



ИҚТИСОДИЙ ТАЪЛИМ СИСТЕМАСИ

РАҲБАР МЕҲНАТИ

ҚИШЛОҚ ХЎЖАЛИК
КОРХОНАЛАРИ
БЎЛИНМАЛАРИНИНГ
РАҲБАРЛАРИ УЧУН
ЎҚУВ ҚЎЛЛАНМАСИ

*Қайта ишиланган ва
тўйлдирилган 2-нашри*

А. М. Емельянов
таҳрири остида



«УЗБЕКИСТОН» НАШРИЁТИ
Тошкент — 1977

928
333

P $\frac{10807-32}{M351 \quad (06) \quad 77}$ 25-77

- © «ЭКОНОМИКА» нашриёти, 1976 й.
© Русча нашридан таржима. «ЎЗБЕКИСТОН» нашриёти, 1977 й.

МУҚАДДИМА

Мамлакатда партия XXV съезди белгилаб берган иқтисодий ва социал тараққиёт программасини амалга оширишга қаратилган катта яратувчилик иши олиб борилмоқда. Съезд ўртага қўйған вазифалар улкан ва мурракабдир. Уларни амалга ошириш барча хўжаликларда, ҳар бир участка ва иш жойида ишлаб чиқариш резервларидан тўла фойдаланишини тақозо этади. Бу эса барча ходимларнинг ташаббуси ва ижодий активлиги кенг қулоч ёйган, ишлаб чиқариш ва уни бошқариш мөхирлик билан ташкил этилган тақдирдагина мумкинdir.

Ишлаб чиқаришни бошқариш партияning иқтисодий стратегиясида ҳамиша муҳим ўрин эгаллаб келган. КПСС XXV съезди экономикани ривожлантиришнинг мақсад ва вазифаларини аниқ белгилаб берди, уларни амалга ошириш воситалари ва манбаларини кўрсатди. Эндиликда ишнинг мұваффақияти мөхирлик билан бошқариш ва ташкил этишга боғлиқ. Бошқариш ва ташкил этишнинг аҳамияти яна шунинг учун ошиб бормоқдаки, ўнинчи беш йиллик — сифат ва самарадорлик беш йиллигидир. Эришилган мұваффақиятлар ҳамма звеноларда ва барча даражаларда ишнинг сифатини такомиллаштиришга ҳозир ҳар қачонгидан кўра кўпроқ эътиборни қартишга имкон беради.

Колхоз ва совхозларда бошқаришнинг таъсирчанлиги бевосита кадрларга боғлиқ. Л. И. Брежнев КПСС Марказий Комитетининг XXV съездга Ҳисобот докладида қайд қилиб ўтганидек, кейинги йилларда «қишлоқ хўжалигини малакали кадрлар билан мустаҳкамлаш соҳасида кўпгина ишлар қилинди. Аммо ўрта ва қуий звеноларда бу проблема ҳамон жиддий бўлиб турибди. Бўлимлар, бригадалар, фермаларнинг раҳбарларини тайёрлаш савиясини ошириш керак»¹.

Мазкур звено раҳбарларини тайёрлашда ва уларнинг малакасини оширишда иқтисодий таълим мұҳим роль ўйнайди.

Кейинги йилларда қишлоқ хўжалик раҳбарлари ва барча ходимлари иқтисодий таълимининг мукаммал динамик системаси таркиб топди. Колхоз ва совхозлар

¹ КПСС XXV съездининг материаллари. «Ўзбекистон» нашриёти, 1976, 71-бет.

бўлинмаларининг раҳбар ва мутахассислари «Экономика ва қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришини бошқариш асослари» курсини ўргандилар.

Бу ўқув қўлланмаси юқорида зикр қилинган курснинг мантиқий давомидир. Авторлар колективи ушбу китобни тайёрлашда шунга асосландилар. Қўлланма колхоз ва совхоз бўлинмаларининг раҳбар ва мутахассислари меҳнати ва фаолиятини таърифлаб боришга бағишиланган. Китоб ҳам шунга мувофиқ қилиб тузилган.

Экономика ва ишлаб чиқариши бошқаришнинг умумий масалалари эса ушбу қўлланмада қисқача қилиб, раҳбарлар ва мутахассислар ишларининг турли жиҳатларини характерлаш учун зарур бўлган даражада баён қилиб берилади.

Машғулотлар қизиқарли ва қизғин ўтиши, бевосита амалий фойда келтириши учун уларга тайёрланиш вақтида ўз хўжалиги бўлинмаларининг раҳбарлари ва мутахассислари фаолиятини чуқур анализ қилиш, машғулотларда иш тажрибасини амалий равишда ўртоқлашиш зарур. Қўшни колхоз ва совхозлар раҳбарлари ва мутахассисларининг иш тажрибасини ўрганиш, бу тажрибанинг мақбул томонларини қабул қилиш, уларни айрим машғулотларга таклиф этиш фойдалидир.

Қўлингиздаги китоб ўқув қўлланмасининг иккинчи нашридир. Уни тайёрлашда турли формаларда, чунончи, Калуга область Малоярословецкий районида ва Воронеж область Аннинский районида ўтказилган маҳсус конференцияларда билдирилган мулоҳаза ва истаклар ҳисобга олинди. Қўлланма А. М. Емельянов, В. И. Севостьянов, Н. С. Циганковдан иборат авторлар колективи томонидан тайёрланди. Авторлар колективи ва нашриёт китоб ҳақида ўз фикрини билдирган китобхонларга китобни яхшилашга қаратилган таңқидий мулоҳазалари ва маслаҳатлари учун миннатдорчиллик билдиради.

Фикрлар, мулоҳазалар ва истакларни қўйидаги адресга юборишингизни илтимос қиласиз: 121864, ГСП, Москва, Г-59, Бережковская набережная, 6, «Экономика» нашриёти.

**ПАРТИЯНИНГ ИҚТISODИЙ СТРАТЕГИЯСИ ВА
ҮНИНЧИ БЕШ ЙИЛЛИКДА ҚИШЛОҚ ХЎЖАЛИГИНИ
РИВОЖЛАНТИРИШ**

Колхоз ва совхозлар ҳамда уларнинг бўлинмалари раҳбарларининг амалий фаолияти ҳамиша мамлакат қишлоқ хўжалиги олдига партия қўйган вазифаларни ба жаришга бўйсусидирилиб келди. КПСС XXV съездининг қишлоқ хўжалигини ривожлантириш тадбирларини белгилаб берган қарорлари айни вақтда колхоз ва совхоз раҳбарлари ва мутахассисларининг жорий беш йилликка ҳамда узоқроқ перспективага мўлжалланган бутун фаолияти ва йўналишини белгилаб берди. Шунинг учун мамлакатнинг бутун экономикасини ва айниқса қишлоқ хўжалигини ривожлантиришнинг съезд маъқуллаган программасини чуқур ўрганиш ҳар бир раҳбар ва мутахассиснинг ўз хўжалиги ва бўлипмаси ролини давлат нуқтаи назаридан баҳолашига, бу вазифаларни ҳал қилишда ўзининг шахсий ўрнини тушуниб олишига имкон беради.

Қишлоқ хўжалигини ривожлантириш проблемалари КПСС XXV съезди ишлаб чиққан иқтисодий ва социал тараққиётнинг кенг программасида муҳим ўрин эгаллайди. КПСС Марказий Комитетининг КПСС МК Бош секретари ўртоқ Л. И. Брежнев томонидан қилинган Ҳисобот докладида ҳамда 1976—1980 йилларда СССР халқ хўжалигини ривожлантиришнинг съезд томонидан тасдиқланган Асосий йўналишларида белгилаб берилган қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришини ривожлантириш вазифалари, суръатлари ва йўллари партияниш ҳозирги даврдаги иқтисодий стратегиясини яққол акс эттиради.

1- §. ПАРТИЯНИНГ ИҚТИСОДИЙ СТРАТЕГИЯСИ ВА ЎНИНЧИ БЕШ ЙИЛЛИКДА УНИ АМАЛГА ОШИРИШ ХУСУСИЯТЛАРИ

КПСС XXV съезди материаларида ифодаланган иқтисодий стратегия партия XXIV съездиде ишлаб чиқилган йўлнинг давом эттирилиши билан, экономикани ривожлантиришнинг юксак стабил суръатларининг таъминланиши билан, жамиятимизни ривожлантиришнинг социал-иқтисодий проблемаларини ҳал қилишга чуқур илмий ёндашиш билан характерланади. КПСС XXIV съезди йўлининг давом эттирилиши аввало шу билан тақозо этиладики, ўнинчи беш йилликда халқ хўжалигини ривожлантиришнинг энг муҳим вазифалари ва йўналишларини белгилашда партия XXIV съездининг мамлакатимизда ривожланган социалистик жамият қурилганлиги тўгрисидаги хulosаси туб асос қилиб олинди.

Шу хulosага амал қилиб, партия XXIV съезди иқтисодий сиёсатнинг туб масалалари бўйича принципиал йўл-йўриқларни ишлаб чиқди, партияниг иқтисодий стратегиясини мамлакатимиз тараққиётининг ҳозирги босқичига татбиқан белгилаб берди. КПСС XXV съездиде таъкидлаб ўтилганидек, ўнинчи ва тўққизинчи беш йилликлар ягона бир бутунни ташкил қиласди. Экономикани ривожлантиришнинг жорий беш йиллик учун белгилangan асосий йўналишлари ва суръатлари партия XXIV съездиде ишлаб чиқилган иқтисодий стратегияниг ва аввало унинг экономикани ривожлантиришнинг узоқ муддатга мўлжалланган мақсадлари ва асосий вазифаларини белгилаш, шунингдек уларни амалга ошириш воситалари ва йўлларини асослаб бериш каби муҳим элементларининг мантиқан ривожлантирилиши ва конкретлаштирилишидир.

1976—1980 йилларда СССР халқ хўжалигини ривожлантиришнинг XXV съезд қабул қилган Асосий йўналишларida ўнинчи беш йилликнинг асосий вазифаси халқнииг моддий ва маданий турмуш даражасини юксалтиришга қаратилган йўлни изчиллик билан амалга оширишдан иборат деб кўрсатилади. Ўтган беш йилликдаги сингари бу вазифани ҳал этишнинг асоси ишлаб чиқаришни динамик ривожлантириб бориш ва унинг самара-дорлигини оширишдаи, ўсишнинг абсолют миқдорлари ошиб боргани ҳолда халқ хўжалигини ривожлантиришнинг барқарор суръатларини таъминлашдан иборат.

Бошланган беш йилликда иқтисодий сиёсатнинг давомийлиги ҳозирги вақтда халқ хўжалигини ривожлантиришининг объектив таркиб топган конкрет шароитларини ҳушёрлик билан ижодий ҳисобга олиш асосида таъминланади.

1976—1980 йилларда СССР халқ хўжалигини ривожлантиришнинг партия XXV съезди қабул қилган Асосий йўналишлари съезднинг бутун ишини характерловчи реализм ва ишчанлик, ўз ишига қатъий ишонч руҳини акс эттиради. Шунинг учун ҳам, экономикани ривожлантиришнинг асосий мақсадлари ва муҳим йўналишлари бўйича ўнинчи беш йиллик мантиқан ўтган беш йилликни давом эттираса-да, лекин жорий беш йилликда халқ хўжалигининг айрим соҳалари ва тармоқларини ривожлантиришнинг конкрет вазифалари, пропорциялари ва суръатлари тўққизинчи беш йилликдагига нисбатан бирмунча бошқачароқдир. Ягона иқтисодий стратегияни бундай конкретлаштириш бир қанча масалаларда ва аввало 1976—1980 йилларда мамлакат экономикасини ривожлантиришнинг умумий суръатларини белгилашда кўринади. Бу суръатлар бир қатор муҳим кўрсаткичлар бўйича ўтган йиллардагига нисбатан бирмунча пастроқдир. Бунга сабаб ижтимоий ишлаб чиқариш структурасини такомиллаштириш, халқ хўжалигини ривожлантиришда тўла қулайликни, кўпроқ балансни ва пропорционалликни таъминлаш, ишларнинг сифат кўрсаткичларини ошириш учун яхшироқ шароит яратиш заруриятидир.

Жорий беш йилликда аввалидек партия фаолияти-нинг олий мақсадини амалга оширишга — халқ турмушини янада яхшилашга катта эътибор бериладиқи, бу КПСС XIV съезди қарорларида бутун халқ хўжалигини ривожлантиришнинг бош вазифаси ва туб асоси сифатида белгилаб берилди. Шунинг учун, ўтган беш йилликдаги сингари, экономиканинг халқ фаровонлигини ошириш учун бевосита моддий асос яратиб берувчи тармоқларини жадал суръатлар билан ривожлантириш юзасидан кенг тадбирлар системаси ишлаб чиқилди. Бироқ бу соҳаларни ривожлантиришнинг конкрет суръатлари тўққизинчи беш йилликда белгиланган суръатларни айнан тақороламайди. Халқ хўжалигини ривожлантиришнинг 1971—1975 йилларга мўлжалланган давлат планида кенг истеъмол товарлари ишлаб чиқарувчи саноат тармоқла-

рини («Б» группасини) жадал суръатлар билан ривожлантириш белгиланган эди. Мазкур соҳаларни ривожлантириш суръатларидағи бу нисбат ривожланган социализм шароитида социалистик ишлаб чиқаришни ривожлантиришдан кўзланган мақсадларни тўлароқ амалга ошириш зарурати ва имконияти ўсганлигиги акс эттиради, бу эса беш йилликнинг асосий социал-иқтисодий вазифасининг таърифнда ўз ифодасини топди.

Бу вазифани изчилик билан амалга ошира бориш асосида 1971—1975 йилларда «Б» группа тармоқларида маҳсулот ишлаб чиқаришнинг анча кўпайиши таъминлапди, унинг ҳажми беш йил ичидаги 37 процент кўпайди.

Гарчи саноатиниг «Б» группаси тармоқларпни ривожлантириш суръатлари жуда юқори бўлса-да, ҳар қалай улар планда белгиланган суръатлардан бирмунча паст бўлиб чиқди. Бунинг бир қанча сабаблари бор. Асосан қишлоқ хўжалик хом ашёсига асосланувчи бу тармоқларнинг ривожланишига қишлоқ хўжалигида, айниқса 1972 ва 1975 йилларда, вужудга келган foят ноқулай шароит катта ва бевосита таъсир қилди. Молиявий ва моддий-техника ресурсларини тақсимловчи бир қанча идора раҳбарларининг мазкур тармоқларнинг аҳамиятига баҳо беришидаги психологик тўсиқнинг ҳали ҳам батамом бартараф қилинмаганлиги анча-мунча таъсир кўрсатмоқдаки, бу ҳақда КПСС XXV съездидаги гапириб ўтилди.

Кенг истеъмол товарлари ишлаб чиқарувчи тармоқларни жадал суръатлар билан ривожлантириш зарурати жорий беш йилликда ҳам сақланиб қолади. Бироқ бир қанча сабабларга кўра ва кўп жиҳатдан об-ҳаво шароити foят ноқулай келганлиги важидан қишлоқ хўжалик хом ашёси етишмаслиги туфайли ҳозирги вақтда бу вазифани тўла амалга ошириш учун реал имконият йўқ. Бу ҳол мазкур тармоқларни 1976—1980 йилларда ривожлантиришнинг планда кўрсатилган суръатларида акс этган. 1976—1980 йилларда СССР ҳалқ хўжалигини ривожлантиришнинг съезд қабул қилган Асосий йўналишларига мувофиқ саноатиниг «Б» группаси тармоқлари маҳсулотининг ҳажми 30—32 процент кўпаяди. Албатта, ривожланишнинг бундай суръатлари, агар шу тармоқларнинг миқёси ўсаллиги ва улар маҳсулоти ўсимими-

нинг абсолют миқдорлари ҳисобга олинса, жуда юксак суръатлар ҳисобланади. Шу билан бирга улар саноатнинг «А» группаси тармоқларининг ўсиш суръатларидан (38—42 процент) ва бутун саноатнинг ўсиш суръатларидан (35—39 процент) бирмунча пастроқдир. Юқорида келтирилган рақамлар ишлаб чиқарган маҳсулоти аҳоли эҳтиёжини бевосита қондирадиган тармоқларни тез ривожлантириш соҳасида партия XXV съездидан тутган йўлнинг давомийлигини, бу йўл мамлакат экономикасининг ҳозирги шароитига мослаб конкретлаштирилганлигини акс эттиради. Оғир индустря тармоқларини ва, аввало, бутун ижтимоий ишлаб чиқаришни техника жиҳатидан қайта қуроллантиришда айниқса катта роль ўйнайдиган тармоқларни ривожлантиришнинг белгиланган жадал суръатлари бутун халқ хўжалигида, жумладан саноатнинг кенг истеъмол товарлари ишлаб чиқарувчи «Б» группаси тармоқларида ва қишлоқ хўжалигида фан-техника тараққиётини тезлаштириш учун муҳим аҳамиятта эгадир.

Иқтисодий стратегия ҳам халқ хўжалигини ривожлантиришнинг узоқ муддатли ва жорий мақсадлари характеристикасини, ҳам уларни амалга оширишнинг воситалари ва йўлларини асослаб беришни ўз ичига олади. Партия XXV съездидаги таъкидлаб ўтилганидек, ҳозирги даврда халқнинг турмуш даражасини оширишнинг кўпдан-кўп вазифаларини ҳал қилиш ресурсларининг асосий манбайи мураккаб хўжалик механизмининг ҳамма звеноларида фан-техника тараққиётини жадаллаштириш ва иш сифатини яхшилаш асосида меҳнатунумдорлигини ва ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишдир.

Халқ хўжалигини ривожлантиришнинг асосий вазифалари, йўналишлари ва суръатларини белгилашда реал шароитлар ва имкониятларни ҳушёрлик билан, объектив анализ қилиш КПСС XXV съездининг материалларида акс этган бўлиб, бу анализ партиямиз мамлакат экономикасини ривожлантириш проблемаларини ҳал қилишга чуқур илмий асосда ёндашганлигидан далолат беради. Бу хусусиятлар ўнинчи беш йилликда қишлоқ хўжалигини ривожлантириш юзасидан съезд белгилаб берган кенг тадбирлар системасини ҳам тўла ифодалайди.

2- §. ҚИШЛОҚ ХҮЖАЛИГИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ ПРОБЛЕМАЛАРИГА ХАЛҚ ХҮЖАЛИГИ НУҚТАИ НАЗАРИДАН ёНДАШИШ — ПАРТИЯ АГРАР СИЁСАТИНИНГ МУҲИМ ХУСУСИЯТИДИР

1976—1980 йилларда халқ хўжалигини янада барқарорроқ юксалтиришнинг XXV съезд томонидан ишлаб чиқилган кенг программаси КПСС Марказий Комитетининг март (1965 йил) Пленумида асос солингган аграр сиёсатининг изчил амалга оширилиши ва ривожлантирилишидир. Бу программада мазкур Пленумдан кейин ўтган ўн йил ичидаги аграр сиёсатининг асосий ўйналишларини амалга ошириш якунлари ҳисобга олинган.

КПСС Марказий Комитетининг март (1965 йил) Пленумининг доимий аҳамияти шундан иборатки, унинг материалларида қишлоқ хўжалигини ривожлантиришнинг барча амалий масалаларини ҳал қилишда аграр фанинг роли таъкидлаб кўрсатилган. Бу асосий қоидани ҳам партиямиз изчиллик билан амалга ошироқмода.

Партиянинг ҳозирги даврдаги аграр сиёсати қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришини ривожлантириш масалаларини ҳал қилишга кенг халқ хўжалик нуқтаи назаридан ёндашиб билан характерланади. Ҳозирги даврда қишлоқ хўжалигининг ролига тор тармоқ позицияларидан туриб баҳо бериб бўлмайди. Ҳозирги вақтда мамлакат аҳолисининг 40 проценти қишлоқда яшамоқда. Меҳнат қилувчи аҳолининг 23 проценти ва моддий ишлаб чиқариш соҳасидаги ходимларнинг 33 процентидан кўпроғи қишлоқ хўжалиги билан шуғулланади. Мамлакат ялпи маҳсулотининг ва миллий даромадининг анчагина қисми шу ерда яратилади. Бутун ижтимоий ишлаб чиқариш тараққиётининг умумий суръатлари кўп жиҳатдан қишлоқ хўжалигининг аҳволига bogлиқ. Лекин, гарчи келтирилган рақамлар жуда улкан ва кўп маънони англатса-да, гап бу рақамлардагина эмас.

Партиянинг аграр сиёсати партиянинг социал-иқтисодий вазифаларини ва иқтисодий стратегиясини амалга оширишда қишлоқ хўжалигининг тобора ўсиб бораётган ролини ҳисобга олишга асосланади. КПСС XXV съездида таъкидлаб ўтилганидек, иқтисодий стратегияда бутун халқ хўжалигини ривожлантириши халқ фаровоплигига оширишнинг турли-туман вазифаларини ҳал қилишга янада чуқурроқ бўйсундириш марказий ўриниш эгаллай-

ди. Аҳолининг турмуш даражасини оширишнинг бевосита моддий негизини яратишда қишлоқ хўжалиги энг бирипчи роль ўйнайди. Маълумки, халқ истеъмоли фондини яратишнинг тўртдан уч қисми қишлоқ хўжалик маҳсулотига боғлиқ. Қишлоқ хўжалик маҳсулотининг анчагина қисми бевосита истеъмолга кетади, қолган қисми саноатнинг «Б» группаси тармоқларида кенг истеъмол товарлари ишлаб чиқаришни кенгайтириш учун хом ашё базаси бўлиб ҳисобланади.

Чакана товар оборотини кўпайтириш, аҳолининг пул даромадларини моддий таъминлаш, яъни пировардида аҳолининг реал даромадларини ва халқ фаровонлигини ошириш худди қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришининг ўзи сингари шу тармоқларнинг ривожланишига бевосита боғлиқдир. Ўз навбатида ўсиб бораётган пул даромадларини зарур ассортиментдаги ва миқдордаги товарлар билан тўла баланслаб бориш халқ хўжалигининг барча соҳаларида моддий рафбатлантириш системасининг таъсирчанлигини оширишнинг муҳим омилидир. Кишиларнинг кайфияти, уларнинг ўз аҳволидан мамнунлиги, ижодий активлиги кўп жиҳатдан ана шунга боғлиқ. Бу социал факторлар экономикани ривожлантириш ва бутун ижтимоий тараққиёт учун нақадар муҳим аҳамиятга эга эканлигини исботлаб ўтиришга ҳожат бўлмаса керак.

Демак, қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришини янада жадал суръатлар билан юксалтириш—тор тармоқ проблемаси бўлмай, балки ривожланган социализмнинг бутун экономикаси гармоник тарзда ишлаб туришининг энг муҳим шартидир.

Партия XXV съездида қишлоқ хўжалигини ривожлаптириш проблемалари худди шу аспектда қараб чиқилди. КПСС Марказий Комитетининг съездга Ҳисобот докладида Л. И. Брежнев партияянинг аграр сиёsat соҳасидаги принципиал йўл-йўригини акс эттирадиган ўзаро боғлиқ икки вазифани: биринчидан, қишлоқ хўжалигини мамлакатни озиқ-овқат ва қишлоқ хўжалик хом ашёси билан ишончли равишда таъминлаб турла оладиган юқори унумли тармоққа айлантириш ва бунинг учун етарли резерв вужудга келтириш; иккинчидан, қишлоқдаги моддий ва маданий-маиший турмуш шароитининг шаҳардаги шундай шароитга янада кўпроқ яқинлашувига эришиш масалаларини ўртага қўйди.

Колхоз ва совхозлар ишини яхшилаш, уларнинг йички резервларидан янада тўлароқ фойдаланиш қишлоқ хўжалигининг бундан кейинги ривожланиши учун катта аҳамиятга эгадир. Хўжаликларнинг капитал маблағлар ва техника билан таъминланиш даражасининг ўсиши билан, қишлоққа техника ва бошқа ишлаб чиқариш воситалари етказиб бернишнинг кўпайиши билан фойдаланилаётгани ресурсларининг ҳар бир бирлиги эвазига тобора кўпроқ самара олиш учун хўжалик юритиш механизмини такомиллаштиришга, ишлаб чиқаришип гайрат билан бошқаришга зарурнят ҳам ўсиб боради.

Шу билан бирга айтиш керакки, ҳозирги даврда қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришини янада юксалтиришнинг муҳим омиллари қишлоқ хўжалигидан ташқаридадир. Улар саноат тармоқларини ва экономиканинг бошқа соҳаларини жадал ривожлантириш билан, қишлоқ хўжалигини юксалтириш учун мамлакатнинг бутун иқтисодий потенциалидан фойдаланиш билан, қишлоқ хўжалик фойдасини кўзлаб энг муҳим халқ хўжалик пропорцияларини тартибга солиш ҳамда молиявий ва моддий-техника ресурсларини қайта тақсимлаш билан боғлиқдир.

КПСС Марказий Комитетининг март (1965 йил) Пленуми белгилаб берган бундай илмий асосланган йўл ўтган барча йиллар мобайнида изчиллик билан амалга оширилиб келди ва унда шунингдек партиямизнинг қишлоқ хўжалик проблемаларига—қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришини юксалтиришнинг асосий йўналишларини асослаб бериш ва амалга оширишга халқ хўжалик нуқтai назаридан ёндашаётганлиги ифодаланди. Колхоз ва совхозларнинг ривожланиши учун янада қулайроқ иқтисодий шароитни таъминлаб берувчи кенг тадбирлар системаси амалга оширилди. Харид нархлари анча оширилди. Харид нархларини ошириш 1965 ва 1970 йилларда айниқса кенг миқёсда ўтказилди, чорвачилик маҳсулотларининг харид нархи айниқса кўп оширилди. Натижада 1971—1973 йилларда колхозлар маҳсулоти бўйича харид нархларининг умумий индекси 1964 йилдаги нархлар даражасига нисбатан 1,42 ни ташкил этди, жумладан деҳқончилик маҳсулотлари бўйича 1,24 ни ва чорвачилик маҳсулотлари бўйича 1,65 ни ташкил этди. Совхозларда нархлар индекси янада кўпроқ ошди: у

бутун маҳсулот бўйича 1,70 ни, жумладан деҳқончилик маҳсулотлари бўйича 1,76 ва чорвачилик маҳсулотлари бўйича 1,67 ни ташкил этди. Совхозларда харид нархларининг кўпроқ оширилиши совхоз ишлаб чиқаришида хўжалик ҳисобининг такомиллаштирилиши, совхозларнинг тўла хўжалик ҳисобига ўтказилиши билан боғлиқдир. Илгари совхозлар, маҳсулотни давлатга белгиланган нархлар бўйича сотишдан тушган даромаддан ташқари, қайтариб бермаслик шарти билан бюджетдан кўп маблағ олар эдилар, бу эса совхоз ходимларининг ишлаб чиқаришни самарали олиб боришдан моддий манфаатдорлигининг мустаҳкамланишига ёрдам бермас эди. Харид нархларининг оширилиши бошқа тадбирлар билан бир қаторда совхозларда кенгайтирилган такрор ишлаб чиқаришни таъминлашнинг хўжалик ҳисоби манбалари ролини кучайтиришга қаратилган. Пландан ташқари маҳсулот сотганлик учун 50 процент оширилган нархлар жорий қилиниши ҳам колхоз ва совхозлар маҳсулотининг амалдаги сотиш нархлари умумий даражаси ўсишига жиддий таъсир қилди.

Нархларнинг оширилиши планлаштириш ва иқтисодий рағбатлантиришни, пенсия ва социал таъминот системасини такомиллаштириш билан тўлдирилди. Харид қилишнинг стабил иланларига ўтиш, колхоз ва совхозларнинг ташаббусини ривожлантириш имкониятларини кенгайтириш, колхозларда меҳнатга гарантияланган ҳақ тўлашнинг жорий қилниши, совхозларда иш ҳақининг оширилиши ва уларнинг хўжалик ҳисобига ўтказилиши, колхозчиларнинг пенсия ва социал таъминотининг такомиллаштирилиши катта аҳамиятга эга бўлди.

Социал-иқтисодий муносабатларнинг такомиллаштирилиши билан бир вақтда қишлоқнинг ишлаб чиқарувчи кучларини бевосита ривожлантиришга қаратилган кенг тадбирлар системаси амалга оширилди. Давлатнинг қишлоқ хўжалигига ва унга хизмат қилувчи тармоқларга бевосита сарфлаётган маблағлари йилдан-йилга ошиб бормоқда. Шу асосда колхоз ва совхозларнинг моддий-техника базаси, қишлоқдаги меҳнат шароити тубдан ўзгармоқда. Ерларни мелиорациялашга ҳамда колхоз ва совхозларнинг моддий-техника базасини мустаҳкамлашга ҳамда ҳалқ хўжалигининг ғоят муҳим бўлган бу тармоғини барқарор юксалтиришга қаратилган бошқа тадбирлар изчиллик билан амалга оширилди.

3- §. МАМЛАКАТ ҚИШЛОҚ ХҮЖАЛИГИДА РИВОЖЛАНИШ СУРЪАТЛАРИ ВА СТРУКТУРА ЎЗГАРИШЛАРИ

КПСС Марказий Комитети март (1965 йил) Пленуми ишлаб чиққан қишлоқ хўжалигини юксалтиришнинг комплекс программасининг амалга оширилиши бу тармоқнинг ривожланишига самарави таъсир қилди. Мамлакат қишлоқ хўжалигида КПСС Марказий Комитети март (1965 йил) Пленумидан кейин сифат жиҳатидан чуқур ўзгаришлар бўлди. Улар қишлоқ ҳаётининг ҳамма томонларига тааллуқлидир.

Бироқ бу ўзгаришлар маҳсулот ўсиш суръатларининг ошишида ўзининг энг умумий ифодасини топмоқда. Икки беш йиллик мобайнида мамлакат аҳолиси 23 миллион киши ошгани ҳолда аҳоли жон бошига қишлоқ хўжалик маҳсулотлари ишлаб чиқариш қарийб чорак баравар кўпайди. Қишлоқ хўжалигининг ривожланиш суръатлари саккизинчи ва тўққизинчи беш йилликларда бир хилда бўлмади. 1966—1970 йилларда қишлоқ хўжалик маҳсулотининг ўртача йиллик ҳажми ўтган беш йилдагига нисбатан 21 процент ўсиб, 80,5 миллиард сўмни ташкил этди. 1961—1965 йилларда эса 66,3 миллиард сўм бўлган эди (1965 йилги қиёсий нархларда).

Об-ҳаво шароитининг, айниқса 1972 ва 1975 йилларда, ғоят ноқулай келганлиги тўққизинчи беш йиллик план топшириқларини тўла бажаришга имкон бермади. Бироқ, шундай оғир шароитга қарамай, 1971—1975 йилларда қишлоқ хўжалик маҳсулотлари етиштириш анча кўпайтирилди. Умуман беш йил мобайнида 455,3 миллиард сўмлик ёки йилига ўртача 91 миллиард сўмликтан кўпроқ қишлоқ хўжалик маҳсулоти олинди, бу эса 1966—1970 йиллардагига нисбатан 13 процент ортиқдир. Бу партияning КПСС Марказий Комитети март (1965 йил) Пленуми белгилаб берган аграр сиёсатини изчиллик билан амалга оширишнинг бевосита натижасидир.

Қишлоқ хўжалигини индустрлаштириш, ерларни мелиорациялаш, химиялаштириш тадбирлари ноқулай об-ҳаво шароитининг қишлоқ хўжалигини ривожлантиришнинг пировард кўрсаткичларига салбий таъсирини анча юмшатишга имкон берди. Ҳатто жуда оғир кёлган 1975 йилда қишлоқ хўжалик маҳсулотининг умумий ҳажми 90 миллиард сўмни ташкил этди, бу эса 1966—1970 йил-

лардаги ўртача йиллик маҳсулот ҳажмидан (80,5 миллиард сўм) қарийб 10 миллиард сўм кўпдир. Ваҳоланки, ўтган йили атиги 140 миллион тонна дон йигиб олинган эди. (1971—1975 йилларда ўрта ҳисобда йилига 191,1 миллион тоннадан йигиб олинган). Фалла эса қишлоқ хўжалиги ялпи маҳсулотининг қарийб 15 процентини ташкил қиласди. 1975 йилда бир қанча бошқа экинлар ҳосили ҳам одатдагидан камроқ бўлди. Кўпгина экинлардан мўлжалдагидан анча кам ҳосил олинганлиги 1975 йилда ва кўпроқ даражада кейинги 1976 йилда чорвачиликнинг ем-хашак ресурсларига бевосита таъсир қилди.

Қишлоқ хўжалигининг энг муҳим тармоқлари бўйича маҳсулотнинг ўсиш суръатларини анализ қилиш диққатга сазовордир. 1971—1975 йилларда қишлоқ хўжалик маҳсулотининг ўртача йиллик ҳажми ўсиб, 1961—1965 йиллардаги 66,3 миллиард сўмдан 91,1 миллиард сўмга етди, ёки 37 процент кўпайди. Чорвачилик маҳсулотлари етиштириш яна ҳам юқорироқ суръатлар билан кўпайди — дехқончилик маҳсулоти 32 процент ўсгани ҳолда чорвачилик маҳсулоти 42 процент ошди. Бунда гўшт етиштириш 51 процент ва тухум етиштириш 79 процент кўпайди. Дехқончиликда пахтачилик анча юқори суръатлар билан ривожланди, пахта етиштириш анализ қилинаётган даврда 54 процент кўпайди. Бу Ўрта Осиё республикалари пахтакорлари қилган улкан ишлар натижасидир. Ялпи фалла ҳосили ўн йил ичida 39 процент кўпайди, бунда энг кўп ўсиш 1966—1970 йилларга тўғри келади. Шу беш йилликда ғалланинг ўртача йиллик ҳосили 130,3 миллион тоннадан 167,6 миллион тоннага етди, ёки 29 процент кўпайди. Тўққизинчи беш йилликда 1972 ва 1975 йилларда об-ҳаво шароити ғоят ноқулай келганинига сабабли ғалланинг ўртача йиллик ҳосили ўтган беш йилликдагига нисбатан фақат 8 процент кўпайди ва 181,5 миллион тоннани ташкил этди. Ўтган ўн йилликда қишлоқ хўжалигининг турли тармоқларининг ривожланиш суръатларини анализ қилиш жорий беш йилликда асосли планлар белгилаш учун объектив база бўлиб хизмат қиласди. Бу ерда, бутун экономикани 1976—1980 йилларга мўлжаллаб планлаштиришдаги сингари, реализм ва ишчанлик, планларни асослашга илмий ёндашиш яққол намоён бўлади. Бу қишлоқ хўжалигини ривожлантиришнинг барча масала-

ларига ва аввало маҳсулот ишлаб чиқаришнинг умумий ўсиш суръатларига тааллуқлидир.

1976—1980 йилларда қишлоқ хўжалик маҳсулотларининг ўртача йиллик ҳажми тўққизинчи беш йилликда гига нисбатан 14—17 процент кўпаяди. Бунда мазкур рақамларнинг олдинги икки беш йилликдаги план топшириқларига нисбатан анча пастлиги диққатни ўзига тортади. Саккизинчи беш йилликда (1966—1970 йиллар) план бўйича қишлоқ хўжалик маҳсулотларининг ўртача йиллик ҳажмини 25 процент ва тўққизинчи беш йилликда — 21,7 процент кўпайтириш мўлжалланган эди. Ўнинчи беш йилликка планлаштирилган суръатлар қишлоқ хўжалик маҳсулотларининг саккизинчи беш йилликда амалдаги ўсишидан (21 процент) анча пастдир ва тўққизинчи беш йилликда ғоят ноқулай келган обҳаво шароитида эришилган амалдаги ўсишидан (13 процент) фақат бир оз кўпдир. Айрим тармоқлар бўйича ривожланиш суръатларини таққослагандага ҳам шундай ахволни кўрамиз.

Шуни ҳисобга олмоқ керакки, қишлоқ хўжалик маҳсулотлари ўсимининг ҳар бир навбатдаги проценти ишлаб чиқаришни сифат жиҳатидан қайта қуриш билан боғлиқ бўлган чуқурроқ резервларни ишга солишни талаб қиласди.

Қишлоқ хўжалигини ривожлантириш шароитини реал ҳисобга олиш асосида ўнинчи беш йиллик учун қишлоқ хўжалик маҳсулотлари етиштиришнинг ана шундай нисбатан юқори бўлмаган ўсиш суръатлари белгиланди. Иккинчи томондан, шуни таъкидлаб ўтмоқ керакки, ўнинчи беш йилликда қишлоқ хўжалигини ривожлантириш планлари, экономикани ривожлантиришнинг бошқа тармоқларидаги сингари, катта «пухталик запаси» билан белгиланган. Бу суръатлар ҳар қандай шароитда ҳам гарантияланган ҳолда эришилиши мумкин бўлган суръатлардир. Планларни белгилашга бундай ёндашиш уларни бажаришда қийинчиликларнинг олдипи олиб қолишига, ишнинг сифат кўрсаткичларини яхшилаш учун шароит яратишга имкон беради.

Юқорида айтилган гаплар қишлоқ хўжалигининг айрим тармоқларини ривожлантиришнинг планли суръатларига ҳам тааллуқлидир. Дон хўжалигини ривожлантириш, ҳар қачонгидек, муҳим вазифа бўлиб қолади. Фалла йиғиб олишнинг ўртача йиллик ҳажми тўққизин-

чи беш йилликдаги 181,5 миллион тоннадан 1976—1980 йилларда 215—220 миллион тоннага етиши керак. Ўсиш 33,5—38,5 миллион тоннани, ёки 18—21 процентни ташкил этади. Бу анча катта бўлса-да, лекин мутлақо реал вазифадир. Дон хўжалиги — қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришининг энг ривожланган тармоғидир. Бу ерда механизация даражаси бошқа тармоқлардагига нисбатан анча юқори. Уруғчиликни яхшилаш, қўлланилаётган ўғитларнинг миқдорини ошириш, сугориладиган ерларда экин майдонларини кенгайтириш — шу ва бошқа омиллар фалла етиштиришни кўпайтиришнинг белгиланган марраларини таъминлайди.

Чорвачилик маҳсулоти ва биринчи навбатда гўшт ва сут етиштиришни кўпайтириш муҳим ва мураккаб проблемадир. Бир томондан, чорвачилик маҳсулотлари етиштиришни жадал суръатлар билан кўпайтириш зарурияти қатъий кўндаланг бўлиб турган бўлса, иккинчи томондан, индустрялаштириш даражасининг юқори эмаслиги ва бошқа шароитлар чорвачилик тармоғини керакли ва мақбул суръатлар билан ривожлантиришга имкон бермаётир. Халқнинг пул даромадлари ўсиши ва фароволиғи ошиши муносабати билан овқатланиш структурасида жиддий ўзгаришлар содир бўлмоқда: калорияси камроқ бўлган озиқ-овқатларни (картошка, ион маҳсулотларини) истеъмол қилиш камаймоқда, аммо тўйимлилиги жиҳатидан қимматли бўлган озпқ-овқатларга, жумладан чорвачилик маҳсулотларига эҳтиёж жуда тез ўсмоқда.

Ўтган ўн йилликда бир қатор тадбирлар системасини амалга ошириш натижасида чорвачилик маҳсулотлари етиштириш илдам суръатлар билан кўпайди. 1971—1975 йилларда чорвачилик маҳсулотининг ўртacha йиллик ҳажми 1961—1965 йиллардаги даражасидан 42 процент ошди, ваҳоланки, бутун қишлоқ хўжалик маҳсулоти бўйича — 37 процент ва деҳқончилик маҳсулоти бўйича — 32 процент кўпайди. 1971—1975 йилларда бутун қишлоқ хўжалик маҳсулотлари етиштириш саккизинчи беш йилликдагига нисбатан 13 процент, деҳқончилик маҳсулотлари етиштириш — 8 процент кўпайгани ҳолда чорвачилик маҳсулотлари етиштириш — 18 процент кўпайди. Натижада аҳолининг чорвачилик маҳсулотларига бўлган эҳтиёжини тўлароқ қондириш имкони туғилди, бу эса жумладан, аҳоли жон бошига чорвачилик маҳсулотлари истеъмол қилишининг кўпайишида ифодаланди. Масалан,

1950 йилда аҳоли жон бошига ҳисоблаганда гүшт ва гүшт маҳсулотлари истеъмол қилиш 26 килограммни ташкил этган бўлса, 1960 йилда — 40, 1965 йилда — 41, 1970 йилда — 48 ва 1975 йилда — 58 килограммни ташкил этди. Сут ва сут маҳсулотлари истеъмоли йил сайн ўсиб, 1950 йилда жон бошига 172 килограммни, 1960 йилда — 240, 1965 йилда — 251, 1970 йилда — 307 ва 1975 йилда — 315 килограммни ташкил этди. Фақат 1965—1975 йиллар мобайнидагина аҳоли жон бошига ҳисоблаганда гүшт ва гүшт маҳсулотлари истеъмол қилиш 41 процент ва сут истеъмоли 26 процент кўпайди. Сабзавот ва мева истеъмол қилиш ҳам шундай бўлди. Шунинг эвазига картошка истеъмол қилиш камайиб, 1950 йилдаги 241 килограммдан 1960 йилда 143 килограммга, 1965 йилда — 142, 1970 йилда — 130 ва 1975 йилда — 120 килограммга тушди, нон маҳсулотлари истеъмол қилиш эса 1950 йилдаги 172 килограммдан 1960 йилда — 164 килограммга, 1965 йилда — 156, 1970 йилда — 149 ва 1975 йилда — 142 килограммга тушди.

Ҳозирги вақтда кишиларнинг овқатланиши анча яхшиланган бўлса-да, аҳолининг чорвачилик маҳсулотларига талаби тўла қондирилаётгани йўқ. Айниқса гүшт ва сут маҳсулотлари етишмаётир. Ваҳоланки, бундай маҳсулотлар етиштириш юқори суръатлар билан ўсиб бормоқда. Масалан, гүшт ва сут етиштиришнинг ўртача йиллик ҳажми саккизинчн беш йиллик мобайнида (1966—1970 йилларда) 25 процент, 1971—1975 йилларда эса — тегишлича 21 ва 9 процент кўпайди.

Жорий беш йилликда аҳолининг иш ҳақини ва бошқа пул даромадларини ошириш юзасидан кенг тадбирлар системаси изчилилк билан амалга оширилиб боради. Демак, овқатланиш структурасида ҳам аниқ белгиланган сифат ўзгаришлари кучайиб боради, гүшт, сут, сабзавот, мева ва бошқа қимматли маҳсулотларга талаб ошиб боради, чунки ҳозир уларни истеъмол қилиш даражаси илмий асосланган физиологик овқатланиш нормаларидан ҳали анча паст. Чорвачилик маҳсулотларига ошиб бораётган талабни тўла қондириш учун уларни етиштиришни жадал суръатлар билан ошириб бориш зарур. Аммо чорвачилик тармоқларини индустрлаштириш даражасининг нисбатан юқори эмаслиги ва уларни ривожлантиришдаги бошқа иқтисодий шарт-шароитлар ҳозирги вақтда бу муҳим вазифани ҳал этиш имконияти-

ни чеклаб қўймоқда. Шунинг учун ўннинчи беш йилликда сут (7—10 процент) ва гўшт (7—11 процент) етиширишин кўпайтириш учун белгиланган суръатларнинг нисбатан юқори эмаслигини анчагина «пухталик запаси»ни ўз ичига олгап минимал суръатлар деб ҳисобла-моқ керак. Колхоз ва совхозлар, қишлоқ хўжалигига раҳбарлик қилувчи барча органлар чорвачилик маҳсулотлари етиширишни тезроқ ривожлантириш учун ҳам жамоат хўжалигининг, ҳам шахсий ёрдамчи хўжаликнинг имкониятларидан тўлароқ фойдаланишлари лозим.

