такомиллаштириш бошқарув ташкилотлари барча бўғинларининг муҳим вазифаси ҳисобланади. Қарорни қабул қилишда уни ишлаб чиқиш учун қанча вақт талаб қилиниши доим ҳисобга олинади. Одатда узок муддатга мўлжалланган қарорлар яқин муддатда бажариладиган қарорларга нисбатан ўйлаб кўриш учун кўп вақтни талаб қилади. Кўпинча қарор бирдан қабул қилинади. Бундай ҳолларда олдиндан зарур бўлган низом, қонунқоида, йўриқнома ва ҳоказолар ишлаб чиқилади.

Бошқарув қарорлари маълум хусусиятларга эга бўлиши зарур. Бунга қуйидагилар қиради:

### 1. Қарорларнинг илмий асосланганлиги.

Бошқарув қарорлари муайян ишлаб чиқариш шароитини таҳлил қилишдан келиб чиқиб, иктисодий, ижтимоий ва бошқа ҳозирги замон фан ютуқлари асосида қабул қилиниши керак. Қўйилган мақсадга ўз вақтида эришиш учун қарорларнинг бир нечта асосланган вариантларини бир-бири билан таққослаб, аниқ ахборотлар негизида битта қарор ишлаб чиқилади. Қарорлар фан-техника тараққиёти ва бозор муносабатлари талабига мос равишда қабул қилиниши керак.

2. Қарорларнинг бирлиги. Одатда асосий масалаларни ҳал қилиш билан бирга кичик масалаларни ҳам ечишга

тўғри келади. У қарор қабул қилинаётган асосий масалага бўйсунishi керак. Барча низомлар, қарорлар бир-бири билан боғланади. Шунингдек, улар олдиндан қабул қилинган ва амалдаги қарорлар билан мувофиқлаштирилади.

**3. Қарорларнинг адолатлилиги — ҳаққонийлиги.** Қарорлар фақат раҳбарга берилган ҳуқуқ доирасидагина қабул қилиниши мумкин. Қарорлар, уни ишлаб чиқиш ҳар бир корхоналарнинг раҳбарлари томонидан тайёрланади.

Раҳбар ўзига хос бўлган қарорларни қабул қилишни бошқарув тизимининг юқори ёки пастки лавозимида турувчи шахслар зиммасига юклаши мумкин эмас. Шунингдек, у ўз қўл остидагиларни олдинги ўрнатилган тартибга асосан ишлаб чиқаришда кундалик ва такрорий масалаларни доимий равишда ечишда уларнинг ишига, бажарадиган вазифасига аралашishi керак эмас. Акс ҳолда раҳбар бошқа раҳбарларнинг ишини ўз зиммасига олган бўлади.

**4. Қарорларнинг тўғри йўналтирилганлиги.**

Ҳар қайси қарор ўз ижрочиларига тушунарли ва кимга мўлжаллангани аниқ бўлиши керак. Масалан, смена устаси Аҳмедов у ёки бу ишларни бажариши керак.

**5. Қарорларнинг қисқалиги.** Ахборотлар билан ишлаш вақтини тежаш мақсадида қисқа муддатли қарорлар қабул қилинади.

**6. Қарорларнинг вақт бўйича аниқлиги.** Раҳбар ўз қўл остидагиларига топшириқнинг бажариш муддатини аниқ кўрсатмасдан бериши мумкин эмас. Акс ҳолда у топшириқнинг бажарилишини объектив равишда назорат қилиш имкониятига эга бўлмайди.

**7. Қарорларнинг оперативлиги.** Бундай қарорлар бир дақиқада, яъни ишлаб чиқариш ҳолати талаб қилганда қабул қилиниши мумкин. Шундагина чиқарилган қарорлар кўзланган мақсадга эришишга ёрдам беради.

Қарорларни шошилиш ёки кечиккан ҳолда ишлаб чиқиш зарарлидир. Қарорлар ишлаб чиқариш ҳолати ўзгаришини ўзида акс эттириши керак.

## **2. Қарорларни қабул қилиш**

Авалло қабул қилинган қарорлар давлат ва корхона жамоаси манфаатларини кўзда тутиши зарур. Зеро, жамоа ва унинг аъзоларига фойдали бўлган нарса, жамиятга ҳам фойдали бўлади. Ҳар қандай қарор алоҳида ишлаб чиқариш бўғинлари, режага асосланган ишлаб чиқариш



нисбати, моддий ва маънавий рағбатлантириш ва уни бажариш фаолияти бирлиги билан таъминланиши керак.

Раҳбар ва мутахассисларнинг ишлаб чиқариш бўлимлари олдига қўйилган мақсадни аниқ билиши улар томонидан қабул қилинадиган қарорнинг фойдали бўлиши заминидир. Қарорларни қабул қилиш жараёни қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

*1. Вазифани ойдинлаштириш.* Айтайлик цехга янги буюмни ишлаб чиқариш вазифаси қўйилган. Бунда цех бошлиғининг қарори янги буюмни ишлаб чиқариш ҳажми, унинг моҳияти, сон ва сифат кўрсаткичлари, шунингдек, пировард натижаларини ойдинлаштириш билан боғлиқ бўлади. Шу қарорни ишлаб чиқишда цех бошлиғининг муовини ва мутахассислар буюмни ишлаб чиқариш билан боғлиқ масалалар билан танишиб чиқади, сўнгра уни ишлаб чиқиш вақтини, тайёрлаш жараёнида қим қандай вазифаларни бажаришини, қимнинг қачон нима тўғрисида бошқаларга маълумот бериши, қаердан зарур ахборотларни олишлари аниқланади. Булар асосида янги буюмни ишлаб чиқариш технологиясини жорий этиш режаси тузилади.

*2. Вазифаларнинг ҳар хил вариантларини муҳокама қилиш, уларнинг кучли ва заиф томонларини аниқлаш.* Бу масалани ҳал қилишда таклиф қилинган вариантларни иқтисодий таҳлил қилиш муҳим аҳамиятга эга. Берилган вариантларни ечишда математик, график, маантикий ва бошқа моделлар қўлланилади. Танлаб олинган вариантнинг мақсадга мувофиқлиги ва афзаллиги техник, иқтисодий, ижтимоий, сиёсий ва бошқа таърифлар бўйича умумий тарзда баҳоланади. Мақсадга мувофиқ қарорни ишлаб чиқиш ўз ишини билладиган кишиларнинг, айниқса бўлғуси ижрочиларнинг фикрини тўлиқ инобатга олганлигига боғлиқ бўлади.

*3. Қарорларни танлаш ва уларни узил-кесил қабул қилиш.* Бу раҳбарлар томонидан амалга оширилади. Қарорлар цех бошлиғи, уста томонидан яққабошчилик асосида ошқора усулда қабул қилиниши мумкин. Одатда, яққабошчилик кўпчилик фикри билан қўшиб олиб борилади. Шу билан бирга ишлаб чиқаришда ҳар хил кенгаши, маслаҳатлар бўлиб туради. Меҳнат жамоаси кенгаши, касаба бирлашмалари, ёшлар уюшмаси ва бошқа жамоа ташкилотлари қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилишда ўзларининг ҳиссаларини қўшадилар.

Таклиф этилган масалаларни таҳлил ва уларни биргаликда муҳокама қилиб чиққандан сўнг, цех бошлиғи — буйрук, режаларни тасдиқлаб бошқа қарорларни узил-кесил қабул қилади.

### **3. Қарорларнинг ижросига раҳбарлик қилиш**

Бошқарув қарорларини бажариш корхоналарнинг режаларини ва унинг асосида тузилган цех, участка, бригада, смена ва бошқа ишлаб чиқариш топшириқларини бажаришдир. Корхона режаларини бошқаришга раҳбарлик қилиш цех, участка бошқарув аппаратини муайян масалалар бўйича ишлаб чиқариш жараёнини бошқаришдан иборат бўлади. Бунда ҳар қайси бўлинмалар ўзларининг вазифаларини бажариш билан банд бўлади.

Демак, ягона бошқарув тизими ҳаракатга келтирилиб, барча бошқарув бўлинмалари бир-бирига ўзаро таъсир кўрсатиб, давлат режасининг бажарилишини таъминлайди.

Режаларни бошқаришда кўп масалалар зудлик билан ҳал қилинади. Бундай масалалар раҳбар иштироксиз ечилса, унда бошқарув тизими мақсадга мувофиқ яратилган бўлади. Бунинг учун ҳар қайси ходимнинг иш жойи, шунингдек, бошқарув жараёнида уларнинг роли, вазифаси, жавобгарлиги аниқ белгиланган бўлиши керак. Шундагина раҳбарларга ўз ишини бошқа раҳбар ходимлар аралашмаган ҳолда мустақил равишда ечишга имкон яратилган бўлади.

Раҳбарнинг асосий вазифаси бошқарув тизимини мақсадга мувофиқ уюштиришдан, унга ишлаб чиқаришнинг асосий муаммолари билан шуғулланишга имкон яратилишидан иборат. Бундай тизим қуйидагича уюштирилади:

Ҳар қайси бошқарув бўлинмаларига асосий масалалар бириктирилади. Бу масалалар илмий асосланган, аниқ ифодаланган бўлиб, бўлинманинг низом-қондасига ёзиб қўйилади.

Янги бошқарув бўлинмалари тузилган тақдирда улар учун зарур қонун асослари ишлаб чиқилади. Бу ҳужжатда муайян бўлинманинг асосий масалалари, ҳукуки, вазифаларидан ташқари унинг штат жадвали (сафи) ва маъмурий раҳбар (цех, бўлим) бошлиқлари кўрсатилган бўлади. Шундай қилиб, ҳар қайси бошқариладиган

бўлим яхлит уюштирилган бўлиб, уни битта раҳбар бошқаради.

Бошқариладиган бўлим ходимлари ўртасидаги вазифа ва жавобгарлик шундай таксимланиши керакки, бу уларда кўпроқ мустақиллик ва ташаббускорликни номоён қилишни таъминлаши керак. Ҳуқуқ вазифасиз, вазифа ҳуқуқсиз бўлмайди деган қоидадан келиб чиқиб ҳар қайси бўлимда барча ходимларнинг жавобгарлиги, ҳуқуқи, вазифаси аниқ белгиланади.

Ҳар қайси ходимга умумий иш ҳажмидан аниқ бир қисми бириктирилади. Улар шу ишнинг бажарилишига жавобгар бўладилар. Одатда, ҳар қайси ходимга вазифа, ҳуқуқ ва жавобгарлик ёзма равишда берилган бўлади. Бу ишлаб чиқаришда ходимларнинг бир-бирининг ишига аралашшига йўл қўймайди. Раҳбар фақат ўз қўл остидагиларга буйруқ беради. Бошқаларга эса буйруқ фақат уларнинг бевосита раҳбари томонидан берилиши керак. Масалан, цех бошлиғи цехдаги хоҳлаган ишлаб чиқариш гуруҳида ишловчи ишчига расмий буйруқ бериши мумкин, лекин бу нотўғри, қоидага зид бўлади. Агар цех бошлиғи ишчига унинг бевосита раҳбари уста орқали буйруқ берса, унда у тўғри ва қоидага мувофиқ бўлади. Ишчи ҳар доим топшириқни ўзининг устасидан олиши керак. Баъзан раҳбарларнинг ўртасида бир-бирининг ишига аралашishi ҳоллари рўй беради, бу улар орасида маълум норозиликни келтириб чиқаради. Бу эса жамоанинг уюшқоқлигига, интизомига ва бошқаларга салбий таъсир кўрсатиши мумкин.

Маъмурий ва функционал муносабатлар мансаб тавсияномаси орқали тартибга солинади.

Одатда низомда маълум лавозим қайси бўлим таркибига кириши, у кимга ва унга кимлар бўйсунishi, шу раҳбар ходим ҳал қиладиган масалалар учун жавобгарлик кўрсатилган бўлади. Бошқа ходимлар билан функционал боғланиш қуйидагича амалга оширилади: ходим қандай маълумотларни қайси пайтда кимга, шунингдек, ким қайси пайтда ва қандай маълумотларни ходимга бериши керак.

Бошқарув таъсирчан бўлиши учун низом ва қоидалар шароитга қараб қайта ишлаб чиқилиши лозим. Бошқарув тизимининг самарадорлигини оширишнинг муҳим омили меҳнаткашларнинг ташаббусини ва ишлаб чиқаришда катнашиш фаолигини кўтаришдир.

#### 4. Қарорларнинг бажарилишини назорат қилиш

Қарорларнинг бажарилишини бошқариш уни назорат қилиш билан узвий боғлиқдир.

Ишлаб чиқаришда ҳисоб-китобнинг моҳияти ишнинг ҳақиқий ҳолати тўғрисида тўлиқ ва аниқ ахборот олиш ҳамда у асосида тўғри қарорларни қабул қилишдан иборатдир.

Цехни, участкани бошқаришда асосан кундалик, зудлик ва бухгалтерлик ҳисоб турлари қўлланилади.

Ишлаб чиқаришда ҳисоб-китобнинг яхши йўлга қўйилиши самарали қарорни тузиб чиқишга ва унинг муваффақиятли бажарилишига имкон яратади. Ҳисобнинг чалкашлиги, ноаниқлиги ишлаб чиқаришни бошқаришда камчиликларнинг мавжудлигини билдиради.

Бошқарув идоралари ишлаб чиқариш ҳолати тўғрисида бирламчи ахборот-ишончли ҳисоб тизимини яратишга доимий равишда ғамхўрлик қилади. Бирламчи ахборот ишлаб чиқаришни бошқаришнинг барча ахборотларининг манбаи ҳисобланади. Чунки бошқарув жараёнлари унинг тўғрилигига боғлиқ бўлади.

Қарорларни назорат қилиш бошқарув жараёнининг яқунловчи босқичи ҳисобланади. Агар қарорда ахборот юқоридан пастга йўналтирилган бўлса, уни назорат қилиш тесқари боғланиш шаклида бўлиб, қарорнинг бажарилиши тўғрисида пастдан юқоридаги бошқарув ташкилотларига ахборот берилади.

Назорат ишлаб чиқаришнинг ҳақиқий манзарасини кўришга имкон яратади. Назорат натижалари қабул қилинган қарорларнинг таъсирчанлиги ва ўз вақтида бажарилишига боғлиқ. Буларнинг барчаси бошқарув идораларида мустаҳкам ва эпчил назорат тизимини ўрнатишни тақозо қилади.

Назорат тизими ишни уюштириш тизими орқали белгиланади. Бу ерда ҳар қайси ходим ва бўлим учун аниқ вазифа белгиланган бўлади. Назорат иши раҳбарнинг муҳим вазифасидир, чунки у самарали қарорларни қабул қилишда ахборотнинг манбаи ҳисобланади. Шундай қилиб, раҳбар қабул қилинадиган қарорларнинг сўнгги ташаббусқори сифатида чиқади.

Раҳбарнинг ҳар бир қарори шундай бўлиши керакки, у доимий ўзгарувчан ишлаб чиқариш шароитида ижро этилиши керак бўлган қарорларни назорат қилишга имкон яратсин.

Бу тўғри ва тезкор назорат бўлиб, унинг вазифаси қарорнинг бажарилишини юқори даражада ва сифатли ташкил этишдир.

## **8-§. МАЙДА ГУРУҲ ВА ШАХС РУҲИАТИНИНГ АСОСИ. ШАХСНИНГ ФАОЛИЯТИДА ВА МУНОСАБАТЛАРИДА ШАХСИЙ ХИСЛАТЛАРНИНГ НАМОЁН БУЛИШИ**

### **1. Шахснинг психологик таърифи**

Одамнинг инсон наслига мансублиги индивид тушунчаси билан ифодаланadi. Индивид сифатида дунёга келган одам кейинчалик шахс сифатида шаклланади. Бинобарин бу жараён тарихий хусусиятга эгадир.

Инсон шахсининг энг муҳим томонларидан бири унинг индивидуаллигидир. Индивидуаллик деганда шахс психологик хусусиятларининг бетакрор бирикмаси тушунилади. Унинг таркибига темперамент, эмоция, қобилиятлар, феъл-атвор, ирода, хотира, хаёл ва бошқалар киради.

**Темперамент.** Кишилар темпераменти бўйича қуйидагича фарқланади: сангвиниклар, холериклар, флематиклар ва меланхоликлар.

**Сангвиниклар** туйғу (жўшқин) хусусиятлари билан ажралиб туради. Улар янги кишилар билан тез тил топишадиган, бир иш туридан иккинчи иш турига тезда кўникадиган, бир турда бажариладиган ишларни ёқтирмайдиган, янги шароитга осонлик билан ўрганадиган, хушчақчақ, ҳаракатлари шиддатли, нутқи тез, келажакка ишонч билан қарайдиган, сўзини аниқ ва маъноли қилиб, имо ишоралар билан гапирадиган кишилардир. Масалан, сангвиниклар иш жараёнида кечган кўнгилсиз ҳодисаларни тезда эсдан чиқариб юборадилар. Улар ўз кучи ҳамда қобилиятларига ортикча баҳо бериш хусусиятига эгадирлар. Раҳбарлар уларнинг ишнинг салбий баҳолашдан кўра уларга нисбатан қаттиққўл ва талабчан бўлсалар ижобий натижага эришиш мумкин. Сангвиниклар юқори лавозимга интиладиган кишилар бўладилар.

**Холериклар** — кўтаринки руҳда ишлай оладиган, қаршилиқларни енга оладиган кишилар бўлиб, уларнинг ишлаш завқи қайфиятининг бузилиши биланок тез ўзгариши мумкин. **Холериклар** сержаҳл, ўзини яхши кўрадиган, тез гапирадиган одамлар бўлиб, улар бошқалардан гапининг оҳанги ўзгарувчанлиги билан ажралиб

турадилар. **Холерикларнинг** вазминлик даражаси худди сангвиникларникидек бўлади. Раҳбар ва бошқа кишиларга нисбатан ўзини тўғри тутати.

**Флегматиклар** — таъсирланувчанлиги сустлиги билан ажралиб туради. Бир турдаги ншдан иккинчи турдаги ишга секинлик билан кўчадилар, фаолликлари кам, янги шароитга қийинчилик билан мослашадилар. Флегматиклар чидамлилиги, матонати, ўзини тута билиши билан ажралиб туради. Ҳаракатлари ва нутқлари суст, кўнгилсиз ҳодиса юз берганда осойишталикларини бузмайдилар. Улар сабр-токатли, чидамли бўлиб, сўзлаганда хотиржам, ўзга шахслар билан ҳаяжонланмай гапирадилар.

**Меланхоликлар** — ўта таъсирланувчан хусусиятга эгадирлар. Тез толиқадиган ва ўзига ишонмайдиган, ташвишсиз, лекин жуда сезувчан, эҳтиёткор ва хушёр, ниҳоятда аразчан, жуда оз куладиган, фаоллиги суст, тортинчоқ, кам ғайрат, арзимас сабабларга кўра кўзларидан ёш оқиб кетаверадиган, янги кишилар билан қийинчилик билан тил топишадиган кишилардир. Улар қулай шароитда олдига қўйилган масалаларни муваффақиятли бажаради. Агар ишда шароит, яъни вазият ўзгарса, қийинчилик туғилса, улар ўзларини панага олиб туришади. Масалан, раҳбар меланхолик ходимнинг ишдаги камчиликлари учун унга нисбатан ёмон муносабатда бўлса, койиса, уришса, унинг руҳини тушириб юборади, ва оқибатда бу шахс ўз кучига шубҳа билан қарай бошлайди. Агар раҳбар меланхолик ходимга нисбатан доим қаттиқ талабчанлик қилса ёки кескин муносабатда бўлса, у ваҳимага тушиб, руҳан эзилади. Аксинча, раҳбар унга яхши муносабатда бўлса, мақтаса, унинг кучига куч, ғайратига ғайрат қўшилиб, кўтаринки руҳда ишлайди.

Баъзан қандай шахслар яхши деган савол тугилади. Масалани бундай усулда қўйиш нотўғри, албатта. Чунки қандайдир бир темперамент яхши, бошқалари ёмон деб, шахсга нисбатан унинг имкониятларига, меҳнат ва ижтимоий-сиёсий фаолиятига баҳо бериш мутлақо нотўғри бўлади. Кишиларнинг темпераментини билиш, уларга индивидуал ёндашиш, нерв тизими жараёнининг хусусиятларини инобатга олиш, улар билан ишлашда мос келадиган муаммоларни танлашда қўл келади.

Инсонлар ичида **темпераменти** юқоридаги гуруҳлардан бирига тўла мос келадиганлари жуда кам учрайди.

Кишиларнинг **темпераменти** тартибга асосланган бўлсада, агар улар хоҳласа, ўзини-ўзи тарбиялаш

жараёнида бошқа темпераментга хос бўлган фазилатларни ўзида шакллантириши мумкин.

Туйғу. Ҳаётда содир бўладиган кўпчилик ҳолатлар ҳар хил: ижобий, салбий, кучли, кучсиз каби ҳис-туйғуни келтириб чиқаради. Масалан, мусиқа оҳангларини яхши ижрочи томонидан тинглаб роҳатланиш, ҳайратда қолиш каби ижобий ҳис-туйғуларга бериласиз. Худди шу мусиқа асарини ёмон ижрочи ижросида эшитганда эса ҳис-туйғуларингиз салбий кечинма шаклида юзага келади.

