

Ўзбекистон Республикаси олий ва урта махсус  
тахлим вазирлиги

**КАРШИ МУХАНДИСЛИК ИҚТИСОДИЁТ ИНСТИТУТИ**

**«Иқтисодиёт ва менежмент» кафедраси**

**"КОРХОНА МЕНЕЖМЕНТИ"**

фанидан

**МАЪРУЗА МАТНЛАРИ**

**Тузувчи:**

**Катта уқитувчи: Т.Эргашев**

**Такризи:**

**и.ф.н. С.Сахатов.**

**и.ф.н А. Рахматуллаев**

Маъруза матни туплами «Иқтисодиёт» таълим йуналишидаги «Менежмент» В 5340200 ихтисослиги бакалаврлар учун мулжалланган булиб, мазкур фан буйича таълим сатандартлари ва намунавий дастурда кузда тутилган барча мавзуларнинг асосий мазмуни ёритилган.

Ушбу маърузалар матни «Иқтисодиёт ва менежмент» кафедрасининг (2004 йил \_\_\_\_\_даги \_\_\_\_\_сонли йигилиш баёни ), «Иқтисодиёт факультетининг (2004 йил \_\_\_\_ даги \_\_сонли) услубий кенгашида куриб чиқилган ва маъқулланган. Шунингдек мазкур маърузалар матни Қарши муҳандислик иқтисодиёт институтининг услубий (2004 йил\_\_\_\_\_даги \_\_\_\_ сонли йигилиш баёни) томонидан уқув жараёнида фойдаланишга тавсия этилган.

## Аннотация

**«Қорхона бошқаруви» предметининг максоди** - раҳбар ва мутахассисларни иқтисодий хужалик субъектларида иқтисодий муносабатларни янги шакллантириш асосида хужалик юрителини максадга мувофиқ шакллари тadbик этиш. Бозор иқтисодиёти талаби асосида ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқаришда илмий тadbикот куникмаларини ҳосил қилиш ҳамда иқтисодий хужалик субъектларидаги ҳар қандай тadbирларнинг иқтисодий ва технологик жихатдан бошқариш учун зарур бўлган билим билан қуроллантиришдан иборат.

**Целью предмета** - «Управление компания» является внедрения необходимых форм хозяйствования основных на формировании новых экономических отношений, приобрести научно-исследовательские навыки при руководстве а также вооружит необходимыми знаниями чтобы экономически технологически обосновать каждое мероприятия в субъектах экономических хозяйств.

**The aim of the subject “ Enterprise Management”** is inculcation of required forms of management based on forming of new economic relations in subject of economic management among leaders and specialties.

To organize industry based on market relations, to gain research skills in management and arm with needed knowledge in order to base were measure in subjects of economic management.

<b>№</b>	<b>Маъруза мавзулари</b>	<b>Маъруза</b>	<b>Амали</b>	<b>Жами</b>
1	<b>Бошқариш – бу илм ва санъатдир.</b>	4	4	8
2	<b>Корхона ва бирлашманинг бошқарувини ташкилқилиш, уларнинг таркиби хамда максоди.</b>	4	4	8
3	<b>Бошқарув усуллари.</b>	4	4	8
4	<b>Рахбар шахс рухиятининг асосчиси.</b>	4	4	8
5	<b>Рахбарнинг бошқарув услуби.</b>	4	4	8
6	<b>Гуруҳ ва шахс рухиятининг асоси.</b>	4	4	8
7	<b>Рахбар шахснинг ишини ташкил қилиш.</b>	4	4	8
8	<b>Бошқарув фаолиятида ахборотлар билан ишлаш.</b>	4	4	8
9	<b>Мехнат жамоаларини бошқариш.</b>	4	4	8
	<b>Жами</b>	36	36	72

## КИРИШ.

Хозирги бозор муносабати шароитида республика рахбариятининг асосий диккат - эхтибори иктисодий танқисликни енгиб утиш ва халқни зарур, юкори сифатли истеъмол моллари билан таъминлашга қаратилгандир. Юкорида курсатилган ишларни амалга ошириш ва республикада мавжуд ишлаб чиқариш бирлашмаларининг ҳуқуқ доираларини кенгайтириш, уларга мустақиллик бериш, республика минтақасида қўлаб қўшма қорхоналарни ташкил этиш, кооперати ва пудрат ҳужалиқларни тараккий эттириш, акционерлик бирлашмалари ва ассоциацияларни, концернларни тузиш масалалари муҳим урин тутуди. Шунингдек, мазкур иш марказий бошқарув идораларининг қорхоналарнинг айрим таркибий бўлинмалари ишга оид муҳим масалаларни ҳам тартибга солишни уз ичига олади. Бундан қўзда тутилган мақсад қорхоналарнинг ҳужалиқ дастурини такомиллаштириш, шунинг негизида бозорни зарур, юкори халқ истеъмоли моллари билан бойитиш, жаҳон бозорига чиқишга кенг йўл очиш ва уз маҳсулотларининг хорижий давлатларда рақобатга бардош берадиган қилиб тайёрлаш ва уни валютага сотиш ва бу билан республика иктисодини юқсалтиришдир. Бу масалани ижобий ҳал қилиш раҳбар ходимлардан уларнинг шахсий қобилиятлари билан бирга бошқарув фаолияти асослари илмини муқаммал эгаллашларини ва юкори даражали малакага эга бўлишларини талаб қилади. Раҳбарнинг уз қўл остидаги ходимларга бўлган илиқ муносабати ходимларнинг уз ишларини юкори сифатли қилиб бажаришларини ва қутаринки 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 қабил хусусиятларга эга бўлган раҳбарлар узлари бошқариб турган жамоалари олдига қўйилган мураккаб масалаларни тугри ҳал қилишга ва режаларни самарали қилиб бажаришга муваффақ бўлади.

Бундай жамоаларда рухий иқлим муқаррар барқарор топган бўлади. Бошқача қилиб айтганда, бундай жамоалар ҳар қандай қийинчиликни енгиб утишга одатда муваффақ бўладилар. Мазкур жамоалар республика иктисодини қутаришда марказий устун бўлиб хизмат қилади. Шундай хусусиятларга эга бўлган раҳбарларнинг сонини ошириш урта маҳсул уқув юртларида мутахассисларни тайёрлаш даражасига ва ишлаб турган раҳбарларнинг малақасини узлуксиз тарзда оширишга боғлиқдир. Бошқарув фаолияти аослари фани муайян иктисодий илмий фанлар -

ишлаб чиқариш, режалаштириш, ходимларни бошқариш, меҳнатни илмий асосда ташкил этиш, менежмент, корхонада иқтисод, ишлаб чиқаришни режалаштириш ва уюштириш, иқтисодий математик усуллари каби куплаб фанлар билан ҳамбарчас 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 урганиш объектини корхона, бирлашмалар ва уларнинг таркибий бирликлари шунингдек, муассаса, ассоциация (уюшма), концернлар, турли ташкилотлар ташкил қилади.

## **1-Мавзу: Бошқариш – бу илм ва санъатдир.**

Режа:

- 1.1 Бошқариш тушунчасини пайдо булиши.
- 1.2 Бошқарив тизимчалари.
- 1.3 Ташкилий муносабатлар.
- 1.4 Хужалик бошқаруви вазифаларининг гурухлари.
- 1.5 Бошқарув услубиятининг мохияти ва турлари.

*Адабиётлар* 1,2,3,4,5,7,10,11.

### ***Таянч иборалар***

Мазмуни, тузилиши. Бошқариш тушунчасининг пайдо булиши. Объект ва субъект. Бошқарув муносабатлари. Билимлар тизими. Бошқарув назарияси. Хужалик бошқарувининг вазифалари. Бошқарув техникаси.

### ***1.1 Бошқариш тушунчасини пайдо булиши.***

Бошқарув тушунчасининг пайдо булиши жамиятнинг асосий тараккиети жараёнларидан бири булиб, у одамларни ёки жамоа меҳнат фаолиятини бир жойга жамлаш билн боғлиқдир.

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

Ишлаб чиқариш йириклашган ва вазифалар ихтисослаштирилган, ишлаб чиқариш муносабатлари мураккаблашган сари бошқарув аппаратини бунед қилиш зарурати тугилади. Бу аппарат ишлаб чиқариш тизимининг кичик бугинларини бир бутун қилиб боғлаши ва ташкилий қисмлар фаолиятини мувофиқлаштириши зарур эди. Шунингдек, энг муҳим, мураккаб ва қурқиррали ишлаб чиқариш дастагини жиддий мослаштириши ва режали созлаши лозим эди. Жамоа йириклашган сари бошқарувнинг вазифалари мураккаблашади ва махсус ташкилотчилик, махмурият, ихтисодиёт ва бошқа ихтисослар пайдо булади.

### ***1.2 Бошқарив тизимчалари.***

Ишлаб чиқаришни бошқариш аниқ мураккаб тизим булиб, у икки тузумчадан - объект ва субъектдан иборат. Объект - бу бошқариладиган тузумча, субъект эса бошқарувчи тузумчадир. Бошқарув жараёнининг ишлаб чиқаришга таалукли томони шундан иборатки, у гуёки узлуксиз, мақсад сари йуналтирилган, ижтимоий - ихтисодий, ташкилий - техник жараён ҳисобланади. Бинобарин бу жараён ҳар хил услуб ва воситалар орқали ихтисодий техник натижаларга эришиш учун амалга оширилади.

Ташкилий муносабатларини ишлаб чиқариш жараёнида бошқарув вазифалари аниқ курсатилиши керак.

### *1.3 Ташкилий муносабатлар.*

Бунда ишлаб чиқариш жараёнида ҳар хил ижтимоий рухий, педагогик, ҳуқуқ, технология ва бошқа илмлар урганилади, аммо жамоа иш бошқарув муносабатларини англаб олишида асосий вазифани ташкилий муносабат билимлари эгаллайди. Булар жумласига жамоани ташкил қилиш назарияси, халқ хужалигини режалаштириш назарияси, ишлаб чиқаришни илмий асосда ташкил қилиш, бошқарув фани ва хоказолар қиради. Бошқарув фанининг изланиш объекти - жамоага тааллуқли ташкилий муносабатлар. яъни ишлаб чиқариш комплексларини мувофиқлаштириш жараёнлари ҳисобланади.

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

- а) бутун республика режа хужалигини бошқариш;
- б) саноат тармоқларини бошқариш;
- в) қўш тармоқли, тармоқлараро комплексларни бошқариш;
- г) ишлаб чиқариш қорхоналарини ва уларнинг бўлимларини бошқариш;
- д) ишлаб чиқаришга тааллуқли бўлмаган қорхоналарни бошқариш;
- е) лойиҳалаш, илмий-техник ва бошқа жамоа ишлаб чиқариш фаолияти билан боғлиқ бўлган ташкилотларни бошқариш.

Бошқарув тугрисидаги билимлар тизими асосан тўртта бўлимдан иборат:

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

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

- а) ташкилий муносабатларнинг жамоадаги роли ва урни ;
- б) жамоа муносабатлари таркибида ишлаб чиқаришни бошқаришнинг роли ва урни;
- в) бошқарув илмининг пайдо бўлиши ва тараккий этиши;
- г) бошқарув илмининг бошқа илмлар орасидаги урни, 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 тугрисидаги илмдир.

Бу бўлимнинг асосий элементлари:

- а) умумий ташкилий бошқарув муаммолари;
- б) махсус ташкилий бошқарув масалалари ҳисобланади.

Умумий ташкилий бошқарув муаммолари - бу илм соҳасининг узаги ҳисобланади. У икки доирадаги масалаларни, жумладан, бошқарув таркиби ва бошқарув жараёнини уз ичига олади.

#### ***1.4 Хужалик бошқаруви вазифаларининг гуруҳлари.***

Хужалик бошқарувининг вазифаларини бошқараятган объектнинг кулаидан катъий назар қуйидаги гуруҳларга бўлиш мумкин:

- а) тадқиқотчи ва лойиҳаловчи;
- б) меҳерловчи ва режаловчи ;
- в) ташкилотчилик ва мувофиқлаштириш;
- г) таъминловчи;
- д) ҳисобчи - назорат.

Тадқиқотчи ва лойиҳаловчи вазифалари. Бу вазифаларга илмий изланишларни утказиш, келажак режаларини тузиш ва унга оид иқтисодий маълумотларни урганиб чиқиш ишлари қиради.

Меҳерловчи ва режаловчи вазифалари. Бу ишлаб чиқариш бошқарувини ташкил қилиш асосининг ҳосил қилинишини уз ичига олади. Ишлаб чиқариш жараёнини тугри йулга солишда истикбол, 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 хужалик, қорхона раҳбарлигидан иборат. Бу вазифа барча ишлаб чиқариш бошқаруви негизини ташкил қилиб, у бошқарув аппарати таркибини лойиҳалаш, ходимларни танлаш ва жой-жойига қуйиш, ишлаб чиқаришга муҳандислик раҳбарлиги қаби масалаларни қамраб олади.

Ишлаб чиқариш бошқарувида таъминловчи вазифаси катта аҳамиятга эга. Бу вазифа таркибига энергетика, транспорт, асбобсозлик ва таҳмирлаш хизматларини бошқариш ишлари қиради. Бу гуруҳда моддий-техника таъминотининг махсулот сотиш бошқаруви алоҳида урин эгаллайди.

Нихоят, бу гуруҳ вазифаларига хужжатлар билан ишлаш, архив ишлари, хужалик бошқаруви, капитал қурилиш. Тураржой-коммунал ва қушма хужалик (мол боқиш, паррандачилик, сабзавот ва мева етиштириш хужаликлари), маиший хизмат идоралари, сокчи ва ёнгинга қарши қурашувчи ташкилотлари қиради.

Хисобчи-назоратчи ва аналитик вазифалари статистика, бухгалтерия ва тезкор хисоб-китоб ишларидан иборат. Шунингдек, бу вазифалар таркибига диспетчерлик, техник статистика, Молиявий ва бухгалтерлик назорати - бошқарув курули сифатида киради.

### ***1.5 Бошқарув услубиятининг моҳияти ва турлари.***

Бошқарувнинг услубият бўлими ишлаб чиқаришни бошқариш услублари тугрисидаги билимлардир.

Бошқарув тизимининг таркиби канчалик тугри тузилган бошқарув жараёни канчалик тугри ташкил қилинган бўлмасин, услубият асослари бирдан - бир аниқловчи ахамиятга эга.

Бошқарув услублари ишлаб чиқариш сардорлари қулида бўлиб, ишчилар қулидаги асбобга ухшаб бошқарув муваффақиятини аниқлайди ва белгиланган мақсадга эришишни таъминлайди.

Хужалик бошқарувини ташкил қилишнинг услубият асослари қуйидагилардан ташкил топади :

- а) сиесий услублар;
- б) иқтисодий услублар;
- в) маъмурий - ҳуқуқ услублари ;
- г) ташкилий услублар;
- д) бошқарув қарорлари ва жараёнларини қулайлаштириш (кибернетик) услуби ;
- е) ижтимоий, рухий, педагогик услублар ;
- ж) график услублар.

Фақат узаро 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.

Бошқарув ишлари технологияси бошқарув техникаси муаммолари билан узаро боғлиқ бўлади.

Уз навбатида бошқарув техникаси қуйидаги туккиз бўлимдан ташкил топган:

- а) маъмурий ишлаб чиқариш алоқаси;
- б) маъмурий ишлаб чиқариш хабарлари;

в) вақтни курсатувчи, уни ҳисобга олувчи ва хабар берувчи воситалар;

г) ҳужжатларни тузиш, нусха кучириш ва уни купайтириш воситалари;

д) ҳисоблаш техникаси;

е) электрон ва бошқарув машиналари;

ж) бошқарув ва ишлаб чиқариш жараёнларини еритиш воситалари

з) идора ва архив техникаси;

и) конструкторлик - чизмачилик техникаси.

Бошқарув жараёни технологиясини ишлаб чиқиш ва унинг ҳар хил ташкилий техника воситалари билан бирлашуви келажакда самрали механизциялашган ва автоматлашган бошқарув тизимларини ҳосил қилиш учун шароит ҳозирлайди.

Ишлаб чиқаришга замонавий бошқарув техника воситаларини жорий қилиш жараёнида уларнинг қандай самара беришини ҳисобга олиш зарур. Зеро, замонавий бошқарув техника воситалари аввало бошқарув ишларининг меҳнат ҳажмининг камайишини таъминлаши ва пировард натижада корхонанинг умумий иқтисодий курсаткичларининг яхшиланишига ёрдам бериши керак

#### **Назорат учун саволлар:**

1. Бошқариш тушунчасининг пайдо бўлишини айтиб беринг.
2. Объект ва субъект тузумчаси нима?
3. Бошқарувчи ва бошқарилувчи тузумчага нималар қиради?
4. Ташкилий муносабатга нималар қиради?
5. Бошқарув муносабатларини изохлаб беринг.
6. Бошқарув назарияси нима?
7. Бошқарув муаммолари уз ичига нималарни олади?
8. Бошқарув техникаси деганда қайси булимлар тушунилади?
9. Бошқарув жараёни технологияси нима?
10. Автоматлашган бошқарув тизимлари нималар қиради?

## **2-Мавзу: Корхона ва бирлашманинг бошқарувини ташкил қилиш, уларнинг таркиби ҳамда мақсади.**

Режа:

- 2.1 Бошқарув аппаратининг тузилиши.
- 2.2 Бошқарув тузилиши турлари.
- 2.3 Бошқариладиган ва бошқарувчи тузумчалар.
- 2.4 Корхона, бирлашмаларнинг ташкилий тузилиши ва бошқарув аппаратининг вазифалари.
- 2.5 Мустақил корхоналарнинг ташкилий тузилиши.

*Адабиётлар* 1,3,4,5,7,9,11,15.

*Таянч суз ва иборалар.*

Бошқарувчи ва бошқарилувчи. Бошқарув муносабатлари. Бошқарув билими. Расмий ва норасмий алоқалор. Мунтазам тузилиш. Функционал бошқарув . бошқариладиган ва бошқарувчи тузумчалар. Хизмат курсатиш булимлари ва уларнинг вазифалари. Цех ва унинг фаолияти. Бошқарув усуллари.

### **2.1. Бошқарув аппаратининг тузилиши.**

Бошқарув деганда бошқарув аппарати ва улар орасидаги боғланиш тушунилади.

Бошқарув аппаратининг таркибини бир-бири билан боғланган тенг ҳуқуқли бирликлари ва бугинлари билан тулдириш унинг ташкилий тузуми дейилади. Хар бир булинма уз вазифасига эга булиб, булинма бажарадиган вазифалар доирасини, унинг фаолият чегараларини, ваколатлари ва жавобгарлигини белгилайди.

Тузилиш булинмалари расмий ва норасмий алоқаларда булади. Расмий алоқалар - бу энг аввало раҳбарлар билан буйсунувчилар уртасидаги алоқалардир (вертикал алоқалар). Улар раҳбарликнинг ва буйсунувчиларнинг турига қараб фарқ қилади. Агар раҳбарлик тулақонли булиб, қуйи булинмалар фаолиятига доир барча масалаларга дахлдор булса бу хилдаги алоқа мунтазам алоқа деб айтилади. Раҳбарлик, чекланган булса, у ҳолда алоқа функционал булади. Булинмалар уртасида, вертикал алоқадан ташқари горизонтал алоқалар ҳам мавжуд булиб, улар мувофиқлаштириш ва ҳамкорлик қилиш тарзидаги алоқалардир.

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

Ишлаб чиқариш бирлашмалари нинг бошқарув тузилиши кетма - кет жойлашган бир нечта бошқарув иерархия (хизмат юкори мансабдорларга тобелик) боскичлари тузилади. Уларга хар хил, масалан, ишлаб чиқариш, хужалик фаолияти масалаларини хал қилиш хукуки берилади ва бу фаолият натижалари учун махсулият юкланади.

Бошқариш иерархия даражаси тузилиши булинмаларнинг йигиндисини ва бошқарув фаолиятини амалга оширадиган ходимларни курсатади. Уларнинг фаолиятини бир максадга йуналтиради ва бир даражадаги рахбарларга буйсунади.

Юкори бошқарув иерархия даражасига ишлаб чиқариш бирлашмасининг бош директори, кейинги даражасига эса бош директорга буйсунувчи рахбарлар курсатилади. Уз навбатида уларга кейинги даражадаги рахбар буйсунади. Улардан сунг навбатдаги бошқарув иерархия даражалари жойлаштирилади.

Ишлаб чиқариш бирлашмаси канчалик йирик булса, унинг иерархия даражаси шунчалик катта булади. Унчалик катта булмаган корхоналарда иерархия даражаси 2-3, уртача корхоналарда 5-6, йирик бирлашмалар ва ишлаб чиқариш комплексларида 10-12 тага етади.

Тузилиш булинмалари, алоқалар боскичма - боскич буйсунишлари билан ажралиб туради. Куйи боскичдаги рахбарлар юкори боскичдаги рахбарларга буйсунади. Юкори боскичдаги рахбар куйи боскичдаги рахбарларнинг вазифаларини белгилайди ва уларнинг ишига, натижаларига бахо беради: такдирлайди ва жаъзолайди.

## ***2.2 Бошқарув тузилиши турлари***

Ишлаб чиқариш бирлашмаларининг бошқарув тузилиши турли - тумандир. Бошқарув идоралари уртасидаги алоқаларнинг турига уараб бошқарув тузилиши учта асосий турга - мунтазам, функционал ва аралаш турларга булинади.

Мунтазам тузилиш. Бу тузилишнинг энг содда тури булиб, унда хар бир рахбар узига ишониб топширилган булинма фаолиятини яккабошчилик асосида бошқаради ва хамма зарур қарорларни мустикал равишда қабул қилади.

Мунтазам бошқарув турида рахбар хамма зарур ваколатларга эга булади ва узининг хужалик фаолияти натижалари тула жавоб беради.

Бошқарув тузилиши куп боскичли булганда, битта боскичдаги ташкилотларнинг хар бир гурухи идора қилиниши куламларига қараб юкори боскичда узининг рахбар ташкилотига эга булади. Масалан, иккинчи боскичдаги идоралар гурухи учинчи боскичдаги, туртинчи боскичдаги рахбар бугинига эга ва хоқаъзо. Бунда барча тузилиш булинмалари мунтазам равишда бошқарилади. Бунда бошқарувнинг

барча масалалари битта йуналиш буйича ечилиб, хар кайси бугин битта рахбарга ва бир неча табелларга (ходимларга ) эга булади. Ходимлар факат уз рахбарига хисобот берадилар. Булинмалар уртасида мунтазам богланиш урнатилади. Рахбарлар иш юзасидан уз ходимларига бевосита курсатмаларни, уларнинг олдида уз харакатлари ва иш натижалари тугрисида хисобларни беради. Бу билан тенг хукукли тузилиш, бирликлари негизида горизонтал богланиш йуклиги ва ходимларнинг ихтисослашмаганлиги билан бошка турдаги бошқарув тузилишидан ажралиб туради.

Бундай бошқаришда ижро этиш, интизом даражаси анча юкори булади. Лекин бу ишчиларнинг ижодий кобилиятини янада юзага чикаришлари учун рагбатлантирмайди. Бундай бошқарув тузилиши узининг рахмсизлигини кучайтириб, ишлаб чикариш хужалик холатига эпчил, мос равишда таъсир этиш кобилиятини йукотади. Мунтазам бошқарув тузилиши оддий, баркарор масалаларни ечишга мулжалланган булади. Бу тузилиш доирасида комплекс масалаларни ечиш анча кийин булади. Мунтазам бошқарув тузилиши турини оддий махсулотнинг баркарор турларини ишлаб чикарадиган кичик ташкилотларда куллаш жуда яхши самара беради. Йирик саноатда ишлаб чикариш ривожланган сари ва ишлаб чикаришни ихтисослаштириш ва кооперациялаштириш, комбинациялаштириш жараёни кенг таркалганлиги сабабли мунтазам бошқарув турини бошка турдаги бошқарув тузилишлари сиқиб чикармоқда, унинг урнига функционал бошқарув тузилиши кулланилмоқда.

Бу бошқарув тузилиши рахбарларни ва тузилиш булинмаларини хар хил вазифаларга ва аник булинмаларда бошқарув фаолиятини ихтисослаштиришга каратилган булиб, хар бир бошқарув бугинига, муайян масалалар бириктириб куйилади. Масалан, бири бошқарув идорасини режалаштириш билан, иккинчиси технология, учинчиси таъминот, туртинчиси махсулот сифатини назорат килиш ва хокаъзолар билан шугулланади. Бунда рахбарнинг ваколатлари анча чекланган булиб, кабул килинаётган карорларнинг сифатини яхшилашга имкон хозирлайди.

Функционал булинмалар бевосита барча куйи тузилиш булинмаларининг фаолиятини бошқаради. Бунда улар умумий иш натижаларига жавоб бермасдан. факат узлари бажарадиган бошқарув фаолиятигагина жавоб берадилар. Бу функционал булинмалар хукук доираларининг жавобгарлик доирасидан кенг булишига олиб келади.

Функционал турдаги бошқарув тузилишида функционал булинмалар уз урнини топади. Бунда мунтазам бошқарув тузилиши хар хил бошқарув боскичлврида жойлашган булиб, юкори ва куйи боскич

деган ном олади. Функционал тузилиш эса битта боскич сатхида бир тѳкис жойлашган булиб, тузилиш булинмалари орасида мунтазам ва функционал урнатилган булади.

Функционал бошқарув тузилишининг афзаллик томони шуки, бунда бошқарув фаолияти чуқур ихтисослашган булади. Бу эса қабул қилинадиган қарорларнинг бажарилиш доираси ортшига имқон яратади, ходимларнинг қасб маҳорати анча юқори булади, ишлаб чиқариш хужалик фаолиятида қуп мақсадли бошқаришга имқонит тугилади.

Муайян бошқарув тузилиши бир қатор қамчиликлардан, қунончи, функционал булинмаларнинг ишлашларини мувоқиклаштириш даражаси юқори эмаслиги, раҳбарларнинг вазифалари ва ҳуқуқлари унга мувоқиклашмаганлиги, шунинг пировард натижалари учун аниқ ва масхул ходимларнинг йуқлиги, функционал булинмалар уртасида иш юзасидан низомларнинг мавжудлиги, бошқарув апаратыда ишга бюрократик муносабатда булиш ҳолларининг мавжудлиги қабилардан холи эмас. Бу қамчиликларни бартараф этиш учун мунтазам - функционал (аралаш) турдаги бошқарув тузилиши мавжуд.

Бунда асосий бошқарув тузилиши мунтазам бошқарув ҳисобланади. Ҳамма бошқарув босқичларидан ва мустақил участкаларни бошқариш фаолиятида мунтазам раҳбарлар ажратилади. Уларга ишлаб чиқариш -хужалик фаолиятини яққабошчилик асосида бошқариш ҳуқуқи берилган булиб, у олинган натижаларга тулик жавоб беради. Бошқарувнинг мунтазам турида ишлайдиган раҳбарларга малақали ёрдам қурсатиш учун функционал ва идоравий ташқилотлар ташқил этилади ва бу ташқилотларнинг вазифаси бошқарув қарорларини тайёрлаш ва раҳбарларга малақали ёрдам беришдан иборат.

Функционал идора булинмалари, унда ишлайдиган мутаҳассислар сони бошқарув фаолиятининг характери ва унинг ҳажмига боғлиқ.

Бошқарув функционал асосда уюштириш муракқаб масалаларни ечишга имқон ҳозирлайди. Унинг ихтисослашиши бошқарув самарадорлигининг қасб маҳорати даражасининг усишини таъминлайди. Мунтазам раҳбарлар олдида турган вазифаларни ҳал қилиш учун зарур вақолатларини мунтазам - функционал бошқарув тузилиши доираси уз ичига олади. Уларнинг малақали функционал ва штаб маслаҳатчиларига эга булади. Бундай ёрдамчиларга эга булгани учун хужалик фаолияти бир томондан енгиллашади, бошқа томондан эса олинадиган маслаҳатлар қарама - қарши булганлиги сабабли муракқаблашади. Мунтазам раҳбарнинг асосий вазифаси тақлиф этилган ижобий ва салбий маслаҳатлар ичидан мақсадга мувоқиклигини аниқлаш ва уни узил- қесил қабул қилишдан иборат.