1976—1980 йилларда қишлоқ хўжалик маҳсулотлари етиширишни кўпайтириш аввало колхоз ва совхозларнинг жамоат хўжалигини илдам суръатлар билан ривожлантириш ҳисобидан таъминланади. Бу тенденция олдинги беш йилликларда аниқ намоён бўлди. Масалан, 1966—1970 йилларда қишлоқ хўжалик маҳсулотлари нинг ўртacha йиллик ҳажми жамоат хўжалигига 27 процент ошган бўлса, шахсий ёрдамчи хўжаликда 10 процент ошиди. 1971—1975 йилларда маҳсулот етиширишнинг ўртacha йиллик ҳажми жамоат хўжалигига 1966—1970 йиллардагига нисбатан 17 процент ошган бўлса, шахсий ёрдамчи хўжаликда атиги 4 процент ошиди.

Бундан кейин ҳам колхоз ва совхозларнинг жамоат хўжалиги тез ривожланиб боради. Шу асосда жамоат хўжалиги билан шахсий ёрдамчи хўжаликнинг нисбатидаги структура ўзгаришлари яна ривожланиб ва мустаҳкамланиб боради. Бу билан шахсий ёрдамчи хўжаликнинг аҳамияти, қишлоқ хўжалик маҳсулотлари етиширишни кўпайтириш учун унинг имкониятларидан оқилона фойдаланиш зарурияти сира ҳам камаймайди.

4- §. ҚИШЛОҚ ХЎЖАЛИГИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ ВАЗИФАЛАРИНИ АМАЛГА ОШИРИШ ВОСИТАЛАРИ ВА ЙЎЛЛАРИ

Партиянинг қишлоқ хўжалик соҳасидаги иқтисодий стратегияси, юқорида айтиб ўтилганидек, бу соҳани ривожлантиришга оид асосий вазифаларни ҳал қилиш воситалари ва йўлларини ҳам ўз ичига олади. XXV съезд бу жиҳатдан ҳам кенг программа белгилаб берди. Бу программа аввало қишлоқ хўжалигини ривожлантириш тадбирларининг комплекс характери билан ажralиб туради. Бу қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришининг аҳволини белгиловчи барча факторларни: мөддий-техника,

иқтисодий ва социал тадбирларни бир-бири билан боғлаб тартибга солиши билдиради. Ўз навбатида шу факторлардан ҳар бири доирасида уларни ташкил этувчи айрим элементлар бирликда ва ўзаро алоқадорликда тартибга солинади. Қишлоқ хўжалигини ривожлантиришнинг муҳим масалаларини бундай комплекс ҳал қилиш бу соҳага сарфланадиган ресурсларпинг умумий самарадорлигини оширади.

Илгари мамлакат экономикаси қишлоқ хўжалигини юксалтириш масалаларининг бутун комплексини ҳал қилиш учун ҳозиргидек кўп миқдорда маблағ ажратишга пмкон бермас эди. У вақтларда, қишлоқ хўжалиги учун ажратиладиган ресурслар чекланган шароитда, барча зарур вазифалар комплексидан тараққиётнинг у ёки бу босқичида энг муҳим бўлган айримларини танлаб олишга тўғри келар эди. Ҳозирги вақтда қишлоқ хўжалигини гармоник тарзда ривожлантириш учун, уннинг ўзаро боғлиқ бўлган барча масалаларини бир вақтда комплекс ҳал этиш учун кенгроқ имкониятлар мавжуддир.

Қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришини ривожлантириш шароитларини тартибга солишга комплекс ёндашиш РСФСРнинг Ноқоратупроқ зонаси қишлоқ хўжалигини янада ривожлантириш бўйича ишлаб чиқилган программада ўзининг умумлаштирилган амалий ифодасини топди. Партия ва ҳукуматнинг тегишли қарорида шу зона хўжаликлари ишлаб чиқарувчи кучларини ривожлантириш, моддий-техника базасини мустаҳкамлаш, ерларни мелиорациялаш, қишлоқларни қайта қуриш ва қишлоқдаги турмуш шароитипи шаҳардаги турмуш шароитига яқинлаштириш юзасидан кенг тадбирлар системаси белгилаб берилди.

Ҳозирги даврда қишлоқ хўжалигини ривожлантириш бўйича бутун тадбирлар комплекси орасида фан-техника тараққиётини тезлаштириш ҳамда қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришини ҳар томонлама индустрлаштириш биринчи ўринга сурилмоқда.

Фақат фан-техника тараққиётини тезлаштириш асосидагина қишлоқ хўжалигида ишлаб чиқаришни сифат жиҳатидан қайта қуриш ва шу асосда меҳнат унумдорлигини, чорва маҳсулдорлигини ва қишлоқ хўжалик экинлари ҳосилдорлигини ошириш мумкин. Ўз навбатида фан-техника тараққиётини тезлаштириш, колхоз ва совхозлар моддий-техника базасини мустаҳкамлаш қишлоқ хўжа-

лигини ривожлантиришнинг барча бошқа (иқтисодий ва социал) омиллари (планлаштириш, хўжалик ҳисоби, моддий рафбатлантириш ва бошқаларнинг) таъсирчанлигиги ни ҳам оширади.

Кейинги йилларда мамлакатнинг колхоз ва совхозлари маҳсулотнинг ўсиши суръатларини, қишлоқ хўжалик экинлари ҳосилдорлигини ва чорва моллар маҳсулдорлигини оширишда катта муваффақиятларга эришдилар. Масалан, 1966—1970 йилларда дон экинларининг ўртача ҳосилдорлиги кўпайиб 13,7 центнерни ташкил этди, вазъолаикп, олдинги икки беш йилликда у 10,2 центнерни ташкил этган эди. 1971—1974 йилларда, 1972 йилда обҳаво шароити ноқулай келган бўлишига қарамай, 1 гектар ердан йигиб олинган фалланинг ўртача миқдори 15,6 центнерга етди. 1975 йилда обҳаво шароити гоят ноқулай келганлиги сабабли, фалла экинларининг ҳосилдорлиги фақат 11 центнерга яқин бўлди, натижада 1971—1975 йиллардаги ўртача ҳосилдорлик ҳам тахминан 14,7 центнерни ташкил этди. Колхоз ва совхозларда ҳар бир бош сигирдан соғиб олинган сутнинг ўртача миқдори 1965 йилдаги 1987 килограммдан 1970 йилда 2298 килограммга ва 1975 йилда 2452 килограммга етди.

Бу шундай қисқа вақт ичида эришилган катта сифат ўзгаришидир. Бироқ ҳосилдорлик ва маҳсулдорликнинг эришилган даражаси, шунингдек қишлоқ хўжалигини ривожлантиришнинг бу ерда тилга олиб ўтилмаган кўрсаткичлари, жумладан меҳнат унумдорлиги кўрсаткичи, агар улар илфор колхоз ва совхозлар ҳамда тажриба станциялари кўрсаткичлари билан таққослаб кўриладиган бўлса, ҳали етарли эмас. Қишлоқ хўжалиги техник реконструкция босқичидан ўтган, тегишли табиий шароитлари бизникуга ўхшайдиган бошқа мамлакатлардаги маълумотлар билан таққослаб кўриш ҳам шундан далолат беради.

Кейинги йилларда колхоз ва совхозларда хўжалик юритиш механизмини такомиллаштиришда хўжалик ҳисобидан изчил фойдаланишга муҳим роль берилмоқда. Маълумки, хўжалик ҳисоби ҳар бир хўжаликда ишлаб чиқаришни асосан маҳсулотни белгиланган нархларда давлатга сотишдан олинадиган ўз даромадлари ҳисобидан ривожлантириб боришини тақозо этади. Шу муносабат билан рентабелликнинг аҳамияти ўсиб бормоқда.

Харид нархларининг оширилиши муносабати билан колхоз ва совхозларнинг даромадлари анча кўпайди, бу эса улар хўжалигининг рентабеллик даражасига бевосита таъсир кўрсатмоқда. Бироқ, ҳозирги вақтда ҳам рентабеллик даражаси ҳали хўжалик ҳисоби талабларига жавоб бермаётир. 1970 йилда харид нархлари оширилгач, 1971—1974 йиллар мобайнида мамлакат колхозларида ишлаб чиқаришнинг рентабеллиги (давлатга маҳсулот сотишдан тушган соф даромаднинг шу маҳсулот таннархига нисбатан) ўрта ҳисобда 26 процентни, совхозларда атиги 22 процентни, чорвачилик рентабеллиги эса—тегишлича 12 ва 14 процентни ташкил этди (1-жадвал). Айни вақтда, мутахассисларнинг ҳисобларига

1-жадвал

Маҳсулотлар ва тармоқлар	1971—1974 йилларда ўрта ҳисобда					
	Колхозлар			Совхозлар		
	1 центнер маҳсулот таннархиги, сўм	1 центнер маҳсулотни амалдаги сотиш баҳоси, сўм	Рентабеллик процент	1 центнер маҳсулот таннархиги, сўм	1 центнер маҳсулотни амалдаги сотиш баҳоси, сўм	Рентабеллик процент ¹
Деҳқончилик	—	—	50	—	—	43
Фалла	5,1	10,0	97	5,8	9,8	69
Картошка	7,2	7,3	2	9,7	8,6	—12
Сабзавот	9,9	11,3	14	9,9	11,1	12
Қанд лавлаги	2,5	2,9	19	3,3	3,3	—
Кунгабоқар	61	19,6	220	—	—	—
Пахта	41,1	56,0	36	38,8	51,4	32
Чорвачилик	—	—	12	—	—	14
Сут	19,5	19,6	1	21,6	20,5	—5
Орган вазн:						
қорамол	132,1	159,3	21	133,8	154,3	15
чўчқа	132,7	155,5	17	126,8	154,8	22
қўй ва эчки	88,4	101,1	14	79,5	86,7	9
парранда	179,7	182,2	1	180,6	193,0	7
Тухум, минг дона .	71	85	19	87	139	59
Жун	457,2	512,0	12	389,7	441,1	13
Хўжалик бўйича жами	—	—	26	—	—	22

¹ Рентабеллик давлатга маҳсулот сотишдан олинган соф даромаднинг шу маҳсулот таннархига нисбати сифатида ҳисоблаб чиқилди.

кўра, ишлаб чиқаришнинг хўжалик ҳисоби асосида планда кўрсатилган суръатлар билан ривожланиб боришини таъминловчи оптималь рентабеллик даражаси (тармоқлар ва мамлакат районлари бўйича дифференциациялашиб ҳисоблаганда) 45—50 процентни ташкил қиласди.

Бироқ агар илгари колхоз ва совхозларда ишлаб чиқариш рентабеллигининг ўсиши асосан тақсимот нисбатларини такомиллаштириш ва харид нархларини ошириш ҳисобидан таъминланиб келган бўлса, ҳозирги даврда рентабелликни оширишнинг асосий йўли ишлаб чиқарувчи кучларни ривожлантиришдан, қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришини ҳозирги замон техника базасида қайта қуришдан, шу асосда меҳнат унумдорлигини ошириш ва маҳсулот таннархини камайтиришдан иборат.

Фан-техника тараққиёти социал масалаларни ҳал қилишда ҳам муҳим роль ўйпайди. Социал масалаларнинг роли ҳозирги вақтда тобора ошиб бормоқда. Меҳнат шароитини ўзgartириш, қишлоқ хўжалик меҳнатини ўз мазмуни ва характеристига кўра саноат меҳнатига яқинлаштириш, қишлоқда турмуш ва майший шароитни яхшилаш, уни шаҳардаги шундай шароитга яқинлаштириш қишлоқ аҳолиси манфаатларини бошқаришда, қишлоқда кадрларни сақлаб қолишда, аҳолининг, айниқса ёшлар билан малакали ходимларнинг қишлоқдан шаҳарга плансиз миграциясини юмшатиш ва олдини олишда муҳим факторга айланмоқда. Бу проблемаларни ҳал этиш эса қишлоқни тубдан қайта қуришни талаб қиласди, бунинг учун қишлоққа жуда катта молиявий ресурслардан ташқари, аввало, моддий-техника ресурслари ва замонавий қурилиш индустрияси ҳам керак.

Шундай қилиб, биз қишлоқ хўжалигини ривожлантиришнинг қайси проблемасини қараб чиқмайлик, уни ҳал этиш фан-техника тараққиётини жадаллаштириш билан боғлиқлигини кўрамизки, бу партиянинг аграр сиёсатида ўз ифодасини топган.

Айни вақтда шуни ҳисобга олиш керакки, ҳозирги даврда мамлакатимизнинг иқтисодий потенциали оғир индустрияга ва ҳалқ хўжалигининг бошқа соҳаларига зарар етказмаган ҳолда қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришини янада ривожлантириш ва сифат жиҳатдан қайта қуриш учун илгаригига қараганда анча кўпроқ миқдорда молиявий ва моддий-техника ресурслари ажратишга имкон беради.

Агар сиёсат соҳасида иқтисодий стратегияни ишлаб чиқишида партия фан-техника тараққиётини тезлаштиришнинг қишлоқ хўжалигини ривожлантириш шароитини комплекс тартибга солишдаги белгиловчи аҳамиятига ҳамда мазкур вазифани амалда ҳал қилиш учун ўсган имкониятларга асосланади. Шунинг учун колхоз ва совхозларнинг моддий-техника базасини ривожлантиришга ҳамда сифат жиҳатдан такомиллаштиришга катта аҳамият берилмоқда. Бу жиҳатдан КПСС Марказий Комитетининг март (1965 йил) Пленумидан кейин ўтган ўн йил ичидаги айниқса кўп иш қилинди. Бутун Совет ҳокимияти йилларида қишлоқ хўжалиги олган 320 миллиард сўмлик капитал маблагдан 213 миллиард сўмн кейинги икки беш йилликка тўғри келади. Меҳнат шароити тубдан ўзгарди, унинг энергия билан қуролланиш даражаси анча ўси. Агар 1950 йилда қишлоқ хўжалигининг бир ходимига атиги 1,7 от кучи (1913—1917 йилларда деҳқон хўжаликларида 0,5 от кучи) бараварида энергия қуввати тўғри келган бўлса, 1960 йилда — 5,4 ва 1965 йилда — 7,7 от кучи тўғри келди. Саккизинчи беш йиллик мобайнида бу кўрсаткич кўпайиб, 11,2 от кучига ва тўққизинчи беш йилликда 17 от кучига етди.

Минерал ўғитлар етказиб бериш тез кўпаймоқда. Мутахассисларнинг ҳисобларига кўра, ҳосилдорликнинг кўпайган қисмининг қарийб ярмига ўғит солишни кўпайтириш ҳисобига эришилди. 1950 йилда қишлоқ хўжалиги 1 гектар экинзор учун таъсир этувчи моддага айлантириб ҳисоблагандай 7,3 килограмм (1940 йилда 3,7 килограмм) ўғит олган бўлса, 1960 йилга келиб бу рақам 12,2 килограммга ва 1965 йилда 28,4 килограммга етди. Қишлоқ хўжалигини химиялаштириш программасини амалга ошириш асосида ҳар бир гектар экинзор ҳисобига ўғит етказиб бериш 1970 йилда 46,8 килограммга, 1975 йилда эса 72,1 килограммга етди.

Ерларни мелиорациялашнинг кенг программаси изчиллик билан амалга оширилмоқда. Колхоз ва совхозларга турли хил техника етказиб бериш йилдан-йилга кўпайиб бормоқда. Шуни қайд этиш муҳимки, тўққизинчи беш йилликда қишлоқ хўжалигига давлат маблаглари ажратиш, ўғит ва турли хил техника етказиб бериши топшириқлари бажарилди, бир қанча кўрсаткичлар бўйича эса ошириб бажарилди.

Шу билан бирга, КПСС XXV съездининг материал-

ларидა таъкидлаб ўтилганидек, колхоз ва совхозлар моддий-техника базасининг ҳозирги даражаси қишлоқ хўжалиги олдида турган вазифаларнинг ҳал этилишини таъминламайди. Съезд қишлоқ хўжалик ишлаб чиқариришини ҳар томонлама индустрлаштириш, колхоз ва совхозлар моддий-техника базасини тубдан ўзгартиш бўйича кенг программани белгилаб берди. Капитал маблағлар сарфлашни кўпайтириш бу программанинг асосини ташкил этади. Давлат ва колхозлар томонидан қишлоқ хўжалигига бевосита сарфланадиган капитал маблағлар кўпайиб, тўққизинчи беш йилликдағи 131 миллиард сўмдан 1976—1980 йилларда 171,7 миллиард сўмга етади ёки 40,7 миллиард сўм ортади, шу жумладан давлат маблағлари сарфлаш — 83 миллиард сўмдан 115,7 миллиард сўмга етади. 1975 йилда қишлоқ хўжалигига 73,2 миллион тонна ўғит етказиб берилган бўлса, 1980 йилда 115 миллион тонна, ёки 58 процент ортиқ ўғит етказиб берилади. Қишлоқ 1971—1975 йилларда 1700 минг трактор ва 1100 минг юк автомобили олган бўлса, ўнинчи беш йилликда 1900 минг трактор ва 1350 минг юк автомобили олади. Бунинг натижасида меҳнатнинг энергия билан қуролланиш даражаси бир ходим бошига ҳисоблаганда 1975 йилги 17 от кучидан 1980 йилда 28 от кучига етади.

Техника етказиб беришни кўпайтириш билан бир қаторда техника сифат жиҳатдан такомиллаштирилади. Қишлоқ хўжалик машинасозлиги заводлари реконструкция қилинмоқда. Қишлоқ хўжалик машиналарининг янгилиги турлари вужудга келмоқда. Кучли тезюарар тракторлар ишлаб чиқариш кўпаймоқда. Агар тракторлар етказиб бериш 12 процент кўпайса, уларнинг ялпи қуввати 33 процент кўпаяди. Қишлоқ хўжалик техникасининг айрим турлари ўртасидаги пропорциялар яхшиланмоқда. Ҳозирги вақтда тракторларга ва бошқа техникага тиркаладиган қишлоқ хўжалик машиналари етишмаслиги сабабли улардан тўла фойдаланилмаётир. Шунинг учун ўнинчи беш йилликда қишлоқ хўжалик машиналари ўтказиб бериш илдам суръатлар билан ошиб боради, улар беш йил ичida 46 процент кўпаяди.

Ҳали қўл меҳнати кенг қўлланилаётган чорвачиликни индустрлаштириш учун кўп ишлар қилинмоқда. Чорвачилик ва ем ишлаб чиқариш учун машиналар етказиб бериш кўпаяди. Уларнинг қиймати кўпайиб,

1971—1975 йиллардаги 6,7 миллиард сўмдан 1976—1980 йилда 10,3 миллион сўмга етади, ёки 54 процент кўпаяди. Ем-хашак базасини мустаҳкамлашда терт ишлаб чиқаришни кўпайтириш катта аҳамиятга эгадир. Ҳозирги вақтда ем-хашакнинг анча қисми керакли самара бермаётir, чунки улар қайта ишланмасдан бевосита истеъмолга берилмоқда. Терт ишлаб чиқариш 1975 йилдаги 45 миллион тоннадан 1980 йилда 80 миллион тоннага етади, ёки қарийб 1,8 баравар кўпаяди.

Давлатнинг капитал маблағлари ҳисобидан 4 миллион гектар сугориладиган ерни фойдаланишга топшириш ва сувлоқ қишлоқ хўжалик ерларидан 4,7 миллион гектарини қуритиш мўлжалланган.

Фан-техника тараққиёти тезлашуви билан бирга қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришини ташкил этиш формалари ҳам такомиллашиб бормоқда. КПСС Марказий Комитетининг «Хўжаликлараро кооперация ва агросонаат интеграцияси базасида қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришини ихтисослаштириш ва концентрациялашни янада ривожлантириш тўғрисида»ги қарорида таъкидланганидек, бу процесслар партиянинг қишлоқ хўжалик соҳасидаги комплекс программасининг энг муҳим таркибий қисмларидан бирини, қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришини янада ривожлантиришнинг асосий йўналишини, ривожланган социализм шароитида ленинча кооператив план ғояларини амалга оширишнинг янги босқичини ташкил қиласди. Хўжаликлараро корхоналар ва йирик чорвачилик комплекслари тузиш катта иқтисодий ва социал самара беради. Шу билан бирга колхоз ва совхозларнинг ўзида ишлаб чиқаришни концентрациялашнинг ўсиши, уларни чуқурроқ ихтисослаштириш ва хўжалик ички ихтисослашувини амалга ошириш муҳим резерв ҳисобланади. Шуни ҳисобга олиш керакки, масалан, чорвачилик комплекслари ҳозирча маҳсулотнинг оз қисмини бермоқда, чорвачилик маҳсулотларининг кўп қисми эса колхоз ва совхозларнинг фермаларида ишлаб чиқарилмоқда. Уларни реконструкция қилиш ҳозирги даврда унча кўп капитал маблағ сарфламай туриб, маҳсулот ишлаб чиқаришини кўпайтиришга имкон беради.

Колхоз ва совхозларнинг ихтисослашувини уларнинг хўжаликлараро кооперативлашувига қарама-қарши қўймаслик керак. Хўжаликлараро кооперация тармоқлар сонини чеклашга ва ҳар бир колхоз ва совхознинг чуқур

ихтисослашувига ёрдам беради. Бу икки процесс бирбири билан узвий боғланган, буни қишлоқ хўжалигини ривожлантириш тажрибасида ҳисобга олмоқ керак. Бошқача сўзлар билан айтганда, ҳар қандай ишдаги сингари бу ерда ҳам ҳаддан ошишларга йўл қўймаслик керак, хўжаликларо кооперативлашувни колхоз ва совхозларнинг ўзидағи ишлаб чиқаришни ихтисослаштиришни ривожлантириш ва чуқурлаштириш билан моҳирлик билан бирга қўшиб олиб бормоқ керак. Иирик чорвачилик комплекслари қуришга, колхоз ва совхозларнинг фермаларини реконструкция қилишга сарфланадиган капитал маблағларни тақсимлаш вақтида буни ҳисобга олиш муҳимdir.

Юқорида сўз борган аграр кооперативлаштириш билан бир қаторда аграр-саноат кооперативлаштириш ҳам тобора ривожланиб бормоқда, бу эса колхоз ва совхозлар билан уларга хизмат қилувчи корхоналар ўртасида стабил алоқалар боғланишини таъминлайди.

Партияning қишлоқ хўжалик соҳасидаги иқтисодий сиёсати қишлоқда бутун хўжалик механизмини янада такомиллаштиришни назарда тутади. Ўтган йилларда бу соҳада кўп ишлар қилинди. Ҳозирги вақтда вазифа таркиб топган бошқариш ва планлаштириш системасини мутлақо бузиб ташлашдан эмас, балки КПСС Марказий Комитети март (1965 йил) Пленумидан кейин белгилаб берилган илмий асосланган тадбирлар системасини изчиллик билан амалга оширишдан иборат. Бутун иш сифатини яхшилаш ҳам худди мана шунда на-моён бўладики, бу ўнинчи беш йилликдаги бутун иқтисодий сиёсат учун характерлидир.

Чунончи, пландан ташқари маҳсулот сотганлик учун кўпроқ рағбатлантириш системасини қўлланиш практикасини такомиллаштириш керак. Бу тадбирларнинг планлаштириш системасидаги аҳамияти ҳаммага маълум. Лекин шу ҳам шубҳасизки, пландан ташқари маҳсулот сотганлик учун кўпроқ рағбатлантириш хўжаликларни пасайтирилган планлар тузишга ундейди. Шунпиг учун пландан ташқари маҳсулот сотганлик учун рағбатлантириш системасини самарали қўлланишнинг зарур шарти сифатида планлаштиришнинг асосланган нормативларипи ишлаб чиқиш катта аҳамиятга эгадир. Мунтазам даромад олиб турилишипи таъминлаш ва йиллар бўйича такрор ишлаб чиқариш шароитларини ба-

варлаштириш каби специфик проблема ҳам кўндаланг бўлиб туриди. Чунки ҳосил мўл бўлган йилда маҳсулот қиймати паст бўлади, хўжаликлар пландан ташқари маҳсулотни оширилган баҳода сотадилар. Шундай бўлиб чиқадики, маҳсулот бирлигига қилинган сарф кам бўлади, уни сотиш нархи эса анча юқори бўлади. Ҳосил кам бўлган йилда аҳвол бунинг нақ акси бўлади: маҳсулот кам олинади, унинг таннархи юқори бўлади, баҳо эса паст бўлади, чунки хўжалик давлатга маҳсулот сотиш планини ошириб бажариш имконига эга бўлмайди.

Рағбатлантириш системасида моддий ишлаб чиқариш тармоғи бўлган қишлоқ хўжалигининг хусусиятларини тўлароқ ҳисобга олиш керак бўлади. Қишлоқ хўжалигига олинган ҳосил миқдори ва шу билан боғлиқ бўлган бошқа кўрсаткичлар ҳамиша ҳам иш сифатини етарли даражада тўла ва тўғри характерлайвермайди. Ҳаммага маълумки, ҳосил мўл бўлган йилларда ҳатто ишлаш осон бўлади ва кўп маҳсулот олинади. Шароит ноқулай бўлган йилларда табиатнинг стихияли кучларининг салбий таъсирини юмшатиш учун кўп куч сарф қилишга тўғри келади. Кўп меҳнат қилинишига қарамай, бундай йилларда одатда кам маҳсулот олинади. Ҳолбуки бундай хусусиятлар моддий ва маънавий рағбатлантириш системасида колхоз ва совхозларнинг ишига умумий баҳо беришда ҳамиша ҳам ҳисобга олинавермайди.

Қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришини ривожлантириш тадбирлари системасида шахсий ёрдамчи хўжаликда маҳсулот етиштиришни тартибга солиш муҳим ўрин эгаллайди. Партияning шахсий ёрдамчи хўжаликка нисбатан тутган сиёсати программ ҳужжатларда аниқ ифодалаб берилган. Бу сиёсат шунга асосланадики, ҳозирги даврда шахсий ёрдамчи хўжалик мамлакатнинг қишлоқ хўжалик маҳсулотларига эҳтиёжларини қондиришнинг муҳим резервидир. Шахсий ёрдамчи хўжалик бутун қишлоқ хўжалик маҳсулотининг 27 процентини, жумладан чорвачилик маҳсулотининг 34 процентини ва деҳқончилик маҳсулотининг 19 процентини беради. Гарчи шахсий ёрдамчи хўжаликнинг салмоги камайиб бораётган бўлса-да, лекин аҳоли хўжалигига маҳсулот етиштиришнинг абсолют ҳажми бирмунча кўпаймоқда. Агар 1961—1965 йилларда шахсий хўжаликда етиштирилган маҳсулот ҳажми ўрта ҳисобда йилига 21,3 мил-

лиард сүмни ташкил этган бўлса, 1966—1970 йилларда — 23,4 миллиард сүмни ва 1971—1975 йилларда 24,3 миллиард сүмни ташкил этди.

Бундан шу маъно келиб чиқадики, шахсий ёрдамчи хўжаликни ривожлантириш қишлоқ аҳолисининг шахсий иши эмас, балки муҳим ижтимоий функциядир. Гап, яқин ўтмишда бўлганидек, ёрдамчи хўжаликни вақтидан илгари чеклаб қўйишга асоссиз уринишларга йўл қўймаслик ва бутун чоралар билан бунинг олдини олиб қолиш тўғрисидагина кетаётганий йўқ. Ҳозирги даврда бу камлик қиласи. Колхоз ва совхозларнинг жамоат хўжалигини ривожлантиришга зарар етказмаган ҳолда шахсий ёрдамчи хўжаликда маҳсулот етиширишини кўпайтириш учун зарур иқтисодий шароит яратиш ва бундан қишлоқ аҳолисининг моддий манфаатдорлигини таъминлаш муҳимдир.

Гап шундаки, жамоат хўжалигидан олинадиган даромадларнинг ўсиши ва қишлоқдаги турмуш шароитининг яхшиланиб бориши билан бирга шахсий ёрдамчи хўжаликни ривожлантиришнинг илгари катта роль ўйнаган стимуллари камайиб бормоқда. Ёрдамчи хўжаликни ривожлантиришдан қишлоқ аҳолисини манфаатдор қилмоқ зарур, бу эса иқтисодий шароитни тартибга солиш билан таъминланади. Томорқа ерларни ишлашга, янги туғилган чорва молларни сотиб олишга ва уларни ем-хашак билан таъминлашга, ортиқча маҳсулотни сотишга ёрдам бериш катта аҳамиятга эга, аммо ҳамма хўжаликда ҳам шундай қилинаётганий йўқ.

Қишлоқ хўжалик маҳсулотлари етиширишини кўпайтиришга қаратилган умумий тадбирлар системасида шахсий ёрдамчи хўжалик имкониятидан тўла фойдаланиш ҳам муҳимдир, лекин, турган гапки, бунда колхоз ва совхозларнинг ижтимоий ишлаб чиқаришини ривожлантиришга зарар етмаслиги шарт. Шахсий ёрдамчи хўжалик маҳсулотлари ягона халқ хўжалиги планига киритилади. Шахсий ёрдамчи хўжаликни ривожлантириш шароитини ҳам планли равишда, давлат йўли билан тартибга солиш керак. Бу эса партиянинг аграр сиёсатида шахсий ёрдамчи хўжаликнинг ролига берилган баҳодан узвий равища келиб чиқади.

Ҳозирги шароитда қишлоқ аҳолисининг фаровонлиги ошганлиги, эҳтиёжи ва социал активлиги ўсиб бораётганлиги муносабати билан социал факторларни тартиб-

га солиш қишлоқ хўжалигини ривожлантиришда тобора катта аҳамиятга эга бўлиб бормоқда. Ўтган икки беш йиллик ичидаги шаҳар билан қишлоқдаги турмуш шароитини бир-бирига яқинлаштириш соҳасида кўп ишлар қилинди. Юқорида колхоз ва совхозларда меҳнатга тўланадиган ҳақнинг ўсиб бораётганлиги тўғрисидаги маълумотлар келтирилган эди. Бу ерда шуни таъкидлаб ўтиш керакки, қишлоқ хўжалигида меҳнат ҳақи бошқа тармоқлардагига қараганда тезроқ ошди. Чунончи, 1965—1975 йилларда умуман ҳалқ хўжалиги бўйича ишчи ва хизматчиларнинг ўртача ойлик иш ҳақи 52 процент ошган бўлса (96,5 сўмдан 146 сўмга етган бўлса), колхозларда — 83 процент ошди (51 сўмдан 93 сўмга етди) ва совхозларда 69 процент ошди (75 сўмдан 127 сўмга етди). Шу асосда шаҳар билан қишлоқда меҳнатга ҳақ тўлаш даражаларида тафовут анча камайди. Ўнинчи беш йилликда бу тенденция янада кучаяди. Ишчи ва хизматчиларнинг меҳнат ҳақи 16—18 процент, колхозчиларнинг меҳнат ҳақи 24—27 процент кўпаяди.

КПСС XXV съездиде белгиланганидек, колхозчилар меҳнатига тўланадиган ҳақнинг янада тезроқ ошириб борилиши колхозлардаги меҳнат ҳақининг давлат корхоналарида тўланадиган меҳнат ҳақи даражасига янада яқинлашувига ёрдам беради.

Қишлоқда меҳнатга тўланадиган ҳақнинг илдам суръатлар билан ўсиши қишлоқ аҳолиси даромадларининг ва турмуш даражасининг ўсишига ёрдам берди.

Меҳнатга тўланадиган ҳақнинг янада ўсиши билан бир қаторда ҳозирги вақтда қишлоқда социал факторларни тартибга солишда қишлоқдаги турмуш шароитини тубдан ўзгартиш, уни шаҳардаги турмуш шароитига яқинлаштириш биринчи даражали аҳамиятга эгадир, бунга КПСС XXV съездининг материалларида катта эътибор берилди.

* * *

Қишлоқ хўжалигини ривожлантириш соҳасида КПСС XXV съезди ишлаб чиқсан ва партиянинг иқтисодий стратегияси ва аграр сиёсатининг асосий қоидаларини ўз ичига олган программани изчиллик билан амалга ошириш қишлоқларимизда ишлаб чиқарувчи кучларниң ривожланишига ва ижтимоий мупосабатларниң такомиллашувига актив, самарали таъсир кўрсатади.

РIVОЖЛАНГАН СОЦИАЛИСТИК ЖАМИЯТДА МЕҲНАТНИНГ ХАРАКТЕРЛИ БЕЛГИЛАРИ

КПСС XXV съезди белгилаб берган иқтисодий ва социал тараққиёт вазифаларини амалга ошириш бутун халқнинг меҳнат активлиги ва ижодий ташаббусига боғлиқ. Совет кишилариннг қаҳрамонона меҳнати мамлакат тараққиётининг барча босқичларида муваффақиятларимиз ва ғалабаларимизнинг манбай бўлиб келди.

Халқнинг меҳнат гайрати ва ташаббуси совет жамиятини ривожлантиришнинг бекиёс кенг ва мураккаб вазифалари ҳал этилаётган ҳозирги замон шароитида янада каттароқ аҳамият касб этади. Партия XXV съездининг материалларида барча меҳнаткашларнинг ижодий активлиги ва ташаббусини ривожлантиришга, халқ хўжалигининг барча соҳаларида меҳнат унумдорлигини ошириш ва меҳнат шароитини яхшилашга катта эътибор берилмоқда. Ривожлангаи социалистик жамиятда эркин ижодий меҳнатнинг табиатидан келиб чиқадиган жуда катта афзаллик ва имкониятлардан тўлароқ фойдаланиш муҳимдир.

1- §. СОЦИАЛИЗМ ШАРОИТИДА МЕҲНАТНИНГ ХАРАКТЕРИ

Социалистик жамиятдаги меҳнатни характерлашда икки аспектни: биринчидан, жамият ҳаётининг барча босқичларида меҳнатга хос бўлган умумий белгиларни ва, иккинчидан, меҳнатнинг социализм табиатидан келиб чиқадиган социал-иқтисодий хусусиятларини ажратиб кўрсатмоқ керак. Бундай ёндашиш социализм даврида

мәхнатнинг катта афзалликларини ва ижодий, яратувчилик имкониятларини тушуниб олишга ва улардан фойдаланишга, ривожланган социалистик жамият шароитида мәхнат спецификасини ўрганиб олишга имкон беради.

Ҳамиша, инсоният тараққиётининг барча босқичларида мәхнат жамият ҳаётининг асоси бўлиб келган. Қишилар истеъмол қилмасалар, ўз эҳтиёжларини қондирмасалар яшай олмайдилар. Овқатланиш, кийиниш ва бошқа эҳтиёжларни қондириш учун ишлаб чиқариш керак. «Жамият истеъмол қилмасдан тура олмаганидек, ишлаб чиқармасдан ҳам тура олмайди»,— деб ёзган эди К. Маркс¹.

Моддий ишлаб чиқариш, мәхнат кишиларнинг яشاши учун зарур воситалар беради, жамият бойлигининг манбаидир. Моддий ишлаб чиқаришнинг ривожланиши, бу соҳадаги мәхнат барча бошқа соҳаларнинг мавжуд бўлиб туриши ва ривожланишининг туб асосидир. Қишилар сиёsat, идеология, маданият билан шуғулланишдан аввал овқатланишлари, кийинишлари ва бошқа моддий эҳтиёжларини қондиришлари керак. Моддий ишлаб чиқаришдаги мәхнат маданиятни, онг-билимни ва ишлаб чиқаришдан ташқари барча соҳаларни ривожлантириш учун керакли воситалар беради.

Бу қоидаларнинг ҳаммаси социализм шароитидаги мәхнатга ҳам тааллуқлидир. Совет кишиларнинг мәхнати жамият бойлигининг, экономика ва маданиятни ривожлантиришнинг манбаи бўлиб хизмат қиласди. Мәхнат унумдорлигини ошириш асосида халқимизнинг моддий эҳтиёжлари тобора тўлароқ қондириб борилади. Шу асосда кишиларнинг маънавий ва маданий эҳтиёжлари ўсиб боради. Халқнинг мәхнати билангина маданият ва маориф соҳасини ривожлантириш, медицина ва майший хизмат кўрсатишни яхшилаш ресурслари яратилади.

КПСС XXV съездининг қарорларига мувофиқ ўнинчи беш йилликда мәхнат унумдорлигини ошириш ҳисобидан саноат маҳсулоти ўсимининг тахминан 90 проценти, қишлоқ хўжалиги ва қурилишда маҳсулот ўсимининг ҳаммаси, мамлакат миллий даромади кўпайган қисмнинг 85—90 проценти ҳосил қилинади.

¹ К. Маркс. «Капитал», I том, Уздавнашр, 1965, 626-бет.

Ижтимоий мулк — социализм даврида меҳнат характерини ўзгариш асоси

Социализм шароитида меҳнатнинг аҳамияти ва имконияти янада кўпроқ ортади. Бу меҳнат характерининг тубдан ўзгариши билан боғлиқдир. Ҳар қандай жамиятда меҳнат характеристи ишлаб чиқариш воситаларининг қандай мулклиги билан белгиланади. Социализм ижтимоий мулкка асосланган. Бу ерда меҳнаткашларнинг ўзлари ишлаб чиқариш воситаларининг эгаларидирлар.

Лекин бу ҳар бир киши айрим ва бошқаларга боғлиқ бўлмаган ҳолда корхоналарга ва ишлаб чиқариш воситаларига эгалик қиласди, фақат ўз манфаатларини кўзлаб уларни худди ўз мулкидек тасарруф этади, деган маънони билдирамайди. Жамият маблағларни корхоналарга бириктириб беради, колхозларда эса ердан ташқари ишлаб чиқариш воситалари шу хўжаликнинг мулки ҳисобланади. Фақат шу корхона коллективи составида гина ҳар бир киши ишлаб чиқариш воситаларини тасарруф қиласди. Фақат ижтимоий ишлаб чиқаришнинг иштирокчиси сифатида ҳар бир меҳнаткаш бошқа ходимлар билан биргаликда ижтимоий бойликнинг тўла ҳуқуқли эгасига айланади.

Социализм даврида ижтимоий мулк — чуқур маъноли кенг тушунчадир. Мулк тўғрисида одатда ундан кимларнинг манфаатлари йўлида фойдаланилишига ва уни кимнинг реал тасарруф этишига қараб фикр юритадилар. Бу социализмга ҳам тааллуқлидир. Бу ерда ҳар бир киши ижтимоий бойликнинг эгасидир. Бу ишлаб чиқариш воситалари ва маҳсулотлардан барча меҳнаткашларнинг манфаатлари йўлида фойдаланилишида намоён бўлади. Мамлакат қанча бой бўлса, ижтимоий бойлик қанча кўп бўлса, совет кишилари шунча яхши яшайдилар, уларнинг моддий ва маънавий эҳтиёжлари шунча тўлароқ қондирилади.

Бунинг боиси шуки, бизда ижтимоий мулк реал мавжудdir, бутун ҳалқ, барча меҳнаткашлар шу мулкнинг тўла ҳуқуқли эгасидирлар. Мулк эгаси сифатида уларнинг ўзлари мулкни бутун жамият манфаатларини ҳисобга олиб тасарруф этадилар. Бу турли формаларда, жумладан барча ходимларнинг ўз корхонаси ёки ташкилоти ҳаётида, ишлаб чиқаришни бошқаришда актив иштирок этишида ифодаланади.

Социализм даврида ижтимоий мулкдан барча меҳнаткашларнинг манфаатлари йўлида фойдаланилганлиги ва улар бу бойликни тасарруф этганликлари сабабли, жамиятнинг барча аъзолари манфаатларининг бирлиги таъминланади. Хусусий мулк кишиларни бир-биридан ажратиб юборадиган, улар манфаатлари ўртасида қарама-қаршиликни келтириб чиқарадиган капитализмдан социализмнинг принципиал фарқи ана шунда намоён бўлади.

Социализм даврида меҳнатнинг муҳим белгилари

Социализм даврида меҳнатнинг муҳим белгилари ижтимоий мулкнинг харakterидан келиб чиқади. Бу белгиларни батафсилроқ қараб чиқамиз. Аввало ижтимоий мулк меҳнатнинг умумий лигини, ҳар бир кишининг меҳнат қилиш ҳуқуқини белгилайди. Ишлаб чиқариш воситалари меҳнаткашларга тегишли бўлиб, уларнинг манфаатлари йўлида фойдаланилади. Бинобарин, халқ хўжалигини шундай ривожлантириш керакки, токи барча меҳнаткашлар иш билан машғул бўлсин. Бу социализмнинг жуда катта афзаллиги ва ютуғидир.

Социализм ўз табиатига кўра капитализмнинг муқаррар йўлдоши бўлган ишсизликни истисно қиласди. Конституция ҳар бир гражданинг меҳнат қилиш ҳуқуқини гарантиялади.

Социализм даврида меҳнат эркин меҳнатdir. Бу ўзи учун, ўз жамияти учун меҳнатdir. Тарихда биринчи марта ўлароқ социализм меҳнатни эрксиз мاشаққатли меҳнатдан ўзи учун, бутун жамият учун қилинадиган эркин меҳнатга айлантиради. Ваҳоланки, меҳнат ҳамиша эрксиз, мешаққатли меҳнат бўлиб келган эди.

Эркин меҳнат ва ҳар кимнинг меҳнат қилиш ҳуқуқи социализм шароитида меҳнатдан озод бўлишни билдирамайди. Эркин меҳнатни ҳар кимнинг ўз хоҳишича ҳаракат қилиш ҳуқуқи деб мешчанларча тасаввур қилиш социализмнинг табиатига мутлақо зиддир. Эркин меҳнат айни вақтда жамият баҳт-саодати йўлида ишлаш, меҳнат интизомига қатъий риоя қилиш зарурлигини билдиради.

Меҳнат қилиш ҳуқуқи айни вақтда меҳнат қилиш ма жбурийлигини ифодалайди. Бу социализм

давридаги меҳнатнинг бир-бири билан боғлиқ икки томонидир. Бу ҳар икки томон бирлигининг асоси ижтимоий мулкдир. Ҳудди шу ижтимоий мулк ҳар бир кишининг меҳнат қилиш ҳуқуқини гарантиялайди. Шу билан бирга ижтимоий мулкдан шу нарса келиб чиқадики, социализм даврида баъзи бировлар бошқаларнинг меҳнати ҳисобидан яшай олмайди, фақат меҳнат тирикчилик учун зарур бўлган неъматларни олиш воситасидир. Социализм айрим кишиларнинг ишламай туриб даромад оладиган доимий манбага эга бўлиш имконини истисно қиласди. Текинхўрлик социализмнинг табиатига зиддир. Буларнинг ҳаммаси «Ишламаган — тишламас», «Ҳар кимдан — қобилиятига яраша, ҳар кимга — меҳнатига яраша» деган машҳур принципларда ўз ифодасини топади.

Социализм даврида меҳнат бевосита ижтимоий меҳнатдир. Меҳнат ҳамиша ижтимоий характерга эга бўлади. Қиши мутлақо якка ҳолда, бошқа одамлар билан алоқада бўлмай туриб меҳнат қила олмайди. Меҳнатнинг ижтимоий характери турли формаларда намоён бўлади. Аввало ҳар бир корхона бошқа хўжаликлар билан маҳкам алоқада бўлади. Бу алоқа турли йўллар билан олиб борилади. Корхона четдан хом ашё, материаллар, машиналар, станоклар олади ва ўз навбатида ўз маҳсулотини бошқа корхоналарга беради. Шу тариқа ҳалқ хўжалиги билан қалин алоқалар ўрнатилиди, корхона ижтимоий ишлаб чиқаришнинг узвий қисмига айланади. Бошқача сўз билан айтганда, ҳар бир корхона, хўжалик бошқа кишиларнинг ёки корхоналарнинг эҳтиёжларини, яъни ижтимоий эҳтиёжларни қондириш учун жамиятга ишлайди. Ҳудди мана шунда биринчи навбатда меҳнатнинг ижтимоий характери ифодаланди.