Кўрқиш ёки даҳшат ҳисси маълум объектларга, уларнинг кўшилмасига нисбатан бир-биридан фарқ қиладиган ҳолатларда кечиши мумкин, баъзан одам даҳшатдан қочади, баъзан эса кўрқувдан қотиб қолади ва ниҳоят кўрққанидан ва умидсизликдан ўзини ҳавфли объект томон ташлаши мумкин. Баъзи ҳолларда ҳис-туйғу таъсирчанлиги билан ажралиб туради. Бундай ҳис иш ҳаракатларига, мулоҳазалар айтишга ундовчи, одамнинг зўр беришини кучайтирувчи кучга айланади.

Хурсандчиликдан одам «тоғни талқон қилишга» тайёр бўлади. Ўртоғига раҳми келиб, унга ёрдам бериш йўлини ахтаради. Фаол туйғу ҳолатида одам жим, ҳаракатсиз тура олмайди. Баъзан одам кучли ҳиссиёт таъсирида, ўз ҳаёлига чўмиб кетади. Бундай пайтда раҳмдиллик яхши, лекин фойдасиз туйғу кечинма бўлиб қолади, уялиш, яшириш виждон азобига айланади.

Ҳис-туйғу қилинаётган ҳаракатларнинг сабабчиси бўлиши билан бирга, баъзи бир ҳолларда фаолиятни ташкил қилувчи омилга, бошқа ҳолларда эса фаолиятни бузувчи омилга айланади. Туйғуси тўмтоқ ҳолатида одамнинг фаолияти ўз йўналишини йўқотади. Бошқа томондан олганда, ортикча туйғуга берилиши жуда кўп ҳолларда объектларни янгича акс эттиришга, далилларни субъектив равишда талқин қилишга, хулоса чиқариш ва баҳолашда мантикий хатоларга олиб келади.

Ҳис-туйғунинг ташқи ифодасига, имо-ишора, важоҳат ва қадди-қоматнинг ўзгариши ва бошқалар қиради.

Жиддийлик ҳолатлари. Сўнгги чорак аср давомида жиддийлик вазияти ёки стресс (инглизча — *stress* сўзидан олинган бўлиб, жиддийлик, кескинлик деган маънони англатади) деб аталадиган кескин вазият сабабли юзага келадиган ҳис-ҳаяжонни ўрганиш тобора аҳамият касб этмокда.

Жиддийлик — турли жисмоний ва аклий ишлар ҳаддан ошиб кетиб, ҳавфли вазият туғилган пайтларда зарурий

чораларни тезлик билан топишга мажбур бўлинганда вужудга келадиган ҳаракатдир. Ўз-ўзидан равшанки, мана шундай шароитларнинг барчасини бирор хил ҳис пайдо қилади. Жиддийлик каби ҳиснинг пайдо бўлиши ҳамда бу ҳиснинг ўтишининг психологик хусусиятларини билиш фақат космонавтлар, раҳбарлар учун эмас, балки ўқувчилар, имтихон оловчи ўқитувчилар ва бошқалар учун ҳам жуда муҳимдир.

Жиддийлик ҳолати пайтида онгли фаолиятнинг айрим томонлари тўхташидан ташқари, идрокда, хотирада янглишмовчиликларнинг, кутилмаган кўзғалувчиларга нисбатан айна бир хил бўлмаган таъсирларнинг юзага келиши диққат ва идрок кўламининг торайиши, вақт оралиғини аниқлашда хатоликлар ва бошқа шу кабилар бўлиши мумкин.

Юксак ғоявийлик, бурч ва жавобгарлик ҳисси иш-ҳаракат бузилишининг олдини олишда муҳим омил ҳисобланади.

Қобилият — шахснинг фаолиятини муваффақиятли амалга ошириш шароити ҳисобланган ва билим, кўникма ҳамда малакаларни эгаллаш давомида намоён бўладиган индивидуал-психологик хусусиятдир.

Қобилият — имкониятлардан иборат бўлиб, бирор ишдаги зарурий маҳорат даражасининг ўлчовидир.

Шахснинг қобилиятларини жамоатчиликнинг фаол ҳаракати таъсирида ишлаш ва тарбиялаш жараёнида ривожлантириш мумкин. Ишда одамнинг қобилиятларидан тўғри фойдаланиш кўпроқ раҳбарга боғлиқ бўлади.

Агар ходимга ўзига мос, қобилиятига яраша иш топширилса, унинг юкори иш натижаларига, бошқалар билан ўзаро яхши муносабатда бўлишига эришиш мумкин.

Характер — феъл-атвор. Ҳар бир одам бошқасидан ўзининг индивидуал психологик хусусияти билан ажралиб туради. Мана шу маънода оддий тилда мазкур одамга хос бўлган ҳислатлари хақида гапирилади. Характер сўзи грекчадан айнан таржима қилинганда, босилган тамға деган маънони англатади.

Одамнинг ҳар қандай индивидуал хусусиятини характер ҳислати деб бўлмайди. Масалан, кўриш ва эшитишнинг ўткирлиги, хотирада сақлаб қолиш қобилиятининг юкорилиги, унинг барқарорлиги, ақлнинг чуқурлиги каби индивидуал психологик хусусиятларни характер хусусиятлари деб бўлмайди.



Психологик характер деганда мазкур шахс учун оддий ҳисобланган фаолият усулларида намоён бўладиган, ўхшаш шароитларда кўринадиган ва бу шароитларга, қисман меҳнатга, вазифасига ва бурчига шахснинг муносабати билан белгиланадиган индивидуал психик хусусиятлар йиғиндиси тушунилади.

Шахс туғилганда характер билан туғилмайди, унинг характери жамоатчилик фаолиятининг фаол жараёнида шакллантирилади. Масалан, онла, мактаб, меҳнат жамоаси – бу соҳаларнинг ҳаммаси характерни мустаҳкамлашга, шакллантиришга муҳим таъсир кўрсатади.

Одамнинг қандай индивидуал психологик хусусиятлари характер хислатлари ёки хусусиятлари деб аталади?

Рухиятшуносларнинг тадқиқотларига кўра характернинг ҳар бир хислати ўхшаш шароитлардагина намоён бўлмайди. Масалан, бир шахс иш жойида кишиларга яхши кўшила олмайди, улардан уялади, баъзи сабабларга кўра ўзини уларга яқин тута олмайди. Айнан шу шахс маҳаллада эса барча кишилар билан тил топишиб, улар билан ўртоқларча муносабатда бўлади. Маҳалланинг барча ишларига фаол қатнашади. Бошқа бир шахс эса бу шароитда ўзини аксинча намоён қилади ва ҳоказо.

Шахснинг ўзига муносабати унинг шахс сифатида ўзининг ҳаракатларига, яхши хислатлари ва камчиликларига қай тарзда баҳо беришига боғлиқ. Ўзига объектив равишда баҳо бера билиш характернинг одоб, қамтарлик ва бир фикрда тура билишлик хусусиятларини шаклланишига ёрдам беради. Ўзини катта туттиш, манманликка берилиш, гурурлик хислатлари характернинг салбий хусусиятлари ҳисобланади. Бу эса жамоада муросазликка ва низоларнинг келиб чиқишига олиб келади.

Кишининг меҳнатсеварлиги, ишини ўз вақтида бажариши, тиришқоқлиги унинг жамиятдаги меҳнатга ва вазифасига ижобий муносабатларини билдирса, сустлик, дангасалик, эринчоклик ва бошқалар салбий муносабатларини билдиради.

Ирода. Қўйилган мақсадга эришиш учун мавжуд тўсиқларни енгиб ўтиш қобилиятидир.

Иродага дадиллик, мақсадга интилиш, матонат, қаттиқ туришлик, жасурлик, мардлик ва бошқа хислатлар қиради.

Шахсда ирода тарбия ва ўз-ўзини тарбиялаш жараёнида шаклланади.

Шахснинг фикрлаш фаолиятининг асосини тафаккур, хотира, хаёл ташкил қилади.

Тафаккур — воқеликни таҳлил ва синтез қилишда уни бевосита ва умумлаштириб акс эттириш жараёнидир.

Хотира — шахснинг ўз ҳаётий тажрибасини эсда сақлаб туришидир.

Хаёл — шахсга келажакни кўра билишга ва уни ривожлантиришга имкон яратади. Хаёл шахсни меҳнатга қизиқиш учун имкон яратади. Масалан, шахсга ихтиро ва рационализаторлик ишлари билан фаол шуғулланишга ва ўз ишига қизиқиш билан қарашга имкон яратади.

Ишга қизиққан ва унга берилиб кетган кишилар одатда, ҳар қандай қийинчиликларни осон енгиб ўтадилар.

Мотивлар (сабаблар) шахс фаолигининг манбалари, сабаблари ва ҳар хил турли эҳтиёжларидир.

Мотивлар маълум эҳтиёжларни қондириш билан боғлиқ бўлган фаолиятга мойилликдир.

Агар эҳтиёжлар инсон фаолияти барча турларининг моҳиятини, дастагини ташкил қилса, сабаблар бу моҳиятнинг муайян намоён бўлишидан иборатдир.

Шунинг учун раҳбарлар ишчиларнинг хулқ-атворига қараб, унинг ҳатти-харакатларини таҳлил қилиб, уларнинг сабабларини аниқлашга интилиши лозим.

Сабаблар бир-биридан эҳтиёж турларига қараб фаркланади, эҳтиёж сабабларда намоён бўлади. Сабаблар кенг ёки тор шаклларда намоён бўлиб, фаолиятнинг муайян мазмунида амалга оширилади (меҳнат фаолияти сабаблари, ўқиш фаолияти сабаблари ва шу қабилар).

Қизиқишлар. Бунда одамнинг билиш жараёни билан боғлиқ бўлган эҳтиёжларининг ҳисси намоён бўлиши тушунилади. Билиш эҳтиёжларини қондириш билимлардаги камчиликларни тўлдиришга, шароитга яхши мослашишга, одам учун аҳамиятли бўлган далиллар билан танишиб, уларни тушунишга ёрдам беради. Одамнинг ўзи учун қизиқишлар субъектив тарзда касб этган объектни кўпроқ билиш, тушуниш истаги билан чуқурроқ ўрганишдан иборат бўлган билиш жараёнининг ижобий ҳиссиёт тусида намоён бўлади. Фаолият жараёнларида қизиқишнинг аҳамияти ғоят каттадир. Чунки қизиқишлар фаолият объектининг мазмунига бўлган мойиллик кучини ифодалайди. Бу мойиллик кучи шахснинг билимга бўлган эҳтиёжига жавоб беради ва шахсда юзага келган билиш ва интилишга бўлган ташналикни қондиришнинг йўли ва усулларини кўрсатади.

## 2. Жамоа ва уни шакллантириш

Умумий фаолият мақсадлари асосида бирлашган, жамиятнинг бир қисми ҳисобланган ва ана шу жамият мақсадларига бўйсунган одамлар гуруҳи жамоа деб юритилади.

Меҳнат жамоаси — бу жамиятнинг бўғини бўлиб, унинг таркибига бир мақсад йўлида бирлашган, ўзаро ўртоқларча муносабатда бўладиган, бир-бирига ёрдам берадиган, умумий иш учун масъулият ҳиссини сезадиган ишчилар киради. Улар ўз олдиларига қўйилган вазифаларни ҳал қилишда жамият фойдаланиш учун берган ресурслардан оғли равишда фойдалана билишлари ва у учун ўзларининг куч-қувватларини йўналтира билишлари керак.

Меҳнат жамоасининг тузуми ундаги ижтимоий гуруҳларнинг (ишчилар ва хизматчилар) касби, малакаси лавозимининг таркиби, шунингдек, демографик (жинси, ёши бўйича), этик (миллати) ва ижтимоий психологик гуруҳга (шахсни қизиқиши, ишдан ташқари вақтидан биргаликда фойдаланиши) мансублиги ҳамда бошқа кўп нарсалар қандай нисбатда берилганлигига боғлиқ бўлади. Шунинг билан бирга меҳнат жамоалари мулкчиликнинг умумийлик шакли, фаолият соҳаси, уюштиришнинг мураккаблиги, ишловчиларнинг сони жиҳатдан ҳам бир-биридан фарқ қилади. Меҳнат жамоалари фаолият соҳасига кўра моддий ишлаб чиқариш (саноат, қурилиш, қишлоқ хўжалиги, транспорт ва алоқа) ва ноишлаб чиқариш соҳаси (аҳолига маданий-маиший хизмат кўрсатиш, тиббиёт, маориф, илм, фан, санъат, бошқарув ва бошқа) жамоаларига бўлинади.

Моддий ишлаб чиқариш соҳасидаги жамоаларни ишлаб чиқариш меҳнат жамоалари дейилади.

Ишлаб чиқариш меҳнат жамоалари ишлаб чиқариш тафсилотномаси ва вазифасига боғлиқ бўлган маълум хусусиятларга эга бўлади.

Бошланғич меҳнат жамоаси келгусида маъмурий бўлинишга эга бўлмаган корхона жамоасининг бир қисмидир. Масалан, ишлаб чиқариш соҳасида бошланғич меҳнат жамоасини бригадалар ёки звенолар ташкил қилади. Жамоанинг етакчи тарбиявий вазифаси шахснинг фаол ҳаётий ўрнини, нуктаи назарини шакллантиришдан иборат. Зеро, ишчилар жамоадагина тўла шаклланади ва ўзини намоён қилади.

Ишлаб чиқариш жамоаларини тузишда ишчиларнинг сони, ёши, жинси, билим даражаси, темперамент тури ва бошқа психологик омиллар ҳисобга олинади.

Бунда ишловчиларнинг сони аниқ ва оз бўлишини таъминлаш зарур. Жамоанинг ҳар қайси аъзоси ўз юрагидаги сирларини, ғам-ташвишларини, қувончли дамларини очик гапириб, дардлашадиган яқин икки-уч киши дўстлари бўлишига интилади. Шуни ҳисобга оладиган бўлсак, жамоанинг энг оз аъзоси 8 кишидан иборат бўлмоғи зарур. Акс ҳолда кишилар ўз жамоасидан ташқари, бошқа жамоалардан ўзларига ўртоқ қидириб топишга мажбур бўладилар. Бу эса жамоанинг жипслашишига салбий таъсир кўрсатади. Жамоада ишловчиларнинг ёши ҳар хил бўлиши керак, шундагина улар бир-бирининг ўрнини тўлдириши мумкин. Кексалардан кўра ёшлар ғайратли, серҳаракат, ташаббускор бўлади, лекин уларнинг касб маҳорати кексаларга қараганда анча пастроқ. Кекса ишчилар ўзларининг ҳаётда орттирган илм ва тажрибалари асосида ишни юқори сифатли бажарилишини таъминлайдилар. Лекин улар ишда кўпинча ёшларга ўхшаб ташаббус кўрсата олмайдилар. Аммо битта жамоада ишчиларнинг психологик хусусиятларини ҳисобга олмасдан кекса ва ёшларни тўплаш кутилган натижани бермайди, чунки бунда ҳаётга қизиқиши ва дунёқараши ҳар хил бўлган иккита гуруҳчалар пайдо бўлади. Жамоа ҳар хил жинсдан ташкил топганда унинг аъзоларини бир-бирига ўртоқларча муносабати барқарорлашади. Жамоа фақат бир жинсдаги ишчилардан ташкил топганда унда меҳнат интизоми, меҳнат унумдорлиги паст, кўникмаслик катта, иш вақтини йўқотиш юқори бўлади. Аралаш жамоаларда эркаклар аёлларнинг олдида ўзини кўрсатишга ҳаракат қилади, ғайрат билан ишлайди.

Умумий билим даражаси турлича бўлган ишчиларни бригадага бирлаштириш уларнинг ўз билимини оширишга қизиқтиради ва бир-бирига яхши муносабатда бўлишга ёрдам беради.

### **3. Жамоа ривожланишининг асосий босқичлари**

Жамоани тузиш муайян қонуниятларга бўйсунадиган, узок давом этувчи мураккаб жараён ҳисобланади. Жамоа вужудга келиши учун у тўрт асосий босқичдан ўтиши зарур.

Куйида ана шу босқичларни бирма-бир кўриб чиқайлик.

*Жамоа ривожланишининг биринчи босқичи.* Бунда дастлаб жамоада бажариладиган умумий ишлар ҳажми ва меҳнат тартиби коидалари, шунингдек, жамоадаги умумий иш тартиби қай тарзда уюштирилиши аниқланади. Дастлабки бу фаолият манфаатнинг бирлиги асосида жамоа аъзоларининг барчасини камраб олади ва улар ўртасида маълум муносабат ўрнатади. Мазкур босқичда жамоа аъзоларига раҳбар томонидан қўйилган талаб юқори даражада изчил бўлиши зарур. Қўйилган талабларни жамоа тушунса ва ўзларига тўғри қабул қилса, бу бўлгуси жамоа аъзоларининг кўтаринки руҳда ишлашига имкон беради, сўнгги ривожланиш босқичига ўтиш учун замин яратади. Бунда жамоа манфаатларини жиддий равишда ўзлаштирадиган, унинг умумий муваффақиятлари ва вақтинча муваффақиятсизликларига бардош берадиган, раҳбарларнинг талабларига ўзларининг фикрини билдирадиган, улар билан мос равишда ишлай оладиган, юқори ҳиссиётли, фаол кишиларни аниқлаш зарур. Булар жамоанинг фаол қисми бўлиб, унинг келажак ўзагини ташкил этади ва жамоанинг олға силжиши учун таянч бўлиб қолади. Раҳбар ўз фаолиятида жамоадаги фаол кишиларга таянади. Жамоада маълум тартиб интизом ўрнатилганда, раҳбарнинг асосий талаблари жамоа аъзоларининг фаол қисми томонидан қўллаб-қувватланганда жамоа ривожланишининг биринчи босқичини ўтади деб ҳисоблаш мумкин.

*Жамоа ривожланишининг иккинчи босқичи.* Бунда жамоа аъзоларининг фаол қисми унинг барча аъзоларига талаб қўяди. Жамоани бошқариш унинг фаол қисми орқали амалга оширилади. Раҳбар майда гуруҳларни бутлаш, йириклаштириш ва ҳужжатларни расмийлаштириш ҳамда бошқа бажарилиши зарур бўлган ишлар билан шуғулланади.

Раҳбар бу ишларни бажаришда жамоа аъзолари ўртасида юқори даражали ишончлилик муносабатларини ва биргаликда умум иши учун маъсулият ҳис қиладиган соғлом иқлимни яратиши керак. Жамоада соғлом руҳий иқлимни яратишнинг энг муҳим омилларидан бири бу кекса ва ёш ишчиларнинг нисбатига риоя этишдир. Кекса ишчилар билан ёш ишчиларнинг донмий алоқаси мавжуд бўлмаган жамоада авлод ворислиги бузилади. Бу босқичда жамоа фаолиятининг ижодий характери жамоа ишчиларини мустақил равишда режалаштириш, уюштириш, бажариш ва унинг ҳар бир аъзосининг хулқ-атворини

ўртоқларча муҳокама қилишда намоён бўлади. Бу шароитда жамоа аъзолари фаолиятининг катъий асослари, ижодий ҳамкорлик ва ўзаро ёрдам муносабатлари тез суръатлар билан ривожланади. Натижада фаоллар бутун жамоа аъзоларига талаб қўяди.

*Жамоа ривожланишининг учинчи босқичи.* Жамоа фаолиятидаги бу босқич анчагина сермахсул босқич ҳисобланади. Жамоа ишига унинг кўпчилик аъзолари томонидан умумий ёндошиш пайдо бўлади, баъзи аъзоларнинг хатти-ҳаракатларига ва биргаликдаги фаолият омилларига нисбатан умумий муносабатда бўлиш, уларга умумий баҳо бериш шароити вужудга келади. Бу босқичда жамоа айрим аъзоларига ўзининг талабини қўяди. Бу босқичда жамоа тарбиявий ишнинг бир-бирига тўғиз боғланган иккита масаласини ҳал қилиши керак бўлади: жамоа фикрини ва анъанасини шакллантириш, жамоа анъаналарини яратиш уни ривожлантириш ҳамда жипслаштиришнинг муҳим шартларидан биридир. Анъаналар фақат ҳаётни мароқли қилибгина қолмай, балки бурч, жамоа шарафи, унинг муваффақиятли ҳиссини тарбиялашга, ахлоқий мезонларнинг, ижтимоий фикрнинг ҳосил бўлишига қўмаклашади. Жамоода бундай барқарор инсоний муносабатлар юзага келишининг сабаби уларнинг юксак ахлоқий маънога эга бўлган ишларда қатнашишларининг натижасидир.

Жамоа ривожланишининг бу босқичда жамоанинг фаол қисмигина эмас, балки бошқа аъзолари ҳам бир-бирларига кенг ахлоқий доирада талаблар қўйишлари мумкин.

*Жамоа ривожланишининг тўртинчи босқичи.* Бу босқичда жамоанинг ҳар қайси аъзоси жамоа тартибига асосан ўзига кенг қўламда ахлоқий талаблар қўяди, жамоода ва унинг ташқарисида ўзини фаол таъсирчан ташвиқотчи сифатида кўрсатади. Жамоа ҳаёти ва фаолияти меъёри унинг ҳар бир аъзосининг шахсий эҳтиёжига айланади. Жамоодаги тарбия жараёни ўз-ўзини тарбиялаш жараёнига айланади. Бироқ бу айрим шахснинг янада тарбияланишида жамоанинг аҳамиятини камайтирмайди. Бу босқичда жамоа олдига мураккаб талабларни қўйиш имконияти яратилади.