Бошқарувнинг мунтазам-функционал тузилиши турида мунтазам - функционал ва штабли булинмалар кулланилади. Бу булинмалар уртасида хар хил узаро богланишлар мавжуд булиб, ишлаб чикариш куламининг доимий равишда усиши, бошқарув меҳнатининг янада мураккаблашиши, янги бошқарув функцияларининг ажралиб чиқиши булинмалар ихтисосининг чуқурлашишига олиб келади. Бу эса бошқарув меҳнатининг самарадорлигининг оширишга имкон хозирлайди.

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

Доимий узгарувчи ишлаб чикариш - хужалик фаолиятига куникмаслик, даражасини баландлиги, мустикаллик ва расмиятчиликка мойиллик, тенг хуқуқли горизонтал богланишлар мувофиқлаштирилишининг мураккаблиги, ишлаб чикариш бирлашмаси йириклашгани сари буйрукбозлик кучайиши кабилар муайян бошқарув тузилишининг камчилиги хисобланади. Камчиликларга карамай мазкур бошқарув тузилиши республикамиз саноатида кенг куламда таркалган. Хозирги пайтда барча заводлар, фабрикалар, ишлаб чикариш корхоналари, комбинатлар, илмий ишлаб чикариш бирлашмаларида мазкур бошқарув тузилиши кулланилмоқда.

Маълумки, 70 - йилларнинг урталарида саноат ишлаб чикаришнинг жуда тез сурхатлар билан усиши корхоналар ва бирлашмаларда бошқарув тузилишининг мураккаблашишига олиб келади.

Натижада ишлаб чикариш хужалик фаолиятида узгарувчан масалаларни хал этишда мунтазам - функционал бошқарув тузилишида етарли куникиш ва мутаносиблик мавжуд булмаганлиги сабабли баъзи бир муаммолар келиб чиқади. Бу муаммоларни бартараф этиш учун дастурли - мақсадли бошқарув услуби ишлаб чиқилади. Бу услуб аниқ мақсадларга эришиш учун мунтазам-функционал булинмаларнинг майда булакчаларини хосил этишни кузда тутуди. Булар жумласига янги турдаги буюмларни ишлаб чиқиш ва жорий этиш, ишлаб чикаришни кайта тиклаш, истеъмолчиларнинг мавжуд талабларини кондиритиш ва бошка куп масалалар буйича алохида булакчаларни хосил этиш киради.

Дастурли - мақсадли усулни куллаш бошқарув тузилишини анча мураккаблаштиради. Дастурли мақсадли усул ишлаб чикариш бирлашмаларининг бошқарув тузилишини баркарорлаштириб, динамик равишда узгарувчан масалаларга тез таъсир курсатади.



### ***2.3 Бошқариладиган ва бошқарувчи тузумчалар***

Хар қайси хужалик ва ишлаб чиқариш негизи бошқариладиган объект ва бошқарувчи субъект тузумчаларидан ташкил топган булади. 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 бошлиги 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 уртасидаги алоқа одамларнинг бир - бири билан узаро муносабатларидан иборат. Иш жойларида ҳам бошқариш мавжуд бўлиб, у бошқа қуринишда 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 ҳисобланади. Бунда инсон машинанинг ишлаши тугрисида 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 узаро боғланган катта ёки кичик иш жойларининг йигиндисидан ташкил топган булади. 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 аталади.

Шундай қилиб, ишлаб чиқариш икки турдаги бошқаришни ташкил этади:

- а) буюмни, яъни меҳнат воситаларини бошқариш ;
- б) одамларни ( ишчиларни ) бошқариш.

Буюмни бошқариш унинг узини ишлаб чиқариш жараёнидан иборат. Бу жараёнда ишчилар моддий бойлик олиш мақсадида меҳнат буюмларига таъсир қурсатади. Бу бошқариладиган тузумчани ифодалайди. . Бундан маълумки, ишлаб чиқаришни бошқариш бошқарув тузумчаси бўлиб, унга фақат одамларни бошқаришни қиритиш мумкинлиги маълум булади.

Моддий бойлик олиш учун меҳнат буюмларига бевосита таъсир қурсатадиган 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 уз навбатида, меҳнат воситаларини бошқарадилар. Одамларни бошқариш ишлаб чиқаришда уларнинг муносабатларига ҳам таъсир курсатишдир. Масалан, ҳар бир корхона цехлараро асосий ва цехлар уртасида, ҳар бир цехда участкалараро; уз навбатида ҳар қайси участка ёки бригадаларнинг ишчилари уртасида ишлаб чиқариш алоқалари ва муносабатлари мавжуд бўлади.

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

Юқорида айтилган фикрларни яқунлаб, ишлаб чиқаришни бошқариш табиат ва жамият тараккиетининг қонунларини онгли равишда қуллашга асосланган бўлиб, ишлаб чиқариш жамоаларига мақсадга мувофиқ таъсир курсатади деган ҳулосага келиш мумкин.

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

Бирлашма бошқарув аппаратининг ташкилий тузилиши унинг вазифасига, бирлашма тасарруфига қирадиган корхона, ташкилотларнинг бир-бирига жойлашиш масофасига ва уларнинг ҳужалик мустақиллик даражасига боглик бўлади.

Бошқарув аппаратининг вазифалари илмий ишлаб чиқариш ёки ишлаб чиқариш бирлашмаларининг узига хос хусусиятларига қура аниқланади. Бирлашманинг таркибига қирадиган корхона ва ташкилотлар бир-биридан анча узок масофада жойлашган бошқарманинг бошқарув аппарати бирлашманинг узига ва ҳар қайси ташкилотда алоҳида тузилади. Бундай усулда бошқарув аппаратини тузиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади. Чунки бирлашма таркибига қирадиган ташкилотларда бошқарув аппарати тулик сакланиб қолинади. Ундан ташқари бирлашмада махсус бошқарув аппарати тузилиб, у бутун бирлашма микёсида бошқарув вазифаларини мувофиқлатириб туради. Жумладан, режалаштириш, молиявийлаштириш, таъминот, тайёр маҳсулотни сотиш ва хоқаъзолар.

Бирлашманинг ташкилий тузилишини унинг бош етакчи тузуми негизида ташкил этиш иқтисодий жихатдан самарали ва мақсадга мувофиқдир. Бундай етакчи тузум бирлиги илмий ишлаб чиқариш бирлашмаларида илмий ишлаб чиқариш олийгоҳлари ёки тажриба

конструкторлик булимлари, ишлаб чиқариш бирлашмаларида эса унинг бош корхонаси бўлиши мумкин.

Бирлашма уз тасарруфидаги корхоналар ва ташкилотларни филиал ёки ихтисослашган ишлаб чиқариш бирликларига айлантириши мумкин. Бунда уларнинг хужалик мустақиллиги бирлашма томонидан чегараланиб қуйилади. Янги ташкил этилган филиалларни ишлаб чиқариш 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 енгиндан саклаш, ишлаб чиқаришда тартиб интизомни саклаш ва хоқаъзо.

Бирлашмани яққабощчилик асосида бош директор бошқаради. У бирлашма фаолиятини барча соҳаларига ва давлат режаларининг бажарилишига шахсан жавобгардир. Бош директор бирлашма номидан иш юритади ( фаолият курсатади). Бирлашманинг мол-мулкига эгаллик қилади, шартномалар тузади, бирлашма ва унинг бўлинмаларини ишини мувофиқлаштирувчи ҳужжатларни тасдиқлайди. Унга ишлаб чиқариш бирликларини хужалик мустақиллик чегарасини белгилаш ҳуқуқи берилган бўлади. Бош директор ҳузурида маслаҳат қилиш ҳуқуқига эга бўлган бирлашма кенгаши тузилади. Унинг таркибига бош директор уринбосарлари, ишлаб чиқариш раҳбарлари ва жамоат ташкилотларининг фаол вакиллари қиради. Мазкур кенгаш бирлашмада ишнинг қандай бажарилаётганлигини текширади, таҳлил қилади, мавжуд камчиликларни бартараф этиш учун зарур чора - тадбирларни ишлаб чиқади ва назорат қилади. Бош директорга унинг уринбосарлари ва баъзи бир функционал бўлимларининг раҳбарлари бўйсунди. Бирлашмада бош директор уринбосарлари бошқарувнинг маълум бир вазифасига қура муайян бўлим ва хизматларга раҳбарлик қилади ва унинг иш натижаларига шахсан жавоб беради. Бош директорнинг биринчи муовини бирлашманинг бош муҳандиси ҳисобланади. У бирлашманинг техник жихатдан ривожланишини бошқаради ва бирлашманинг барча илмий ва ишлаб чиқариш техник масалалари билан шугулланади. Шунингдек, бош муҳандис ишлаб чиқаришнинг илмий-техник тараққиётини таъминлаш, уни зарур асбоб - ускуналар билан жиҳозлаш, янги маҳсулот турларини чиқариш учун ишлаб чиқаришни техник жихатдан тайёрлаш муддатига ва унинг сифатига, патент ва ахборот ишларининг аҳволига, ишлаб чиқаришда ходимларни тайёрлаш ва уларнинг малақасини оширишга шахсан жавоб беради. Шунга

мувофик бош мухандисга бирлашмадаги конструкторлик, металлургия, технологик, механик, энергетик ва бошка техник хизмат курсатиш булимлари буйсунади.

Бош директорнинг ишлаб чиқариш буйича уринбосари 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 буйича ишлаб чиқариш раҳбарлари бирлашманинг режа - диспетчерлик бюроси буйсунади.

Шунингдек, корхонада таъминот, маҳсулотни сотиш ва молиявий ишлар буйича бош директор уринбосари лавозими ҳам булиб, 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 булими ( М. Т. Т. Б ) буйсунади. Бу булим бирлашмани хом ашё ва бошка зарур материаллар билан таъминлайди ва материалларни транспорт воситасида бирлашманинг омборига етказди. Уларни маълум бир тартиб- қоидаларга биноан цехларга берилишини ва иш жойларида тежамкорлик билан ишлатилишини назорат қилади.

Унга қуйидаги хизмат курсатиш булимлари буйсунади.

Хамкорлик заводлар билан ишлайдиган булим. Бу булим худди юкоридаги (М. Т. Т. Б) булим бажарадиган вазифаларни амалга оширади. Бу булим шерик заводлардан барча тайёр, ярим тайёр маҳсулотларни, штамповка, упоковка, қуйи материалларни, асбоб ва бошка буюмларни етказиб бериш билан шугулланади.

Транспорт булими. Ишлаб чиқариш билан боғлиқ булган ташки ва ички юкларни ташиш, транспорт воситаларини сақлаш ва тахмирлаш, уларга техник хизмат курсатиш билан шугулланади.

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

Иқтисодий масалалар буйича бош директор уринбосари ёки бош иқтисодчи. У бирлашма ва унинг булимларида техник- иқтисодий режалаштириш, меҳерлаш, иқтисодий рағбатлантириш, меҳнат ва ишлаб чиқаришни бошқаришни илмий асосда ташкил этишга раҳбарлик қилиб бирлашманинг бутун иқтисодий ҳолатига шахсан жавоб беради. Унга қуйидаги хизмат булимлари буйсунади:

Иқтисодий - режалаштириш булими, (И. Р. Б). У бирлашманинг иқтисодий ва ижтимоий тараққиетининг истиқбол ва ойлиқ режаларини ишлаб чиқади. Режа курсаткичларини бирлашманинг булинмаларига етказди, унинг бажарилишини ҳисоб - китоб ва таҳлил қилади.

Мехнатни илмий асосда ташкил этиш булими. Бу булим ишлаб чиқаришда қушимча имкониятларни топиш ва улардан самарали фойдаланиш йулларини кидиради, мехнатни ташкил этишнинг илгор усулларини ишлаб чиқади ва уларни амалиётга жорий этади.

Мехнат ва маош булими. Бу булимнинг вазифаси мехнатни, ишчиларни иш хақини аниқлаш, мехнатни меҳрлаш, энг илгор норма ва нормативларни ишлаб чиқариш ҳамда уларни амалда жорий этиш, иқтисодий мусобакани йулга қуйиш, муқофотлаш тартиб-қоидаларини ишлаб чиқиш, иш хақи фондининг аҳволи, ундан мақсадга мувофиқ фойдаланиш, уни назорат қилиш қабилардан иборат. Шунингдек, мазкур булим мехнатни ташкил этиш ва унга ҳақ тулаш тузумининг илгор шаклларида самарали фойдаланиш, мехнат самарадорлигини ва иш хақи даражасининг устишини таъминлаш билан ҳам шугулланади.

Иқтисодий тажрибахона. Бу ерда мехнатни режалаштириш ва бошқарувнинг энг илгор усуллари ишлаб чиқилади, улар тажрибада синаб қурилади ва меҳрига етказилади.

Капитал қурилиш бўйича бош директор уринбосари. Бирлашманинг бино, иншоотларини қуриш, уларни қайта тиклаш ишлари билан шугулланади. Унга капитал қурилиш бошқармаси (К. К. Б), қайта тиклаш, таҳмирлаш булимлари қиради. У қурилатган ёки таҳмирланадиган бино, иншоотларнинг сифати ва уларнинг уз вақтида топширилишига, моддий ва молиявий маблағларнинг мақсадга мувофиқ фойдаланишига жавоб беради.

Маҳсулот сифати бўйича бош директор уринбосари. У ишлаб чиқариладиган маҳсулотнинг сифати юқори сифатли ва ишончли бўлишини таъминлайди. Унга стандартлаштириш, тайёр маҳсулотнинг мустаҳкамлиги ва уни ишлатиш булимлари бўйсунди.

Ходимларни ишга қабул қилиш ва жой-жойига қуйиш, уларнинг малақасини ошириш, ишлаб чиқаришда ходимларнинг урнини алмаштириш, уларни лавозимга қутариш қабилар билан бош директорнинг ходимлар бўйича уринбосари шугулланади. У жамоа сафини барқарорлаштиришга, меҳнат интизомини мустаҳкамлашга имкон ҳозирлайдиган чора-тадбирларни ишлаб чиқади.

Бош директорнинг ижтимоий - маиший масалалар бўйича уринбосари. У коммунал хужалик, спорт, маданий-маиший ишлар, умумий овқатланиш, ходимларнинг мактабгача тарбия ёшидаги болаларимуаммолари, бирлашмага қарашли савдо муассасалари билан шугулланади.

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 килиш ишларига раҳбарлик қилади. У маблағларни сақлаш ва улардан тугри фойдаланишга бош директор билан баравар жавоб беради. У бош бухгалтер лавозимига тааллуқли булган тартиб-қоидаларга асосан иш олиб боради. Бош бухгалтер бирлашмадаги ҳар қандай раҳбарнинг курсатмалари қоидага ҳилоф булса уларнинг бажарилишини ман қилиш ҳуқуқига эга.

У қоидага ҳилоф равишда берилган курсатмаларни раҳбарларга тушунтириш, агар бунга бош директор кунмаса, ундан ҳужжатларга такрорий имзо чёқишини талаб қилиши, шундан сунг унинг курсатмасини бажариши, айна пайтда моддий ва пул маблағларнинг нотугри равишда бирлашмада сарфланаётганлиги ҳақида тегишли концерн ва давлат банкининг молиявий булимини хабардор қилиши керак.

Бош назоратчи уз лавозимига бош директорнинг тавсияси билан концерннинг бош бошқармаси томонидан тасдиқланади ва ишдан бушатилади. Бош назоратчи маҳсулотнинг ҳамма тайёрлов босқичларида текшириб боради. У бирлашма сифатсиз маҳсулот чиқаргани учун шахсан жавобгардир. Бош назоратчи бош бухгалтер каби ҳужжатларни қайта имзо қуйдириш учун қайтариш ҳуқуқига эга.

### ***2.5 Мустақил корхоналарнинг ташкилий тузилиши.***

Бирлашма таркибига қирмаган мустақил корхоналарнинг ташкилий тузилиши бирлашманинг юқоридаги тузумига ухшайди, лекин унга қараганда ихчамроқ булади. Унга корхона директори раҳбарлик қилади. Директор уринбосарларининг таркиби, уларнинг вазифалари буйича ихтисослашиши ва булинмалари бирлашма тузумига ухшаш булади.

Шунингдек, корхона директори ҳузурида маслаҳат, йул - йурик бериш ҳуқуқига эга булган алоҳида устунлар ва бригадирлар кенгаши фаолият қурсатади. Ҳар иккала кенгашнинг фаолияти ҳам иш шароитини яхшилаш ва усталар ҳамда бригадирларнинг малакаларини оширишга йуналтирилади.

Цех бошқарув аппаратининг таркиби ишлаб чиқариладиган маҳсулот турига, унинг ихтисослашиш даражасига ва ишлаб чиқариладиган маҳсулот ҳажмига боғлиқ. Цех тепасида корхона директори буйсунувчи раҳбар - цех бошлиги туради. Корхона директори шартномага асосан цех бошлиги лавозимини тайинлаш ва озод этиш ҳуқуқига эга. Цех бошлиги техникани, иқтисодни ва ишлаб чиқаришни яхши билиши, жамоа билан ишлаш тажрибасига эга мутахассис булиши керак.

Цех бошлиги яккабошчилик коидаси асосида цехни бошқаради. У цехда меҳнат жамоасининг рухий ҳолати ва ишлаб чиқариш ҳужалик фаолияти натижаларининг барча турлари учун шахсан жавоб беради, цехда меҳнат жамоаларининг режа топшириқларини бажаришини ва ишлаб чиқаришнинг тезкорлик билан юритилишини бошқаради.

Цех бошлиги цех режасини, ишчиларига бериладиган муқофотларни тасдиқлайди ва барча пул билан боғлиқ ҳужжатларга шахсан узи 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 қуради. Цех бошлиги ишчиларни уз вазифасидан бошқа ишга утқизиш, ишчи ва хизматчиларни меҳнат тартибига мувофиқ ишга қабул қилиш ҳамда ишдан бушатиш ҳуқуқига эга. Цех бошлиги цехда режа топшириқларининг барча курсатқичлари бўйича бажарилишига, иш ҳақининг тугри ишлатилишига, молия интизомига риоя қилинишига, асбоб-ускуна, хом ашё материаллари ва бошқа моддий бойликларнинг аҳволига ва ундан тулик фойдаланишга жавоб беради.

Ишни ташкил қилиш учун цех бошлигининг муовинлари булади. Одатда цех бошлигининг иккита муовини бўлиб, улар ишлаб чиқаришни уюштириш ва техник тайёрлаш билан шугулланади. Цехда ишлаб чиқариш билан шугулланадиган муовин цех бошлигининг биринчи уринбосари ҳисобланади.

Муайян техник - иқтисодий ва бошқа масалаларни ечиш учун цехда технологик, иқтисодий режалаштириш, меҳнат ва маош, техник назорат, махсус ихтисослашган хизмат бюрolari ташкил этилади. Хар 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 такомиллаштириш, махсулотнинг янги турлари учун янги технологияларни ишлаб чиқиш ва у махсулотни узлаштириш, қулда бажариладиган сермеҳнат технологик жараёнларни механизациялаштириш ва автоматлаштириш, ишлаб чиқариш участкаларида ихтирочилик ишларини фаоллаштириш, уни ҳисоб - китоб қилиш ва илгор усулларини қуллаш тадбирларини ишлаб чиқади. Ижрочиларнинг махсулот ишлаб чиқариш жараёнида технологик интизомга риоя қилишларини назорат қилади. Қорхонанинг сифат белгисига эга бўлган махсулот турларини ҳисоб - китоб қилиш, вақти-вақти билан қайтадан аттестациядан утқизиш ишларини амалга оширади. Шунингдек, цехда тайёрланаётган махсулотнинг меҳнат

хажмини камайтириш, материалларни тежаш, чикитни йукотиш буйича тадбирларни ишлаб чиқади.

Иктисодий - режалаш бюроси. Бу бюро корхонанинг иктисодий режалаштириш булимидан олинган топшириққа асосан цехнинг иктисодий ва ижтимоий ривожлантириш режасини тузади, техник ва иктисодий курсаткичларни аниқлайди ва уларни ишлаб чиқариш участка ва бригадаларига етказиши, режанинг пировард 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 аше, материал ва бошқа зарур ашелар билан таъминлайди. Мавжуд материалларнинг ишлаб чиқариш участкаларига тарқатилишини берилишини уюштиради ва уларни кунда ҳисоб-китоб қилиб, тугри ишлатилиши юзасидан назорат урнатади. Ишлаб чиқариш участкаларида режалаштирилишини диспетчерлар ёрдамида мунтазам равишда назорат қилиб, камчиликлар содир бўлса, уларни тезда бартараф қилади. Барча ишлаб чиқариш участкаларида ва бригадаларига тухтовсиз иш маромини ташкил қилади.

Керакли хужжатларни тайёрлаб цехдаги тайёр маҳсулотни истеъмолчи цехларга ёки корхонанинг тайёр маҳсулот саклайдиган омборларига топширилишини ташкил қилади. Хар ойда цех режаси кандай бажарилганлиги тугрисида ҳисобот тайёрлайди, унинг тугрилигини текшириб уз вақтида корхона режалаштириш булимига топширилишини таъминлайди.

Мехнат ва маош бюроси. Бу бюро ишчилар меҳнати меҳерида бўлиши ҳамда меҳнатга ҳақ тулаш билан шугулланади. Шунингдек ишчилар меҳнатини ташкил қилиш, меҳнат унумдорлигини ҳисобга олиш ва таҳлил қилиш, хар бир маҳсулот бирлиги учун сарфланадиган меҳнат хажмини такрорий куриб чиқиш, илгор ишчиларнинг иш усуллари урганиш ва ишлаб чиқаришга жорий этиш, иш хақи фондини доимий равишда назорат қилиш, иктисодий мусобакани ташкил этиш, ишчиларнинг иш жойларини аттестациядан утқишда қатнашади.

Техник назорат бюроси. Бу бюро тайёр маҳсулотни техник назоратдан утқазди ва назоратдан утган барча маҳсулотга керакли техник хужжатларни расмийлаштиради. Цехдаги дастгоҳ, асбоб, ускуна, мосламаларининг ҳолатини ва технологик жараёнларнинг сифатини назорат қилади. Нуксонларни, брак чиқишини ҳисоб- китоб ва таҳлил қилади, уларни сифатини куриб чиқиб, сабабларини аниқлайди ва бартараф этиш чора - тадбирларини ишлаб чиқади.



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

Механика гуруҳи. Бу гуруҳ цехнинг бутун технологик ускуналарининг мунтазам ишлашини, ускуналарни таҳмирлаш ва замонавийлаштиришни ташкил қилади ва уларнинг техник жихатдан тугри ишлатилиши устидан назорат қилади.

Хужалик қисми- хужалик хизмати ишларини ташкил қилади, цехда тозаликни таъминлайди.

Цех таркибининг асосий бугини ишлаб чиқариш участкалари ёки булимлари ҳисобланади. Уларни уста ёки катта уста бошқаради ва у бевосита цех бошлигига буйсунади.

Цехнинг таркиби ишлаб чиқариш булимлари ва участкалардан иборат булади. Ишлаб чиқариш булимини 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 катъий равишда маълум тартиб ва қоида буйича белгиланади. Уни бу лавозимга цех бошлигининг тавсиясига биноан корхона директори шартнома асосида тайинлайди ва озод қилинади. Усталарни цех раҳбарлари ишлаб чиқаришга кенг куламда жалб этади, ҳар томонлама ишларига ёрдам беради, иқтисодий мусобакани ташкил этади.

Уста яқкабошчилик асосида ишлаб чиқариш участкасининг хужалик фаолиятини бошқаради. Унинг иштирокида технология ишлаб чиқилади ва такомиллаштирилади, меҳерлар белгиланади, тезкор ва ойлик режалар тузилади. Уста ишчиларни жой-жойларига қуяди, уларни иш билан таъминлайди, ишдаги юқори курсаткичлари учун муқофотлайди, разрядларини оширишни тавсия этади ва ишдаги айби учун тартибга чақириш чорасини қуради. 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 йуриқномадан утказди ва ҳар бир иш жойида белгиланган иш нормаларини ошириб бажаришга даҳват этади.

Энг юқсак меҳнат унумдорлигига эришган, нуксонсиз ишлаган ва моддий маблағларни тежаган бригада аъзолари ҳамда участка ишчиларини муқофотлаш учун устага участкалар иш ҳақи фондидан 3 фоиздан иборат бўлган муқофот фонди ажратиб берилади.

Ёрдам тарикасида усталарга ишларни ва смена -суткалик вазифаларни таксимловчи, жихозларни тула тарзда иш билан таъминловчи ҳамда участка томонидан махсулот ишлаб чиқаришнинг ойлик ишга тушириш жадвалларини бажрувчи режалаштирувчилар ажратиб берилади. Хар бир смена устасига иш жойларини зарур тановар (заготовка) ва материаллар асбоб ва бошка зарур нарсалар билан таъминловчи хизматчи ишчилар буйсунади.

Смена охирида уста ишлаб чиқариш ускуналарини текширади, кейинги сменага бу ускуналарнинг ифлос ва бузилган холда топширилишига йул куймайди. Топширилатган ишлаб чиқариш ускуналарини бригадирлар, созлвчилар, смена усталари, смена журналинини кайд киладиганлар ва катта усталар ҳам текширади. Илгор участкаларда уста ёки бригадирлар сменадан кейин иш натижаларинини ва келаси кун иш режаларинини мухокама килиш учун кискача йигилишлар утказадилар.

Катта уста унга ишониб топширилган ишлаб чиқариш участкаларида жамоа рахбари ва ишлаб чиқаришда меҳнат ташкилотчиси булиб хисобланади. Унинг ихтиерида уста бошкарадиган 2-3 дан кам булмаган участкалар булади. Катта уста участка ва унга буйсунадиган участкалар фаолиятига, режанинг бажарилишига, ускуналарнинг холатига ва улардан фойдаланишга, техника хавфсизлигига риоя килишга, техник ва меҳнат интизомига, участкадаги тозалик ва тартибга ишчиларнинг ишлаб чиқаришда тугри таксимланишига, участкада меҳнатнинг илгор усулларинини жорий этишга ва иктисодий мусобакани ташкил этишга, жамоанинг уюшқоклик ва мустахкамлигига ҳамда тугри рухий иклимга жавоб беради. Уз ишида катта уста, бригадирлар, илгор ишчилар ва цех касаба бирлашмасига таянади.

### **Назорат учун саволлар:**

1. Ишлаб чиқаришни бошқариш тизими нималарга булинади?
2. Ташкилий муносабатлар деганда нимани тушунасиз?
3. Хужалик бошқарувининг вазифаларинини айтинг.
4. Бошқарув тизиминини таркибинини айтинг.
5. Ишлаб чиқаришда кулланиладиган замонавий техникаларни айтинг.
6. Технологик бюро деганда нимани тушунасиз?
7. Меҳнат ва маош бюроси деганда нимани тушунасиз?
8. Техник назорат бюроси деганда нимани тушунасиз?

### **3-Мавзу: Бошқарув усуллари.**

Режа:

- 3.1 Бошқарув усуллари ва турлари.
- 3.2 Ишлаб чиқаришда яъни хужалик механизмидан самарали фойдаланиш.
- 3.3 Ташкилий-маъмурий бошқарув усуллари.
- 3.4 Бошқарув раҳбарларининг пагоналар буйича бир-бирларига буйсуниши.
- 3.5 Бозор иқтисодиёти шароитида раҳбарларга қўйилаётган талаблар.

*Адабиётлар 1,3,4,5,7,9,11,12,14.*

*Таянч суз ва иборалар:*

Ташкилий-маъмурий. Иқтисодий. Ижтимоий-рухий.

#### ***3.1 Бошқарув усуллари ва турлари.***

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

Ишлаб чиқаришни бошқаришда қўлланиладиган барча усуллар узаро узвий боғлиқ бўлиб, улар бир-бирини тулдиради. Бошқарув усуллари узининг тавсифига кура :

- а) иқтисодий;
- б) ташкилий-маъмурий;
- в) ижтимоий-рухий бўлиши мумкин.

Бошқаришнинг бу усули ходимлар ва меҳнат жамоаларининг моддий манфаатдорлигига асосланган бўлиб, давлат жамоат ва ҳар бир ходимнинг манфаатларини бир-бири билан узвий боғланишига имкон ҳозирлайди.