Корхонада кўп одамлар биргаликда ишлайдилар. Бу ерда тайёр маҳсулот барча ходимлар меҳнатининг натижасидир. Бундай ҳолда меҳнат процессининг ўзи ижтимоий характерга эга бўлади. Лекин ҳатто одам йирик корхонадан ташқарида айрим ҳолда ишласа (айтайлик, ҳунарманд ёки майда деҳқон бўлса), шунда ҳам у барibir минглаб кўринмас иплар билан жамиятга боғланган бўлади. У бошқалардан қурол ва машина, материал ва хом ашё олади. Маҳсулотни ўзи учун эмас, балки бошқалар учун ишлаб чиқаради, яъни ижтимоий эҳтиёжни

қондириш учун ишлайди. Бу эса унинг меҳнати ижтимоий характерга эга эканлигини билдиради.

Бироқ турли шароитда меҳнатнинг ижтимоий характери турлича намоён бўлади. Хусусий мулк шароитида ҳеч ким жамиятдан план, буюртма олмайди. Ҳар ким бозорга асосланади, бозорда талаб бўлган нарсани ишлаб чиқаради. Кўпинча шундай бўладики, маҳсулот ишлаб чиқарилган-у, лекин у жамиятга керак бўлмайди, бозорда унга бўлган эҳтиёж қондирилган бўлади. Ишлаб чиқариш стихияли ривожланган, ҳар ким жамиятнинг аниқ талабларини билмаган ҳолда бамисоли кўр-кўрона ишлайдиган шароитда бу муқаррар натижадир. Қисқача айтганда, хусусий мулк шароитида ҳеч ким ўзи ишлаб чиқарадиган маҳсулотнинг жамиятга кераклигии, шу маҳсулотга сарфланган меҳнатнинг жамият эътироф этишини олдиндан бўлмайди, бунга ишонмайди. Меҳнатнинг ижтимоий характери фақат бозорда, маҳсулотни сотиш пайтида намоён бўлади. Бошқача қилиб айтганда, хусусий мулк шароитида меҳнат яширин ижтимоий характерга эгадир.

Социализм шароитида аҳвол бошқача. Бутун экономика ягона план бўйича ривожланади. Жамиятнинг тегишли органлари мамлакатнинг у ёки бу маҳсулотга эҳтиёжини аниқлайди. Сўнгра шу асосда ҳар бир корхонага план берилади. Бу план шу корхонанинг жамият эҳтиёжларини қондиришдаги ўрнини белгилайди. Корхона кўр-кўрона ишламайди, у ўзи яратган маҳсулотнинг мамлакатга кераклигини олдиндан билади. Жамият корхонага план берар экан, бу билан маҳсулот ва уни ишлаб чиқариш учун зарур бўлган меҳнат жамиятга кераклигини тасдиқлайди. Бу эса ҳар бир корхона ходимларининг меҳнати олдиндан, сарфланганига қадар, жамият томонидан эътироф этилишини билдиради. Социализм шароитида меҳнат бевосита-ижтимоий характерга эгадир. Меҳнатни жамият маҳсулот ишлаб чиқарилганлигидан ва сотилганидан кейин эмас, бозор орқали эмас, балки ишлаб чиқариш процессига қадар бевосита эътироф этади. Меҳнатнинг бундай характери пропорцияга қатъий риоя қилишга ва халқ хўжалигини баланслаб олиб боришга имкон беради.

Социализмнинг табиати меҳнатага ижодий муносабатни, кишиларнинг ижодий активлигини келтириб чиқаради. Социализм меҳнатга илгари мисли кўрилмаган

стимулларни яратади. Бундай стимуллар меҳнаткашларнинг ташаббусини ва ижодий активлигини келтириб чиқаради.

Меҳнатнинг ана шу белгилари коммунистик жамиятнинг ҳар иккала фазаси учун — социализм учун ҳам, коммунизм учун ҳам умумийдир. Шу билан бирга социализм босқичида меҳнатнинг ўз хусусиятлари ҳам бўлади. Булардан энг муҳими шуки, социализм шароитида меҳнат ҳали биринчи ҳаётий эҳтиёжга айланмаган, у асосан тирикчилик воситасидир. Социализм ижодий меҳнатга ундовчи юксак мотивлар яратади. Кўп кишилар учун ҳалол меҳнат, қобилиятига яраша ишлаш ички эҳтиёжга айланган. Бироқ бу умумий қоида эмас, социализм шароитидаги меҳнатнинг умумий характеристикаси эмас.

Меҳнатнинг шундай характерда бўлишининг сабаби кишилар онгида эмас. Марксизм-ленинизм бирон-бир ижтимоий ҳодисанинг асосини экономикада, ишлаб чиқарувчи кучларнинг ривожланиш даражасида кўришга ўргатади. Бу социализм шароитидаги меҳнатнинг характеристига ҳам тааллуқлидир. Меҳнат ҳали биринчи ҳаётий эҳтиёжга айланмаганлигининг сабаби социализм шароитида мавжуд бўлган ишлаб чиқарувчи кучлар тараққиётининг даражаси ва меҳнат шароитидир. Ҳар қандай меҳнат ҳам кишининг биринчи ҳаётий эҳтиёжи бўлавермайди. Фақат кишининг манфаатларига ва майлларига жавоб берадиган ижодий меҳнатгина шундай меҳнат бўла олади. Социализм даврида ишлаб чиқаришнинг ҳолати ҳамиша ҳам шундай меҳнат шароитини таъминлайвермайди. Оғир жисмоний меҳнат ҳали сақланиб қолган, бир қанча тармоқларда зарарли ишлаб чиқариш шароитлари бартараф қилинмаган. Кўпгина ишларда меҳнат етарли даражада ижодий ва қизиқарли эмас. Иқтисодий шароитлар кишига ўзи ёқтирган иш билан шуғулланишга ҳали ҳамиша ҳам имкон беравермайди. Меҳнатни биринчи ҳаётий эҳтиёжга айлантириш ишлаб чиқарувчи кучлар тараққиётининг юксак даражада бўлишини, меҳнат шароити ва мазмунини сифат жиҳатдан ўзгартишни тақозо этади.

Модомики, социализм шароитида меҳнат биринчи ҳаётий эҳтиёж эмас экан, меҳнатга моддий стимулларни қўлланиш зарурдир. Шунинг учун социализм даврида неъматлар текис тақсимланмайди, балки меҳнатга яраша тақсимланади. Бундай тақсимлаш кишиларни яхши-

роқ ишлашга, ўз малакасини оширишга рағбатлантиради. Текисчилик мәҳнатдан манфаатдорликни камайтиради, бошқалар ҳисобига яшаш кайфиятини келтириб чиқаради.

Ривожланган социализм шароитида мәҳнатнинг хусусиятлари

Социализм давридаги мәҳнатнинг характеристики түғрисида юқорида айтилган гапларнинг ҳаммаси ривожланган социализм босқичига ҳам баббаравар тааллуқлидир. Лекин бу босқичда мәҳнатнинг мазкур белгиларининг намоён бўлишида айрим хусусиятлар бўлиб, улар ривожланган социализм моҳиятини акс эттиради.

Ривожланган социализм — етук социализмдир, у ўз табиатига кўра шундай бўлиши керак. Бу мәҳнатнинг характеристикасига ҳам тааллуқлидир. Етук социализм шароитида мәҳнатнинг социализмга хос бўлган белгилари, унинг афзалликлари ва имкониятлари тўла намоён бўлади.

Ривожланган социализм шароитида мәҳнатнинг мазмуни ва шароитидаги ўзгаришларнинг асоси ишлаб чиқарувчи кучларни ривожлантиришда эришилган даражава жамиятнинг иқтисодий потенциалидир. 1940 йилдан бўён мамлакатнинг миллий даромади 11,3 баравар, саноат маҳсулоти ҳажми 17 баравар, қишлоқ хўжалик маҳсулоти 2,4 баравар кўпайди.

Халқ хўжалигининг кадр потенциали анча ўзгарди. 1975 йилда халқ хўжалигида ишчи ва хизматчиларнинг умумий ўртача йиллик сони, давлат қишлоқ хўжалик корхоналарини ҳам қўшганда, 102,2 миллион кишидан иборат бўлди. Шу кўрсаткич динамикаси түғрисида тасаввурга эга бўлмоқ учун бир қанча йилларга оид маълумотларни келтирамиз. 1940 йилда бутун халқ хўжалигига ишчи ва хизматчилар сони 33,9 миллион киши бўлган бўлса, 1950 йилда — 40,4 миллион, 1955 йилда — 50,3 миллион, 1960 йилда — 62 миллион, 1965 йилда — 76,9 миллион ва 1970 йилда — 90,2 миллион кишини ташкил этди.

Юқорида келтирилган рақамларда фақат давлат корхоналари ва муассасалари ходимларининг сони келтирилди. Уларда колхозчилар ҳисобга олинмаган. 1975 йил-

да колхозларнинг жамоат хўжалигида қарийб 15,7 миллион ўртacha йиллик ходим шуғулланди.

Экономикадаги чуқур сифат ўзгаришлари иш билан машғул бўлганларни ҳалқ хўжалиги тармоқлари бўйича тақсимлагандан ҳам яққол кўринади. 1940 йилда саноат ва қурилишда барча ишловчиларнинг 23 проценти машғул бўлган бўлса, 1950 йилда — 27, 1955 йилда — 30, 1960 йилда — 32, 1965 йилда — 36, 1970 ва 1975 йилларда — 38 проценти машғул бўлди. Қишлоқ ва ўрмон хўжалигида машғул бўлганларнинг салмоғи узлуксиз камайиб бормоқда. 1940 йилда бу соҳада жами ишга яроқли аҳолининг 54 проценти машғул бўлган бўлса, 1950 йилда ҳалқ хўжалигида ишловчи барча ходимларнинг 48, 1955 йилда — 44, 1960 йилда — 39, 1965 йилда — 31, 1970 йилда — 25 ва 1975 йилда — 23 проценти машғул бўлди.

Экономиканинг ва ижтимоий бойликнинг ўсиши ишлаб чиқаришдан бошқа соҳани ривожлантириш учун кўпроқ ресурслар ажратишга имкон берди, бу эса ҳалқнинг маънавий ва маданий эҳтиёжлари ўсиши муносабати билан жуда муҳим аҳамият касб этади. Ишлаб чиқаришдан бошқа тармоқларда машғул бўлган ходимларнинг салмоғи тўғрисидаги маълумотлар диққатга сазовордир. 1940 йилда моддий ишлаб чиқариш тармоқларида барча ишловчиларнинг 88,3 проценти ва ишлаб чиқаришдан бошқа тармоқларда — 11,7 проценти машғул бўлган эди. 1950 йилда ишлаб чиқаришдан бошқа тармоқлардаги ходимларнинг салмоғи жами ишловчи аҳолининг 13,8 процентини, 1955 йилда — 15,4, 1960 йилда — 17, 1965 йилда — 20,4, 1970 йилда — 23,1, 1975 йилда — 24,5 процентини ташкил этди.

Ишлаб чиқаришдан бошқа тармоқларда машғул бўлганлар салмоғининг ошиб бориши мамлакат экономикасидаги сифат ўзгаришларининг муҳим кўрсаткичидир. Дафъатан қараганда бу маблағларни моддий ишлаб чиқаришдан чалғитадигандек бўлиб туюлиши мумкин. Аммо ресурсларни бундай «чалғитиши» асосий вазифани ҳал қилишга — ҳалқ фаровонлигининг ошишига, кишининг ҳар томонлама камол топишига, бутун турмуш тарзининг сифат жиҳатидан яхшиланишига имкон берадики, бу ўз навбатида моддий ишлаб чиқариш тармоқларини ҳам ривожлантиришнинг энг муҳим омилидир. Шуни ҳам ҳисобга олмоқ керакки, ишлаб чиқаришдан

бошқа соҳани жадал суръатлар билан кенгайтириш моддий ишлаб чиқаришнинг ривожланиш даражаси гоят ўсганлиги, иқтисодий потенциал ошганлиги учунгина мумкин бўлди.

Моддий-техника базаси ривожланганлиги туфайли халқ хўжалигининг барча тармоқларида меҳнат шароити тубдан ўзгарди, ходимлар малакаси ошди. Комплекс механизациялаш ва электрлаштириш кишилар меҳнатини енгиллаштироқда, оғир қўл меҳнати қўлланиладиган соҳа торайиб бормоқда, ҳамма соҳаларда меҳнат тобора ижодийлашиб бормоқда. Чунончи, қишлоқ хўжалигига энг малакали ходимлар бўлмиш механизатор кадрлар сони тез ўсиб бормоқда, буни қуидаги маълумотлар тасдиқлайди. 1928 йилда мамлакат қишлоқ хўжалигига тракторчилар, тракторчи-машинистлар, комбайнчилар ва шоферлар сони 18,2 минг кишини ташкил этган бўлса, 1940 йилда — 1,4 миллион, 1950 йилда — 1,36 миллион, 1960 йилда — 2,6 миллион, 1965 йилда — 3,1 миллион ва 1971 йилда — 3,5 миллион кишини ташкил этди. 1975 йил 1 апрелга қадар колхоз ва совхозларда 3,9 миллион механизатор бор эди. Илгарн қишлоқларимизга мутлақо маълум бўлмаган янги замонавий касбкорликлар вужудга келмоқда.

Ривожланган социализм экономикаси барча меҳнаткашларнинг ижтимоий ишлаб чиқаришни ривожлантиришдан манфаатдорлиги тўла намоён бўлиши учун шартшароит яратиб бермоқда. Ҳозирги вақтда мамлакатнинг иқтисодий потенциали оғир индустряига зарар етказмаган ҳолда кишиларнинг эҳтиёжларини қондиришга бевосита қаратилган тармоқларни ривожлантириш учун кўпроқ ресурслар ажратишга имкон бермоқда, бу ҳақда олдинги бобда батафсил гапириб ўтилди. Бундай шартнда ҳар бир кишининг турмуш тарзи экономика халқнинг манфаатлари ўйлида ривожланиб бораётганлигпдан, меҳнаткашларнинг ўзлари умумхалқ бойлигининг эгалари, мамлакатнинг хўжайинлари эканлигидан яққол далолат беради.

Иккинчи томондан, ҳозирги даврда меҳнат шароитини яхшилаш ва жамоат хўжалигини тежаб-тергаб олиб боришдан меҳнаткашларнинг манфаатдорлигини ошириш зарурияти кучайиб бормоқда. Кишиларнинг эҳтиёжи ва фаровонлик даражаси ошди. Ҳозирги вақтда кишини кўпинча моддий маъмурчилик эмас, балки ма-

даний ва маънавий эҳтиёжни қондириш, меҳнат шароитини яхшилаш кўпроқ қизиқтироқда. Ўз навбатида ишлаб чиқариш техника билап юксак дараҷада таъминланган шароитда ишларни кенг миқёсда олиб бориш ҳар бир кишига боғлиқ. Иш қўл билан бажарилган ҳоллар бошқа гап. Бунда кишининг меҳнатга муносабати, унинг моддий манфаатдорлиги фақат унинг сарфлаган меҳнати самарадорлигига таъсир қиласди. Кишига замонавий юқори унумли техника ишониб топширилиши мутлақо бошқа гап. Бунда кенг миқёсдаги ишларни бажариш, фақат у сарфлаган меҳнатнинг эмас, балки техникани ишлаб чиқарган ва технология циклининг илгариги босқичларида ишларни бажарган кўпдан-кўп бошқа кишилар сарфлаган меҳнатнинг қанчалик самарадорлиги унга боғлиқ бўлади. Ҳозирги шароитда меҳнат интизомига риоя қилиш ва кишиларнинг манфаатдорлигини ошириш ижтимоий ишлаб чиқаришни ривожлантиришда илгарнгига қараганда беқиёс дараҷада кўп аҳамиятга эгадир.

Халқ фаровонлигининг ошиши, меҳнат шароитининг яхшиланиши ва моддий манфаатдорликнинг мустаҳкамланиши — бу инсон ҳақида чуқур гамхўрликнинг намоён бўлишигина эмас, бу ўз-ўзидан равshan ва муҳим нарса, албатта, балки, шу билан бирга бу ҳозирги босқичда ишлаб чиқаришни динамик тарзда ривожлантиришнинг муҳим фактори ҳамдир. Шунинг учун ҳам КПСС XXV съездининг материалларида киши эҳтиёжларини янада тўлароқ қондиришга, унинг ҳар томонлама камол топишига ва совет кишиларининг бутун турмуш тарзини яхшилашга шундай катта аҳамият берилмоқда.

Қишлоқ хўжалигида меҳнатнинг хусусиятлари

Қишлоқ хўжалиги меҳнатнинг муҳим соҳасидир. Бу соҳада халқ хўжалигида ишловчи барча ходимларнинг 23 проценти шуғулланади. Агар фақат моддий ишлаб чиқариш соҳасида ишловчи ходимлар олинадиган бўлса, қишлоқ хўжалиги ҳиссасига барча ишловчиларнинг 33 проценти тўғри келади. 1974 йилда колхозларда ва давлат қишлоқ хўжалик корхоналарида 26,7 миллион киши ишлади, жумладан колхозларда 15,9 миллион ва

давлат корхоналарида — 10,8 миллион киши ишлади. Булардан 23,6 миллион киши бевосита қишлоқ хұжалик тармоқларида машғул бўлди. Қолганлари ёрдамчи корхоналарда, қурилишларда, капитал ремонт ишларида, уй-жой хұжалиги ва маданий-майиши хизмат кўрсатиш муассасаларида ишлади. Агар шахсий ёрдамчи хұжалик ҳам ҳисобга олинадиган бўлса, қишлоқ хұжалигидаги машғул бўлган ходимларнинг ўртача йиллик сони 28 миллион кишини ташкил этади.

Социализм шароитидаги меҳнатнинг юқорида баён қилинган социал-иқтисодий характеристикаси қишлоқ хұжалик меҳнатига ҳам тааллуқлидир. Лекин айни вақтда қишлоқ хұжалик меҳнатининг шу тармоқ спецификаси билан боғлиқ бўлган хусусиятлари ҳам бор. Аввало қишлоқ хұжалик меҳнати жуда мавсумийлиги билан фарқ қиласди. Бу эса колхоз ва совхозларни ишлаб чиқариш структурасини белгилашда ва ривожлантириладиган тармоқларни танлашда кишиларни қиши фаслида иш билан таъминлашни ва иш авжига чиққан ёз фаслида иш кучи танқислигини юмшатишни назарда тутишга мажбур этади. Қишлоқ хұжалигидаги меҳнатни ва ишлаб чиқаришни ташкил қилиш вақтида мамлакатнинг турли зоналари ва районларининг қишлоқ хұжалик меҳнати унумдорлигига таъсир этувчи табиий-иқтисодий хусусиятларини диққат билан ҳисобга олишга тўғри келади.

Қишлоқ хұжалигидаги меҳнат ер ва табиат билан боғлиқ. Шунинг учун ишлаб чиқаришни ерларнинг ҳосилдорлиги ва табиатда таркиб топган мувозанат сақлашиб қоладиган қилиб олиб бориш керак. Фан-техника тараққиёти тезлашганлиги муносабати билан атроф-муҳитни муҳофаза қилиш айниқса катта аҳамият касб этмоқда. Фан ва техниканинг барча ютуқларини, янги технологияни моҳирлик билан қўлланиш ва бунда фақат қисқа муддатли, ҳозирги самарани кўзлаб қолмасдан, анча кейин юз берадиган оқибатлар тўғрисида, фан-техника тараққиётининг қуршаб турган бутун муҳитга таъсири тўғрисида ҳам ўйлаш керак. Партия XXV съездининг материалларида бу масалаларга катта эътибор берилганилиги ҳам бежиз эмас.

Қишлоқ хұжалигидаги, айниқса деҳқончиликдаги меҳнатнинг хусусиятларидан бири меҳнат сарфлаш билан маҳсулот олиш ўртасида анча вақт ўтишидир. Бу

меҳнат сифати билан унга тўланадиган ҳақни ҳисобга олишнинг специфик проблемаларини келтириб чиқаради. Бу масалаларнинг ҳаммаси қандай ҳал этилиши, қишлоқ хўжалик меҳнатининг юқорида санаб ўтилган хусусиятлари амалда қандай ҳисобга олиниши китобнинг кейинги бобларида батафсил кўрсатиб ўтилади.

Қишлоқдаги меҳнат шароитининг специфик томони бўлиб, бу ҳамиша ҳам эътиборга олинавермайди. Қишлоқ хўжалигидаги меҳнатга ижтимоий баҳо беришда буни ҳисобга олиш муҳимdir. Қишлоқ хўжалик меҳнати табиат билан боғлиқ. Шу асосда қишлоқда меҳнат шароити кишилар учун анча енгил ва қулай деб ҳисоблаш расм бўлиб қолган. Бу унча тўғри эмас. Ҳатто қишлоқда кўп ишларнинг табиат бағрида, очиқ ҳавода бажарилганлиги ҳам бундай шароит инсон учун қулай эканлигини билдирамайди. Масалан, қаттиқ совукда ёки жазирама иссиқда ишлашни меҳнат қилиш учун нормал санитария-гигиена шароити яратиб берилган саноат корхонасида ишлашга қараганда енгилроқ деб бўлмайди.

Агар бир қанча тармоқларда, айниқса чорвачиликда қўл меҳнати кўп қўлланилиши, иш куни аниқ регламентга солинмаганлиги ҳисобга олинса, у ҳолда қишлоқда меҳнат шароити анча енгил ва жозибали деб айтиб бўлмаса керак. Масалан, кишиларнинг, айниқса ёшларнинг пландан ташқари қишлоқдан шаҳарга кетиб қолиши бунинг далилидир. Бунинг сабабларидан бири қишлоқ аҳолисининг меҳнат шароитидан қаноатланмаслигидир.

Колхоз ва совхозлардаги меҳнат малакасига баҳо беришнинг ҳам кўпгина спецификаси бор. Кўпинча, қишлоқ хўжалик ходимларининг кўпчилиги оддий, малакасиз меҳнат кишиларига таалуқлидир, деб ҳисоблайдилар. Бунда малака тўғрисида расмий ўқиш муддатларига ҳамда ишлаб чиқариш техникаси ва технологиясининг нозик томонларини билишга қараб фикр юритадилар. Чиндан ҳам, саноатда бундай билиш, одатда, билим юртлари, мактаблар ва курсларда таълим олиш билан боғлиқ. Буларнинг ҳаммаси ходимларнинг малакасига характеристика беришда расман қайд этилади ва акс эттирилади. Қишлоқда туғилган ва ўсган киши эса болалигидан бошлаб меҳнат процессида ишлаб чиқариш асосларини билиб боради. Лекин бу малака олиш сифа-

тида ҳеч қаерда ақс әттирилмайди ва қайд қилинмайди. Ваҳоланки, молларга қараш ёки экин ўстириш, айтайлик, токарлик станогида ишлашдан осон эмас, балки ҳатто қийинроқдир. Бу ерда ишнинг кўпгина нозик томонлари бор, чунки киши жонли организмлар билан иш кўради. Буларнинг ҳаммаси ҳамиша ҳам эътиборга олинмайди, кўпгина қишлоқ хўжалик ходимларининг меҳнати оддий, кам малакали меҳнат қаторига киритилади. Қишлоқ хўжалик меҳнатининг сифатига ва ходимлар малакасига баҳо беришда колхоз ва совхозларда меҳнат малакасининг вужудга келиш хусусиятларини тўлароқ ҳисобга олмоқ керак. Бу қишлоқ хўжалигида меҳнатга ҳақ тўлаш даражасини асослашга бевосита алоқадордир, чунки ҳалқ хўжалигининг турли тармоқларида меҳнат ҳақи ходимлар малакаси ва меҳнат сифати ҳисобга олииб белгиланади.

Колхозларда меҳнатининг колхоз мулки билан bogлиq бўлган бошқа хусусиятлари ҳам бор. Чунопчи, колхозларда мавжуд меҳнат ресурсларининг миқдори ҳамиша ҳам ишлаб чиқариш эҳтиёжлари билан бевосита боғланган бўлмайди. Давлат корхонаси ишлаб чиқаришнинг нормал ривожланиши учун қанча ходим керак бўлса, шунча ходимни ёллайди. Колхоз эса шу хўжаликда мавжуд бўлган кишилар билан ишлаб чиқаришни олиб боради. Баъзан ишлаб чиқариш структураси мавжуд колхозчилар сонига мувофиқлаштирилади. Колхоз ўз хўжалигининг меҳнатга яроқли ҳамма аъзоларини иш билан таъминлаши керак.

Ҳозирги вақтда қишлоқ хўжалигидаги меҳнат техника билан таъминланиш даражаси жиҳатидан саноатдаги меҳнатдан анча фарқ қиласи. Бу ерда сўз меҳнатининг энергия билан қуролланиш даражасини, фонд билан таъминланиш даражасини ва бошқа кўрсаткичларни тенглаштириш тўғрисида бораётгани йўқ. Турли тармоқларда меҳнатининг техника билан қуролланиш кўрсаткичларини таққослаётганда ҳар бир тармоқнинг спецификасини ҳисобга олмоқ керак. Саноатда ҳам айрим тармоқларда меҳнатининг техника билан қуролланиш дарежаси бир хил эмас. Қишлоқ хўжалигини саноат билан таққослаётганда буни эътиборга олиш айниқса муҳимдир.

Қишлоқ хўжалик меҳнатининг индустрисал меҳнат турларидан бирига айлананаётганлиги тўғрисида гапирил-

ғанда бошқа парса пазарда тутилади. Бунда гап қишлоқ хўжалигидаги қўйи меҳнатини технологик циклнинг барча босқичларида машиналар билан алмаштириш тўғрисида боради (саноатда бунга асосан эришилган). Комплекс механизацияни амалга ошириш бу вазифани амалий ҳал этишга хизмат қиласди. Лекин ҳатто қишлоқ хўжалиги ҳар томонлама индустрлаштирилган тақдирда ҳам бу тармоқда меҳнат ҳамиша ўз хусусиятларига эга бўлади. Буни ишлаб чиқаришни бошқаришда ҳисобга олиш муҳимdir.

2- §. РАҲБАРЛАР МЕҲНАТИНИНГ АҲАМИЯТИ ВА ХУСУСИЯТИ, РАҲБАР КАДРЛАР ОЛДИГА ҚЎЙИЛГАН ЛЕНИНЧА ТАЛАБЛАР

Социалистик жамиятини ривожлантиришда, меҳнат унумдорлигини ва барча меҳнаткашларнинг ижодий активлигини оширишда раҳбарлар меҳнати мұхим роль ўйнайди. Бу раҳбар кадрларнинг ишлаб чиқаришни бошқаришдаги ўрни билан белгиланади.

Раҳбар меҳнати ва унинг ишлаб чиқаришни бошқаришдаги ўрни

Раҳбарлар меҳнати меҳнатининг ижтимоий характери билан бөглиқ. Ҳар қандай колектив, ижтимоий уюшган меҳнат бошқаришга мұхтождир. Оркестрга дирижёр керак бўлганидек, биргалашиб ишлаётган кишиларга ҳам уларнинг ҳаракатларини мувофиқлаштириб туриш учун раҳбар зарурдир.

Социализм шароитида раҳбарлар меҳнатининг роли чексиз ошиб боради. Ижтимоий мулк кишиларнинг ягона мувофиқлаштирилган ҳаракатларининг асосидир. Капитализм шароитида хусусий мулк ишлаб чиқаришни мувофиқлаш ва бошқариш имконини айрим корхоналар доираси билан чеклаб қўяди. Хусусий кишилар қўлидаги ҳар бир айрим корхонада ходимлар меҳнати ташкил этилган ва планлаштирилган бўлади, ҳатто бу ишлар кўпинча анча аниқ қилинади. Лекин корхоналар ўртасида, бутун жамият миқёсида стихия ҳукмронлик қиласди. Социализм ижтимоий мулк базасида планлаштириш, ташкил қилиш ва бошқариш доирасини бутун ҳалқ хўжалиги миқёсига қадар кенгайтиради.

Ижтимоий мулк қарор топиши билан раҳбарларнинг бошқарув меҳнатининг чегаралари, миқёслари кенгайиб-

гина қолмасдан, балки шу билан бирга унинг маэмумий ҳам тубдан ўзгаради. Ижтимоий мулк барча кишилар манфаатларининг, шу жумладан раҳбарлар билан оддий ходимлар манфаатларининг бирлигини вужудга келтиради. Социализм улар ўртасида антагонизм бўлишини истисно этади. Уларнинг мақсадлари ва манфаатлари бир, умумий. Раҳбарлар барча ходимларнинг ташаббуси ва ижодий активлигини мамлакат олдида турган вазифаларни ҳал этишга қаратадилар.

Раҳбарлар меҳнатининг аҳамияти тўғрисида юқорида айтилган гаплар халқ ҳўжалигининг барча соҳаларига ва аввало ишлаб чиқариш соҳасига тааллуқлидир. Ишлаб чиқаришни бошқаришда раҳбарлар роли улар меҳнатининг характеристики билан белгиланади. Раҳбарлар меҳнати — бошқарув меҳнатидир. Шунинг учун раҳбарлар меҳнатининг аҳамияти ташкилотчилик ва бошқаришнинг ишлаб чиқаришни ривожлантиришда ўйнайдиган роли билан характеристланади. В. И. Ленин тўғри сиёsat, тўғри йўл ишлаб чиқилганидан кейин ишнинг муваффақияти аввало уни ташкил этишга боғлиқ деб таълим берган эди. Л. И. Брежнев КПСС Марказий Комитетининг партия XXV съездига Ҳисобот докладида Лениннинг бу сўзларини келтириб, бундай деб таъкидлайди: «Бизнинг сиёsatимиз, бизнинг йўлимиз худди шундай. Бинобарин, ишни ташкил этиш, яъни экономикикани бошқаришни сўзнинг кенг маъносида янада такомиллаштириш ҳал қилувчи звено бўлиб қолади»¹.

Бу қоида қишлоқ ҳўжалигига ҳам тўла тааллуқлидир. КПСС Марказий Комитети март (1965 йил) Пленуми партиянинг ҳозирги даврдаги аграр сиёsatининг асосий йўналишларини белгилаб берди. Бу йўналишлар қишлоқ ҳўжалигини ривожлантиришнинг узоқ муддатга мўлжалланган программасида ўз ифодасини топди. Бу программа қишлоқ ҳўжалигини ривожлантиришнинг ҳозирги вақтга, шунингдек узоқроқ келажакка мўлжалланган аниқ йўналишини белгилаб беради. Бу программа партиямиз XXV съездининг материалларида янада ривожлантирилди ва конкретлаштирилди.

Белгиланган вазифаларни амалга ошириш учун қишлоқ ҳўжалигига кўп миқдорда молиявий ва моддий-тех-

¹ КПСС XXV съездининг материаллари, 79-бет.

ник ресурслар ажратилди. Шундай қилиб, биз қишлоқ хўжалигини ривожлантиришнинг илмий асосланган аниқ программасига, уни амалга ошириш учун зарур бўлган ресурсларга эга бўлингандигини кўрамиз. Шундай шароитлар мавжуд бўлган ҳозирги пайтда қишлоқ хўжалигини юксалтиришга оид барча ишларнинг муваффақияти ҳар қачонгидан кўпроқ меҳнатни ташкил этишга ва бошқаришга боғлиқ.

Ўнинчи беш йиллик — сифат ва самарадорлик беш йиллигидир. Бу қишлоқ хўжалигига ҳам баббаравар тааллуқлидир. Қишлоқ хўжалигига сарфланаётган жуда катта ресурсларнинг самарадорлигини ошириш ва барча ишларни сифат жиҳатдан такомиллаштириш колхоз ва совхозлар ҳамда уларнинг бўлипмалари раҳбарларига ва мутахассисларига боғлиқ.

Ишлаб чиқаришнинг ривожланиши ҳам барча оддий ходимлар меҳнатининг сифатига, ҳам раҳбарлик савициясига боғлиқ. Бунда шуни қайд қилиб ўтиш мумкинки, раҳбар хўжалик якунларига ҳар бир айрим колхозчи ёки совхоз ходимига қараганда анча кўпроқ таъсир кўрсатади. Муайян конкрет участкада ишлаб чиқаришнинг ривожланиш кўрсаткичлари оддий ходимнинг ишга муносабатига, унинг меҳнати сифатига боғлиқ. Аммо раҳбарнинг иши, у қилган меҳнатнинг сифати эса бутун коллектив меҳнати сифатига тўппа-тўғри ва бевосита таъсир кўрсатади. Ҳар бир ходим ўзига топширилган ишни яхши, вижданан бажариши мумкин. Лекин агар у ёки бу ишни бажариш муддатлари ва усуслари асоссиз белгиланган бўлса (ишни бажариш муддатлари ва усусларини белгилаб олиш қишлоқ хўжалигига айниқса муҳим ҳисобланади), агар бир-бири билан боғлиқ бўлган операцияларни ўтказишда келишиб олинмаган бўлса, агар иш ёмон ташкил этилган бўлса, у ҳолда меҳнатнинг умумий натижаси пасайиб кетади. Аксинча, агар раҳбарлар ва мутахассислар ишлаб чиқариши ташкил этиш ва бошқариш билан боғлиқ бўлган барча масалаларни ишнинг кўзини билиб, малакали ҳал этсалар, бу ўзлари раҳбарлик қилаётган коллектив аъзолари ишнинг умумий самарадорлигини анча оширади, улар меҳнатини яна ҳам унумлироқ қиласди.

Колхоз ва совхозлар янги техника билан қуролланадиган, уларга ўғитлар ва бошқа моддий-техника восита-

лари етказиб бериш кўпаяётган, ҳамма тармоқларга янги технология жорий қилинаётган ҳозирги даврда бошқарув меҳнатини ташкил этиш ва бошқарув мадданиятини оширишнинг аҳамнити янада ошиб бормоқда.

Ривожланган социализм шароитида раҳбарлар меҳнатининг роли анча ошиб ва сифат жиҳатдан ўзгариб бормоқда. Аввало ҳалқ хўжалиги миқёслари ўси, унинг структураси анча мураккаблашди, ишлаб чиқаришни фан-техника революцияси ютуқларини ҳисобга олмай туриб ривожлантириб бўлмайди. Шу муносабат билан у ёки бу масалани ҳал этишнинг турли вариантлари бўлиш имкони ҳам кенгайиб бормоқда, бу эса раҳбарлардан чуқур билимни талаб қиласди.

Ҳар қандай хўжалик масаласини ҳал қилишда нуқул ишлаб чиқариш аспектларидан, яъни иқтисодий аспектлардан бошқа аспектларни ҳам ҳар қачонгидан кўра кўпроқ ҳисобга олмоқ керак. Бошқа факторлар ва мезонларни, чунончн, социал шароитларни, атроф-муҳитни муҳофаза қилиш зарурлиги ва бошқаларни ҳам эътиборга олмоқ керак.

Хўжалик юритиш механизминиг таомиллашуви, корхоналар ва қуий звеноларнинг планлаштириш ва бошқаришдаги ташаббусининг кенгаюви вазифа ва планларни ишлаб чиқиша, шунингдек уларни амалга оширишда раҳбарлар ролини анча оширади.

Экономикани ривожлантириш ва ишлаб чиқаришни бошқаришнинг ўзгарган шароитлари раҳбарлар олдига қўйиладиган талабларни оширади, улардан тегишли малака ва шахсий сифатларга эга бўлишни талаб қиласди.

Ҳар бир хўжаликда кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйишида кадрлар олдига қўйиладиган ленинча талабларга қатъий амал қилмоқ керак. КПСС нинг XXV съездси материалларида бу масалаларга жиддий эътибор берилди. Л. И. Брежнев КПСС Марказий Комитетининг съездга Ҳисобот докладида бундай деди: «Ҳозирги раҳбар ўзида партиявийликни ишнинг кўзини яхши билиш билан, интизомни ташаббус ва ишга ижодий ёндашиш билан бирга қўшиб олиб бориши лозим. Шу билан бирга раҳбар ҳар бир соҳада социал-сиёсий, тарбиявий жиҳатларни ҳам эътиборга олиши, кишиларга, уларнинг эҳтиёж ва талабларига сезгирлик билан қарashi, ишда ва

турмушда ўрнак бўлиши лозим»¹. Бу сўзларда кадрлар олдига қўйиладиган ленинча талаблар жамиятимиз тараққиётининг ҳозирги замон шароитига татбиқан аниқ ва лўнда қилиб ифодаланган.

В. И. Ленин сиёсий ва ташкилий ишнинг бирлигини муҳим принцип деб ҳисоблаган. Ходимнинг сиёсий сифатлари — ғоявий эътиқоднинг мустаҳкамлиги ва партия ишига содикликдир, партия сиёсатини ва давлат манфаатларини тўғри тушуна билишdir.

Раҳбарнинг сиёсий етуклиги ҳар қандай конкрет масалани ҳал этишга унинг давлат позициялари нуқтаи назаридан ёндашувини, мамлакат олдида турган иқтисодий ва социал масалаларни ҳал этишда ўз коллективи ўрникин тушунишини билдиради. Раҳбар партия сиёсатини ўтказувчи ва уни амалга оширишнинг ташкилотчисидир. Бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларининг вазифаси партия сиёсатининг мақсади, вазифаси ва ўйналишини ўз ходимларига тушунтириб беришдан, уларни чуқур тушуниб олишларига ёрдам беришдангина иборат эмас. Бу звено раҳбарлари шунингдек партия сиёсатини ўз бўлинмаси ишига татбиқан амалга ошириш юзасидан конкрет тадбирлар ишлаб чиқади ва ўзи раҳбарлик қилаётгап коллективни бу тадбирларни амалга оширишга сафарбар этади.

Сиёсий етуклик ишчанлик билан, пухта билимга эга бўлиш, ўз ишини чуқур билиш, хўжалик ва бўлинмани ривожлантиришнинг истиқболини кўра билиш билан узвий боғланган бўлиши керак «...Идора қилмоқ учун,— деб ёзган эди В. И. Ленин,— хабардор бўлиш керак, ишлаб чиқаришнинг ҳамма шарт-шароитларини мукаммал ва аниқ билиш керак, бу ишлаб чиқаришнинг ҳозирги дараражадаги техникасини билиш, маълум илмий маълумотга эга бўлиш керак»².

Ишнинг кўзини билиб раҳбарлик қилмоқ учун колхоз ва совхозларнинг бўлинма раҳбари ўз ишининг маҳсус масалаларини билиши керак. Масалан, механизациялашган далачилик бригадасининг бригадири фақат қишлоқ хўжалик техникасини билиб қолмасдан, балки деҳқончилик, агротехника, агрохимия, мелиорация асосларини ва ҳоказоларни ҳам, шунингдек экономика, таш-

¹ КПСС XXV съездининг материаллари, 95—96-бетлар.

² В. И. Ленин. Асарлар, 30-том, 463-бет.

килотчилик ва бошқаришни ҳам билиши керак. Қейинги масалалар ҳозирги вақтда колхоз ва совхоз бўлинмалари раҳбарларининг ишида тобора катта ўрин эгаллаб бормоқда.

Бошқариш — тажриба ва фаннинг қотишмасидир. Малакани доим ошириб бориш, билимларни янгилаб бориш керак.

Раҳбарликда ворисликни таъминлаш, кекса, тажрибали ходимларни авайлаш ва ёш, сергайрат раҳбарларни дадиллик билан юқори лавозимларга кўтариш кадрлар танлашнинг муҳим ленинча принципидир. КПСС XXV съездидаги таъкидланганидек, ворисийликка риоя қилиш, кадрларга эътибор билан қараш «ўз аравасини тортмайдиган, ўз бурчларини удалай олмайдиган кишиларни раҳбарлик лавозимларда қолдириш мумкин, деган маъно билдирамайди, асло. Масъулиятни сезмайдиган, мансабнинг ўзи обрў ва ҳурматни таъминлаб беради, деб ўйлаб, эски билимини рўкач қилиб яшайдиган кишиларни раҳбарлик ишида қолдириш сира ҳам мумкин эмас»¹.

Кадрлар танлашда хўжалик ва тарбиявий ишлар бирлигини ҳисобга олиш ҳам катта аҳамиятга эгадир.

Кишиларга раҳбарлик қилиш, улар меҳнатини ташкил этиш айни вақтда уларни тарбиялашни ҳам билдиради. Раҳбар ўзи раҳбарлик қилаётган коллективнинг барча аъзоларида юксак ахлоқий фазилатларни вужудга келтириши керак. Бунда раҳбарнинг шахсий ўрнак кўрсатиши катта аҳамиятга эга. Яхши раҳбар — ўз коллективи учун муносаб обрўга эга бўлган, кишиларни танлай биладиган, уларга эътибор билан қарай оладиган кишидир.

Раҳбар ишга муносабатда ҳам, хизматдош ўртоқларига ҳам, шунингдек шахсий ҳаётда ҳам намуна бўлмоғи керак. Бу коллектив аъзоларига таъсир ўтказишнинг энг асосий воситасидир. Коллективда ҳаммадан кўра кўпроқ раҳбар ҳеч бир хулқ-автор қоидаларини менси-маслиги мумкин эмас. Унинг учун сўз билан ишнинг бирлиги жуда муҳим.

Колхоз ва совхоз бўлинмаларининг раҳбарлари ва мутахассисларни коллективнинг барча аъзоларига объек-

¹ КПСС XXV съездининг материаллари, 96-бет.

тив муносабатда бўлишларі керак. Раҳбар ўз қўл остида ишловчи бирон-бир ходимга характеристика бермоқ учун аввало унинг ижтимоий ишлаб чиқаришдаги меҳнатга, ижтимоий мулкка, коллективга муносабатини ҳисбога олмоги керак.

Соҳта обрў пайида бўлиб ишлаб чиқариш ва меҳнат интизомини бузишларга панжа орасидан қаровчи раҳбар ва мутахассислар нотўғри қиласидилар. Бу билан улар коллективга ҳам, шахсан ўзларига ҳам зиён етказадилар. Ўз қўл остида ишловчиларга ҳамиша оқилона талабчан бўлмоқ керак.

Раҳбар ва мутахассислар бошқармоқ учун ўз бўлинмаси коллективининг ҳаётини билишлари керак. Ўз навбатида коллективнинг ҳар бир аъзоси хўжаликда ишлар қандай бораётганлигини, келгусида қандай вазифалар қўйилишини, коллективнинг ишига колхоз правлениеси ёки совхоз дирекцияси қандай баҳо бераётганлигини билиши керак. Шу мақсадда раҳбар ҳар бир нарсани ундан сўраб билишларини кутиб ўтирмасдан ўзи булар ҳақида коллективни мунтазам хабардор қилиб туриши керак. Коллективда ишлар ва планлар ҳақида бевосита ва ошкора маълумотлар ҳукмрон бўлиши ўрнига кўпинча воқеликни бузиб тасвирловчи миш-мишлар ҳукмронлик қилишига асло йўл қўймаслик керак. Юқори турувчи раҳбарлардан олинган кўрсатма ва топшириқларни ўз бўлинмаси ходимларига ҳамиша батафсил тушунтириб бориш, уларнинг маъносини очиб бериш ҳамда уларнинг бажарилиши умуман бутун корхонага ва муайян ишлаб чиқариш участкаспга қандай фойда келтиришини кўрсатиб бериш керак.

Ўрта звено раҳбари ва мутахассисининг асосий ишларидан бири бўлинма коллективида танқид ва ўз-ўзини танқидни ривожлантиришдир. Соғлом танқидни эркин йўлга қўйиш учун шароит яратилган коллективларда раҳбарнинг обрўси, одатда, юқори бўлади. Шу билан бирга раҳбар ўз-ўзига танқидий кўз билан қараши ва ўз қўл остида ишловчилар қилган танқиддан қўрқмаслиги керак. Танқид ҳамиша ҳам ёқавермаса-да, лекин у кўп ҳолларда фойдалидир. Раҳбарни адолатли танқид қилиш раҳбарнинг обрўсини пасайтирумайди, танқидни сўзсиз эътироф этмоқ керак. Раҳбарнинг ўз камчилиги учун айни бошқага тўнкашга интилиши теварак-атрофдагиларда кўнгилсиз таассурот қолдиради. Бу эса хо-

димларнинг раҳбарга ишончига путур етказади, ваҳо-ланки ишонч қозонмай туриб, кишиларни бошқариб бўлмайди.