#### 4. Ишлаб чиқариш жамоасининг тузуми

Ҳар бир ишлаб чиқариш жамоаси ўзининг маълум хусусиятлари (хулқ, феъл-атвори) билан бошқа жамоалардан фарқ қилади.

Жамоанинг бу хусусиятларини ифодалаш учун унинг корхона (цех) миқёсида қандай ўринни эгаллашини, шунингдек ишлаб чиқариш кўрсаткичлари даражасини, меҳнат шароитини ва унинг қай тарзда ташкил қилинганлигини, моддий ва маънавий рағбатлантириш усуллари қанчалик такомиллашганини ва шу жамоадаги руҳий муҳитни билиш зарур. Жамоа аъзоларининг бир-бири билан муносабати икки хил тузулиш доирасида ўрнатилади:

1. Расмий

2. Норасмий

Расмий тузум — маъмурий усулда бириктирилган одамларнинг ишлаб чиқариш ва ижтимоий фаолиятининг расмий боғланишини характерлайди ва уни раҳбар бошқаради.

Расмий тузум одамларнинг мансаб вазифаси доирасидаги бир-бири билан бўлган муносабатини билдиради. Бироқ бирга фаолият кўрсатиш жараёнида расмий тузумларда уларнинг аъзолари ўртасида фақат психологик муносабатларга асосланган янги норасмий тузум пайдо бўлиши мумкин. Норасмий гуруҳлар бир-бирини шахсан ёктириш ёки ёктирмаслик, манфаатдорликнинг бирлигига қизиқиш, хулқ-атворининг ўхшашлиги, бир-бирини тўғри тушуниши асосида тузилган бўлади.

Расмий тузумнинг нормал шароитда ишлаши ва унинг бошқарувчанлигини таъминлаш учун мавжуд норасмий гуруҳлар бир-бири билан яхши муносабатда бўлиши муҳим аҳамиятга эгадир.

Расмий ва норасмий гуруҳлар доимий равишда ўзаро алоқада бўлади. Шунинг учун норасмий тузилиш муносабатлари фақат расмий тузилиш орқали тартибга солинади.

Ишлаб чиқариш гуруҳларида расмий ва норасмий тузилишларнинг мақсади бир-бирига тўғри келса, ундай жамоада соғлом руҳий иқлим пайдо бўлиб, ишлаб чиқариш кўрсаткичлари юқори бўлади. Акс ҳолда гуруҳда айрим низолар келиб чиқиши мумкин.

Ишлаб чиқариш гуруҳи аъзоларининг ўзаро муносабатларини, улар олдига қўйилган вазифаларнинг бажарилишини **етақчи** аниқлайди.

Етакчи — йўлбошчи деган маънони англатади, биз но-  
расмий тузилишдаги гуруҳнинг етакчиси тўғрисида тўхта-  
ламиз. Етакчи ҳеч ким томонидан тайинланмайди, унинг  
обрўси расмий жиҳатдан қўллаб-қувватланмайди. Бирок  
у гуруҳнинг бошқа аъзоларидан касб маҳорати, шахсий  
фазилати, ёки бошқа бирор хислати билан ажралиб тури-  
ши керак. Раҳбарларнинг мавқеи эса расмий жиҳатдан  
мустаҳкамланган бўлиб, улар етакчилардан ўз вазифаси-  
ни ҳар қандай вазиятда бажариши билан фарқ қилади.

### III б о б

## РАҲБАРНИНГ ШАХСИЙ ИШНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ

### 1- §. РАҲБАРНИНГ МЕҲНАТИНИ ИЛМИЙ ТАШКИЛ ҚИЛИШ ВА УНИНГ АСОСИЙ ЙУНАЛИШЛАРИ

Бошқарув тизимида раҳбарнинг фаолияти муҳим ўрин  
эгаллайди. Бу эса ўз характери бўйича — сиёсий ва  
классик фаолиятдир. Раҳбар давлат кўрсатмаларини  
рўёбга чиқаради, у хўжалик тизимида давлатнинг вакили  
ҳисобланади. Бошқача қилиб айтганда, ҳақиқий раҳ-  
бар — ушбу жамоанинг илғор кишиси бўлиб, у ўз кор-  
хона ва ташкилотининг фойдасини кўзловчи ва корхона  
шаънини ҳимоя қилувчи шахсдир.

Раҳбар ўзининг бошқарув аппаратиغا, касаба ташки-  
лотига суянган ҳолда ва уларнинг ёрдами асосида  
фаолиятини давлат томонидан белгиланган режа топши-  
риқларни бажаришга йўналтиради.

Раҳбарнинг бошқа ходимлардан фарқи унинг бошқа-  
рув қарорларини ишлаб чиқиш, жорий қилиш ва уларнинг  
бажарилишини назорат қилишдан иборат.

Бошқарувнинг мураккаблашуви раҳбар ходимнинг  
роли ва масъулиятини оширмоқда. Бу эса уларнинг касб  
қобилияти тайёргарлигини кўтаради.

Раҳбар лавозимига мутахассислиги бўйича камида  
олий ва ўрта махсус маълумотга эга бўлган ва бу ишга  
маълум қобилият кўрсатган шахсларгина тайинланмоғи  
керак. Ҳеч ким раҳбар бўлиб туғилмайди, фақат ўзининг  
ситқидилдан қилган меҳнати ва унинг самарали натижа-  
лари билан шахс ўзининг раҳбарликка лойиқ хусусиятини  
намоён қилади.

Раҳбар меҳнатининг муҳим омили — қарор қабул  
қилиш ва уни бажаришда ҳар хил бошқарув аппарати  
бўғинлари ҳаракатини тўғри йўналишга солишдан иборат.



Бу эса ундан самарасиз ишловчи участкаларга алоҳида аҳамият беришни талаб қилади.

Раҳбарнинг меҳнат фаолияти асосан учта йўналишдан ташкил топган: техник-иқтисодий, ижтимоий-тарбиявий ҳамда ташкилий бошқарувдир. Раҳбар техник-иқтисодий ва ижтимоий-тарбиявий муаммоларни маъмурий-бошқарув фаолияти даврида ҳал қилади. Ана шу фаолият раҳбар меҳнатининг асосий мезони ҳисобланади.

Раҳбар бошқарув аппарати ишини ташкил қилади ва у орқали ишлаб чиқариш жамоасига таъсир кўрсатади. Шу билан бир каторда ҳар бир раҳбар ўз ишини тўғри ташкил қила олиши керак.

Раҳбар меҳнатининг самарадорлиги унинг ўз меҳнати-ни тўғри ташкил қилишидадир. Раҳбар меҳнати мақсадга мувофиқ ташкил қилиш унинг ўз вазифаларини ва меҳнати таркибини мукамал билишига боғлиқдир. Ана шунда унга ўз меҳнатини такомиллаштириш имконияти туғилади.

Раҳбар меҳнатининг муваффақиятлари унинг фаолиятининг бошқарув жараёнида тўғри йўналишларни танлашига боғлиқ. Агар раҳбар асосий йўналишлардан четланса, унда у муҳим ишлаб чиқаришга оид масалаларни унутиши мумкин. Бу эса ўз навбатида турли муаммоларни келтириб чиқариши табиий ҳолдир.

Баъзи бир раҳбарларнинг иш куни тартибидан ташқари доимий ишлар билан банд бўлиши сабабли ўз устида ишлашига, оилада бўлишига ва дам олишга вақти қолмайди. Бу камчиликни бартараф қилиш учун баъзи вазифаларни ўзининг ёрдамчи ва ўринбосарларига топширсанига раҳбар учун ўз меҳнатини мақсадга мувофиқ ташкил қилиш имконияти туғилади.

Раҳбар меҳнатини ташкил қилишнинг қуйидаги йўналишлари мавжуд:

*1. Раҳбарнинг иш вақтини тақсимлаш.* Иш вақтини мақсадга мувофиқ ташкил қилиш раҳбар меҳнатини такомиллаштиришнинг асосий омилдир. Бунда асосан ишга сарф қилинадиган вақт таҳлил қилинади.

Бундай таҳлилни тез-тез такрорлаб туриш ижобий самара келтиради. Иш куни, иш ҳафтаси, ўн кунлик, ой ва йиллар таҳлил асоси бўлади. Кундалик таҳлил натижаларини раҳбарнинг ўзи назорат қилиб туриши лозим. Бир неча таҳлиллар ўтказилгандан кейин раҳбар учун манзара ойдинлашиб, аниқ маълумотлар олинади. Раҳбар бу маълумотлар асосида иш вақтидан қанчалик тўғри фойдаланаётганлигини, асосий ишлар учун сарф қилина-

ётган вақти ва уларнинг меъёрини аниқлайди. Таҳлил натижасига кўра бажарилаётган ишлар унинг вазифаси доирасига тегишли ёки тегишли эмаслигини ҳам аниқлаши мумкин. Бу натижалар раҳбарнинг иш вақтини тўғри ва унумли бўлишига хизмат қилади.

Раҳбарнинг иш вақтини ташкил қилиш унинг мавзулари рўйхатини тузишдан бошланади. Бу раҳбар бажарадиган ишларни ўз ичига олади:

*2. Раҳбарнинг хизмат юзасидан ходимлар билан учрашувлари.*

Бундай учрашувлар бошқарув ишининг бир қисми ҳисобланади. Бу вақтда раҳбар ҳузурига бошқа кишиларнинг мақсадга номувофик ишлар билан тез-тез кириб туриши унинг иш фаолиятига путур етказиши, раҳбар ходим билан кўзда тутилган суҳбатни ўтказма олимаслиги, ходим эса кўнглидаги фикрини тўлиқ баён қила олимаслиги мумкин.

Ходимларнинг раҳбар ҳузурига кириб-чиқишини маҳсус жадвал орқали ташкил қилиш мақсадга мувофик келади.

*3. Раҳбарнинг ходимлар билан суҳбатлашиши.*

Иш юзасидан учрашувлар оралиғида раҳбарнинг ўз ходимлари билан суҳбатлашиб туриши муҳим аҳамиятга эга. Суҳбатларнинг мазмуни, вазифаси ва натижаси ҳар хил бўлиши мумкин. Масалан, маълумот олиш ёки бериш, ходимлар билан танишиш, уларга вазифа бериш ва шу қабилар. Суҳбат ходимларни ишга қабул қилишда ва одатдаги маъмурий жараён даврида ҳам ўтказилади.

Суҳбатларни маъноли, маданиятли ва керакли мавзуда ўтказиш ҳам раҳбарнинг малакасидан дарак беради.

Суҳбатни режа асосида тузиш керак. Биринчи навбатда, суҳбатнинг вазифасини (меҳнат интизомини мустаҳкамлаш, унумдорликни ошириш, рағбатлантириш ва ҳоказо), суҳбатни олиб бориш усулини (нимадан бошлаш, нималарни гапириш ва ҳоказо) ва уни ўтказиш вақтини аниқлаш мақсадга мувофик бўлади.

*4. Кичик мажлис (йиғилиш) ўтказиш ва унда сўзга чиқиш.* Раҳбар фаолиятида ишлаб чиқаришга оид ҳар хил йиғилишлар ўтказиш ва ўтказилаётганларида иштирок этиш катта аҳамиятга эга. Бундай йиғилишлар раҳбар ишининг самарадорлигини оширади. Йиғилиш мавзуси ва мақсадига қараб қатнашувчилар доираси аниқланади.

Йиғилишда раҳбар маъруза қилиши ёки сўзга чиқиши мумкин. Шунинг учун у яхши тайёргарлик кўриши,

нотиклик санъатига эга бўлиши, ўз ходимларига сўзга чиқишдан мақсадини тушунтира олиши керак. Ҳар қандай йиғилишдан сўнг унинг ишини таҳлил қилиш самаралидир. Бунда мақсадга қай даражада эришилгани маълум бўлади.

**5. Ахборот ва техник воситалар.** Раҳбар фаолиятининг асосини одамлар билан ишлаш ташкил қилади. Аммо у барча ҳужжатлардан ва техник воситалардан самарали фойдаланиши зарур. Корхонага келиб тушувчи ва ундан чиқувчи ҳужжатларнинг аниқ рўйхати бўлиши керак. Котиба ҳужжатлар рўйхатини аниқ йўлга қўйган бўлса ҳеч қачон ҳеч нарса йўқолмайди, ҳамма жавоб ва ечимталаб ҳужжатлар ўз вақтида бажарилади. Яна шунини эслатиб ўтиш керакки, тезда бажарилиши зарур бўлган ҳужжатлар алоҳида рўйхатда бўлиши керак.

Техник воситалар орасида телефон ва бошқа турдаги алоқа воситалари катта аҳамиятга эга. Шунинг учун бундай восита билан ишлаш усулини аниқ таҳлил қилиш зарур.

Телефон орқали гаплашиш усулини ҳам такомиллаштириш талаб қилинади. Агар раҳбарга фавқулодда қўнғирок қилинганда сўзлашув вақти уч минутдан ортмаслиги керак, олдиндан келишилган тақдирда ҳам телефон орқали сўзлашув даври узайиб кетмаслиги лозим. Амалда икки қўнғирок тизими тез-тез қўлланилади. Биринчи қўнғирокда сўзлашув вақти мавзуси ва даври келишилади, иккинчисида эса тез-тез ва аниқ гаплашилади. Агар телефон орқали сўзлашув чўзилиб кетадиган бўлса, унда учрашув ташкил қилиш мақсадга мувофиқ бўлади.

Раҳбар ишини селектор ва циркуляр алоқа тизими бироз енгиллаштиради, чунки бунда бир неча ходим билан бир вақтда гаплашиш мумкин бўлади.

## **2-§. РАҲБАРНИНГ ШАХСИЙ ИШИНИ РЕЖАЛАШТИРИШ**

Раҳбар ишининг самарадорлиги унинг ўз меҳнатини ташкил қилишига кўп жихатдан боғлиқдир. Малакаси юқори раҳбарларнинг иш тажрибаси шунини кўрсатадики, улар фаолиятидаги ютуқлар вазифаларни муваффақият билан адо қилиш ва ходимлар қўнимсизлигини бартараф эта билиш билан бевосита боғлиқ. Шахсий вазифаларини аниқ билиш ва ўз ваколатларининг бир қисмини қўл остидаги ходимларга топшириб қўйиш раҳбар маҳоратидан дарак беради.

Вақтни режалаштириш, қўл остидаги кишилар билан зарур мулоқотни ташкил қилиш, ахборот ва ҳужжатлар

билан ишлай билиш раҳбар ходим фаолиятини аниқ ташкил этилишининг муҳим соҳасидир.

Йиллик, чораклик, ойлик ва ҳафталик иш режаларини тўғри ишлаб чиқиш раҳбарнинг иш вақтини мақсадга мувофиқ тақсимлаш имконини яратadi. Турли даражадаги раҳбарларнинг иш режалари олдиндан келишиб олинган ҳолда тузилган бўлиши лозим. Бунда, биринчи навбатда, энг юқори лавозимли раҳбарларнинг иш режаси ишлаб чиқилиши зарур.

Раҳбарнинг иш вақти қандай мақсадларга сарфланаётганини вақти-вақти билан таҳлил қилиб турилса ўз самарасини кўрсатади. Шундай таҳлил асосида ишларнинг мавзулари ишлаб чиқилади ҳамда уларни бажаришга сарфланадиган вақтнинг тахминий меъёрлари белгиланади.

Раҳбарнинг йиллик иш режаси. Бу режа бир йил давомида бажарилиши лозим бўлган ишларни ўз ичига олади. Улар таркибига қуйидагилар киради.

- йиллик ҳисобот ҳужжати;
- йиллик буюртмалар;
- келгуси йил режаси;
- йил мобайнида бажариладиган ишлар муддати;
- йил давомида ўтказиладиган мажлис ва йиғилишлар муддати;

— корхона жамоасининг аъъаналарини ўтказиш муддати ва ҳоказо.

Бу ишларга ажратилган вақт баъзида тахминий бўлиши ҳам мумкин. Шунинг учун уларга йил давомида аниқлик киритиб турилади.

Раҳбарнинг ойлик иш режаси. Бу режа ой давомида бажариладиган ишлардан иборат бўлиб, унга қуйидагилар киради:

— давлат ва тармоқ ҳажмидаги ҳисобот ишлари ва буюртмалар бажарилишининг назорати;

— корхона миқёсида маъмурият ва жамоат ташкилотлари томонидан қабул қилинган қарорларнинг бажарилишини текшириб бориш.

— ўз қўл остидаги бўлимларнинг иш натижаларини таҳлил қилиш ва ҳулоса чиқариш.

Бу ерда ойнинг тўртта ҳафтасида иш билан бандлик бир хилми ёки ҳар хиллигига аҳамият бериш зарур. Раҳбар ходимнинг асосий вазифаси ойлик иш ҳажми ҳафтalar ўртасида тўғри тақсимланишига эришишдан иборатдир.

Раҳбарнинг ҳафталик иш режаси. Бу энг мураккаб

режа ҳисобланади. Бу режада зарур масалалар яхши ўйлаб, фикрлаб кўрилади. Ҳафта давомида бажариладиган ишлар миқдори жуда кўп, жумладан: вазирлик ва ижрокомлар чакиригидан тортиб то ходимларни шахсий масалалар бўйича қабул қилиш ва ҳужжатлар билан ишлаш. Бундай ҳажми катта ишда тартиб ва интизом ўрнатиш учун раҳбарнинг иш вақтини иккита асосий гуруҳга бўлиш мумкин:

а) иш билан банд вақти;

б) ишдан бўш вақти.

Раҳбарнинг иш билан банд вақти ўз навбатида яна икки турга бўлинади: *иш билан мутлоқ ва шартли бандлик*.

Мутлоқ банд бўлинадиган иш вақтига қуйидагилар киради:

— нонушта вақти, диспетчерлик соати, директор хонасида ўтказиладиган ҳафталик йиғилишларда қатнашиш, баъзи бир ҳайъат ишларида иштирок этиш, ходимларни шахсий масалалар бўйича қабул қилиш ва ҳоказолар.

Шартли бандлик вақтига корхона ҳудудидаги ёки шаҳар идоралари йиғилишларида иштирок этиш зарур бўлган иш соатлари киради. Шунинг учун раҳбар шаҳар идора ташкилотлари йиғилиши ва мажлисларида иштирок қилиш зарур бўлган кун ва соатларни олдиндан белгилаши зарур. Шартли бандлик иш вақти даврида ҳеч қандай йиғилиш ва иш юзасидан учрашувлар ўтказилмайди ҳамда қаерга чакирсалар ҳам раҳбар у вақтдан шахсий бўш вақт ўрнида фойдаланса бўлади. Бундай иш вақтини яна икки қисмга бўлиш мумкин: *чекланган ва шахсий бўш вақт*.

Раҳбарнинг чекланган бўш вақти. Ҳар бир раҳбар ўз қўл остидаги ходимлар учун аниқ кун тартибини ўрнатиши керак. Шунинг учун қуйидаги ишларнинг бажариш вақтини ажратиши зарур:

— ишлаб чиқариш бирлигини ва кичик бўлимларнинг умумий мажлисини ўтказиш;

— маълум иш доирасидаги масалалар бўйича масъул мутахассислар йиғилишини ўтказиш;

— ҳужжат тайёрловчи ходимларнинг иштироки мажбурий бўлган иш қоғозларини имзолаш;

— бўлимлар ишларига тааллуқли ва бошқа тадбирлар учун сарфланадиган вақт (қиска муддатли йиғилиш ўтказиш, иш жойларини айланиб чиқиш ва ҳоказолар);

— ходимларни шахсий масала бўйича қабул қилиш.

Агар раҳбар ўз лавозимига янги тайинланган бўлса,

унда у дастлабки 3—4 ой давомида фақат раҳбарлик вазифасини ўрганиш билан шуғулланиши, сўнгра ўз иш режасини мустақил равишда тузишга киришгани маъқул.

### **3- §. РАҲБАРНИНГ ИШ ЖОЙИНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ**

Раҳбарнинг самарали меҳнати унинг иш жойини ташкил қилишга ҳам боғлиқ.

Раҳбарнинг *иш жойи* деб унинг ўз меҳнат фаолиятини амалга оширадиган ва зарур техник воситалар билан ҳамда жиҳозлар билан безатилган хонага айтилади. Раҳбарнинг иш жойи бир қатор талабларга жавоб бериши керак.

Чунончи, хонанинг сатҳи талаб қилинадиган санитария меъёрларига жавоб бериши; хона жиҳозлари бажариладиган вазифага мос гигиена, психофизиология ва эстетика талабларига жавоб бериши; хонадаги техник восита ва жиҳозларнинг турлари ва сони бажариладиган иш вазифасига ҳамда унинг ҳажмига мос келиши зарур. Иш жойларини ташкил қилиш лойиҳаларини ишлаб чиқишда бир турдаги лойиҳаларни танлаш мақсадга мувофиқ бўлади. Бундай лойиҳалар тармоқ лойиҳалаштириш олий илмгоҳларида ишлаб чиқилиб амалда қўлланилади.