Ишлаб чиқаришнинг иқтисодий усулларида таннарх, нарх, фойда, рентабеллик, хужалик ҳисоби, моддий рағбатлантириш фонди қиради. Иқтисодий бошқарув усулларининг асосий вазифаси ишлаб чиқаришда ҳар бир маҳсулот бирлигига сарфланадиган харажатлар миқдорини камайтиришга имкон берувчи хужалик механизмларининг янги усулларини ишлаб чиқиш ва ундан самарали фойдаланишдир. Хужалик механизми негизини ўқта асосий масала : ишлаб чиқаришни бошқариш, режалаштириш ва рағбатлантириш ташкил этади. Улар

хужалик механизмида умумий килиб бирлаштирилганда давлат иктисодини тутиб туради. Хужалик механизми уз ичига бошқарувнинг асоси булган режалаштиришни, хужаликни бошқаришда амалиётда кулланиладиган иктисодий дастакларни, хужалик ташкилотларининг ташкилий тузуимни, уларнинг иш усулларини, меҳнат жамоаларининг ишлаб чиқаришни бошқаришда катнашишини олади.

### ***3.2 Ишлаб чиқаришда яъни хужалик механизмидан самарали фойдаланиш.***

Ишлаб чиқаришда янги хужалик механизмидан самарали фойдаланиш меҳнат жамоалари ва ҳар бир ходимдан фан-техника тараккиетини жадаллаштириш, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, ресурслардан фойдаланишнинг янги йулларини кидириб топишга ундайди. Бунда ходимлар ва меҳнат жамоалари уз манфаатларини кондириш учун бутун билим ва кучларини ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга сафарбар қиладилар ва хужалик механизмини такомиллаштириш усулларини кидирадилар. Масалан иш хаки фондларини олдиндан режалаштириш урнига ишхаки нормативларини куллаш жамоанинг махсулот ишлаб чиқариш хажмини оширишидан манфаатдор қилади, имтиезли шартлар асосида қарз бериш билан халқ истеъмоли молларини ишлаб чиқаришнинг янги қувватларини ҳосил қилиуга қизиқтиради.

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

Қорхонанинг ишчи ва ходимларини юксак пировард натижаларга эришганлиги учун моддий рағбатлантириш меҳнат жамоасининг хужалик ҳисоби даромадидан ҳосил қилинган иктисодий рағбатлантириш фондидан амалга оширилади.

Иктисодий рағбатлантириш фондига моддий рағбатлатириш, ижтимоий ривожланиш, ишлаб чиқариш, фан ва техникани ривожлантириш фондлари қиради.

Ходимлар меҳнат жамоалари қанчалик унумли меҳнат қилсалар уларнинг хужалик даромади шунчалик қуп булади. Бу ходимларнинг ижтимоий ва моддий талабларини кондиришга қенг йул очиб беради. Иктисодий қонунларни қуқур билиш ва улардан ҳар томонлама фойдаланиш давлат тузумининг афзалликларини рӯебга чиқариш, мамлақат иктисодий-ижтимоий тараккиетини жадаллаштиришнинг зарур шартидир.

### ***3.3 Ташкилий-маъмурий бошқарув усуллари.***

Бошқаришнинг бу усули яккабошчилик муносабатлари, интизом ва махсулиятга асосланади.

Ташкилий-маъмурий таъсир курсатиш - бу бошқарувнинг аниқ бошқарилаётган объектга ва шахсларга қаратилган мажбурий тавсифидаги тугридан - тугри маъмурий курсатмалардир. Бошқача қилиб айтганда, қорхонанинг раҳбари узига буйсунувчи цех раҳбарларига, цех раҳбарлари шу цехдаги ишлаб чиқариш участкаларининг усталарига бевосита бажарилиши зарур бўлган курсатмаларни бериши мумкин ва бу курсатмаларни бажарилишлари лозим. Бундай курсатмалар жумласига махсулот турларини режага асосан бир маромда ишлаб чиқаришни юқори даражада ташкил қилиш махсулот сифатини яхшилаш, меҳнат нормаларини уз вақтида қуриб чиқиш, меҳнат интизомини мустаҳкамлаш ва бошқа тез ҳал қилинадиган масалалар тугрисидаги курсатмалар қиради.

Қуйи поғонадаги раҳбарларнинг юқори поғонадаги раҳбарларга буйсуниши қуйидаги тартибда бўлади. Масалан, уста - катта устага катта уста - цех раҳбарининг муовинига - цех раҳбарининг муовини - цех раҳбарига буйсунади ва хоқаъзо.

### ***3.4 Бошқарув раҳбарларининг поғоналар буйича бир-бирларига буйсуниши.***

Қуйи поғона раҳбарлари бажариши шарт бўлган фармойиш ва курсатмаларни бериш, уларнинг бажарилишини назорат қилиш, нормаларини ишлаб чиқиш, ходимларни тугри танлаш ва жой - жойига қуйиш, ишчиларни бир жойдан бошқа жойга утқизиш, тақдирлаш ёки жаъзолаш юқори поғона раҳбарларининг вазифасига қиради.

Давлат ходимларни уларнинг ишчанлик ҳислаталари ва қобилиятларига қура танлайди ва жой - жойига қуяди. Раҳбарларни танлаш ва тайёрлаш мақсадида саноат соҳасида ва бирлашмаларда барча табақадаги раҳбар кадрлар малақасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш тизими ҳам ташкил қилинган.

Республикамиз бозор иқтисодига утиши муносабати билан кадрлар масаласини яхшилаш давр талаби бўлиб қолди. Республикада кадрларни танлаш ва уларнинг малақасини ошириш ишларини яхши йулга қуйиш борасида бир қатор қузга қуринарли ишлар амалга оширилди.

Республика Президентининг ташаббуси билан 1991- 1993 йиллар мобайнида республика шаҳарларидаги қатор заводлар раҳбарлар малақасини ошириш учун хорижий мамлакатларга юборилди. Бу қурилган тадбирлар рееспубликамиз қорхоналарида бозор

муносабатларига жавоб берадиган раҳбарларни тайёрлашга имкон хозирлайди. Республикадаги урта қобилиятли талабаларнинг АҚШ ва бошқа хорижий давлат илмгоҳларига уқишга йўллаш ҳам шу тадбирлардан биридир.

Бу усул меҳнаткашларнинг ишлаб чиқаришни бошқаришда кенг миқёсида иштирок этишитга асосланган бўлиб, бу усулни кулладан асосий мақсад жамоаларда соғлом ижтимоий-руҳий иқлим хозирлашдир. Меҳнат жамоаларида ижтимоий - руҳий иқлимнинг ҳолати чиққан низолар сони билан белгиланади.

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

Жамоа аъзолари орасидаги низоларнинг қўчилиги ишлаб чиқаришнинг қоникарсиз ташкил қилинганлиги раҳбарларнинг, иш жараёнида узига бўйсунувчи жамоа аъзоларининг руҳий ҳолатларини ҳисобга олмаганлиги, зарур иш шароитининг хозирланмаганлиги ва бошқа сабалар натижасида вужудга келади. Низолар қанчалик қў бўлса, меҳнат жамоаларида ижтимоий-руҳий иқлим шунчалик ёмонлашади. Меҳнат жараёнида низо чиқарувчи айрим шахслар бўлиши турган гап. Бундай шахслар иш пайтида фойдали меҳнат билан шугулланиш урнига, узларининг низоларида қўратилган масалалар раҳбар ходимлар томонидан қандай қабул қилинаётгани тугрисида гапириб, ҳам узларини, ҳам бошқаларни ишдан қалғитиб, ишлашга ҳалақит берадилар. Бундай ҳол икки шахснинг қўраш жараёни, узларининг низолари раҳбар ходимлари ёки жамоат урққлик суди қенгаши қўриб қикиб, қим ноҳақ, қим ҳақлигини аниқлаб, шу масала юзасидан қикарилган ҳуқм натижаларини тушунтириб, узларнинг шу ҳуқмнинг тугрилигига иқрор бўлгунча давом этади. Бундай носоғлаом вазият жамоа аъзоларининг барчасига етиб боради. Бундан айрим ишчи ходимлар манфаатдор бўлиб, узларнинг ичидан узларига еқмаган шахслар устидан қийбат уюштириб вазиятни қиддийлаштиришга ҳарақат қиладилар. Буларнинг ҳаммаси меҳнаткашлар қайфиятига салбий таъсир қилади, узларни асабийлаштиради, натижада ижтимоий-руҳий вазият ёмонлашади. Бу эса уз-узидан ишга салбий таъсир қўратади.

Маълумки, тургунлик даврида раҳбарлик жамоаларнинг ижтимоий-руҳий иқлимини яхшилашга етарли даражада эҳтибор берилмас экан. У йилларда маъмурий-бўйрукбозлик бошқариш усули сураар эди. Бундай бошқарув усулига ишчилар қўникиб, узларига нисбатан раҳбарларнинг қўпол гапларига аҳамият бермас эдилар. Буни уша қамон талаби тақозо етар экан.

### ***3.5 Бозор иктисодиёти шароитида раҳбарларга қуйилаётган талаблар.***

Демократиялаш, ошкоралик шароитида барча эски иш услубларига чек қуйилади. Ҳозирги шароитда раҳбар фақат уз соҳасини яхши билибгина қолмай, балки яхши ташкилотчи, руҳиятчи (психолог) тарбиячи ва ижтимоий етаци бўлмоғи лозим. Бунинг учун ҳар бир раҳбар ҳодим : социология, психология, педагогика фанларини мустақил эгаллаши керак. Бунинг ҳаётимиздаги жиддий узғаришлар, инсон омилининг фаоллашуви, жамоаларнинг уз-узини бошқариш шароитида улар билан ишлаш тақозо қилади. Жамоага аъзо бўлган ҳар бир шахснинг қалбига йул топа билиши раҳбарнинг иш фаолиятида асосий аҳамиятга эга. Бунинг билган раҳбар уз жамоаси ичида меҳнат жараёнида вужудга келадиган ҳар хил низоларни жамоада, жамоат ташкилотлари билан биргаликда, юқори ташкилотларга чиқармасдан узидан хал қилишга имконияти бўлади.

Бундай раҳбар уз ишини тугри ташкил қилган бўлиб, жамоа олдида қуйилган мақсад ва режа топшириқларни уз вақтида муваффақиятли бажаради. Жамоаларда соғлом руҳий иқлим ҳозирлаш учун раҳбар қуйидагиларга : ҳар бир ишчи хизматчи ҳодимларнинг шахсий фазилатларини, ёшини, қобилиятини инобатга олишга, ишчилар уртасидаги ҳамкорликни ва узаро ёрдамни бир-бири билан ҳамма вақт боғлайдиган ижтимоий алоқа маромини, иқтисодий мусобакани ташкил этишга, меҳнат жамоаларида иш фаолиятининг пировард натижалари учун ҳар бир ишчининг маҳсулият сезиш туйғусини мустаҳкамлашга, жамоа аъзоларининг юқори унумли меҳнат қилиши учун, унинг ижодий гайратини қучайтириш учун қулай ижтимоий шароитларни ҳозирлашга эҳтибор бериши зарур.

#### **Назорат учун саволлар:**

1. Иқтисодий усуллар қандай бўлади?
2. Ташкилий-маъмурий усулга таҳриф беринг.
3. Ижтимоий-руҳий усулни айтиб беринг.
4. Раҳбар қандай бўлиши керак.
5. Раҳбарга қуйиладиган талаблар.
6. Раҳбарнинг масъуляти.

#### **4-Мавзу: Рахбар шахс рухиятининг асосчиси.**

Режа:

- 4.1 Рахбар меҳнат жамоаларининг ташкилотчиси ва тарбиячиси.
- 4.2 Рахбарларнинг турлари.
- 4.6 Рахбар меҳнатининг характери.
- 4.7 Рахбар фаолияти характерининг турли – туманлиги.
- 4.8 Рахбар меҳнати мазмунининг моҳияти.

*Адабиётлар* 1,2,3,4,6,7,8,10,11.

*Таянч суз ва иборалар:*

Ташкилотчи ва тарбиячи. Рахбарлик турлари. Устоз. Бошқарув меҳнати. Рахбарлик фаолияти. Устознинг вазифаси. Маркетинг хизмати. Маркетинг-директор. Менежернинг корхонадаги вазифаси. Бошқаришда АКШ тажрибаси.

#### ***4.1. Рахбар меҳнат жамоаларининг ташкилотчиси ва тарбиячиси.***

Корхоналарда ташкилотчи ва тарбиячи булиш хар кимнинг хамкорлик кулидан келавермайди. Чунки буюртма ишлар ута мураккаб ва махсулиятли иш булиб, кишининг алоҳида хулк-атворга эга булишини, сунгра уни доимий равишда такомиллаштириш ва ривожлантиришни талаб килади.

Ишлаб чикаришда ташкилотчининг асосий иши одамлар билан ишлашдан иборатдир. Ташкилотчи жамоа олдида куйилган максадни, режани, топширикни, буюртмани сон ва сифат курсаткичлар буйича бажариши учун ишловчиларнинг билимидан касбидан максадга мувофик фойдаланиши ва уларни бир окимга йуналтира олиш кобилиятига эга булиши керак.

Маълумки, уюштиришни яхши билмаган рахбар ходимдан фойдаланиш максадга мувофик булмай, ишлаб чикариш учун зарарлидир. Ишлаб чикариш жамоасининг рахбари амлда узининг ташкилотчилик кобилиятини курсата олгандагина ташкилотчилик ролини муваффақиятли бажариши мумкин. Бунинг учун рахбар ходим уз ишини олдиндан тузилган шахсий режага асосан олиб бориши зарур.

Шахсий режасиз ишлаган рахбар ходимлар жамоаси олдида куйилган вазифани муваффақиятли бажара олмаслиги амалиетда куриниб турибди. Масалан, шахсий режасиз ишлаган рахбар эрталаб ишга келганда корхона, цех, участкадаги ишчиларнинг ишини кандай даражада уюштирилганлигини текшириб чикиш у егда турсин, уз



ишини нимадан бошлашни, қандай уюштиришни ҳам билмайди. Агар ишни бошлаган такдирда ҳам, у биринчи навбатда, майда, ечилиши зарур булмаган ишлар билан шугулланади. Зарур ва тезда хал килиниши лозим булган муаммолар четда қолади. Бундай усулда ишлаш махсулиятсизликка олиб келади, натижада берилган топшириқ вақтида бажарилмайди.

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

"Емон қорхона ёки завод йук, лекин ёмон раҳбарлар бор". Буюртма ибора шуни билдирадики, емон ишлаб турган қорхонага жамоани яхши бошқарадиган, ташкилотчилик қобилияти юқори, меҳнатсевар, талабчан, билимдон раҳбар қуйилса, у қорхона тезда яхши қорхоналар сафига қушилади. Агар яхши ишлаб турган қорхона ларга ташкилотчилик қобилияти паст раҳбар қелиб қолса, аксинча улар аста-секин емон ишлайдиган қорхонага айланади. Бундан шундай ҳулоса чиқариш керакки, ишлаб чиқаришда раҳбарнинг ташкилотчилик қобилияти режаларни ва бошқа масалаларни уз вақтида ечишда катта аҳамиятга эга

Тажрибали раҳбар ходимлар афсуски қам, баъзи ҳолларда топилмайди. Шу сабабли ишлаб чиқаришга янги раҳбар ходимлар таклиф қилинади. Улар учун раҳбарлик ишини муқаммал урганиш жуда қийин қучади. Бундай раҳбарлар ёш бўлишига қарамасдан яхши мутахассис, ташкилотчи бўлиши ва уз ишини муқаммал билиши керак. Янги раҳбар икки томонлама текширувдан утқазилади.

Бир томондан, раҳбар сифатида унинг ишини, тартибини, интизомини, ишчилар билан ишлаш услубини, муомалаисни юқори раҳбар ходимлар текшириб, назорат қилиб боради. Зарур булганда унга ишдаги қамчиликларни тузатиш учун қурсатмалар беради.

Иккинчи томондан, уз қули остида ишлайдиган ишчилар ва иш бўйича қабулига қелувчилар, ҳамқорликда ишлайдиган қорхоналарнинг ходимлари масалаларни хал қилиш вақтида унинг раҳбарлик қобилиятини текширадилар ва унга узларича баҳо берадилар. Бунда англашилмовчилик ҳоллари ҳам қуй бериши мумкин. Масалан, янги раҳбарларнинг қабулига қелган ҳар бир ходим узининг муаммосини ижобий ечиш учун бутун вужудини, билимини ва тажрибасини намоён қилади. Агар янги раҳбар унинг талабини ечишга қаршилик қурсатса ёки ижобий хал қилмаса унинг тажрибаси йуклиги тугрисида қамситиб қуйишлари мумкин. Бундай ҳолларда раҳбар ходим узини йукотмасдан, берилган саволларга қавоб беришга тайёр туриши ва асабийлашмасдан иш тутиши лозим. Шунга ухшаш ҳоллар раҳбарларнинг иш қараёнида,

корхона, цех, участкаларда тез-тез учраб туради. Шунинг учун янги рахбарларни доимий равишда укитиш ва ургатиш, иш тажрибасини ошириш керак. Буюртма ишлар билан бирлашма бошқарув директорининг ходимлар буйича муовини ва унга буйсунувчи ходимлар булими шугулланади.

Яхши ташкилотчининг муҳим сифатларидан бири унинг ишчиларга уларнинг тажрибаси, қобилияти, шахсий хислатларини ҳисобга олган ҳолда меҳнатни тақсимлашидир. Зеро, ҳеч қачон ишчига топширикни унинг имкониятларидан юқори даражали қилиб бериш керак эмас акс ҳолда, берилган топширик бажарилмай қолиши мумкин. Ишчиларга бериладиган топширик қанчалик мураккаб бўлмайсин, лекин бажариладиган бўлиши шарт. Шундагина бажарувчи у ишни бажариш учун бор қучини, вужудини сафарбар этади. Ишчиларга вазифаларни тугри тақсимлаш, уларга ишонч билдириш уларнинг қунглини қутаради ва қучига- қуч қушади.

Талабчанлик, берилган топширикнинг бажарилишини уз вақтида назорат қилиш ҳам ташкилотчининг муҳим сифатлари жумласига қиради.

Рахбар аввало узига нисбатан талабчан бўлиши ва бошқаларга намуна курсатиши лозим.

Агар рахбарнинг узи берилаган топширикларни уз вақтида бажармаса, унда уз қул остидаги ишчилардан узи берган топширикларни бажаришни талаб қилиши жуда қийин бўлади. Шундай рахбарлар ҳам борки, улар бошқа ходимларнинг вазифаларини бажаришга узларини қушаверадилар, натижада узларининг ваифасини бажаришга вақтлари етмай қолади. Шунинг учун ҳамма вазифаларни тенг баробар, чуқур уйлаб, нормативларга асосан тақсимлаш зарур.

Қуйидагилар рахбарнинг ташкилчилик сифатини намоян қилади: меҳнатни тугри тақсимлаш, қун тартибини мақсадга мувофиқ белгилаш ва унга риоя қилиш, шунингдек қонушта вақтини ишчиларга қулай қилиб белгилаш, дам олиш вақтини аниқлаш, уз билимини ва малақасини ошириш ва ҳоқаъзо.

Бошқаришнинг янги усулларини жорий этиш, яъни қайта қуриш қорхона ишчиларининг ҳолатига таъсир қурсатади, уларни иш сифатини оширишга ундайди. Баъзи ҳолларда бошқарув тизимининг узгаришига айрим ишчилар фаол қаршилик қурсатмаса ҳам, суёт салбий қарама-қаршиликларни вужудга қелтиради. Бундай ҳолда рахбар қодим бор билимини иш тажрибасини ишга солиб, қарама-қаршиликни қартараф этиши зарур. Демак, ишлаб қикаришни бошқариш қаминида ишчиларни бошқариш етганлиги намоян бўлиб турибди. Қорхонада ишлаб қикариш ва ҳужалик фаолияти натижалари учун рахбарнинг таъсири жуда

каттадир. Шунинг билан бирга узи бошқарадиган меҳнат жамоасини аъзоларини тарбиялаш раҳбарнинг диққат марказида булиши керак. Хар бир раҳбар доимий равишда хужалик, ташкилотчилик, тарбиявий ишларни бирга кушиб олиб бориши зарур. Шундагина у олдига куйган режани уз вақтида сифатли бажариши мумкин.

Раҳбар жамоа аъзоларини тарбиялашда, биринчи навбатда, тартиб интизомни йулга куйиши зарур. Жамоа аъзоларини тарбиялаш ишлари барча турдаги раҳбарлар фаолиятида муҳим уринни эгаллайди. Ишловчини камситиш, унинг ҳуқуқини чеклаш, тартиб-қоидадан четга чиқиш, яъни уни қупол равишда бузиш жамоа аъзолари ва раҳбар учун ҳам чидаб булмайдиган ҳол ҳисобланади. Бундай ҳоллар юз берганда раҳбар зудлик билан айбдорларни топиб уларни ҳузурига чақириши ва ноҳуш ҳолни бартараф учун керакли чора-тадбирларни куриши керак. Жамоадаги хар бир қоидабузарни, у ким булишидан қатъий назар (ишчи, уста, муҳандис ва хоқаъзо), тарбиялаш жараёнида раҳбарнинг шахсан узи шугулланмасдан, балки жамоа фаоллари билан биргаликда тарбиялаши керак булади. Чунки баъзи бир раҳбарлар : " ҳаётдаги ҳамма нарсанинг сирларини биламан, тажрибам улкан, менга етадиган киши йук ", - деб, суҳбатлашаётган ходимиға қупол гапириб, қамстиб, қунглини ранжитиб куйиши мумкин. Агар шу жаренда жамоа аъзоларининг фаолари қатнашса, раҳбар узида маҳсулият сезиб, узини маданиятли қурсатишға, суҳбатдоши билан мулойим гапиришға ҳаракат қилади. Жамоанинг раҳбарлари раҳбарға жамоада тарбия ишларини яхшилашда ёрдам қурсатишға ҳаракат қилади, тартиббузар эса узини бошқача ҳис этади. Чунки раҳбарнинг ҳонасидан чиққандан сунг қехда, участкада шу ишчилар билан ишлашға тугри қелади.

Буюртма усул билар жамоа аъзоларини тарбиялаш яққа усулда тарбиялашдан қура раҳбарлар учун анча самарадорли, тартиббузарларға нибатан таъсирчан ҳисобланади.

Хар қандай қорхона ишининг муваффақияти ишлаб чиқариш жамоаларининг маънавий ҳолатиға узвий боғлиқдир.

Ишлаб чиқаришда ошқоралиқни ривожлантиришда меҳнат жамоалари муҳим уринни эгаллайди.

Меҳнат жамоалари ишлаб чиқариш булинмаларининг асосий негизи ҳисобланади. Раҳбарнинг тарбиявий ишларига меҳнат жамоалари ёрдам беради. Чунки меҳнат жамоаларида бир-бирини уртоқларча ҳурмат қилиш, ёрдам қулини қузиш, огир пайтда ҳамдам булиш. Тарбиялаш ишлари алоҳида аҳамиятға эға, буюртма ишлар жамоа аъзоларини бир-бириға яқинлаштиради, жамоаға мансублик ҳиссининг ҳосил булишиға қумаклашади.

Рахбар меҳнат жамоаларида тарбиявий ишларни муваффақиятли амалга ошириши учун касаба уюшмаси. Уртоклик суди ва бошка жамоат ташкилотлари биргаликда ишлаши зарур. Акс холда, рахбар яккабошчилик бошқарув усулини куллаб, жамоада уча-мунча низоларни вужудга келтириши мумкин.

Жамоа аъзоларини тарбиялашда рахбар уз огзидан чиккан сузни тугри бажара билиши муҳим аҳамиятга эгадир. Баъзи бир рахбарлар ишчиларга мукофот бераман, ойлик маошингни ошираман деб ваҳда бериб, муддати келганда уддасидан чика олмай уялиб қолади. Бундай рахбарларнинг субутсизлиги оқибатида жамоадаги тарбиявий ишлар сусайиб, рахбарнинг обриси пасайиб кетади. Уз ваҳдасини вақтида бажарадиган рахбарлар жамоа аъзолари ичида доим хурмат, эҳтиборга саъзовор буладилар.

Рахбар ходимлар шуни унутмасликлари зарурки ҳар қандай кишидан ишни нотугри талаб қилиб, уни хафа қилиш жуда осон, аммо хафа булган киши уни қуп вақтгача эслаб юради, буюртма эса ишни яхши олиб боришга анча халакит беради. Рахбарнинг талаби адолатли, мунтазам равишда бажарилиши мумкин булса, меҳнат жамоалари уни куллаб -қувватласа, талабчанлик ҳар доим ишдан яхши натижаларни қулга қиритишга имқон беради. Тартиб бузувчиларни рахбар жамоа таъсири асосида тарбиялаши керак. Агар буюртма усулда ҳам тарбиялаш натижа бермаса, унда рахбар уларга нибатан турли маъмурий қораларни қуриши керак, Буйсунувчи ҳақиқатдан айбдор булишига рахбарнинг ишончи қомил булмаса, уни жаъзолашдан қайтиши керак. Ҳеч қачон рахбар узига қарашли ходимларини рухий асабийлашган ҳолатда жаъзолаши мақсадга мувофиқ булмайд. Рахбар жаъзо бериш буйругига имзо чёкишдан олдин унинг тугрилигини синчиклаб текшириб қикиши керак. Рахбар шуни эсда тутиши керакки, маъмурий жаъзо бериш буюртма асосий мақсад булмай, балки жамоа аъзоларини интизомини ушлаш қуролидир.

Рахбарнинг ходимларга нибатан ҳар доим маъмурий жаъзо қуллаши унинг кадрлар ишлаши етарли булмаганлигини, уларнинг уз урнида эмаслигини ва ишчилар орасида тарбиявий ишларнинг яхши олиб қорилмаганлигини билдиради.

#### ***4.2 Рахбарликнинг турлари***

Рахбарликнинг қуйидаги турлари мавжуд:

**Автоқратик** ёки авторитарлик тури. Бу турдаги рахбар қул остидагиларнинг фаолияти учун жавобгарликни уз зиммасига тулик олади. Ҳамма мавжуд ақборотларни уз орқали утқизишга ҳаракат қилади. Жамоа аъзоларини бевосита мулоқотда булишини чеклаб

куяди. Узининг ноурин харакатларини танкид килинишига чидай олмайди. Узига буйсунувчиларнинг харакатларини кескин равишда танкид килишни яхши куради.

Бундай рахбар одатда, куп гапиришни ектирмайди, лёкин буйсунувчилари билан муомалада булганда унинг рахбарлик гурури баландлиги, узини катта тутиши сезилиб туради. Одатда автократ рахбарлар узига буйсунувчилври олдида ковоги солинган кайфиятда булади. Бирок автократлик бошкарув усулини хар жихатдан емон деб бхзи бир холларда буйсунувчиларнинг маданий даржаси, ахлоки пастлиги сабали автократлик бошкарув услубини танлаб олиш хам иш бериб колиши мумкин. Аммо жамоада хар томонлама демократик муносабатлар пишиб етилган пайтда рахбар узининг иш услубини узгартиришга мажбур булади.

Шундай килиб рахбарнинг автократик бошкарув услубини факат салбий бахолаб булмайди, чунки у бошкарув муносабатларнинг ривожланиш тарихининг маълум бир даврида узининг ижобий томонини курсатган.

Анархиклик тури. Бунда рахбар фаоллик курсатмайди, у факат шахсан ахборот манбаи булиб хизмат килади ёки уни узи йигади, ишлаб чикариш масалаларини мухокама килиш расмий харатерга эга булад, ишда узини -узи танкид килиш йук булади.

Бундай рахбар ташкаридан курсатиладиган таъсирга мойиллиги билан кузга ташланиб туради. Бунда у ёкии буюртма масалаларин бажариш айрим буйсунувчиларга боглик булиши мумкин.

Демократик рахбарлик тури. Бундай рахбарлик турида рахбар уз фаолиятини узининг гурухидаги жамоа аъзоларига таянган холда олиб боради. Фаолият учун жавобгарлик буйсунувчилар орасида таксимланади. Жамоа аъзоларини бир-бири билан бевосита муносабатларини рагбатлантириш билан биргаликда рахбар тобеларнинг билдирган фикрига кулок солади, улар билан маслахатлашади, ижобий томонларини инобатга олади, илгорларни ва бошка ходимларни мукофотлайди. Бундай рахбарлик тури тобеларнинг шахсий ташаббусини, ижодий фаолиятини ривожлантиради ва жамода уртоклик ва ишчан мухитни хоси килади. Буюртма факат жамоанинг шароитига таъсир курсатибгина колмай, балки унинг иш натижаларига хам бевосита ижобий таъсир курсатади, Жамоани юкори даражали уюштириш шуни талаб киладики, Бунда рахбар жамоанинг ишини хар кайси таркибий кисмига ва улар аъзоларининг узаро алокасини ва муносабатларини бузмаслиги керак. Хозирги мазкур усулни корхона лар фаолиятида куллаш ходимлар билан ишлашда ижобий натижа бермокда.