КПСС XXV съездида танқид ва ўз-ўзини танқидни ривожлантиришга катта эътибор берилди. Бунда танқид ва ўз-ўзини танқид методи моҳиятининг ўзи очиб берилди. «Бу методнинг моҳияти нимадан иборат? Шундан иборатки, у ёки бу ташкилот, у ёки бу ходим фаолиятининг ҳамма томонларига объектив баҳо бериш керак. Бу методнинг моҳияти шундан иборатки, мавжуд камчиликларни тугатиш мақсадида уларни ҳар томонлама таҳлил этиш керак. Бу методнинг моҳияти шундан иборатки, камчиликларга ва уларнинг келиб чиқиши учун айбдор бўлган кишиларга либералларча муносабатда бўлишга йўл қўймаслик лозим. Кишиларга ишонч ва ҳурмат топширилган иш учун юксак талабчанлик билан бирга қўшиб борилиши керак. Бу — партиявий қонундир, бу партиявий қонун бўлибгина қолмай, бутун иши-мизнинг ҳам қонунидир»¹.

Ҳар қандай раҳбардан кишиларга эътибор билан қараш, уларга ишониш қатъий талаб қилинади. Бу колхоз ва совхоз ишлаб чиқариш бўлинмаларининг раҳбарлари ва мутахассислари учун айниқса муҳимдир, чунки улар ўз хизмат бурчларига кўра оддий колхозчилар ва совхоз ишчилари билан доимий алоқада бўладилар. Тажриба кўрсатадики, кишиларга, уларнинг талаб ва манфаатларига эътибор билан қараш ишлаб чиқаришни муваффақиятли ривожлантириб боришга ёрдам беради. Смоленск область Починковский районидаги Ленин номли колхоз областда энг илфор хўжаликлардан биридир. Бу ерда аввало оддий ходимларга кун сайин ғамхўрлик қилиб турилиши колхознинг муваффақиятларини таъминла-моқда. Комплекс бригада бошлиғи В. С. Колтигина хўжаликда катта обрўга эга. У ишлаб чиқаришда ғоят банд бўлишига қарамай, ўз бригадасидаги ҳар бир колхозчи билан самимий суҳбатлашишга ҳам ҳамиша вақт топади; баъзилари билан иш вақтида суҳбатлашса, бошқаларининг уйига бориб гаплашади. У бригаданинг ҳар бир ходими қандай яшайданлигини, пималарга қизиқаётганлигини ва уни нима ташвишга solaётганлигини

¹ КПСС XXV съездининг матерналлари, 93-бет.

ҳамиша билиб боради ва ўртоқларга ёрдамини ҳеч қа-
чон аямайди.

Ленин номли колхознинг бошқа бригадирлари ҳам
кишилар билан шундай ишлайдилар. Ўрта звено раҳ-
барларининг ишлаб чиқаришни бошқариш ва кишилар
билан ишлаш бўйича тажриба алмашув юзасидан ўтка-
зиладиган семинарлар бунга ёрдам бермоқда. Бундай
семинарлар хўжаликда мунтазам ўтказилиб турилади.

Кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйишнинг ленинча
принципларига қатъий ва изчил риоя қилиш бошқарув
иши муваффақиятлари ва самарадорлигининг муҳим
шартиdir.

**РАҲБАРЛАР МЕҲНАТИНИНГ МАЗМУНИ,
МЕТОДИ ВА УСЛУБИ**

Қишлоқ хўжалигини янада ривожлантириш юзасидан партия XXV съезди белгилаб берган вазифаларни ҳал қилишда колхоз ва совхозлардаги ишлаб чиқариши бошқаришни такомиллаштириш мухим роль ўйнайди. Бу ишда кўп нарса бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларига боғлиқ. Чунки улар бошланғич коллективларга раҳбарлик қиласар эканлар, бошқа раҳбарларга қараганда кўпроқ даражада бевосита колхозчилар ва совхоз ишчилари билан ишлайдилар.

Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари бажарадиган бутун ишнинг самарадорлиги кўп жиҳатдан уларнинг ўз меҳнати мазмуни ва функцияларини, иш методлари ва услубини тушуниб олишларига, уларни ишлаб чиқаришни ривожлантириш, фан-техника тараққиётини жадаллаштириш, қишлоқдаги ҳаётнинг барча соҳаларида ўзгаришлар қилиш асосида такомиллаштиришнинг асосий йўналишларини англаб олишларига боғлиқдир.

**1- §. БЎЛИНМА РАҲБАРЛАРИ ВА МУТАХАССИСЛАРИ МЕҲНАТИНИНГ
МАЗМУНИ ВА ФУНКЦИЯЛАРИ**

Бошқарув меҳнатининг умумий таърифи

Колхоз ва совхоз бўлинмалари раҳбарлари ва мутахассисларининг меҳнати — бошқарув меҳнатидир. Шунинг учун бошқарув меҳнатининг умумий таърифи шу категориядаги ходимлар меҳнатига ҳам баб-баравар тааллуқлидир. Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари

мәҳнатининг мазмуни аввало умуман корхона бошқарув аппарати мәҳнатининг вазифалари ва харakterи билан белгиланади. Бўлинманнинг ҳар бир раҳбари колхоз ва совхознинг бутун бошқарув ходимларининг фаолияти ва функциялари харakterини билиши муҳимдир, чунки бу унга ўзининг конкрет вазифалари ва бурчларини яхшироқ тушуниб олишига имкон беради.

Колхоз ва совхозлардаги бошқарув меҳнати бошқарув аппарати ходимларининг колхозчилар ва совхоз ишчилари ишлаб чиқариш фаолиятини ташкил қилиши, тартибга солиш ва мувофиқлаштириб туришга қаратилган планни фаолиятидан иборат.

Бошқарув ходимлари мәҳнатининг ўзига хос томонлари бор. Ишчилар ва колхозчилар ишлаб чиқариш процессида бевосита иштирок этадилар, уларнинг меҳнати ишлаб чиқариш натижаларини бевосита белгилаб беради ва ҳосил қилинган маҳсулотда ифодаланади.

Раҳбарлар бевосита ишлаб чиқариш билан машгул бўлмайдилар, уларнинг ҳар бири қилган меҳнат натижасини муайян миқдордаги маҳсулот билан ифодалаб бўлмайди. Лекин бу, уларнинг меҳнати ишлаб чиқаришни ривожлантириш учун кимроқ аҳамиятга эгадир, деган маънони билдирамайди. Бошқарув аппаратининг меҳнати ишлаб чиқариш жараёнига ва натижаларига бевосита таъсир этмайди, балки раҳбарлик қилинаётган колективнинг меҳнатини ташкил қилиш орқали таъсир этади. Бошқарув ходимлари меҳнатининг спецификаси шу билан белгиланади. Раҳбарнинг тажрибасизлиги ёки у йўл қўйган эҳтиёtsизлик кўп кишилар куч-ғайратининг беҳуда сарф бўлишига, ишлаб чиқаришда бўш қолишлирга, иш бажариладиган қулай муддатларнинг бузилишига олиб келадики, бу умумий меҳнат самарадорлигини, ходимларнинг маънавий ва моддий манфаатдорлигини, уларнинг меҳнат ва ижтимоий активлигини пасайтириб юборади.

Бошқарув меҳнати ўз мазмуни жиҳатидан жуда мурракаб ва хилма-хилдир. Бошқарма ходимининг меҳнати ҳам кишилар билан ишлашни, ҳам ишлаб чиқариш-иқтисодий масалаларни ҳал қилишни ўз ичига олади. Бўлинма раҳбари бир вақтнинг ўзида ҳам ташкилотчи, ҳам администратор, ҳам мутахассис, ҳам тарбиячи бўлиб иш кўради. Раҳбар фаолиятининг бундай хилма-хиллигига сабаб унинг ишлаб чиқаришни ташкил этиш билан бир

вақтда колективни бошқариш билан ҳам шуғулланишидир. Үз участкасида ишлаб чиқаришни яхши билиши, ўртага қўйилган вазифаларни ҳал этиш учун кишиларни уюштира олиши, уларни тарбиялай олиши, маъмурий-ҳуқуқий нормалардан фойдалана билиши керак.

Буларнинг ҳаммаси бошқарма ходимларидан яхши тайёргарликка, кўп билимга эга бўлишни, кишилар билан ишлай билишни талаб қиласди.

Шуни ҳам ҳисобга олмоқ керакки, қишлоқ хўжалигида қишлоқ хўжалигининг қўйидаги хусусиятлари бошқарув меҳнатининг характеристига катта таъсир қиласди: ердан ишлаб чиқариш воситаси сифатида фойдаланилиши; зонал табиий-иқтисодий тафовутлар; ишларни бажариш муддатлари ҳамда ишлаб чиқаришни ривожлантиришнинг умумий натижалари кўп жиҳатдан об-ҳавоиқлим шароитининг қандай бўлишига боғлиқлиги; ишлаб чиқариш процессларининг мавсумийлиги ва бу йилнинг турли даврларида ишларнинг қизғинлик даражасини анча-мунча тебрантириб туриши; ишлаб чиқариш бўлинмаларининг хўжалик территориясига тарқоқ жойлашганлиги; техниканинг хўжалик территориясида тез-тез жойдан-жойга кўчириб турилиши ва бошқалар.

Колхоз ва совхозларда ишлаб чиқаришни бошқаришда ана шу хусусиятларнинг ҳаммасини ҳисобга олиш муҳимдир. Энг аввало, зонал хусусиятларни ҳисобга олмоқ керак. Мамлакатнинг барча районлари ва зоналари учун тўғри бўлган бпр хил конкрет амалий тавсиялар бўлиши мумкин эмас. Деярли ҳамма масалаларни ҳал қилишда: экин майдонлари структурасини аниқлашда, хўжалик юритиш системасини танлашда, турли тармоқлар учун машиналар системасини ишлаб чиқиша, ўғитлар етказиб бериш ва ҳоказоларда зонал хусусиятларни ҳисобга олиш муҳимдир.

Иш шароитидаги зонал тафовутлар, ўзгаришини олдиндан билиш қийин бўлган табиий шароит таъсирининг кучлилиги колхоз ва совхозларга ишлаб чиқаришни ривожлантиришда ҳалқ хўжалигининг бошқа тармоқлари корхоналарига берилганлигига қараганда кўпроқ мустақиллик беришни талаб қиласди. Қишлоқ хўжалигига зарур ишлар циклини, уларни бажариш муддатларини марказлашган тартибда олдиндан назарда тутиш қийин. Мамлакатнинг турли районлари учун ишлаб чи-

Қарышнинг рақионал структурасини, экин майдонлари структурасини юқоридан бериладиган директив план билан белгилаб бериб бўлмайди. Буларнинг ҳаммасини ҳар бир хўжаликнинг раҳбарлари ва мутахассислари маҳаллий шароитларни ҳисобга олган ҳолда пухта ҳал қилишлари мумкин.

Колхоз ва совхоз бўлинмаларининг раҳбарларига ҳам саноат корхоналарининг ўрта звено раҳбарларига берилганига қараганда кенгроқ мустақиллик керак бўлади. Бригада, ферма ва бўлим раҳбарлари ва мутахассислари ўз коллективини бошқаришга, ишлаб чиқариши тартибга солишга, бирон-бир ишни бажаришнинг конкрет муддатлари ва усулларини аниқлашга оид масалаларни мустақил ва оператив ҳал қилиш имконига эга бўлмоқлари керак.

Ишлаб чиқаришнинг мавсумийлиги колхоз ва совхозларда бошқаришнинг спецификасига катта таъсир қилади. Маълумки, қишлоқ хўжалигида, айниқса деҳқончиликда ишлар бутун йил бўйи давом этмайди. Шунинг учун ҳар бир бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари олдида ходимларнинг иш билан тўлароқ машғул бўлишини таъминлаш учун ишлаб чиқаришни қандай ташкил этмоқ керак деган масала кўндаланг бўлиб туради. Бу проблема, жумладан, ишнинг бутун йил мобайнида бир текисда олиб борилишига имкон берувчи экинлар ва тармоқларни тегишлича танлаш йўли билан ҳал этилади. Зарур ҳолларда ёрдамчи корхоналар ташкил қилиш мақсадга мувофиқдир. Бу ишларни ҳам шу жойнинг ўзида, барча раҳбарлар ва мутахассисларнинг кучи билан ўринли ҳал қилиш мумкин.

Ҳар бир қишлоқ хўжалик корхонаси территориясининг жуда катталиги билан саноат корхонасидан фарқ қиласди, бу эса бошқаришга таъсир этади. Бригадалар, фермалар, бўлимлар марказий усадьбадан бир неча километр, бир қанча районларда эса ўнлаб километр узоқда жойлашган. Ишларни бажариш вақтида техника ва одамлар саноат корхонасидаги сингари ғуж бўлиб жойлашмайди. Улар хўжалик ва бўлинма территорияси бўйлаб тарқоқ ҳолда ишлайди.

Агар бригада ёки ферма раҳбардан бир неча километр нарида жойлашган бўлса, уни оператив бошқариш қийинроқ бўлади, албатта. Бўлинмалар доирасида ишлаб чиқариши бошқариш ҳам худди шундайдир. Цех

мастерида техника ва одамлар шу жойнинг ўзида, мастернинг кўз ўнгига ишлайди. Бригадада эса тракторлар ва бошқа агрегатлар далаларда ишлайди, бутун терриорияга тарқалиб кетган бўлади. Агар техниканинг бирон-бир жойи синиб қолса, завод цехидаги сингари осонлик билан тузатиб бўлмайди. Шунинг учун ҳам қишлоқ хўжалигида бошқаришнинг техник воситаларидан, диспетчерлик хизматидан фойдаланиш айниқса муҳим аҳамиятга эгадирки, бу ҳақда қуйироқда батафспл тўхтаб ўтилади.

Қишлоқ хўжалигини бошқаришда шуни ҳам ҳисобга олиш муҳимки, қишлоқ хўжалик ишлаб чиқариши ўсимликларнинг биологик хоссаларидан, тупроқ микрофлорасидан ва ҳайвонлар физиологиясидан фойдаланишга асосланган. Шу кўрсатилган факторлар одам томонидан бўладиган таъсирга ғоят даражада берилувчандир. Бирон-бир технологик усулларни, ўғитларни, заруркунандаларга қарши химиявий воситаларни ва ҳоказоларни бир томонлама қўлланиш табиатдаги экологик мувозанатнинг бузилишига сабаб бўлиши мумкин. Бунда шунингдек қишлоқ хўжалик ишлаб чиқариши табиий-иқлим шароитига боғлиқ эканлигини ҳам ҳисобга олмоқ керак. Об-ҳаво шароити қулай келган йили яхши натижалар берган иш усуллари ва методлари бошқа шароитда мақбул бўлмай қолиши мумкин. Бу факторларнинг ҳаммаси бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларидан масалага ижодий ёндашишни, таркиб топган иш методларини доим текшириб ва аниқлаб боришни, улардан энди ўзини оқламай қолганларини қўлланишдан ўз вақтида возкеча билишни талаб қиласди.

Қишлоқ хўжалигида бошқарув меҳнатининг бошқа хусусиятлари ҳам бор. Уларнинг ҳаммаси маҳаллий шароитни ижодий ҳисобга олишни, бошқаришда катта оперативликни, бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларининг кенг мустақиллигини талаб қиласди.

Бошқарув меҳнатининг мазмуни ва хусусияти раҳбарлар ва мутахассислар меҳнатининг функцияларида янада тўлароқ намоён бўлади.

Бошқарув меҳнатининг функциялари

Бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларининг бошқарув меҳнати мураккаб ва хилма-хилдир. Улар бажара-

диган барча ишлар комплексини бир-бирини тўлдирувчи, алоҳида функцияларга бўлиш мумкин. Бошқарув аппаратининг функциялари бошқарув фаолиятининг ихтисослаштирилган мустақил турлари бўлиб, булар мақсад бирлиги ва ишлаб чиқаришни бошқариш борасида ҳам қилинадиган вазифаларнинг умумийлиги билан бирлашган ишлар мажмуудан иборатдир. Бошқача сўзлар билан айтганда, *функция — колхоз ва совхозлар бошқарув аппарати фаолиятининг бирон-бир муайян турини ташкил этувчи ўхшаши ишлар группасидир.*

Бошқарув ишлари ғоят хилма-хиллиги сабабли кўпинча уларни фаолият турлари бўйича бирлаштириш вақтида уларни бошқарув меҳнати таъсир этувчи объектлар бўйича, бошқарув процессини бажариш босқичлари бўйича ёки бошқа белгилар бўйича туркумларга бўлиб, турли миқдордаги функцияларни ажратиб кўрсатадилар. Баъзан 20 тагача ва ҳатто ундан ортиқ функцияни ажратадилар. Функцияларни бундай ортиқча майдалаб юбориш натижасида бошқарув фаолиятининг мустақил турлари эмас, балки уларнинг фақат айrim қисми мустақил функцияларга ажратилиб қоладики, бу вазифаларнинг батартиб тақсимланишига ва бошқарув аппарати ходимлари ишларининг бир-бири билан мувофиқлаштирилишига халал беради. Шунинг учун ҳозирги вақтда тобора кўпроқ эътироф этилаётган қўйидаги функцияларни ажратиб кўрсатиши мақсадга мувофиқ кўринади.

Умумий раҳбарлик. Раҳбарларнинг бу фаолияти бутун хўжаликни ва унинг ҳар бир бўлинмасини ривожлантиришнинг бош, перспектив йўналишларини асослаб беришни, меҳнат коллективларини тузишни ва планларни бажаришга қаратилган ишларни ташкил қилишни ўз ичига олади, бўлинмалар ишининг бир-бирига мувофиқлаштириб олиб борилишини, хўжалик ичida бошқа корхоналар ва ташкилотлар билан ишлаб чиқариш алоқаларини таъминлади.

Технологик раҳбарлик. Бундай раҳбарлик рационал ишлаб чиқариш технологиясини ва ишлаб чиқаришни бошқаришнинг рационал методларини ишлаб чиқиш ва жорий этишни ўз ичига олади.

Ихтисодий иш.

Оператив бошқариш.

Бошқарувчи кадрлар билан ишлаш.

Маданий-маниший ва хўжалик хизматига раҳбарлик.

Моддий-техника таъминоти ва маҳсулот сотишга раҳбарлик.

Бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларининг асосий функциялари ана шундай. Бу функцияларнинг мазмуни уларнинг номидан кўриниб турибди. Кейинги бобларда мазкур функциялар батафсилоқ қараб чиқилади.

Барча бошқарув функциялари учун умумий бўлган нарса шуки, улардан ҳар бирини бажариш айни бир хил босқичлардан ўтади: ишлаб чиқаришни планлаштириш, ташкил этиш, контроль қилиш, унинг боришини тартибга солиш ва учёт.

Бошқарув меҳнатини функциялар бўйича бўлиш ва кооперациялаш ҳам бошқарув аппаратининг умуман хўжаликка, бўлим, цех, бригада, фермага хизмат қилувчи турли босқичлари ўртасида, ҳам бошқарманинг ҳар бир звеноси раҳбарлари, мутахассислари ва техник ходимлари ўртасида амалга оширилади. Бошқарувнинг ҳар бир даражасининг ўзига хос хусусияти бор. Хўжалик даражасида раҳбарлар ва мутахассислар умумий, иқтисодий ва технологик масалаларни ҳал қилиш билан кўпроқ банд бўлсалар, бўлимлар ва цехлар даражасида ва айниқса бригадалар, фермалар ва звенолар даражасида бошқарув фаолияти кўпроқ оператив ва конкрет характерга эга бўлади.

Агар бутун хўжалик бўйича бошқарув функциялари бошқарув аппаратининг кўп сонли звенолари (хизматлар, бўлимлар, мутахассислар группалари, айrim мутахассислар) ўртасида тақсимланган бўлса, бригада ва ферма даражасида барча бошқарув функциялари бир-бирига ўхшайди. Ҳар бир бошқарув функциясини — умумий, технологик, иқтисодий раҳбарликни — амалга ошириш учун юқори босқичлардан келадиган қарорлар ва фармойишлар бевосита бригадирлар ва ферма мудирлари орқали бажарилади. Бошланғич меҳнат колективлари раҳбарларипинг бундай мавқеи улардан алоҳида масъулиятни ва ишлаб чиқаришнинг барча томонларини мукаммал билишни талаб қиласди. Мутахассислар технология, планлаштириш, ишлаб чиқаришни ташкил этиш, меҳнат, иш ҳақи, учёт ва бошқа масалаларни, айниқса технологик ва ташкилний-иқтисодий характердаги масалаларни ҳал этиш учун жавобгардирлар. Ишнинг умумий аҳволи учун ва бўлинма ишининг пировард натижалари учун жавобгарлик эса раҳбарнинг зиммасида бўлади.

Бошқариш методлари

Коллективни бошқариш функциясини самарали бажариш учун бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари раҳбарлик методларини муттасил таомиллашириб боришлари керак. *Методлар раҳбарнинг ўз қўй остида ишловчи ходимларга таъсир ўтказиш усувлари*дир. Одатда, бошқариш методларини қўйидаги уч группага бўладилар: бевосита директив кўрсатмаларга асосланган методлар (уларни кўпинча ташкилий-маъмурий методлар деб атайдилар); иқтисодий стимуллардан фойдаланишга асосланган методлар (уларни кўпинча иқтисодий методлар деб атайдилар) ва социал-психологик методлар.

Бошқариш методларининг шу учала группасининг ҳаммаси бир-бири билан маҳкам боғланган ва бирликда мавжуддир. Уларнинг бирлиги шундан келиб чиқадики, улар айни бир мақсадга — коллективнинг яхшироқ ишлашига эришишга қаратилган. Юқорида тилга олиб ўтилган методларнинг ҳаммаси илмий асосланган бўлиши керак. Улар иқтисодий қонунларни ва ходимларнинг манфаатларини ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқилган.

Улар орасидаги тафовутлар раҳбарнинг коллективига ва ходимларга таъсир ўтказиш формаларидан иборатdir.

Бошқаришнинг **ташкилий-маъмурий методлари** бевосита директив кўрсатмаларга асосланган. Юқори органлар ёки раҳбар бўйсунувчи ходимлар учун ҳар турли ишлаб чиқариш масалаларига онд муайян вазифалар белгилайди. Топшириқларда бўйсунувчи ходимнинг қандай иш қилиши кераклиги аниқ кўрсатилади. Мақсад, вазифа тўппа-тўғри, бевосита ифодалаб берилади. Шунинг учун ходимга, корхона коллективига бундай таъспри бевосита таъсири деб аталади. Топшириқлар, аслида, буйруқ кучига эга бўлади, улар мажбурийдир; бўйсунувчи ходимга топшириқни бажариш ёки бажармасликни танлаб олиш ҳуқуқи берилган эмас. Шунинг учун бошқаришнинг бундай методлари директив методлар деб аталади.

Бригада, ферма ва бўлимнинг ҳар қандай раҳбари ва мутахассиси ўз ишида ҳар куни шу методлардан фойдаланаади. Айтайлик, бригадир ишга наряд беради, бри-

гаданинг ҳар бир аъзоси қайси ишни қаерда ва қандай муддатда бажариши кераклигини белгилайди. Бу муайян бўлинма доирасидаги бевосита директив бошқаришга мисолdir.

Бевосита директив бошқаришни баъзан м а ъ м у р и й бошқариш деб атайдилар, чунки директив кўрсатма ҳамиша юқори бошқарув органининг ёки раҳбарнинг маъмурӣ ҳокимиятидан фойдаланиш билан боғлиқdir.

Бу бошқарув методлари меҳнат ва хўжалик қонунчилигига оид ҳуқуқий актлар: Колхознинг Намунавий Устави, Социалистик давлат ишлаб чиқариш корхонаси тўғрисида Низом, Меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқалар билан тартибга солиб турилади.

Хозирги вақтда колхоз ва совхозларда, бутун халқ хўжалигидаги сингари, ишлаб чиқаришни бошқаришда ишлаб чиқариш **коллективларини ва ходимларни моддий рағбатлантиришга асосланган методлар** кенг қўлланилмоқда.

Моддий стимуллар ёрдамида бошқариш бавосита бошқаришdir. Одамга таъсир кўрсатиш бавосита, моддий манфаат орқали амалга оширилади. Буни меҳнатга ҳақ тўлаш мисолида тушунтирамиз. Айтайнк, бригада составида звено ишлайди. Унинг вазифаси — планда назарда тутилган ҳосилни олиш. Шу мақсадга эришиш учун звенони қандай бошқариш керак? Звенога иш ҳажми бўйича, уларни бажариш муддатлари ва методлари бўйича кўлгина бевосита директив кўрсатмалар бериш мумкин. Бунда бирон-бир самара бўлади, лекин ҳамиша ҳам етарли бўлавермайди. Бошқаришни бошқачароқ ташкил қилиш ҳам мумкин: звенога ҳосилдорлик бўйича топшириқ бериш ва маҳсулот центнерига қараб ҳақ тўлашни жорий этиш мумкин. Бундай моддий рағбатлантириш коллективни планда назарда тутилган миқдорда маҳсулот олишга отлантиради.

Бошқариш қандайдир бир иқтисодий воситадан эмас, балки бутун бир моддий рағбатлантириш системасидан фойдаланишини тақозо этади. Ишлаб чиқаришни бошқаришни ва моддий рағбатлантиришни шундай ташкил қилмоқ керакки, токи ҳар ким ўз иш жойида юқори меҳнат кўрсаткичларига эришишдан, ўз коллективининг фаолияти натижаларидан ва бутун ижтимоий ишлаб чиқаришни ривожлантиришдан манфаатдор бўлсин.

Партиянинг XXV съездидаги иқтисодий стимуллар ва

воситалардан моҳирлик билан фойдаланиш бошқаришни ва бутун хўжалик механизмини такомиллаштиришининг энг муҳим звеноси эканлиги таъкидлаб ўтилди.

Юқорида кўрсатиб ўтилган воситаларнинг ҳаммаси ҳам ходимга, ишлаб чиқариш колективига бир хилда таъсир этавермайди, албатта. Агар, айтайлик, сут соғувчининг шахсий иш кўрсаткичлари меҳнатга ҳақ тўлаш орқали унинг моддий аҳволига дарҳол таъсир кўрсатса, бутун ферманинг иш якунлари унга у қадар бевосита ва сезиларли таъсир кўрсатмайди. Шунинг учун ҳам хўжаликда ва унинг ҳар бир бўлинмасида ишлаб чиқаришни бошқаришда рағбатлантириш системасини шундай ташкил қилиш керакки, токи у шахсий, коллектив ва ижтимоий манфаатларнинг бирлигини таъминласин.

Кишиларнинг психикасига ва кайфиятига таъсир кўрсатишга асосланган **социал-психологик бошқариш методлари** катта аҳамиятга эгадир. Ҳар бир кишининг ўз индивидуал хусусиятлари, спецификаси бўлади. Раҳбар ўз индивидуал хусусиятлари, спецификаси бўлади. Раҳбар шуларни билиши ва улардан ишлаб чиқаришни бошқаришга оид кундалик ишида моҳирлик билан фойдаланиши керак. Бу методлар ижтимоий фикрни шакллантиришга, кишига коллектив ва ижтимоий хулқ-атвор нормалари орқали таъсир ўtkазишга қаратилган. Социал-психологик факторларга асосланган бошқарув формалари хилма-хилдир. Ўлар маҳсус бобда батафсил қараб чиқилган.

Юқорида бошқарув методлари бир-бири билан маҳкам боғлиқлиги айтиб ўтилди. Бир раҳбар бир ҳолда фақат директив методларни қўллайди, бошқа ҳолда фақат моддий рағбатлантиришни, учинчи ҳолда эса фақат социал-психологик методларни қўллайди деб ўйла маслик керак. Колективга ва ходимларга таъсир ўтказиш усуllibарининг ҳаммаси бирлиқда мавжуддир. Колхоз ва совхозларга айрим маҳсулотлар харид қилиш плани маълум қилинади. Бу план қонун кучига эга. Бу — корхона коллективига бевосита директив таъсир кўрсатиши дир. Лекин бу директива асосланган иқтисодий стимуллар билан мустаҳкамланади. Колхоз ва совхозга маълум қилинган топшириқни бажариш мақсадида шу колхоз ва совхоз коллективининг моддий манфаатларига таъсир кўрсатиши лозим бўлган иқтисодий тадбирларнинг (баҳо, пландан ташқари харидни рағбатлантириш, моддий-техника таъминоти ва бошқаларнинг) бутун бир

системаси қўлланилади. Бу эса бошқаришнинг ташкилий-маъмурӣ, директив методлари, агар улар тўғри тартибга солинса, чуқур иқтисодий асосга эга бўлишини яна бир бор кўрсатади.

Бошқарув методларидан комплекс фойдаланиш улардан ҳар бирининг таъсирчанлигини ва бошқарув меҳнатининг умумий самарадорлигини оширади.

Раҳбарлар ва мутахассислар муайян конкрет вазиятда ходимга энг кўп таъсир кўрсатадиган усулларни танлай билишлари ва улардан усталик билан фойдаланишлари лозим. Бунда барча бошқа масалаларни ҳал этишни осонлаштирувчи асосий проблемани ажратиб олишдан иборат бўлган «бош звено» методидан тўғри фойдаланиш муҳимдир.

Бошқаришнинг турли методларидан ижодий фойдаланишга Тула облост Новомосковский район Ленинномли колхоз раҳбарларипилг фаолиятини мисол қилиб келтириш мумкин. Илгари колхоз қолоқ хўжалик бўлгай. Бундай шароитда раҳбарларнинг асосий вазифаси ишлаб чиқаришни ташкил қилишни тартибга солиш асосида интизомни мустаҳкамлаш ва колхоз экономикасини юксалтиришдан иборат бўлгай.

Бу даврда энг аввал кишиларнинг меҳнатга ва колхоз мулкига муносабатини ўзgartиши мухим эди. Раис, бригада ва фермаларнинг раҳбарлари фойдаланган методлар уларнинг таъсири колхозчиларнинг қайси групласига қаратилганлигига қараб бир-биридан фарқ қиласар эди. Жамоат хўжалигига фаол ишлашдан бўйин товлаган виждонсиз колхозчиларга нисбатан асосан қатъий маъмурӣ чоралар қўлланилди. Ҳалол колхозчиларга нисбатан эса асосан уларнинг иқтисодий ва социал-психологик манбаатларига таъсир кўрсатиш методлари қўлланилди.

Буларнинг ҳаммаси ўз натижаларини берди, хўжалик экономикаси тез мустаҳкамланди. Шуидан кейин раҳбарлар колхозни ривожлаптириш истиқболларп билан ва аввало уни ихтисослаштиришни асослаш билан кўпроқ шугуллана бошладилар.

Шу масалаларнинг ҳаммасини тўғри ҳал этмоқ учун бошқариш аппаратининг иши жиддий равища қайта қурилди. Умумий ва оператив раҳбарлик функциялари раис, мутахассислар, бригадирлар ва ферма мудирлари орасида тўғрироқ тақсимланди. Илгор хўжаликлардаги

ишилаб чиқаришни ташкил қилиш тажрибасини анализ қилишга, махсус адабиёт ўқишига кўп эътибор берилди.

Колхоз кучли ишилаб чиқариш базасига ва шинам уй-жой фондига эга бўлган илгор, иқтисодий жиҳатдан кучли хўжаликка айланди. Иш кучига муҳтожлик барҳам топди. Агар илгари кишилар кўплаб шаҳарга кетиб қолган бўлсалар, энди уларнинг кўплари ўзларининг колхозга аъзо қилиб олинишларини сўраб мурожаат этмоқдалар.

Энди колхоз раиси, мутахассислари, ферма мудирлари ва бригадирлари ишининг мазмуни ва методи ҳам тегишли равишда ўзгарди. Уларнинг асосий функциялари технологик ва иқтисодий раҳбарликдан, уларни амалга ошириш методлари эса — мотивациянинг хилмавиҳи ва пухта усуllibаридан, кишиларнинг моддий ва маънавий манфаатдорлигидан фойдаланишдан иборат бўлиб қолди.

Бу мисол агар раҳбарлар ва мутахассислар ўз хўжалигичи ривожлантиришнинг конкрет шароитларини ҳисобга олиб, бошқаришнинг хилма-хил методларидан ижодий фойдалансалар, қандай натижаларга эришиш мумкинлигини яққол кўрсангиб турибди.

Раҳбарнинг иш услуби

Фойдаланилаётган бошқарниш методларининг қанчалик таъсиранлиги кўп жиҳатдан раҳбар билан мутахассиснинг иш услугига боғлиқ. *Услуб раҳбарнинг иш методи ва усуllibарининг, унинг колективни бошқарши қоидалари ва усуllibарининг йигиндинидир.*

Ҳар бир раҳбарнинг иш услубини аввало унинг бутун фаолияти юқорида баён қилинган ва кадрлар олдига қўйилган ленинча талабларга қанчалик жавоб беришини ҳисобга олган ҳолда баҳоламоқ керак.

Партиянинг XXV съездиде ленинча услугга риоя қилиш ҳар қандай раҳбарлик мувваффақиятининг гарови эканлиги таъкидлаб ўтилди. «Ленинча услуг эса,— деди Л. И. Брежнев КПСС Марказий Комитетининг Ҳисобот локладида,— субъективизмга ёт бўлган, барча ижтимоий жараёнларга илмий ёндашиш руҳи билан суфорилган ижобий услугбидир. Бу услуг ўзига ва бўшқаларга нисбатан юксак талабчанликни кўзда тутади, хотиржамликка

берилишга йўл қўймайди, бюрократизм ва расмиятчиликнинг ҳар қандай кўринишларига зиддир»¹.

Демократик раҳбарлик услуби тузумимизнинг табиатига мос келади. У бутун коллективнинг ишлаб чиқарышни бошқаришда кенг иштирок этиши билан характерланади. Бундай иш услубида энг муҳим қарорлар коллектив билан биргаликда қабул қилинади. Бунда коллектив муҳокама қилиш ва мувофиқлаштириш формаларидан, коллектив контроль формаларидан кенг фойдаланилади. Раҳбар актив бўлсада, лекин ҳар масалада коллективга таянади. У ўз кўрсатмаларини коллективда муҳокама қилинадиган таклифлар формасида баён қиласди.

Иш услубида раҳбарнинг ўз қўл остида ишловчи ходимлар билан ўзаро муносабати, кишилар билан ишлаш лаёқати муҳим ўрин эгаллайди. Унинг обрўси, раҳбарлигининг таъсирчанлиги кўп жиҳатдан унинг ўз ходимлари билан қандай муносабатда бўлишига, ўзини қандай тутишига, кўрсатмаларни қандай формада беришига боғлиқ. Бу масалаларнинг ҳаммаси «Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари ишида социал-психологик масалалар» деган бобда батафсил қараб чиқилади.

Ишдаги коллегиаллик раҳбарнинг коллегиал тарзда қабул қилинган қарорларнинг бажарилиши учун шахсий жавобгарликдан бўйин товлашини билдирамайди, аслоло. В. И. Ленин «совет вазифасида ишлаётган ҳар бир шахснинг муайян, аниқ ва қатъий белгиланган топшириқ ҳамда амалий ишларни бажарни учун жавобгар эканлигини энг қатъий қилиб белгилаш»² зарур деб кўрсатар эди. Раҳбар фақат ўз шахсий иши учунгина эмас, балки шу билан бирга ўз қўл остида ишловчиларнинг иши учун ҳам жавобгардир, булар эса, ўз навбатида, олган топшириқларининг сифатли бажарилиши учун раҳбар олдида жавобгардирлар.

Жавобгарлик юқоридан пастгача доимий контролни тақозо этади. Контролнинг мақсади — хатоларни, белгиланган вазифаларнинг бажарилмай қолиши, моддий бойликларга эҳтиётсизлик билан қараш ва қонунларни бузиш ҳолларини ва ҳоказоларни аниқлаш ва уларнинг олдини олишдан иборатдир. Контроль фақат раҳбарнинг ўзи ва тайинлаган кишилар томонидангина амалга

¹ КПСС XXV съездининг материаллари, 93-бет.

² В. И. Ленин. Асарлар, 28-том, 380-бет.

оширилиб қолмаслиги керак, уни амалга оширишга мумкин қадар күпроқ ходимларни ҳам жалб этмоқ зарур. Бу ерда халқ контроли органлари муҳим роль ўйнайди. Раҳбарлар ва мутахассислар халқ контроли органлари билан мустаҳкам алоқа боғлаб иш кўришлари керак. Бўлинма раҳбарлари ўзларининг бутун ишларини партия ташкилоти раҳбарлигига ташкил этмоқлари керак, партия ташкилоти хўжалик фаолияти устидан контроль қилиш ҳуқуқига эгадир.

Колхозчиларни ва совхоз ишчиларини ишлаб чиқаришни бошқаришга кенг жалб этишда партия, касаба союз ва комсомол ташкилотлари, доимий ишлаб турувчи ишлаб чиқариш кенгашлари, иқтисодий анализ бюролари, НОТ кенгашлари ва группалари, бригада ва бўлим кенгашлари ва ҳоказолар катта роль ўйнайди.

Ленинча раҳбарлик услубининг асосий белгилари ана шулардан иборат. Практикада баъзан бу қоидадан икки хил четга чиқиш учрайди. Баъзан раҳбар ҳаддан ортиқ централизмга йўл қўяди. У ҳамма нарсани ўзи ҳал этишга интилади, ўз қўл остида ишловчиларга ишонмайди. Бундай иш услуби унинг қўл остида ишловчиларнинг ташаббусини, уларнинг мустақиллигини бўгиб қўяди, уларнинг топширилган ишни механик тарзда бажаришига олиб келади, пассивликни келтириб чиқаради ва фаяқат ишлаб чиқаришгагина эмас, балки шу билан бирга меҳнат коллективининг социал ривожланишига ҳам зарар етказади.

Бошқа хил четга чиқиш ҳам бўлиб, бунда раҳбар ҳаддан ортиқ либерализмга йўл қўяди. У ўз қўл остида ишловчиларни ўз ҳолига қўйиб қўяди, топширилган ишнинг бажарилишини талаб қила олмайди ва шу билан раҳбарликни таъминлай олмайди.

Бу ерда келтирилган маслаҳатларга ҳаётдаги ҳамма ҳодисаларга ҳам тўғри келаверадиган рецепт деб қараб бўлмайди, албатта. Йиб услубининг шаклланишида кўп нарса конкрет шароитга, бирга ишлашадиган одамларнинг характеристига боғлиқ.

3- §. БОШҚАРУВЧИ КАДРЛАР БИЛАН ИШЛАШ

Ишлаб чиқаришни бошқаришга оид барча ишларнинг қанчалик самарадорлиги бошқарувчи кадрларга, уларнинг малакаси, шахсий сифати ва ишга қизиқишига

бевосита боғлиқдир. Ҳар бир хўжаликка кадрлар билан доимий ишлашнинг аниқ системаси керак. Бу иш фақат колхоз ва совхоз раҳбарларининг иши эмас. Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари ҳам бу ишда анча-мунча роль ўйнайди. Бошқарувчи кадрлар билан ишлаш бошқарувчи раҳбарлар, мутахассислар ва техник ходимларни танлаш ва жой-жойига қўйишни, уларнинг малакасини оширишни, муайян хўжаликда ва бўлинмада уларни маълум хўжаликка боғлаб қўйишни, шунингдек ҳар бир бошқарувчи ходим меҳнатига баҳо бериш ишларини ўз ичига олади.

Бошқарувчи кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйиш

Бу иш кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйишнинг ленинча принципларига асослангандир. Бу принциплар юқорида батафсил қараб чиқилди.

Қишиларни раҳбарлик лавозимларига кўтаришда аввало уларнинг сиёсий савияси ва ишчанлик даражасини ҳисобга олиш, ҳақиқий ташкилотчиларни, маҳсус масалалардан етарли даражада хабардор бўлган, колективга раҳбарлик қила биладиган ҳушёр ва омилкор кишиларни эҳтиёткорлик ва чидам билан синааб кўриш ва танлаб олиш керак.

Ҳар бир колхоз ва совхозда ва уларнинг бўлинмаларида кадрлар танлашда шу талабларни ҳисобга олиш зарур. Бутун хўжаликда ҳам, ҳар бир бўлинмада (цех, бўлим, бригада, фермада) ҳам кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш ишларн план билан олиб борилиши керак. Планлар узоқ муддатга, одатда, 5 йилга мўлжаллаб тузилиши ва ҳар бир жорий йилда уларга ўзгартишлар киритилиб туриши керак. Планларда бутун бошқарув хизмати учун қанча ва қандай ходимлар тайёрлаш кераклиги назарда тутилади. Бунда бошқарув аппаратининг ҳар бир раҳбари, мутахассиси ва техник ходими ўзи бажараётган ишга қанчалик мувофиқ келишлиги диққат билан ўрганиб чиқилади.

Кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйиш планларини ишлаб чиқаётгана шунингдек пенсияга чиқиб кетиш, бўлинма ичидаги бошқа вазифага ўтиш, бошқарувчи, бош мутахассис лавозимларига кўтарилиш ва ҳоказолар ҳам назарда тутилади.

Бўлинмани кадрлар билан таъминлаш четдан, биринчи навбатда, олий ўқув юртлари ва техникумларни битириб чиқувчилар орасидан ходимлар жалб этиш йўли билан, шунингдек, ўз ходимларини юқорига кўта-риш ҳисобидан амалга оширилади. Ўз ходимларини юқорига кўтариш имконияти ҳозир кўпроқдир.

Умумий ўрта таълимга ўтилиши, шунингдек, ишчи ва колхозчиларнинг доимий иқтисодий, агрозоотехник ўқишилари ва махсус ўқишининг бошқа турлари кенгайиб бораётганлиги муносабати билан хўжаликларда қоби-лиятли ва умидли ёш ходимлар тобора кўпайиб бормоқ-даки, уларни бригадир, ферма мудири, звено бошлиги лавозимларини бажариш учун тайёрлашга дадиллик билан кўтармоқ керак.

Кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш перспектив ва жорий планларида шунингдек хўжалик, бўлим, бригада ва ферма кадрлари резервини вужудга келтиришни ҳам назарда тутмоқ керак. Резервинг мавжуд бўлиши бўш раҳбарлар ва мутахассисларни тайёргарлиги кўпроқ бўлган ходимлар билан ўз вақтида алмаштиришга, ишга тайёрлаш вақтида йўл қўйилган хато ва тасодифларни тез бартараф этишга имкон беради.

Кўпгина хўжаликларда ходимларнинг индивидуал қобилияти ва сифатларига тўғри баҳо бермоқ учун матрица методидан фойдаланилади. Барча бўлинмаларнинг ҳар бир раҳбар ва мутахассис лавозими учун махсус матрица-жадвал тутилади. Унинг биринчи графасида бошқарманинг шу вазифани бажарувчи ходими эга бўлиши лозим бўлган амалий ва шахсий сифатлар рўйхати келтирилади. Бошқа графалар шу вазифани эгаллаш учун номзод қилиб белгиланган кишиларининг рўйхати учун ажратилган. Ҳар бир номзоднинг фамилияси рўпа-расида амалий ва шахсий сифатлар рўйхатидаги барча хислатлар бўйича баҳо қўйилади. Бу эса ҳар бир ходимнинг сифатларини объектив таққослаб кўришга ва улардан муайян вазифага энг мувофиқ келадиганини ажра-тиб олишга имкон беради.