Ҳозирги вақтда раҳбарлар учун оддий иш жойлари билан бир қаторда ҳар хил раҳбарлик мутахассисликлари учун автоматлаштирилган иш жойлари ҳам қўлланилмоқда. Автоматлаштирилган иш жойлари — маълумотларни аниқ кўрсатадиган воситалар, ёрдамчи дастгоҳлар ва мебеллар билан жиҳозланган, раҳбарнинг меҳнат фаолиятини бажарувчи иш жойларидир.

#### **1. Хизмат хоналарининг мақсадга мувофиқ тузилиши ва жойлаштирилиши**

Раҳбар ходимларнинг меҳнат унумдорлигини оширишда иш хоналарининг ўлчов ва шакллари талабга мос келадиган қилиб яратиш керак. Хоналарнинг энг қулай шакли — тўртбурчак хоналардир. Бунда томонларнинг нисбати 1:1, 1:1,5 ва 1:2 бўлиши мумкин. Хоналарнинг баландлиги 3,25 метр, кенлиги 2,5—3 метр бўлиши хона икки томондан ёритилса, узунлиги 12—15 метр бўлиши, бир томондан ёритилган тақдирда 6—7 метрга тенг бўлиши керак.

Раҳбарнинг иш жойини ташкил қилишда ундаги жиҳоз

ва мебелларни тўғри жойлаштириш муҳим аҳамиятга эга. Бу эса иш вақтини тежашни ва хона сахнининг самарали ишлатилишини таъминлайди.

Хоналарни жиҳозлашда қуйидаги талабларга риоя қилиш керак:

а) раҳбарнинг иши бошқа корхона ва ташкилотлар вакиллари қабул қилиш билан боғлиқ бўлса, унинг хонаси бинонинг биринчи қаватида жойлашгани маъқул;

б) хонадаги жиҳозлар, яъни шкафлар, картотека қутилари ва бошқалар улар яқинига келиб кетиш, улардан фойдаланиш қулай бўладиган қилиб жойлаштирилиши керак;

в) иш столига ёруғлик чап томондан ёки олд томондан тушиши керак;

г) хонани иситувчи жиҳозлар раҳбар ўтирадиган жойдан маълум масофада махсус қопқоқлар билан ёпилган ҳолда жойлаштирилиши лозим.

Раҳбар меҳнатининг ҳаракат доираси деб, унинг вертикал ва горизонтал йўналишларда ҳаракат қилиб ўз вазифасини бажаришига айтилади.

Раҳбарнинг иш жойидаги ҳаракати кичик ва катта доира ичида бўлиши мумкин. Кичик ҳаракат доирасида раҳбар қўллари ва бармоқлари билан иш вазифасини бажаради. Бунда у асосий ишини тез-тез фойдаланиб туриладиган жиҳозлар ва буюмлар ёрдамида бажаради.

Катта ҳаракат доирасида камрок ишлатиладиган жиҳозлар ва буюмлар узатилганда қўли етадиган доирада жойлаштирилади.

Раҳбар иш жойини техник воситалар билан жиҳозлаш

Раҳбар меҳнатининг самарадорлигини оширишда техник воситаларнинг аҳамияти жуда каттадир. Техник воситалар туркумига қуйидагилар киради:

а) ҳужжат тайёрлаш воситалари. Ҳужжатлар тузишда котиблар ва иш юритувчилар электр ёзув машиналаридан кенг фойдаланадилар. Улар механик машиналарга нисбатан анча унумли ва шовқини кам бўлади.

Иш вақтини тежаш мақсадида хатлар, маълумотномалар, маърузалар, қарорлар тайёрлашда диктофон ишлатилиши тавсия қилинади. Диктофон техникасининг кўпроқ марказлашмаган ва марказлашган турлари ишлатилади. Биринчи тур диктофони раҳбарнинг иш вақтида 45 минутдан кўп ёзганда уларнинг хоналарига ўрнатилган шахсий ёзув аппаратидан фойдаланади. Марказлашган диктофон тури ишлатилганда ёзув ишларини бажаришда

машина ёзув бюросини ташкил қилиш талаб қилинади. Бу усул ҳужжат тайёрлашда иш вақтини бироз тежайди.

б) ҳужжатларга ишлов берувчи, сақловчи ва кидирувчи воситалар.

Келаётган хатларнинг конвертини очиш учун махсус электр конверт эгувчи машиналардан фойдаланиш мумкин. Бир неча варақдан ташкил топган (калинлиги 2,5 мм дан ортиқ бўлмаган) ҳужжатларни темир скобалар билан бириктириш учун қўл ва электр қоғоз бириктирувчи машиналардан фойдаланилади. Қоғозларни ёпиштириш учун шаффоф ёпишқоқ ленталар жуда қулай.

Автомат номерлаш машиналари ҳужжатларга номер қўйиш, келган (ёки кетган) вақтни белгилаш ва индекслар қўйиш учун ишлатилса, ишлар тезда бажарилади.

Ҳужжатларни турлари бўйича сақлаш учун ҳар хил картотекалардан фойдаланиш тавсия этилади. Раҳбар ишида ҳужжатларни тезда бириктириб сақловчи механизмли папкалардан фойдаланиш вақтни тежайди ва иш унумдорлигини оширади.

в) ҳисоблаш жараёнларини бажарувчи воситалар. Раҳбар ишида тайёр маълумотга эга ҳисоблаш чизгичларидан кенг фойдаланиш маълумот жадвалларини ва ўлчов асбобларни ишлатилишини камайтиради ва ҳисоблаш даврини қисқартиради.

Микрокалькуляторлар асосан индивидуал ҳисоблаш воситаси ҳисобланади ва улар режа-иктисодий, молия ва бошқа ҳисобларни амалга оширишга ишлатилади. Улар қулай ва ишончлидир.

г) Тезкор алоқа бажарувчи техник воситалар. Оғзаки маълумотларни тезда қабул қилиб олиш ва узатиш учун телефон алоқасидан ташқари тезкор алоқа воситалари ҳам кенг ишлатилади. Бу воситалар мижозлар билан боғланиш вақтини тежайди.

Чунончи, раҳбарнинг «Директор» коммутаторлардан фойдаланиши бир неча мижозлар билан бир вақтда алоқа боғлашга, иш юзасидан кичик йиғинлар ўтказиш ва муҳим маълумотлар олишга имкон яратади.

Шунингдек, телефон алоқаси хизмати самарасини ошириш мақсадида концентраторлар, автоматли номер терувчилар, кучлантирувчилар, автожавоб берувчилар ва бошқа техник воситалардан фойдаланиш мумкин.

Концентратор аппаратларининг ишлатилиши иш жойида учтадан олтигача телефон аппаратининг вазифасини бажаради.



## 2. Раҳбарнинг хизмат хонаси мебеллари ва уларга қўйиладиган талаблар

Мебеллар раҳбар ходимларининг иш жойини ташкил қилиш ва уни жиҳозлаш ишларида муҳим ўринни ташкил қилади. Улар раҳбарнинг ҳужжатларни қидириб топишини енгиллаштириши ва иш даврида руҳий ва жисмоний толиқмасдан ўтириши, ҳаракати ва бошқа талабларга хизмат қилмоғи керак.

Мебел танлашда раҳбарнинг ишига оид ҳужжатларни сақлаш, хонадаги техник воситалар ва бошқа жиҳозлар инobatга олиниши керак.

Мебеллар асосан стандарт қисмлардан ташкил топган ва зарурат туғилганда шакли ва ўрни осонликча ўзгартириладиган бўлиши керак.

Мебелларнинг сирти гигиена талабларига жавоб бериши, силлик ва каттиқ бўлмоғи, ёруғлик тушганда кўзни камаштирмаслиги лозим.

Умуман олганда, мебелнинг ташқи кўриниши эстетик талабларга жавоб бериши, яхши кайфият уйғотиши ва хонага ҳамма томондан мос келиши керак

### 4-§. БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИДА АХБОРОТЛАР БИЛАН ИШЛАШ

Бошқарув учун ахборотларнинг аҳамияти. Ишлаб чиқариш ва хўжалик фаолиятини бошқариш жараёнини тезкор ва етук ахборотларсиз тасаввур қилиш қийин. Ахборотлар бошқарув негизи ҳисобланади ва бошқарувнинг сифати уларнинг замонавийлигига бевосита боғлиқ.

Амалда бошқарувчи тизим бошқарилувчи тизимдан ишлаб чиқариш ва хўжалик фаолияти жараёнида берилган техник иктисодий кўрсаткичларга оид ахборотларни олиб туради. Зарурат туғилганда олинган ахборотлар асосида бошқарувчи тизими бошқарув учун керак буйруқлар тайёрланади ва уни бажариш учун бошқарилувчи тизимга узатади.

Бошқарув алоқаси шакллари. Бошқарув куйида 14- чизма асосида амалга оширилади.



Мураккаб ва кўп қиррали корхона хўжалигини бошқариш катта ҳажмдаги бирламчи ахборотларни кўриб чиқишни талаб қилади. Уларга қуйидагилар қиради: статистик, оператив-ҳисобот, режа-иктисодий, бухгалтерлик, молиявий, моддий-техника таъминоти; капитал қурилиш; технологик; конструкторлик ва бошқалар.

Ахборотлар келиб чиқиш манбаларига кўра ташқи ва ички ахборотга ажратилади.

Ташқи муомалалардан келиб чикувчи ахборотлар ташқи ахборот ҳисобланади. Унинг таркибига ишлаб чиқиладиган маҳсулотга бўлган талаблар, техника тараққиётига оид ахборотлар, илғор корхоналар иш тажрибалари ва шу қабилар қиради.

Ички ахборотга ишлаб чиқариш жараёнига оид, режа топшириқларининг бажарилиши, цех ва участкаларнинг ишларига, маҳсулотнинг сотилиши ва таннархини камайтиришга оид ахборотлар қиради.

Ахборотлар, бошқарув жараёнига ўхшаб, ўзининг ҳажми, таркиби ва келиб тушган вақти бўйича бошқарув даражасига бевосита боғлиқ. Бу даража қанчалик юқори бўлса, бирлашган ва ишлов берилган ахборот учун зарурат шунчалик кўпайиб боради.

Ахборотлар шартли ўзгармайдиган ва ўзгарувчи турларга бўлинади.

Шартли ўзгармайдиган ахборотлар таркибига нисбатан кам ўзгарувчи ахборотлар қиради. Булар барча турдаги меъёрлар, қийматлар, режа кўрсаткичлари ва бошқалардир. Бундай ахборотлар бошқарув учун зарур бўлган ахборотларнинг 60—70 фоизини ташкил қилади.

Ўзгарувчи ахборотлар мураккаб ва муҳим ахборотлардир. Бу турдаги ахборотлар ишлаб чиқариш ва хўжалик фаолияти жараёнининг ўзгаришини акс эттиради. Бундай ахборотларни тўплаш ва уларга ишлов бериш анча мураккаб жараёндир. Ишлов беришда иложи борица чакқонлик зарур, акс ҳолда бундай ахборотлар ўзининг муҳим ва керакли аҳамиятини йўқотиши мумкин.

Бошқарув амалиётида иккиламчи ахборотлардан ҳам фойдаланилади. Бундай ахборотлар шартли ўзгармайдиган ва ўзгарувчи ахборотларга берилган дастур асосида ишлов берилмаслиги натижасида юзага келади ва улар бошқарув жараёни ҳамда қарорлар қабул қилиш учун анча етук ва муҳим ахборот ҳисобланади.

Қорхонанинг бошқариш учун зарур бўлган барча турдаги ахборотлар мажмуи ахборот тизимини вужудга

келтиради. Бошқарув ва ахборот тизимлари бошқарувнинг ҳар қандай босқичида бир бутун бўлиб фаолият кўрсатади. Аммо улар ўзининг вазифаси ва таркиби билан ҳар хилдир. Мисол учун бошқарув тизими ишлаб чиқаришнинг ҳажмига, унинг техник даражасига ва тармоқ турига қараб ҳар хил бўлиши мумкин. Ахборот тизими эса таркиби бўйича ҳамма вақт бир хил бўлиб қолади ва ишлаб чиқариш ҳажмининг ҳар хил бўлишидан қатъи назар, у ахборот тўплаш, уни жўнатиш ва ишлов бериш жараёнларидан иборат бўлади.

Ишлаб чиқариш ҳажмининг ошиши, корхонанинг ички ва ташқи ишлаб чиқариш ҳамда алоқаларининг кенгайиши қарор қабул қилиш ва буйруқ тайёрлашдан олдин инсон ўзлаштириши зарур бўлган ахборот ҳажмини жуда кўпайтириб юборади.

## 1. Ахборотлар тизими турлари

Ахборот тизимлари икки хил бўлиши мумкин:

1) *Оддий тизим* — ахборот бунёд бўлган жойидан истеъмол жойига келтирилади. Бундай ахборот телефон орқали ёки сигналлар ёрдамида келиб тушиши мумкин. Бу турдаги ахборот тизими қуйи бошқарув босқичига тўғри келади. Бундай ахборотга деярли ишлов берилмайди.

2) *Мураккаб ахборот тизими* — бу тизим ишлаб чиқариш ва бошқарув ташкилий таркибининг мураккаблигига мос келади.

Мураккаб ахборот тизимини бир қатор белгиларига кўра ҳар хил турларга бўлиш мумкин. Муҳим белгиларидан бири ахборотга ишлов беришни механизациялаш ва автоматлаштиришдир. Бу эса ахборот ишловининг сифатини яхшилайди.

Бошқарув жараёнининг бирдан-бир тараққиёти ахборотга ишлов беришда ҳисоблаш техникасидан кенг миқёсда фойдаланишдир.

Мураккаб ахборот тизимининг ҳар хил даражада механизациялаш ва автоматлаштириш турлари қуйидагилардан иборат:

1. *Ахборотларни тўла ўзлаштириш даври* — инсон орқали оддий механизациялашган қурилмалардан фойдаланиш эвазига амалга оширувчи ахборот тизимидир.

2. *Аралаш ахборот тизими*. Бунда инсон ахборотни механизациялашган ва автоматлашган қурилмалар ёрдамида ўзгартиришларга эришади.

Бу тизим автоматлашган назоратни таъминлайди, баъзида корхонанинг ишлаб чиқариш фаолияти устидан оддий бошқарув жараёнини амалга оширади.

3. *Ахборот — маълумотнома тизими.* Бу кўз билан бажариладиган назорат учун баъзи бир маълумотларни бериш билан чекланади.

4. *Кузатувчи ахборот тизими.* Бу тизим автоматлашган назорат ва бошқарувни таъминлайди.

Бу иккала ахборот тизимлари асосан технологик жараёнга тегишли ахборотларни қайта ишлаш учун ишлатилади.

## **2. Бирламчи ахборотлар ва уларни жамлаш усуллари**

Бирламчи ўзгарувчан ахборотни шакллантириш қуйидагича: қўлда бажариш усули, ўзи ёзувчи қурилмалар, механизациялашган ва автоматлашган воситалар ишлатилиши ёрдамида амалга оширилади.

Сўнгги даврда ҳар хил турдаги ишлаб чиқаришни ҳисобга олувчи қурилмалар яратилмоқда ва ишлатилмоқда. Чунончи, периферий ҳисобга олиш қурилмалари ахборотларни уларнинг яратилган жойларида қабул қилиб оладилар, рўйхатдан ўтказадилар ва корхонанинг ҳисоблаш марказига, ҳисоблаш машиналарига киритиш ва ишлов бериш учун берадилар. Шу каби ташкилий техника воситаларининг корхоналарда кўпайиши ахборотни ва унинг асосида бошқарувни такомиллаштириш учун алоҳида аҳамиятга эга.

Корхоналарда пайдо бўлаётган ҳисоблаш техникасини периферий техникасисиз, ҳисобга олувчи, кўчириб ёзувчи воситаларсиз ишлатиш иқтисод нуқтан-назаридан самарасиз ва қутилган фойдани бермайди.

Ахборот жамлаш тизимини унинг барча рўйхатга олиш шакллари билан, диспетчерлик хизмати билан қўшиб олиб бориш яхши самара беради. Айниқса, бу кўплаб ишлаб чиқариш турида фойдали ҳисобланади. Бунда ҳисоб учун қулай жойларда ўрнатилган датчиклар ишлаб чиқаришга киритилган ёки чиқарилаётган тайёр маҳсулотни ҳисоб қилиб боради, диспетчерлик пунктига импульсли сигналларни юбориб туради. У ерда эса чизма графиклар ёрдамида режа топшириқларини, маълум вақтда ишлаб чиқилган маҳсулот сонини, дастгоҳларнинг қанча вақт бўш туриб қолганини, ҳар қайси деталь бўйича қанча

эхтиёт қисм қолганлигини ва бошқа шу каби ахборотларни бошқарув зарурати учун бериб боради.

Бирламчи ахборот тизими кўпинча ва ҳар хил вазиятларда аниқланиши мумкин. Асосий ишни бу ерда ишлаб чиқариш тури ва бошқарув тизимининг хусусиятлари бажаради.

### **3. Ахборотларга ишлов бериш ва уларни бошқарув қарорини қабул қилиш учун тайёрлаш**

Ахборот тизимини ташкил қилишда иложи борида бирламчи ахборотларни камайтириш, берилган маълумотларни кўпроқ ишлатиш, фақат бошқарув учун зарур бўлган диққатга сазовор ва қарор қабул қилиш учун керакли ахборотларни бериб бориш зарур.

Ахборотларни камайтириш корхонанинг ҳисоблаш марказида сақланувчи шартли ўзгармайдиган ахборотлар ҳисобига амалга оширилиши керак. Ахборотларнинг камайиши аввало шифр ва кодлар киритилиши ҳисобига амалга оширилади. Шу билан бирга, бир хил маълумотлар турли ахборотлар олиш ниятида бир неча марта такрор ишлатилиши мумкин.

Механизациялашган ва автоматлашган ахборот тизимининг самарадорлиги уларнинг қуйидаги ишларни бажара олишига боғлиқ:

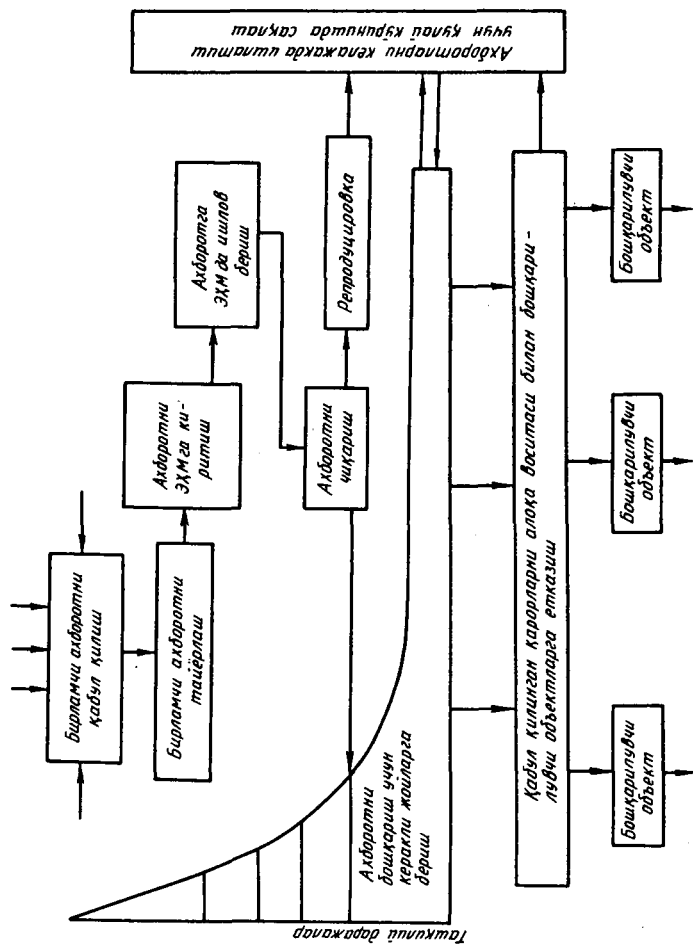
1) Жуда оз вақт ичида цехлардан, омборлардан ва бошқа жойлардан ахборотларга ишлатиш учун қулай шаклда ишлов бера олиш;

2) аввалдан маълум бўлган иктисодий натижалар билан биргаликда бошқарувни асослаш ниятида ахборотни имконияти борида кенгайтира олиш;

3) ахборотларни тартибга солинган ҳолда жамлай олиш ва узоқ вақт сақлай олиш;

4) қарор қабул қилиши учун ахборотларга маромига етказиб ишлов бера олиш.

Агар корхоналар электрон ҳисоблаш машиналари ҳамда периферий техникаси билан жиҳозланган ҳисоблаш марказига эга бўлсалар унда ахборотларга ишлов бериш жараёни қуйидаги операциялардан ташкил топган бўлади: бирламчи ахборотни қабул қилиш, уни ЭХМга киритиш учун тайёрлаш, ахборотларни ЭХМга киритиш, ахборотларга ишлов бериш, уларни чиқариш, ахборотни бошқариш учун керакли жойларга бериш, қабул қилинган қарорларни алоқа тизими воситаси билан бошқариловчи



15- чизма

объектларга етказиш ва ахборотларни келажакда ишла-тиш учун қулай кўринишда саклаш. Ахборотларга ишлов бериш 15- қизмада берилган.

Бошқарув тизимида ҳисоблар натижасини белгилаш шакллари муҳим аҳамиятга эга. Улар қарор қабул қилиш жараёнида инсон тушуниб етиши учун қулай бўлмоғи керак.