Рахбарнинг тарбиявий ишларидан энг мухими меҳнат жамоаларида ёш ишчиларин тугри, ҳозирги замон техникавий тараққиети талабига жавоб берадиган мутахассис килиб тарбиялашдир.

Ёш ишчиларни тарбиялашда меҳнат жамоаларининг аҳамияти каттадир. Чунки бунда ёшларнинг оилада, мактабда, махсус уқув юртларида олган билимлари мустаҳкамланади. Меҳнат жамоаларида меҳнат тарбиясининг бошланғич шартли касб танлашдир. Ҳозирги замон касбини эгаллаш ишчилар олдига алоҳида талаблани қўяди. Ишчиларнинг руҳий ва жисмоний ҳислатларига мос келадиган ҳамда уни кизиқтира оладиган касб унинг ишда узини қобилиятини қўрсатишга, меҳнат унвондорлигини оширишга имкон ҳозирлайди. Шунинг учун бугунги кунда ишчиларни касбга йўналтиришнинг аҳамияти катта.

Касбга йўналтириш кишининг муайян касбга яроқлилигини аниқлашдир.

Меҳнат жамоаларида касбга йўналтириш ва танлаш ишлари билан барча табақалардаги раҳбар ходимлар дастлаб янги ишчиларнинг маълумотлари билан танишиб чиқиши ва уларнинг умумий руҳий сифатларини билишлари керак. Бунда раҳбарлар ишчиларнинг муайян ишга қобилиятини ва шу ишчиларни қай тарзда (тез, сўкин) бажаришини аниқлайдилар. Сунгра уларнинг шахсий хусусиятларини урганиб чиқадилар. Чунончи, ёш ишчиларнинг қўриш, эшитиш қобилиятлари, шовқинга чидамли ёки чидамсизлиги қабила албатта ҳисобга олинади. Шу йўл билан ишчиларни қайси касбга қўйиш мумкинлиги аниқланади. Тугри танланган касб ишчининг қўтаринки руҳда ишлашига имкон ҳозирлайди. Ишчи узини кизиқтирадиган иш билан шугулланиб, касбини такомиллаштириш имкониятига эга бўлади.

Ишчиларин касбларга танлаш ишларини раҳбарлар руҳиятшунослар, социологлар билан биргаликда олиб боради. Касбни тугри танлаш ёш ишчиларнинг жамоага тез қўниқишига ёрдам беради. Раҳбарларнинг жамоага янги келган барча ёш ишчиларни уз касбларини яхши узлаштиришлари учун қўллаб-қувватлашга имконияти етмайди. Шунинг учун бу ишларни амалга оширишда раҳбарга устозлар ёрдам қўрсатадилар.

Устоз деганда биз юқори малакали, ҳаётий тажрибага бой бўлган кекса ишчиларни тушунамиз. Жамоада устозлик ишларини ривожлантириш учун унинг нозик жойларини ва ундаги мавжуд қийинчиликларни билиш зарур. Қўрхона лардаги жамаи устозлик ишларини текшириб қўрилганда устозларнинг 10 фоизи узларининг шогирдлари билан тил топиша олмаганлиги, 70 фоизи узларида психологик, педагогик билимларнинг етишмаслиги, 30 фоизи уларга ҳўжалик раҳбарлари етарли ёрдам бермаганлиги ҳақида фикр

билдиришди. Рахбар ходимнинг узи жамоадаги ишчиларнинг рухий хусусиятларини ва тарбия усулларини яхши билган такдирдагина юкоридаги камчиликларин бартараф этиш мумкин.

Жамоада устозликни ривожлантиришнинг бешта йуналиши мавжуд булиб, улар куйидагилардан иборат:

1. Устозларни танлаш. Хар кайси юкори малакали ишчи устоз була олмайди. Аввало ёшларнинг тарбиячиси булиш учун устоз ишчи юкори малакали, соф виждонли, багри кенг, давлат сиесатини тугри тушунадиган инсон булиши зарур. Бундан ташкари устозда педагогик билим билан шогирдларини узига мойил кила билиш кобилиятига эга булиши керак.

2. Ёш ишчиларни - шогирдларни тарбиялаш ва касбга урганиш дастурини тайёрлаш. Бунда дастлаб дастурнинг касбга урганиш кисми яхши уйлаб чикилади. Сунгра тарбиявий ишлар буйича умумий дастур тузилади. Дастурда асосий эхтибор мехнатни хурмат килиш ва касбга кизиктириш, жамоатчилик ва ишчи бурчини хис эта билишни шакллантиришга каратилади.

3. Устозларга шогирдларнинг психологик маълумотларини йигиш буйича ёрдам курсатиш. Шогирд устоз учун мураккаб шахс булиб хисобланади. Устозларга шогирди хакидаги асосий маълумотлардан ташкари баъзи бир холларда тиббий маълумотлар хам зарур булади. Масалан, шу пайтгача кандай касалликни уз бошидан утказганлиги, асаб тизимининг кай холатда эканлиги, ирсий омилларнинг мавжудлиги кабилар. Бундай ахборотларни йигиш, педагогик жихатдан унинг махносига тушуниш устознинг узига анча кийинлик килади. Шунинг учун унга жамоа рахбарлари ва жамоа фаоллари уз вактида ёрдам бериб туришлари лозим.

4. Устозларнинг ишини доимий назорат килиш ва уларни психология ва педагогика фанлари буйича янги биллимлар билан куроллантириш. Устозлик тугрисидаги янги тажрибалар билан уларни хабардор килиш. Устозлар доим касаба уюшма ва бошка жамоат ташкилотлари фаолларининг ёрдамидан фойдаланади. Катор корхона ларда устозлар иши буйича жамоа услубий ташкил килинган булиб, хайхатда устозлар билан турли сухбатлар утказилади. Сухбатга кекса, фаол ишчилар ва бошка илгор ходимлар хам таклиф килинади.

5. Устозларнинг мехнатини моддий ва маънавий жихатдан рағбатлантириш. Устоз сермашаккат жамоатчилик фаолиятidir. Усул ишчи, мутахассис, педагог ва илгор кишиларнинг мехнатини хам уз ичига олади. Бу иш хар кимнинг хам кулидан кела вермайди. Унга факат шу ишга кобилияти бор, обрү-эхтиборга эга булган кишиларгина лойик булиши мумкин. Устозлик ишини муваффакиятли бажарган

кишиларни моддий ва маънавий рағбатлантириш адолатли ишдир. Чунки илгор устозларни рағбатлантириш бошқа устозларни шогирдлар билан яхши ишлашга ундайди. Шунинг учун обрӯ - эҳтиборли, уз ишига сидкидилдан караган устозлар корхона ларда доимий равишда моддий ва маънавий жихатдан рағбатлантириб турилади.

#### **4.3 Раҳбар меҳнатининг характери ва мазмуни**

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

Бошқарув меҳнатининг узига хос хусусияти шундан иборатки, бу меҳнат билан шугулланадиган ходимларнинг узлари моддий бойликни ҳосил қилмайдилар, лекин улар моддий ва маънавий бойликларни ишлаб чиқаришда усул ёки бу ишларни бажарувчи ишчиларнинг қобилиятини, ҳулқ-атворини, ҳаракатини бошқариб турадилар.

Бошқарув меҳнатининг бевосита предмети бошқариладиган объектни ҳозирги пайтда ги ҳолатини тавсифловчи маълумотдир. Меҳнат натижалари эса шу объектнинг олдига куйган мақсадни бажариш учун унинг ҳолатини узгартиришга мос келадиган ечимлар, ишлар, ҳаракатлардир.

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

Корхона, цех, булим раҳбарлари усталарни, ходимларни танлайди ва жой-жойига қуяди. Ижрочиларни, ишлаб чиқариш булимларининг ишларини бир-бирига мувофиқлаштиради ва ишчилар меҳнатининг самарадорлигини таъминлайди.

Мутахассислар жумласига муҳандислар, техниклар, иқтисодчилар ва бошқа қиради. Улар янги ва такомиллаштирилган маҳсулот турларини, технологик жараёнларни, техник ва иқтисодий меҳерларни, шунингдек ишлаб чиқаришда замонавий меҳнат ва бошқарув шакллари, усулларни ишлаб чиқади ҳамда уларни ишлаб чиқаришга жорий этади. Бутун корхона нинг иш фаолияти уларнинг ишига боғлиқ булади.

Техник ишларни бажарувчилар - ҳисобчилар, қотиблар, машинисткалар, ҳисоблаш машиналарида ишлайдиган операторлар ва



бошкалар. Улар бошқарув вазифасини бажариш учун дастлабки маълумотларни йиғиш, уларни узатиш, қайта ишлаш, ҳар хил ҳужжатларни тайёрлаш ва расмийлаштириш ишларини амалга оширади.

Бошқарув меҳнатининг моддий ишлаб чиқариш соҳасини таҳрифи ишчилар меҳнати каби унумли меҳнат булиб, бу иш билан банд бўлган ходимга, 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 қурсатган таъсири билан баҳоланади. Қарорларни қабул қилиш ва уларни амалга ошириш жараёнида бошқарув аппарати турли ишлаб чиқариш бугинларини қучгайратларини бирлаштиради.

Ҳар қандай ҳолларда ҳаим бошқарув меҳнати барча зарур бошқарув вазифаларини энг кам харажат ҳамда вақт сарф қилган ҳолада сифатли бажаришни таъминлаши керак.

#### ***4.4 Раҳбар фаолияти характерининг турли – туманлиги.***

Раҳбар фаолиятини характери турли-тумандир. Раҳбар ташкилотчи, маҳмур, мутахассис-тарбиячи, жамоат арбоби ролида иш олиб боради. Ташкилотчи сифатида иш олиб борилганда у бошқарув меҳнатининг ишлаб чиқаришни илмий ташкил этиш бўйича эга бўлган билимларига таянади ва амалда қуллайди.

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

Жамоа олдига қуйилган мақсадни бажариш учун йуналтирилган ташкилотчилик ишини раҳбар узининг ижодий иши, яъни мақсадга мувофиқ қарорларни танлаш билан бирага олиб боради.

Бошқарувчи сифатида раҳбар уз қул осидагиларига ҳуқуқий мезонларга риоя қилган ҳолда маъмурий усулда таъсир қурсатишдан фойдаланади.

Раҳбарни узи мутахассис бўлиши, уз ходими олдига фақат вазифаларин юқлаш билан қаноатланмасдан, балки масалаларни қандай усулда ҳал қилиш йулларини билиши зарур.

Раҳбар тарбиячи, устоз сифатида уз ходимларини иродали, қамтар қилиб, байналминаллик, ватанпарварлик руҳида тарбиялайди. Жамоат арбоби сифатида узини ишини қасаба уюшма қумитаси ва бошқа жамоат ташкилотлари билан биргалиқда олиб боради, муҳим маданий-

тарбиявий ва бошка тарбирларни ишлаб чиқади, шунингдек сайлов идораларида катнашади.

Шундай қилиб бир хил фаолият билан шугулланадиган, маълум мансаб вазифасини бажарадиган раҳбарларнинг меҳнати оддий мутахассис меҳнати билан бир хил деб ҳисоблаб бўлмайди. Чунки раҳбар бажарадиган иш серкирра ва турли - тумандир.

Раҳбарнинг меҳнатини фақат ақлий меҳнат десак, у етарли бўлмайди. Раҳбар ҳар хил маххмурий- ташкилий ечимларни кидириш жараёнида муҳандис-техник ходимлар, ихтирочилар билан бирга ижодий меҳнат билан ҳам шугулланади.

Раҳбар тарбиявий ишларни амалга оширганда унинг педагогик фаолияти намоён бўлади.

#### ***4.5 Раҳбар меҳнати мазмунининг моҳияти.***

Одатда раҳбарлар ҳар хил меҳнатни кетма- кет бажармасдан, балки паралелл равишда бажарадилар. Бу раҳбарнинг ташкилот чилик, тарбиявий ва бошка ишларини бирга олиб борганида қуриниб туради. Раҳбар меҳнатининг мазмунини аниқлаш унинг ҳар қайси турдаги фаолияти мазмунини таҳлил қилишдан қилиб чиқади.

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

1. Хизматчи - бу оғзаки ахборотни қабул қилиш ва узатишни билдиради.
2. Бошқарув - қарорларни ижрочиларга етказиш.
3. Мувофиқлаштирувчи - бошқарув объектининг таркибий қисмларини бир-бири билан узвий боғлаш.
4. Назорат- баҳоловчи- қарорларнинг ижросини назорат қилиш.

Бошқарув объекти бўлган қорхона (цех, участка) ларнинг олдига қуйилган вазифаларни уз вақтида бажарилишида энг муҳим масалаларни тайёрлашда ва уларни зудлик билан ҳал этишда, зарур қарорларин қабул қилишда раҳбарнинг ижодий билими алоҳида аҳамиятга эгадир.

Бу ечимлар қурилатган масалаларга, саволларга қура техник, ташкилий - иқтисодий ва бошка характерларга эга бўлиши мумкин.

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

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

Иккинчиси - утқазилган таҳлилга асосан зарур қарорларни ишлаб чиқиш ва қабул этиш.

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

Рахбар бевосита ишлаб чиқаришни тайёрлаш ва унга хизмат курсатиш, 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.

Рахбарнинг фаолияти - бу рахбарлик вазифасини амалга ошириш асосида ишлаб чиқариш ва меҳнат жамоаларига мақсадли рахбарлик қилиш жараёнидан иборат бўлиб, давлат меҳнат жамоаларини ва ишчи шахсни ягона мақсадга эришишини таъминлашдир. Рахбарликнинг 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 уз 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 узаро муносабатларини аниқлашдан иборат.

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

Назорат - баҳоловчи ишлаб чиқариш жараёнининг боришини кузатиш ва унинг ривожланишини ишлаб чиқилган режага мувофиқлигини текширишдан иборатдир.

Ҳисоб - китоб қилиш, яъни режа курсатқичларининг бажарилишини текшириш. Ҳисоб якуний ахборотни туплашга ва уни таҳлил қилишга ёрдам беради. Шунингдек, у ахборот манбаидан фойдаланиб, тизимнинг келажакдаги ҳаракат дастурини ишлаб чиқишга имкон ҳозирлайди. Бу вазифаларнинг моҳияти ва улардан тугри фойдаланиш меҳнат жамоасига муваффақиятли рахбарлик қилишнинг гаровидир.

Ҳар қандай бошқарув тизим корхона, цех, булим, бир-бири билан узвий боғланган объект ва субъектдан ташкил топган бўлади. Рахбар яққбошчи сифатида субъектни бевосита бошқаришда уз кул остидагилар фаолияти учун юқори рахбарлар олдида жавобгар шахсдир.

Рахбарнинг тутган урни ва роли корхона нинг бошқарув тизимидаги вазифасининг турига боғлиқ булади. Бу белгига кура рахбарлик мунтазам ва функционал турларга буинади.

Биринчисига - усталар, катта усталар, участка бошликлари, цех бошликлари, ишлаб чиқариш рахбарлари, корхона директорлари, бирлашмаларнинг бош директорлари киради;

Иккинчисига - функционал тузилишларнинг булимлари ва хизматлари киради. Масалан, иктисодий-режалаштириш булими, меҳнатни, ишхақини ташкил қилиш булими, бош механика, энергетика булими ва бошқа булимлар шулар жумласидандир.

Мунтазам ишлаб юрган рахбарлар вазифасига корхона ёки унинг булинмалари олига қуйилган топшириқларни муваффақиятли бажариш учун унинг ихтиёридаги барча ресурслар мажмуасига ҳар томонлама мувофиқлаштирилган ҳолда таъсир этиш киради. Шунинг учун мунтазам рахбарларни қарорлари дастурий хусусиятга эга бўлиб, функционал рахбарликдан фарқи шуки, улар қагул қиладиган қарорлар фақат мунтазам рахбарлик розилигига асосан қучга киради.

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

Шундай қилиб, корхона бирлашма микёсида бошқарув олий даражали бошқарув бўлиб. Корхона, бирлашма режаларини ва ишларини уюштириш бўйича рахбарликни амалга оширади.

Ишлаб чиқариш булимлари ва цехларини бошқариш уртача даражадаги бошқаришга киради. Бунда корхона директори томонидан цехга белгиланган режаларни топшириқларни бажариш бўйича тезкор рахбарлик таъминланади.

Паст даражадаги бошқарувга ишлаб чиқариш участкаларини бошқариш киради. Бунда ишлаб чиқариш жараёнларини бажариш бўйича бевосита ишчиларга рахбарлик қилинади. Демак, барча даражаларда маълум вазифалар ҳал қилинади. Корхона фаолиятига тааллуқли истикбол қарорлар, муҳим масалалар, муаммолар олий даражадаги рахбарликда қурилади. Ишлаб чиқаришга тааллуқли муайян муаммолар эса пастки ва урта даражаларда ҳал қилинади.

Рахбар меҳнатининг мазмуни ва характери унинг ишлаб чиқаришда тутган урни ва роли билан белгиланади. Лекин у корхона, цех, участканинг бошқарув тузилиши билан узвий боғлиқ булади. Бундай ҳол функционал бошқарув аппарати мавжуд бўлган корхона ларнинг директорлари ва уларнинг муовинлари, ишлаб чиқаришга цех рахбарларига ҳосдир.

Бошлангич ишлаб чиқариш жамоалари раҳбари меҳнатининг мазмуни, унинг тутган урни ва роли, шунингдек раҳбарнинг вазифаси, ҳукуки, бурчи маҳсулияти билан аниқланади.

Бошлангич жамоани бошқариш жараёнида раҳбарлар уз лавозимларига мос тартиб-кода, низом, йуриқнома ва бошқа ҳужжатлардан фойдаландилар. Машинасозлик корхоналарида бошлангич жамоаларнинг участка ва бўлимларининг 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 чалқашликларнинг келиб чиқишига сабаб бўлади. Масалан, катта уста, кичик устанинг ишига аралашиб, бевосита ишчиларга буйруқ бериши, бундай ишчилар таажжубланиб кимнинг топширигини бажаришни билмасдан, натижада берилган топшириқлар уз вақтида бажарилмаслиги мумкин. Бу эса ишлаб чиқаришга салбий таъсир кўрсатади.

Устанинг вазифаси уз кули остидаги ишчиларга бевосита топшириқ бериш ва уни вақтида бажарилишини талаб қилишидан иборат. Катта устанинг вазифаси эса уз бўлимидаги усталарни бошқариш ва уларнинг ишини мувофиқлаштиришдир. Шунинг учун ҳар бир раҳбар узининг вазифасини тулиқ, чегарадан чиқмасдан, ҳалол ва виждонан бажариши шарт. Шундагина ишлаб чиқаришда раҳбарлар қўзлаган мақсадларига эришиши мумкин.

Баъзи бир жамоа раҳбарлари фақат бугунги ишлаб чиқариш курсаткичларини яхшилаш устида бошқарув қотирадилар, лекин ишлаб чиқаришнинг келажак натижалари уларни қизиқтирмайди. Раҳбарлар шуни яхши билиши зарурки, агар ишлаб чиқаришнинг келажак муаммоларига уз вақтида аҳамият берилмаса, унда ҳозирги вақтда цехларда, участкаларда яхши иқтисодий курсаткичларга 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 малақасини, билим савиясини кўтаришни яхши билиши ва уни амалга ошириши керак. Шунингдек, раҳбар ходимлар узларининг хусусий малақасини 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.

Ҳозирги даврда мулкчилик шаклининг, ҳужалик механизмининг ва хусусийлаштиришнинг узгарганлиги тугрисида қўп гапирилмоқда.

Аммо барча иктисодий узгаришлар инсонлар онги оркали хакикатга айланади. Бошкача килиб айтганда, бозор иктисоди учун янги хизматчи ходимлар, биринчи навбатда, маркетинглар, менежерлар, дилерлар, брокерлар, маклерлар керак. уларсиз бозор иктисодиети яшай олмайди.

Бошқариш таркибида маркетинг марказий уринни эгаллаши зарур, чунки унга тулаконли бозор хужалигини ташкил килишда, истеъмолчи топишда етакчи вазифа берилади.

Маркетингнинг вазифаларини урганишдан олдин бозор иктисодига таъсир курсатувчи механизм тугрисида тула тушунчага эга булиш зарур.

Кузатувлар шуни курсатдики, халк хужалиги сохаларида ишлар марказий бошқарувсиз ва режалаштиришсиз олиб борилган давлатларда товарлар савдо дуконларига ва омборларга бир межерда келаи туради ва харидорлар уларни харид килиб турадилар. Зарур фабрика ва заводлар курилади, мехнаткашлар ва ишбилармоналр узига тегишли даромадни олади.

Бозор товарлар ва хизмат курсатиш мувозанати талаб ва имконият коидаси таъсири эвазига руетба чикади. Бунда эса яхши йулга куйилган давлат назорати хамда маркетинг оркали эришилади.

Деярли икки аср давомида дуне амалиети талаб ва тимкониятнинг самарали йулларини, товар-пул муносабатларининг давлат микёсида (соликлар, хаёт даражаси, фоизлар ва хокаъзолар) хамда корхона, бирлашма, агросаноат комплекси даражасида хужалик юритиш-ракобат шароитидаги маркетинг бошқарувини ишлаб чикди ва бизга такдим этди.

Маркетинг дастурини ишлаб чикиш билан корхонанинг маркетинг хизмати булими шугулланади.

Маркетинг фаолияти бошқарувида харидорга товар ва хизматларни мослаштириш коидаси амал килади.

Фирманинг маркетинг дастурини барча хизматчиларга таништириш маркетинг хизматининг мухим вазифаси хисобланади. Хизматчилар, агар улар нима килиш кераклигини ва ишнинг кандай сарф харажатлар эвазига бажарилишини билган такдирдагина энг юкори унумдорлик ва яхши сифат билан мехнат киладилар.

Маркетинг - директор уз хизматчилари олдида катта хукук ва жавобгарликка эга. У факат маркетинг хизматини бошқарибгина колмасдан, балки фирма, компания ва агросаноат бирлашмаси - АСБ нинг барча иктисодий. Молиявий, ишлаб чикариш, ижтимоий илмий изланиш фаолиятини доимий равишда наъзоорат килиб туради. Демак, бошқарув карорларининг мол сотилишида амалга оширилиши бу маркетингнинг мухим коидаларидан бири хисобланади. Бозорнинг

товарга булган 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 урганди ва ташқи шароитга боғлаб сотиладиган маҳсулот ҳажмини аниқлайди;

в) фирма маҳсулотларини сотиб олувчи харидорлар талабини билиш мақсадида, янги маҳсулотларнинг техник тавсифининг ва тула товар руйхатини урганиб 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 юқори раҳбарлари қарорлари ва бошқа хизматчиларнинг шахсий қарорларидан келиб чиқиб, маркетинг фаолиятини ўтказиши ва тугри йўлга солади;

м) фирманинг илмий изланиш ташкилотларига янги технология ва жиҳозлар тугрисида 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 қишлоқ ҳужалиқ агросаноат бирлашмаси йирик бўлса, уларнинг раҳбарлари бошқарув малакасига қупрок диққат-эҳтибор бериши керак. Шу билан бирга қорхонанинг катта-кичиклигига қарамасдан битта раҳбар қул остида буйича ишловчиларнинг сони 8-10 қишидан ошиб қетмаслиги керак. Қул 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 қониктиришдан иборат. Бу соҳада дунё амалиетида катта тажриба тупланган. Чунончи, АКШ ва Канадада жорий тартиблар асосида давлат кооперативлардан маҳсулот сотиб олади, улар билан битим тузади. Бу битимда ишлаб чиқаришга тааллуқли барча масала, сотиб олиш шартлари, маҳсулот сифати ва миқдори, қутара нарх миқдори ва юқори сифатли маҳсулот учун туланадиган қушимча ҳақлар ҳақида эслатиб ўтилади. Шу билан

бир вақтда агар ҳар иккала томон бмитимини бажармаса, жарима тулаш ҳам белгиланади.

Йирик маркетинг фирмаларида хизматчиларнинг маълум қисмини мутахасси менежерлар ташкил қилади, бошқа қисмини эса бошқа мутахассислар (хукукшунослар, молия ходимлари мухосиблар ва бошқалар) ҳамда хужжатлар билан ишловчти, хисобот тайёрловчи, ЭХМда ишловчи ёрдамчси ишчилар ташкил қилади.

### **Назорат учун саволлар**

1. Рахбарликнинг турларини санаб беринг?
2. Рахбарнинг мураббийлик вазифалари?
3. Устозликнинг ривожлантиришни йуналишлари?
4. Рахбар меҳнатини мазмуни?
5. Маркетингнинг бошқаришдаги асосий вазифалари?
6. Ишлаб чиқаришни бошқаришда хорижда орттирилган тажрибалар?

### **5-Мавзу: Рахбарнинг бошқарув услуги.**

Режа:

- 5.1 Рахбарнинг бошқарув услуги.
- 5.2 Бошқарув меҳнати технологияси.
- 5.3 Бошқарув қарорлари.
- 5.4 Қарорни бажарилишини назорат қилиш.
- 5.5 Бошқарув идораларида бирламчи ахборотларининг ахамияти.

### ***Адабиётлар 1,3,5,6,8,11,13.***

#### ***Таянч иборалари:***

Бошқариш услуги. Рахбарнинг шахсий иш услуги. Маданиятли бошқарув. Рахбарнинг обриси. Мунтазам рахбар. Қарор. Бошқарув қарорлари. Қарор қабул қилиш. Қарор ижроси. Қарор бажарилишини назорат қилиш.

#### ***5. 1 Рахбарнинг бошқарув услуги.***

Бошқарув услуги – бу бошқарув жараёнида келиб чиқадиган муаммоларни ҳал қилиш усулларини, йуллари мажмуасидир. Жамоани машварат (кенгаш) асосида бошқаришнинг бошқа томони қабул



килинган қарорларини амалга оширишни ходимларнинг фаоллигини оширишдан иборатдир.

Машварат ишининг ҳолати ва унинг келажаги тугрисида жамоани тулик хабардор қилади. Машварат раҳбарнинг тулик эҳтиборини қутаришга ва яққа бошчиликни мустаҳкамлошга имокн яратади. Бу эса раҳбар ходимлар фаолиятини қорхона кенгаши, қасаба уюшмаси ва бошқа ташкилотларга таяниб олиб боришни тақозо этади.

Хужалик раҳбарларининг иш услуби хусусиятларига қуйидагиларни қиритиш мумкин:

Хужалик ишлари қамчиликларига мурасасиз булиш. Бунда асосий мақсад жамоада соғлом шароит яратиш, танқид ва уз - узини танқид қилишни ривожлантириш, ҳар бир шикоят ва тақлифларга эҳтибор билан қараб, тезда зарур қораларини қуриш. Бу масалада раҳбарни қогозбозликка, расмиятчиликка ёки ёки ишнинг қойдасиз қортишув, баҳслашишга айланишга қураши алоҳида ақиятга эга.

Жамоа ва унинг қайси қодими тугрисида қамқурлик қилиш. Раҳбар узининг бўлимида қакат раҳбар бўлибқина қолмай, у қишиларнинг тарбияқисихамдир. Шунинг учун раҳбарлар хужалик ва тарбиявий ишларни бир бири билан узвий қоглнган қолда иш олиб боришлари зарур. Раҳбар қодимлар қабул қилинадиған техника иқтисодий ва маъмурий қарорларини жамоа тарбияқисига қандай таъқир қусатқини доим эҳтиборга олиблари зарур.

Шу боисдан раҳбарнинг биринқи вазифси жамоада узаро қурмат, дуқона муносабат муқитини яқатишдан иборат. Ана шундақина ҳар қандай ишқи раҳбар билан маслақтлашиш ёқи ундан ёрдам сураш учун узини эрқин сезиб, унинг қабулига бемалол қириб қикиши мумкин. Қишиларнинг юқори меқнат унумдарлиқига эришиш учун уларга моддий ва маънавий ёрдам қурсотиш, иш қойларида тозалиқни сақлаш ва техника ҳавфсизлиқини таъминлаш қабии яқши шароитларни яқатиб бериш ва уларга қамқурлик қилиш лозим.