Бўлинма раҳбарларининг меҳнатидаги энг масъ-улиятли момент янги бошқарув ходимлари қабул қилиш-дир. Бўлим бошқарувчиси, бригадир, ферма мудири ўз участкасига бошқарув аппаратининг янги ходими ёки муайян хўжалик ёки бўлинма ходимлари орасидан кўта-рилган киши юборилган тақдирда уни янги коллектив

билин таништирумоги лозим. Бу ишни чидам ва хайри-хоҳлик билан қилиш керак. Унга батафсил йўл-йўриқ кўрсатиш, дастлабки ишлаб чиқариш кенгашларини ўтказишда, нарядлар беришда ва бошқа хўжалик қа-порларини қабул қилишда ёрдам бериш, унинг колек-тивига кираётган кишиларга баҳо беришда ёрдамлашиш, дастлабки иш даврида юзага келадиган қийинчиликларни ҳал қилишда ва ҳоказоларда ёрдам бериш керак. Шу билан бир вақтда унинг ишини текшириб туриш ва йўл қўйган хатоларини биргаликда таҳлил қилиш керак. Буларнинг ҳаммаси янги ходимнинг тезроқ иш билан танишишига, ўз вазифасини тушуниб олишига ва кол-лективда ўз жойини топиб олишига ёрдам беради.

Раҳбарлар ва мутахассислар малакасини ошириш

Колхоз ва совхозларда ишлаб чиқариш миқёсларининг ўсиши ва хўжалик алоқаларининг мураккаблашуви, қишлоқ хўжалнгининг техника билан тобора кўп таъминланиб бориши, янги технологиянинг жорий қилиниши раҳбарлар ва мутахассислар тайёрлашни сифат жиҳатидан такомиллаштиришни ва улар малакасини доимий ошириб боришини талаб қиласди. Қишлоқ хўжа-лик фани ва практикаси жуда тез суръатлар билан ри-вожланиб бормоқда. Демак, илгари техникумда ёки олий ўқув юртида олинган билимлар ишлаб чиқаришни малакали бошқариш учун камлик қиласди. Янгиликларни доим кузатиб бориш, билимларни янгилашиб бориш керак. Махсус маълумоти бўлмаган практиклар учун малакани ошириш айниқса муҳимдир. КПСС XXIV съездидаги бундай деб таъкидланган эди: «Ҳозирги кунда барча соҳалар шу қадар тез тараққий қилмоқдаки, ёшлиқда олинган билим фақат бир негиз бўлиб қолмоқда. Бу негизни доим билимлар билан тўлдириб бориш керак. Шу сабабли кадрларнинг малакасини мунтазам суратда ошира бориш катта аҳамиятга эгадир»¹. КПСС XXV съездининг мате-риалларида ҳам бу масалаларга катта эътибор берилган.

Кейинги йилларда кадрларни махсус тайёрлаш ва улар малакасини ошириш системасини такомиллашти-

¹ КПСС XXIV съездининг материаллари, «Ўзбекистон» нашриёти, 1971, 97-бет.

риш учун кўп ишлар қилинди. Бу масалаларни ҳал этишда КПСС Марказий Комитетининг «Қишлоқ хўжалик органларининг колхоз ва совхозлар раҳбар кадрлари ва мутахассисларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш ишлари тўғрисида» 1974 йилда қабул қилган қарори катта аҳамиятга эгадир. Бу қарорда ҳам қишлоқ хўжалик олий ўқув юртлари, техникумлар ва малака ошириш мактабларининг ўқув-ишлаб чиқариш базасини ривожлантириш ҳамда бу ишларни колхоз ва совхозларнинг ўзида тартибга солиш тадбирлари назарда тутилган.

Қишлоқ хўжалик мутахассислари тайёрлаш системаси асосан олий ўқув юртлари ва техникумларнинг кенг шохобчасидан иборат. Қишлоқ хўжалик мутахассислари 99 та олий ва 689 та ўрта қишлоқ хўжалик билим юртларида тайёрланмоқда. Улар асосий ихтисослар бўйича кадрлар тайёрламоқдалар, булар орасида кейинги вақтларда экономика бўйича мутахассисларга катта аҳамият берилмоқда. Практик ходимлар орасидан маҳсус равишда ўрта звено раҳбар ходимлари тайёрлашга катта эътибор берилмоқда. Булар орасида ўз вақтида маҳсус маълумот ололмай қолган қобилиятли раҳбарлар ҳам анча-мунча бор. 153 техникумда маҳсус бўлимлар тузилган бўлиб, уларга бригадирлар, ферма мудирлари, звено бошлиқлари, шунингдек илфор механизаторлар, қабул қилинади. Бу бўлимларда ўқиш мuddати 2—3 йил. Қишлоқ хўжалик олий ўқув юртлари ва техникумларида сиртдан, ишлаб чиқаришдан ажralмаган ҳолда ўқиб, уларни битириб чиқаётган мутахассислар сони йил сайин ўсиб бормоқда. Ўқишининг бу формаси ўрта звено кадрлари тайёрлаш учун айниқса муҳимdir.

Бошқарувчи кадрлар тайёрловчи асосий система билан бир қаторда уларнинг малакасини ошириш ишлари ҳам кенг йўлга қўйилган. 80 та қишлоқ хўжалик олий ўқув юртида колхоз ва совхозларнинг олий қишлоқ хўжалик маълумотига эга бўлган раҳбар кадрлари ва мутахассислари малакасини ошириш факультетлари ташкил қилинган. Ўрта маълумотли ходимларни (бўлим бошқарувчилари, бригадирлар, ферма мудирлари, агрономлар, зоотехниклар, ветфельдшерлар, механиклар, қурувчи техниклар ва бошқаларни) қайта тайёрлаш ва

уларнинг малакасини ошириш бўйича ўқиши-ўқитиш ишлари қишлоқ хўжалик техникумлари, илмий-тадқиқот институтлари, тажриба ва машина-синаш станциялари ҳузурида ташкил қилинган қишлоқ хўжалик кадрлари малакасини оширувчи 270 та мактаб томонидан олиб борилмоқда.

Қайта тайёрлаш ва малака ошириш программаси қишлоқ хўжалик фани ва практикасининг ривожланишидаги янги тенденциялар ҳисобга олиниб ишлаб чиқилмоқда. Қайта тайёрлаш вазифаси фаннинг янги ютуқларини ва илғор тажрибани ҳамда улардан амалий ишда фойдаланиш йўлларини ўрганишдан иборат. Программада раҳбарлар ва мутахассислар ишининг спецификасини тўлароқ ҳисобга олмоқ керак. Агар мутахассислар учун аввало деҳқончилик ва чорвачиликни бошқаришнинг янги технологик методларини, қишлоқ хўжалик фанининг сўнгги ютуқларини ўрганиш муҳим бўлса, раҳбарларни қайта тайёрлашда асосий эътиборни уларнинг амалий ишларида жуда муҳим бўлган экономика ва бошқариш масалаларига қаратиш керак.

Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлашда амалий машғулотлар катта ўрин тутади. Малака ошириш факультетлари ва мактабларининг тингловчилари илғор колхоз ва совхозларга, бўлимлар, бригадалар ва фермаларга борадилар, уларнинг ишларини ўрганадилар. Масалан, Краснодар ўлкасидаги кўпгина мактабларда семинар машғулотларида тажриба алмашин кепг йўлга қўйилган, бундай машғулотларга ишлаб чиқариш илгорлари таклиф қилинади. Тингловчилар энг яхши хўжаликларда стажировкадан ўтадилар. Бир қатор мактаблардаги стажировка программасида тингловчилар қайси мураббийнинг ҳузурига юборилган бўлса, шу мураббийнинг иш услуби ва методларини ўрганиш, унинг иш кунини планлаштириш ва оператив кенгашлар ўтказиш тажрибасини, қарорлар қабул қилиш ва бошқа бошқарув ишларини бажариш процессида илмий-техника ахборотидан кенг фойдаланиш тажрибасини ўрганиш назарда тутилади. Бундай стажировка уларга баъзан ўзларининг кўп йиллик иш тажрибаларидан кўра кўпроқ фойда бермоқда.

Маҳаллий партия ва қишлоқ хўжалик органлари малака ошириш юзасидан анча-мунича ишлар қилмоқдалар.

Район ташкилотлари ҳузурида қишлоқ хўжалик билимлари университетлари, семинарлар ишлаб турибди, илмий-техника ва ишлаб чиқариш конференциялари ўтказилиб туради. Ўқишининг бу формасининг қиймати шундаки, у илгор тажрибани ўрганишга асосланган. Кўпгина районларда бригадирлар, ферма мудирлари, звено бошлиқлари, бундан ташқари, илгор хўжаликлар базасида тузилган район мактабларида ҳам шуғулланадилар. Бригадалар, фермалар ва звеноларнинг раҳбарлари конкрет мисоллар ёрдамида фақат ишлаб чиқариш техникиси ва технологиясини ўрганиб қолмасдан, балки шу билан бирга бошқариш, педагогика ва социал психология асосларини, кишилар билан ишлаш методларини ҳам ўрганмоқдалар.

Бироқ бундай вақтли ўқиш формаларининг ҳаммаси маълумотни ошириш юзасидан доимий мустақил ишлашнинг ўрнини боса олмайди.

Шунингдек турли ихтиносслар бўйича колхоз ва совхозларда тузиладиган доимий ишлаб турувчи мактаблар, курслар ва семинарлар ҳам катта роль ўйнайди. Бригада ва ферма раҳбарларининг одатдаги агротехнология ўқишилари билан бир қаторда кейинги йилларда иқтисодий ўқиш ҳам кенг қулоч ёди, бу ўқиш типовой программалар бўйича муайян хўжаликнинг шароитига мослаб олиб борилмоқда.

Мана, масалан, Семипалатинск область Новошульбинский районидаги Ленин номли колхозда бошқарувчи кадрларнинг ўқиши қандай ташкил этилган. Бу ерда келгусига мўлжаллаб ўз ёшлидан раҳбарлар тайёрлаш одат тусига кириб қолган. Бу иш ўрта мактабдан бошланади. Ўқинш процессида ёки ўрта мактабни битириб чиқувчилар қишлоқ хўжалик ихтиноссларига эга бўлиб оладилар, чунки бундай ўқиши олиб боришга колхоз мутахассислари жалб этилади. Фақат сўнгги уч йил мобайнинда ўрта мактабни битириб чиққан 88 киши тракторчи-машинист ҳукуқипи, 40 киши шофёрлик ҳукуқини олди ва 32 киши мотоцикл ҳайдашга ўргатилди. Олис қишлоқлардан келган колхозчиларнинг фарзандлари колхоз маблағи билан қурилган интернатда яшайди, ёзда улар колхоз пионерлар лагерида дам оладилар, ўқувчиларга бепул овқат берилади. Мактабни битириб чиққанларидан кейин улардан кўплари колхозда қотади. Шу тариқа колхозчилар состави ўрта маълумотга

ва техника билимларига эга бўлган ёшлар ҳисобидан доимий равишда тўлиб боради.

Айни вақтда ўз вақтида ўрта маълумот ололмай қолган колхозчиларнинг ўқишилари учун ҳам кўп ишлар қилинмоқда. Ишлаб турган ёшларнинг ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда ўқишилари учун ҳар ҳафтада иш ҳақи сақланган ҳолда бир кун ажратиб берилади, имтиҳонлар топшириш учун қўшимча отпускалар берилади. Бундай практика кўпларга ўқиш билан ишни муваффақиятли равишда қўшиб олиб боришга имкон берди. Учйил ичида ёш колхозчилардан 50 киши ўрта мактабни сиртдан ўқиб тамомлаб чиқди. Колхозда маҳсус қишлоқ хўжалик билимларини ўзлаштириб олиш учун кўп ишлар қилинмоқда. Экономика асосларини ўрганиб олиш учунгина колхозда кейинги вақтда 7 та мактаб ташкил қилинди, улар ҳар бир бригадада ишлаб турибди. Уларда 210 киши ўқимоқда.

Колхозчи кадрлар тўғрисида ғамхўрлик уларниг ишлаб чиқариш фаолиятининг, дам олиши ва турмуши нинг ҳамма томонларини ўз ичига олади. Бундай шароитда энг қобилиятли колхозчилар ўзларининг бошқарув аппарати резервига кўтарилишлари учун етарли даражада тажриба ва малакага тез эга бўлиб олаётгандиклари ажабланарли эмас. Резервга кўтарилиганлар техникумларга ва олий ўқув юртларига ўқиш учун юборилади. Колхозда ҳозир олий ва ўрта маҳсус маълумотли 52 мутахассис ишлаб турибди. Ҳозирги вақтда 11 киши колхоз ҳисобидан олий ўқув юртлари ва техникумларда таълим олмоқда.

Шу тариқа тайёрланган кўпгина мутахассислар ҳозирги вақтда колхозда масъул иш участкаларига бошчилик қилмоқда. Собиқ тракторчи С. Фоминих ҳозирги вақтда колхознинг бош инженеридир, собиқ тракторчи Г. Астахов йирик комплекс бригадага бошчилик қилмоқда, бригаданинг собиқ ҳисобчиси Л. Фоминих колхознинг бош бухгалтери бўлиб ишламоқда. Бундай мисолларни яна кўплаб келтириш мумкин.

Колхоз раҳбарлари ва мутахассисларини тайёрлаш системаси уларнинг малакасини ошириш юзасидан самарали мунтазам ўқиш билан тўлдирилмоқда. Масалан, ҳозирги вақтда ўрта звено раҳбарлари ва мутахассислари учун иқтисодий семинар муваффақиятли ишлаб турибди, унга колхоз раиси бошчилик қилмоқда.

Үрта звено раҳбарларининг иқтисодий семинарида ва бригадаларнинг иқтисодий мактабларида колхознинг бош мутахассислари, раиси, ўрта мактаб ўқитувчилари тасдиқланган тематика бўйича сўзга чиқиб турадилар.

Бу колхозда кадрларнинг ўқиши билан бир вақтда ўз участкасида ҳамма янги ва илгор нарсани ўзлаштириб олиб, энг яхши натижаларга эришаётган мутахассислар ва раҳбарларнинг тажрибасини пропаганда қилиш ҳам моҳирлик билан қўшиб олиб борилмоқда. Ой сайин, ҳар кварталда ва умуман ҳар йили ҳар бир бригада ва бутун колхоз бўйича хўжалик фаолиятининг якунлари анализ қилиб турилади. Бу анализ натижаларини муҳокама қнлпш ўзига хос семинарга айланадп, унда ҳар бир раҳбар ва колхозчи эгаллаб олган биллмларини конкрет амалий татбиқ қилишга ўрганади.

Кадрлар билан бундай ҳар томонлама ишлаш шу хўжалик эришаётган катта-катта ютуқларнинг асосий омилларидан биридир.

Бошқарувчи кадрларни мустаҳкамлаш ишлари

Раҳбарлар ва мутахассисларнинг амалий фаолиятида муайян шароитда, муайян колективдаги иш тажрибаси айниқса муҳимдир. Айни бир хўжаликнинг турли бўлинмаларини диққат билан таққослаб қараганда, мана бундай қонуниятни пайқаб олиш қийин эмас: раҳбарлар ва мутахассислар кўп йиллардан бери ишлаб келаётган жойларда барча кўрсаткичлар бўйича натижалар юқоридир.

Холбуки айrim хўжаликларда ўрта звено мутахассис ва раҳбар кадрларининг қўнимсизлиги анча юқоридир. Бунинг сабабларидан бири ишлаб чиқариш характеристидаги қийинчиликлардан, уй-жой ва маданий-маиший шароитнинг қониқарсизлигидан ва хизмат бурчларининг номуайянилиги ва ҳоказолардан иборатдир. Лекин ишдан кетиб қолишларга кўпинча раҳбарлар билан ёки ўзи бошқариб турган коллектив билан чиқиша олмаслик, қийинчиликларга бардош беролмаслик, ўзига ишонмаслик ёки шахсий интизомсизлик сабаб бўлади.

Бошқарувчи кадрларнинг қўнимлилигини таъминлаш ишлари ҳар бир ходим учун нормал уй-жой-маиший шароит яратиб бериш, коллектив билан ва бошқа раҳбарлар билан яхши ўзаро муносабатларни таъминлаш,

унинг манфаатларига жавоб берадиган ижодий иш учун имконият яратиб беришдан иборат кўпдан-кўп масалаларни ўз ичига олади.

Раҳбарлар ва мутахассисларининг жавобгарлик ҳиссии ошириш уларининг қўнимлилигини таъминлашга қаратиulgани энг муҳим йўналишлардан бирпидир. Баъзан ходимларни ишини уддалай олмади, деб бўшатиб юборадилар. Бундай ҳолларда кўпинча шундай бўладики, аввал бошда ходимининг камчиликларига эътибор бермайдилар, унга ёрдамлашмайдилар ва ундан талаб қилмайдиларда, кейин, у масъулиятсизлик шароитида ишлашга ўрганиб қолганда, бирдапига унга иисбатан юксак талабчаник қилинади, табиийки, у ишини уддалай олмайди ва уни бўшатиб юборишга мажбур бўладилар.

Ҳар бир ходиминиг ҳар қандай хато ва нуқсонлари ўз вақтида пайқаб олиадиган ва ўз вақтида тузатила-диган юксак принципиал талабчанлик вазияти ходимда ўзининг хўжаликка кераклилигига ва ундаги ўз иш участкасида кўп иш қилиши мумкинлигига ишонч билан тўлған ҳақиқий раҳбар ва мутахассис фазилатларининг вужудга келишига ёрдам беради. Вазифаларнинг бажарилиши, таклифларнинг ва таққидий мулоҳазаларининг реализация қилиниши устидан ҳар бир участкада қатъий контроль системасининг ўрнатилиши бунинг зарур шартиdir. Меҳнат ва дам олиш учун нормал шароит яратилиши ҳам жуда муҳимдир.

Бўлинма раҳбарлари ўз ходимларининг нормал шароитда ишлашлари учун санитария-гигиена ва эстетика талабларини яхши билишлари ва бажаришлари лозим. Бўлимлар, бригадалар ва фермаларининг контролаларни, қизил бурчаклари ва дам олиш хоналари ёруғ, озода ва осойишта бўлиши, нормал температура режимига эга бўлиши керак.

Раҳбарлар ва мутахассисларининг қанчалик унумли ишлаши кўп жиҳатдан меҳнат ва дам олиш режимига боғлиқ. Ҳозирги вақтда кўпгина бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари меҳнат ва дам олиш режимиини пухта ишлаб чиқмаганлар ёки унга риоя қилмайдилар.

Бунда кўпинча қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришидаги ишларининг хусусиятларини баҳона қиласидилар. Бироқ бунинг асосий сабаби ходимларнинг уюшқоқсизлиги, раҳбарларнинг иш куни мобайнида ўз ходимлари ишини плаiplаштира ва координация қила олмаслиги, шунинг-

дек бир қатор раҳбарларнинг бунга нотўғри муносабатда бўлишидир. Бундай раҳбарлар ўз қўл остида ишловчиларнинг фаолиятига мәҳнатнинг интенсивлиги ва натижаларига қараб баҳо беришдан кўра кўпроқ уларнинг иш жойида ўтказадиган вақти миқдорига қараб баҳо берадилар.

Бошқарув ходимлари иш кунининг узунлигини ҳамда ҳафталик мәҳнат ва дам олиш режимини алмашув графиклари тузиш йўли билан нормал режимга яқинлаштириш мумкин.

Иш куни тартибини тузишда шуни ҳисобга олиш керакки, токи ҷарчаш сабабларининг барчаси минимумга келтирилсин. Овқатланиш режими ҳам муҳим проблемадир, раҳбарлар ва мутахассислар бунга катта эътибор бериладиларни керак.

Бошқарув ходимлари учун нормал уй-жой ва майший шароитлар яратиб бериш ҳам хўжалик, бўлим, бригада ва ферма раҳбарларининг функциясига киради. Агар раҳбар бундай масалаларга бефарқ қараса ёки эътибор бермаса, кўпинча шундай бўладики, ноқулай уй-жой-комунал шароитга тушиб қолган ва ўзига эътибор берилишини узоқ вақт ва беҳуда кутган яхши мутахассис пировардида ишдан бўшаб кетади.

Бир қанча хўжаликларда уй-жой-майший хизмат кўрсатиш масалалари билан ихтисослаштирилган хизмат бўлимлари шуғулланади. Лекин бундай жойларда ҳам цех, бўлим ва бригада раҳбарлари ўз ходимларининг турмуш шароитини диққат билан кузатиб борадилар ва уни яхшилаш учун бутун чораларни кўрадилар.

Кадрларнинг қўнимлилигини таъминлашда уларнинг маънавий ва моддий манфаатдорлигининг таъсиричан системасини яратиш ҳам муҳим ҳисобланади.

Бошқарув ходимлари мәҳнатини баҳолаш

Раҳбарлар ва мутахассислар фаолиятига объектив баҳо бериш кадрлар билан қилинадиган барча ишларнинг муҳим шартидир. Баҳолашниг муҳим мезони улар мәҳнатининг натижаларидир. Бошқарув ходимлари мәҳнатининг хусусиятларидан бири шуки, унинг натижаларини ўлчаш қийин. Ишчилар ва колхозчилар мәҳнатидан фарқли ўлароқ, бошқарув мәҳнатини бевосита бажарилган иш ҳажми билан ёки ишлаб чиқарилган маҳсулот

миқдори билан ўлчаб бўлмайди. Шунинг учун бошқарув ходимлари меҳнатининг сифатини улар раҳбарлик қилаётган колектив фаолиятининг умумий натижаларини ифодаловчи кўрсаткичлар комплекси билангина баҳолаш мүмкин. Бунинг маъноси шуки, хўжаликнинг ва унпинг ҳар бир бўлинмасининг (бўлим, бригада, ферманинг) раҳбарлари ва мутахассислари меҳнатига тегишли колективнинг иш натижаларини баҳолайдиган барча кўрсаткичлар бўйича баҳо берилади. Аввало бу натура ҳолида ва пул билан ифодалангандан ялни маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш ҳамда таннархни камайтириш бўйича план ва социалистик мажбуриятларнинг, рентабеллик ва фойда планларининг бажарилишидир. Шунингдек, бошқарилаётган колектив аъзоларининг моддий фаровонлиги ва малакасининг ошишини, маданий ва маънавий савиясининг ўсишини ҳам ҳисобга олмоқ керак.

Бошқарув меҳнатини баҳолашнинг бевосита кўрсаткичи сифатида бошқариш ашварати штатини ва уни сақлаш учун қилинадиган харажатларни қисқартириш орқасида кўриладиган наф ҳам ҳисобга олинади.

Раҳбар ва мутахассислар меҳнатини баҳолашда уларнинг иш шароитидаги тафовутларни ҳисобга олмоқ керак, чунки кўпинча миқдор жиҳатидан оз бўлган натижаларга эришмоқ учун кўп меҳнат сарфлашга тўғри келади. Ходимнинг шахсий хислатларини — масалан, унинг ўз малакасини ва сиёсий савиясини ошириш тўғрисида ғамхўрлик қилаётганилигини, унинг бундан кейинги ўсиш имкониятларини, унинг колектив аъзоларига таъсирини ва ҳоказоларни ҳисобга олмоқ керак.

Бошқарув ходимлари меҳнатининг сифатини баҳолашда раҳбарлар ва мутахассисларга берилган аттестациядан ҳам фойдаланилади. Аттестацияни мунтазам равишда ўтказиб туриш керак. Аттестация вақтида фақат ишлаб чиқариш натижалари эмас, балки шу билан бирга раҳбар ва мутахассисларнинг бир қатор индивидуал қобилияtlари ва сифатлари ҳам ҳисобга олинади.

Професионал сифатларга маҳсус билимлар даражаси, ташкилотчилик малакаси ва тажрибаси, умумий билим даражаси, ишчилар билан ишлаши ва ҳоказолар киради. Шахсий сифатларга масъулиятни ҳис қилиш, ўзига нисбатан талабчанлик, ташаббускорлик, мустақиллик ва ҳоказолар киради.

Кўпгина хўжаликларда ва уларнинг бўлинмаларида бошқарув ходимларининг меҳнатини баҳолаш учун баҳолаш варақаларидан фойдаланилади. Бундай варақалар муайян ходим билан доимий ишлаб чиқариш алоқасида бўлган ҳамма: ҳамкаслар, бўйсунувчилар ва юқори лавозимли шахслар томонидан тўлдирилади. Бундай варақаларда тегишли графалар ва кўрсаткичлар бўйича муайян ходимга баҳо берувчи ҳар бир кимса унинг маънавий-сиёсий сифатлари, ташкилотчилик қобилияти, иш малакаси, малакасини оширишга интилиши тўгрисида ўз фикрини ёзиб қўяди. Бу маълумотлар аттестация комиссияси томонидан умумлаштирилади ва ходимнинг меҳнатига баҳо беришда у бошчилик қилаётган участканинг ишлаб чиқариш фаолияти натижалари билан бир қаторда ҳисобга олинади.

Бошқарув ходимлари фаолиятига баҳо беришда мамлакатнинг кўпгина хўжаликларида, жумладан Ленинград областининг «Ленсоветовский» совхозида катта тажриба тўпланганди. Бу совхозда бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари меҳнатини баҳолаш кўрсаткичлари комплексига қўйидагилар киради: олинган социалистик мажбуриятларнинг бажарилиши, ишлаб чиқариш маданияти, меҳнат унумдорлиги ва маҳсулот таннархи; иш кучидан ва иш ҳақи фондидан фойдаланиш; меҳнат интизомининг аҳволи; меҳнатни муҳофаза қилиш ва техника хавфсизлиги. Бундан ташқари, раҳбарлар ва мутахассисларнинг планлаш ва анализ ишларига иштироки, шахсий интизоми, фан ютуқлари ва илфор тажрибани жорий қилишдаги иштироки, ижтимоий ҳаётдаги иштироки, ходимлар ва қўл остида ишловчилар билан ўзаро муносабати ҳисобга олинади.

Совхоз раҳбарлари ва мутахассисларига ҳар кварталда шундай баҳо бериб турилади. Конкрет ходимнинг бўлинма колективи фаолиятининг натижалариiga қўшган шахсий ҳиссасини акс эттирувчи бундай баҳо маълумотлари моддий мукофотни тақсимлашда ҳисобга олинади. Шуни ҳисобга олмоқ керакки, раҳбарлар ва мутахассислар меҳнатига тўғри ва асосли баҳо бериш бутун бошқарув ишининг самарадорлигини оширишнинг таъсиричан фактори бўлиб хизмат қиласи.

Раҳбарлар меҳнатига баҳо беришда бошқарув кадрлари олдига қўйилган ленинча талабларга асосланмоқ керак. КПССнинг XXV съездидан, ҳозирги замон хўжалик

раҳбарини янги илмий ва техник ечимлардан, меҳнатни ва бошқаришни ташкил қилишнинг илғор усулларидан фаол фойдаланиш, ишлаб чиқариш резервларини ижодий ахтариш характерлайди, деб таъкидлаб ўтилди. «У янгиликни ҳис эта билиши, истиқболни кўра олиши ва партия позицияларидан туриб, ишнинг кўзини яхши билиб қарорлар қабул қила билиши ва албатта, коллективда тарбиячи, ишлаб чиқаришнинг ташкилотчиси бўлиши лозим»¹.

¹ КПСС XXV съездининг материаллари, 178-бет.

**БҮЛИНМА РАҲБАРЛАРИ ВА МУТАХАССИСЛАРИ
МЕҲНАТИНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ**

КПСС XXV съездининг материалларида таъкидлаб ўтилганидек, халқ хўжалигининг барча звеноларида меҳнатни ташкил қилишни такомиллаштириш иш сифатини яхшилашнинг муҳим факторидир. Фан-техника тараққиёти асосида қишлоқ хўжалигини ривожлантириш бошқарув меҳнатини ташкил қилишни муттасил такомиллаштириб боришни талаб қиласди. Шунинг учун бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари меҳнатини ташкил қилишни такомиллаштириш масалаларига бу курсда катта эътибор берилади.

**1- §. РАҲБАРЛАР ВА МУТАХАССИСЛАР МЕҲНАТИНИ ИЛМИЙ
АСОСДА ТАШКИЛ ҚИЛИШ**

**Бошқарувчи ходимлар меҳнатини ташкил қилиш
вазифалари ва унинг аҳамияти**

Ҳозирги замон қишлоқ хўжалик корхоналарининг бошқариш аппарати мураккаб организмидир. Унга кирувчи ҳар бир ходим корхона ва унинг бўлинмаларини бошқариш бўйича функцияларнинг умумий комплексининг фақат қандайдир бир қисмини бажаради, холос. Бошқаришнинг самарадорлиги ҳам ҳар бир айрим ходим малакасининг даражасига, ҳам улар ишининг қанчалик мувафиқлаштириб олиб борилишига боғлиқ.

Бошқарув ходимларининг бир-бирлари билан тўғри алоқалари бошқарув меҳнатини ташкил қилиш восита-

сида амалга оширилади. Бошқарув меҳнатини ташкил қилиши ишлаб чиқариши техникаси ва уни бошқаршишининг муайян даражасида бошқарув ходимлари меҳнатидан планли ва энг самарали фойдаланишини, бошқаршии аппаратининг турли звенолари ва айрим ходимлари ўртасида, бошқарилаётган коллективлар ва ташкилий техника воситаси ўртасида мутаносиблик бўлишини таъминловчи тадбирлар йиғиндисидан иборатdir.

Бошқарув меҳнатини ташкил қилишни такомиллаштириш — умуман бутун ишлаб чиқаришни ташкил этишини такомиллаштиришнинг зарур шартидир. Шунинг учун ишлаб чиқариш миқёслари кенгая борган ва упинг техника билан қуролланиш даражаси ўса борган сари бошқарув меҳнатини ташкил этишнинг роли ва аҳамияти доим ўсиб боради.

Ҳозирги босқичда колхоз ва совхозларда бошқарув ходимлари меҳнатини ташкил қилиш қўйидагиларни таъминлатмоғи лозим:

бошқариш аппарати ходимларининг бошқарилаётган коллектив билан ва ташкилотлар билан ўзаро энг яхши алоқада бўлиши;

бошқариш аппарати ходимларининг бир-бири билан энг яхши ҳамкорлиги;

бошқарувнинг тежамлилиги, яъни бошлангич ишлаб чиқариш бўлинмаларининг ишлаб чиқариш ҳажми, миқдори ва уларда ишловчилар сони билан бошқариш аппарати звеноларининг миқдори ва уларда ишловчилар сони ўртасида шундай пропорцияларга эришмоқ керакки, булар бошқариш аппаратини сақлаш учун энг кам маблағ сарф қилган ҳолда энг кўп иқтисодий самарани таъминлай олсин;

бошқарувнинг оперативлилиги, яъни бошқариш аппаратининг тўла ва ишончли маълумотларни ўз вақтида тўплай олиши, уларни тезлик билан қайта ишлаб чиқиши, оптимал қарор қабул қилиши, уни ижроичиларга етказа олиши ва унинг бажарилиши устидан контролни таъминлаши ҳамда эҳтимол тутилган оғишларнинг сабабларини ўз вақтида тугатиши;

бошқарувнинг ишончлилиги, яъни бошқариш аппарати ходимларининг ўз хизмат бурчларини сўзсиз ва сифатли қилиб бажариши.

Ҳар бир айрим бошқарув ходимига нисбатан бошқарув меҳнатини ташкил этиш:

унинг қобилиятидан самарали фойдаланишга ёрдамлашиши;

унинг максимал иш натижаларига эришувига кўмаклашиши;

уни меъёридан ортиқча ишлардан халос қилиши;

унинг иши ходимларнинг иши билан доим мувофиқ бўлишини таъминлаши;

унинг ишлаши ва дам олиши учун нормал шароит ва қулай режим яратиб бериши лозим.

Бошқарув меҳнатини илмий асосда ташкил қилишнинг мазмуни ва асосий йўналишлари

Бўлинмаларда бошқарув меҳнатини ташкил қилишни такомиллаштириш уни илмий асосда қурганда энг кўп самара беради. Бошқарув меҳнатини илмий асосда ташкил қилиш мавжуд меҳнат ташкилотини фан ютуқлари ва илғор тажриба асосида, замонавий техник воситаларни қўлланиб муттасил яхшилаб боришни тақозо этади.

Бошқарув меҳнатини илмий асосда ташкил қилиши — бошқаришда меҳнатни ташкил қилишнинг қандайдир алоҳида турларидан бири эмас, бу — ҳар бир ходимнинг бошқарув функцияларини бажаришга оид меҳнатни рационал тақсимлаш ва кооперациялаш асосида бошқарув принциплари, методлари ва воситаларини аниқ билиши ва моҳирлик билан қўлланишидир.

Илгор хўжаликлар тажрибасини ўрганиш кўрсатадики, бошқариш аппарати ходимлари меҳнатини ташкил этишни такомиллаштириш улар фаолиятининг барча томонларига таалуқли кўп йўналишлар бўйича олиб борилган тақдирдагина энг яхши (ишлаб чиқариш ва социал-психологик) натижаларга эришилади. Меҳнатни ташкил қилишни унинг ҳар бир элементи бўйича айрим-айрим ҳолда яхшилаш мумкин, албатта. Масалан, айтийлик, ҳар қандай иш жойида хизмат бурчларини аниқлаш, иш юритишни яхшилаш ва бир қатор бошқа тадбирларни амалга ошириш мумкин. Лекин шуни ҳисобга олиш керакки, меҳнатни ташкил қилишнинг барча йўналишлари ва элементлари ўзаро боғлиқдир, кўпгина масалалар фақат бутун хўжалик бўйича ҳал этилиши мумкин.

Тажриба колхоз ва совхозларда бошқарув меҳнатини илмий асосда ташкил этиш қуидаги асосий йўналишлар бўйича амалга оширилаётганлигини кўрсатади:

хўжаликнинг ташкилий структурасини тартибга солиш асосида бошқариш структурасини такомиллаштириш;

бошқарув меҳнатини регламентга солиш ва нормалаш;

бўлимлар ва хизматлар тўғрисида низомларни, бошқарув ходимлари қиласиган ишлар ҳақида инструкцияларни, вақт нормалари ва хизмат кўрсатиш нормалари ни ишлаб чиқиш;

бошқарув ишларини механизациялаш, ёрдамчи функцияларни бажариши марказлаштириш ва хўжаликни диспетчерлаштириш асосида бошқаришнинг оперативлигини ошириш;

информация системасини, иш юритишни ва бошқариш функцияларини бажариш технологиясини такомиллаштириш;

бошқариш аппарати ходимлари учун иш жойи ташкил қилиш ҳамда меҳнат қилиш ва дам олиш учун оптинал шароит яратиб бериш;

бошқариш методларини такомиллаштириш;

бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари малакасини ошириш.

Бошқарув меҳнатини илмий асосда ташкил этишини бутун хўжалик миқёсида олиб бориш муҳимдир. Бу, агар хўжалик раҳбарлари мазкур ишни бошқаришнинг бутун звенолари бўйича ташкил этмаса, бўлинмаларнинг раҳбарлари ҳеч бир иш қилмасликлари лозим, деган маънони билдирамайди, асло. Меҳнатни ташкил қилишни ҳар бир айrim участкада такомиллаштириш мумкин. Бригадир, ферма мудири, бўлим бошқарувчиси ўзига қаровчи бошқариш звеноси ходимларининг меҳнатини ташкил қилишни такомиллаштириш учун катта имкониятга эгадир. Бу айниқса хизмат бурчларини тақсимлаш ва мувофиқлаштириш, иш кунини, меҳнат ва дам олиш режими ва шароитини тартибга солиш, ахборот системасини, иш юритишни ва бошқарув функцияларини бажариш технологиясини такомиллаштириш, бошқарув ходимларининг малакасини ошириш ва ҳоказолар каби масалаларга тааллуқлидир. Бундай иш шу бўлинмага раҳбарлик савијасини оширишгагина ёрдам бериб қолмасдан,

балки шу билан бирга хўжалик раҳбарлари олдига ма-
салалар қўяди, уларни бутун колхоз ва совхоз бўйича
бошқарув меҳнатини ташкил этишни такомиллаштириш-
га ундаиди.

Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари меҳнатини
ташкил этишни такомиллаштириш учун НОТ кенгашла-
ри ва ижодий группалар тузиш керак.

Бошқарув меҳнатини илмий асосда ташкил этиш тад-
бирларини амалга ошириш қўйидаги уч асосий босқични
ўз ичига олади:

меҳнатни ташкил қилишининг мавжуд ҳолатини ана-
лиз қилиш;

шу асосда меҳнатни ташкил қилишини такомиллашти-
риш тадбирлари планинг ишлаб чиқиш;

тадбирларни жорий қилиш.

Айрим бўлинма доирасидаги тадбирлар ё бирон тар-
моқнинг хўжаликлигинг умумий плаининг бир қисми
бўлиши ёки шу бўлинмада мустақил амалга оширилади-
ган тадбирлар бўлиши мумкин.

Илгор хўжаликларда ва уларнинг бўлинмаларида
дастлаб бошқарув меҳнатини ташкил қилишини такомил-
лаштишининг З ёки 5 йилга мўлжалланган ва тадбир-
ларни амалга оширишнинг конкрет муддати кўрсатилган
комплекс перспектив планлари ишлаб чиқилади. Сўнgra
перспектив план асосида ҳар йили жорий планлар тузи-
либ, уларда бу тадбирлар аниқлаштирилади ва детал-
лаштирилади.

Жорий планларда ҳар бир тадбирнинг мазмуни, улар-
ни амалга ошириш муддатлари, масъул ижрочилар ва
мўлжалланаётган самарадорлик кўрсатилиши шарт.

Бошқарув меҳнатини илмий асосда ташкил этиш тад-
бирлари плаилари, худди НОТ кенгashi ва ижодий груп-
паси тасдиқлаган НОТ планлари сингари ижро этилиши
шартdir. Бунда бирон бир тадбир бўйича масъул ижро-
чи қилиб ким тайинлашидан қатъи назар, мазкур
тадбирнинг ва бутун тадбирлар планинг амалга оши-
рилиши учун умумий жавобгарлик бўлинма раҳбари
зиммасида бўлади.

Энг яхши хўжаликларда бу тадбирларнинг бажари-
лишини контролъ қилиш конкрет ижрочилар билан
олдиндан келишиб ва белгилаб қўйилган босқичлар бў-
йича мунтазам равишда амалга оширилади.

Ҳар бир тадбирни амалга ошириш унпнг самарадорлигини аниқлаш билан тугалланади. Амалга ошириладиган тадбирларнинг самарадорлигини иқтисодий анализ қилишда бир қатор кўрсаткичлар асос қилиб олинади. Бунда аввало амалга оширилаётган тадбирларнинг бошқарув ходимлари бажараётган меҳнат унумдорлиги ва тежамкорлигининг ўсишига таъсири ҳисобга олинади.

Бошқариш апяарати ходимлари меҳнатининг унумдорлiği қўйпдаги кўрсаткичлар ёрдамида баҳоланиши мумкин:

битта бошқарув ходимига тўғри келадиган ялпи ва товар маҳсулот ишлаб чиқариш, минг сўм ҳисобида;

бошқаришга сарфланадиган 1 сўмга тўғри келадиган ялпи ва товар маҳсулот ишлаб чиқариш, минг сўм;

бошқариш аппаратининг битта ходими ҳисобига тўғри келадиган соғ даромад, минг сўм;

бошқариш аппарати ходимлари иш ҳақининг 1 сўмига тўғри келадиган соғ даромад, сўм.

Бошқарув ходимлари меҳнатининг тежамкорлиги қўйидаги кўрсаткичлар орқали баҳоланади:

бўлиманинг ҳамма ходимлари сонида бошқарув ходимлариниң салмоғи, процент;

бўлинма ходимлари иш ҳақининг умумий фондида бошқарув ходимлари меҳнатига ҳақ тўлашга қилинган харажатларнинг салмоғи, процент;

бошқарув харажатларининг қишлоқ хўжалик маҳсулотлари таннахидаги салмоғи, процент.

Бу кўрсаткичларни анализ қилаётганда уларнинг аҳамиятини бўртириб юбормаслик керак. Улардан ҳар бири бошқаришни такомиллаштириш самарадорлигининг фақат қандайдир бир томонини характерлайди. Ҳатто баъзан бошқарув меҳнатини илмий асосда ташкил қилишга оид асосли ва катта иқтисодий самара берувчи тадбирлар ҳам уларнинг айрим кўрсаткичларини яхшилашга олиб бормайди. Хўжаликлар бўйича бу кўрсаткичлар динамикасига баҳо беришда шаблон тўғри келмайди. Айтайлик, айрим хўжаликларда бошқарувни такомиллаштириш улар ривожининг айрим босқичларида ходимларнинг умумий сонида бошқарув ходимлари

сони салмогининг кўпайиб кетишига олиб келиши мумкин (бу меҳнатга ҳақ тўлашга ҳам тааллуқлидир). Агар бундай тадбирлар ишлаб чиқаришнинг ривожланиш суръатларининг ўсишига ва самарадорлигининг ошишига яхши таъсир этган бўлса, уни салбий ҳодиса деб ҳисобламаслик керак. Худди шунда пировардида бошқарувни такомиллаштиришнинг самарадорлиги намоён бўладики, бу юқорида келтирилган кўрсаткичларда ҳамиша ҳам акс этавермайди.

Юқорида айтилганлар бошқарув меҳнати самарадорлигини умумий баҳолашга тааллуқлидир. Бошқарув соҳасида меҳнатни илмий асосда ташкил этишга оид айрим тадбирларга келганда, уларни ҳамиша ҳам фақат иқтисодий самара нуқтаи назаридан баҳолаб бўлавермайди. Масалан, айрим тадбирлар меҳнат шароитини яхшилашга, ходимлар малакасини оширишга ва ҳоказоларга қаратилганки, булар ишлаб чиқаришга бавосита, кўпинча узоқ вақтдан кейин таъсир кўрсатади, ва шу сабабли уларни ҳамиша ҳам дарҳол ҳисобга олиб бўлмайди.

Ҳар бир хўжаликда бошқарув меҳнатини илмий асосда ташкил этишни жорий қилганлик учун ходимларни мукофотлаш тўғрисида низом ишлаб чиқилмоғи лозим. Шу мақсадда раҳбарларнинг Янги техника яратганилиги ва жорий этганлиги учун корхоналар ва ташкилотлар ходимларини мукофотлаш тўғрисида низомини қўлланишларига рухсат этилади. Тўла хўжалик ҳисобига ўтказилган совхозларда янги техникани жорий қилганлик ва меҳнатни илмий асосда ташкил этганлик учун маҳсус мукофотлаш фонди тузилмоқда. Бир марта бериладиган бундай мукофотлар юқори ташкилотнинг рухсати билан бошқарув меҳнатини илмий асосда ташкил этиш тадбирлари амалга оширилгандан кейин тўланиши мумкин. Колхозлар ҳам бунинг учун анча-мунча маблағларга ва кенг имкониятларга эга. Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари меҳнатини ташкил этишни такомиллаштирганлик учун маънавий рағбатлантириш методини қўлланиш ҳам катта аҳамиятга эгадир.

2- §. БЎЛИНМАЛАРДА БОШҚАРУВ МЕҲНАТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШНИНГ МАВЖУД ҲОЛАТИНИ АНАЛИЗ ҚИЛИШ

Бошқарув меҳнатини ташкил этишни такомиллаштиришга оид барча ишлар бундай ташкил этишнинг мав-

жуд ҳолатини ўрганишга асослангандир. Такомиллаштириш — камчиликларни бартараФ қилиш, прогрессивроқ нарсани жорий этиш демакдир. Бунинг учун эса бошқариш тўғрисидаги умумий билимлар кифоя қилмайди. Бошқарув функцияларини бажаришнинг таркиб топган формалари ва методларини конкрет анализ қилиш, ишнинг самарадорлигини пасайтирувчи сабабларни батафсил аниқлаш зарур. Бунда бошқарув аппаратининг иш вақтидан қандай фойдаланилаётганлигини, уларнинг меҳнати қай тарзда тартибга солинаётганлигини, айрим ходимларга юклangan иш ҳажми қандайлигини, ҳозирги замон техника воситаларидан фойдаланиш ва меҳнат шароитини яхшилаш ҳамда бошқарувчи ходимлар макасини ошириш юзасидан қандай ишлар қилинаётганлигини синчиклаб ўрганиш керак.