Ҳал қилинадиган масалага қараб ахборотни қарор қабул қилиш учун тайёрлаш ҳар хил кечиши мумкин. Бу ҳал қилиниши керак бўлган масалага бевосита боғлиқ. Ахборот қанчалик аниқ, ҳар томонлама бўлса, қабул қилинадиган қарор шунчалик ҳаққоний бўлади.

### **5- §. ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ АВТОМАТЛАШГАН ТИЗИМЛАР ЕРДАМИДА БОШҚАРИШ**

**Автоматик бошқариш тизимларининг асосий турлари.**

**Ишлаб чиқаришни автоматик тизимлар ёрдамида  
бошқаришнинг тузилиши.**

**Автоматик бошқариш тизимларининг тавсияномаси ва  
уларни синфларга бўлиш**

Автоматик бошқариш тизимларига «одам-машина» тизимлари, бошқариш вазифасини амалга оширишда, яъни ахборотни йиғиш ва қайта ишлашда объектнинг мақсадга мувофиқ ишлаб туришини таъминлашда қўлланадиган автоматика воситалари ва ҳисоблаш техникаси киради (ГОСТ 24.003—81).

Қайта ишланувчи ахборот ҳажмининг ўсиши ва бошқаришнинг мураккаблашиши табиий равишда электрон ҳисоблаш машиналари (ЭХМ) ни қўллаш заруриятини келтириб чиқаради. ЭХМ асосида бошқариш тизимини яратиш 60-йилларга тўғри келади. Машинасозликда ЭХМнинг кенг қўлланиши технологик жараёнлари бошқариш тизимларини автоматлаштириш (АСУТП), лойиҳалаш (САПР), ахборотларга қайта ишлов бериш (АСОИ), ишлаб чиқаришни технологик жиҳатдан тайёрлаш (АСУТПП), корхоналарни, фирмаларни, бирлашмаларни, тармоқларни, ҳудудий туманларни бошқариш (АСУП) учун маҳаллий автоматик тизимлар яратилиши билан амалга оширилади. Ҳозирги пайтда ишлаб чиқаришни бошқаришда жамловчи автоматик тизимларни яратиш жараёни кетмоқда. Бу эса умумий техник ахборот, дастур ташкил этиш асосида ЭХМдан кўпроқ мақсадга мувофиқ фойдаланиш имкониятини яратади.

16- чизмада халқ хўжалигида қўлланилаётган автоматик бошқариш тизимининг синфларга бўлиниши кўрсатилган.

(ОГАС) Ахборотни йиғиш, уни қайта ишлаш учун умумдавлат автоматлаштириш тизимидан фойдаланилади. У халқ хўжалигини бошқариш, режалаштириш ва ҳисобга олишни ҳисоблаш марказларининг давлат тармоқларини (ГСВЦ) мамлакатнинг умумавтоматлашган алоқа тизими ёрдамида бажариш асосида намоён бўлади.

ОГАСнинг асосий вазифаси халқ хўжалигини режалаштириш ва бошқаришни такомиллаштириш учун ахборот йиғиш ва уни қайта ишлаш умумдавлат тизимини яратиш, шунингдек иктисодий-математик усуллар ва ЭХМни қўллашдан иборатдир. ОГАС ёрдамида давлат, тармоқ, туман корхона АБТлари умумий услуб, ташкил этиш, ахборот ва техника асосида чамбарчас боғланади. У бошқаришнинг барча даражаларини қамраб олади. Буни йириклашган ҳолда тўрт даражага бўлиш мумкин:

1) Ўзбекистон республикасининг давлат ҳисоблаш маркази (РГВЦ).

2) Ўзбекистон вилоятларининг давлат ҳисоблаш марказлари (ОГВЦ) (тармоқлар ва вазирликлар бўйича).

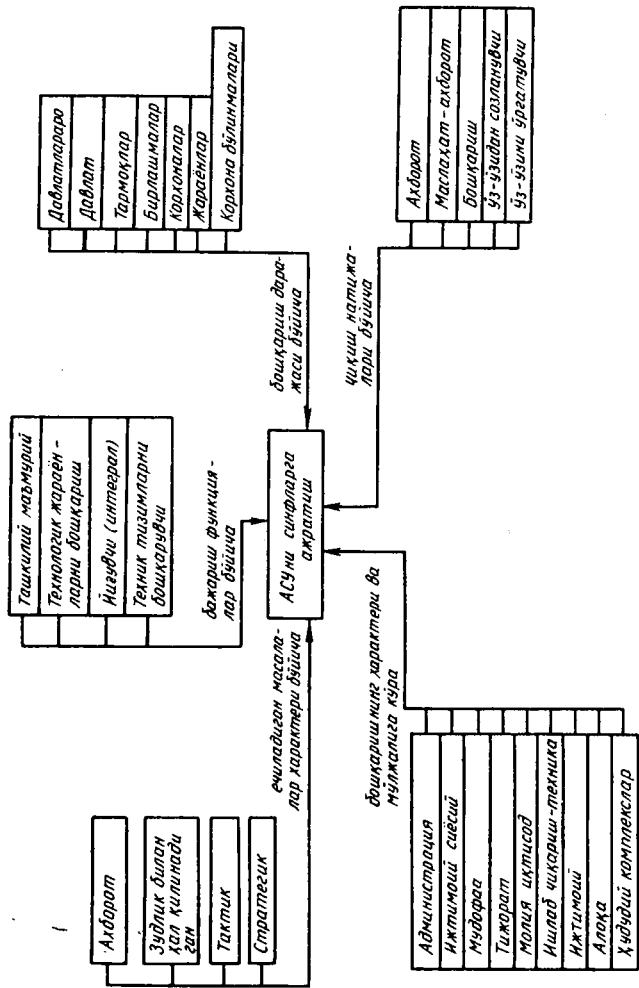
3) Иктисодий-ҳудудий давлат ҳисоблаш марказлари (ЭТГВЦ).

4) Бирлашма, корхона, фирма ҳисоблаш марказлари (ВЦ)

ОГАС қуйидаги вазифаларни бажариши керак: халқ хўжалиги ривожланишининг йиллик ва истиқбол режаларини ишлаб чиқиш. Бунда тармоқлар бўйича режа лойиҳалари, вилоят режалари лойиҳалари, моддий-техник таъминоти, режалари капитал қурилиш, молия ва транспорт таъминоти режалари тузилади, барча режаларни бошқариш ва ресурс режалари билан боғланади, халқ хўжалигининг барча бўғинлари учун ҳисобот ва ҳисобга олиш ишлари олиб борилади; давлат режалари бажарилиши оператив бошқарилади ва назорат қилинади, миждозлар барча даражадан маълумотнома ахборот, хизмат кўрсатиш ишлари билан таъминланади. Миждозларга ВЦ, ВЦҚП, КВЦлар ишдан чиққан пайтда хизмат кўрсатилади, масалан, исталган ВЦ да ОГАСдаги берилган масаланинг ечими олинishi мумкин, бунинг учун шу пайтда машина вақти захираси бўлиши етарли. Бу бутун тизимнинг яшовчанлигини таъминлайди.

ОГАСнинг техник базаси ЭХМдан коллектив ёки индивидуал фойдаланишнинг қулай шакллари, шу-





16- чизма

нингдек ҳисоблаш марказлари тармоқлари шаклида яратилади.

Ҳисоблаш марказларининг давлат тармоқлари ГСВЦ — ОГАСнинг техник таъминот қисми бўлиб, турли хил мақсадлар учун йўналтирилган ва ахборотни автоном ёки бир бутун ҳисоблаш мажмуаси сифатида йиғилиш учун мўлжалланган турли даражадаги ҳисоблаш марказларининг тўпламидир.

ГСВЦга қуйидагилар киради:

йирик корхоналар, ишлаб чиқариш ва илмий-ишлаб чиқариш бирлашмаларида, комбинатларда вужудга келтирилган яқка жамоа фойдаланиш учун ХМ (ВЦКП);

тармоқ учун ХМ (КВЦ);

абонемент пунктлари.

АСУП — одам машина тизими бўлиб, ахборотни йиғиш ва қайта ишлашни автоматлаштириш, корхонани автоном ёки АБТ таркибидаги бирлашма, фирма сифатида бошқаришни зарурий қулай ҳолда таъминлайди. АСУПни вужудга келтиришдан мақсад — ишлаб чиқариш — хўжалик фаолиятининг мақсадга мувофиқлигини оширишдир. Бу эса иқтисодий-математик усуллар ва ҳисоблаш техникасини қўллаш, шунингдек, бошқа бошқаришни такомиллаштириш тадбирлари ҳисобига таъминланади, булар жумласига ҳужжатларнинг шаклларини ва айланишини яхшилаш, норматив — маълумотнома катталикларини тартибга келтириш, АСУПни ишлаб чиқишда унинг қисм бўлинмалари ва ижро этувчиларининг вазифасини аниқлаш киради. Ўз вазифасини бажариш технологияси нуқтаи назаридан ҳар қандай бошқариш тизими қуйидаги уч вазифани бажаради:

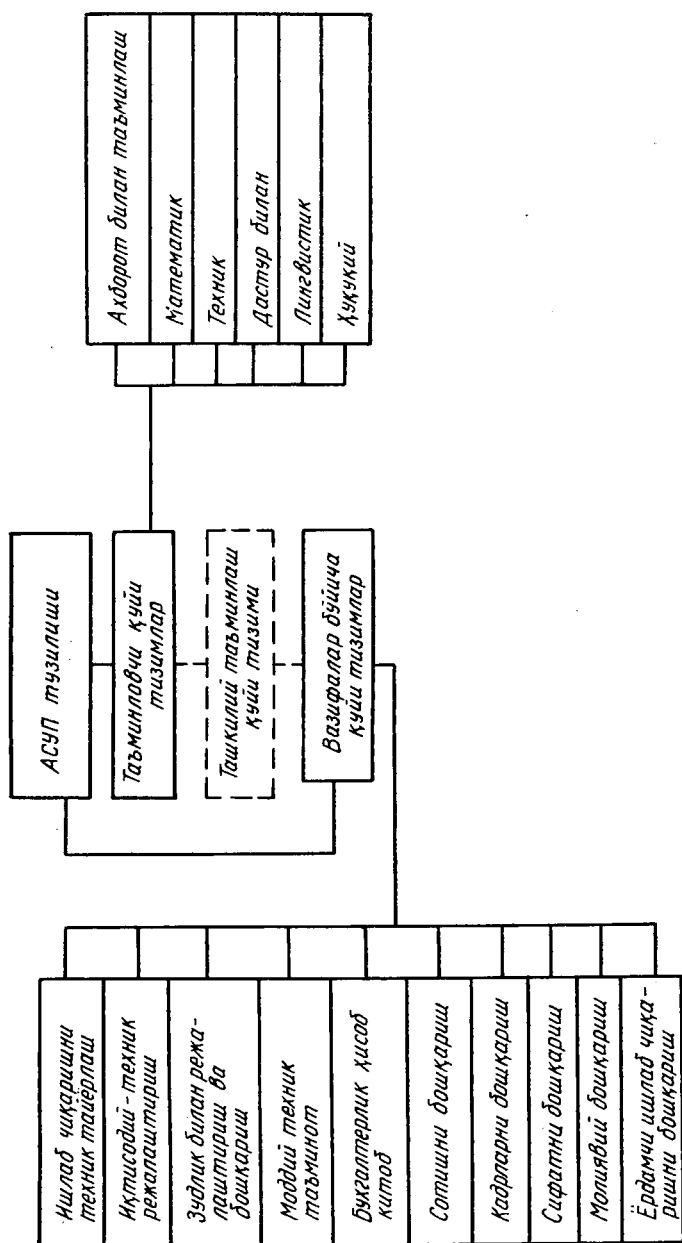
1) бошқарилаётган объект ҳақида ахборот йиғиш ва уни узатиш;

2) уни қайта ишлаб чиқиш;

3) ахборотни таҳлил қилиш ва бошқарилаётган объектга бошқарувчи таъсир кўрсатиш АСУП уч масалани автоматлаштиради ва бу билан ЭХМни оддий қўллашдан фарқланади.

Раҳбар ходим АБТ орқали олинган маълумотлардан фойдаланиб, муайян вазият учун ишлаб чиқилган бошқаришнинг шаклланмаган элементларини ҳисобга олиши ва қарор қабул қилиш керак. Бошқариш тизимини ишлаб чиқиш ва унинг ишлаб туришини таъминлаш 17- қизмада кўрсатилган.

САПР — автоматлашган лойиҳалаш тизими бўлиб,



17 - чизма

лойиҳалаш ташкилотларининг бўғинлари орасидаги зарурий ўзаро боғланишларни таъминловчи автоматлаштириш воситаларидан иборатдир (ГОСТ 22487—77). САПР тизими бўлинмалари бир-биридан ўзининг таркиби ва мўлжалланган вазифаларига кўра фаркланади. Лойиҳалашнинг муддатини қисқартириш, унинг меҳнат ҳажмини камайтириш, лойиҳалаш ҳужжатларининг сифатини яхшилаш ва лойиҳаланаётган буюмларнинг техник иқтисодий кўрсаткичларини ва сифатини яхшилаш учун САПР вужудга келтирилади.

АСТПП — ишлаб чиқаришни технологик жиҳатдан тайёрлашни автоматлаштириш тизими бўлиб, ишлаб чиқаришнинг технологик тайёрлаш функциясини бажаришда техника ва дастурли воситаларнинг одамлар билан ўзаро таъсирини таъминлашдан иборат.

АСТПП тўлиқ йўлга қўйилганда, у ишлаб чиқаришни технологик тайёрлашнинг барча масалаларини ечишни, яъни унинг лойиҳасини тайёрлаш, таҳлил қилиш, ҳисобга олиш ва автоматлаштирилган режимда ишлашини таъминлаши керак.

Ишлаб чиқаришни технологик тайёрлашнинг автоматлаштириш тизими қатор бўлимларни ўз ичига олади. Бу бўлимлар қуйидагилардан иборат: буюм тузилишининг ясалувчанлигини таъминлаш, технологик жараёнларни лойиҳалаш, технологик воситалар билан жиҳозлашни шакллантириш, ишлаб чиқаришни технологик жиҳатдан тайёрлашни бошқариш, технологик жиҳатдан жиҳозлаш воситаларини ясаш, ресурсларни нормалаштириш.

АСУТП — технологик жараёнларни автоматик бошқариш тизими технологик объектларни бошқаришнинг самарали йўлларини ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш учун мўлжалланган. Асосан унинг вазифаси маҳсулотнинг сифатини яхшилаш, жараённи барқарорлаштириш жонли меҳнат сарфини камайтириш, энергия, ёнилғи, хомашёни тежашдан иборатдир.

Мамлакатимиз иқтисодиётининг ривожланиши кўп жиҳатдан янги ва такомиллашган автоматик бошқариш тизимларининг яратилишига боғлиқдир.

ИАСУ — кўп даражали бошқариш тизими бўлиб, бошқаришнинг умумий мақсадга мувофиқлиги ва сифатини яхшилаш учун корхона бўлимларининг технологик жараёнларини маҳаллий АСУлар билан мувофиқлаштириш зарурияти уларни тузиш муаммосини келтириб чиқаради.

АСУПни ишлаб чиқиш ва жорий қилиш. АСУПни яратиш куйидаги босқичларга бўлинади:

1. АСУП лойиҳасини техник жиҳатдан иктисодий асослаш ва техник топшириқ тузиш.

2. Лойиҳанинг техник ва ишчи ҳолатини амалга ошириш.

3. АСУПни ишга тушириш.

Тизимни қабул қилиш, ишлатиб кўриш синовлари. АСУПни яратиш босқичларининг нисбий меҳнат ҳажми I-жадвалда кўрсатилган.

1-жадвал

Ишлаб чиқиш босқичи	Меҳнат ҳажми, фоииз
Лойиҳалашдан олдинги босқич	3
Техникавий лойиҳалаш	27
Ишчи лойиҳа	48
Ишга тушириш	15
АСУПнинг ишлашнинг таҳлил қилиш	7

АСУПни ишлаб чиқиш узок муддатли жараён бўлиб, махсус илмий текшириш илмгоҳларининг мутахассислари ёки корхонанинг АСУП ходимлари томонидан амалга оширилади.

АСУПни яратишнинг бир қатор босқичлари ичида куйидагилар ажралиб туради:

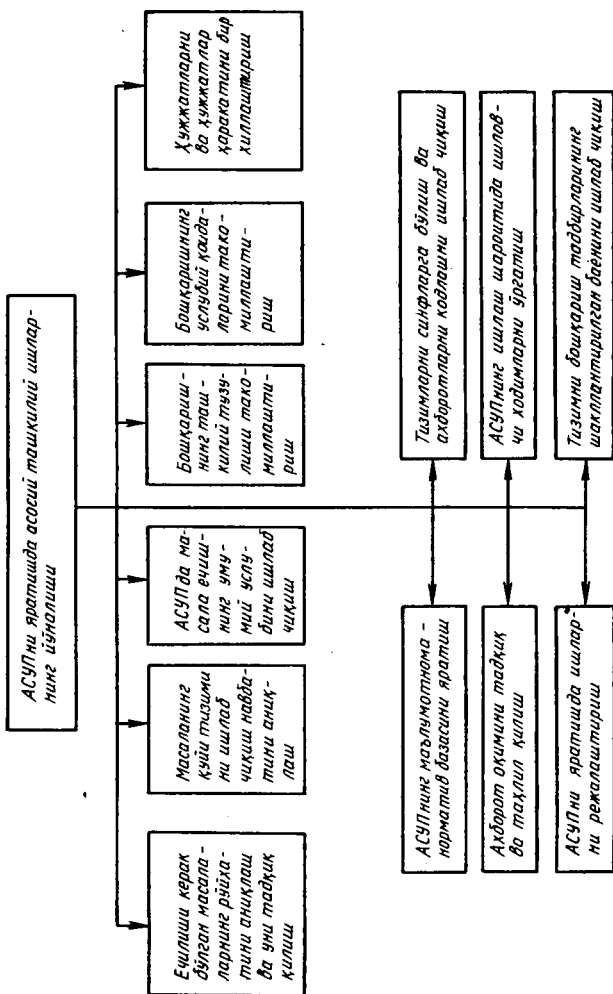
1. Лойиҳаланаётган бошқариш тизими моделининг умумий параметрлари корхонани лойиҳа олдидаан диагностик таҳлил қилиш ва бошқариш учун қўлланилаётган тизимлар асосида аниқланади.

2. Умумий параметрларни таҳлил қилиш натижалари асосида лойиҳаланаётган бошқариш тизимининг умумий тузилиши белгиланади ва уни амалга ошириш учун техник воситаларга бўлган эҳтиёж аниқланади.

3. Танланган техник воситаларнинг хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда, маълумотларга ишлов бериш тизимини уюштириш ва ишчи лойиҳани ишлаб чиқиш амалга оширилади.

4. Техник воситаларни ишга туширишдан бошлаб автоматлаштирилган бошқариш тизимининг техник базаси кенгайтирилади, биринчи галда уларни қулайлаштириш жорий қилинади. Автоматлаштиришда уч турдаги ишлаб чиқиш услуги қўлланилади:

тизимли, куйи тизимли, электрлар бўйича ёндошиш.



Тизимли услуб — тизимнинг комплекс лойиҳасини бошқаришнинг барча вазибалари бўйича жараёнларни ахборот-техник таъминлаш тизимларининг бир бутунлигини ўз ичига олувчи ишлаб чиқишдир. Тизимли услубда намунавий лойиҳалардан кенг фойдаланилади. Автоматлаштиришнинг қўйи тизимли услуби ишлаб чиқариш ёки функционал принцида бирлаштирилган комплекс масалаларни камраб олади.

АСУПни ишлаб чиқишнинг исталган услубда намунавий лойиҳаларнинг ечимидан кўпроқ фойдаланиш зарур. Намунавий лойиҳа ечими (ТПР) деганда ташкилий иктисодий, АСУни дастур ва техник таъминловчи, АСУПни агрегатлаш усулида объектнинг хусусиятларини ақс эттирувчи маълумотлар билан таъминловчи намунавий лойиҳа ҳужжатлари тушунилади.

## **1. АСУПни ташкилий таъминлаш**

### **Ташкилий таъминлашнинг асосий йўналишлари**

АСУПни ташкилий жиҳатдан таъминлаш деб ишлаш шароитида автоматлаштирилган бошқариш тизими персоналнинг фаолиятини кўрсатувчи ҳужжатлар тўпламига айтилади (ГОСТ 24003—84). Корхона АСУПни жорий қилишда ташкилий жиҳатдан жуда ҳам катта ишларни бажаради. Бунда бажариладиган ишларнинг мажмуаси 18- қизмада берилган.

### **6- §. РАХБАРНИНГ ЎЗ УСТИДА ИШЛАШИ**

Ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини оширишда раҳбар ходимларнинг малакасини узлуксиз ошириб бориш алоҳида аҳамиятга эга.

Корхоналарда раҳбарларнинг малакасини ошириш корхона жамоа битимида ҳам кўзда тутилади. Бу масала ҳар бир корхонанинг иктисодий ва ижтимоий таракқиёт режасида ўз аксини топади.