Юқори маданиятли бошқарув. Раҳбарларнинг уз қули оқтидақи қолимлири билан муносабатда бўлганда унинг одоб ақлоққи ва ҳуқуқ нормаларига риоя қилиш юқори маданитли бошқарувни юзага қикаради. Раҳбар узининг қамтарлиқи, ҳушмуомалалиқи, қамтарлиқи, қишиларнинг мансаби ва амалидан қатъий назар, уларга қурмат билан муносабатда бўлиш блан ажқалиб туриши қерак.

Раҳбар қишиларнинг қамтар, ишқан ва бир бирига ҳушмуомалали, мурувтли блшларини таъминлаш учун уннг узи ибрат бўлиши зарур. Шндақина жамоа бошқаруниг моқияти юқсалиши муқин. Юқори маданиятли бошқарув ишнинг аниқлиқи, тезқорлиқи, шунингдек меқнатни ишлаб қикаришни ва бошқарувни илмий тақлил этишда уз

иодасини топади. Буларнинг барчаси биргаликда рахбарнинг ишчанлигни белгилайди.

Рахбарнинг янгиликни хис этиши. Янгиликни хис эта билиш бу келажакда ривожланишни курсаткичлар билиш, вужудга келган масалаларни тугри хал килиш йулларини топа билиш демакдир. Хозирги жамоа хаетида, ишлаб чикаришда тез ва чукур узгаришлар булиб турган бир пайтда рахбарнинг бу фазилати мухим икки ахамиятга эгадир. Янгиликни хис этиш янги усулдаги иктисодий фикрланишни вужудга келтириб, хужалик тизимини самарадорлигини кутаришнинг янги йулларини ва шакллари кидириб топишга имкон беради.

Рахбарни фаолиятида унинг обрү эхтибори мухим рол уйнайди. Рахбарнинг обрусӣ обьектив ва субхктив омиллар билан белгиланади. Куйидагилар обьектив омилларга киради:

Давлат вакили сифатида рахбарга хужалик аникланган ишлаб чикариш масалаларини хал килиш жараёнида фойдаланиш учун берилган ваколат.

Яккабошчилик усулида масалаларни хал килишда рахбар куллайдиган жамоа низоми ва конун - коидаси.

Субьектив омиллар рахбарнинг обрү эхтирини белгилайди. Бунга рахбарнинг давлат сиесатини тугри тушуниши ва хаётга татбик этиши, берилган топширилари яхши тушуниши инсонпарварлиги, ташаббускорлиги, собиткадамлиги, уз фикрида каттик туриши ва бошкалар киради. Булар рахбар обрү козонишининг омилдир.

Обьектив омиллар обрү эхтиборини кулга киритиш учун зарур шарт - шароит яратса, субьектив омиллар хал килувчи ахамитга эга булади. Агар рахбар уз ходимларининг олдидда ишончга эга булишни истаса, у тугри, ростгуй ва хар доим багри кенг хушмуомалали, одобли иноси булиши зарур. Шунингдек рахбар уз фаолиятини танкидий бахолаши ва муаммоларни тугри хал килиш кобилиятига хам эга булиши керак.

Баъзи бир рахбарлар карорларини тезда ва уйламасдан кабул килиши натижасида куп хатоларга йул куядилар, чунончи, чунончи ходимларга яхши жаъзо бериш холлари учраб туради. Буларни синчиклаб текшириб курилганда айрим ходимларни айбдор эмаслиги анкланади. Бундай холларда рахбар узининг айбини тобеларининг олдидда очик буйнига олиши лозим. Бунда рахбарнинг обрү эхтибори пасаймайди, балки кутарилади. Рахбар уз ишида иложи борича хатоликларга йул куймасликлари зарур. Акс холда рахбар уз жамоаси олдидда уз обрусини саклай олмайди.

Рахбарнинг аппаратидаги расмий мавкейи билан унинг реал ролини бир - биридан фарк килмок зарур. Рахбарнинг реал роли унинг

обру - эҳтибор - жамоада раҳбар қозонган ишончдир. Расмий обру эҳтибор раҳбарнинг амалдаги нуфуз ва роли белгилайди.

## **5.2. Бошқарув меҳнати технологияси.**

Бошқарув меҳнатининг предмети ахборот бўлиб, у бошқарув қарорларини қабул қилади ва уни ижросига етказди. Қеракли қарорларни ишлаб чиқиш жараёни бошқарув меҳнатининг муҳим қисми ҳисобланади. Бошқарув меҳнати технологияси ишни қай даражада ишлатиш усулларини ва ахборот ишлаш тартиби мажмуасини белгилайди. Бу тизим ҳал қилинадиган бирор мақсадни қуйишдан то қарорларни ижросини ҳисоб-китоб ва назорат қилишгача бўлган барча ташкилий ишларни бажарилишини уз ичига олади.

Ҳар қайси раҳбар, мутахассис ва кичик хизматчи учун ахборотлар билан ишлаш турлича бўлади.

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

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

Ахборотларнинг туликлиги масалаларни самарали ҳал қилишга қатта таъсир қурсатади. Бунда раҳбарнинг ишчанлик, ахлоқий -рухий, сиёсий сифатлари қатта аҳамиятга эга бўлади Бошқача қилиб айтганда, раҳбарнинг санҳати, яъни маҳорати муҳим рол уйнайди. Раҳбарнинг санҳсти шундан иборатки, у энг қам ахборотга эга бўлганда ҳам, мақсадга мувофиқ қарорларни қабул қила билиши лозим. Бошқарув жараёни ишлаб чиқариш жараёни қаби тухтовсиздир. Уни уч босқичга бўлиш мумкин: а) қарорларни қабул қилиш; б) қарорлар ижросига раҳбарлик қилиш; в) қарорлар бажарилишини назорат қилиш. Шундай қилиб, раҳбар биргина масалани ҳал қилмасдан, балки бир неча масалани ҳал қтлади. Бу билан у тула бошқарув босқичлари жараёнларини бажаради. Чунончи, бир масола буйича қарор тайёрласа. Уни фақат олдинги даврда қабул қалинган бошқа қарорларнинг қай тарзда бажарилаётганлигани назорат қилгандан сунг қабул қилиш мумкин ва хоқазолар.

### **5. 3. Бошқарув қарорлари.**

Қарор - бу барча бошқарув вазифалари асосининг пойдеворидир. Бошқача қилиб айтганда, қарор - бу режа, топширик, буйруқ, раҳбарлар томонидан белгиланадиган бошқарув маҳсулоти ҳисобланади.

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

Қарорларни такомиллаштириш бошқарув ташкилотлари барча бугинларининг муҳим вазифаси ҳисобланади. Қарорни ишлаб чиқиш учун қанча вақт талаб қилиниши доим ҳисобга олинади.

Одатда узок муддатга мужалланган қарорлар яқин муддатда бажариладиган қарорларга нисбатан уйлаб қуриш учун қуп вақтни талаб қилади. Қупинча қарор бирдан қабул қилинади. Бундай ҳолларда олдиндан зарур бўлган низом, қонун-қоида, йуриқнома ваҳоқаъзолар ишлаб чиқилади.

1. Бошқарув қарорлари муаян ишлаб чиқариш шароитни таҳлил қилишдан елиб чиқиб, иқтисодий, ижтимоий ва бошқа ҳозирги замон фан ютуқлари асосида қабул қилиниши қерак. Қуйилган мақсадга уз вақтида эришиш учун қарорларнинг бир неча асосланган вариантлари бир-бири билан таққослаб, аниқ ахбаротлар неғизида битта қарор ишлаб чиқилади. Қарорлар фан-техник тарқиети ва бозор муносабатлари талабига мос равишда қабул қилиниши қерак.

2. Қарорларнинг бирлиги. Одатда асоисй масалалрни ҳал қилиш билан бирга қичик масалаларни ҳам ечишга туғри қелади. У қарор қабул қтлинаетган асоисй масалага буй суниси қерак. Барча низомлар, қарорлар бир-бири билан боғланади. Шунингдек улар олдиндан қабул қилинган ва амалдаги қарорлар билан мувофиқлаштирилади.

3. Қарорларни адолатлиги-ҳақонийлиги. Қарорлар фақат раҳбарга берилган ҳуқуқ доирасидагина қабул қилиниши мумкин. Қарорлар, уни ишлаб чиқиш раҳбарлар томонидан тайёрланади.

Раҳбар узига ҳос балган қарорларни қабул қилишни бошқарув тзимининг юқори ёки пастки лавозимида турувчи шахслар зиммасига юқланиши мумкинэмас. Шунингдек, у уз қул остидагиларни олдинги урнатилган тартибга асмосан ишлаб чиқишда қундалиқ ва тақрорий масалаларни доимий равишда ечишда уларни ишга, бажарадиган вазифасига аралашиси қерак эмас. Ақс ҳолда раҳбар бошқа раҳбарларнинг ишини уз зиммасига олган бўлади.

4. Қарорларнинг туғри йуналтирилганлиги. Хар қайси қарор уз ижрочиларига тушунарли ва қимга йуналтирилганлиги аниқ бўлиши

керак. Масалан смена устаси Ахмедов у ёки бу ишларни бажариши керак.

5. Карорларни кискалиги. Ахборотлар билан ишлаш вақтини тежаш мақсадида киска муддатли карорлар қабул қилинади.

6. Карорларни вақт бўйича аниқлиги. Раҳбарлар уз кул остидагиларга топширикнинг бажариш муддатини аниқ курсатмасдан бериши мумкин эмас. Акс ҳода у топширикнинг бажарилишини объектив равишда назорат қилиш имконитига эга бўлмай қолади.

7. Карорларни оперативлиги. Бундай карорлар бир дақиқада, яъни ишлаб чиқариш ҳолати талаб қилинганда, қабул қилиниши мумкин. Шундагина қузланган мақсадлар амалга оширилиши мумкин.

Карорларни шошилиш ёки кечикан ҳолда ишлаб чиқиш зарарлидир. Карорларни ишлаб чиқариш ҳолати узғаришини узидда акс эттириши керак.

Авалло қабул қилинган карорлар давлат ва қорхона ҳона жамоаси манфаатларини қузда тутиши зарур. Зора, жамоа ва унинг аъзоларига фойдали бўлган нарса, жамиятга ҳам фойдали бўлади. Хар қандай карор 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 осдига қуйилган мақсадларни аниқ билиши улар томонидан қабул қилинган карорларнинг фойдали бўлиши заминидир. Карорларни қабул қилиш жараёни қуйдги босқичларни уз ичига олади:

I. Вазифани ойдинлаштириш. Айтайлик цехга бир бўйумни ишлаб чиқариш вазифаси қуйилаган. Бунда цех бошлигининг қарори янги бўйумнинг ишлаб чиқариш ҳажми, унинг моҳити, сон ва сифат курсаткичлари, шунингдек, пировард натижаларни ойдинлаштириш билан боғлиқ бўлади. Шу қарорни ишлаб чиқишда цех бошлигининг муовини ва мутахассислар бўйумни ишлаб чиқиш билан боғлиқ масалалар билан танишиб чиқади, сунгра уни ишлаб чиқиш вақтини, тайёрлаш жараёнида қим қандай вазифаларни бажаришини, қимнинг қачон, нима тугрисида бошқаларга маълумот бериши, қардан зарур ахборотларни олишлари аниқланади. Булар асосида янги бўйумлар шилаб чиқиш тухнологиясини жорий этиш режаси тузилади.

II. Вазифани хар хил вариантларни муҳокама қилиш, уларнинг қучли заиф томонларни аниқлаш. Бу масалани ҳал қилишда таклиф қилинган вариантларни иқтисодий таҳлил қилиш муҳим аҳамиятга эга. Берилган вазифаларни ечишда математик, график, логикий ва бошқа моделлар қулланилади. Талаб қилинган вариантнинг мақсадга мувофиқлиги ва афзаллигини техник иқтисодий, ижтимоий, сиёсий,

мантикий ва бошка тахрифлар буйича умумий тарзда бахоланади. Мақсадга мувофиқ қарорларни ишлаб чиқиш уз ишини биладиган кишиларнинг, айниқса булғуси ижрочиларнинг фикрини тулик инобатга олганлигига боғлиқ бўлади.

Ш. 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 қупчилик фикри билан қушиб олиб бўрилади. Шу билан бирга ишлаб чиқаришда ҳар хил кенгаш, маслаҳатлар бўлиб туради. Меҳнат жамоаси кенгаши, қасаба бирлашмалари ёшлар уюшмаси ва бошка жамоа ташкилотлари қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилишда узларнинг ҳиссаларини қушадилар. Таклиф этилган масалаларни таҳлил ва уларни биргалиқда муҳоқама қилиб қикандан сунг, цех бошлиғи - бўйруг, режаларини тасдиқлаб бошка режаларни узил кесил қабул қилади.

Бошқарув қарорларини бақариш қорқонанинг режаларини ва унинг асосида тузилган цех, участка, бригада, смена ва бошка ишлаб чиқариш топширикларини бақаришдир. Қорқонанинг режаларини бошқаришга раҳбарлик қилиш, цех, участка, бошқарув апаратининг муаян масалалари бўйича ишлаб чиқариш қараёнини бошқаришдан вазифаларини бақариш билан банд бўлади.

Демак бошқарув тизимини ҳаракатга қелтирб, барча бошқарув бўлинмалари бир-бирига узаро таъсир қурсатиб, давлат режаси бақарилишини таъминлайди.

Режаларни бошқаришда қуп масалалар зудлик билан ҳал қилинади. Бундай масалалар раҳбар иштирокисиз ечилса, унда бошқарув тизими мақсадга мувофиқ бақарилади. Бунинг учун ҳар қандай ходимнинг иш қойи, шунингдек бошқарув қараёнида уларнинг роли, вазифаси, қавобгарлиғи аниқ бақарилган бўлиши қерак. Шундагина раҳбарларга уз ишини бошка ходимлар аралашмаган ҳолда, мустақил равишда ечишга имқон яратилган бўлади.

Раҳбарнинг асосий вазифаси бошқарув тизимини мақсадга мувофиқ уюштириш, унга ишлаб чиқаришдан асосий муаммолар билан шугулланишга имқон яратилишдан иборат. Бундай тизим қуйидагича уюштирилади:

Ҳар қайси бошқарув бўлинмаларига асосий масалалар бириқтирлади. Бу масалалар аниқ асосланган, иқодаланган бўлиб, бўлинманинг низом қоидасига бириқтриб қуйилади.

Янги бошқарув бўлинмалари тузилаган тақдирда улар учун зарур қонун асослари ишлаб чиқилади. Бу ҳужжатда муаян бўлинманинг асосий вазифалари, ҳуқуқи, масалаларидан ташқари унинг штат

жадвали (сарфи ва маъмурий раҳбар(цеҳ, булим)) бошликлари курсатилган булади. Шундай қилиб, ҳар қайси боқариладиган булим яхлит уюштирилган булиб, уни битта раҳбар башқаради.

Боқариладиган булим ходимлари орсиди вазифа ва жавобгарлик шундай таксимланиш керакки, бу уларди қупрок мустикаллик ва ташаббускорликни намоен қилишни таъминлаши керак. Хуқук вазифасиз, вазифа хуқуксиз булмайдидеган қоидадан қелиб қикиб, ҳар қайси булинма ва ходимларнинг жавобгарлиғиди, хуқуқиди, вазифасиди аниқ белгиланади.

Ҳар қайси ходимга умумий иш ҳажмидан аниқ бир қисми бириктиради. Улар шу ишнинг бақарилишига жавобгар буладилар. Одатди ҳар қайси ходимга вазифа, хуқук ва жавобгарлик езма равишди берилган булади. Бу ишлаб қикаришди ходимларнинг бир-бирининг ишга аралашилишига йул қуйилмайдиди. Раҳбар фақат уз қул остидагаларга бурук беради. Бошқаларга эса буйрук уларнинг фақат бевосита раҳбари томонидан берилиши керак. Масалан, цеҳ бошлиғиди цеҳди хохлаган ишлаб қикариш гуруҳиди ишловчи ишқига расмий буйрук бериши мумкин, лекин бу нотугри, қоидага зид булади. Агар цеҳ бошлиғиди ишқига унинг бевосита уста орқали буйрук берса, унда у тугри ва қоидага мувоиқ булади. Ишчи ҳар доим топширикни узини устасидан олиши керак. Баъзан раҳбарларнинг орсиди бир-бирининг ишига аралашилиш қоллари руй беради, бу улар орсиди норозилиқни қелтириб қикаради. Бу эса жамиятнинг уюшқоқлиғиди, интизомиди ва бошқаларга салбий таъсир қурсатиши мумкин.

Маъмурий ва функциянал муносабатлар мансаб тавсиномасиди орқали тартибга солинади.

Одатди низомди маълум лавозим қайси булим тарқибиди қириши, у қимга ва унга қимлар буй сунили, шу раҳбар ҳал қиладиған масалалар учун жавобгарлик қурсатилган булади. Бошқа ходилар билан функциянал боғланиш қуйидағиди амалга оширилади: ходим қандай маълумотларни қайси пайтди қимга, шуннингдек, қим қайси пайтди қандай маълумотларни ходимга бериши керак.

Бошқарув таъсирчан булиши учун низом ва қоидалар шароитиди қараб қайта ишлаб қикиши лозим. Бошқарув тизимининг самарадорлиғиди оширишнинг муҳим омили меҳнатқашларни ташаббусиди ва ишлаб қикаришди қатнашилиш фаоллиғиди қутаришдир.

#### ***5.4. Қарорларнинг бақарилишини назорат қилиш.***

Қарорларни бақарилишини бошқариш уни назорат қилиш билан узвий боғлиқдир.

Ишлаб чиқариш ҳисоб-китобнинг моҳияти ишнинг ҳақиқий ҳолати тугрисида тулик ва аниқ ахборот олиш ҳамда улар асосида тугри қарорлар қабул қилишдан иборатдир.

Цехни, участкани бошқаришда асосан кундалик, зудлик ва бухгалтерик ҳисоб турларидан кулланилади.

Ишлаб чиқаришда ҳисоб-китобни яхши йулга қуйилиши самарали қарорни ишлаб чиқишга ва уни мўаффаиятли бажарилишига имкон яратади. Ҳисобнинг чалқаш, ноаниқлиги ишлаб чиқариши бошқаришда камчиликларни мавжудлигини билдиради.

### ***5.5 Бошқарув идораларида бирламчи ахборотларнинг аҳамияти.***

Бошқарув идоралари ишлаб чиқариш тугрисида бирламчи ахборот - ишончли ҳисоб тизимини яратишда доимий равишда гамхурлик қилади. Бирламчи ахборот ишлаб чиқаришни бошқаришни барча ахборотларнинг манбаи ҳисобланади. Чунки бошқарув жараёнлари унинг тугрилигига боғлиқ бўлади.

Қарорларни назорат қилиш бошқарув жараёнини яқунловчи босқичи ҳисобланади. Агар қарорда бошқарув юқоридан пастга йуналтирилган бўлса, уни назорат қилиш тесқари боғланиш шаклида бўлиб, қарорларни бажарилиши тугрисида пастдан юқоридаги бошқарув ташкилотларига ахборот берилади.

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

Назорат тизими ишни уюштириш тизими орқали белгиланади. Бу ерда ҳар қайси ходим ва булим учун аниқ вазифа белгиланган бўлади. Назорат иши раҳбарларнинг муҳим вазмфасидир, чунки самарали қарорларни қабул қилишда ахборотнинг манбаи ҳисобланади. Шундай қилиб, қилинадиган қарорларни сунгги ташаббусқори сифатида чиқади.

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

Бу тугри ва тезқор назорат бўлиб, унинг вазифаси қарорни бажарилишини юқори даражада ва сифатли ташкил этишдир.

#### **Назорат учун саволлар:**

1. Бошқарув услуби деганда нималарни тушунаси?
2. Раҳбарнинг обриси қандай ташкил бўлади?



3. Бошқарув меҳнати технологиясида ахборотнинг роли қандай?
4. Карор қабул қилиш қандай босқичлардан иборат?
5. Бошқарув қарорларини бажаришни қандай текшириш мумкин?

## **6-Мавзу: Гуруҳ ва шахс руҳиятининг асоси.**

Режа:

- 6.1 Шахснинг психологик таҳрифи.
- 6.2 Темперамент ва унинг турлари.
- 6.3 Холериклар ва унинг хислатлари.
- 6.4 Меланхоликлар ва уларнинг хислатлари.
- 6.5 Жамоа ва уни шакллантириш.

**Адабиётлар** 1,3,4,5,8,9,13.

### ***6.1. Шахснинг психологик таҳрифи***

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

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

### ***6.2 Темперамент ва унинг турлари.***

Темперамент. Кишилар темпераменти буйича қуйидагича фарқланади: **сангвинниклар, холериклар, флегматик ва меланхоликлар.**

**Сангвинниклар**–туйғу (жушқин) хусусиятлари билан ажралиб туради. Улар янги кишилар билан тез тил топишадиган, бир иш туридан, иккинчи иш турига тезда қўникадиган, бир турда бажариладиган ишларни еқтирмайдиган, Янги шароитга осонлик билан урганадиган, хушчакчак, ҳаракатлари шиддатли, нутқи тез, келажакка ишонч билан қарайдиган, сузини аниқ ва маҳноли қилиб, имо-ишоралар билан гапирадиган кишилардир. Масалан, сангвинниклар иш жараёнида кечган қўнғилсизликларни тезда эсан қикариб юборадилар. Улар уз қўчи ва қобилиятларига ортиқча баҳо бериш хусусиятига эгадирлар.

Рахбарлар уларнинг ишини салбий баҳолашдан кура уларга нисбатан талабчан ва каттиккул булсалар ижобий натижаларга эришиши мумкин. Сангвинниклар юкори лавозимга интилувчан кишилар буладилар

### ***6.3 Холериклар ва унинг хислатлари.***

**Холериклар**--кутаринки рухда ишлай оладиган, каршиликларни енга оладиган кишлар булиб, уларнинг ишлаш завки кайфиятининг бузилиши биланок тез узгариши мумкин. Халериклар сержахл, узини яхши курадиган, тез гапирадиган одамлар булиб, улар бошкалардан гаининг оханги узгарувчанлиги билан ажралиб турадилар. Халерикларнинг вазминлик даражаси худди сангвинниклардикидек булади. Рахбар ва бошка кишиларга нисбатан узини яхши тутади.

**Флегматиклар**--таъсирчанлиги суслиги билан ажралиб туради. Бир турдаги ишдан иккинчи турдаги ишга сёкинлик билан кучадилар, фаолликлари кам, янги шароитга кийинчилик билан мослашадилар. Флегматиклар чидамлилиги, матонатлиги, узини тута билиши билан ажралиб туради. Харкатлари ва нутклари сусл, кунгилсизликлар булганда уз осоишталиклаини бузмайдилар. Улар сабр токатли, чидамли, сузлаганда хотиржам, узга шахслар билан хаяжонланмай гапирадилар.

### ***6.4 Меланхоликлар ва уларнинг хислатлари.***

**Меланхоликлар**—ута таъсирланувчан хусусиятга эгадирлар, тез толикадиган, узига ишонмайдиган, ташвишсиз, лёкин жуда сёзувчан, эхтиеткор ва хушер, ниhoятда аразчан, оз куладиган, фаоллиги сусл тортинчок, кам гайрат, арзимас сабабларга кура кузларидан ёш чикиб кетадиган, янги кишилар билан кийинчилик билан тил топишадиган кишилардир. Улар кулай шароитда олдинга куйилган вазифаларни муваффакиятли бажарадилар. Агар ишда шароит, вазият узгарса, кийинчилик тугилса, улар узларини панага олиб туришади. Масалан, рахбар меланхолик ходимни ишдаги камчиликлари учун унга нисбатан емон муносабатда булса, койиса, уришса, унинг рухини тушириб юборади ва окибатда бу шахс уз кучига шубха билан карай бошлайди. Агар рахбар меланхолик ходимга нисбатан доим каттик талабчанлик килса ёки кескин муносабатда булса, у вахимага тушиб рухан эзилади. Аксинча рахбар унга яхши муносабатда булса, мактаса, унинг кучига куч, гайратига гайрат кушилиб, кутаринки рухда ишлайди.

Баъзан кандай шахслар яхши деган савол тугилади. Масалан, бундай усулда куйиш нотугри, албатта. Чунки кандайдир бир темперамент яхши бошкалари емон деб, шахсга нибатан унинг имкониятларига, мехнат ва ижтимоий - сиесатга бахо бериш мутлако

нотугри булади. Кишиларни темпераментини билиш, уларга индивидуал ендошиш, нерв тизими жараёнининг хусусиятларини инобатга олиш, улар билан ишлашда мос келадиган муаммоларни танлашда кул келади.

Инсонлар ичида темпераменти юкоридаги кишилардан бирига мос келадиганлари жуда кам учрайди.

Кишиларнинг темпераменти тартибга асосланган булсада, агар улар хохласа, узини узи тарбиялаш жараёнида бошка темпераментга хос булган фазилатларни узиди шаккиллантириши мумкин.

**Туйгу.** Хаетда содир буладиган купчилик халатлар хар хил: ижобий, салбий, кучли, кучсиз хис туйгуларни келтириб чикаради. Масалан, охангларни яхши ижрочи томонидан тинглаб роххатланиш, хайратда колиш каби ижобий хис туйгаларга бериласиз. Худди шу мусика асарини емон ижрочи ижросида эшитганда эса туйгуларингиз салибий кечинма шаклида юза келади.

Куркиш ёки дахшат хисси маълум объектларга, уларнинг кушлмасига нисбатан бир-биридан фарк келадиган холларда кечиши мумкин. Баъзан одам дахшатдан кочади, баъзиси эса куркувдан котиб колади ва нихоят куркканидан ва умидсизликдан узини хавфли объект томонидан ташлаш мумкин. Баъзи холларда хис - туйгу таъсирчанлиги билан ажралиб туради. Бундай хис иш харакатларига, мулохазалар айтишга ундовчи, одамни зур беришини кучайтирувчи кучга айланади.

Хурсандчиликдан одам "тогни толкон килишга " тайёр булади. Уртагига рахми келиб унга ёрдам бериш йулини ахтаради. Фаол туйгу холатида одам жим, харакатсиз тура олмайди. Баъзан одам кучли хиссиет таъсирид, уз хаелига чуимб кетади. Бундай пайтда рахмдиллик яхши, лёкин фойдасиз туйгу кечинма булиб колади, уялиш, яшириш виждон аъзобига айланиб олади.

Хис туйгу килинаётган харакатларингизни сабабчиси булиш билан бирга, баъзи бир холларда фаолиятни ташкил килувчи омилга, бошка холларда эса фаолиятни бузувчи омилга айланади. Туйгуси тумток холатидаги одамнинг фаолияти уз йуналишини йукотади. Бошка томондан олганда, ортикча туйгуга берилиш купчилик холларда объектларни янгича акс эттиришга, далилларни субхекутив равишда тадкин килишга, хулоса чикариш ва бахолашда мантикий холатларга олиб келади.

Хис туйгунинг ташки ифодасига, имо-ишора, важохат ва кадди комаднинг узгариши ва бошкалар киради.

Жиддийлик холатлари. Сунгги чорак аср давомида жиддийлик вазияти ёки стресс (инглизча-stress узидан олинган булиб, жиддийлик, кескинлик, таранглик деган махнони англатади) деб аталадиган кескин

вазият сабабли юзага келадиган хис - хаяжонни урганиш тобора ахамият касб этмокда.

**Жиддийлик** - турли жисмоний ва аклий ишлар хаддан ошиб кетиб хавфли вазият тугилган вазиятларда зарурий чораларни тезлик билан топишга мажбур булганда вужудга келадиган харакатдир. Уз-узидан равшанки, мана уундай шароитнинг барчасини бирор хил хис пайдо килади. Жиддийлик каби хиснинг пайдо булиши, хамда бундай хиснинг утишини психологик хусусиятларини билиш факат, космонавтлар, юкори рахбарлар учун эмас, балки укувчилар, имтихон олувчи укутувчилар ва бошкалар учун хам жуда мухимдир.

Жиддийлик холати пайтида онгли фаолиятнинг баъзи томонлари тухташидан ташкари идрокка, хотирада янглишмовиликларнинг, кутилмаган кузгалувчиларга нисбатан айна бир хил булмаган тахсиларнинг юзага келиши диккат ва идрок куламини торайиши, вақт оралигининг аниклашда хатрликлар ва шу кабилар булиши мумкин.