Бошқарув меҳнатини ташкил қилишнинг мавжуд ҳолатини ўрганишда бўлинма раҳбарлари иш вақтидан фойдаланишни анализ қилиш муҳим роль ўйнайди. Бунинг учун турли методлар қўлланилади. Булардан энг муҳимлари иш кунини ўзи суратга олиш, иш кунини суратга олиш ва лаҳзалик кузатувлардир. Бўлинманинг ҳар бир раҳбари ва мутахассиси шу методларни яхши билиши ва улардан фойдалана олиши керак.

Иш кунини ўзи суратга олишда ходим иш куни мобайнида ўзи бажарадиган барча иш операцияларини, танаффуслар ва бўш қолишларни, вақт сарфининг бу элементларидан ҳар бирининг бошланиш ва тамом бўлиш вақтини ҳамда қанча давом этганлигин мустақил равиша ёзib боради. Ҳар бир операциянинг тамом бўлиш пайти навбатдаги операциянинг бошланиш пайти бўлганлиги сабабли, ҳар бир айрим операция бўйича унинг бошланиши ва охирини ёзib қўйишишпинг ҳожати йўқ, операциянинг тамом бўлишини қайд қилиб қўйишишнинг ўзи етарлидир. Мисол тариқасида ўзини суратга олиш варақаси формасини келтирамиз (89-бет).

Иш вақти сарфининг элементлари, танаффуслар ва бўш қолишлар ҳақиқатда қандай тартибда содир бўлгани бўлса, шу тартибда ўзини суратга олиш варақасига қайд қилиб борилади. Кузатув тамом бўлгандан кейин барча сарфларнинг элементлари бошқарув ишларининг турлари бўйича группаларга бўлинади. Бунинг учун улар шифрлапади, яъни бажарилган ишларининг ҳар бир тури қаршисига шу операция тегишли бўлган иш турининг

Үзинни сураттага олиш варақаси

№ « ____ » 197 ____ й

Вазифаси _____

Фамилияси, исеми, отасининг исми _____

Бўлгина колхоз (совхоз) _____

Район _____ область _____

Тартиб №	Иш вақти сарфииниг элементлари (бажариладиган иш турлари)	Шифр	Вақт		Эслатма (бажарилган ишлар хажми, иш ша- роити, таңаффус, бўш қолиш сабаблари ва бошқалар)
			соат	минут	
1	Ишнинг бошланиши	I	7	00	—
1	Почтани ўрганиш ва ҳужжат- ларга қўл қўйиш	I	7	12	12
2	Куплиқ жорий ишларни план- лаштириш	II	7	30	18
3	Наряд ёзиш	II	7	51	21
4	Фермага бориш, ишларнииг қаидай кетаётганилигини ку- затиш	II	8	30	41
73	Бирор жойга бориш	IX	17	12	
74	Хўжалик ҳисобидаги топширинқ- ларнииг бажарилашини ана- лиз қилиш	V	17	37	25
75	НОТ ижодий групласи аъзолари билин кенгаш ўтказиш . . .	IV	18	05	28
76	Эртаги жорий ишларни план- лаштириш	II	18	20	15

шифри ёзиб қўйилади. Мазкур мисолда рим рақами I билан умумий раҳбарлик функцияси белгиланган, II рақами билан оператив раҳбарлик, IV рақами билан иқтисодий раҳбарлик белгиланган ва ҳоказо.

Раҳбар ва мутахассисиниг иш вақти ва ишдан таш-
қари вақти сарфииниг элементларни группалаш
кузатиш ўтказишнинг ўзидан кўра кўпроқ қийинчилик

түгдирадп. Шунинг учуп бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари ҳар бир бошқарув функциясини бажариш бўйича қилинадиган ишлар составини яхши билиши керак. Норматив-тадқиқот муассасалари ва кўпгина хўжаликлар томонидан фойдаланилаётган бошқарув ишларини функциялар бўйича ва ўхшаш ишлар группалари бўйича туркумлашни келтирамиз:

1. Умумий раҳбарлик.
 2. Ишлаб чиқаришни оператив бошқариш.
 3. Ишлаб чиқаришга технологик раҳбарлик:
 - а) агрономик, зоотехник, ветеринария ва инженерлик раҳбарлиги;
 - б) меҳнатни муҳофаза қилпш ва хавфсизлик техники.
 4. Иқтисодий раҳбарлик:
 - а) ишлаб чиқаришни планлаштириш ва анализ қилиш;
 - б) меҳнатни ва иш ҳақини ташкил қилиш;
 - в) учёт, молиявий фаолият ва ҳисобот.
 5. Қадрларни танлаш ва тайёрлаш.
 6. Маиший ва хўжалик хизмат кўрсатишни ташкил қилиш.
 7. Моддий-техника таъминотини ва маҳсулот сотишни ташкил қилиш:
 - а) моддий-техника таъминотини ташкил қилиш;
 - б) маҳсулот сотишни ташкил қилиш.
 8. Умумий иш юритиши.
 9. Бошқа ишлар ва иш вақти нобудгарчилиги.
- Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари бошқарув меҳнатининг юқорида тилга олиб ўтилган барча функцияларининг таърифи қўлланманинг барча бобларида берилган.
- Юқорида келтирилган ишлар группалари бўйича иш куни элементларини туркумлаш асосида бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари иш вақти сарфининг структураси белгиланади. Қишлоқ хўжалик ишлаб чиқариши мавсумийлигининг таъсирини ҳисобга олиш учун иш кунини ўзи суратга олиш қишлоқ хўжалик ишларининг барча даврлари бўйича ўтказилади: дәҳқончиликда — экиш, экинларни парвариш қилиш, уни ўриб-йигиш вақтида ва қиш даврида; чорвачиликда — чорва молларни ёзда яйловда ва қишида молхонада боқиш даврларида. Шу даврларнинг ҳар бирида ўзини кузатиш шу даврлар

учун энг типик бўлган иш кунларида, қаторасига бир неча кун бўйича ўтказилади. Маълумотларнинг етарли даражада ишончли бўлишини таъминлаш учун ҳар бир даврда камидаги 9—12 марта кузатув ўтказиш керак, аммо вақт сарфлари тўғрисидаги муайян обьектив тасаввурни камроқ миқдордаги кунни кузатиш натижалари бўйича ҳам ҳосил қилиш мумкин, лекин бу кузатишлар сифатли ўтказилган бўлиши шарт.

Иш кунини ўзи суратга олиш афзаллиги уни ташкил қилишнинг оддийлиги, оммавийлиги, тежамлилиги ва оперативлигидир. Бошқарув меҳнатини илмий асосда ташкил қилиш системасида ўзини суратга олишнинг роали фоят катта. Лекин унинг бир қатор камчиликлари ҳам бор. Ўзини кузатишни ёзиб бориш ходимнинг асосий иши бўлмай, балки йўл-йўлакай қилинадиган иш бўлганлиги сабабли, кўпинча у ёзиб улгурмайди, ёки вақтида ёзиб қўйишни унутади, ёзилмай қолиб кетган жойларни эса хотирасида қолганига қараб тўлдириб қўяди. Бу эса хатоликка олиб келади. Бу ерда ўз иш вақти сарфига баҳо беришда субъективизм элементлари, баъзан воқееликни бўяб кўрсатишга, барча камчиликларни пайқамасликка онгсиз равишда интилиш ҳам истисно қилинмайди. Шунинг учун ўзини суратга олиш асосида олинган ялпи маълумотлар иш кунини суратга олиш билан тўлдирилиши ва аниқлаштирилиши лозим.

Иш кунини суратга олиш ўзини суратга олишдан шу билан фарқ қиласиди, бўлинма раҳбари ёки мутахассисининг иши устидан кузатувни маҳсус ажратилган одам: нормаловчи, секретарь ва бошқалар олиб боради. Кузатув варақасиипг формаси, қайд қилиб бориш, кузатув натижаларини ишлаб чиқиш ҳам юқорида айтилганларнинг айнан ўзидайдир. Кузатилаётган ходимнинг кузатиш мақсадини билиши ва кузатувчининг ишига ёрдам бериши суратга олишни сифатли ўтказишнинг зарур шартидир.

Иш кунини ўзи суратга олиш маълумотларини аниқлаш учун шунингдек лаҳзалик кузатув методида иш фойдаланилади. Бу бажарилаётган иш тўғрисида қисқа муддатли қайдлар методи бўлиб, бундай қайдлар суратга олиш сингари бутун иш куни мобайнида узлуксиз олиб борилмайди, балки муайян интерваллардан кейин, маҳсус таъланган пайтларда олиб борилади. Бу метод шу нарсани ҳисобга асосланганки, тасоди-

фан танланган вақт мобайнида күплаб кузатувларни қайд қилиб олинган маълумотлар узлуксиз кузатиш маълумотларига мувофиқ келади. Лаҳзалик кузатишнинг зарур миқдорини қисқартириш учун кузатувчи мутахассис ходимни тўғри танланган пайтда кузатиши лозим, бу пайт ходимнинг бутун иш куни учун характерли бўлиши керак.

Лаҳзалик кузатиш методи жуда тежамли бўлиб, айни бир кун мобайнида бирданига бир неча ходимни кузатишга имкон беради. Масалан, кузатувчи етарли миқдорда кузатув варақалари билан, яхшироғи маҳсус журнал билан вақт-вақти билан, одатда иш куни бошлангандан ва иш куни тамом бўлгунча 10—20 минут оралатиб территорияни, айтайлик, чорвачилик фермасини айланиб чиқади. У ферма мудирини учратиб, унинг шу пайтдаги қилиб турган ишини қайд этади, сўнгра ўзини қизиқтирувчи барча бошқа ходимлар (зоотехник, ветврач, лаборант ва бошқалар) олдига бориб, уларнинг нақ ҳозирги пайтда қилиб турган ишларини қайд қилиб қўяди. Кузатиш тамом бўлгандан кейин материаллар умумлаштирилади. Иш вақти сарфи қайд қилинган иш турларининг миқдори билан иш вақти умумий фондининг процентли нисбатларига асосан ҳисоблаб чиқилади. Иш вақти сарфини функцияларга қараб туркумлаш ҳам иш кунини ўзи суратга олишдаги сингари амалга оширилади.

Шу ялни маълумотларни ўрганиш кўнчилик хўжаликларда бошқарув меҳнатини ташкил этишда айни бир хил камчилик мавжудлигини кўрсатади. Бу аввало умумий, оператив ва маҳсус раҳбарликка вақт сарфининг нисбатига тааллуқлидир.

Масалан, Белоруссия ССР Брест область Ляховичский районидаги далачилик бригадаларида бригадирлар меҳнатини ташкил қилинганда қандай камчиликлар аниқланганлигини қараб чиқайлик. Бу ерда бошқа ходимлар билан бир қаторда ва бир вақтда 85 далачилик бригадасининг раҳбари ўз иш вақтидан фойдаланишини тадқиқ қилиш билан шуғулланади. Булар қишлоқ хўжалик ишлари энг авжига чиқсан бутун давр мобайнида, мартнинг бошидан сентябрнинг охиригача, ўз иш кунларини ўзлари суратга олиб бордилар.

Текширилаётган давр мобайнида улар иш кунининг ўртача узунлиги 654 минут (100 процент) бўлиб, бу вақт фаолият турлари бўйича қуйидагича сарфланган:

ишиларни планлаштиришга — 71 минут (10,8 процент); нарядлар ёзиш ва ходимларни иш жойларига қўйишга — 80 минут (12,3 процент);

ходимларга йўл-йўриқ кўрсатиш ва уларни илфор меҳнат усуулларига ўргатишга — 24 минут (3,7 процент);

иш жойларини тайёрлаш ва хизмат кўрсатишни ташкил қилишга — 26 минут (3,9 процент);

ишиларни оператив тартибга солиш, ижрони текшириш ва меҳнат сифатини контролъ қилишга — 178 минут (27,2 процент);

учёт ва ҳисобот тузишга — 79 минут (12,1 процент);

мажлис ва кенгашларда қатнашишга — 27 минут (4,1 процент);

ишилаб чиқариш участкалари ва обьектларни айланниб чиқишга — 123 минут (18,8 процент);

бошқа вақт сарфлари — 46 минут (7,1 процент).

Бу анализдан кўриниб турибдики, бригадирлар иш вақтининг кўп қисми жорий ишиларни бажаришга сарфланади. Шу билан бирга улар кўп вақтни пассив фаолиятга: коллектив аъзолари ишини назорат қилишга, бригадани айланниб чиқишга, планлаштирилмаган мажлислар ва кенгашларда иштирок этишга сарфлайдилар. Кўпгина бригадирлар меҳнатни ташкил қилиш савиёси паст бўлганлиги сабабли ҳатто жисмоний ишда шахсан қатнашишга ҳам вақт сарфлашга мажбур бўлмоқдалар; бу ҳол бошқа вақт сарфларида акс эттирилган.

Мамлакатнинг кўпгина бошқа зоналарида ҳам бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари иш кунини ялпи суратга олиш юқоридагидек патижаларни кўрсатди. Вақтдан норационал фойдаланиш, майда-чўйда масалаларни ҳал қилишга берилиб кетиш, ўз қўл остида ишловчилар ўрнини босиш ва улар ишини қилиш, бир томондан, раҳбар иш кунининг белгиланган миқдордан узайиб кетишига сабаб бўлса, иккинчи томондан, бошқариш самарадорлигининг пасайиб кетишига олиб келади.

Бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларининг оператив ва жорий ишилар билан ғоят бандлиги уларнинг қишлоқ хўжалик фани ютуқларини ва илфор тажрибани кузатиб боришлирига имкон бермайди. Уларда ишилаб чиқариш фаолиятини анализ қилишга, перспектив йўналишлар ва иш планларини ишилаб чиқишга, ўзи бошқа раётган коллектив меҳнати ва ўз меҳнатини ташкил қилишни такомиллаштиришга кам вақт қолади. Ўз һавба-

тида, бу масалаларга етарли эътибор бермаслик, раҳбар ва мутахассисларнинг ишларида тартибсизликка ва бир ишни бир вақтда бир неча кишининг бажаришига сабаб бўлмоқда.

Иш кунини ўзи суратга олиш, суратга олиш ва лаҳзалик кузатиш натижаларидан меҳнатни ташкил этишни яхшилаш учун фойдаланиш мумкин. Бунинг учун аввало олинган натижалар тегишлича баҳолаб чиқилади. Бошқарув функцияларини бажаришга оид айрим ишларни группаларга бўлиб олинган маълумотларни баҳолаш яхшироқдир (2-жадвал).

Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари вақт сарфи ни текшириш натижаларидан шу ходим фаолиятини яхшилаш учунгина эмас, балки шу билан бирга кенгроқ план тузиш тадбирларини ишлаб чиқиш учун ҳам фойдаланиш керак. Бу иш, агар у бир вақтда хўжаликнинг барча хизматлари ва бўлинмаларида бажарилган тақдирда, айниқса катта самара беради. Агар ўзи суратга олиш ва бошқа хил кузатишлар бўлим ёки бригадада ташкил қилинса, уларни мазкур бўлинманинг барча раҳбарлари ва мутахассисларига нисбатан бараварига олиб бориш мақсадга мувофиқдир.

Шундай кузатиш материаллари бўйича кенгроқ ва перспектив хулосалар чиқарилади, булар меҳнатни ташкил қилишни қайта қуришга олиб боради.

Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари ишини илмий асосда ташкил этиш учун тавсиялар ишлаб чиқиш вақтида оғзаки сўров ва анкета сўровидан ҳам фойдаланилади. Анкета сўровининг моҳияти шундан иборатки, текширилаётган ҳар бир ходимга олдиндан саволлар ёзib қўйилган анкета улашилади. Анкета сўрови вақтидаги саволлар оғзаки сўровдаги сингари жуда хилма-хил бўлиши мумкин. Уларга берилган жавоблар бошқаришнинг мавжуд ташкил этилишидаги камчиликларни аниқлашга ва уни яхшилашга қаратилган таклифларни белгилаб олишга имкон беради.

Илфор хўжаликларда юқорида кўрсатилган барча методлардан комплекс ҳолда фойдаланилади, улар бир-бiriни тўлдиради. Шу билан бирга оғзаки сўровлар ва анкета сўровлари фақат бошқариш аппарати ходимлари орасидагина эмас, балки оддий ишчилар ва колхозчилар орасида ҳам ўтказилади. Улар раҳбарлар ва мутахассисларнинг бошқарув ишидаги камчиликларини яхши

Иш қафтаси, декадаси, ойи ва шу кабиларни үзи суратга олиш (суратга олиш) асосида вақт сарфини анализ қилиш

56

	Бошшаруғыштың тұрағынан бүнчілік иш вақті сарфнинің элементтері	Вақт сарфнин кісіскартиш мүмкін бүлгемен зарур ишлар	Мұайян тәдбиғіларни амалға ошириш Ығылмалының жағдайындағы сарфнин кісіскартын мүмкін бүлгендегі зарур ишлар	Бошқа ходимлар томондан болжарылышы мүмкін бүлгендегі зарур ишлар	Күлмаслик көркөн бүлгендегі ортиқча ишлар	Ишларнинг хар бир тури бүнчілік жами		
минут	жами иш вақтіга нисбатан процент	минут	жами иш вақтіга нисбатан процент	минут	жами иш вақтіга нисбатан процент	минут	жами иш вақтіга нисбатан процент	минут
	Жами							

пайқайдилар, бошқарув меҳнатини ташкил этишни та-
комиллаштириш юзасидан кўпгина қимматли таклифлар
қиласидилар.

3- §. БОШҚАРИШНИНГ ТАШКИЛИЙ СТРУКТУРАСИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШНИНГ БЎЛИНМА РАҲБАРЛАРИ ВА МУТАХАССИСЛАРИ МЕҲНАТИГА ТАЪСИРИ

Колхоз ва совхозларда бошқаришнинг ташкилий структурасини такомиллаштириш бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари меҳнатининг мазмуни ва функциясига катта таъсир қиласди.

Ҳозирги вақтда колхоз ва совхозларда бошқаришнинг уч асосий ташкилий структураси — териториал (бўлим ёки бригада), тармоқ (цех) ва комбинациялаштирилган структуралари қўлланилади. Бу структураларнинг ҳар бири ўз хусусиятига эга.

Бошқаришнинг тармоқ (цех) структурасида раҳбарлар ва мутахассислар функцияларининг ўзгариши

Қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришининг ҳозирги та-
лабларига энг тўла жавоб берадигани тармоқ (цех)
структурасидир.

Кейинги йилларда тор ихтисослаштирилган бригада
ва фермалари бўлган кўпгина колхоз ва совхозлар шу
структурани жорий қилмоқдалар.

Бу структуранинг уч бошқариш босқичи бор. Унда
бўлим тугатилади. Бригада ва фермалар территориясига
қараб эмас, балки ихтисослашиш белгисига қараб цех
бўлиб бирлашади. Цех тор ихтисослашган бўлинма бў-
либ, у ишлаб чиқариш йўналишига қараб бир хилдаги
меҳнат коллективларидан — бригадалар ва фермалардан
иборат. Бундай хўжаликларнинг кўпчилигига деҳқончи-
лик цехи ўрта босқичнинг асосий бўлинмаси ҳисоблаиа-
ди, бу цех колхоз ёки совхознинг барча деҳқончилик
бригадаларини ва чорвачилик цехини ўзида бирлашти-
ради; чорвачилик цехига хўжаликнинг барча фермалари
(у қаерда — марказий усадьбадами ёки ундан анча узоқ
участкадами — жэйлашганлигидан қатъи назар) киради.

Тор ихтисосли хўжаликларда цехлар муайян тармоқ

маҳсулотининг бирон-бир қисмини ишлаб чиқариш учун ҳам ташкил қилиниши мумкин. Масалан, тор ихтисослаштирилган йирик совхозда битта эмас, балки иккита чорвачилик цехи: сут етишириувчи ва мол гўшти етишириувчи цехлар, ёки бир қанча дэҳқончилик цехлари — айтайлик, сабзавот-картошка цехи ва ем-хашак етишириувчи цех бўлиши мумкин. Бундай хўжаликларда асосий ишлаб чиқариш цехларидан ташқари хизмат кўрсатиш ва ёрдамчи хизмат цехлари: механизация цехи, қурилиш цехи, таъминот ва сотиш хизмати цехи ва ҳоказолар тузилади.

Тармоқ структураси хўжалик ва бўлинмаларнинг бошқарув ходимлари меҳнатининг мазмунига ва уларнинг функционал алоқаларига катта таъсир қиласди. Унда хўжаликнинг функционал раҳбарлари ва бош мутахассислари билан бригадаларнинг раҳбарлари ва мутахассислари ўртасида бошқаришнинг оралиқ линия босқичи бўлмайди. Улар ўртасида ҳам технологик линия бўйича, ҳам маъмурий линия бўйича бевосита алоқа ўрнатилади. Бу эса ҳам бошқаришнинг қуий босқичлари — бригадалар ва ферма ходимлари меҳнатининг ҳарактерини, ҳам уларга бевосита раҳбарлик қилувчи босқич ходимлари — цех раҳбарлари ва мутахассислари меҳнати ҳарактерини анча ўзгартиради.

Одатда, цех раҳбарлари вазифасига собиқ бош мутахассислар қўйилади. Бригадалар ва фермаларга технологик ва маъмурий-ташкилий раҳбарлик бир қўлга тўпланади. Бундай шароитда цех, бригада ва ферма мутахассисларининг ўз ишининг аҳволи учун жавобгарлиги ошади, хизмат бурчларини аниқ тақсимлаш ва мувофиқлаштириш имконияти кенгаяди.

Шунингдек бригадирлар ва ферма мудирларининг меҳнати ҳам анча ўзгаради. У яна ҳам конкретлашади. Maxsus технологик раҳбарликни таъминлашга сарфланадиган вақт салмоғи анча ўсади. Улар меҳнатидаги линия бўйича ва маъмурий-ташкилий раҳбарлик функцияси мутахассислар функциялари билан узвий тарзда уйғунлаштирилади. Энди уларда технологик процессларни, ишлаб чиқаришни ташкил этишининг илфор усуслари ва методларини ўрганиш имконияти кўпроқ бўлади. Бунга уларнинг хўжаликда ўз тармоғини энг яхши билувчи ходимлар бўлмиш бош мутахассисларга бевосита итоат этиши ёрдам беради. Бригадир ва ферма мудири ўз

мехнатининг мазмунига кўра умумий маъмурӣ раҳбарлик ҳуқуқига эга бўлган мутахассисга айланади.

Лекин буларнинг ҳаммаси хўжатик бошқаришнинг тармоқ структурасига ўтиши биланоқ унинг ҳамма афзаликлари ўз-ўзидан намоён бўлади-қолади деган маънени билдирамайди. Тармоқ структурасига ўтиш билан бошқарувчи ходимлар меҳнатини ташкил этиш амалда яхшиланмасдан, балки айрим ҳолларда ҳатто ёмонлашган ҳамда хўжалик илгариги бўлим структурасига қайтган ҳоллар ҳам бор.

Бундай ҳолларга, одатда, конкрет ишлаб чиқариш шароитлари ҳисобга олинмаганлигини, хўжалик етарли даражада йифноқ эмаслигини, йўллар яхши эмаслигини ва ҳоказоларни сабаб қилиб кўрсатадилар. Шу шароитларнинг ҳаммаси янги бошқариш структурасига ўтиш учун чиндан ҳам муҳимдир. Лекин ҳар қандай хўжаликни ҳам унга ўtkазиб бўлмайди. Бош мутахассислар оралиқ звеноларспиз тегишли тармоқни бошқара олишлари учун хўжалик йифноқ ва йўллари яхши бўлиши, ишлаб чиқариш бўлинмалар бўйича чуқур ихтисослаштирилган бўлиши керак. Лекин кўпинча ҳатто шундай шароит мавжуд бўлган тақдирда ҳам янги бошқариш структурасига ўтиш самара бермайди.

Хўжалик ва бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари функцияларини дастлаб пухта аниқлаб олиш бошқаришнинг тармоқ структурасига ўтишнинг зарур шартидир. Бу жиҳатдан Новосибирск область «Бердский» совхозининг тажрибаси диққатга сазовордир. Бу шаҳар чеккасида жойлашган йирик хўжаликдир. Йилгари унда ходимларининг умумий сони 1000 кишидан ортиқ бўлган 5 бўлим бор эди. Бу ерда бошқариш структурасини қайта қуриш 1971 йилдан бошланди ва бир неча босқичга бўлиб амалга оширилди.

Дастлаб совхознинг янги ташкилий тузилиши схемаси ишлаб чиқилди ва бошқарув меҳнати шароитини умуман яхшилаш юзасидан катта ишлар амалга оширилди. Бу босқичда ҳар бир раҳбар, мутахассис ва техник ходимни шахсий иш техникасига ўргатишга кўп эътибор берилди. Тармоқ структурасига бевосита ўтиш процесси тўрт босқични назарда тутувчи қатъий план бўйича амалга оширилди.

Биринчи босқичда совхознинг барча бўлинмалари раҳбарлари, мутахассислари ва ишчилари билан тушун-

тириш ишлари, машғулотлар, лекциялар ва суҳбатлар ўтказилди. Ҳар бир кишига бошқаришнинг янги структурасига ўтишнинг моҳиятигина эмас, балки шу билан бирга унинг ишидаги, бажариладиган функциялардаги ўзгаришлар ҳам батафсил тушунтириб берилди.

Иккинчи босқичда барча тармоқлар, хизматлар ва бўлимларни ривожлантириш истиқболи анализ қилиб берилди, уларни совхоз территорииясида бундан кейинги жойлаштиришнинг мумкин бўлган йўллари аниқланди. Шу асосда бригада ва фермаларнинг оптимал размерлари, бўлинмалар бўйича ва бутун совхоз бўйича бошқариш аппаратида ишловчи ходимлар сони аниқлаб чиқилди. Янги штат жадвалини тайёрлашга, вазифаси ва иш ҳажми ўзгарган ходимларнинг иш ҳақини аниқлашга катта эътибор берилди. Ҳужжат оборотининг ҳамма элементлари; ҳажми, муддатлари, шу ҳужжатларни тайёрлайдиган масъул шахслар ва ҳоказолар янги структурага мослаб пухта ишлаб чиқилди. Олдиндан тайёрлаб қўйилган бу материалларнинг ҳаммаси хўжалик ва бўлинмаларнинг барча раҳбарлари ва мутахассислари уларни маъқуллагандан кейингина тасдиқлаш учун қабул қилинди.

Учинчи босқичда Хизматлар тўғрисидаги низом ва ҳар бир бошқарув ходими учун лавозимлар ҳақидаги инструкциялар тайёрланди. Ҳар бир ходим янги вазифалар билан пухта танишириб чиқилгандан кейингина совхоз янги босқичга — бошқаришнинг тармоқ структурасига бевосита ўтишга ўтди.

Бу босқичда ўтишнинг барча ташкилий масалалари ҳал қилинди: технологик ва ташкилий раҳбарликни бирга қўшиб олиб бора оладиган энг тажрибали ходимлар орасидан цех, хизмат, бригада ва ферма раҳбарларини танлаб олиш тугалланди, бўлим бошқарувчисига маълумоти ва малакасини ҳисобга олиб истаган тармоғидан иш танлаш ҳуқуқи берилди; барча ишловчилар (фамилияси кўрсатилиб), ер ва фондлар цехлар ва хизматлар бўйича тақсимланди; хўжаликнинг барча ходимларини уй-жой, иш жойи, транспорт, алоқа воситаси билан таъминлаш масалалари ҳал этилди ёки пухта ўйлаб қўйилди; совхоз ва бўлинмалар бўйича келишилган кун тартиби, иш планлари (бўлинмалар бўйича ва шахсий иш планлари) тасдиқланди; товар-моддий бойликлар масъул шахсларга топширилди. Янги структурага ўтиш сов-

хоз бўйича чиқарилган буйруқ билан расмийлаштирилди.

Шу ишларнинг ҳаммаси натижасида совхозда мана бундай бошқариш структураси таркиб топди. Деҳқончилик тармоғида ишлаб чиқариш ҳажми катталиги сабабли иккита цех: далачилик ва сабзавотчилик цехлари тузилди. Далачилик цехи тўртта йирик трактор-далачилик бригадасидан иборат бўлиб, ҳар бири 2 минг гектардан кўпроқ ерга хизмат қиласди. Бу бригадалардан учтасига олий агрономия маълумоти бўлган бригадирлар раҳбарлик қиласди; ҳар бир бригадирда техника бўйича ва учёт бўйича иккита ёрдамчи бор. Цехнинг асосий ишлаб чиқариш вазифаси — энг кўп миқдорда деҳқончилик маҳсулотлари етиштириш ва чорвачиликни сифатли емхашак билан таъминлашдан иборат. Тайёрланган емхашакни далачилик цехининг ходимлари омборларга етказиб беришлари ва акт бўйича чорвадорларга топширишлари лозим. Сабзавотчилик цехи очиқ ерда ишловчи икки бригада, парникларда ишловчи бир бригада ва теплица комбинатида ишловчи яна бир бригададан иборат. Сабзавотчилик бригадаларининг барча бригадирлари олий агрономия маълумотига эга кишилардир.

Чорвачилик цехига бош зоотехник бошчилик қиласди. Зооветеринарияга оид барча хизматлар: катта зоотехник-селекционер бошчилигидаги наслчилик хизмати ва ветврач бошчилигидаги ветеринария хизмати бош зоотехникка бўйсундирилган. Бригадирлар бошчилигидаги чорвачилик бригадалари бу цехнинг асосий ишлаб чиқариш бирликларидир. Бригадалардаги бирламчи учётни бригадирларнинг ёрдамчилари ва ем-хашак тайёрловчилар олиб борадилар. Инженер бошлиқ маҳсус бригада чорвачиликдаги механизация ишларини амалга оширади.

Бухгалтерия ишида ҳам туб ўзгаришлар бўлди, у максимал даражада марказлаштирилди. Тармоқ бухгалтерлари ҳамда барча етакчи хизматлар ва бўлимлар бухгалтерлари лавозими жорий қилиниб, уларнинг вазифалари аниқ белгилаб берилди. Бригадаларда ва фермаларда меҳнат ва бажарилган иш ҳажми бўйича барча бирламчи учёт бригадирларнинг ёрдамчилари томонидан олиб борилади, уларнинг ҳар бири марказий конторанинг тегишли тармоқ бухгалтери олдида ҳисоб беради. Моддий жавобгар шахслар (бригадирлар, уларнинг ёрдамчилари, ем-хашак тайёрловчилар, омбор-

чилар, заправкачилар) ҳам қатъий белгиланган формада тегишли бухгалтер олдида ўз вақтида ҳисобот бериб туришлари керак. Иш ҳақини ҳисоблаш марказий бухгалтерияда ва машина ҳисоблаш бюросида тўла тўпланган.

Иш ҳақи ва штат нормативларининг белгиланган лимитлари доирасида қилинган бу ўзгаришларнинг ҳаммаси натижасида совхозда бошқаришнинг оддий, ишончили ва юқори самарали системаси вужудга келди. Бу эса хўжаликда ишлаб чиқаришни ривожланишига самарали таъсир этди.

Бошқаришнинг бошқа ташкилий структураларида раҳбарлар меҳнатини ташкил қилишни такомиллаштириш

Ҳам территориал, ҳам тармоқ принципларини уйғунлаштирувчи бошқаришнинг комбинациялаштирилган структураси ҳам тармоқ структурасининг кўпгина ижобий томонларини ўз ичига олади. Ишлаб чиқаришни ихтисослаштириш ва концентрациялаш уччалик юқори бўлмаган кўп тармоқли хўжаликларда комбинациялаштирилган структура жорий қилинади. Бундай хўжаликларда бир қатор тармоқлар ташкилий жиҳатдан ажратилади ва мустақил ихтисослашган бўлинмалар тузилади. Масалан, деҳқончилик бригадалари бўлимлар орқали бошқарила беради, чорвачилик фермалари эса мустақил цехга бирлаштирилади. Ёки, айтайлик, собиқ бўлимларнинг бир қисми тугатилган ва улар базасида деҳқончилик ва чорвачилик цехлари тузилган бўлса-да, лекин бир-икки бўлим жуда узоқ жойлашганлиги ёки аниқ ихтисослашмаганлиги сабабли сақланиб қолаверади.

Хозирги вақтда кўпчилик совхозларда ва йирик колхозларда комбинациялаштирилган структурага ўтиш учун шароит бор. Ундан бошқаришнинг тармоқ структурасига ўтиш босқичи сифатида кенг фойдаланмоқ лозим.

Бошқаришнинг териториал структурасида ҳам меҳнатни ташкил этишини такомиллаштиришинг катта резервлари мавжуддир. Бу жиҳатдан бригадалар ва фермаларни йириклиштириш, бошқаришнинг уч босқичли системасидан икки босқичли системасига ўтиш, раҳ-

бар ва мутахассисларни ўзларига хос бўлмаган функциялардан озод қилиш катта аҳамиятга эгадир.

Бригадалар ва фермаларни йириклиштириш бўлинмаларни ихтисослаштириш процессини тезлаштиради ҳамда бўлинма раҳбарлари ва мутахассислар ўртасида меҳнатни тўғрироқ тақсимлашга ёрдам беради. Кўпгина хўжаликларда бу проблема жуда жиддий бўлиб турибди. Архангельск область Вилегодский район Ленинномли колхозда сўнгги вақтгача, масалан, 7 та ишлаб чиқариш участкаси сақланиб қолган бўлиб, буларга 5 та чорвачилик фермасидан ташқари, 28 та комплекс бригада кирган эди. Бўлинмалар йириклиштирилгандан кейин колхозда 4 участка ва 12 бригада мавжуд. Колхозда бригадирлар ва ҳисобчилар штати икки ҳисса қисқарди. Лекин гап фақат шундагина эмас. Йириклиштириш ва шу билан боғлиқ ҳолда функцияларни қайта тақсимлаш натижасида бошқариш сифати, оперативлиги ва самардорлиги анча ошди.

Уч босқичли структурадан икки босқичли структурага ўтиш ҳам бошқарув меҳнатининг мазмунига ва функционал алоқаларига худди шундай таъсир кўрсатади. Кўпгина хўжаликлар бошқариш структураси тузилишининг территориал принципини сақлаб қолган ҳолда ўзларида бошқаришнинг оралиқ босқичини — бўлимларни тугатмоқдалар ва бошқаришнинг бўлим структурасидан бригада структурасига ўтмоқдалар. Масалан, Могилёв областининг ўрта ҳисобда 6—8 минг гектардан қишлоқ хўжалик ери бўлган совхозларининг деярли ҳаммаси шу йўлдан борди. Бошқаришнинг оралиқ звено-ларини тугатиш ҳамда бош мутахассислар билан бригада ва ферма раҳбарлари ўртасида бевосита функционал алоқаларни таъминлаш бошқаришни анча соддалаштиради.

Бош мутахассис ишлаб чиқаришни ташкил этишнинг барча масалалари бўйича кенгроқ ҳуқуқлар олади, контроль қилиб туриш имконияти ошади, чунки бригадирлар ва ферма мудирлари уни технологик режим бузилганилиги ёки топшириқлар бажарилмаганлиги тўғрисида бевосита ва яна ҳам оперативроқ хабардор қилиб турадилар. Айни вақтда бригадирлар ва ферма мудирларининг масъулияти ошади ва уларга талаб кучаяди. Бригадирлар ва ферма мудирларининг мутахассислар билан фақат технологик жиҳатдан эмас, балки шу билан

бирга маъмурий-ташкилий жиҳатдан ҳам бевосита алоқада бўлишлари мутахассисларни ишлаб чиқаришнинг умумий масалаларинигина эмас, балки барча маҳсус масалаларини ҳам пухта ўйлаб ҳал қилишга мажбур этади. Тармоқ структурасидаги сингари, бу ерда ҳам бригада ва фермаларнинг линия раҳбарларини ишлаб чиқаришга умумий ва технологик хизмат кўрсатиш функцияларини маҳорат билан бирга қўшиб бажарувчи мутахассисларга айлантириш тенденцияси амалга оширилади.

Мутахассисларни уларга хос бўлмаган функциялардан озод этиш мақсадида кўпгина хўжаликларда уларни бўлинмаларнинг составидан чиқариб, марказий аппаратга йиғмоқдалар. Агрономия, зооветеринария ва инженерлик хизматларида ишловчиларни бир жойга йиғиши уларнинг билим ва малакасидан анча рационал фойдаланишга, ҳар бир мутахассисни технологик ва ташкилий раҳбарликнинг муайян вазифаларини аниқ ҳал этишга ихтисослаштириш учун имкон бермоқда.

Кейинги вақтларда кўпгина хўжаликлар шунингдек план-иқтисодий, диспетчерлик, бухгалтерия, моддий таъминот ва маҳсулот сотиши, коммунал-маиший хизмат кўрсатиш хизматлари каби ихтисослаштирилган хизмат бўлимлари ҳам ташкил қилмоқдалар. Бундай хизматларни ташкил қилиш, бир томондан, ишлаб чиқаришга маҳсус хизмат кўрсатиш сифатини оширса, иккинчи томондан, мутахассисларни ўзларига хос бўлмаган кўпгина функцияларни бажаришдан озод қиласди.

Хўжаликларда ихтисослаштирилган бошқарув хизмати бўлимлари тузишда кўпинча бошқариш аппарати ходимлари ихтисосини чуқурлаштиришигина эмас, балки шу билан бирга, мақсадга мувофиқ бўлган жойларда, айни бир ёки бир неча ўхшаш функциялар доирасида бир-бири билан bogлиқ бўлган бир қанча ишларни бирга қўшиб бажариш ҳам назарда тутилади. Масалан, зоотехника хизмати билан ветеринария хизматини бир хизмат бўлимига бирлаштириш тажрибаси кенг ёйилган.

Совхоз ва колхозларда ташкилий-хўжалик шароитида юз бераётган ўзгаришлар, хўжалик ҳисоби ролининг кучайиши ҳозирги вақтда иқтисодий раҳбарликка оид барча хизматларни ҳам шу тарзда бирлаштиришга эҳтиёж туғдирмоқда. Бош экономист хизмати билан бухгалтерия хизматининг алоҳида-алоҳида бўлиши сабабли

бухгалтерия ҳисоби формалари планлаштириш ва хўжалик ҳисоби талабларига етарлича жавоб бермай қолмоқда.

Шуларнинг ҳаммасини ҳисобга олиб, Красноярск ўлкасидағи «Назаровский» совхозида иқтисодий бўлим билан бухгалтерия план-ҳисоб бўлимига бирлаштирилди. Бу ҳар бир ходим функциясини анча ўзгартириди. Иқтисодий хизмат самарадорлиги айниқса бўлимларда ошди. Бўлим бухгалтерларига илгариги ҳисоб функцияларигина эмас, балки шу билан бирга план тузиш ва анализ қилиш функциялари ҳам топширилди. Бригадалар ва фермалар ишлаб чиқариш планлари ва ҳисботларининг лойиҳалари ҳозир бевосита бўлимларда юзага келмоқда. Бу эса бўлинмаларда иқтисодий ишларнинг конкретлиги ва оперативлигии ошироқда. Иқтисодий хизмат ходимларининг, айниқса бўлим штатидаги шундай ходимларнинг малакаси ҳам ошди.

Ташкилий структурани такомиллаштириш, бошқариш функцияларини ихтисослаштириш ва марказлаштириш колхоз ва совхоз бўлинмалари функцияларини ҳам ихтинослаштиришни ўзгартириш билан боғлиқdir.

Масалан, агар илгари трактор-далачилик бригадалари маҳсулот етиштириш ва уни ишлаш операцияларининг ҳаммаспни бажариб келган бўлсалар, энди кўпгина операциялар бир-биридан ажратилиб, ихтисослаштирилган бўлинмаларнинг ходимлари томонидан бажарилмоқда. Чунопчи, Омск обласи хўжаликларида трактор-далачилик бригадалари деҳқончилик маҳсулотлари ишлаб чиқариш бўйича меҳнат операцияларининг фақат 50—60 процентини бажармоқдалар. Колган ишлар бошқа ихтинослаштирилган коллективларга ўтказилган: меҳнат сарфининг 15—20 проценти маҳсулотни қайта ишлаш билан машғул бўлган омбор бригадаларига, 5—12 проценти механизациялашган отрядларга, 8—10 проценти автогаражга тўғри келади, операцияларнинг 2—3 проценти техника хизмати кўрсатувчи ходимлар томонидан бажарилмоқда.

Москва обlastидаги «Малино» совхозида ўғит тайёрлаш ва солиш, фаллани ўриб-йигиб олингандан кейинги ишлар ва уруглик тайёрлаш, галла, силос ва бошқа экинларни ўриб-йигиб олиш каби ишлар бригадалар функциясидан олинган. Бу ишлар ҳозирги вақтда доимий марказлаштирилган механизаторлар коллективи

томонидан бажарилмоқда. Тракторлар ва хилма-хил машиналар бириктириб қўйилган бу ихтисослаштирилган бўлинма совхоздаги тўртта бригаданинг ҳаммасидағи хилма-хил, лекин технологик жиҳатдан бир турли ишларни бажаради. Воронеж области Острогожский районидаги «Тихий Дон» колхозида таъминот ва сотиш бўлимида маҳсус юкчилар звеноси тузиленган. Энди бригадирлар маҳсулот етказиб берувчилардан юкларни қабул қилиб олиш учун иш кучини чалгитмайдилар.

Хўжалик ички бўлинмаларида ихтисослашувнинг чуқурлашуви туфайли бўлинмалар раҳбарларининг фаолияти ҳам ўзгармоқда. Ишда оперативликнинг, қўшни коллективларнинг фаолияти билан аниқ келишиб ишлашнинг, ўзлари бошқараётган ихтисослаштирилган иш участкаларидаги техника ва технологияни яхши билишининг аҳамияти ошиб бормоқда.

Хозирги вақтда мамлакат колхоз ва совхозларидаги бошқарув меҳнатини ташкил қилиши бошқарувнинг турли ташкилий структураларига татбиқан такомиллаштириш юзасидан кўп ишлар қилинмоқда. Бу ишда, жумладан, Болтиқ бўйи, Молдавия ва мамлакатнинг бошқа районларидаги хўжаликларда ажойиб тажриба тўпланган.

4- §. БЎЛИНМА РАҲБАРЛАРИ ВА МУТАХАССИСЛАРИ МЕҲНАТИНИ НОРМАЛАШ ВА РЕГЛАМЕНТГА СОЛИШ

Бошқарув меҳнатини нормалаш

Бошқарув меҳнатини илмий асосда ташкил қилиш раҳбарлар, мутахассислар ва техник ходимларнинг зарур миқдордаги сонини белгилаб қўйишини тақозо этади, бу эса бошқарув меҳнатини нормалаш асосида амалга оширилади.

Колхоз ва совхозлар практикасида раҳбар ходимлар, мутахассислар ва хизматчилар меҳнатини нормалаш асосан типовой штат нормативлари ва хизмат кўрсатиш нормалари асосида амалга оширилади, бундай нормативлар ва нормалар пттифоқ ва республика қишлоқ хўжалик министрликлари томонидан доим аниқлаштириб ва тасдиқлаб турилади. Хозирги вақтда тасдиқланган ягона ҳужжат — «СССР Қишлоқ хўжалик министрлиги системасига қарашли совхозлар, бўрдоқичилиқ

хўжаликлари, наслчилик ва от заводларининг типовой штатлари ва штат нормативлари» совхозларда бошқариш аппарати штатларини ва унда ишловчилар сонини белгилаш учун асос қилиб олинади. Бутуниттифоқ колхозлар Кенгаши бу штат нормативларини колхозларда ҳам уларнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда бошқариш аппарати сонини белгилаш учун асос қилиб олишни тавсия этди.