Малака ошириш турлари кўп бўлиб, малака ошириш олийгоҳлари, олий ва ўрта махсус ўқув юртларининг малака ошириш куллийтлари; республика саноат тармоғи ва тармоқлараро малака ошириш олийгоҳлари, илмий-тадқиқот, лойиҳа конструкторлик ташкилотлари шулар жумласидандир.

Раҳбарлар уч, тўрт, узоғи билан беш йилда бир марта, ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда, олдиндан белгиланган муддатда малака ошириш билимгоҳларига юборилиши зарур.

Республикамизнинг мўстақил бўлиши ва юртимизнинг иқтисодий тараққиёти ҳар бир раҳбар ходимнинг юқори даражада ҳаракатчан, изланувчан, чуқур иқтисодий билим даражасига янги хўжалик юритиш услубларини ўрганишга, ишбилармонликка, тўла хўжалик ҳисобини жорий қилишга интилувчан бўлишини талаб қилади. Шунинг учун малака ошириш ишлари анча кенгайиши, улар таркибига тизим таҳлили, тизим техникаси, социология, психология, ҳуқуқ, молия, маркетинг, менежемент, ширкатлик ва ташқи иқтисодий алоқа соҳасига оид фанлар ўқитилиши лозим.

Раҳбар ходимларнинг касб ва иқтисодий билимини ошириш борасидаги ўқув жараёни меҳнат фаолияти даврида олиб борилиши керак.

Раҳбар ходимларнинг малакасини ошириш факат корхоналар зиммасига юкланмасдан, балки юқори ташкилот раҳбарларининг, вазирликларнинг ҳам бурчидир, чунки бозор муносабатлари ҳозирги кунда раҳбар ходимлардан юқори малакани талаб қилмоқда.

Малака ошириш тизимининг самарадорлигини ошириш йўлида фаол изланишлар олиб борилмоқда.

АҚШда ва бошқа хорижий давлатларда бошқарув ходимларини ўқитиш масалалари қайта кўриб чиқилмоқда.

Хорижда эркин ўқитиш тажрибаси кенг қўлланилади. Бундай тажриба Буюк Британияда талаб қилинадиган иш стажига эга бўлган, бошқарув илмига қизиқувчилар учун фаолият кўрсатмоқда. Бундай ўқув даргоҳларида раҳбарлар ёки раҳбарлик ишига қобилиятли ходимлар ўзлари учун қулай вақтда ўқийдилар. Бу даргоҳларда замонавий ўқув воситалари ишлатилади. Адабиёт ва услубий қўлланма ёрдамида ўз устида ишлашга катта аҳамият берилади. Бундай ўқув курсларида «қобилиятли раҳбар» мавзусига 60 фоиз, адабий услубда ишлашга 12 фоиз, видеокассеталар кўришга 8 фоиз, илми нозорат қилишга ва ўқитувчилар билан мастлаҳатлашишга 20 фоиз вақт сарфланади.

Раҳбар ходимлар ўз малакаларини ошириш учун доимий равишда махсус адабиётларни ўқиб бормокла-



ри керак. Германия давлатида бундай тадбирларга жуда катта аҳамият берилади. Одатда саноат корхоналарининг раҳбарлари ўзини-ўзи тараққиёт топтириш услубини қўллайдилар. Бунинг учун улар ўз меҳнат фаолиятида йўл қўйган хатоларини таҳлил қилиш, фойдали тажрибаларни қабул қилиш, кундалик ишлар бўйича натижа чиқариш, шахсий тараққиёт услубларини ва мақсадларини аниқлашлари керак. Японияда раҳбарларнинг ўзини ўзи тайёрлашига ташкилий ва услубий ёрдам кўрсатадилар. Компанияларда ўзини ўзи тайёрлаш учун махсус дастур ва гуруҳлар яратилади, маъруза ва суҳбатлар ўтказилади. Малакасини оширгани учун мукофотлар жорий қилинади.

### **7- §. БОШҚАРУВНИНГ ХИЗМАТ ЭТИКАСИ ВА МАДАНИЯТИ**

Маълумки, ишлаб чиқаришда меҳнат унумдорлиги даражаси ва ўзаро муносабатлар таърифи инсоннинг кайфияти билан бевосита боғлиқ. Кайфият эса кундалик ҳаёт тарзимизга ва ўз кайфиятимизни бошқара олишимизга боғлиқ.

Биз иш кунимизни қачон бошлашимиздан қатъи назар (эрта билан, пешинда ва кечки пайт) унинг бошланиши ҳамма вақт уйимиздан чиқиш олдидаги вазиятга, яъни қандай дам олганимизга, уйдагилар билан бўлган муносабатларга ва шу қабиларга боғлиқ. Шунинг учун биринчидан, ўз хулқимизни ҳар қандай шароитда бошқаришни ўрганишимиз керак.

Иккинчидан, хонага кирганда у ерда ўтирганлар (уларнинг ёши ва лавозимидан қатъи назар) билан биринчи бўлиб саломлашиш даркор. Бу билан биз уларга янги иш кунини яхши кайфият билан бошлаганимиз, уларга ўзимизнинг керакли ёрданимизни аямаслигимизни изҳор қилган бўламиз.

Учинчидан, қўл остимиздаги ходимлар билан сизлашиб гаплашишимиз лозим. Бу ҳам хизмат кайфиятини яхшилайти ва меҳнат интизомини янада мустаҳкамлайди.

Раҳбар ўз ишида, ахлоқ-одоб қоидаларининг мулоимлик ва ўзаро ёрдам каби меъёрларига таянади. Шу билан бирга раҳбарнинг ижтимоий аҳволи унинг ўзига хос ахлоқини ҳам белгилайди. Бу сифат раҳбарнинг ўта тўғрилигини ифодалайди ва уни юқори

ташкilot ва идораларга нотўғри ахборотлар беришдан, давлат андозаларини бузишдан тияди.

Йиғилишлар ўтказилаётган вақтда уларнинг қатнашчиларига нисбатан мулойим бўлиш керак, чунки одамлар бундай йиғилишларга мақбул бошқарув қарорларини яратиш учун келадилар, бундай қарорлар эса биринчи навбатда, раҳбар учун ўта муҳим ҳисобланади.

Бошқаларни сабр-тоқат билан эшитишга одатланишимиз, сўзловчиларнинг сўзини охиригача эшитишга ҳаракат қилишимиз, ходимларнинг фаоллигини тақдирлашимиз керак. Кўпчилик олдида оддий «рахмат» айтиш ёки «миннатдорчилик» билдириш баъзан моддий тақдирлашдан ҳам афзал бўлиши мумкин. Агар бирор ходимни ишдаги нуқсонлари учун жазолаш керак бўлса, албатта адолат чегарасидан чиқмаслик ва кўпол муомала қилмаслик керак. Сўз шаклини ва жазо турини танлашда жазоланувчи ходимларнинг ёшини, жинсини ва характерини инобатга олиш яхши натижалар бериши мумкин. Танқид — одамларга катта ва зарур таъсир кўрсатувчи воситадир. Шунинг учун уни керакли вазиятда ниҳоятда эҳтиётлик билан ишлатмоқ керак. Ходимларнинг кадр-қимматларини тушунмаслик, кўпол муомала қилмаслик, танқидни иложи борича оддий жанжалга айлантирмаслик керак.

Зеро раҳбарлик услуби бошқариш маданиятининг маълум элементларига эга бўлишни тақозо этади.

Бошқариш маданиятининг элементлари тегишли меъёрлар билан белгиланадиган ахлоқ қоидаларини ўз ичига олади.

Ишлаб чиқаришда раҳбарлар ўртасида ва раҳбарлар билан оддий ходимлар ўртасида муносабатлар маданиятлилик қоидаларига асосланмоғи керак. Бу қоидалар республикамиз ишига садоқат, Ватанга муҳаббат, жамият бахт-саодати йўлида ҳалол меҳнат қилиш, ижтимоий бурчни юксак даражада англаш, кишилар ўртасида инсонпарварлик муносабатлари ва ўзаро ҳурмат, киши-кишига дўст ва биродар қабилардан иборат.

Бошқариш маданиятини такомиллаштириш — унинг барча элементларига эътиборни кучайтириш демакдир. Раҳбарнинг маданият даражаси бу ўта мураккаб кўрсаткич ҳисобланади. Ҳеч ким раҳбар бўлиб

туғилмаслиги барча учун тушунарли ҳақиқат. Аммо раҳбарнинг маданиятли бўлиши қуйидагиларга боғлиқ:

- а) Оилавий келиб чиқиши, ота-онаси, яқин қариндош-уруғлари;
- б) ёшлиқдан ўсиб улғайган муҳити, яъни яқин кишилари, дўст, ўртоқлари;
- в) илмга, санъатга, адабиётга қизиқиш даражаси;
- г) илм даражаси (маълумоти);
- д) улғайиш даврида қандай шахслар билан яқин муносабатда бўлганлиги;
- е) табиатга, жониворларга муносабати;
- и) кишиларга меҳрибон ва эътиборли бўлиш даражаси;
- з) оилага, фарзандларга муносабати ва шу қабиларга боғлиқ.

Маданият — бошқариш услубининг энг муҳим мажмуасидир. Бинобарин кишига нисбатан ишонч ва муҳаббатни ўзида мужассамлаштирган, юксак маданиятлилик, пухта уюшқоқлик, аниқлилик ва тезкорлик сингари одамийлик фазилатлари ҳар бир раҳбар учун намуна бўлмоғи керак.

## IV б о б

### 1-§. МЕҲНАТ ЖАМОАЛАРИНИ БОШҚАРИШ

Жамоа ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, фан-техника тараққиёти ютуқларини ҳаётга татбиқ қилиш учун хўжалик механизмини, иқтисоднинг бошқарилишини, тарбия ишларини, меҳнат интизомини мустаҳкамлашни, меҳнаткашларни бошқарувга кенг тарзда жалб қилинишини такомиллаштириш зарур. Бу эса инсон омилининг янада юксалишини таъминлайди. Инсоннинг ўз манфаати учун қизиқишини ва жавобгарлигини ошириш мақсадида хўжалик механизмини қайта қуриш чора-тадбирлар тизимини ишлаб чиқиш ва уни меҳнат жамоаларининг самарали фаолиятини таъминлаш мақсадида жорий қилиш зарур.

Корхоналарда меҳнат шундай ташкил қилиниши керакки, у бир гуруҳ иқтисодий, сиёсий, ижтимоий масалаларни ўз ичига олиб, меҳнат жамоасининг тараққиётини таъминласин. Бу талабларни ҳар хил шаклдаги меҳнат жамоалари, айниқса ишлаб чиқариш бригадалари тўла қондиради. Мазкур бригадалар бир қанча вазифани бажаради. Бу вазифаларни қуйидаги гуруҳларга ажратиш мумкин:

1. *Ишлаб чиқаришга оид вазифалар.* Булар тақибига бригада ишлаб чиқариш режасининг лойиҳаси, маъмурият кўриб чиқиши учун зарур бўлган самардорликни ошириш, маҳсулот сифатини яхшилаш, кўп меҳнат талаб қиладиган жараёнларни механизациялаш, меҳнат интизомини мустаҳкамлаш, моддий ва хом ашё ресурсларини тежаб ишлатиш каби масалалар қиради.

2. *Иқтисодий масалалар.* Булар бригадада меҳнатни илмий асосда ташкил қилиш, маҳсулотнинг меҳнат ҳажмини камайтириш, техник асосланган вақти меъёрларни киритиш, бригада таркибидаги ишчилар сонини ўзгартириш қабилардан иборат.

3. *Ижтимоий-тарбиявий масалалар.* Булар таркибига бригадада меҳнат шароитини яхшилаш, меҳнат интизомини мустаҳкамлаш учун мунтазам ишлар олиб бориш, меҳнат интизомини бузиш ҳолатларини кўриб чиқиш, айбдорларга бериладиган жазо турларини аниқлаш ва шу қабилар қиради.

Ишлаб чиқариш бригадалари шундай одамлардан ташкил топиши керакки, улар ёшлари, жинслари, маълумотлари, ихтисосликлари, малакалари, қобилият ва бошқа сифатлари билан бир-биридан фарқ қилиши лозим.

Шундай қилиб жамоа раҳбарларининг асосий вазифаси бригадани керакли миқдорда ишчилар билан тўлдиришгина эмас, балки уларнинг ҳақиқий жамоа бўлишларини ҳам таъминлашдан иборат.

Ишлаб чиқариш бригадалари бажараётган ишнинг ҳажми ва характериға ҳамда бошқа техник ва технологик шартларға қараб ихтисослашган ва комплекс турларға бўлинади.

Ихтисослашган бригадалар таркибига бир хил ихтисосға эға ва бир хил технологик жараёнларни бажарувчи ишчилар қиради.

Комплекс бригадалар таркибига ҳар хил ихтисосға эға бўлган, техник жиҳатдан ҳар хил, аммо бир-бириға боғлиқ ишларни бажарувчи ва маҳсулотни тайёр бўлиши даражасигача ишлаб чиқарувчи ишчилар қиради. Бундай бригада ишчилари бемалол бир-бирларининг ўринларини босишлари, ўз ихтисосларидан ташқари қўшимча яна битта ёки бир неча ихтисосликларға эға бўлишлари керак.

Ўз навбатида комплекс бригадалар сменали ва сменадан сменага ўтувчи хилларга бўлинади. Сменали бригадалар таркибига бир смена жараёнида иш бажарувчи ишчилар киради.

Сменадан сменага ўтувчи комплекс бригадалар барча сменаларда ишловчи ишчиларни ўз ичига олади. Бундай бригадаларда режалаштириш ишлари, бажарилган ишларнинг ҳисоби, дастгоҳлар ва иш вақтидан унумли фойдаланиш, ишчиларнинг малакасини ошириш ва уларнинг ёндош ихтисосликларни осонликча эгаллаши таъминланади. Амалиётда иш тажрибалари шуни кўрсатадики, бригададаги ишчиларнинг малакаси, маданияти қанчалик юқори бўлса, ижтимоий талаблари, меҳнатсеварлиги ва тараққиёти шунчалик баланд бўлади. Улар бригада ишига ҳамиша жонкуярлик билан ёндошадилар.

Ишлаб чиқариш бригадаларининг бошқарув механизмини такомиллаштириш жамоа аъзоларининг вазифаларини аниқ тасаввур қилинишини вазирликларнинг бригада ишчилари орасида тўғри тақсимланишини ва бошқарув масалаларини самарали ҳал қилинишини таъминлайди.

Ишлаб чиқариш бригадасида илғор, юқори малакали ташкилотчилик қобилиятига ва бригада аъзолари ичида обрў-эътиборга эга бўлган шахс бошчилик қилади.

Бригадирнинг мураккаб ва кўп қиррали вазифаси унинг фаолияти доирасини бироз торайтиришни талаб қилади. Шу мақсадда ҳар бир корхона бригадирлар тўғрисида низом яратиши, унда уларнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари тўлиқ аниқлаб берилиши мақсадга мувофиқ бўлади.

Бригада бошлиғи зиммасига қуйидаги вазифалар юкланади:

а) ҳар бир бригада аъзосига бригада олдида турган ишлаб чиқариш топшириғини аниқ етказиш;

б) ишчилар меҳнатини илмий асосда ташкил қилиш, билим ва малакасига қараб жой-жойига қўйиш;

в) ишчилардан технологик интизомнинг тўғри бажарилишини талаб қилиш ва меҳнат хавфсизлигини таъминлаш;

г) иш жойларини материаллар, асбоб ва мосламалар, техник ҳужжатлар билан ўз вақтида ва узлуксиз таъминлаш;

д) ишсиз туриб қолиш ҳолатларини бартараф этиш учун барча чора-тадбирларни қўллаш;

е) бахтсиз ҳодисаларнинг олдини олиш.

Бригадалар бошқаруви самарадорлигининг оширилиши ва ишчиларнинг бошқарув ишларида бевосита иштирок этишини таъминлаш мақсадида ишлаб чиқариш бригадалари кенгаши ташкил этилади. Унга ишлаб чиқариш, ташкилий ва ижтимоий-тарбиявий вазифалар юкланади. Кенгаш йиғилишларида режа топшириқларининг бажарилиши, меҳнат ва технологик интизомни мустаҳкамлаш масалалари ва ишлаб чиқариш маданияти кабилар кўриб чиқилади.

Корхоналарда бригадалар бошқарувининг энг юкори ташкилоти — бригадирлар кенгашидир. У бригадирларнинг умумий мажлисида сайланади.

Бригадирлар кенгаши бир ойда бир марта йиғилиш ўтказади ва унга ишлаб чиқариш раҳбарларини жамоат ташкилотлари вакилларини таклиф этади.

## **2- §. ЯНГИЧА ХЎЖАЛИК ЮРИТИШ ЖАРАЕНИДА РАҲБАРНИНГ ТАШАББУСКОРЛИГИ**

Ҳозирги даврда хўжалик механизмини тубдан қайта қуришнинг энг муҳим хусусияти ва қонуният — корхона ва бирлашмаларнинг ўзини-ўзи бошқаришга ўтишидир. Мустақиллик, манфаатдорлик ва масъулият — ўзини-ўзи бошқаришнинг учта таркибий қисми ҳисобланади. Шу билан бирга масъулият ва жамоа манфаатларини мувофиқлаштиришнинг яхши созланган механизми корхоналар мустақиллиги, яъна эркин, ўз самарадорлиги йўналишида ҳаракат қилишни кенгайтиришнинг бошланғич шартидир.

Хўжалик юретишнинг янги шароитида меҳнат жамоалари меҳнат ресурсларидан, шунингдек хом ашё, материаллар ва энергиянинг барча турларидан янада оқилона фойдаланишдан манфаатдор бўладилар. Корхоналарнинг мустақиллигини молиявий ва моддий жиҳатдан таъминлаш учун унинг ихтиёрига ишлаб чиқаришни, фан ва техникани ривожлантириш, меҳнатга ҳақ тўлаш, моддий рағбатлантириш, ижтимоий ривожланиш фондлари берилмоқда.

Ҳозирги шароитда хўжалик раҳбарлари меҳнат жамоалари билан биргаликда ўз режаларини мустақил

равишда ишлаб чиқиш, уни асослаш ва таксимлаш ҳуқуқига эга бўлдилар. Ҳозирги бозор муносабатлари шароитида нарх-наво кундан-кунга ошиб бормокда. Бундай оғир ва мураккаб шароитда республикамиз корхоналари бутунлай тўхтаб қолиши, ишсизлар армияси кўпайиши хавфи туғилди. Бундай шароитда раҳбарларнинг ишбилармонлиги иш бериб қолди. Чунончи, корхона раҳбарларининг ишбилармонлиги, ташаббускорлиги ҳисобига корхоналар кенг халқ истеъмол маҳсулотларини ишлаб чиқишга, ерли хом ашё ва материалларнинг самарали ишлатишга ўтдилар. Раҳбарларнинг бундай ташаббус кўрсатиши меҳнаткашларнинг даромадларини оширишга, уларни бозор иқтисодининг оғир дамларида моддий ҳимоя қилишга ёрдамлашмоқда.

Раҳбарларнинг бундай ташаббускор бўлиши жамоага ва меҳнаткашларга қуйидаги самарани бериши мумкин:

- а) корхона меҳнаткашлари доим иш билан таъминланадилар;
- б) бозор халқ истеъмоли ва озиқ-овқат моллари билан бойийди;
- в) меҳнаткашларнинг маоши бир неча марта ошади;
- г) меҳнаткашларнинг кундалик сарф-харажатларининг бир қисмини корхона даромади ҳисобидан қоплаш имконияти яратилади.

Раҳбарларнинг яна бир муҳим ташаббуси — бу қўшма корхоналарни бунёд этишдир. Бир неча вилоят ва туманларда, хорижий давлатлар ишбилармонлари ёрдамида мавжуд маҳаллий хом ашё асосида маҳсулот ишлаб чиқарувчи қўшма корхоналар ташкил этилмоқда. Бундай корхоналар ҳар хил халқ истеъмол ва озиқ-овқат маҳсулотларини ишлаб чиқариш билан бирга маҳаллий халқ вакиллари иш билан таъминламоқда.

Раҳбар ходимларнинг яна бир фойдали ташаббуси — қишлоқ хўжалик жамоалари таркибида кичик пахта, пилла, қора кўл терилари, жун ва мева-сабзавотларга ишлов бериб, улардан тайёр маҳсулот ишлаб чиқарувчи корхоналарни ташкил қилишидир. Улар мева-сабзавотларни исроф бўлишдан, сифати бузилишидан сақлайди.

### 3-§. РАҲБАРНИНГ ХОДИМЛАР БИЛАН ИШЛАШИ

Бугунги кунда корхоналарнинг ўзини маблағ билан таъминлашга ўтиши ва бошқарув вазифаларининг мураккаблашуви ходимларни тўғри танлаш, уларни жой-жойинга қўйиш ва тарбиялаш ишларига катта масъулият билан қарашни талаб қилади. Шу билан бир вақтда бошқарув ходимлари олдига қўйиладиган талаблар ҳам ошди. Бошқарув ходимлари — меҳнаткашларнинг энг яхши вакиллари бўлиб, улар ўз билимларига, кўникмаларига ва тажрибасига кўра меҳнат жамоаларининг меҳнат фаолиятини ташкил қилишга қодир кишилар бўлишлари керак.