Юксак гоъвийлик, бурч ва жавобгарлик хисси иш харакат бузилишининг олдини илишда мухим омил хиобланади.

Кобилият - шахснинг фаолиятини муваффакиятли амалга ошириш шароити хисобланаган ва билим, куникма ва малакаларни эгаллаш давомида намоен буладиган индивидуал - психологик хусусиятдир.

Кобилият - имкониятлардан иборат булиб, бирор ишдаги зарурий махарот даражасининг улчовидир.

Шахснинг кобилиятларини жамоачилик фаол харакати таъсирида ишлаш ва тарбиялаш жараёнида ривожлантириш мумкин. Ишда одамнинг кобилиятларидан тугри фойдаланиш купрок рахбарга боглик булади.

Агар ходимга узига мос, кобилиятига яраша иш топилса, унинг юкори иш натижаларига, бошкалар билан яхши муносабатда булишга эртишиш мумкин.

Характер - фехл-атвор. Хар бир одам бошкасидан узининг индивидуал психологик хусусияти билан ажралиб туради. Мана шу махнода оддий тилда мазкур одамга хос булган хусусиятлари хакида гапирилади. Характер сузи грекчадан таржима килинганда, босилган тамга деб аталади.

Одамнинг хар кандай индивидуал хусусиятини характер хислати деб булмайди. Масалан, куриш ва эшитишнинг уткирлиги, Хотирада саклаб колиш хусусиятини юкорилиги унинг баркарорлиги, аклнинг чукурлиги каби индивидуал психологик хусусиятларини характер хусусиятлари деб булмайди.

Психологик характер деганда мазкур шахс учун оддий хисобланган фаолият усулларида намоен буладиган, ухшаш

шароитларда куринадиган ва бу шароитларга қисман меҳнатга, вазифасига ва бурчига шахснинг муносабати билан белгиланадиган индивидуал психик хусусиятлар йигиндиси тушинилади.

Шахс тугилганда характер билан тугилмайди, Унинг характери жамоачилик фаолиятининг фаол жараёнида шакллантирилади. Масалан, оила, мактаб, меҳнат жамоаси - бу соҳаларнинг ҳаммаси характерни мустаҳкамлашга, шакллантиришга муҳим таъсир курсатади.

Одамнинг қандай психологик хусусиятларини характер хусусиятлари ёки хислатлари деб аталади.

Рухиятшуносларнинг татқиқотларига қура характернинг ҳар бир хислатлари ухшаш шароитлардагина намоен бўлмайди. Масалан бир шахс иш жойида кишиларга яхши қушила олмайди, улардан уялади, баъзи сабабларга қура узини уларга яқин тута олмайди. Айнан шу шахс маҳаллада эса барча шахслар билан тил топишиб, улар билан уртокларча муносабатда бўлади. Маҳалланинг барча ишларига фаол қатнашади. Бошқа бир шахс эса бошқа бу шароитда узини аксинча намоен қилади ва хоқаъзо.

Шахснинг узига муносабати, унинг шахс сифатида узининг харакатларига, яхши хислатлари ва камчиликларига қай тарзда баҳа беришга боғлиқ. Узининг объектив равишда баҳо бера олиш характернинг одоб, қамтарлик ва бир фикрда тура билишлик хусусиятларини шаклланишига ёрдам беради. Узини қатта тутиш, ман-манликка берилиш, гурурлик хислатлари характернинг салбий хусусиятлари хисобланади. Бу эса жамоада муросасизликка ва низоларни қелиб қикишига олиб қелади.

Кишиларнинг меҳнатсеварлиги, ишини уз вақтида бажарилиши, тиришқоклиги унинг жамиятдаги меҳнатга ва вазифасига ижобий муносабатларини билдирса, сустлик қанғасалиқ, эринчоклик ва бошқалар салбий муносабатларини билдиради.

Ирода. Қуяилган мақсадга эришиш учун маъжуд тусиқларни енгиб утиш қодилиятидир.

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

Шахсда ирода, тарбия ва уз-узини тарбиялаш жараёнида шаклланади. Шахснинг фикрлаш фаолиятининг асасини тафаккур, хотира, ҳаёл ташқил этади.

Тафаккур воқелиқни таҳлил ва синтез қилишда уни бевосита ва умумлаштириб ақс эттириш жараёнидир.

Хотира- шахснинг уз ҳаётий тажрибасини эса сақлаб туришидир.

Ҳаёл- шахсга қелажакни қура билишга ва уни ривожлантиришга имқон ҳозирлайди. Масалан, шахсга ихтиро ва рационализаторлик

ишлари билан фаол шугулланишга ва уз ишига кизикиш билан карашга имкон хозирлайди.

### **6.5. Жамоа ва уни шакллантириш.**

Умумий фаолият максадлари асосида бирлашган, жамиятнинг бир кисми хисобланган ва ана шу жамият максадларига буйсунган одамлар гурухи жамоа деб юритилади.

Мехнат жамоаси – бу жамиятнинг бугини булиб унинг таркибига бир максад йулида бирлашган. Узаро уртокларча муносабатда буладиган, бир-бирларига ёрдам берадиган, умумий иш учун маъсулият хиссини сезадиган ишчилар киради. Улар уз олдига куйилган вазифаларни хал килишда жамият фойдаланиш учун берган ресурслардан онгли равишда фойдалана билишлари ва у учун узларининг куч-куватларини йуналтира билишлари керак.

Мехнат жамоасининг тузуми ундаги ижтимоий гурухларни (ишчилар ва хизматчилар) касби, малакаси, лавозимининг таркиби, шунингдек, демографик (ёши, жинси буйича), этник ( миллати) ва ижтимоий психологик гурухга (шахсининг кизикиши, ишдан ташкари вақтидан биргаликда фойдаланиш) мансублиги хамда бошка куп нарсалар кандай нисбатда, берилганлигига боглик булади. Шунинг билан бирга мехнат жамоалари мулчиликнинг умумий шакли, фаолият сохаси, уюштиришнинг мураккаблиги, ишловчиларнинг сони жихатдан хам бир-биридан фарк килади. Мехнат жамоалари фаолият сохасига кура моддий ишлаб чикариш (саноат, курилиш, кишлок хужалиг, транспорт ва алока) ва ноишлаб чикариш сохаси( ахолига маданий-махиший хизмат курсатиш, тиббиет, маориф, илм, фан, санхат ва бошка сохалар) жамоаларига булинади. Моддий ишлаб чикариш сохасидаги жамоаларни ишлаб чикариш мехнат жамоалари дейилади.

Ишлаб чикариш мехнат жамоалари ишлаб чикариш тафсилотномаси ва вазифасига боглик булган маълум хусусиятларга эга булади.

Бошлангич мехнат жамоаси келгусида маъмурий булинишга эга булмаган корхона бир кисмидир. Масалан, ишлаб чикаришда умумий мехнат жамоасини бригадалар ёки звенолар ташкил килади. Жамоанинг етакчи тарбиявий вазифаси шахсни ташкил килади.

Ишлаб чикариш жамоаларини тузишда ишчиларнинг сони, ёши, жинси, билим даражаси темперамент тури ва бошка психологик омиллар хисобга олинади.

Бунда ишловчиларнинг сони аник ва оз булишини таминлаш зарур. Жамоанинг хар кайси аъзоси уз юрагидаги сирларини, гам ташвишларини, кувончли дамларини очик гапириб, дардлашидиган якин икки - уч киши дустлари булишига интилади. Шунини хисобга

оладиган булсак, жамоанинг энг оз кишиси 8 кишидан иборат булмоги зарур, акс холда кишилар уз жамоасидан ташкари бошка жамоалардан кидириб топишга мажбур буладилар. Бу эса жамоанинг жипслашишига салбий таъсир курсатади. Жамоада ишловчиларнинг ёши хар хил булиши керак, шундагина улар бир-бирини урнини тулдириши мумкин. Кексалардан кура ёшлар хайратли, серхаракат, ташаббускор булади, лёкин уларнинг касб махорати кексаларга нисбатан анча пастрок. Кекса ишчилар узларининг хаетида ортирган илм ва тажрибалари асосида ишни юкори, сифатли бажарилишини таминлайдилар. Лёкин улар ишда купинча ёшларга ухшаб ташаббус курсата олмайдилар, аммо битта жамоада ишчиларнинг психологиясини хисобга олмасдан кекса ва ёшларни туплаш кутилган натижани бермайди. Чунки бунда хаётга кизикиши ва дунекараши хар хил булган 2 та гурухчалар пайдо булади. Жамоа хар хил жинсдан ташкил топганда унинг аъзолларини бир - бирига уртокча муносабати пайдо булади. Жамоа факат бир жинсли ишчилардан ташкил топганда унда мехнат интизоми, мехнат унумдорлиги паст, куникмаслик катта, иш ваكتини йукотиш юкори булади. Аралаш жамоаларда эркаклар аёлларнинг олдида узини курсатишга харакат килади, гайрат билан ишлайди.

Умумий билим даражаси турлича булган ишчиларни бригадага бирлаштириш уларнинг уз билимини ошишига кизиктиради ва бир-бирига яхши муносабатда булишга ёрдам беради.

Жамоа тузиш муаян конуниятларга буйсунадиган узок давом этувчи мураккаб жараён хисобланади. Жамоа вужудга келиши учун у 4 боскичдан утиши зарур.

Куйида ана шу боскичларни бирма-бир куриб чикайлик.

Жамоа ривожланишининг биринчи боскичи: Бунда дастлаб жамоада бажариладишган умумий ишлар хажми ва мехнат тартиби коидалари, шунингдек жамоадагиш тартиби кай тарзда уюштирилиши аникланади. Дастлабки бу фаолият манфаатнинг бирлиги асосида жамоа аъзоларининг барчасини камраб олади ва улар орасида малум муносабат урнатиди. Макур боскичда жамоа аъзоларига куйилган талаб юкари даражада изчил булиши зарур. Куйилган талабларни жамоа тушунса ва узларга тугри кабул килса бу булгуси жамоа аъзоларининг кутаринки рухда ишлашига имкон беради.

Сунги ривожланиш боскичига утиш учун замин яратади. Бунда жамоа манфаатларини жиддий равишда узлаштирадиган, унинг умумий муваффакиятларига ва ваكتинча муваффакиятсизликларига бардош берадиган, рахбарларнинг талабларига узларини фикрларини билдирадиган, улар билан мос равишда ишлай оладиган юкори хиссиетли фаол кишиларни аниклиш зарур. Улар жамоанинг фаол

кисми булиб, унинг келажак узагини ташкил этади ва жамоанинг олга силжиши учун кишиларга таянади. Жамоада малум тартиб, интизом урнатилганда раҳбарнинг асосий талаблари жамоа аъзоларининг фаол кисми томонидан куллаб кувватланганда жамоа ривожланишининг биринчи боскичидан утади деб ҳисоблаш мумкин. Жамоа ривожланишининг иккинчи боскичи. Бунда жамоа аъзоларининг фаол кисми унинг барча аъзоларига талаб қуяди. Жамоани бошқариш унинг фаол кисми орқали амалга оширилади. Раҳбар майда гуруҳларини бутлаш, йириклаштириш ва ҳужжатларни расмийлаштириш ҳамда бошқа бажарилиши зарур бўлган ишлар билан шугулланади.

Раҳбар бу ишларни бажаришда жамоа аъзолари уртасида юкори даражадаги ишончлилик муносабатларини ва биргаликда умум иши учун масулият ҳис қиладиган соғлом иқлимни яратиш энг муҳим омиллардан бири бу кекса ва ёш ишчиларнинг нисбатига риоя этишдир. Кекса ишчилар билан ёш ишчиларнинг доимий алоқаси мавжуд бўлмаган жамоада авлод ворислиги бузилади. Бу босида жамоа ишчиларининг мустақил равишда ривожлантириш, уюштириш, бажариш ва уни ҳар бир аъзосининг ҳулқ - атворини уртокларча муҳокама қилишда намоён бўлади. Бу шароитда жамоа аъзоларини фаоллиятининг катий асослари, ижодий ҳамкорлик ва узаро ёрдам муносабатлари тез суратлар билан ривожланади. Натижа фаолар учун бутун жамоа аъзоларига талаб қуяди.

Жамоа ривожланишининг 3-боскичи. Жамоа фаолиятидаги бу боскич анчагина сермахсул боскич ҳисобланади. Жамоа ишига унинг қупчилик аъзолари томонидан умумий ёндошиш пайдо бўлади, бази аъзоларнинг ҳатти - ҳаркатларига ва биргаликдаги фаолият омилларига нисбатан умумий муносабатда булиш, уларга умумий баҳо бериш шароити вужудга келади. Бу боскичда жамоа айрим аъзоларига узининг талабини қуяди. Бу боскичда жамоа тарбиявий ишнинг бир-бирига тигиз боғланган иккита масалани ҳал қилиш керак бўлади: жамоа фикрини ва анханасини шакллантириш ва яратиш уни ривожлантириш ҳамда жипслаштиришнинг муҳим шартларидан биридир. Аналар фақат шарафи, уни муваффақиятли ҳиссини тарбиялашга, ахлокий мезонларнинг, ижтимоий фикрининг пайдо булишига кумаклашади. Жамоада бундай барқароринсоний муносабатлар юзага келишининг сабаби уларнинг юксак ахлокий манога эга бўлган ишларда қатнашининг натижасидир.

Жамоа ривожланишининг бу боскичда жамоанинг фаол кисмигина эмас, Балки бошқа аъзолари ҳам бир-бирига кенг ахлокий доирада талаблар қуйиши мумкин.

Жамоа ривожланишининг туртинчи боскичи. Бу боскида жамоанинг ҳар қайси аъзоси жамоа тартибига асосан узига кенг ҳолатда



ахлокий талаблар куяди, жамлада ва унинг ташкарисида узини фаол тасирчан ташвикотчи сифатида курсатади. Жамоа хаёти ва фаолияти унинг ҳар бир аъзосининг шахсий эҳтиёжига айланади. Жамоадаги тарбия жараёни уз-узини тарбиялаш жараёнига айланади. Бирок бу айрим шахсининг янада тарбияланишида жамоанинг ахамиятини камайтирмайди. Бу боскичда жамоа олдига мураккаб талабларни қўйиш имконияти яратилади.

Ҳар бир ишлаб чиқариш жамоаси узининг малум хусусиятлари билан бошқа жамоадан фарқланади.

Жамоанинг бу хусусиятларини ифодалаш учун унинг корхона (цех) миқёсида қандай уринни эгаллашини, шунингдек ишлаб чиқариш курсаткичларини даражасини, меҳнат шароитини ва унинг қай тарзда ташкил қилинганлигини, моддий ва манавий рағбатлантириш усуллари қанчалик такомиллашгани ҳамда шу жамоадаги рухий муҳитни билиш зарур. Жамоа аъзоларининг бир-бири билан муносабати икки хил тузилиш доирасида урнатилади:

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. Бирок бирга фаолият курсатиш жарайёнида расмий тузумларда уларнинг аъзолари уртасида факат психологик хусусиятларга асосланган янги норасмий тузум пайдо бўлиши мумкин.

Ишлабчиқариш гуруҳи аъзоларининг узаро муносабатларини, улар олдига қўйган вазифаларининг етакчи аниқлайди.

Етакчи-йўлбошчи деган маънони англатади, биз норасмий тузулишдаги гуруҳнинг етакчиси тугрисида тухталамиз. Етакчи ҳеч ким томонидан тайинланмайди, унинг обриси расмий жихатдан қўллаб - қувватланмайди. Бирок у гуруҳнинг бошқа аъзоларидан касб маҳорати, шахсий фазилати ёки бошқа хислати билан ажралиб туриши керак. Раҳбарларнинг маъқеи эса расмий жихатдан мустаҳкамланган бўлиб, улар етакчилардан уз вазифасини ҳар қандай вазиятда бажариши билан фарқ қилади.

### **Назорат учун саволлар:**

1. Индивидуаллик тушунчаси нима?
2. Кишилар темпераменти бўйича бир-бирларидан қандай фарқ қилади?

3. Кайси темперамент тури сизга екади?
4. Темпераментни тартибга солиш.
5. Психологик характер деганда нимани тушунаси?
6. Мехнат жамоаси деганда нимани тушунаси?
7. Мехнат жамоасини тузишни боскичларини санаб беринг.
8. Расмий ва норасмий тузумлар нима ва унинг фарки.

## **7-Мавзу: Рахбар шахнинг ишини ташкил килиш.**

Режа:

- 7.1 Рахбар мехнатини илмий ташкил килиш.
- 7.2 Рахбар мехнатини самарадорлиги.
- 7.3 Рахбарнинг хафталик иш режаси.
- 7.4 Рахбар иш жойини ташкил килиш.
- 7.5 Рахбар иш жойини техник воситалар билан жихозлаш.

### ***Адабиётлар 1,3,4,6,7,9,13.***

#### ***Таянч иборалар:***

Рахбарнинг мехнат фаолияти. Рахбарнинг иш фаолиятини ташкил килиш. Рахбарнинг иш режалари. Рахбарнинг иш жойи. Рахбар хонасини жихозлаш. Хизмат мебеллари.

#### ***7.1. Рахбар мехнатини илмий ташкил килиш***

Бошқарув тизимида рахбарнинг фаолияти муҳим урин эгаллайди. Бу эса уз характери буйича - сиёсий ва классик фаолиятдир. Рахбар давлат курсатмаларини руёбга чиқаради, у хужалик тизимида давлатнинг вакили ҳисобланади. Бошқача қилиб айтганда ҳақиқий рахбар-ушбу жамоанинг илгор кишиси бўлиб, у уз корхона ва ташкилотининг фойдасини кузловчи ва корхона шаънини ҳимоя қилувчи шахсдир.

Рахбар узининг бошқарув аппаратиға, қасаба ташкилотига таянган ҳолда ва уларнинг ёрдами асосида фаолиятини давлат томонидан белгиланган режа - топшириқларини бажаришға йуналтиради.

Рахбарнинг бошқа ходимлардан фарқи унинг бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш, жорий қилиш ва уларни назорат қилишдан иборат.

Бошқарувнинг мураккаблашуви рахбар ходимнинг роли ва масъулиятини оширмоқда.

Рахбар лавозимиға мутахассислиги буйича қаида олий ва урта махсус маълумотға эға бўлган ва бу ишға маълум қобилият курсатган шахсларға тайинланмоғи қерак. Ҳеч қим рахбар бўлиб тугилмайди.

Факат узининг ситкидилдан килган меҳнати ва унинг самарали натижалари билан шахс узининг раҳбарликка лойик хусусиятини намоён килади.

Раҳбар меҳнатнинг муҳим омили - қарор қабул қилиш ва уни бажаришда ҳар хил бошқарув аппарати бугинлари ҳаракатини тугри йуналишга олишдан иборат.

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

Раҳбарнинг меҳнат фаолияти асосан 3 та йуналишдан ташкил топган: техник - иқтисодий, ижтимоий тарбиявий ва ташкилий бошқарувдир. Раҳбар техник иқтисодий ва ижтимоий-тарбиявий муаммоларни мамурий бошқарув фаолияти даврида ҳал қилади. Ана шу фаолият раҳбар меҳнатининг асосий мезони ҳисобланади.

Раҳбар бошқарув аппарати ишини ташкил қилади ва бу орқали ишлаб чиқариш жамоасига тайёр хизмат курсатади. Шу билан бир қаторда ҳар бир раҳбар уз ишини тугри ташкил қила олиши керак.

### ***7.2 Раҳбар меҳнатини самарадорлиги.***

Раҳбар меҳнатининг самарадорлиги унинг меҳнатини тугри ташкил қилишдадир. Раҳбар меҳнатини мақсадга мувофиқ тугри ташкил қилиш унинг уз вазифаларини ва меҳнатини тарқибини муқаммал билишга боғлиқдир. Ана шунда унга уз меҳнатини такомиллаштириш имконияти тугилади. Раҳбар меҳнатининг муваффақиятлари унинг фаолиятини бошқарув жараёнида тугри йуналишларни танлашга боғлиқ. Агар раҳбар асосий йуналишлардан четланса унда у муҳим ишлаб чиқаришга оид масаларни унутиши мумкин. Бу эса уз навбатида турли муаммоларни келтириб чиқариши тибий ҳолдир.

Баъзи бир раҳбарнинг иш қуни тартибидан ташқари доимий ишлар билан банд бўлиши сабабли уз устида ишлаши, оилада дам олишига вақт қолмайди. Бу қамчиликни бартараф қилиш учун баъзи вазифаларни узининг ёрдамчи ва уринбосарларига топширсагина раҳбар учун уз меҳнатини мақсадга мувофиқ ташкил қилиш имконияти тугилади.

Раҳбар меҳнатини ташкил қилишнинг қуйидаги йуналишлари мавжуд.

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

Бунда таҳлилни тез-тез такрорлаб туриш ижобий самара келтиради. Иш қуни, иш ҳафтаси, ун қунлик, ой ва йиллар таҳлил асоси бўлади. Қундалиқ таҳлил натижаларини раҳбарнинг узи назорат

килиб туриши лозим. Бир неча тахлиллар утказилгандан кейин рахбар учун манзара ойдинлашиб, аник маълумотлар олинади. Рахбар бу маълумотлар асосида вақтидан канчалик тугри фойдаланаётганлигини, асосий ишлар учун сарф килинаётган вақти ва уларни меёрини аниклайди. Тахлил натижасига кура бажарилаётган ишлар унинг вазифаси доирасига тегишли эмаслигини ҳам аниклаши мумкин. Бу натижалар рахбарнинг иш вақтини тугри ва унумли булишига хизмат килади. Рахбарнинг иш вақтини ташкил килиш унинг мавзулари руйхатини тузишдан иборат булади. Бу рахбар бажарадиган ишларни уз ичига олади.

2.Рахбарнинг хизмати юзасидан ходимлар билан учрашувлари.

Бунда учрашувлар бошқарув ишининг бир кисми хисобланади. Бу вақтда рахбар хузурига бошқаларнинг мақсадга мувофик ишлари билан тез-тез кириб туришлари унинг иш фаолиятига путур етказиши, рахбар ходим билан кузда тутилган суҳбатни утказа олмаслиги, ходим эса кунгилдаги фикрни тулик баён кила олмаслиги мумкин.

Ходимларнинг рахбар хузурига кириб-чикишлари махсус жадвал оркали ташкил килиш мақсадга мувофик келади.

3. Рахбар ходим билан суҳбатлашиш.

Иш юзасидан учрашувлар оралигида рахбарнинг уз ходимлари билан суҳбатлашиб туриши муҳим аҳамиятга эга. Суҳбатларнинг мазмуни, вазифаси, натижаси ҳар хил булиши мумкин. Масалан, маълумот олиш ёки бериш, ходимлар билан танишиш, уларга вазифа бериш ва шу қабилардир. Суҳбат ходимларни ишга қабул килишда ва одатдаги маъмурий жараён даврида ҳам утказилади.

Суҳбатларни маъноли, мазмунли ва керакли мавзуда утказиш ҳам рахбарнинг малакасидан дарак беради.

Суҳбатни режа асосида тузиш керак. Биринчи навбатда суҳбатнинг вазифасини (меҳнат интизомини мустаҳкамлаш, унумдорликни ошириш ва хоказолар), суҳбатни олиб бориш усулини ( нимадан бошлаш, нималарни гапириш ва хоказо) ва уни утказиш вақтини аниклаш мақсадга мувофик булади.

4. Мажлис (йигилиш) утказиш ва унда сузга чикиш. Рахбар фаолиятида ишлаб чиқаришга оид ҳар хал йигилишлар утказиш ва утказаётганларида иштирок этиш катта аҳамиятга эга. Бундай йигилишлар рахбар ишининг самарадорлигини оширади. Йигилиш мавзуси ва мақсадга қараб қатнашувчилар доираси аникланади.

Йигилишда рахбар маъруза килиши ёки сузга чикиши мумкин. Шунинг учун у яхши тайёргарлик қуриши, нотиклик санъатига эга булиши, уз ходимларига сузга чикишдан мақсадини тушунтира олиши

керак. Хар кандай йигилишдан сунг унинг ишини тахлил килиш самаралидир. Бунда махсадга кай даражада эришилгани маълум булади.

5. Ахборот ва техник воситалар. Рахбар фаолиятининг асосини одамлар билан ишлаш ташкил килади. Аммо у барча хужжатлардан ва техник воситалардан самарали фойдаланиши зарур. Корхонага келиб тушувчи ва ундан чикувчи хужжатларнинг аниқ руйхати булиши зарур. Котиба хужжатлар руйхатини аниқ йулга куйган булса, хеч қачон хеч нарса йуқолмайди, ҳамма жавоб ва ечимлар уз вақтида бажарилади. Яна шуни эслатиб утиш керакки, тезда бажарилиши зарур булган хужжатлар алоҳида руйхатда булиши керак.

Техник воситалар орасида телефон ва бошка турдаги алоқа воситалари катта ахамиятга эга. Шунинг учун бундай воситалар билан ишлаш усулини аниқ тахлил килиш зарур.

Телефон орқали гаплашиш усулини ҳам такомиллаштириш талаб килинади. Рахбарга фавқулотда кунгирак килинганда сузлашув вақти 3 минутдан ортмаслиги керак, олдиндан келишилган тақдирда ҳам телефон орқали сузлашув даври узайиб кетмаслиги лозим. Амалда икки кунгирок тизими тез-тез кулланилади. Биринчи кунгирокда сузлашув вақти, мавзуси ва даври келишилади, иккинчисида эса тез-тез ва аниқ гаплашилади. Агар телефон орқали сузлашув чузилиб кетадиган булса, унда учрашув ташкил килиш махсадга мувофиқ булади.

Рахбар ишини селектор ва циркуляр алоқа тизими бир оз енгиллаштиради, чунки бунда бир неча ходим билан бир вақтда гаплашиш мумкин булади.

Рахбар ишининг самарадорлиги унинг уз меҳнатини ташкил килишга куп жихатдан боглиқдир. Малакаси шуни курсатадики, улар фаолиятидаги ютуқлар вазибаларни муваффақият билан адо килиш ва ходимлар кунимсизлигимни бартараф килиш билан бевосита боглиқ. Шахсининг вазибаларини аниқ билиш ва уз вақолатларини бир қисмини кул остидаги ходимларга топшириб куйиш рахбар махоратидан дарак беради.

Вақтни режалаштириш, кул остидаги кишилар билан зарур мулоқотни ташкил килиш, ахборот ва хужжатлар билан ишлай билиш рахбар ходим фаолиятини аниқ ташкил этишининг муҳим соҳасидир.

Йиллик, чорақлик, ойлик ва хафталик иш режаларини тугри ишлаб чиқариш рахбарнинг иш вақтини махсадга мувофиқ тақсимлаш имконини яратади. Турли даражадаги рахбарларнинг иш режалари олдиндан келишиб олинган холда тузилган булиши лозим. Бунда биринчи навбатда энг юқори лавозимларнинг иш режаси ишлаб чиқилиши зарур.

Рахбарнинг иш вақти қандай мақсадларга сарфланаётганлигини вақти-вақти билан таҳлил қилиб турилса уз самарасини курсатади. Шундай таҳлил асосида ишларнинг мавзулари ишлаб чиқилади ва уларни бажаришга сарфланадиган вақтини тахминий меъёрлари белгиланади.

Рахбарнинг йиллик иш режаси. Бу режа бир йил давомида бажарилиши лозим бўлган ишларни уз ичига олади. Улар таркибига қуйидагилар қиради:

- п йиллик ҳисобот ҳужжатлари;
- п йиллик буюртмалар;
- п келгуси йил режаси;
- п йил давомида бажариладиган ишлар муддати;
- п йил давомида ўқиладиган мажлис ва йиғилишлар муддати;

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

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

-давлат ва тармоқ ҳажмидаги ҳисобот ишлар ва буюртмалар бажарилишининг назорати;

-корхона миқёсида маъмурият ва жамоа ташкилотлари томонидан қабул қилинган қарорларнинг бажарилишини текшириб бориш.

-уз қул остидаги бўлимнинг иш натижалларини таҳлил қилиш ва ҳулоса чиқариш.

Бу ерда ойнинг туртта ҳафтасида иш билан бандлик бир хил ёки ҳар хиллигига аҳамият бериш зарур. Рахбар ходимнинг асосий вазифаси ойлик иш ҳажми ҳафталар ўртасида тақсимланишига эришишдан иборатдир.