Типовой штат нормативлари нормалашнинг икки асосий кўрсаткичини: сон нормативи ва хизмат кўрсатиш нормативини марказлаштирилган тартибда белгилаб беради. Сон нормативлари раҳбарлар, мутахассислар ва техник ходимларнинг конкрет категориялари сонини белгилаб беради. Масалан, РСФСР совхозлари учун белгиланган нормативларда шартли экин майдони 2000 гектардан кўп бўлган хўжаликлар учун агрономия хизмати кўрсатувчи мутахассислар сонининг қўйидаги нормативлари кўрсатилган: бош агроном — битта ва, бундан ташқари, шартли экин майдонининг ҳар 3500 гектарига барча ихтисослар бўйича биттадан агроном. Раҳбарлар ва мутахассисларнинг ҳар бир категорияси бўйича улар сонининг нормативларини белгилаш учун иш ҳажмини етарлича аниқ характерлаб берадиган кўрсаткич асос қилиб олинганилигини кўрамиз. Агрономия хизмати ходимларига татбиқан эса шартли экин майдонининг гектарлари шундай умумлашган кўрсаткич бўлиб хизмат қиласди. Нормативларга асосан, айтайлик, 11000 гектар шартли экин майдони бўлган хўжаликда бош агрономдан ташқари яна уч агроном ишлаши мумкин. Улардан конкрет фойдаланиш эса хўжаликнинг ўзида белгиланади. Масалан, улардан иккитаси бевосита бош агроном ҳузурида уруғчи агроном ва агрохимик агроном сифатида ишлаши мумкин, бир агроном эса ўстириш қийинроқ бўлган экинлар етиширадиган бўлимга биркитиб қўйилиши мумкин. Сон нормативлари билан умумий миқдори белгиланадиган мутахассисларни конкрет равишда жой-жойига қўйиш хўжаликни бошқариш структурасига боғлиқ.

Бўлинма раҳбарларининг сон нормативлари ҳам шу тартибда белгиланади. Масалан, деҳқончиликда бригадир ёрдамчиси лавозими тракторлари ва қишлоқ хўжалик машиналари бўлган ёки ходимларининг сони 50 нафардан кам бўлмаган бригадада жорий қилинади;

чорвачиликда 400 бошдан ортиқ сигир ёки 200 бошдан ортиқ она чүчқа боқадиган бригадаларда, шунингдек иш икки сменада олиб бориладиган йирик бригадаларда бригадир ёрдамчиси лавозими жорий қилинади.

Хизмат кўрсатиш нормалари сони нормативлари билан бевосита боғланган. Хизмат кўрсатиш нормалари асосида раҳбар ёки мутахассис лавозими жорий қилиш учун талаб қилинадиган экин майдонлари гектарлари, чорва моллар туёғи, машиналар бирлиги ёки ходимлар сони белгиланади. Юқорида келтирилган мисолда бош агрономдан бошқа агрономлар учун экин майдони нормасини ўрта ҳисобда 3 500 гектар қилиб белгиланган. РСФСР совхозларида бош зоотехникдан бошқа барча ихтисосдаги зоотехниклар учун хизмат кўрсатиш нормаси ўрта ҳисобда 1000 шартли бош чорвани ташкил қиласди, машина-трактор паркидан фойдаланиш соҳасида ишловчи инженерлар учун хизмат кўрсатиш нормаси 27 трактор, комбайн ва бошқа ўзи юрар машиналардан иборат. Типовой штат нормативларида бошқарув ходимларининг деярли ҳамма категориялари учун шундай хизмат кўрсатиш нормалари белгиланган.

Лекин турли хўжаликларнинг раҳбарлари ва мутахассислари зиммасига юкландиган меҳнат миқдорининг бир текисда бўлишини Типовой штат нормативлари ёрдамида таъминлаб бўлмайди. Марказлаштирилган тартибда фақат ўртacha faktorларнигина ҳисобга олиш мумкин, аммо хўжаликларнинг конкрет иш шароитларининг турли-туман томонларини, ишлаб чиқариш йўналишини, размерини, бошқаришнинг ташкилий структурасини тўла ҳисобга олиб бўлмайди. Шунинг учун хўжалик ва унинг бўлинмаси ҳар бир ходим учун бериладиган иш миқдорини ва унинг сонини ўртacha нормативлар доирасида, конкрет шароитларни ва ўзгариб турувчи ҳолатларни ҳисобга олган ҳолда ҳар бир ходим учун хизмат кўрсатиш нормасини, вақт нормасини ва бошқарув нормасини доим аниқлаб бориш йўли билан ўзи конкретлаштириши лозим.

Бу иш билан хўжалик раҳбарлари ва экономистларигина шуғулланиб қолмасдан (бу уларнинг бевосита вазифасидир), балки бўлинмаларнинг барча раҳбарлари ва мутахассислари ҳам шуғулланган тақдирдагина у самарали бўлади. Чунки уларнинг меҳнатини ташкил қилиш, ишнинг тигизлик даражаси қабул қилинган норма-

ларга бевосита боғлиқдпр. Шунинг учун ҳар бир бўлинма раҳбари ва мутахассиси ҳам ўз қўл остидаги ходимлар меҳнатини, ҳам ўз шахсий меҳнатини ташкил қила ва мустақил амалга ошира билиши лозим.

Хўжалик ва бўлипма раҳбарлари учун бошқариувчанлик нормаларини белгилаш меҳнатни нормалашнинг муҳим элементидир. Бошқариувчанлик нормаси — раҳбарга биркитиб бериладиган бевосита унинг қўл остидаги ходимларнинг мақсадга мувофиқ оптимал миқдоридир. Норма белгиловчи муассасаларнинг маълумотларига кўра, бригадир 25—30 ишчига, звено бошлиқларини ҳам қўшиб, муваффақиятли равишда раҳбарлик қилиши мумкин. Ҳар бпр раҳбар 5—9 та қуи раҳбарга малакали бошчилик қила олади.

Аммо бу — намуна учун келтирилган ўртача маълумотлардир. Бошқариувчанлик нормалари конкрет хўжаликда раҳбарларнинг категориялари бўйичагина эмас, балки ҳар бир айрим ходим бўйича ҳам аниқланиши ва белгиланиши лозим. Фараз қиласайки, хўжаликда шароити турлича бўлган бешта бўлим бор. Бир бўлим совхознинг марказида жойлашган, кўчаларн обод, замонавий типовой ишлаб чиқариш биноларига эга ва малакали кардлар билан яхши таъминланган. Бундай шароитда бошқарувчи тўққизта бригадир, ферма мудири ва ўзига бевосита бўйсунувчи мутахассисларга бемалол раҳбарлик қила олади. Бошқа бпр бўлим совхоз марказидан узоқда жойлашган, унда аҳоли яшайдиган пунктлар ва ишлаб чиқариш бинолари тарқоқ, одамлар етишмайди ва бригадирлар нўноқ. Бундай ҳолда ҳалиги бошқариувчаплик нормаси (тўққизта бўйсунувчи раҳбар) бўлим бошқарувчиси учун оғирлик қилиши мумкин.

Бошқарув меҳнатини нормалаш вақтида ишлаб чиқариш бригадаларининг бошлиқларига ва чорвачилик фермаларининг мудирларига алоҳида эътибор бермоқ керак. Мавжуд Типовой штат нормативлари бошлангич ишлаб чиқариш меҳнат коллективлари раҳбарлари ва мутахассисларини ўз ичига олмайди. Бир қатор областларда бу раҳбарларга иш бериш ва улар меҳнатига ҳақ тўлашдаги хилма-хилликни бартараф қилмоқ учун область ёки районнинг барча хўжаликлари учун ягона бўлган ўз намунавий нормативлари белгиланади.

Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари меҳнатини нормалашда уларнинг иш вақти сарфини ўрганиш учун

қандай методлардан фойдаланилса, шу методлар, яъни иш кунини ўзи суратга олиш, суратга олиш ва лаҳзалик кузатувлар асос қилиб олинадики, булар ҳақида юқорида гапириб ўтилди. Аслида бу айни бир ишдир ва нормалаш унинг биринчи босқичининг— мавжуд меҳнатни ташкил этиш шароитида вақт сарфини умумий анализ қилишнинг давомидир. Мутахассислар ва раҳбарлар йил ва ҳар бир ой мобайнида иш билан бир текис банд бўлмаганлиги сабабли нормалар белгилаш учун кузатиш ўтказаётган вақтда текшириш муддатларини тўғри танламоқ муҳимдир. Кузатишларнинг ходимлар иш билан энг кўп ва энг кам банд бўлган даврларга тўғри келиши мақсадга мувофиқдир. Барча мутахассисларда иш билан энг кам банд бўлиш одатда декабрь—январга, энг кўп банд бўлиш —ёз даврига тўғри келади. Агрономларда ва деҳқончилик бригадирларида энг кўп иш экин экиш ва йиғиб-териб олиш даврига, бухгалтерларда эса, одатда, ҳар ойнинг ўртаси ва охирига тўғри келади.

Бирон-бир ишни бажаришнинг мақсадга мувофиқлик даражаси айни бир ходим кузатилган турли кунларда унинг мазкур ишга қилган вақт сарфларини таққослаб кўриш асосида, шуниигдек бу маълумотларни бошқа ходимлар томонидан бажарилган худди шундай иш натижалари билан таққослаб кўриш йўли билан белгиланади. Нормани ҳисоблашда хизмат бурчларини бажаришга сарфланган вақтгина ҳисобга олинади. Бўш ўтган вақтлар ва регламентга солинмаган танаффуслар ҳисобдан чиқариб ташланади. Регламентга солинган танаффусларга қилинадиган сарфлар шундай ҳисоб билан аниқланадики, ҳар 50 минутлик умумий ва оператив ишга 10 минут дам олиш назарда тутилади. Ишда бошқа зарур мақсадлар учун ҳам танаффус берилиши мумкин. Шу тариқа ҳосил қилинган маълумотлар ҳар бир ходимга иш юклаш даражаси тўғрисида фикр юритишга имкон беради.

Агар меҳнатни ташкил қилишни назарда тутилган яхшилаш ҳисобга олинган тақдирда ҳам амалий иш вақти белгиланган иш куни вақтидан ошиб кетса, демак, иш нормадан ортиқ юклangan бўлади. Агар юклangan ишни камайтириб бўлмаса ёки камайтириш мақсадга мувофиқ бўлмаса, муайян раҳбарга ёрдамчи ажратиб бериш керак. Бунинг акси ҳам бўлиши мумкин. Агар асоссиз, кераксиз сарфланган ва беҳуда кетган вақт ҳисобдан чи-

қариб ташланса, бошқача сўзлар билан айтганда, раҳбар мөхнатини тӯғри ташкил этиш имкониятларн ҳисобга олинганда унга юкландган иш нормативдан кўра камроқ бўлиб чиқса, муайян раҳбар ёки мутахассисга ўриндошлик бўйича қўшимча иш берилиши мумкин.

Лавозимларни ўриндошлик йўли билан бажариш бошқариш ходимларига бериладиган иш нормаларини тартибга солишнинг изчил, иқтисодий жиҳатдан мақсадга мувофиқ ва технологик жиҳатдан ўзини оқлаган воситасидир. Текширишлар бир қатор етакчп раҳбарлар ва мутахассислар зиммасига ортиқча иш юклаб юборилган бир вақтда бошқарув аппаратининг кўпгина ходимлари — иш билан тўла банд қилинмаганлигини кўрсатади.

Шундай қилиб, бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари мөхнатини нормалаш бу ходимлар сони ва мөхнатининг интенсивлигини тартибга солишга, уларни нормативларга мувофиқ ҳолга келтиришга ёрдам берадики, бу бошқарув мөхнати самарадорлигини оширишнинг муҳим воситасидир.

Бошқарув мөхнатини регламентга солиш

Нормалаш воситасида белгиланадиган ишлар ҳажми қонун билан белгиланган иш куни мобайнида бажарилишга мўлжалланган. Лекин юқорида айтиб ўтилганидек, амалда кўпчилик раҳбар ва мутахассислар ўз ишларини иш кунини айниқса иш авжига чиққан даврларда узайтириш ҳисобидан улдалаб келмоқдалар. Уларнинг мөхнат режими, одатда, тартибга солинмаган. Кўпинча уларда тушлик овқат учун қатъий белгиланган танаффус ҳам бўлмайди, шунингдек улар ишининг бошланиш ва тамом бўлиш вақти ҳам тайин эмас.

Бунга улар вазифасининг аниқ белгиланмаганлиги ҳамда бошқаришнинг турли звенолари раҳбарлари ва мутахассислари ўртасидаги ҳаракатларнинг, шунингдек звенолар ичидағи айрим ходимлар ўртасидаги ҳаракатларнинг етарли даражада мувофиқлаштирилмаганлиги сабаб бўлмоқда. Худди шу сабабга кўра бир ишнинг бир неча киши тамонидан бажарилиш ҳоллари, ишларнинг бузилиш ва барбод бўлиш ҳолларп содир бўлмоқда, кўп вақт нобуд бўлмоқда, кейинчалик бу вақтнинг ўрнини иш кунини узайтириш ҳисобидан қоплашга тӯғри келмоқда.

Шунинг учун бошқарув меҳнатини илмий асосда ташкил қилишнинг асосий талабларидан бири иш кунини регламентга солишdir. Регламентта солиш — ишни уни тартибга солувчи ва қонунлаштирувчи аниқ белгиланган қоидаларга бўйсундиришdir. Меҳнат режимини тартибга солишга турли бўлинмалар ва хизматлар раҳбарлари ва мутахассислари иш планлари ва иш графикларини мувофиқлаштириш йўли билан эришилади. Раҳбарларнинг шахсий иш графикларини тузиш техникаси тўғрисида V бобда гапирилади. Бу ерда эса шуни таъкидлаб ўтмоқ керакки, ҳар бир ходимнинг шахсий иш планида назарда тутилган меҳнат режими у юқори ва қуёйи раҳбарларнинг иш планлари билан, шунингдек ўхшаш бўлинмалар раҳбарлари ва мутахассисларининг иш планлари билан аниқ ўзаро боғланган тақдирдагина бузилмаслиги мумкин. Меҳнатни ташкил қилиш яхши йўлга кўйилган колхоз ва совхозларда цех бошлиқлари, бўлим бошқарувчилари ва функционал раҳбарлар ўз иш кунлари ва ҳафталари графикини хўжалик раҳбарларининг иш планлари асосида ишлаб чиқадилар. Бригадирлар, ферма мудирлари, бўлинма ва хизмат мутахассислари эса ўз графикларини мазкур раҳбарларнинг иш планини ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқадилар.

Ҳар бир ходимнинг графиги ва шахсий планининг қанчалик тўғрилигини унинг бевосита раҳбари контролъ қилиб туради. Шу йўл билан айни бир бўлинма ичida ҳам, бутун хўжалик ичida ҳам раҳбарлар ва мутахассислар планлари ва графикларининг бир-бирига мувофиқ бўлиши таъминланади.

Хўжалик ва бўлинма бошқарув ходимларининг иш планлари жамоат ташкилотларининг иш планлари билан мувофиқлаштирилади, умумхўжалик ва цех партия, комсомол йиғилишлари, партbüро ва маҷаллий комитет мажлисларн, сиёсий машгулотлар, агрономик ва иқтисодий ўқишилар ўтказиладиган кун ва соатлар ҳисобга олинади.

Бошқариш аппаратининг турли ходимлари кун тартибидаги ва иш-ҳаракатларида бундай мувофиқликка улар ўртасидаги вазифалар аниқ тақсимланган ва мувофиқлаштирилган тақдирдагина эришиш мумкин. Ходимларнинг бошқариш структурасини ва хизмат кўрсатиши нормаларини қўлланиш жараёнида аниқлаштирилган вазифалари ва ўзаро алоқалари маҳсус ҳужжатларда мустаҳкамланади.

Бошқариш аппарати ходимлари фаолиятини регламентга солувчи ҳужжатлар қуидагилардир: бошқариш аппаратининг структура звеноси (хизмат, бўлим ҳақида, бўлим, бригада, ферманинг бошқарувчи ходимлари ва бошқалар) тўғрисидаги низомлар ва бошқарув ходимлари учун лавозимлар ҳақидаги инструкциялар. Мазкур низомлар ва инструкцияларда ҳар бир бўлинманинг ва ҳар бир бошқарувчи ходимнинг вазифаси, бурчи, ҳуқуқи ва масъулияти, улар ўртасидаги ўзаро алоқалар ва ҳамкорлик формалари белгилаб берилади. Бундай қоидаларни ишлаб чиқиш ва уларга қатъий риоя қилиш ходимларнинг ўз вазифаларини тўғри тушуниб олишларига ёрдам беради, раҳбарлар ва мутахассислар ишидаги хўжасизликка, номуайянликка, параллелизмга барҳам беради.

Бошқариш аппаратининг структура звеноси (хизмати, бўлими ва ҳоказолари) тўғрисидаги низом мазкур бўлинма раҳбарларининг лавозимлар ҳақидаги инструкциялари билан бир вақтда ишлаб чиқиласди. Бу низомда бўлинма барча ходимларнинг вазифаси, мақсади, ҳуқуқ ва бурчлари ҳамда бу бўлинма раҳбарларининг бошқариш аппарати бошқа звенолари билан ўзаро алоқалари таърифлаб берилади.

Бошқарув меҳнатини регламентга солишга ходимларнинг лавозимлар ҳақидаги инструкциялари асос қилиб олинган. Уларни ишлаб чиқиш вақтида бирон-бир лавозимли шахс меҳнатининг умумий мазмуни СССР Министрлар Советининг Меҳнат ва иш ҳақи масалалари бўйича Давлат комитети томонидан тасдиқланган «Хизматчиларнинг малака справочники» ва «Хизматчилар лавозимларининг малака справочникининг II қисмига қўшимчалар» билан белгиланади. Шунингдек Социалистик давлат ишлаб чиқариш корхонаси тўғрисида низом, муайян хўжалик ички бўлинмаси (бўлим, цех, бригада, ферма, устахона ва бошқалар) тўғрисида низом, қонун чиқарувчи актлар, агрономия, зоотехника, ветеринария, техника ва ҳоказоларга оид низомлар, қоида ва инструкциялардан, илмий-тадқиқот муассасаларининг тавсияларидан ва бошқариш аппарати фаолиятини регламентга солувчи юқори органларининг буйруқларидан фойдаланилади.

Лавозимлар ҳақидаги инструкциялар ҳар бир ходим учун белгиланади. Одатда, уларни ишлаб чиқиш бутун

хўжалик бўйича ва айни вақтда барча хизматлар ва ходимлар бўйича олиб борилади. Агар умуман бошқариш аппарати бунга тайёр бўлмаса, у ёки бу бўлинманинг раҳбарлари ва мутахассислари эса мустақил равишида ўз хизмат бурчларини тақсимлаш ва мувофиқлаштиришини тартибга солиш ишини олиб бораётган бўлсалар, у ҳолда бу ишни шу бўлинма ходимларининг лавозимлар ҳақидаги инструкцияларида қайд қилиб қўйиш керак. Муайян бўлинма ходимлари учун инструкциялар лойиҳаси марказий конторада ишлаб чиқилмоқдами ёки у кейинчалик марказий конторада қараб чиқилиши учун бўлинманинг ўзида тайёрланмоқдами, барни бир, уни тайёрлашда бўлинманинг барча бошқарувчи ходимлари фаол қатнашмоғи керак. Лавозим ҳақидаги инструкцияларни тайёрлаш ва муҳокама қилиш жараёнида барча ходимларининг иш ҳажми ва ўзаро муносабати аниқлаб олинади. Шунинг учун ҳам ижроҷиларнинг таклифлари ва мулоҳазалари муҳим ҳисобланади, бинобарин, уларни ҳисобга олиш ва амалга ошириш керак. Дастлаб масалалар иш вақтида келишиб олинади, сўнгра йиғилишда муҳокама қилинади.

Лавозимлар ҳақидаги инструкциялар тасдиқлангандан кейин уларни кўпайтириб бошқариш аппаратининг ҳар бир ходимига бериш керак. Айрим хўжаликларда бўлинманинг ҳар бир айрим ходимига инструкциянинг фақат унинг конкрет вазифасига тааллуқли қисминигина маълум қиласидилар. Ҳар бир раҳбар ва мутахассис хўжаликдаги ёки, ҳеч бўлмагандан, унинг хизмат ва бўлинмаларидаги барча лавозимли шахсларнинг лавозимлар ҳақидаги инструкцияларини билиши керак. Бу ҳар бир раҳбар, мутахассис ўз меҳнати билан бошқа ходимлар меҳнати ўртасидаги «туташ» жойни яхши билиши, қандай раҳбар бирон-бир масала бўйича қарор қабул қилишга ҳақли эканлигини тушуниб олиши учун керак.

Лавозимлар ҳақидаги инструкцияларни аниқлаб ва қайта кўриб бориш керак. Ишлаб чиқаришнинг ривожланиши билан бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари меҳнатининг мазмунига ва уни ташкил этишга киритиладиган ҳар қандай муҳим ўзгаришлар бошқарув меҳнатини регламентга солувчи ҳужжатларда ўз вақтида акс эттирилмоғи лозим. Бу масалани ҳар бир манфаатдор бошқарув ходими қўйиши мумкин. Бу ишда бўлинма раҳбарлари муҳим роль ўйнайди. Улар, бир томон-

дан, айни бир ишнинг турли ходимлар томонидан бажа-рилиш ҳолларига йўл қўйилмаслигини ва, иккинчи томондан, ишлаб чиқаришни бошқаришга оид доим юза-га келиб турувчи янги ишларнинг раҳбарлар ва мута-хассислар орасида ўз вақтида ва аниқ тақсимланишини кузатиб боришлари керак.

Агар, масалан, хўжалик ишлаб чиқариш бирлашма-сига кирган бўлса, бу хўжалик бўлинмалари ходимлари-нинг лавозимига оид инструкцияда шу муносабат билан бошқарув системаси ва функцияларида юз берган ўзга-ришларни акс эттирувчи қўшимчалар киритиш керак.

Ҳар бир ходимнинг лавозимлар ҳақидаги инструк-цияси тўрт бўлимдан: умумий қоидалар, бурчлар, ҳуқуқ-лар ва жавобгарлиқдан иборат.

«Умумий қоидалар» бўлимида ходимнинг роли ва асосий вазифалари белгилаб берилади, унинг ким томонидан тайинланганлиги, кимга бевосита бўйсуниши, ўзи-га ким бўйсуниши, ишда қандай ҳужжатларга амал қилиши кўрсатилади, унинг малакасига талаб белги-ланади.

«Бурчлар» бўлимида ҳар бир ходимнинг бирон-бир бошқарув функциясини бажариш юзасидан қиласиган ишлари санаб кўрсатилади. Бу инструкциянинг энг му-ҳим бўлимиdir. Бўлинманинг ҳар бир раҳбари, мутахас-сиси ва техник ходимининг бурчлари шундай тақсим-ланмоги керакки, токи улардан ҳар бири фақат ўз вазифасига хос функцияларни бажариш билангина банд бўлсин ва шу асосда муайян коллективни бошқариш бўйича барча ишлар ҳажми батартиб ва самарали ба-жарилсин.

Турли бўлинмалар ўртасида, шунингдек ихтисослаш-тирилган хизматлар ўртасида, цех, бўлим, бригада ва фермаларнинг айrim мутахассислари ва раҳбарлари ўртасида ўзаро ҳамкорликни таъминлашга алоҳида эътибор бермоқ керак.

Учинчи «Ҳуқуқлар» бўлимида раҳбар ёки мутахас-сиснинг ҳуқуқлари белгилаб берилади. Бу ҳуқуқлар умумий ҳуқуқ нормалари билан белгиланади ва ҳар бир ходимнинг ўз вазифаси доирасига кирадиган барча ма-салаларни мустақил ҳал қила олишига қаратилган. Бўлимлар ва бригадаларда ташкилий ва техник раҳбар-лик қилувчи мутахассисларнинг ҳуқуқларини белгилаш-да айниқса эҳтиёт бўлмоқ керак. Бўлим мутахассислари

ҳуқуқларини белгилаётганда улар бригадирлар ҳуқуқларини чеклаб қўймаслигини назарда тутмоқ керак. Ўз навбатида, бўлим бошқарувчиси ҳам технологик хизмат кўрсатишнинг конкрет масалаларини ҳал қилишда мутахассис ўрнини олмаслик лозим. У шу масалалар бўйича барча кўрсатмаларни мутахассис орқали амалга оширади.

Сўнгги «Шахсий жавобгарлик» бўлимида ходим ўз вақтида ва сифатли бажарилиши учун алоҳида жавобгар бўлган энг муҳим ишлар санаб кўрсатилади.

Фан-техника тараққиёти жадаллашган шароитда қишлоқ хўжалиги ривожланишидаги янги процесслар колхоз ва совхоз раҳбарлари ва мутахассислари функциясига, вазифаларни улар ўртасида тақсимлашга катта ўзгаришлар киритмоқда. Агарар ва аграр-саноат кооперациялашуви катта таъсир кўрсатмоқда. Мамлакатнинг турли районларидаги, жумладан, Молдавиядаги, Болтиқ бўйи ва Закавказье республикаларидаги хўжаликларда раҳбарлар ва мутахассислар функцияларини аниқлаш ва ўзгариш соҳасида, вазифаларни улар ўртасида қишлоқ хўжалигининг ривожланишидаги янги тенденцияларни ҳисобга олган ҳолда аниқроқ қилиб қайта тақсимлашда анча-мунча тажриба орттирилди. Бу фаолият хўжаликни бошқаришни ва хўжалик юритиш механизмини ишлаб чиқариш ривожининг янги эҳтиёжларига мувофиқ ҳолда такомиллаштиришга оид барча ишларнинг муҳим звеносини ташкил этади, бундай такомиллаштиришнинг зарурлиги партия XXV съездидаги кўрсатиб ўтилди.

**БОШҚАРУВГА ОИД ҚАРОРЛАР.
БОШҚАРУВ МЕҲНАТИ ТЕХНИКАСИ**

Ишлаб чиқариши бошқариш раҳбарлар қабул қиласиган қарорлар орқали амалга оширилади. Партия XXV съездидаги қарорлар ишлаб чиқни, уларнинг ижросини контролъ қилиш ва текшириш бутун бошқариш фаолиятининг ва лепинча иш услубидан изчил фойдаланишининг муҳим звеноси эквалигиг қайд қилиб ўтилди. «Қабул қилинган қарорларнинг ижросини контролъ қилиш ва текшириш ташкилотчилик ишнинг энг муҳим қисмидир»¹. Раҳбарлар ва мутахассислар меҳнати технологияси бошқарув функцияларини бажаришишин турли йўллари ва усуллариниң мукаммал йигинидисидан иборат. Бошқарув меҳнати технологияси қарорлар қабул қилиш ва уларнинг ижросини ташкил этиш техникасидан ташқари яна раҳбар ва мутахассисларнинг ўз ишини планлаштириш техникасини, кенгашлар ўтказиш, информация ва иш юритиш системасини ташкил этиш техникасини ҳам ўз ичига олади. Бошқаришининг оперативлигини ошириш учун бошқаришининг техника воситаларидан фойдаланиш катта аҳамиятга эга. Шу масалаларнинг ҳаммаси ушбу бобда қараб чиқилади.

**1- §. БЎЛИНМА РАҲБАРЛАРИ ВА МУТАХАССИСЛАРИ ИШИДА
БОШҚАРУВГА ОИД ҚАРОРЛАР**

Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари ҳар куни қабул қиласиган қарорлар хилма-хилдир. Бўлинма раҳбарининг ҳар қандай қарори юқори бошқарув инстан-

¹ КПСС XXV съездининг материаллари, 94-бет.

ціяси қарорларини бажарышга қаратылған бўлиб, ўзига бўйсунувчи ходимлар фаолиятини белгилаб беради. Шунинг учун ҳар бир ходим ўзи қабул қиласидиган қарорларнинг хўжаликни бошқаришнинг барча босқичларида ишлаб чиқиласидиган ва амалга ошириласидиган жами қарорлардаги ўрини яхши билиши керак.

Хўжаликда қабул қилинадиган ҳамма қарорлар қуидагиларга бўлинади:

уларнинг таъсир доираси бўйича — умумий ва жузъий қарорларга;

қанча вақтгача амал қилиши жиҳатидан — стратегик (перспектив), тактик (ўртacha муддатли) ва оператив (қисқа муддатли) қарорларга.

Ҳар бир раҳбар ўзига берилгай ваколат доирасида амалга ошира олиши мумкин бўлган қарорларнингина қабул қиласиди. Демак, қарорларнинг турлари улар бошқаришнинг қайси босқичида қабул қилинишига боғлиқ.

Хўжаликни бошқариш даражасида асосан умумий қарорлар қабул қилинади. Умумий қарорлар, одатда, перспектив қарорлар бўлади. Улар хўжаликни ва унинг бўлинмаларини ривожлантиришнинг бир қанча йилга мўлжалланган асосий вазифа ва йўналишларини белгилаб беради. Бундай қарорлар совхоз директори, колхоз раиси ёки коллектив органлар (колхознинг умумий йигилиши ва правлениеси, ишлаб чиқариш кенгаши ва бошқалар) томонидан қабул қилинади. Умумий қарорлар асосида ишлаб чиқариш тармоқлар ва бўлинмалар бўйича ихтисослаштирилади ва жойлаштирилади, маҳсулот ишлаб чиқариш ва реализация қилиш бўйича давлатнинг план топшириқлари бажарилади, хўжаликнинг ташкилий структураси, бўлинмалар ўртасидаги ўзаро таъсир формалари белгиланади, қурилиш, маданий-маиший хизмат кўрсатиш, моддий рафбатлантиришни ташкил қилиш ва бошқалар тартибга солинади.

Бўлинмани бошқариш даражасида қабул қилинадиган қарорлар умумий қарорларнинг конкретлаштирилишини ва реализация қилинишини таъминлайди. Бўлинмана раҳбарлари ва мутахассисларининг кундалик ишлари асосан қабул қилинган жузъий қарорлар билан bogлиқдир, бу қарорлар ишнинг айrim даврларини, ишлаб чиқариш процесслари ва операцияларини акс эттиради.

Бунда цехлар, бўлимлар ва ишлаб чиқариш участклари даражаси учун энг характерли қарорлар тактика

қарорлардир. Бу қарорлар иш кучини ва ишлаб чиқариш воситаларини меңнат коллективлари бүйича жойлаштириш ва улардан фойдаланишини, уларнинг бутун йилга ҳамда айрим иш даврларига мўлжалланган фаолиятининг асосий йўналишларини белгилаб беради, технологик процессли тартибга солади.

Раҳбар ишлаб чиқаришни бошқаришга оид тактик қарорларни ўз ихтиёридаги мавжуд реал имкониятларни ҳисобга олган ҳолда қабул қиласди. Агар бўлииманинг ўзида бирон-бир принципиал қарор қабул қилиш ва амалга ошириш учун етарли шароит бўлмаса, раҳбар масалани хўжалик раҳбарлари олдига қўяди. Агар хўжалик раҳбарлари шу масала юзасидан тегишли қарор қабул қиласалар, бўлинма раҳбари бу қарорни амалга ошириш юзасидан жузъий қарор қабул қиласди.

Бригадирлар, ферма мудирлари ва бошлангич меңнат коллективларининг бошқа раҳбарлари асосан оператив қарорлар қабул қиласидар. Бу раҳбарларнинг қарорлари, одатда, айрим ишларни ташкил қилиш ҳамда ишлаб чиқариш процесслари ва операцияларини оператив тартибга солиш билан боғлиқдир. Оператив қарорларнинг хусусияти шундайки, улар қисқа муддатли бўлади, уларни тез қабул қилиш ва амалга ошириш лозим бўлади. Юқори раҳбарларнинг барча оператив ва тактик қарорлари бошлангич коллективларнинг оператив қарорлари орқали копкет равишда ижро этилади. Бу қарорларнинг хўжаликни ривожлантиришга оид умумий системасидаги аҳамияти ва ўрни ана шундан иборат.

Қарорлар ёзма ёки оғзаки формада қабул қилиниши мумкин. Ҳужжатлаштирилган қарорларнинг асосий формаларига буйруқлар, фармойишлар ва турли инструкциялар киради.

Бригадирлар, ферма мудирлари ва бошлангич меңнат коллективларининг бошқа раҳбарлари асосан оғзаки фармойишлар шаклида қарорлар қабул қиласидар. Бўлим ва цехларнинг раҳбарлари, худди хўжалик раҳбарлари сингари, ўз ишларида ёзма ва оғзаки формаларни бирга қўшиб олиб борадилар. Бунда ёзма формадан мумкин қадар камроқ, фақат алоҳида муҳим, принципиал масалалар бўйича умумий қарорлар қабул қилиш ҳолларида фойдаланмоқ керак. Ёзма формаларда алоҳа қилишга берилиб кетиш формализм хавфини келтириб чиқаради. Фармойишларни оғзаки бериш раҳбар билан

ижрочилар ўртасида бевосита ва жонли алоқа бўлишини таъминлайди, ижрочининг ўз вазифаларини тўлароқ аниқлаб олишига, раҳбарнинг эса конкретроқ кўрсатмалар беришига имкон беради.

Ҳар қандай қарорни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш процесси бир қанча босқичлардан ўтади. Булардан асосийлари қўйидагилардир:

1. Масаланинг қўйилиши аниқлаб олинади, тайёрланаётган қарорнинг мақсади аниқланади, ва мумкин бўлган барча информация йиғилиб шу асосда вазият анализ қилинади. Вазиятни анализ қилиш методи қайси масала юзасидан қарор ишлаб чиқилаётган бўлса, шу масаланинг мазмунига боғлиқдир. Айрим ишларни ташкил қилиш юзасидан оператив қарорлар қабул қилаётганда раҳбарлар кўпинча шароитни шахсий кузатувлар асосида баҳолайдилар. Шунинг ўзи ҳам етарли бўлади. Лекин мураккаброқ масалалар бўйича бошқа маълумотларни ҳам жалб этиш керак. Биринчи навбатда юқори раҳбарларниг мазкур масалага оид қарорларини аниқ билиш талаб қилинади. Планлаштириш, технологияни ишлаб чиқиш, моддий рафбатлантириш ва бошқалар билан боғлиқ бўлган кўпгина қарорлар бўйича меҳнатга ҳақ тўлаш расценкалари тўғрисида, меҳнат ва материаллар нормативлари тўғрисида, машиналарнинг техник характеристикаси, ҳуқуқий нормалар, илгор тажриба ва фан ютуқлари ва бошқалар тўғрисида зарур информация бўлиши керак.

2. Зарур информация йигилганидан кейин қарорнинг мумкин бўлган турли вариантлари аниқлаб чиқилади. Раҳбар ҳал қилинадиган проблемани қанчалик тўлароқ билса, унда вариантлар шунча кўп вужудга келади.

3. Қарорнинг мумкин бўлган вариантларидан энг яхшиси танлаб олинади. Турли вариантларни баҳолаш мезони ҳал қилинадиган масаланинг моҳиятига боғлиқ. Қилинадиган иш муддати ёки сифатидан ютиш, ишнинг иқтисодий томони ҳисобга олинади. Қарорнинг танлаб олинган вариантининг социал аспекти, унинг тарбиявий аҳамияти ҳам ҳисобга олинади.

4. Қарорнинг бажарилиши ташкил қилинади. Бу иш кўп жиҳатдан шу қарорнинг сифатига боғлиқ. Ҳар қандай қарор, унинг оғзаки ёки ёзма шаклда қабул қилинishiдан қатъи назар, аниқ, тушунарли бўлиши, айни вақтда мукаммал ва нимага қаратилганлиги аниқ бўли-

ши керак. Қарорда топшириқнинг моҳияти, унинг ҳажми, муддати ва амалга ошириш усуллари, шунингдек масъул ижрочилар кўрсатилиши керак. Раҳбар фармошиш берар экан, унинг бажарилиши учун шароит яратиб берилиши тўғрисида гамхўрлик қилиши керак. Тажрибали раҳбар бажарилиши лозим бўлган ишларнинг рўйхатини шунчаки санаб ўтиш билан кифояланиб қолмайди. У ишчиларга батафсил йўл-йўриқ кўрсатади, уларнинг иш жойларига тўғри қўйилишини таъминлайди, зарур воситалар билан таъминланишини ташкил этади, уларнинг ҳаракатларини мувофиқлаширади.

5. Қарорнинг бажарилиши устидан контролъ ташкил этилади. Контроль топшириқ бажариладигай бутун вақт мобайнида амалга оширилиб боради. Аввало бу раҳбар томонидан шахсий контролни билдиради. Бунда огоҳлантирувчи контроль катта аҳамиятга эгадир. Қуйидан, меҳнат колективи активистлари ва халқ контроли группалари аъзолари томонидан бўладиган контроль ҳам анча муҳимdir. Раҳбар бу исда уларга ёрдам бериши ва улардан тушадиган барча сигналларга оператив муносабатда бўлиб, аниқланган бузишларни бартараф қилиши керак.

Қарорларни тайёрлаш ва амалга оширишнинг айрим, энг муҳим масалаларини бирмунча муфассалроқ ҳарактерлаб ўтамиш.

Бўлинма раҳбари қарор тайёрлар экан, ўз ходимлари билан, агар зарурат бўлса, юқори раҳбарлар билан маслаҳатлашади. Бу эса кўндаланг бўлиб турган вазифаларни аниқ белгилаб олишга ҳамда қабул қилинадиган қарорни амалга оширишнинг реал шарт-шароитларини тўла ҳисобга олишга имкон беради. Юқори турувчи раҳбар бўлинма вазифаларини белгилар, бу вазифаларни бажариш юзасидан самарали тадбирлар ишлаб чиқиша бўлинма раҳбарига ёрдам берар экан, бу билан у бўлинма раҳбари ўрнини олмайди; бўлинма раҳбари ўзига топширилган участкадаги иш учун тўла жавоб беради.

Бошқарувга оид қарорларни ишлаб чиқишига системали ёндашиш, юзага келган проблемаларни ҳал қилишда изчилликка риоя қилиш катта аҳамиятга эгадир. Ҳар бир янги қарор илгариги қарорниг ривожи сифатида қабул қилиниши, ягона ишлаб чиқариш вазифасининг босқичма-босқич бажарилишини таъминлаши керак.

Бошқарувға ойд қарорларнинг ўз вақтида қабул қи-
линиши ва бажарилиши муҳим талаблардан ҳисобланади. Мураккаб ишлаб чиқариш вазиятида, айниқса иш
энг қизғин даврларда, агар барча факторларни аниқ
ҳисобга олишга күп вақт кетадиган бўлса, қарор қабул
қилиш кечикадиган бўлса ва уни бажариш учун энг
яхши фурсатлар бой бериб қўйиладиган бўлса, баъзан
ноаниқларга йўл қўйилса ҳам таваккал қилган яхши-
роқдир. Қарорларни ўз вақтида ишлаб чиқишга иш таж-
рибаси ёрдам беради. Тажрибали раҳбар қачон ва қандай
масалалар юзасидан бирон-бир қарор қабул қилиш
кераклигини олдиндан билади. У олдиндан турли ва-
риантларни ўйлаб қўяди. Масалан, бригадир экинларни
чопиқ қилаётгандаёқ, қандай қилсам пичан ўришни
яхши ташкил қиласр эканман, деб ўйлади: участкалар-
даги ўтларни қай тартибда ўриш кераклигини, ғарамни
қаерга қилишни, машиналарнинг етишмаётган деталла-
рини қаердан олиш кераклиги ва ҳоказоларни «чўтлаб»
қўяди. У бу ишларни бажариш учун иш планини олдин-
дан аниқлаб қўяди, иш расценкаси ва нормаларини
ўрганиб чиқади, отрядлар составини номма-ном аниқ-
лайди, газета ва журналлардан илфор хўжаликларда
ем-хашак тайёрлаш тажрибасини акс эттирувчи тегишли
мақолаларни қараб чиқади. Шундай қилганда пичан
ўриш вақтига келиб бригадир бу ишларни сифатли
ўтказиш юзасидан зарур оператив қарорларни ўз вақ-
тида қабул қилиш учун барча маълумотларга эга бўлади.

Қарорларни ишлаб чиқишида ҳам, контролни амалга
оширишда ҳам вазифаларни раҳбарлар билан мутахас-
сислар ўртасида аниқ тақсимлаш зарур. Бригада ва
фермаларда қабул қилинадиган қарорларга нисбатан бу
талаб айниқса актуалдир. Бригада ва фермалар аъзо-
ларига фармойиш беришга фақат шу колективларнинг
бевосита раҳбарлари — бригадир ва ферма мудири ҳақ-
лидир. Лекин бу бўлинма ёки хўжалик мутахассиси
фақат шу коллектив раҳбари билан келишиб иш кўриши
лозим, деган маънени билдирамайди, асло. Мутахассис
ўз масаласи бўйича оператив топшириқлар ишлаб чиқиш
ва уларни ижрочиларга етказиш вақтидагина бригадир
ёки ферма мудири орқали иш кўрадиган тартиб ўна-
тилса тўғрироқ бўлади, лекин буни раҳбарлар ва мута-
хассисларнинг лавозимлар ҳақидаги инструкциялари-
да алоҳида қайд қилиб ўтмоқ керак.

Топшириқ ижро этиш босқичида бўлганда уни бузиш ҳоллари юз бергудек бўлса, мутахассис ишларни координация қилишнинг барча масалалари бўйича бригада ва ферма раҳбарларини ахтариб юришга вақт сарфлаши мақсадга мувофиқ бўлмаса керак. Агар мутахассис контролни амалга ошириб, ишни нормаллаштириш учун иш жойининг ўзида, бригадир билан учрашишни кутиб ўтирамай, қарор қабул қиласа ва уни амалга оширса яхшироқ бўлади. Бу бошланғич колектив раҳбари ўрнини олишни билдирамайли, асло. Аксинча, бундай тартиб қабул қилинадиган қарорларнинг сўзсиз бажарилишини ва шу билан бригада ва ферма раҳбарлари обрўсини оширишни таъминлашга қаратилгандир.

Қарорларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш процессида хўжалик раҳбарлари билан тўғри ўзаро муносабатлар катта аҳамиятга эгадир. Хўжалик раҳбарлари бўлинмаларга топшириқлар берадилар, бўлинма раҳбарлари қарорлари ишлаб чиқиши ва уларнинг бажарилишини таъминлашларига ёрдамлашадилар. Бироқ улар бўлинмаларнинг раҳбарлари ва мутахассислари ўрнини олмайдилар. Бевосита ижрочиларга фармойишни бўлинма ёки бошланғич меҳнат колективининг раҳбари беради. Хўжалик раҳбарлари ва мутахассислари ходимларга фармойишни бевосита эмас, балки бўлинма раҳбарлари орқали берадилар.

Бундай тартиб умумий қоида бўлиб, функциялар ва вазифаларни турли даражадаги раҳбарлар ўртасида аниқ тақсимлашга, улардан ҳар бирининг топширилган участкадаги ишнинг аҳволи учун шахсий жавобгарлиги ни таъминлашга ёрдам беради. Лекин бу қоидадан истиснолар ҳам бўлади. Амалда, иш процессида шундай вазият вужудга келадики, бунда хўжалик директори, раиси ёки функционал раҳбари айрим ҳолларда бевосита звено бошлиқларига, ишчиларга ёки колхозчиларга фармойиш беришга мажбур бўлса, у бу ҳақда дарҳол бригадирга ёки ферма мудирига маълум қилиши керак.

Ўз навбатида шундай ҳам бўлиши мумкинки, бригадир ёки ферма мудири бошқарувчи ёки цех бошлигининг фармойишини олиб ёхуд бошқарувчи директорнинг буйруғини ёки бош мутахассиснинг фармойишини олиб унга рози бўлмайди, ишни бажаришнинг яна ҳам самаралироқ формалари бор деб, ёки бу ишни эмас, балки бошқа ишни бажариш лозим деб ҳисоблайди ва ҳоказо. Бундай

ҳолда бригадир, ферма мудири ёки бошлиқ ходим юқори турувчи раҳбар билан биргаликда бирон-бир қишлоқ хўжалик ишини бажаришнинг энг мақбул вариантини муҳокама қиласи ва танлаб олади.