Ходимлар сиёсати — ходимлар билан ишлашнинг асосий йўналишидир. Унда ходимлар тўғрисида, уларнинг хўжалик юритишнинг янги шароитларида фан-техника тараққиётининг юкори чўққиларига чиқиб олишини, ишлаб чиқаришнинг юксак самарадорлигини таъминлашга қодир шахсларни тарбиялаб етказиш тўғрисида сўз юритилади.

Мустақил Ўзбекистон худудида ходимлар сиёсатига бутунлай бошқача ёндошилмоқда. Шу муносабат билан ходимларни танлаш ишларига қуйидаги талабларни қўйиш мақсадга мувофиқдир:

1. Ходимлар таркиби доимий ишчи кучлар билан тўлдирилмоғи, уларни алмаштириш жараёни узлуксиз бўлиши зарур.

2. Ходимларнинг ғоявий-назарий ва сиёсий даражаси камситилмаслиги керак.

3. Ходимларнинг танҳо фикр юритишини ва фаолиятини қўллаб-қувватлаш, уларга берилган ҳуқуқлардан фойдаланиши учун зарур шароитлар яратиш керак.

4. Топширилган вазифанинг бажарилиши жавобгарлигини, интизомни ва ўзаро талабчанликни янада кўтариш лозим.

5. Ходимлар танлашда ўз мафаатини кўзлаб ишлайдиганлардан, қариндош-уруғлар, ошна-оғайничлик ва бошқа иллатлардан тозаланиш зарур.

Ходимлар сиёсатининг энг муҳим вазифаси бошқарув ходимлари олдига қўйиладиган талабларни ишлаб чиқишдан иборат. Бу талаблар ходимлар танлашда уларнинг қуйидаги хислатларини инобатга олишни тақозо қилади:



а) сиесий хислатлар. Булар таркибига: ғоявийлик, сиёсий ётуқлик ва маъсулиятлилик кабилар киради.

б) ишчанлик хислатлари. Буларга билимдонлик, ташкилотчилик қобилияти, янгиликни ҳис қила олиш туйғуси, янги техника, технология ва ташкилий ғояларни муносиб равишда баҳолаш ва уларни амалда қўллаш билиш хислатлари киради. Ишчанлик хислатининг энг муҳим томони омилкорликдир.

в) шахсий хислатларга тез ва чуқур фикрлаш, топағонлик, собитқадамлик, ирода, таваккал қила билиш, зарур бўлганда бутун маъсулиятни ўз зиммасига олиш, катъиятлилик ва матонат киради.

Ходимлар билан ишлаш тизимида «объект» ва «субъект» деган тушунчалар мавжуд бўлиб, объект — ходимлар билан ишлаш тизимининг асосий таркибий қисмлари: ходимларни танлаш, уларга баҳо бериш; субъект — бу ходимлар вазифаларини рўёбга чиқарувчи идора ва ходимларнинг жамидир.

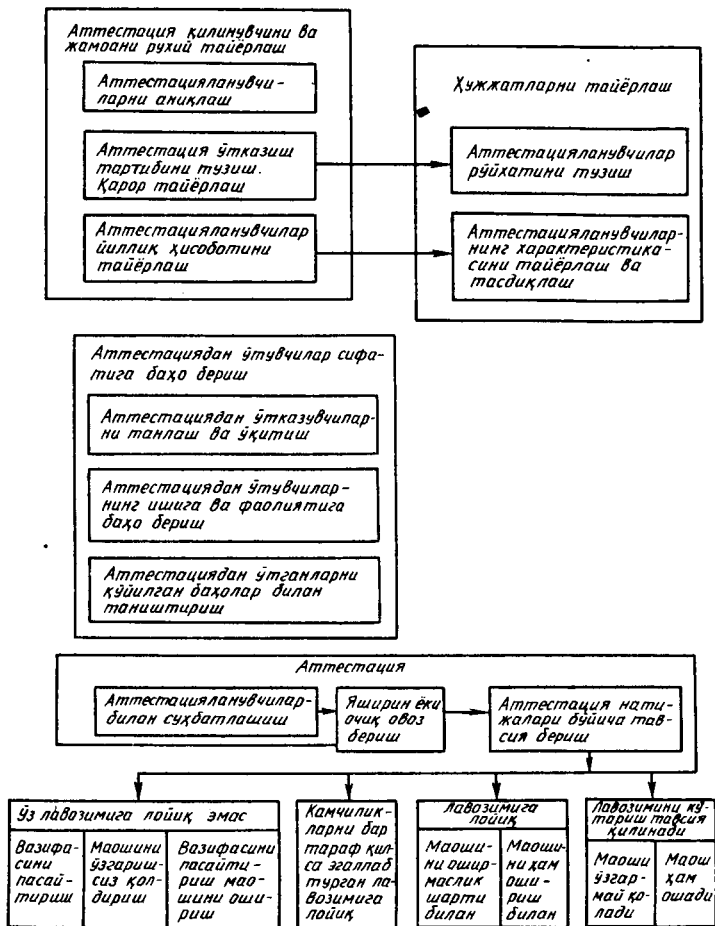
Хўжалик юритиш механизми билан ходимлар орасида иш олиб бориш тизимининг уйғун тарздаги бирлиги муҳим аҳамият касб этади. Бу тизим янги турдаги ходимларнинг бошқарув соҳасида пайдо бўлиши, мустаҳкам ўрнашиб қолиши ва кенг ёйилишини таъминлаши лозим. Бу эса улар фаолиятининг услуги янги вазифаларга ва хўжалик юритиш шарт-шароитларига батамом мувофиқ бўлади.

Ишлаб чиқаришда ходимлар билан ишлашнинг ўзига хос хусусиятларидан биттаси — бу ходимларни танлашдир. Ходимларни тўғри танлаш ва жой-жойига қўйишда зарур маъсулият билан ёндошишмаса иш якунлари қутилган самара бермаслиги аниқ.

Ходимлар танлаш услуги қанчалик пухта ишлаб чиқилган бўлса, жамоанинг меҳнат фаолиятида қутилган самарадорликка шунчалик тез эришиш амалиётда исбот этилган.

Ходимларга баҳо бериш. Бу ишнинг белгилаб қўйилган тартиби «аттестация» деб аталади.

Аттестация ходимларни танлаш ва тарбиялашга, уларнинг ишбилармонлик малакасини ва билим даражасини оширишга хизмат қилади. Ходимларни аттестациядан ўтказиш тартиби 19-чизмада берилган. Аттестация жараёнида ходимларнинг малакасига, унинг бажарётган ишига ёки лавозимига лойиқлигига ҳолисона баҳо берилиши керак. Аттестация қилинаётган ходимнинг иши-



19- чизма

га баҳо беришда унинг режа топшириқларини бажаришдаги шахсий хизмати, меҳнат интизоми, ўз вазифасини сидкидилдан бажариши инobatга олиниши зарур. Ана шулар асосида аттестация қилувчилар очик овоз бериш билан куйидаги баҳоларни бериши мумкин:

- 1) бажараётган лавозимига лойиқ;
- 2) ходим кўрсатилган нуксонларни кейинги ўтказиладиган аттестациягача йўқотса, бажараётган лавозимига лойиқ;

3) эгаллаб турган лавозимига лойиқ эмас.

Ходимларни ўқитиш. Ходимлар ўқувининг икки тури мавжуд:

а) бирор янги, юқорирок лавозимда ишлашига тайёрлаш мақсадида ўқитиш;

б) бирор лавозимни эгаллаб турган ходимни малакасини, билим даражасини ошириш мақсадида ўқитиш.

Ишчи ходимлар шогирд сифатида, ҳунар-техника билим юртларида тайёрланади. Мутахассис ходимлар ўрта махсус ва олий билимгоҳларда тайёрланади. Бундай ўқитиш тури кундузги, кечки ёки сиртки куллийётларда амалга оширилади.

Ходимлар малакасини ошириш. Бу жараён жуда хилма-хилдир. Умумий шаклда малака оширишда қуйидаги вазифалар бажарилади:

а) қисман унутилиши мумкин бўлган билимларни тиклаш;

б) фан-техника тараққиёти, ишлаб чиқариш, меҳнат ва бошқаришни ташкил этиш тизимидаги ўзгаришлар билан боғлиқ бўлган янги муаммоларни, янги иш услубларини ўрганиш;

в) бошқарувни қайта ташкил этиш ва қайта куриш, меҳнатнинг жамоа турларини ташкил этишнинг туташ касбларини эгаллашни талаб этувчи ҳар хил шакллارининг ривожланиши муносабати билан ходимларни бошқа малакага тайёрлаш.

Турли (тармоқлараро) вазифалар бажарувчи ташкилотлар — режа, молия, таъминот, илмий-техник, ўқув-статистик ва шу қабилар қошида ҳам хўжалик ходимларини ўқитадиган ўқув масканлари мавжуд.

Олий билимгоҳлар қошида ташкил этилган куллийётлар ўқитиш муассасалари орасида муҳим ўрин эгаллайди.

Ҳозирги кунларда республикамиз мустақиллиги даврида ходимларни ўқитиш бир қанча хорижий давлатларда ҳам муваффақият билан олиб борилмоқда. Бу турдаги ўқиш ҳам иккита мақсадни кўзда тутади: биринчидан, республика учун зарур бўлган мутахассисликлар бўйича жаҳон талабларига жавоб берадиган ходимларни тайёрлаш бўлса, иккинчидан, мутахассис ходимларни, илғор хорижий давлатлар олийгоҳларида замонавий билимларни эгаллашлари учун ўқитилишидир. Бу каби мутахассис ходимлар мустақил

Ўзбекистонимизнинг иқтисодини, фан ва техникасини, ишлаб чиқаришни жаҳон талабларига жавоб берадиган қилиб тараққиёт топтириш учун жуда ҳам зарур.

#### **4-5. ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИНГ ТЕХНИК ТАРАҚҚИЕТИДА РАЎБАР РОЛИ**

Фан-техника тараққиётининг жадал суръатларда ривожланиши шароитида ишлаб чиқаришнинг техникавий даражасини юксалтириш меҳнат унумдорлигини оширишнинг асосий манбаи ҳисобланади.

Корхоналарда фан-техникани жадаллаштириш бир турдаги маҳсулотни бошқа турдаги замонавий маҳсулот турларига тезда алмаштиришга имкон яратади. Корхоналарда ишлаб чиқаришни техник ривожлантиришнинг энг самарали воситаларидан бири мавжуд асбоб-ускуналарни ўз вақтида янги, замонавийларига алмаштириш ва ишлаб турганларини такомиллаштириш, бунинг натижасида уларнинг унумдорлигини, аниқлигини ошириш, шунингдек, маҳсулот сифатини яхшилашдан иборатдир. Ишлаб чиқаришнинг техник даражасини ошириш янги асбоб-ускуналарни сотиб олиш ва эскиларини такомиллаштиришгагина боғлиқ эмас. Қатор илғор корхоналарнинг кўп йиллик иш тажрибалари шуни кўрсатадики, эскирган асбоб-ускуналарни ўз вақтида ишлаб чиқаришдан чиқариб ташлаш, ишлаб турган асбоб-ускуналарнинг сменали коэффициентини оширишга, меҳнат унумдорлигини ва фонд самарадорлигини кўпайтиришга, таъмирлаш ишлари ҳажмини камайтиришга, ишлаб чиқариш самарадорлигини юксалтиришга имкон яратади.

Корхоналарда ишлаб чиқаришни техник ривожлантириш режага асосан амалга оширилади. Бунга қуйидаги масалалар киритилади:

- янги турдаги маҳсулотларни ўзлаштириш ва унинг сифатини ошириш;
- ишлаб чиқаришда замонавий технологияларни қўллаш, уни автоматлаштириш ва механизациялаштириш;
- меҳнатни илмий асосда ташкил этишни ишлаб чиқаришга жорий қилиш;
- илмий тадқиқот ва тажриба конструкторлик ишларини амалга ошириш;
- атроф муҳитни муҳофаза этиш ва табиий ресурслардан мақсадга мувофиқ фойдаланиш;

— ишлаб чиқаришни техник жиҳатдан ривожлантириш режаларини амалга ошириш уларни бажарадиган тегишли раҳбарларга — цех раҳбарларига ва ишлаб чиқариш усталарига тааллуқлидир.

Ишлаб чиқариладиган маҳсулот сифати меҳнат жамоасининг иш натижаларига бевосита боғлиқ. Фан-техника тараққиёти шароитида вақт омили муҳим аҳамиятга эга. Янги маҳсулот турларини тезда ўзлаштириш ва унинг лойиҳада кўрсатилган меҳнат ҳажмига қисқа вақт ичида етиб олишга эришиш, жиҳозларнинг лойиҳада кўрсатилган қувватларини белгиланган муддатдан олдин ўзлаштириш — янги маҳсулот ишлаб чиқариш миқдорини кўпайтиришга ва унинг иқтисодий самарадорлигини оширишга имкон яратади. Қорхоналар ҳар доим ишлаб чиқаришни жадаллаштириш ва янги техникани жорий этиш бўйича мавжуд имкониятлардан тўлиқ фойдаланмайдилар. Қорхоналарда асбоб-ускуна, машина, механизмлар ўз вақтида ишга туширилмаганлиги ва ишлаб чиқариш майдонларига мақсадга мувофиқ ўрнатилмаганлиги сабабли ишлатилмасдан кўп вақт туриб қолиш ҳоллари кўп рақ учраб туради. Бу эса янги техникадан қутилган самарани кўлга киритишга имкон бермайди.

Илғор қорхоналарнинг кўп йиллик иш тажрибаси шуни кўрсатадики, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш кўп жиҳатдан уларни бошқариб турган раҳбарларга боғлиқ. Техник ривожланишнинг келажигини кўра билиш, янги ишлаб чиқаришни олдиндан техник ва ташкилий тайёрлаш ҳамда уни доимий равишда моддий-техника жиҳатдан ўстириш, уларнинг ишчи ва раҳбарларининг касбини ва мутахассислик маҳоратини кўтариш қорхонани техник қайта қуроллантиришни жадаллаштиришнинг муҳим шартидир.

Ишлаб чиқаришни техник жиҳатдан таъминлашда раҳбарнинг муҳандис, техник ходимлар билан доимий биргаликда ишлаши янги буюмнинг технологиясини ишлаб чиқиш, тайёрлаш ва уларга ишлов бериш, ҳар хил ишга ярайдиган асбоб ва мосламаларни олдиндан тайёрлаш, уларни ўз вақтида такомиллаштиришга ёрдам беради. Янги буюмни яратиш ва уни ишлаб чиқаришда ишчи, муҳандис, раҳбар ва бошқа ходимларнинг касби ва малака маҳорати қанчалик юқори бўлса, уни шунчалик тез, қисқа вақт ичида ишлаб чиқариш мумкин бўлади. Бу эса қорхона иқтисодини юксалтиришга ёрдам беради.

## 5-§. ИШЛАБ ЧИҚАРИШДА МЕХНАТ МУҲОФАЗАСИНИ ТАЪМИНЛАШДА РАҲБАР РОЛИ

Корхоналарда меҳнатни муҳофаза қилиш, техника хавфсизлиги, ишлаб чиқариш санитариясининг барча масалалари тегишли қонун-қондалар билан бошқариб турилади.

Ишлаб чиқаришда техника хавфсизлигини таъминлаш ишлаб чиқаришда банд бўлган ходимлар соғлиғини сақлаш ва уларга янада яхшироқ шароит яратилишига олиб келади. Ишлаб чиқаришда ишчиларнинг меҳнат шароитини яхшилаш, бахтсиз ҳодисалар, жароҳатланишлар, касб касалликларининг олдини олишнинг бирдан-бир чораси меҳнат хавфсизлиги қондаларини ўқитиш ва уларга катъий риоя қилишдир. Меҳнат хавфсизлиги тадбирлари ишчиларга йўриқномалар, кўрсатмалар бериш ва ўқитиш усули билан амалга оширилади.

Йўриқнома беришнинг умумий, даврий ва қўшимча турлари мавжуд бўлиб, янги ишга қабул қилинган ишчилар, хизматчилар умумий йўриқномадан ўтказилади. Барча турдаги йўриқномалардан ўтказилганлик ҳақида маълумот «Техника хавфсизлиги бўйича йўриқнома журнали»га ёзилади. Мавжуд қонунчиликка асосан техника хавфсизлиги қондаларига зид иш тутган ишчига фақат қўшимча йўриқнома олгандан кейингига ўз ишида ишлашга рухсат берилади.

Тошкент авиация ишлаб чиқариш бирлашмаси маъмурияти томонидан жароҳатланишлари ва касб касалликларининг олдини олиш тадбирларини кучайтириш мақсадида меҳнат муҳофазасини уч поғонали: алоҳида участка — цех — корхона микёсида назорат қилиш тизими ўрнатилган.

Корхонада махсус андозалари яратилган бўлиб, унда ҳар бир поғонада меҳнатни муҳофаза этиш бўйича бажариладиган ишлар, уни бажариш ва назорат қилиш усуллари берилган. Шунингдек, ҳар бир поғонанинг иши ва назорати учун маъсул раҳбар ходимлар белгиланган.

Ишлаб чиқаришда жароҳатланишнинг олдини олишнинг бирдан-бир йўли асбоб-ускуналар, механизмлар ва машиналарнинг янги турларини яратишда хавфсизлик талабларини ҳисобга олишдир.

Меҳнат шароитининг инсон организмига таъсирини меҳнат гигиенаси фани ўргатади. Чунончи, мазкур фан

корхоналарда ишлаб чиқариш цех биноларидаги хаво муҳитини кимёвий моддалар, газ, буғ ва шунга ўхшаш моддаларнинг, шунингдек, чангнинг қай даражада мавжудлигини, уларнинг таркиби ва миқдорини аниқлашни, технологик чайинди сувни текширишни;

— ишлаб чиқаришдаги метеорологик омилларни — хавонинг ҳарорати ва намлигини аниқлашни;

— дастгоҳларнинг ишлаши туфайли вужудга келувчи маҳаллий ва умумий титраш даражасини аниқлашни;

— иш жойларининг қай даражада ёритилганлигини;

— ишлаб чиқаришдаги шовкин даражасини аниқлашни ўргатади.

Тайёрасозлик корхоналарида шовкин даражасини пасайтириш касб касалликларининг олдини олишда муҳим аҳамиятга эга. Шовкин бу, бир неча товушларнинг йиғиндисидан иборат бўлиб, кучи ва такрорланиш даражаси билан турли хилга бўлинади, вақт бирлиги ичида тартибсиз ўзгариб турувчи ходисадир. Одамларнинг бир-бири билан гаплашгандаги ўртача товушининг баландлиги 40 децибелга тенг. Шовкин инсонга салбий таъсир этганлиги учун ишлаб чиқаришда рухсат этилган чегаралар қўйилган, шовкинлар учун паст кайтарилиш даражаси 90—100 ДБ, ўртача кайтарилиш даражаси шовкинлар учун 85—90 ДБ, юкори даражаси шовкинлар учун 76—80 ДБ.

Шовкин даражаси шовкинни ўлчаш асбоблари ёрдамида ўлчанади. Шовкин даражасининг рухсат этилган ўртача меъёри сўзловчи кишидан 1,5 метрча нарида эшитилган товуш ҳисобланади. Ақлий меҳнат билан шуғулланаётганлар биносининг ичида шовкин 60 ДБ дан ошмаслиги керак. Ишлаб чиқаришда шовкинни камайтириш учун технологик жараёнларни ўзгартириш, яъни техник воситаларни камрок шовкин берадиганлари билан алмаштириш, товуш ютувчи тўсиқларни қўллаш, айникса, юкори даражаси шовкинлар учун шовкин пасайтиргичлар ўрнатиш, бинонинг шифтларига ва деворларига шовкин камайтиргичларни ўрнатиш даркор.

Иш жойларида тозаликни ва тартиб-интизомни сақлаш ҳам хавфсиз ишлашни таъминлашнинг муҳим омилларидир. Хавфсиз меҳнат шароитини яратиш учун иш вақти билан дам олиш вақтининг навбатма-навбат келишини тартибга солиш лозим. Бундай тартибни ишлаб

чикиш ҳамда унга риюя этишдан асосий мақсад ишчиларнинг меҳнат унумдорлиги юқори бўлишини, дам олиш вақтида ишчиларнинг иш қобилияти тўла тикланишини таъминлаш, унинг натижасида инсоннинг меҳнатини муҳофаза қилиш учун қулай шарт-шароит яратишдир.

#### **6- §. РАҲБАРЛАРНИНГ МЕҲНАТ ҚОНУНЛАРИ ТўҒРИСИДАГИ БИЛИМЛАРИ**

Жамиятимиз турмушини ҳар томонлама яхшилаш учун фақат бошқарилувчи бозор муносабатларига ўтгандагина имконият яратилиши мумкин.

Бу масалани ҳал қилиш учун эса меҳнаткашларнинг ташаббус ва онгини тараққий эттиришга аҳамият берилмоқда. Бунинг учун эса раҳбар ходимларнинг ва мутахассисларнинг малакаларини ошириш ишларини такомиллаштириш, уларни ўз ишларининг устаси бўлиб етишишларига шароит яратиш зарур.

Ҳозирги давр жамиятининг иктисодий ва ижтимоий ҳаётини қайта қуриш халқни қонунларга нисбатан ҳурмат билан қарашга ўргатишдан ажралмаган ҳолда олиб боришни такозо қилади.