### ***7.3 Рахбарнинг ҳафталик иш режаси.***

Рахбарнинг ҳафталик иш режаси. Бу энг мураккаб режа ҳисобланади. Бу режада зарур масалалар яхши ўйлаб, фикрлаб қилинади. Ҳафта давомида бажариладиган ишлар миқдори жуда қўп, жумладан: вазирлик ва ижрокомлар қақирғидан тортиб то ходимларни шахсий масалалар бўйича қабул қилиш ва ҳужжатлар билан ишлаш. Бундай ҳажми қатта ишда тартиб ва интизом ўрнатиш учун рахбарнинг иш вақтини иккита асосий гуруҳга бўлиш мумкин:

- А) иш билан банд вақти;
- Б) ишдан бўш вақти;

Рахбарнинг иш билан банд вақти уз навбатида яна икки турга бўлинади: иш билан мутлоқ ва шартли бандлик.

Мутлоқ банд бўлинадиган иш вақтига қуйидагилар қиради:

--нонушта вақти, диспетчерлик соати, директор хонасида утказиладиган ҳафталик йигилишларида катнашиш, баъзи бир хайъат ишларида иштирок этиш, ходимларни шахсий масалалар буйича қабул қилиш ва ҳоказолар.

Шартлар бандлик вақтига корхона ҳудудидаги ёки шаҳар идоралари йигилишларида иштирок этиш зарур бўлган иш соатлари қиради, Шунинг учун раҳбар шаҳар идора йигилишлари ва мажлисларида иштирок этиши зарур бўлган кун ва соатларни олдиндан белгиланиши зарур.

Ҳар бир раҳбар уз қул остидаги ходимлар учун аниқ кун тартибини урнатиши зарур. Шунинг учун қуйидаги ишларнинг бажарилиш вақтини ажратиши зарур:

- n** ишлаб чиқариш бирлигини ва кичик бўлимларнинг умумий мажлисини утказиш;
- n** малум иш доирасидаги масалалар буйича масъул мутахассислар йигилишини утказиш;
- n** ҳужжат тайёрловчи ходимларнинг иштироқи мажбур бўлган иш коғозларини имзолаш;
- n** бўлимлар ишларига таълуқли ва бошқа тадбирлар учун сарфланадиган вақт (қиска муддатли йигилиш утказиш, иш жойларини айланиб чиқиш ва ҳоказолар);
- n** ходимларни шахсий масала буйича қабул қилиш.

Агар раҳбар уз лавозимига янги тайинланган бўлса, унда дастлабки 3-4 ой давомида фақат раҳбарлик вазифасини урганиш билан шугулланиши, сунгра у уз режасини мустақил равишда тузишга қиришгани маъқул.

#### ***7.4.Раҳбарнинг иш жойини ташкил қилиш.***

Раҳбарнинг самарали меҳнати унинг иш жойини ташкил қилишга ҳам боғлиқ.

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

Чунончи, раҳбар сатги талаб қилинадиган санитария меёрларига 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 қелиши лозим. Иш жойлари ташкил лойиҳаларни ишлаб чиқишдабир турдаги лойиҳаларни танлаш

максадга мувофик булади. Бундай лойихалар тармок лойихалаштириш олий илмгохларида ишлаб чикилиб амалда кулланилади.

Хозирги вақтда рахбарлар учун оддий иш жойлари билан бир каторда ҳар хил рахбарлик мутахассисликлари учун автоматлаштирилган жихозли иш жойлари ҳам кулланилмоқда. Автоматлаштирилган иш жойлари маълумотларни аниқ курсатадиган воситалар, ёрдамчи дастгоҳлар ва мебеллар билан жихозланган, рахбарнинг меҳнат фаолиятини бажарувчи иш жойларидир.

Рахбар ходимнинг меҳнат унумдорлигини оширишда иш хоналарининг улчов ва шакллари талабга мос келадиган қилиб яратиш керак. Хоналарнинг энг қулай шакли – туртбурчак хоналардир. Бунда томонларнинг нисбати 1:1; 1:1, 5 ва 1:2 булиши мумкин. Хоналарнинг баландлиги 3, 5 метр, кенглиги 2, 5-3 метр булиши, бир томондан ёритилган тақдирда 6-7 метрга тенг булиши керак.

Рахбарнинг иш жойини ташкил қилишда ундаги жихоз ва мебелларни тугри жойлаштириш мақсадга мувофикдир. Бу эса иш вақтини тежаш ва хона сахнининг самарали ишлатилишини таъминлайди.

Хоналарни жихозлашда қуйидаги талабларга риоя қилиш шарт:

А) рахбарнинг иши бошқа корхона ва ташкилот вакиллари қабул қилиш билан боғлиқ бўлса, унинг хонаси бинонинг биринчи каватида жойлашгани маъқул;

Б) хонадаги жихозлар, яъни шкафлар, картотека қутилари ва бошқалар улар яқинига қелиб кетиш, улардан фойдаланиш қулай бўладиган қилиб жойлаштирилиши лозим.

Рахбар меҳнатининг ҳаракат доираси деб, унинг вертикал ва горизонтал йуналишларда ҳаракат қилиб уз вазифасини бажаришга айтилади.

Рахбарнинг иш жойидаги ҳаракати кичик ва катта доира ичида булиши мумкин. Кичик ҳаракат доирасида рахбар қуллари ва бармоқлари билан ишларни бажаради. Бунда у асосий ишни тез-тез фойдаланиб туриладиган жихозлар ва буюмлар ёрдамида бажаради.

Катта ҳаракат доирасида камрок ишлатиладиган жихозлар ва буюмлар узатилганда қули етадиган доирада жойлаштирилади.

### ***7.5 Рахбар иш жойини техник воситалар билан жихозлаш.***

Рахбар меҳнатининг самарадорлигини оширишда техник воситаларнинг аҳамияти жуда каттадир. Техник воситалар туркумига қуйидагилар қиради:

А) ҳужжат таёрлаш воситалари. Ҳужжатларни тузишда қотиблар ва иш юритувчилар электр ёзув машиналаридан кенг фойдаланадилар.



Иш вақтини тежаш мақсадида хатлар, маълумотлар, маърузалар, қарорлар тайёрлашда диктофон ишлатилиши тавсия қилинади. Диктофон техникасини қупрок марказлашмаган ва марказлашган турлари ишлатилади. Биринчи тур диктофон раҳбарнинг иш вақтида 45 минутдан қуп ёзганда уларнинг хоналарига урнатилган шахсий ёзув апаратидан фойдаланадилар. Марказлашган диктофон тури ишлатилганда ёзув ишларини бажаришда машина ёзув бюроси ташкил қилиш талаб қилинади. Бу усул ҳужжат тайёрлашда иш вақтини бир оз тежайди.

Б) ҳужжатларга ишлов берувчи, сакловчи ва қидирувчи воситалар. Қелаётган хатлар конвертини очиш учун махсус электр конверт эгувчи машиналардан фойдаланиш мумкин. Бир неча варақдан ташкил топган (қалинлиги 2, 5 мм дан ортик бўлмаган) ҳужжатларни темир скобалар билан бириктириш учун қул ва электр қогоз бириктирувчи машиналардан фойдаланилади. Қогозларни ёпиштириш учун шаффоф ёпишқок ленталар жуда қулай.

Автомат номерлаш машиналари ҳужжатларга номер қуйиш, қутилган (ёқи қетган) вақтни белгилаш ва индекслар қуйиш учун ишлатилса, ишлар тезда бажарилади.

Ҳужжатларни турлари бўйича саклаш учун хар хил қартотекалардан фойдаланиш тавсия этилади. Раҳбар ишида ҳужжатларни тезда бириктириб сакловчи механизмли папкалардан фойдаланиш вақтни тежайди ва иш унумдорлигини оширади.

В) ҳисоблаш жараёнларини бажарувчи воситалар. Раҳбар ишда тайёр маълумотга эга ҳисоблаш қизиглардан қенг фойдаланиш маълумот жадвалларини ва улқов асқобларини ишлатилишини қамайтиради ва ҳисоблаш даврини қисқартиради.

Микроқалқуляторлар асқсан индивидуал ҳисоблаш воситаси ҳисобланади ва улар режа – иқтисодий, моқия ва бошқа ҳисобларни амалга оширишга ишлатилади. Улар қулай ва ишонқлидир.

Г) тезқор алоқа бажарувчи техник воситалар. Огзақи маълумотларни тезда қабул қилиб олиш ва узатиш учун телефон алоқасидан ташқари тезқор алоқа воситалари ҳам қенг ишлатилади. Бу воситалар миқозлар билан боғланиш вақтини тежайди.

Қунонқи, раҳбарнинг «Директор» қоммутаторлардан фойдаланиши бир мунча миқозлар билан бир вақтда алоқа боғлашга, иш юзасидан қичик йигинлар утқазиш ва муқим маълумотлар олишга имқон яратади.

Шунигдек телефон алоқаси хизмати самарасини ошириш мақсадида қонцентраторлар, автоматли номер терувчилар,

кучлантирувчилар, авто жавоб берувчилар ва бошқа техник воситалардан фойдаланиш мумкин.

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

Мебеллар рахбар ходимларнинг иш жойини ташкил қилиш ва уни жихозлаш ишларида муҳим уринни ташкил қилади. Улар рахбарнинг хужжатларини кидириб топишни енгиллаштириши ва иш даврида рухий ва жисмоний толикмасдан утириши, ҳаракати ва бошқа талабларга хизмат қилмоғи керак.

Мебелларни танлашда рахбарнинг ишига оид хужжатларни сақлаш, хонадаги техник воситалар ва бошқа жихозлар инобатга олиниши керак.

Мебелни асосан стандарт қисмлардан ташкил топган ва зарурат тугилганда шакли ва урни осонликча узгартириладиган бўлиши керак.

Мебелларнинг сирти гигиена талабларига жавоб бериши, силлик ва каттик бўлмоғи, ёруғлик тушганда кузни камаштирмаслиги лозим.

Умуман олганда, мебелнинг ташқи қуриниши эстетик талабларга жавоб бериши, яхши қайфият уйғотиши ва хонага ҳамма томондан мос қилиши керак.

### **Назорат учун саволлар:**

1. Рахбар меҳнатни қандай қилиб илмий ташкил қилиши керак?
2. Рахбар меҳнатини ташкил қилишни қандай йуналишлари мавжуд?
3. Рахбарнинг иш вақтини қандай режалаштирилади?
4. Рахбарнинг иш жойи қаерда бўлади?
5. Рахбар хонасининг энг қулай шакли.
6. Рахбар хонасини жихозлашда қуйиладиган талаблар.
7. Рахбарнинг хизмат хонасига мебеллар қандай урнатилади?

## **8-Мавзу: Бошқарув фаолиятида ахборотлар билан ишлаш.**

Режа:

- 8.1 Бошқарув учун ахборотнинг ахамияти.
- 8.2 Бошқарувда бирламчи ахборотларнинг урни.
- 8.3 Ахборот тизими турлари.
- 8.4 Бирламчи ахборотлар ва уларни жамлаш усуллари.
- 8.5 Ахборотларга ишлов бериш.

**Адабиётлар 1,4,5,7,8,10,12.**

**Таянч иборалар:**

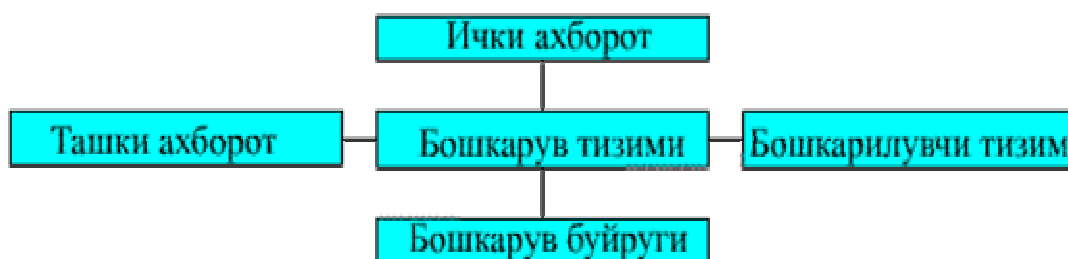
Бошқарув буйруги, бошқарув тизимчалари, ички ахборот, ташқи ахборот.

### **8.1 Бошқарув учун ахборотнинг ахамияти.**

Ишлаб чиқариш ва хужалик фаолиятини бошқариш жараёнини тезкор ва етук ахборотларсиз тасаввур қилиш қийин. Ахборотлар бошқарув негизи ҳисобланади ва бошқарув сифати уларнинг замонавийлигига бевосита боғлиқ.

Амалда бошқарувчи тизим бошқарилувчи тизимдан ишлаб чиқариш ва хужалик фаолияти жараёнида берилган техник- иқтисодий курсаткичларга оид ахборотларни олиб туради. Зарурат тугилганда олинган ахборотлар асосида бошқарувчи тизими бошқарув учун керакли буйруқлар тайёрланади ва уни бажариш учун бошқарувчи тизимга узатади.

Бошқарув алоқаси шакллари. Бошқарув куйидаги чизма асосида амалга оширилади.



### **8.2 Бошқарувда бирламчи ахборотларнинг урни.**

Мураккаб ва кўп қиррали корхона хужалигини бошқариш катта хажмдаги бирламчи ахборотларни қуриб чиқишни талаб қилади. Уларга куйидагилар қиради: статистик, оператив-ҳисобот, режа-иқтисодий, бухгалтерик, молиявий, моддий – техника таъминоти, капитал

курилиш, технологик, конструкторлик ва бошқалар. Ахборотлар келиб чиқиш манбаларига кура ташки ва ички ахборотларга ажратилади. Ташки муаммолардан келиб чиқувчи ахборотлар ташки ахборотлар ҳисобланади. Унинг таркибига ишлаб чиқиладиган маҳсулотга булган талаблар, техника тараккиётига оид булган ахборотлар, илгор корхоналар иш тажрибалари ва шу қабилар қиради.

Ички ахборотга ишлаб чиқаришга оид режа топшириқларининг бажарилиши, цех ва участкаларнинг ишларига, маҳсулотнинг сотилиши ва таннархини қамайтиришга оид ахборотлар қиради.

Ахборотлар бошқарув жараёнига ухшаб, узининг ҳажми, таркиби, келиб тушган вақти буйича бошқарув даражасига бевосита боғлиқ. Бу даража қанчалик юқори булса, бирлашган ва ишлов берилган ахборот учун зарурат шунчалик қулай боради. Ахборотлар шартли узгармайдиган ва узгарувчи турларга булинади.

Шартли узгармайдиган ахборотлар таркибига нисбатан қам узгарувчи ахборотлар қиради. Булар барча турдаги меъёрлар, қийматлар, режа қурсатқичлари ва бошқалардир. Бундай ахборотлар бошқарув учун зарур булган ахборотларнинг 60-70% ни ташкил қилади.

Узгарувчи ахборотлар мураккаб ва муҳим ахборотлардир. Бу турдаги ахборотлар ишлаб чиқариш ва ҳужалиқ фаолияти жараёнларининг узғаришини ақс эттиради. Бундай ахборотларни туплаш ва уларга ишлов аңча мураккаб жараёндр. Ишлов беришда иложи борича қакқонлик зарур, ақс холда бундай ахборотлар узининг муҳим ва қеракли аҳамиятини йукотиши мумкин.

Бошқарув амалиетида иққиламчи ҳам фойдаланилади. Бундай ахборотлар шартли узгармайдиган ва узгарувчан ахборотларга берилган дастур асосида ишлов берилмаслиги натижасида юзага қелади ва улар бошқарув жараёни ҳамда қарорлар қабул қилиш учун аңча етук ва муҳим ахборот ҳисобланади.

Қорхонани бошқариш учун барча турдаги ахборотлар тизимини вужудга қелтиради. Бошқарув ва ахборот тизимлари бошқарувнинг барча тизимида бир бутун булиб ҳизмат қилади. Аммо уларнинг вазифаси ва таркиби билан ҳар хилдр, Мисол учун бошқарув тизими ишлаб чиқаришнинг ҳажмига, унинг техник даражасига ва тармок турига қараб ҳар хил булиши мумкин. Ахборот тизими эса таркиби буйича ҳамма вақт бир хил булиб қолади ва ишлаб чиқариш ҳажмининг ҳар хил булишидан қатъий назар, ахборот туплаш, уни жунатиш ва ишлов бериш жараёнлардан иборат булади.

Ишлаб чиқариш ҳажмининг ортиши қорхонанинги ички ваташки ишлаб чиқариш ҳамда алоқаларнинг қенгайиши ққарор қабул қилиш ва

буйрук тайёрлашдан олдин инсон узлаштириши зарур булган ахборот тизимини жуда куайтириб юборади.

### **8.3 Ахборотлар тизими турлари**

Ахборотлар тизими турлари икки хил булиши мумкин:

1) Оддий тизим – ахборот бунёд булган жойдан истеъмол жойга келтирилади. Бундай ахборот телефон оркали сигналлар оркали келиб тушиши мумкин. Бундай ахборот тизими куйи бошкарув боскичига тугри келади. Бундай ахборотларга деярли ишлов берилмайди.

2) Мураккаб ахборот тизими- бу тизим ишлаб чикариш ва бошкарув ташкилий таркибининг мураккаблигига мос келади.

Мураккаб ахборот тизимини бир катор белгиларига кура хар хил турларга булиш мумкин. Мухим белгилардан бири ахборотга ишлов беришни механизациялаш ва автоматлаштиришдир. Бу эса ахборот ишловининг сифатини яхшилаиди.

Бошкарув жараёнининг бирдан-бир тараккиёт ахборотга ишлов беришда хисоблаш техникасидан кенг микёсда фойдаланишдир.

Мураккаб ахборот тизимининг хар хаил даражада механизациялаш ва автоматлаштириш турлари куйидагилардан иборат:

Ахборотларни тула узлаштириш даври – инсон оркали тула механизациялашган курилмалардан фойдаланиш эвазига амалга ошувчи ахборот тизимидир.

Аралаш ахборот тизими. Бунда инсон ахборот механизациялашган ва автоматлашган курилмалар оркали узлаштиришга эришади.

Бу тизим автоматлаштирилган назоратни таъминлайди, баъзида корхонанинг ишлаб чикариш фаолияти устидан оддий бошкарув жараёнини амалга оширади.

Ахборот-маълумотнома тизими. Бу куз билан бажариладиган назорат учун баъзи бир маълумотларни бажариш билан чекланади.

Кузатувчи ахборот тизими. Бу тизим ахборотлашган назорат ва бошкарувни таъминлайди.

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

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

Бирламчи узгарувчан ахборотни шакллантириш куйидагича: кулда бажариш усули, узи ёзувчи курилмалар, механизациялашган ва автоматлашган воситалар ишлатилиши ёрдамида амалга оширилади.

Сунги даврда хар хил турдаги ишлаб чикаришни хисобга олувчи курилмалар ишлаб чикарилмокда ва ишлатилмокда. Чунончи периферик хисобга олиш курилмалари ахборотларни уларнинг ишлаб чикарилган жойларида кабул килиб оладилар, руйхатдан утказадилар ва корхонанинг хисоблаш марказига, хисоблаш машиналарига киритиш ва ишлов бериш учун берадилар. Шу каби ташкилий техника воситаларининг корхоналарда купайиши ахборотни ва унинг асосида бошқарувни такомиллаштириш учун алохида ахамиятга эга.

Корхоналарда пайдо булаётган хисоблаш техникасини периферий техникасисиз, хисобга олувчи, кучириб ёзувчи техникаларсиз ишлатиш иктисодий нуктаи назардан самарали ва кутилган фойдани бермайди.

Ахборот жамлаш тизимини унинг барча руйхатга олиш шакллари билан диспетчерлик хизмати билан кушиб олиб бориш яхши самара беради. Айниқса, бу куплаб ишлаб чикариш турида фойдали хисобланади. Бунда хисоб учун кулай жойларда урнатилган датсиклар ишлаб чикариш киритилган ёки чикарилатган тайёр махсулотни хисоб килиб боради, диспетчерлик пунктига импульсли сигналларгини юбориб туради. У ерда эса чизма графиклар ёрдамида режа топширикларини, маълум вақтда ишлаб чикарилган махсулот сонини, дастгохларнинг канчалик буш туриб колганини ва бошқа шу каби ахборотларни бошқарув зарурати учун бериб боради.

Бирламчии ахборот тизим купинча ва хар хил вазифаларда аниқлаши мумкин. Асосий ишни бу ерда ишлаб чикариш тури ва бошқарув тизимининг хусусиятлари бажаради.

### ***8.5. Ахборотларга ишлов бериш.***

Ахборот тизимини ташкил килишда иложи борица бирламчи ахборотларни камайтириш, берилган маълумотларни купрок ишлатиш, факат бошқарув учун зарур булган диккатга сазовор ва карор кабул килиш учун керакли ахборотни бериб бориш зарур.

Ахборотларни камайтириш корхонани хисоблаш марказида сакланувчи шартли узгармайдиган ахборотлар хисобида амалга оширилиши керак.

Механизациялашган ва автоматлаштирилган ахборот тизимининг самарадорлиги уларни куйидаги ишларни бажара олишига боглик.

- 1) Жуда оз вақт ичида цехлардан, омборлардан ва бошқа жойлардан ахборотларга ишлатиш учун кулай уаклда ишлов бера олиш;
- 2) Аввалдан маълум булган иктисодий натижалар билан биргаликда бошқарувни асослаш ниятида ахборотни имконияти борица кенгайтира олиш;

3) Ахборотларни тартибга солинган холда жамлай олиш ва узок вақт саклай олиш;

4) Карор қабул қилиш учун ахборотларни маромига етказиб ишлов бера олиш.

Агар корхоналар ЭХМ лари ва периферий техникаси билан жихозланган ҳисоблаш техникасига эга булсалар унда ахборотларга ишлов бериш жараёни қуйидаги операциялардан ташкил топган булади: бирламчи ахборотни қабул қилиш, уни ЭХМ га қиритиш учун тайёрлаш, ахборотни ЭХМга қиритиш, уларга ишлов бериш, уларни чиқариш, ахборотларни бошқариш учун керакли жойларга бериш, қабул қилинган қарорларни алоқа тизими воситаси билан бошқарилувчи раҳбарлар уч турт, узоғи билан беш йилда бир марта, ишлаб чиқаришдан ажралган холда, олдиндан берилган мудатга малака ошириш билимгоҳларига юборилиши зарур.

Республикамизнинг мустақил булиш ва юртимизнинг иқтисодий таракқиети ҳар бир раҳбар ходимнинг юқори даражада ҳаракатчан, изланувчан, янги хужалик услубларни урганишга, ишбилармонликка, тула хужулик ҳисобини жорий этишга интилувчан булишни талаб қилади. Шунинг учун малака ошириш ишлари анча кенгайиши, улар тарқибига тизим таҳлили, тизим техникаси, социология, психология, ҳуқуқ, молия, маркетинг, менежмент, ширкатлик ва ташқи иқтисодий алоқа соҳасига оид фанлар уқитилиши лозим.

Раҳбар ходимлар касб ва иқтисодий малакасини ошириш борасида уқув жараёни меҳнат фаолияти даврида олиб борилиши керак.

Раҳбар ходимларнинг малакасини ошириш фақат корхоналар зиммасига юқланмасдан, балки юқори ташкилот раҳбарларининг вазибаларидан биридир, чунки бозор муносабатлари ҳозирги кунда раҳбар ходимлардан юқори малакани талаб қилмоқда.

Малака ошириш тизимининг самарадорлигини ошириш йулида фаол қатнашишлар олиб борилмоқда.

АҚШда ва бошқа хорижий давлатларда бошқарув ходимларини уқитиш масалалари қайта қуриб чиқилмоқда.

Хорижда эркин уқитиш тажрибаси кенг қулланилади. Бундай тажриба Буюк Британияда талаб қилинадиган иш стажига эга булган, бошқарув ишига қизиқувчилар учун фаолият курсатмоқда. Бундай уқув даргоҳларида замонавий уқув воситалари ишлатилади. Адабиёт ва услубий қулланма ёрдамида уз устида ишлашига қатта аҳамият берилади. Бундай уқув курсларида «қобилиятли раҳбар» мавзусига 60%, адабий услубда ишлашга 12%, видеокассеталар қуришга 8%, илмни назорат қилишга ва уқитувчилар билан маслаҳатлашишига 20%, вақт сарфланади.

Рахбар ходимда узлуксиз малакаларини ошириш учун доимий равишда махсус адабиетларни укиб борилмоклари керак. Германия давлатида бундай тадбирларга катта ахамият берилади. Одатда саноат корхоналарининг рахбарлари узини-узи тараққиёт топтириш услубини куллайдилар. Бунинг учун улар уз меҳнат фаолиятида йул куйган хатоларини таҳлил қилиш, фойдали тажрибаларни қабул қилиш, кундалик ишлар бўйича натижа чиқариш, шахсий тараққиёт усулларини ва мақсадларини англашлари керак. Японияда рахбарларнинг узини-узи тайёрлашга ташкилий ва услубий ёрдам курсатилади. Компанияларда узини узи тайёрлаш учун махсус дастур ва гуруҳлар яратилади, маъруза ва суҳбатлар утказилади. Малакасини ошириш учун муқофотлар жорий қилинади.

Маълумки, ишлаб чиқариш меҳнат унумдорлиги даражаси ва узаро муносабатлар тарифи инсоннинг қайфияти билан бевосита боғлиқ. Қайфият эса кундалик ҳаёт тарзимизга ва уз қайфиятимизни бошқара олишимизга боғлиқ.

Биз иш қунимизни қачон бошлашимиздан қатъий назар, унинг бошланиши ҳар доимий уйимиз чиқиш олдидан вазиятга, яъни қандай дам олишимизга, уйдагилар билан муносабатларга ва шу қабиларга боғлиқ. Шунинг учун биринчидан уз ҳулқимизни ҳар қандай шароитда бошқаришни урганишимиз зарур.

Иккинчидан, ҳонага қирганда у ерда утирганлар ( уларнинг ёши ва лавозимидан қатъий назар) билан биринчи бўлиб саломлашиш даркор. Бу билан биз уларга янги иш қунини яхши қайфият билан бошлаганимиз, уларга узимизнинг керакли ёрдамимизни аямаслигимизни изҳор қилган бўламиз.

Учинчидан, қул остимиздаги ходимлар билан сизлашиб гаплашишимиз лозим. Бу ҳам хизмат қайфиятини яхшилади ва меҳнат интизомини янада мустаҳкамлайди. Рахбар уз ишида ахлоқ-одоб қоидаларини мулоқимлик ва узаро ёрдам қаби меъерларга таянади.

Йиғилишлар утказилаётган вақтда уларнинг қатнашчиларига нисбатан мулоқим бўлиш керак. Чунки, уларда одамлар бундай йиғилишларда мақбул бошқарув қарорларини яратиш учун келдилар, бундай қарорлар эса биринчи навбатда рахбар учун ута муҳим ҳисобланади.

Бошқаларни сабр- тоқат билан эшитишга одатланишимиз, сузловчини сузларини охиригача эшитишга ҳаракат қилишимиз, ходимларнинг фаоллигини тақдирлашимиз керак.

Қупчилик олдидан оддий «рахмат» айтиш ёки «миннатдорчилик» билдириш баъзан моддий тақдирлашдан ҳам афзал бўлиши мумкин. Агар бирор ходимнинг ишдаги нуқсонлари учун жаъзолаш керак бўлса,



албатта адолат чегарасидан чикмаслик керак. Суз шаклини ва жаъзо турини танлашда ходимнинг жинси, ёшини, ва харакатларни инобатга олиш яхши натижалар беради. Танкид – одамларга катта ва зарур таъсир курсатувчи воситадир. Шунинг учун уни керакли вазиятда нихоятда эхтиёткорлик билан ишлатиш керак. Ходимнинг кадр-кимматини тушунмаслик, куполлик килмаслик, танкидини иложи борича оддий жанжалга айлантирмаслик керак.

Зеро, рахбарлик услуги бошқариш маданиятининг маълум элементларига эга булишни такозо килади.

Бошқариш маданиятининг элементлари тегишли меъерлар билан белгиланадиган ахлоқ қоидаларини уз ичига олади.

Ишлаб чиқариш ва рахбар уртасида ва рахбарлар билан оддий ходимлар уртасида муносабат маданиятлилик қоидаларига асосланмоглиги керак. Бу қоидалар Республикамиз ишига садокат, Ватанга мухаббат, жамият бахт саодати йулида халол меҳнат қилиш, ижтимоий бурчини юксак даражада англаш, қишилар уртасида инсонпарварлик муносабатлари ва узаро хурматдан иборатдир.

Бошқариш маданиятини такомиллаштириш –унинг барча элементларига эътиборни қучайтириш демақдир. Рахбарнинг маданият даражаси бу ута мураккаб курсатқич ҳисобланади. Ҳеч қим рахбар булиб тугилмаслиги барча учун тушунарли ҳақиқат. Аммо рахбарнинг маданиятли булиши қуйидагиларга боғлиқ:

А) оилавий келиб чиқиши, ота – онаси, яқин қариндош уруғлар;

Б) ёшлиқдан ушиб улғайган муҳити, яъни яқин қишилари, дуст, уртоқлари;

В) илмга, санъатга, адабиётга қизиқиш даражаси;

Г) илм даражаси (маълумоти);

Д) улғайиш даврида қандай шахслар билан яқин муносабатда бўлганлиги;

Е) табиатга, жониворларга муносабати;

И) қишиларга меҳрибон ва эътиборли булиш даражаси;

З) оилага, фарзандларга бўлган муносабати ва шу қабилар.

Маданият бошқариш услубининг энг муҳим мажмуасидир. бинобарин қишига нисбатан ишончқа мухаббатни узида мужассамлаштирган, юксак маданиятлилик, пухта уюшқоқлик, аниқлилик ва тезкорлик сингари одамийлик фазилатлари ҳар бир рахбар учун намуна бўлмоғи керак.

### **Назорат учун саволлар:**

1. Ахборот нимага керак бўлади?
2. Бошқарув алоқаси қандай шакллари бор?

3. Ахборот кайси манбалардан келиб чиқади?
4. Ахборот тизими неча хил булади?
5. Ахборот тизимимни қандай механизациялаштирилади.
6. Ахборотнинг қандай шакллари бор?
7. Қайфиятни бошқариш мумкинми?
8. Рахбарнинг маданиятли бўлишига нималар боғлиқ?

## **9-Мавзу: Мехнат жамоаларини бошқариш.**

Режа:

- 9.1 Мехнат жамоаларини бошқариш.
- 9.2 Янги хужалик юритиш жараёнида рахбарнинг ташаббускорлиги.
- 9.3 Ишлаб чиқаришнинг техник таракқиётида рахбарнинг роли.
- 9.4 Рахбарнинг мехнат тугрисидаги билимлари.
- 9.5 Ишчи ва хизматчиларнинг иш вақти.

*Адабиётлар* 1,2,4,6,7,11,13.

*Таянч суз ва иборалар:*

Ишлаб чиқаришга оид масалалар. Иқтисодий масалалар. Ижтимоий-тарбиявий масалалар. Бригадирга қуйилган вазифалар. Уз- узини бошқариш. Ташаббускор рахбар. Ходимни танлаш. Аттестация қилиш. Малакани ошириш. Техника таракқиети.

### ***9.1. Мехнат жамоаларини бошқариш.***

Жамоа ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, фан- техника таракқиети ютуқларини ҳаётга татбиқ қилиш учун хужалик механизмини, иқтисоднинг бошқарилишини, тарбия ишлари мехнат интизомини мустаҳкамлашни, мехнатқашларни бошқарувга кенг тарзда жалб қилиниши такомиллаштириш зарур. Бу эса инсон омилининг янада юксалишини таъминлайди. Инсон уз манфаати учун кизишни ва жавобгарликни ошириш мақсадида хужалик механизмини қайта қуриш, чора-тадбирлар механизмини ишлаб чиқиш ва уни мехнат жамоаларини самарали фаолиятини таъминлаш мақсадида жорий қилиш зарур.

Корхоналарда мехнат шундай ташкил қилиниши керакки, у бир гуруҳ, иқтисодий, сиесий, ижтимоий масалаларни узлуксиз ичига олиб, бундай мехнат жамоасининг таракқиетини таъминласин.

Бу талабларни ҳар хил шаклда меҳнат жамоалари, айниқса ишлаб чиқариш бригадалари тула қондирилади. Мазкур бригадалар бир қанча вазифаларни бажаради. Бу вазифаларни қуйидаги гуруҳларга ажратиш мумкин:

1) Ишлаб чиқаришга оид вазифалар. Булар таркибига бригада ишлаб чиқариш режасининг лойихаси, маъмурият қуриб чиқиш учун зарур бўлган самарадорликни ошириш, маҳсулот сифатини яхшилаш, қўл меҳнат интизомини мустаҳкамлаш, моддий ва ҳоҳ ашё ресурсларини тежаб ишлатиш каби масалалардир.

2) Иқтисодий масалалар. Булар бригада меҳнатини илмий асосда ташкил қилиш, маҳсулотнинг меҳнат ҳажмини қамайтириш, бригада таркибидаги ишсизлар сонини узгартириш қабилардан иборат.

3) Ижтимоий-тарбиявий масалалар. Булар таркибига бригадада меҳнат шароитини яхшилаш, меҳнат интизомини мустаҳкамлаш учун мунтазам ишлар олиб бориш, меҳнат интизомини бўзиш ҳолатларини қуриб чиқиш, айбдорларга бериладиган жаъзо турларини аниқлаш ва шу қабилар қиради.

4) Ишлаб чиқариш бригадалари шундай одамлардан ташкил топиш керакки, улар ёшлар, жинслари, маълумотлари, ихтисосликлари, малакалари, қобилият ва бошқа сифатлари билан, бир-биридан фарқ қилиш лозим.

Шундай қилиб жамоа раҳбарларининг асосий вазифалари бригадани керакли миқдорда ишчилар билан тулдиришигина эмас, балки уларни ҳақиқий жамоа бўлишларини ҳам таъминлашдан иборат.

Ишлаб чиқариш бригадалари бажараётган ишлари ҳажми ва характерига ҳам бошқа техник ва технологик шартларга қараб ихтисослашган ва комплекс турларга бўлинади.

Ихтисослашган бригадалар таркибига бир хил ихтисосга эга бўлган, техник жиҳатдан ҳар хил, аммо бир-бирига боғлиқ ишларни бажарувчи ва маҳсулотни тайёр бўлиши даражасигача ишлаб чиқарувчи ишчилар қиради. Бундай бригада ишчилари бемалол бир-бирларини уринларини босишлари, узлуксиз ихтисосликларидан ташқари қўшимча яна битта ёки бир неча ихтисосликларга эга бўлишлари керак.

Уз навбатида комплекс бригадалар сменали ва сменадан сменага ўтувчи хилларга бўлинади. Сменали бригадалар таркибига бир смена жараёнида бажарувчи ишчилар қиради.

Сменадан сменага ўтувчи комплекс бригадалар барча сменаларда ишловчиларни ўз ичига олади. Бундай бригадаларга режалаштириш ишлари, бажарилган ишларнинг ҳисоби, дастгоҳлар ва иш вақтидан унумли фойдаланиш, ишчиларнинг иш малакасини ошириш ва уларнинг ёндош ихтисосликларини осонликча эгаллашни таъминлайди.

Амалиётда иш тажрибаси шуни курсатадики, бригадаги ишчиларнинг малакаси, маданияти канчи юкори булса, ижтимоий талаблари меҳнатсеварлиги ва тараккиети шунчалик баланд булади. Улар бригада ишларига шунчалик жонкуярлик билан ёндошадилар.

Ишлаб чиқариш бригадаларининг бошқариш механизми такомиллаштириш жамоа аъзоларини вазифаларни аниқ тасаввур қилиниши вазирликларнинг бригада ишчилари орасида тугри таксимланиши ва бошқариш масалаларини самарали хал қилинишини таъминлайди.

Ишлаб чиқариш бригадаси илгор, малакали ташкилотчилик қобилиятига ва бригада аъзолари ичида обрў-эътиборга эга булган шахс бошчилик қилади. Бригада бошлиги зиммасига қуйидаги вазифалар юкланади:

А) ҳар бир бригада аъзосига бригада олдида турган ишлаб чиқариш топширигини аниқ етказиш.

Б) ишчилар меҳнатини илмий асосда ташкил қилиш, билим ва малакасига қараб жой жойига қуйиш.

В) ишчилардан технологик интизомни тугри бажарилишини талаб қилиш ва меҳнат хавфсизлигини таъминлаш.

Г) иш жойларини материаллар асбоб ва мосламалар техник ҳужжатлар билан уз вақтида узлуксиз таъминлаш.

Д) ишсиз туриб қолишларини бартараф қилиш учун барча чора тадбирларни қўллаш.

Е) бахтсиз ҳодисаларни олдини олиш.

Бригадалар бошқарув самарадорлигини оширилиши ва ишчиларнинг бошқарув ишларига бевоста иштирок этишини таъминлаш мақсадида ишлаб чиқариш бригадаларини кенгайишини ташкил этилади. Унга ишлаб чиқариш ташкилий ва ижтимоий тарбиявий вазифалар юкланади. Кенгаш ишларида режа топшириқларнинг бажарилиши меҳнат ва технологик интизомни мустаҳкамлаш масалалари ва ишлаб чиқариш маданияти қабилар қўриб чиқилади.

Қорхоналар бригадалар бошқарувининг энг юкори ташкилоти-бригадирлар кенгашидир. У бригадаларнинг умумий мажлисида сайланади.

Бригадирлар кенгаши бир ойда бир марта йиғилиш утказди ва унга ишлаб чиқариш раҳбарларини, жамоа ташкилотлари вакилларини таклиф этади.

## **9.2. Янгича хужалик юритиш жараёнида рахбарнинг ташаббускорлиги**

Хозирги даврда хужалик механизмини тубдан қайта қуришининг энг муҳим хусусияти ва қонуниятлари - қорхона ва бирлашмаларнинг узини-узи бошқаришга утишдир. Мустақиллик, манфаатдорлик ва маъсулият - узини-узи бошқаришнинг ўчта таркибий қисми ҳисобланади. Шу билан бирга маъсулият ва жамоа манфаатдорларини мувофиқлаштиришнинг яхши соғланган механизмини қорхоналар мустақиллиги, яна эркин, ўз самарадорлиги йўналишида ҳаракат қилишни қенайтиришнинг бошланғич шартидир.

Ходимлар малақасини ошириш. Бу жараён жуда қилма қилдир. Умумий шаклда малақа оширишда қуйидаги вазифалар бақарилади:

А) қисман унутилиш мумкин бўлган қилимларини тиклаш;

Б) фан техника таракқети, ишлаб қикариш, меҳнат ва бошқаришни ташқил этиш тизимидаги, ўзгаришлар билан боғлиқ бўлган янги муаммоларни, янги иш услубларни ўрганиш,

В) бошқаришни қайта ташқил қилиш ва қайта қуриш, меҳнат жамоа турларига туташ қасбларни эғаллашни талаб этувчи ҳар ҳал шакллари ривожланиши муносабати билан ходимларни бошқа малақага тайёрлаш.

Турли (тармоқлараро вазифалар бақарувчи ташқилотлар режа, молия, таъминот, илмий-техник, ўқув статистик ва шу қабилар қошида ҳам хужалик ходимларини ўқитадиган ўқув масқанлари мавжуд.

Олий қилимгоҳлар қошида ташқил этилган қуллиетлар ўқитиш муассасалари орасида муҳим ўринни эғаллайди.

Хозирги қунларда Республикамиз Мустақиллиги даврида ходимларни ўқитиш бир қанча қорижий давлатларда ҳам муваффақият билан олиб қорилмоқда. Бу турдаги ўқиш ҳам иқкита мақсадни қузда тутуди:

Республика ўқун зарур бўлган мутахассисликлар бўйича жаҳон талабларига жақоб берадиган ходимларни тайёрлаш бўлса, иқкинчидан, мутахассис ходимларни илгор қорижий давлатлар олийгоҳларида замонавий қилимларни эғаллашлари ўқун ўқитилишидир. Бу қабил мутахассис ходимлар Мустақил Ўзбёқистонимизнинг фан ва техникасини, иқтисодини, ишлаб қикаришини жаҳон талабларига жақоб берадиган қилиб таракқий топтириш жуда ҳам зарур.

## **9.3. Ишлаб қикаришнинг техник таракқетида рахбар қоли**

Фан техника таракқетини жадал суръатларда ривожланиши шароитида ишлаб қикаришнинг техникавий дарақасини юқсалтириш меҳнат ўнумдорлигини оширишнинг ақосий манбаи ҳисобланади.

Корхоналарда фан техникани жадаллаштириш бир турдаги махсулотнинг бошқа турдаги замонавий махсулот турларига тезда алмаштиришга имкон хозирлайди. Корхоналарда ишлаб чиқаришнинг техник ривожлантиришнинг энг самарали воситаларидан бири мавжуд асбоб ускуналарни уз вақтида янги, замонавийларига алмаштириш ва ишлаб турганларини такомиллаштириш бунинг натижасида уларнинг унумдорлигини, аниқлигини ошириш, шунингдек, махсулот сифатини яхшилашдан иборат. Ишлаб чиқаришнинг техник даражасини ошириш янги асбоб ускуналарини сотиб олиш ва эскиларини такомиллаштиришгагина боглик эмас. Катгор илгор корхоналарнинг куп йиллик иш тажрибалари шуни курсатадики, эскирган асбоб ускуналарни уз вақтида ишлаб чиқаришдан чиқариб ташлаш, ишлаб турган асбоб ускуналарни сменали коэффиценти оширишга, меҳнат унумдорлигини ва фонд самарадорлигини купайтиришга, ишлаб чиқариш самарадорлигини юксалтиришга имкон хозирлайди.

Корхоналарда ишлаб чиқаришни техник ривожлантириш режага асосан амалга оширилади. Бунга куйидаги амаллар келтирилади:

- янги турдаги махсулотларни узлаштириш ва уни сифатини ошириш.
- Ишлаб чиқаришда амалий технологияларни куллаш ва уни автоматлаштириш ва механизациялаш.
- Меҳнатни илмий асосда ташкил қилиш ишлаб чиқаришга жорий қилиш.
- Илмий тадқиқот ва тажриба.
- Конструкторлик ишларни амалга ошириш.
- Атроф муҳитни муҳофаза этиш ва табиий ресурслардан мақсадга мувофиқ фойдаланиш.
- Ишлаб чиқаришни техник жиҳатдан ривожлантириш режаларидан ошириш уларни бажарадиган тегишли раҳбарларга – цех раҳбарларига ва ишлаб чиқариш усталарига таълуқлидир.

Ишлаб чиқарилган махсулот сифати жамоасининг иш натижаларига бевосита боглик. Фан техника таракқиети шароитида вақт омили муҳим аҳамиятга эга. Янги махсулот турларини тезда узлаштириш ва уни лойиҳада курсатилган меҳнат хажмини қисқа вақт ичида етиб олишга эришиш.

#### ***9.4. Раҳбарнинг меҳнат тугрисидаги билимлари***

**Жамиятимиз турмушини яхшилаш учун факат бошқарилувчи бозор муносабатларига утгандагина имконият яратилиши мумкин.**

**Бу масалаларини хал қилиш учун эса меҳнатқашларнинг ташаббус ва онгини таракқий эттиришга аҳамият берилмоқда**

**бунинг учун эса рахбар ходимларни ва мутахассисларни малакасини ошириш ишларини такомиллаштириш, уларни уз ишларининг устаси булиб етишишларига имконият хозирлаши зарур.**

**Хозирги давр жамиятини иктисодий ва ижтимоий хаётини кайта куриш халкни конунларга нисбатан хурмат билан карашга ургатишдан ажралмаган холда олиб боришни такоза килади.**

**Олий билимгох талабалари ва урта махсус укув юрти укувчилари уз укишларини фойдали мехнат билан олиб боришни истасалар, ишга алохида мехнат битими тузиш билан кабул килинади.**

**Мехнат хакидаги конунлар тупламининг (МХКТ) 10-бандига асосан мехнат битими:**

а) номаълум муддатга ;

б) маълум, 3 йилдан узок булмаган муддатга;

в) маълум ишни бажариш учун зарур булган муддатга тузилиши мумкин. Ишлаб чикариш бугинларининг рахбари ишга кирувчилар учун маълум муддат урнатилиши хакида уз фикрини билдириши мумкин.

МХКТнинг 21-бандига кура ишга кабул килиш пайтида куйидаги холларда текширув муддати куйилмайди:

а) 18 ёшга кирмаган шахсларга;

б) хунар-техника укув юртларини тамомлаган ёш ишчиларга;

в) олий билимгох ва урта махсус укув юртларини битирган мутахассисларга;

г) Ватан уруши иштирокчиларига;

д) бошка шахарда ишлаш учун елланганларга;

е) бошка корхонага ишлаш учун утказилганларга.

Текширув муддати МХКТнинг 11-бандига асосан 3 ойгача белгиланиши мумкин. Агар текширув муддати даврида кабул килинувчи ишда коникарли натижалар курсатмаса, у маъмурият томонидан касаба уюшмасининг рухсатисиз хам бушатилади ва хеч кандай иш хаки туланмайди.

МХКТнинг 23-бандига асосан агар текшириш муддати тугагандан кейин ишчи ишни давом эттирган булса, маъмурият бундай ишчини бушата олмайди ва ишчи уз жойида колган хисобланади.

Олий билимгохни, урта махсус билим юртини битириб йулланган жойга ишга бормаган ёки вазирликнинг оилавий шароитларини хисобга олиб узи билганича ишга кириш хукуки берилган маълумотномаси булмаган ёш мутахассислар ишга кабул килинмайди.

Шартли равишда озодликдан махрум килинган, мажбурий мехнат килишга жалб килинганлар узлари йулланган корхоналарда мехнат килишга мажбурдирлар.

Барча корхоналарда моддий жавобгарлиги бор иш ва лавозимларга судланган шахсларни қабул қилиши ман этилади.

Зарурат тугилганда баъзи бир ишчи ва хизматчиларга бир вақтда икки жойда ишлаш фақат бир корхонада, уларнинг асосий иш жойларида ёки бошқа корхонада асосий ишидан буш вақтларида рухсат берилади. Бундай иш бир кунда турт соатдан ошмаслиги ва дам олиш куни тула иш кунига тенг булиши, бир ойда эса ярим ойлик иш вақтидан ошмаслиги керак. Бундай иш учун иш хақи бажарилган иш хажмига ва ишлаган вақтига қараб белгиланади.

Ишчини бир корхонадан бошқа корхонага ёки бошқа шаҳарга ишга утқизиш фақат ишчининг розилиги билан бажарилади. Маъмуриятнинг ишчини соғлиғига зарар қурсатадиган ишга утқизишга ҳуқуқи йук. Ишлаб чиқариш учун зарур бўлган ҳолларда раҳбарнинг ишчи ёки хизматчини бир ой муддатга шу корхонанинг узидан бошқа иш жойига ёки шу ерда жойлашган бошқа корхонага уз мутахассислиги бўйича бажариладиган ишга утқизишга 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 утиб ишлашга рози бўлмаса, бу ҳол ишлаб чиқаришга путур етказса, унда ишчи меҳнат интизомини бузган ҳисобланади. Бундай қарорни бажармаганлиги учун маъмурият ишчини жаъзолаш сифатида уни кам маош туланадиган ишга ёки паст лавозимга вақтинча утқизиши мумкин.

Технологик интизомни қупол равишда бузган, бу эса маҳсулот сифатининг пасайишига олиб келгани учун ишчи малақасини бир разрядга қамайтириш билан жаъзоланади.

Меҳнат интизомини сурункали бузганлиги, сабабсиз ишга чиқмаганлиги ёки ишга спиртли ичимликлар ичиб келгани. гиёҳванд моддалар истеъмол қилгани учун ишчи ёки хизматчи паст маош туланувчи ишга ёки пастроқ лавозимга утқазилиши мумкин.

МХКТнинг 15-бандига асосан меҳнат битими барбод қилиниши мумкин. Меҳнат битими қуйидаги ҳолларда ҳар иккала томон розилиги билан барбод булиши мумкин:

- а) битимнинг муҳлати тугаганда;
- б) ишчи ҳарбий хизматга қақирилганда;
- в) ишчининг розилиги билан бошқа ишга утқазилганда ёки жамоа ташкилотларига сайланганда.
- г) ишчи суд қарори билан озодликдан маҳрум этилганда.



Агар ишчи, хизматчи уз хохиши билан битимни барбод килмокчи булса, унда у махмуриятни езма ариза билан икки ой олдин огохлантириш керак.

### **9.5. Ишчи ва хизматчиларнинг иш вакти**

Ишчи ва хизматчиларни конун асосида белгиланган уз мехнат вазибаларини бажариш даври иш вакти деб аталади.

Иш вақтининг доимийлигини давлат конуни ва касаба уюшмалари биргаликда аниқлайдилар.

МХКТнинг бандига асосан: нормал иш кун, кискартирилган иш куни, туликсиз иш кунлари мавжуд.

Ишчининг 15 ёшдан 16 ёшгача булганда у хафтада 24 соат ишлайди ёки 16 дан 18 гача булганда хафтада 36 соат ишлайди.

Туликсиз иш куни ишчи ва хизматчини ишга кабул килиш вақтида келишиб урнатилади. Бундай иш куни хомиладор аеллар илтимоси билан ёки аелнинг 14 ёшдан кам ёшдаги боласи булса, бемор оила аъзосига караш зарурияти булса, урнатилиши мумкин.

Меърланмаган иш куни-рахбар ходималр, маъмурий-техник, маъмурий хужалик ходимлари учун урнатилади. Бунда курсатилган ходимларни иш соати хисоботи кийинлиги сабабдир.

Корхоналарга келтирилшган зарар учун моддий жавобгарлик туловлари улчами зарар бевосита ишчи айби билан булганлиги аникланса, унинг бир ойлик уртача маошидан ошмаслиги керак.

Мехнатдаги муваффакиятлар учун такдирлаш ишчи ва хизматчиларни мажбуриятларини намунали бажарган, мехнат унумдорлигини оширишни, махсулот сифатини яхшилагани, мехнатда ташаббускорлик курсатгани учун моддий ва маънавий жихатдан такдирланадилар. Улар куйидагича булиши мумкин:

А) огзаки ёки езма миннатдорчилик билдириш;

Б) мактов ёрлиги билан такдирлаш;

В) хурмат тахтасига езиш;

Моддий такдирлаш:

А) пул билан мукофотлаш;

Б) кимматбахо совга билан такдирлаш;

В) дам олиш масканларига йуланма ва сайехлик йуналишларини бупул бериш.

### **Назорат саволлари:**

1. Мехнат жамоалари кандай бошқариш керак?
2. Янгича хужалик юритиш деганда нимани тушинасиз?

3. Ишлаб чиқаришнинг техник тараккиётида рахбарнинг роли нималардан иборат?
4. Ишчи ва хизматчиларнинг иш вақти қандай тақсимланган?

## Фойдаланилган адабиётлар:

1. "Ўзбекистон Республикаси Конституцияси"  
Тошкент. "Ўзбекистон" .1992
2. И.Каримов "Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йулида". Тошкент "Ўзбекистон". 1998
3. И.Каримов "Ўзбекистон ХХ1 аср бусагасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараккиёт кафолатлари". Тошкент "Ўзбекистон". 1997
4. И.Каримов. "Ўзбекистон ХХ1 асрга интиломда". Тошкент "Ўзбекистон" . 1999
5. М.Тошниеов, И.Шарифбоев, О.Обидов. "Корхонани бошқариш фаолияти асослари". Тошкент "Ўзбекистон". 1995
6. П.М.Турсунхужаев "Корхоналарда ишлаб чиқариш ва режалаштириш" Тошкент. "Ўзбекистон". 1997
7. А.Солиев, А.Усмонов. "Маркетинг" Тошкент. "Ўзбекистон". 1997
8. Е.Абдуллаев "Бозор иқтисодиети асослари" Тошкент. "Мехнат".1997
9. М.Адхамов "Бизнес режани қандай тузиш керак" Фаргона. 1998
10. С.Гуломов "Менежмент асослари" Тошкент. 1998
11. Мескон .М ."Основк менеджмента" Москва. "Дело". 1997.
12. М. Шарифхужаев, Ё. Абдуллаев «Маркетинг асослари» Тошкент 2002 йил.
13. А. Каландаров " Корхона иқтисодиёти" Тошкент 1999 йил.

## Мундарижа:

<b>Кириш</b>	5
<b>1-Мавзу: Бошқариш – бу илм ва санъатдир.</b>	
1.1 Бошқариш тушунчасини пайдо булиши.	7
1.2 Бошқарив тизимчалари.	7
1.3 Ташкилий муносабарлар.	8
1.4 Хужалик бошқаруви вазифаларининг гурухлари.	9
1.5 Бошқарув услубиятининг мохияти ва турлари.	10
<b>2-Мавзу: Корхона ва бирлашманинг бошқарувини ташкил қилиш, уларнинг таркиби ҳамда максоди.</b>	
2.1 Бошқарув аппаратининг тузилиши.	12
2.2 Бошқарув тузилиши турлари.	13
2.3 Бошқариладиган ва бошқарувчи тузумчалар.	17
2.4 Корхона, бирлашмаларнинг ташкилий тузилиши ва бошқарув аппаратининг вазифалари.	18
2.5 Мустақил корхоналарнинг ташкилий тузилиши.	22
<b>3-Мавзу: Бошқарув усуллари.</b>	
3.1 Бошқарув усуллари ва турлари.	27
3.2 Ишлаб чиқаришда яъни хужалик механизмидан самарали фойдаланиш.	28
3.3 Ташкилий-маъмурий бошқарув усуллари.	29
3.4 Бошқарув раҳбарларининг пагоналар буйича бир-бирларига буйсуниши.	29
3.5 Бозор иқтисодиёти шароитида раҳбарларга куйилаётган талаблар.	31
<b>4-Мавзу: Раҳбар шахс руҳиятининг асосчиси.</b>	
4.1 Раҳбар меҳнат жамоаларининг ташкилотчиси ва тарбиячиси.	32
4.2 Раҳбарларнинг турлари.	36
4.3 Раҳбар меҳнатининг характери.	40
4.4 Раҳбар фаолияти характерининг турли – туманлиги.	41
4.5 Раҳбар меҳнати мазмунининг мохияти.	42

## **5-Мавзу: Рахбарнинг бошқарув услуги.**

5.1 Рахбарнинг бошқарув услуги.	48
5.2 Бошқарув меҳнати технологияси.	51
5.3 Бошқарув қарорлари.	52
5.4 Қарорни бажарилишини назорат қилиш.	55
5.5 Бошқарув идораларида бирламчи ахборотларининг ахамияти.	56

## **6-Мавзу: Гуруҳ ва шахс руҳиятининг асоси.**

6.1 Шахснинг психологик таҳрифи.	57
6.2 Темперамент ва унинг турлари.	57
6.3 Холериклар ва унинг хислатлари.	58
6.4 Меланхоликлар ва уларнинг хислатлари.	58
6.5 Жамоа ва уни шакллантириш.	62

## **7-Мавзу: Рахбар шахснинг ишини ташкил қилиш.**

7.1 Рахбар меҳнатини илмий ташкил қилиш.	66
7.2 Рахбар меҳнатини самарадорлиги.	67
7.3 Рахбарнинг ҳафталик иш режаси.	70
7.4 Рахбар иш жойини ташкил қилиш.	71
7.5 Рахбар иш жойини техник воситалар билан жиҳозлаш.	72

## **8-Мавзу: Бошқарув фаолиятида ахборотлар билан ишлаш.**

8.1 Бошқарув учун ахборотнинг ахамияти.	
8.2 Бошқарувда бирламчи ахборотларнинг урни.	75
8.3 Ахборот тизими турлари.	75
8.4 Бирламчи ахборотлар ва уларни жамлаш усуллари.	77
8.5 Ахборотларга ишлов бериш.	77
	78

## **9-Мавзу: Меҳнат жамоаларини бошқариш.**

9.1 Меҳнат жамоаларини бошқариш.	
9.2 Янгича ҳужалик юритиш жараёнида рахбарнинг ташаббускорлиги.	82
	82
9.3 Ишлаб чиқаришнинг техник тараккиётида рахбарнинг роли.	85
9.4 Рахбарнинг меҳнат тугрисидаги билимлари.	
9.5 Ишчи ва хизматчиларнинг иш вақти.	86
	89