Меҳнат қонунлари иктисодга фаол таъсир кўрсатади, бошқаришнинг иктисодий усулларини жорий қилади, меҳнат ва истеъмол меъёрларини юзага келтиришга, уларни таъсирчан назорат қилишга, ижтимоий адолатни ҳаётга татбиқ қилишга ёрдамлашади.

Республикамизнинг ҳар бир фуқароси ўзининг бурчини ва ҳуқуқини яхши англамоғи керак. Айниқса меҳнат қонунлари тўғрисидаги билим раҳбар ходимлар учун катта аҳамиятга эга. Чунки улар ўз фаолиятларида меҳнаткашлар билан ҳар куни бевосита мулоқотда бўладилар.

Қорхоналарда меҳнат фаолияти энг аввало ходимларни ишга қабул қилишдан бошланади. Ишчи ва хизматчилар ўзларининг меҳнат қилиш ҳуқуқларини меҳнат битимини тузиш билан амалга оширадилар.

Ҳозирги даврда жорий меҳнат ҳақидаги қонунларнинг 8- бандига асосланиб меҳнат битими тузилади. У меҳнаткашлар ва қорхона ўртасида тузилган келишув бўлиб, ўз навбатида, меҳнаткашлар маълум ишни аниқ ихтисослик ва малака ёки лавозим бўйича, ички меҳнат қоидаларига бўйсунган ҳолда бажаришга, қорхона эса



меҳнаткашларга бажарган ишлари эвазига маош тўлашга ва зарур меҳнат ҳақидаги қонунларда кўзда тутилган шароитларни яратиб беришга келишиб олади.

Меҳнат битими фуқоро ва корхона (унинг номидан қатнашувчи маъмурият) ўртасида тузилади. Меҳнат битимини маълум корхона билан тузиш учун фуқаро ишчи ёки хизматчи вазифасига маълум ихтисослик ва малака ёки лавозим бўйича ишлаши ҳақидаги ўз хоҳишини билдириши, корхона маъмурияти эса уни ишга қабул қилишга қайд қилинган шартлар бўйича розилик бериши керак.

Меҳнат битимини «МХКТ» (меҳнат ҳақидаги қонунлар тўплами)нинг 18-бандига асосан корхона маъмурияти томонидан қарор чиқариш билан расмийлаштирилади. Одатда ишчи ишга қабул қилинганда цех, участка ёки бригада ҳузурига йўлланади. Бу биринчидан, қабул қилинаётган ишчининг мўлжалланаётган ишга яроқлилигини аниқлаш имконини берса, иккинчидан, қабул қилинаётган ишчи меҳнат шароитлари билан бевосита иш жойида танишишига ёрдам беради.

Ишга кирувчини ихтисослиги бўйича қобилиятини, ишчанлигини аниқлаш учун қабул қилувчи раҳбар ёки ходим унинг ҳужжатларини кўриши керак. Бундай ҳужжатлар таркибига қуйидагилар киради:

а) шахснинг меҳнат дафтарчаси. Дафтарча ўрнатилган тартиб бўйича расмийлаштирилган бўлиши керак. Агар у ишга биринчи марта кираётган бўлса — охириги машғулоти тўғрисида турар жойидан берилган маълумотнома талаб қилинади:

б) шахснинг паспорти;

в) корхона маъмурияти махсус билим талаб қиладиган ишга қабул қилиш жараёнида шахсдан диплом ёки ихтисослиги бўйича тайёргарлигини тасдиқловчи бошқа ҳужжат талаб қилади.

МХКТнинг 74-бандига биноан 16 ёшга тўлмаган шахсларни ишга қабул қилиш ман этилади. Алоҳида ҳоллардагина қасаба уюшмалари кўмитасининг розилиги билан 15 ёшга тўлган ўсмирлар ва қизлар ишга қабул қилиниши мумкин. Аммо балоғат ёшига етмаган шахсларни оғир ишларда, зарарли ва ҳавфли ишларда ҳамда ер ости ишларида ишлатиш қатъиян ман этилади.

14 ёшга тўлган мактаб ўқувчиларини қасаба уюшмалари ва ота-оналари розилиги билан енгил, соф-

лиги учун зарарсиз ишга, ўқишдан бўш вақтларида ишлаш шarti билан қабул қилинади. Уларни ишга қабул қилиш жараёнида корхона маъмурияти иш характери, меҳнат шароитлари, ҳуқуқ ва мажбуриятлари, ички тартиб қоидалари, техника хавфсизлиги ва ишлаб чиқариш санитарияси, меҳнатни муҳофаза қилиш ва ёнғин хавфсизлигини таъминлаш қоидалари билан таништиради.

Ўқувчиларнинг илтимоси билан уларга тўлиқсиз иш ҳафтаси шароити яратилиши керак. Уларнинг меҳнатига ҳақ тўлаш уларнинг ҳақиқий ишлаган вақтига ёки бажарган иш ҳажмига қараб белгиланади.

Олий билимгоҳ талабалари ва ўрта махсус ўқув юрти ўқувчилари ўз ўқишларини фойдали меҳнат билан олиб боришни истасалар, ишга алоҳида меҳнат битими тузиш билан қабул қилинади.

Меҳнат ҳақидаги қонунлар тўпламининг (МХҚТ) 10- бандига асосан меҳнат битими:

а) номаълум муддатга; б) маълум, 3 йилдан узок бўлмаган муддатга; в) маълум ишни бажариш учун зарур бўлган муддатга тузилиши мумкин.

Ишлаб чиқариш бўғинларининг раҳбари ишга кирувчилар учун маълум текширув муддати ўрнатилиши ҳақида ўз фикрини билдириши мумкин.

МХҚТнинг 21- бандига кўра ишга қабул қилиш пайтида қуйидаги ҳолларда текширув муддати кўйилмайди:

а) 18 ёшга кирмаган шахсларга;

б) ҳунар-техника ўқув юртларини тамомлаган ёш ишчиларга;

в) олий билимгоҳ ва ўрта махсус ўқув юртларини битирган мутахассисларга;

г) Ватан уруши иштирокчиларига;

д) бошқа шаҳарда ишлаш учун ёлланганларга;

е) бошқа корхонага ишлаш учун ўтказилганларга.

Текширув муддати МХҚТнинг 11- бандига асосан 3 ойгача белгиланиши мумкин. Агар текширув муддати даврида қабул қилинувчи ишда қониқарли натижалар кўрсатмаса, у маъмурият томонидан, қасаба уюшмасининг руҳсатсиз ҳам бўшатилади ва ҳеч қандай иш ҳақи тўланмайди.

МХҚТнинг 23- бандига асосан агар текшириш муддати тугагандан кейин ишчи ишни давом эттирган бўлса,

маъмурият бундай ишчини бўшата олмайди ва ишчи ўз жойида қолган ҳисобланади.

Олий билимгоҳни ўрта махсус билим юртини битириб йўлланган жойга ишга бормаган ёки вазирликнинг оилавий шароитларини ҳисобга олиб ўзи билганича ишга кириш ҳуқуқи берилган маълумотномаси бўлмаган ёш мутахассислар ишга қабул қилинмайди.

Шартли равишда озодликдан маҳрум қилинган, мажбурий меҳнат қилишга жалб қилинганлар ўзлари йўллаган корхоналарда меҳнат қилишга мажбурдирлар.

Барча корхоналарда моддий жавобгарлиги бор иш ва лавозимларга судланган шахсларни қабул қилиш ман этилади.

Зарурат туғилганда баъзи бир ишчи ва хизматчиларга бир вақтда икки жойда ишлаш фақат бир корхонада, уларнинг асосий иш жойларида ёки бошқа корхонада асосий ишидан бўш вақтларида рухсат берилади. Бундай иш бир кунда тўрт соатдан ошмаслиги ва дам олиш куни тўла иш кунига тенг бўлиши, бир ойда эса ярим ойлик иш вақтидан ошмаслиги керак. Бундай иш учун иш ҳақи бажарилган иш ҳажмига ва ишлаган вақтига қараб белгиланади.

Ишчини бир корхонадан бошқа корхонага ёки бошқа шаҳарга ицга ўтказиш фақат ишчининг розилиги билан бажарилади. Маъмуриятнинг ишчини соғлигига зарар кўрсатадиган ишга ўтказишга ҳуқуқи йўқ. Ишлаб чиқариш учун зарур бўлган ҳолларда раҳбарнинг ишчи ёки хизматчини бир ой муддатга шу корхонанинг ўзида бошқа иш жойига ёки шу ерда жойлашган бошқа корхонага ўз мутахассислиги бўйича бажариладиган ишга ўтказишга ҳуқуқи бор. Бирок, унинг оладиган маоши аввалги иш жойида олаётган ойлик маошидан кам бўлмаслиги керак. Агар ишчи маъмурият қарорига асосан ишлаб чиқариш зарурати билан бошқа ишга ўтиб ишлашга рози бўлмаса, бу ҳол ишлаб чиқаришга путур етказса, унда ишчи меҳнат интизомини бузган ҳисобланади. Бундай қарорни бажармаганлиги учун маъмурият ишчини жазолаш сифатида уни кам маош тўланадиган ишга ёки паст лавозимга вақтинча ўтказиши мумкин.

Технологик интизомни қўпол равишда бузган, бу эса маҳсулот сифатининг пасайишига олиб келгани учун

ишчи малакасини бир разрядга камайтириш билан жазоланади.

Меҳнат интизомини сурункали бузганлиги, сабабсиз ишга чиқмаганлиги ёки ишга спиртли ичимликлар ичиб келгани, гиёҳванд моддалар истеъмол қилгани учун ишчи ёки хизматчи паст маош тўланувчи ишга ёки пастроқ лавозимга ўтказилиши мумкин.

МХҚТнинг 15- бандига асосан меҳнат битими барбод қилиниши мумкин. Меҳнат битими қуйидаги ҳолларда ҳар иккала томон розилиги билан барбод бўлиши мумкин:

- а) битимнинг муҳлати тугаганда;
- б) ишчи ҳарбий хизматга чақирилганда;
- в) ишчининг розилиги билан бошқа ишга ўтказилганда ёки жамоа ташкилотларига сайланганда.
- г) ишчи суд қарори билан озодликдан маҳрум этилганда.

Агар ишчи ёки хизматчи 15 кунлик камоққа олинган бўлса, маъмурият у билан меҳнат битимини барбод қилишга ҳуқуқи йўқ.

Агар ишчи, хизматчи ўз хохиши билан меҳнат битимини барбод қилмоқчи бўлса, унда у маъмуриятни ёзма ариза билан икки ой олдин огоҳлантириши керак.

МХҚТнинг 33- бандига маъмурият ташаббуси билан меҳнат битимларининг барбод бўлиши ҳоллари кўриб чиқилган:

- а) корхона тарқатиб юборилганда;
- б) ишчилар штати қисқартирилганда ёки маълум лавозим йўқотилганда;
- в) агар ишчи ёки хизматчи ўз иш жойида сабабсиз 3 соатдан кўп вақт бўлмаганда.

Ишчини ишдан бўшатиш зарурияти туғилганда уни корхона маъмурияти икки ой олдин ёзма равишда огоҳлантириши керак.

Агар ишчи ёки хизматчи лавозим штатлари қисқариши сабабли ишдан бўшатишга:

- а) ишчига ёрдам сифатида ўртача ойлик маош миқдоридан пул тўланади;
- б) ишчи ишга жойлашгунга қадар, аммо икки ойдан ортиқ бўлмаган даврда унинг ўртача ойлик маоши сақланиб қолади.

## Ишчи ва хизматчиларнинг иш вақти

Ишчи ёки хизматчиларнинг қонунга асосан белгиланган ўз меҳнат вазифаларини бажариш даври иш вақти деб аталади.

Иш вақтининг давомийлигини давлат қонуни ва қасаба уюшмалари биргаликда аниқлайдилар.

МХҚТнинг бандларига асосан: нормал иш куни, қисқартирилган иш куни, тўлиқсиз иш кунлари мавжуд.

Нормал ва қисқартирилган иш кунларининг давомийлиги давлат қонунлари билан аниқланса, тўлиқсиз иш куни давомийлиги ишчи маъмуриятнинг ўзаро келишувига асосан аниқланади.

Ишчининг ёши 15 дан 16 гача бўлганда у ҳафтада 24 соат ишлайди ёки 16 дан 18 гача бўлса ҳафтада 36 соат ишлайди.

Ишчи ва хизматчи зарарли ва оғир меҳнат шaroитларида меҳнат қилса ҳам ҳафтада 36 соат иш вақти белгиланади.

Тўлиқсиз иш куни ишчи ва хизматчини ишга қабул қилиш вақтида келишиб ўрнатилади. Бундай иш куни ҳомиладор аёллар илтимоси билан ёки аёлнинг 14 ёшдан кам ёшдаги боласи бўлса, бемор оила аъзосига қараш зарурати бўлса (тиббиёт ҳужжати асосида) ўрнатилиши мумкин.

Меъёрланмаган иш куни — раҳбар ходимлар, маъмурий-техник, маъмурий-хўжалик ходимлари учун ўрнатилади. Бунга кўрсатилган ходимларнинг иш соати ҳисоботи қийинлиги сабабдир.

Қорхонага келтирилган зарар учун моддий жавобгарлик тўлови ўлчами зарар бевосита ишчи ёки хизматчи айби билан бўлганлиги аниқланса, уларнинг бир ойлик ўртача маошидан ошмаслиги керак.

Меҳнатдаги муваффақиятлари учун тақдирлаш ишчи хизматчилар ўз хизмат мажбуриятларини намунали бажаргани, меҳнат унумдорлигини оширгани, маҳсулот сифатини яхшилагани, узоқ ва содиқ қилган меҳнати, меҳнатда ташаббускорлик кўрсатгани учун моддий ва маънавий жиҳатдан тақдирландилар. Улар қуйидагича бажарилиши мумкин.

Маънавий тақдирлашлар:

а) оғзаки ёки ёзма миннатдорчилик билдириш;

- б) мактов ёрлиғи билан тақдирлаш;
  - в) ҳурмат тахтасига ёзиш;
- Моддий тақдирлашлар:
- а) пул билан мукофотлаш;
  - б) қимматбаҳо совға билан тақдирлаш;
  - в) дам олиш масканларига йўлланма ва сайёҳлик йўлланмаларини бепул бериш.

\* \* \*

Мустақил Ўзбекистонимиз ўзининг оёққа туриш даврида чуқур иқтисодий билимлар билан қуролланган мутахассис ёшларга катта эҳтиёж сезмоқда. Ишлаб чиқариш ва меҳнат жараёнида сифат ўзгаришлари юз бераётганлиги муносабати билан корхона, ташкилот ва бирлашма каби жамоаларни малакали бошқаришни билиш муаммолари муҳим аҳамият кашф этмоқда.

Ҳозирги бозор муносабатларига ўтиш ва кўчмас мулкни хусусийлаштириш даврида корхоналарнинг иқтисодий-ижтимоий жараёнларни бошқаришда имкониятлари ўсиб бормоқда. Бу имкониятларнинг тўла амалга оширилиши учун раҳбар ходимлар бу жараёнларнинг қонуниятини билиш билан чекланмай, балки уларни бошқаришни ўрганишлари, бундай бошқарувнинг натижаларидан манфаатдор бўлишлари зарур.

Қўлингиздаги китоб бошқарув технологияси муаммоларини ечишда қилинган илк ҳаракатлардан биридир.

Мазкур китоб бошқарув муаммоларини ечишда дастлабки туртки бўлиб хизмат қилса ва у раҳбарлар учун оз бўлсада фойда келтирса муаллифлар ўз вазифаларини қисман бажарган деб ҳисоблайдилар.

## М У Н Д А Р И Ж А

Кириш	3
<b>I б о б. Бошқарув — бу илм ва санъатдир</b>	<b>6</b>
1- §. Бошқарув фанининг мазмуни, тузилиши ва унинг бошқа махсус фанлар билан боғлиқлиги	6
2- §. Корхона ва бирлашмаларнинг бошқарувини ташкил қилиш, уларнинг таркиби ҳамда мақсади	12
1. Бошқарув аппаратининг тузилиши	12
2. Бошқарув тузилиши турлари	13
3. Бошқариладиган ва бошқарувчи тузумчалар	19
4. Корхона, бирлашмаларнинг ташкилий тузуми ва бошқариш аппаратининг вазифалари	20
5. Цех бошқарув аппаратининг ташкилий тузилиши ва вазифалари	27
6. Ишлаб чиқариш участкасини бошқариш	32
3- §. Бошқарувнинг асосий қоидалари	34
4- §. Бошқарув усуллари	36
<b>II б о б. Раҳбар — шахс руҳиятининг асосчиси.</b>	<b>41</b>
1- §. Раҳбар меҳнат жамоаларининг ташкилотчиси ва тарбиячиси	41
1. Раҳбарликнинг турлари	46
2. Еш ишчиларни жамоага қўниқтиришда раҳбарнинг мураббийлик вазифалари	47
2- §. Раҳбар меҳнатининг характери ва мазмуни	50
3- §. Маркетингнинг бошқаришдаги вазифалари	56
4- §. Менежер ва унинг бошқарувдаги ўрни.	59
5- §. Ишлаб чиқаришни бошқаришдаги АҚШ давлатида орттирилган тажрибалар	61
6- §. Раҳбарнинг бошқарув услуби	66
1. Раҳбарнинг обрўси	69
7- §. Бошқарув меҳнати технологияси	70
1. Бошқарув қарорлари	71
2. Қарорларни қабул қилиш	72
3. Қарорларнинг ижросига раҳбарлик қилиш	74
4. Қарорларнинг бажарилишини назорат қилиш	76
8- §. Майда гуруҳ ва шахс руҳиятининг асоси. Шахснинг фаслиятида ва муносабатларида шахсий хислатларнинг намоён бўлиши	77
1. Шахснинг психологик таърифи	77
2. Жамоа ва уни шакллантириш	83
3. Жамоа ривожланишининг асосий босқичлари	84
4. Ишлаб чиқариш жамоасининг тузуми	88
<b>III б о б. Раҳбарнинг шахсий ишини ташкил қилиш</b>	<b>88</b>
1- §. Раҳбарнинг меҳнатини илмий ташкил қилиш ва унинг асосий йўналишлари	88
2- §. Раҳбарнинг шахсий ишини режалаштириш	91
3- §. Раҳбарнинг иш жойини ташкил қилиш	94
1. Хизмат хоналарининг мақсадга мувофиқ тузилиши ва жойлаштирилиши	94
2. Раҳбарнинг хизмат хонаси мебеллари ва уларга қўйиладиган талаблар	97

4- §. Бошқарув фаолиятида ахборотлар билан ишлаш . . . . .	97
1. Ахборотлар тизими турлари . . . . .	99
2. Бирламчи ахборотлар ва уларни жамлаш усуллари . . . . .	100
3. Ахборотларга ишлов бериш ва уларни бошқарув қарорини қабул қилиш учун тайёрлаш . . . . .	101
5- §. Ишлаб чиқаришни автоматлашган тизимлар ёрдамида бошқариш . . . . .	103
Автоматик бошқариш тизимларининг асосий турлари. Ишлаб чиқаришни автоматик тизимлар ёрдамида бошқаришнинг тузилиши. Автоматик бошқариш тизимларининг тавсияномаси ва уларни синфларга бўлиш . . . . .	
1. АСУП ни ташкилий таъминлаш. Ташкил. минлашнинг асосий йўналишлари. . . . .	111
6- §. Рахбарнинг ўз устида ишлаши . . . . .	111
7- §. Бошқарувнинг хизмат этикаси ва маданияти . . . . .	113

#### IV б о б

1- §. Меҳнат жамоаларини бошқариш . . . . .	115
2- §. Янгича ҳўжалик юритиш жараёнида рахбарнинг та-шаббускорлиги . . . . .	118
3- §. Рахбарнинг ходимлар билан ишлаши . . . . .	120
4- §. Ишлаб чиқаришнинг техник таракқиётида рахбар роли . . . . .	124
5- §. Ишлаб чиқаришда меҳнат муҳофазасини таъминлашда рахбар роли . . . . .	126
6- §. Рахбарнинг меҳнат қонунлари тўғрисидаги билимлари. Ишчи хизматчиларнинг иш вақти . . . . .	128
	133

*Тошнйёзов Мамадрахим Ибрагимович,  
Шарифбоев Иброхим Мамадрахимович,  
Абидов Одилжон Салахович*

## ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

На узбекском языке

Издательство «Ўзбекистон» — 1995  
700129 Ташкент, Навон — 30

Бадий муҳаррир *И. Кученкова*  
Техник муҳаррир *А. Горшкова*  
Мусаххих *Ш. Орипова*

Теришга берилди 14.03.95. Босишга рухсат этилди 8.07.95. Қоғоз формати 84×108<sup>1</sup>/<sub>32</sub>. Литературная гарнитурда юкори босма усулида босилди. Шартли бос. л. 7,14. Нашр л. 7,41. Тиражи 6000. Буюртма № 631. Баҳоси шартнома асосида

«Ўзбекистон» нашриёти, 700129, Тошкент, Навоий, 30. Нашр № 149—94.

Ўзбекистон Республикаси Давлат матбуот қўмитасининг ижарадаги Тошкент матбаа корхонасида босилди. 700129, Тошкент, Навоий кўчаси, 30.