Турмуш кўрсатадики, айрим фармойишлар, айниқса оғзаки фармойишлар баъзан бажарилмай қолиб кетади. Топшириқ бажарилмай қолган ҳар бир ҳолни пухта ва синчиклаб таҳлил қилиб чиқиш керак. Агар бажарилмаганлигининг сабаби ижрочиларнинг интизомсизлиги бўлиб чиқса, такрор фармойиш бериш керак эмас — бу кишиларни ишдан совутиб қўяди. Бундай ҳолда фармойишнинг бажарилишини қаттиқ талаб қилиш керак. Лекин қарор аниқ ифодаланмаган ва ижрочилар уни тушунмаган бўлиши ҳам мумкин. Бундай ҳолда ифодани аниқлаштириш керак. Шундай бўлиши ҳам мумкини, қарор аниқ ифодаланган ва ижрочилар уни тушунган-у, лекин уни бажариш учун шароит бўлмаган. Бундай ҳолда шундай шароитни таъминлаш чораларини кўрмоқ керак. Қарорларни бажармаслик сабабларини текшириш раҳбарга мазкур қарорнинг бажарилишини таъминлашга ёрдам берибина қолмасдан, балки шу билан бирга бошқа масалалар бўйича фармойишларнинг таъсирчанроқ формаларини ишлаб чиқишига ҳам ёрдамлашади.

Қабул қилинган қарор ва фармойишларнинг ижроси устидан контролни ташкил этиш ишлари бу қарорларнинг аниқ бажарилишига, шунингдек янги фармойишларнинг асослаб берилишига бўйсундирилган. Бу ишларнинг анча-мунча қийинчиликлари ва проблемалари бор. Колхоз ва совхозларнинг бўлинмаларида қабул қилинган қарорларнинг бажарилиши устидан контроль ишлари қўйидагиларни таъмнилаши керак:

ҳар бир участкада ишнинг аҳволини мунтазам текшириб бориш;

барча бошқарув ходимларини ва меҳнат колективларининг энг актив аъзоларини контролъ қилишга жалб этиш;

контроль қилиниши лозим бўлган масалаларни ходимлар ўртасида аниқ тақсимлаш;

контролн белгиланган иш жараёнидан четга чиқишиларни аниқлашгагина эмас, балки уларни оператив тарзда бартараф қилишга ҳам қаратиш.

Огоҳлантирувчи контроль катта аҳамиятга эгадир. Бўлинмаларнинг бутун хўжалик бошқариш аппарати

олдида ҳисоб бериб туриши муддатлари ва тартибига аниқ риоя қилиниши бундай контролни амалга оширишнинг шартларидан биридир. Ишлаб чиқариш ҳисоботларини, учёт варақаларини, маҳсулот ва ишларни қабул қилиш ҳақидаги актларни, шунингдек дастлабки учётнинг бошқа ҳужжатларини ўз вақтида тузиб қўйиш ишларнинг аҳволи тўғрисида жойлардан маълумотлар келишини системалаштиришга ва контролъ қилувчи ходимларнинг хатти-ҳаракатини тартибга солишга имкон беради.

Контроль системаси аввало бўлинма раҳбарининг шахсий контролъ қилиб туришини, унинг қабул қилинган қарорларнинг бажарилиши учун шахсий жавобгарлигиги ни тақозо этади. Бунинг учун у ўз аппарати ишини аниқ ташкил этиши ва ўзи турли иш участкаларида тез-тез бўлиб туриши керак. Иш шундай ташкил қилинганда иш процессини муттасил контролъ қилиб туриш, бузишларни бартараф қилиш учун ўз вақтида тадбирлар кўриш, ишлаб чиқаришни ташкил қилишга оид фармойишларни яхши ўйлаб кўриш ва асослаб бериш мумкин бўлади.

Контролга оддий ходимлар қанча кўп жалб этилса контролъ системаси шунча таъсирил бўлади. Айниқса халқ контроли группалари ва постларининг фаолияти самаралидир. Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари бу ишда уларга ёрдам берадилар, контролнинг энг муҳим объектларини улар билан келишиб оладилар ва улардан тушаётган барча сигналларга оператив жавоб берадилар, аниқланган бузишларнинг дарҳол олдини оладилар.

Барча ходимларнинг йиғилишлари, раҳбарлар, мутахассислар ва активнинг ишлаб чиқариш кенгашлари, турли комиссиялар ва жамоат ташкилотлари қарорларни ишлаб чиқиши ва уларнинг бажарилишини контролъ қилишда бўлинмалар колективи иштирок этишининг муҳим формасидир. Ишни коллектив бўлиб муҳокама ва анализ қилиш мавжуд резервларни аниқлашга ва улардан тўлароқ фойдаланиш йўлларини белгилаб олишга ёрдам беради.

Барча йиғилиш, кенгаш ва мажлисларпи олдиндан планлаштириш ва яхши тайёрлаш, бунинг учун оддий ходимлар активини кенг жалб этиш керак. Ҳар бир органнинг (йиғилиш, турли комиссиялар, кенгашлар-

нинг) иш планлари бир йилга мўлжаллаб тузилиши лозим. Йиллик план асосида квартал ва ойлик планлар тузилиб, буларда ишлар программаси вужудга келган вазият ҳисобга олинган ҳолда аниқлаштирилади.

Йифилиш ва мажлислар ўтказишга пухта тайёргарлик кўриш керак. Коллектив ишининг асосий йўналишларини белгилаб берадиган энг муҳим масалалар бўйича олдиндан қарор лойиҳаси тайёрлаб қўйилади, у кўпайтирилиб олдиндан йифилиш иштирокчиларига тарқатилади. Бу муҳокама пайтида вақтни тежашга ва чуқуроқ қарор ишлаб чиқишига ёрдам беради.

Кенгашлар ва мажлислар ташкил қилишда иштирокчилар сонини ўйлаб олиш керак. Кўп кишилар бундай йифилишларда қанча кўп одам иштирок этса, шунча яхши бўлади, чунки кўпроқ кишилар қабул қилинган қарорлардан аниқ хабардор бўладилар, деб ўйлайдилар. Бундай деб ўйлаш ҳамиша ҳам тўғри бўлавермайди. Кўп миқдордаги кишиларни асосий ишдан тез-тез чалфитиб туриш мақсадга мувофиқ эмас. Бундан ташқари, кенгашда кўп киши қатнашса, хўжаликни ривожлантириш масалаларини конкрет, амалий муҳокама қилишни таъминлашга ҳамиша ҳам муваффақ бўлиnavermайди. Муҳокама қилинадиган масалаларга бевосита дахлор бўлган кишиларнигина таклиф қилиш керак.

Пухта тузилган мажлис протоколлари ишда ёрдам беради, уларда кун тартиби ва иштирокчилар состави акс эттирилади, қабул қилинадиган қарорлар аниқ баён этилади ва қабул қилинган қарорлардан фарқ қилувчи алоҳида фикрлар акс эттирилади. Қабул қилинадиган қарор аниқ ва амалий бўлиши керак. Ҳар бир пункт бўйича белгиланган тадбирнинг ижро этилиши учун масъул бўлган конкрет шахс белгиланади.

2- §. РАҲБАР ВА МУТАХАССИСНИНГ ШАХСИЙ ИШНИИ ПЛАНЛАШТИРИШ ТЕХНИКАСИ

Ҳар бир бўлинма раҳбари ва мутахассиси ўз шахсий ишини планлаштира билиши керак. Бу иш у раҳбарлик қиладиган коллективнинг жорий иши билан узвий равишда боғлиқdir.

Бу ерда иш, ўқиши, бўш вақт, уйқу ва овқатланишнинг тўғри ҳисобга олинишини таъмпилайдиган энг рационал режимни ишлаб чиқиши муҳим роль ўйнайди.

Шахсий ишини планлаштириш қилинажак ишларни

иш куни, ҳафтаси, ойи мобайнида тақсимлаб чиқиши үз ичига олади. Бунинг учун қилинажак ишлар планини кейинчалик топшириқларни аниқлаштирадиган қилиб тузиб чиқиши керак. Бундай планинг конкрет формаси жуда хилма-хил бўлиши мумкин, лекин унинг моҳияти барча формалар учун умумийдир: раҳбар ўз функцияси ни хотирасига қараб бажариш ўрнига барча керакли ишларни календарга ёки блокнотга олдиндан ёзиб қўяди ва вақтни барча планлаштирилган ишларни бажаришга улгура оладиган қилиб тақсимлаб чиқади.

Бундай ёзувларни махсус блокнотлар-ҳафталик дафтарларга ёзиб бориш яхшироқдир. Уларда ҳафтанинг ҳамма кунлари учун соатларга бўлинган катаклар бўлиб, қилинажак ишларни муайян соатга дарҳол ёзиб қўйиш мумкин. Буни ҳар қандай ён дафтарига ёзиш мумкин. Ҳафтанинг ҳар бир кунига махсус бир саҳифани ёки бир неча саҳифани ажратиб, уларга қилинадиган ишларни олдиндан ёзиб қўйиш мақсадга мувофиқдир. Раҳбар бутун бўлинманинг оператив иш планинг бажарилишини таъминлаш учун нима иш қилиши кераклигини ёзиб боради. Иш турлари ва ҳажмлари ёзилиб, ижрочилар ва масъул шахслар белгилаб чиқилади. Ҳафтанинг конкрет куни яқинлаша борган сари буларнинг ҳаммаси бошқа ишларни ҳисобга олган ҳолда аниқлаштирилади.

Қилинажак ишларни навбати бўйича дарҳол тўғри қайд қилиб бориш амалда мумкин эмас. Одатда бундай қайдлар топшириқлар қай тартибда вужудга келса, шу тартибда олиб борилади. Шу кун олдидан ёки унинг бошланишида барча ёзувлар диққат билан қайта кўриб чиқилади, аниқлаштирилади ва ҳар бир иш турининг ёнига унинг бажарилиш навбатини кўрсатадиган рақам ёзиб қўйилади, масалан:

7.30. Культивация сифатини текшириш (1).

8.00. Дала мудирларига бериладиган нарядни аниқлаш (2).

15.00. Хўжалик раҳбарлари ҳузурида ишлаб чиқариш кенгаши (7).

11.00. Экишининг сифати тўғрисида акт тузши (4).

8.30. Ферма мудири билан бирга сенаж тайёрлаш тадбирларини ишлаб чиқиши (3) ва ҳоказо.

Бироқ раҳбар ва мутахассисларнинг иш практикасида ижро муддатини дарҳол белгилаб бўлмайдиган жуда

кўп ишлар бўлади. Баъзан ишни бир муддатдан бошқа муддатга кўчиришга тўғри келади. Ўзига узоқ вақт мобайнида эътибор берилишини талаб қиласидаган ишлар бўлади. Бундай ишларни планлаштириш учун картотека системасидан фойдаланиш қулайроқдир.

Картотека системасининг техникаси мураккаб эмас. Ҳар бир масала айрим карточкага ёзиб қўйилади.

Картотекада учта бўлим бўлиши мақсадга мувофиқдир. Биринчи бўлимдаги карточкалар орасида 31 та ажраткич бўлиб, уларнинг карточкалардан чиқиб турган тепа қисмига ойнинг кунлари (числоси) ёзиб қўйилади. Ҳар бир ажраткичининг орқасига унга ойнинг қайси куни ёзилган бўлса шу кунга планлаштирилган ишлар ёзилган карточкалар солиб қўйилади. Картотеканинг иккинчи бўлимига бажариш муддатлари ҳали аниқланмаган ишлар ёзилган карточкалар жойлаштирилади. Бу бўлимда тўртта ажраткич бўлади:

«ҳафта» — бунга ҳафта мобайнида ҳал этилиши лозим бўлган ишлар ёзилган карточкалар жойлаштирилади;

«ої», «квартал» ва «келажак» — бу бўлимларнинг ҳар бирига ишларни бажариш муддатлари тахминан белгилаб қўйилган карточкалар тегишлича жойлаштирилади.

Учинчи бўлимда ижрочилар ҳақидаги барча маълумотлар (уй адреси, телефон, иш графиги ва ҳоказолар) ёзилган карточкалар сақланади.

Мутахассис ҳар куни, ишга келиш билан, муайян число ёзиб қўйилган ажраткич ортидаги барча карточкаларни кўздан кечиради ва уларни назарда тутилаётган бажарилиш муддатлари тартиби бўйича группалаб чиқади. Кечқурун бажарилган ишлар тўғрисидаги ёзувлар қайд қилинган карточкалар махсус конвертга солиниб сақлаш учун ажратиб қўйилади, бажарилмаган ишлар ёзилган карточкалар эса уларни бажариш муддатлари янгидан кўрсатилиб, картотеканинг тегишли жойларига солиб қўйилади. Иккинчи бўлимдаги карточкаларни қараб чиқаётганда ишларни конкрет бажариш муддатларини аниқлашга ҳаракат қилиш керак ва агар муайян ишни бажариш муддати жорий ойга тўғри келса, бу карточканни олиб биринчи бўлимнинг тегишли кунига солиб қўйиш керак. Учинчи бўлимдан справка бўлими сифатида фойдаланилади.

Юқорида айтилган јусулларнинг камчилиги шундаки, уларда иш операцияларининг қанча давом этиши планлаштирилмайди. Шахсий ишни мўлжалланган ҳар бир иш қанча давом этиши акс эттирилган ҳолда планлаштиришнинг таъсирчан воситаси кунлик ва ҳафталик графиклардир. Дастрас графикларга муддатлари олдиндан қатъий белгиланган ишлар: иш сменасининг бошланиши ва охири, корреспонденцияларнинг келиш вақти, нарядлар ёзиш, кенгашлар ўтказиш, тушлик овқат вақти ва ҳоказолар ёзиб қўйилади. Сўнгра ходим мунтазам иш сифатида планлаштирадиганлар: участкаларни айланиб чиқиш, анализ, планлаштириш ва ҳоказолар каби тадбирлар ёзиб борилади.

Бироқ графикда фақат доимий ишлар акс эттирилади. Доимий характерда бўлмаган ишларнинг кўпчилигини графикда қайд қилиш мумкин эмас. Шунинг учун графиклар картотека системаси билан ёки топшириқларни блокнотлар ва ён дафтарчаларда қайд қилиб бориш билан бирга қўшиб олиб борилади. Бунда график вақтдан фойдаланишнинг белгиловчи плани, иш кунини планлаштиришнинг ташкилий асоси бўлиб ҳисобланади.

Графикларни тузиш вақтида вақтни жуда майда бўйлакларга бўлиб юбормаслик керак, чунки етарли тажриба бўлмай туриб, мураккаб ишлаб чиқариш вазиятида уларга риоя қилиш қийин бўлади. Вақтии, қўйида келтирилган графикда кўрсатилгани сингари, ярим соатли бўйлакларга бўлишпинг ўзи батамом кифоя қиласди (120-бет).

Одатда фақат бошлангич даврдагина ишни график бўйича планлаштириш қийин бўлади. Ишнинг барча асосий моментлари тайин бўлгач, график ҳаракатларни ва ўз-ўзини интизомга солишини системалаштиришнинг жуда муҳим ва қулай воситасига айланади.

Бригада ва ферма раҳбарларининг хўжаликнинг умумий иш ритмига бўйсундирилган иш графиги шу коллективнинг барча аъзолари учун ташкилий асосга айланади, вақтни тартибга солишга ва ҳар бир иш жойида қатъий интизомни ва мустақилликни таъминлашга олиб боради.

Шахсий вақтни планлаштиришда ишлаб чиқаришни олиб боришнинг янги методларини ўрганиш ва жорий қилиш масалаларига алоҳида эътибор бермоқ керак. Шу мақсадда жорий иш планлари ва графикларидан

**далачилик бригадаси бригадирининг баҳорги дала ишлари даври учун
намунавий иш графикни**

Вақт	Иш турләри
7.00 — 7.30	Ўтган кунги учёт варақаларини расмийлаштириш
7.30 — 8.00	Механизаторларга топшириқлар бериш.
8.00 — 8.30	Уларни иш жойларига қўйиш Дала мудирларига топшириқлар бериш. Уларни иш жойларига қўйиш.
8.30 — 10.00	Далаларни ва бошқа иш жойларини айланиб чиқиш
10.00 — 12.00	Бригада конторасидаги ишлар: планлаштириш, анализ, моддий рагбатлантириш бўйича ҳисоб-китоблар, прогрессив технологияни лойиҳалаштириш, иш юритиш, иш билан келганларни қабул қилиш Тушлик танаффус
12.00 — 13.00	Далаларни ва бошқа иш жойларини айланиб чиқиш
13.00 — 14.00	Асосий иш жойларида прогрессив технологияни ўрганиш
14.00 — 16.00	
16.00 — 17.00	Бўлим конторасида ва марказий конторада ишлаш ва кенгашларда қатнашиш
17.00 — 17.30	Ҳисобчи ёрдамчилардан, звено бошлиқлари ва катта ишчилардан инфомрация олиш
17.30 — 18.00	Эртанги кунги топшириқларни ишлаб чиқиш. Бошқарувчига телефон орқали маълумот бериш. Заявкаларни келишиб олиш

ташқари шахсий ижодий планлар тузиш ҳам мақсадга мувофиқдир. Одатда, улар узоқ муддатни мўлжаллаб ишлаб чиқилади.

Бу жиҳатдан Днепропетровск область Никопольский районидаги кўпгина хўжаликларнинг тажрибаси диққатга сазовордир. Бу ерда қўлланиладиган шахсий ижодий планлар олти бўлимдан иборат. Биринчи бўлимда раҳбар ва мутахассис тўғрисидаги умумий маълумотлар келтирилди. Иккинчи бўлимда мутахассиснинг ўтган йиллардаги фан, техника ва илгор тажриба ютуқларини жорий қилишдаги иштироки характерланади. Учинчи бўлим асосий бўлиб, у «Фан-техника ютуқларини ва илгор тажрибани жорий қилиш юзасидан... ...йилларга

мўлжалланган тадбирлар плани» деб аталади. Ҳар бир йилга маҳсус саҳифа ажратилиб, у мана бундай графаларга бўлинган: тадбирларнинг мазмуни ва уларнинг иқтисодий жиҳатдан мақсадга мувофиқлиги; илмий-техника инфомацияспенинг манбаи (илмий муассасанинг, илгор хўжаликнинг номи, Халқ хўжалиги ютуқлари кўргазмаси ва бошқалар); тадбирларни амалга ошириш учун зарур бўлган шарт-шароитлар; тадбирларнинг бажарилиши тўғрисидаги белгилар; иқтисодий самарадорлик. Шахсий планнинг бу қисмини хўжалик раҳбари ва бош экономисти тасдиқлайди. Тўртинчи бўлим қўшимча белгилар учун ажратилган. Бешинчи бўлим — «Фан-техника тараққиёти бўйича тадбирларни жорий қилганлик учун рағбатлантириш». Олтинчи бўлимда меҳнат унумдорлигини ва ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш юзасидан раҳбар ва мутахассис жорий этган ва кейинчалик ўз хўжалигининг бошқа бўлинмаларида ва бошқа хўжаликларда қўлланилган тадбирлар акс эттирилади.

Никопольский районида шундай шахсий ижодий планлар асосида ҳар йили фан, техника ютуқларини ва илгор тажрибани пропаганда қилиш ва жорий этиш юзасидан энг яхши ишларга очиқ конкурслар ўтказилади. Бу ишлар хўжаликлар ва бўлинмалар фаолиятига якун ясаш вақтида ҳамда раҳбар ва мутахассисларни аттестациядан ўтказиш вақтида ҳам ҳисобга олинади.

3- §. ИНФОРМАЦИЯ СИСТЕМАСИНИ ВА ИШ ЮРИТИШНИ ЯХШИЛАШ

Информация системасини ташкил этиш

Ишлаб чиқаришни муваффақиятли бошқариш учун кенг ва ишончли инфомацияга эга бўлиш керак. Информация — қарорлар қабул қилиши ва уларни бажариши учун раҳбарга зарур бўлган маълумотлар йиғиндисидир. Бу маълумотлар ҳажми ва состави шундай бўлиши керакки, токи раҳбар бўлинма олдида турадиган вазнфаларни ва уларни ҳал этиш йўлларини яхши тушиунсин, ўз хўжалигига ҳам, бутун хўжаликда ҳам ишнинг аҳволидан ҳамиша хабардор бўлсин.

Фан-техника тараққиёти жадаллашиб бориши муносабати билан қишлоқ хўжалигини бошқаришда инфомациянинг аҳамияти яна ҳам кўпроқ ўсиб бормоқда.

Ҳозирги замон шароитида ишлаб чиқаришни ишнинг кўзини билган ҳолда олиб бормоқ учун раҳбар фан ютуқларини ва илғор тажрибани доим кузатиб бориши ҳамда уларни ўз хўжалигига ижодий қўлланиши керак. Бу эса асосланган қарорлар ишлаб чиқиш учун зарур бўлган маълумотларнинг ҳажми кўпайиб бораётганлигини билдиради.

Шу билан бирга информация ҳажмининг ўсиши қарорлар қабул қилишнинг кечикишига сабаб бўлмаслиги керак. Аксинча, фан-техника тараққиётининг жадаллашуви бошқарувнинг оперативлигини оширишни талаб қиласди.

Бу эса зарур информация ҳажмининг ўсиши билан уни олиш, ишлаб чиқиш ва ундан фойдаланиш технологияси такомиллашиб борган тақдирдагина мумкиндири.

Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари фойдалана-диган информациининг ҳамма турларини ахборотларга ва справка информациисига бўлиш мумкин.

Ахборотлар оператив-ишлаб чиқариш информациясидан иборат бўлиб, у айрим олинган ҳар бир моментда ишлаб чиқаришнинг аҳволини характерлайди. Ахборот системалаштирилган ва системалаштирилмаган бўлади. Системалаштирилган ахборотлар олдиндан белгиланган тартиб ва мазмунда аввалдан маълум манбалардан келувчи ташкилий ахборотлардан: дала ишларининг бориши тўғрисидаги оператив маълумотлар, ем-хашаклар сарфи тўғрисидаги, контролъ сут соғишлир ва чорва молларни тортиб кўришлар тўғрисидаги ҳисоботлар, иш ҳақи ёзиш бўйича ҳисоб-китоблар ва ҳоказолардан иборат. Системалаштирилмаган ахборотлар, одатда, олдиндан кўрилмаган ҳолатлар муносабати билан вужудга келади.

Ахборотлар, биринчи навбатда системалаштирилган ахборотлар, бошлангич информация бўлиб, уни бўлинма раҳбари ва мутахассиси олади ва ўз ишида унга риоя қиласди. Улар асосида бирон-бир қарор қабул қилиш учун раҳбар справка информациисини жалб этиб, ахборотларни қайта ишлаб чиқади ва ўрганади.

Справка информациисига учёт ва ҳисбот маълумотлари, саноат-молия планлари ва йиллик ишлаб чиқариш топшириқлари, нормалар ва нормативлар тўпламлари, статистика тўпламлари, меҳнат қонуни асосла-ри тўпламлари, илмий-техника журналлари ва газета-

лари каби директив, ҳуқуқий ва бошқа манбаларда мавжуд бўлган информаялар киради.

Информациянинг етарли ва ишончли бўлиши энг муҳим талаблардан биридир. Раҳбарга ишнинг аҳволини ҳар томонлама характерлаб берадиган маълумотлар керак. Масалан, сут соғувчилар ўртасидаги социалистик мусобақанинг боришига актив таъсир кўрсатиш учун ферма мудири сут соғувчиларнинг ҳар бири қанча сут соғиб олганлигини ва сут сифатини доим билиб бориши ва бунда чорва молнинг насли ва ёшини, меҳнат ва ем-хашак сарфини ва бошқа бевосита сарфларни ҳисобга олиши керак. Шунингдек, маънавий ва моддий рафбатлантириш шартлари тўғрисида, хўжаликнинг бошқа фермаларида шундай кўрсаткичлар тўғрисида маълумотлар ва ҳоказолар ҳам керак. Бу ва бошқа маълумотларнинг ҳаммаси ягона мувофиқлаштирилган системани ташкил этмоғи лозим.

Информациянинг бундай ягона ва мувофиқлаштирилган тарзда келиб туриши ҳозирча ҳамма бўлинмаларда ҳам таъминланаётгани йўқ. Айрим ишлаб чиқариш участкаларида ҳаддан ортиқ маълумотлар тўпланаётган бўлса, бошқа участкаларда информация етишмайди, кўпинча кечикиб ва текширилмасдан келади. Хўжаликлар, бўлимлар ва бригадаларнинг раҳбарлари ва мутахассислари айни бир хил маълумотларни йиғиш учун кўп вақт сарфлайдилар. Бунинг устига информациядан кўпинча фақат бир марталик иш учун фойдаланилади, керакли маълумотлар йиғилмайди, бунинг натижасида яна уларни йиғиш ишларини такрорлашга тўғри келади.

Информацияни йўлга қўйиш ишида қўйидаги уч аспект ажратилади:

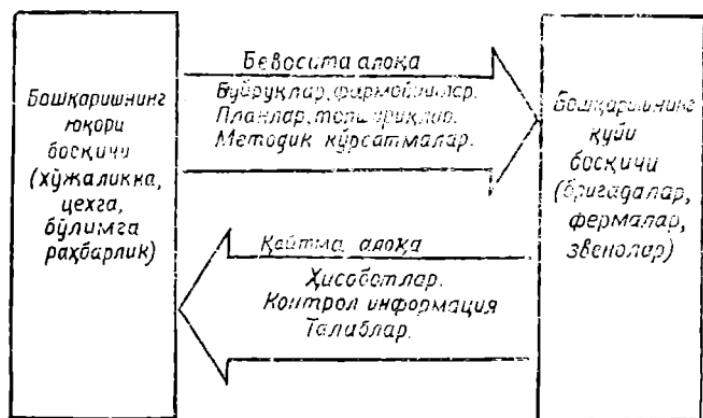
1. Информация ҳажми. Бошқарув меҳнатининг ҳар бир тури бўйича ишлаб чиқаришга мувваффақиятли раҳбарлик қилиш зарур бўлган барча маълумотларнинг келиб туриши таъминланган бўлиши керак. Айни замонда ишда фойдаланилмайдиган ортиқча оператив маълумотлар ва справка материалларининг келишига барҳам бермоқ керак.

2. Информация сифати. Информацияни тушунмай қолиш ёки уни турлича талқин қилиш эқтимолини истисно қўймоқ учун информациянинг аниқ ва ишончли бўлишини таъминлаш муҳимdir, чунки информацияни тушун-

маслик ёки нотұғри талқын қилиш янглиш қарорларга олиб келади.

3. Информациянинг оперативлиги — керакли қарорларни оператив тарзда қабул қилиш мүмкін бўлиши учун маълумотларни тез ва ўз вақтида бериб туриш лозим.

Информация системаси умуман бутун хўжалик бўйича тузилади. Бу система информациининг икки асосий оқимиининг — юқоридан қўйига, бошқаришнинг юқори звеносидан қўйи звеносига ва қўйидан юқорига, бригадалар ва фермалардан марказий раҳбарликка — тартибли равишда келиб туришидан ибрат. Шу икки оқим бўйича келиб турувчи ҳужжатлар ва бошқа маълумотларнинг турли-туманлиги сабабли, дафъатан қараганда, уларни ўзаро мувофиқлаштириш қийиндең бўлиб туюлади, лекин агар улардан муҳими ажратиб олинадиган бўлса, хўжаликнинг информацион системасини 1-расмда тасвирланган қўйидаги оддий схема тарзида тасаввур қилиш мүмкін.



1 расм.

Тўғри қурилган информация системаси бригада ва фермаларнинг бошқарувчи ходимларини ташкилий-директив кўрсатмалар ва планлар билан ҳамда иш учун зарур бўлган барча маълумотлар билан таъминлаб туради.

Қуйидан юқорига, яъни бригада ва фермалардан бўлим ва хўжалик раҳбарларига эса асосан, ҳисобот-контроль информация (олинган топшириқларни бажаришнинг бориши ва бажариш натижалари тўғрисида ахборотлар) келиб туради. Информация системаси тўғри бўлса, қайтма (қуйидан юқорига борувчи) алоқа маълумотлари бевосита алоқанинг мазмунига аниқ мувофиқ келади. Бу ё фармойишлар ва планларнинг бажарилиши тўғрисидаги ҳисобот маълумотлари, ёхуд уларнинг бажарилишини ташкил қилиш юзасидан талаблардан иборатdir. Бошқаришнинг ҳар бир юқори босқичига шу босқич раҳбарлари ва мутахассислари иш соҳасига кирадиган масалаларни ҳал этиш учун керакли маълумотларгина келиб туриши керак. Бундай тартиб информация системасини соддалаштиради ва бошқаришнинг самарадорлигини оширади, ишда параллелизмнинг барҳам топишига ва бўлинма раҳбарлари мустақиллигининг ривожланишига ёрдам беради. Ҳар бир бошқарув босқичи ва ҳар бир ходим учун у тайёрлайдиган, қабул қилиб оладиган ёки берадиган ҳужжатлар ва ахборотлар номенклатурасини аниқ белгилаб олиш керак.

Информация иши ахборотлар ва справка материаллари йиғиш, уларни бериш ва ишлаб чиқишдан иборат. Информация йиғиш унинг манбаларини ва йиғиш усулларини аниқлашдан бошланади. Бўлинма раҳбарлари зарур бўлган асосий оператив маълумотларни шахсий кузатувлардан, ёрдамчиларнинг информацияларидан, шунингдек жорий учёт ва планлаштиришдан олади.

Информация оғзаки ва ёзма бўлади. Ёзма информациянинг афзаллиги шундаки, у маълум даражада ишлаб чиқилган бўлади, уни солиштириб кўриш, системалаштириш ва сақлаш мумкин. Оғзаки информация шахсий учрашувда, телефон ёки радио орқали сўзлашганда олинади ва уни олувчига саволлар беришга, маълумотларни муҳокама қилиш ва аниқлашга имкон беради. Уларни тўғри ҳисобга олиш муҳимдир.

Рақамли информация айниқса қимматлидир. Унинг характерли хусусияти — аниқлигидир. Рақамлар аниқ фикрлашга ва фактларга илмий ёндашишга ўргатади. Зарур ёзма информациининг мумкин қадар катта қисми-ни қисқача ва мазмунли рақам тили билан ифодалашга ҳаракат қилиш керак.

Ишлаб чиқиш процессида оператив ахборотлар

справка материаллари ва илгари түпланган информация ёрдамида системалаштирилади, түлдирилади ва умумлаштирилади. Жорий ишларни тартибга солишининг айрим жиҳатларига тааллуқли маълумотлар фақат оддий аниқлаштиришни талаб қиласи. Анализ, ҳисобот ва планлаштиришнинг мақсадлари учун эса кўпроқ умумлаштирилган, аналитик маълумотлар талаб қилинади ва бунда ҳисоб-китобсиз иш кўриб бўлмайди.

Информация системасида дастлабки ва бухгалтерия учёти муҳим ўрин тутади. Бундай учёт ҳар бир участка бўйича бажарилган ишлар тўгрисида, маҳсулотнинг ҳажми ва маҳсулот ишлаб чиқаришга қилинган сарфлар тўгрисида системалаштирилган маълумотлар бўлишини таъминлайди. Учёт ҳужжатларига қараб раҳбар ишларнинг бориши тўгрисида ва ўзи берган фармойишларнинг бажарилиши тўгрисида тўғри тасаввур ҳосил қиласи. Шунинг учун бўлинма раҳбарлари учётнинг аниқ ташкил қилинишидан бевосита манфаатдордирлар.

Дастлабки учёт ҳужжатларини тузиш ва улардан фойдаланиш ишларини тартибга солиши учун ҳар бир бўлинмада ҳужжат обороти графиги тузилади. Унда бўлинмада олиб борилиши керак бўлган дастлабки ҳужжатларнинг рўйхати, уларни тузиш муддатлари, уларни тузиш ва имзолаш учун масъул бўлган шахсларнинг вазифаси ва фамилияси, шунингдек улар қайси вақтда ва кимга берилиши кўрсатилиши керак. Одатда дастлабки учётни маҳсус ажратилган ходимлар — бригадир ёрдамчилари, учётчи, учётчи-заправкачи, ҳисобчи ва бошқалар олиб боради. Кўпгина ҳўжаликларда дастлабки учёт ҳужжатлари бевосита бригадирлар ва ферма мудирлари томонидан тузилади. Бўлим бошқарувчиси, цех бошлифи ва мутахассислар бажарилган ишларнинг ҳажми, муддати ва усуллари тўгрисидаги маълумотларнинг тўғрилигини контролъ қиласидилар ва бу маълумотларнинг сифатига баҳо берадилар.

Бўлинмаларда учёт ишлари СССР Қишлоқ ҳўжалик министрлиги томонидан колхоз ва совхозлар учун тасдиқланган дастлабки ҳужжатларнинг ягона типовой формалари бўйича олиб борилади. Бўлинманинг ҳар бир раҳбари ва мутахассиси уларни яхши билиши керак. Улар область, район ва ҳўжаликнинг конкрет шароитларини ҳисобга олган ҳолда тўлдирилиши ва қисман ўзгартирилиши мумкин.

Бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларининг учёт-молия хизмати билан доим алоқа қилиб туриши муҳимдир. Бир томондан, улар дастлабки учётнинг барча белгиланган кўрсаткичларини ўз вақтида бухгалтерияга бериб туришлари керак. Иккинчи томондан — бўлинма раҳбарлари учёт-молия хизмати бўлимидан ишлаб чиқилган ва счёtlар бўйича қайд қилинган маълумотларни олиб туришлари керак. Бухгалтерия ҳужжатларига мувофиқ раҳбар ўз бўлинмасида ишлаб чиқариш топшириқлари қандай бажарилаётганлиги тўғрисида умумлаштирилган объектив информация олади.

Самарали ва тежамли информация системасини яратиш иши иш юритишини яхшилаш билан бевосита боғлиқдир.

Иш юритишини яхшилаш

Иш юритиши деганда ҳужжатлар тузиш, кўпайтириши, жўнатиш, қайд қилиш ва сақлаш билан боғлиқ бўлган ишларнинг ҳамма турлари тушунилади. Бўлинма раҳбари ёки мутахассиси бу ишга кўп вақт сарфлайди. Иш юритишининг аҳамияти сарфланган вақт билангина баҳоланмайди, балки шу билан бирга бошқаришнинг сифатига таъсири билан ҳам белгиланади. Бошқаришдаги кўпгина камчиликларга иш юритишининг ёмон йўлга қўйилганлиги сабаб бўлади; бу биринчи навбатда ҳўжаликларнинг бўлинмаларига тааллуқлидир. Иш юритишининг ёмон аҳволда бўлишига сабаб кўпинча айrim раҳбарлар ва мутахассисларнинг бу ишга салбий муносабатда бўлишидир. Бундай раҳбарлар ҳужжатлар билан бўладиган барча ишларни бюрократизм деб ҳисоблайдилар. Бу ишга менсимай қараш, ҳужжатларни тайёрлаш ва учётга олишдаги тартибсизлик масалаларнинг ҳал қилинишини пайсалга солади, сансалорликни келтириб чиқаради, бу эса ҳақиқий бюрократизмнинг худди ўзгинасидир.

Колхоз ва совхоз бўлинмаларида барча зарур ҳужжатларни ўз вақтида бошқаришини таъминлаш учун иш юритиш бўйича қўйидаги ишларни олиб бориш керак:

1. Экспедицион ва куръерлик ишлари: келаётган корреспонденцияларни қабул қилиб олиш ва ажратиш, юбориладиган ҳужжатлар ва хатларни почта орқали жўнатиш ва адресатларга етказиб бериш.

2. Қанцелярия ишлари: келган ҳужжатларни қайд қилиш, уларни ижро чыгарып, ҳужжатларни тайёрлаш ва күпайтириш, жорий ҳужжатларни сақлаш, ҳужжатларнинг ижроси устидан контроль қилиш.

3. Архив ишлари: ижро этилган ҳужжатларни архивга топшириш, архивни сақлаш, архив материалларидан фойдаланишни ташкил қилиш.

Бошланғич бўлинмаларнинг иш юритиш бўйича бир қатор ишлари марказлаштирилган тартибда бажарилади. Бу оммавий ҳужжатларни кўпайтириш, счёт-хисоблаш операциялари, шунингдек архив ишларидир. Бригада ва фермаларни барча зарур бланклар ва тайёр ҳужжатлар билан ўз вақтида таъминлаб туриш муҳимдир.

Иш юритиш бўйича марказлаштирилган ишлар маҳсус техник ходимлар: секретарь-машинисткалар, операторлар, архивариуслар, курьерлар ва бошқалар томонидан амалга оширилади. Улар ишининг самарадорлигини ошириш учун улардан ҳар бирининг вазифалари доирасини аниқ белгилаб қўйиш керак. Ихтиёрида техник ишларни ижро этувчи ходимлари бўлган хўжалик, хизмат ва бўлинма раҳбарлари уларнинг қанцелярия меҳнати маданиятини эгаллаб олишларига ёрдам беришлари, ташкилий-техника билан таъминлаш тўғрисида ғамхўрлик қилишлари керак. Ижро этувчи ходимларнинг иш вақтидан қанчалик тўла фойдаланилса, раҳбар ва мутахассислар асосий иш билан шуғулланиш учун шунча кўп имкониятга эга бўладилар.

Бўлинмада олиб бориладиган ишлар номенклатурасини тартибга солиш ғоят муҳимдир. Ҳар бир ҳужжатда унда акс эттириладиган масалалар доирасини, шунингдек бу ҳужжатни тайёрлаш ва сақлаш учун масъул шахсларни аниқлаш керак. Ҳар турли ёрдамчи ҳужжатлар: маълумотномалар, изоҳномалар, справкалар, актлар ва ҳоказолар мумкин қадар камроқ бўлиши керак. Кўп ҳолларда уларни оғзаки ахборотлар билан алмаштириш мақсадга мувофиқроқдир. Шунингдек учёт журнallарида қайд этиб қўйиладиган ҳужжатлар рўйхатини тузиб чиқиши керак. Бу журналларда ўзи юзасидан қарорлар қабул қилинишини ёки ёзма жавоб берилшини талаб қиласидиган ахборотлар, хатлар, кўрсатмалар ва бошқа ҳужжатларнигина қайд қилиб қўйиш керак.

Ҳужжатларнинг барча турлари бўйича уларнинг инстанциялар бўйича ўтишининг аниқ схемасини белгилаб чиқиш керак. Имзолар ортиқча марказлаштириб юборилганлиги сабабли ҳужжатлар ҳаракатида такрорий операциялар ва қайтариб юбориш ҳоллари учраб турибди. Хўжаликда белгиланган тартибга кўра жуда кўп имзо қўйилишини талаб қиласидиган бир қатор накладнойлар, йўлланмалар, нарядлар ва бошқа ҳужжатлар бўйича имзоларни қисқартиш мумкин, бундай ҳужжатларнинг кўпчилиги учун эса биргина бригадир ёки ферма мудирипинг имзоси бўлса кифоя. Зарур имзоларнинг сони ҳужжатпинг мазмуни билан белгиланиши ва тегишли хизмат бўлимининг раҳбари билан келишиб олиниши лозим.

Ҳар бир ходимнинг шахсий жавобгарлиги остида тузиладиган ҳужжатларнинг қатъий рўйхатини белгилаб қўйиш керак. Бу рўйхат лавозимлар ҳақидаги инструкцияга илова қилиб қўйилади.

Канцелярия ишини мунтазам равишда олиб бормоқ учун ҳар бир раҳбар ва мутахассиснинг иш кунидан муайян қисмини — кўп ҳолларда иш куни бошланишида ёки охирида канцелярия ишига ажратмоқ керак.

Бу ишда ҳужжатларни сақлаш муҳим ўрин тутади. Одатда ҳужжатларни системалаштириш учун маҳсус скоросшиватель-папкалардан фойдаланилади. Ишда қулайлик бўлиши учун папкалар (делолар) номерланади, улар сақланадиган шкафнинг ёки стеллажнинг деворига уларнинг рўйхати осиб қўйилади, ҳар бир делонинг номери рўпарасига унинг мазмуни ёзиб қўйилади. Бу усул ишлаб чиқилган информацияни: директивалар, фармойишлар, планлар, топшириқлар, турли маълумотлар, анализлар, актлар ва ҳоказоларни системалаштириш ва сақлаш учун қулайдир. Кундалик маълумотларни, шунингдек, газета ва журналлардан қирқиб олинган турли мақолаларни системалаштириш учун эса картотекалар ёки конвертлардан фойдаланиш қулайроқдир. Карточкаларга ёзиб олинган маълумотлар муайян тартиб билан, масалан, дала ишларининг турлари, чорва молларнинг группалари ва ҳоказолар бўйича картотека ёки конвертларга солиб қўйилади.

Ҳужжатлар учун маҳсус мебеллар: шкафлар, столлар, яшиклар ва ҳоказолар бўлса иш юритиш ва архивни бошқариш осонлашади.

Бошқарув меҳнати технологиясини такомиллаштиришнинг йўналишларидан бирни уни механизациялашдир. Техника воситаларидан фойдаланиш асосида механизациялаштириш бошқариш аппаратини нисбатан қисқартирган ҳолда раҳбарликнинг сифати ва оперативлигини оширади.

Хозирги вақтда деярли бошқарув операцияларини механизациялаш учун техника воситалари ишлаб чиқарилмоқда. Бошқарув меҳнатининг энг муҳим техника воситаларини қараб чиқамиз.

Информация қабул қилиш ва узатиш воситалари қўйидаги алоқа турларини ўз ичига олади:

т е л е ф о н а л о қ а с и — автомат телефон станцияси (АТС), абонентлар линиясини қўл билан улаш учун телефон коммутатори, диспетчерлик телефон алоқаси, бу алоқа бўлинма ва хўжалик раҳбарларининг кўчма бошқарув объектлари билан гаплашишлари учун дала аборнент пунктларини ўз ичига олади;

р а д и о а л о қ а с и — мутахассислар, бошқарувчилар, бригадирлар, механизациялаштирилган звено раҳбарлари ва ҳоказолар ихтиёрида бўлган транспорт воситаларига радиостанциялар ўрнатиш орқали хўжалик раҳбарлари билан кўчма бошқарув объектлари ходимлари ўртасида оғзаки информация қабул қилиш ва узатишни амалга оширади;

ф о т о т е л е г р а ф а л о қ а с и — қўл ёзма ва босма ҳужжатларни фотография қогозида телефон каналлари орқали узатиш ва қабул қилиши таъминлайди;

қ а т т и қ г а п и р у в ч и у с т а н о в к а л а р — бўлинма раҳбарлари билан кўчмас ишлаб чиқариш объектларидаги: хирмонлар, машина-трактор парклари, дала шийпонлари ва ҳоказолардаги ходимлар билан бир ёки икки томонлама алоқа боғлашга мўлжалланган;

в и з у а л ь в а о в о з ли с и г н а л и з а ц и я — электр лампалари ва қўнфироқлари ёрдамида турли чақирув воситалари қурилмаси бўлиб, булар хўжалик ва бўлинма раҳбарларининг ўз қўл остидаги бошқарма ходимлари билан ҳам, ферма мудирлари, бригадирлар, устахона мудирлари ва ҳоказоларнинг энг муҳим ишлаб чиқариш участкаларида хизмат қилувчи ишчилар билан ҳам алоқа қилишларида қўлланилади.

Информацияни ишлаб чиқиш воситалари — бу асосан счёт-ҳисоблаш техникасидир. Уларни қўлланиш катта аҳамиятга эга. Шуни айтиш кифояки, меҳнат ва иш ҳақи бўйича счёт-ҳисоблаш ишларини бажариш учунгина ҳисобчилар ва счётиларнинг ҳамма иш вақти, экономистлар иш вақтининг 70 проценти, бригадирлар иш вақтининг 20 проценти ва бошқа бошқариш ходимлари иш вақтининг қарийб 10—15 проценти кетади. Қишлоқ хўжалигида фойдаланиладиган счёт-ҳисоблаш техникасининг энг кенг ёйилган воситалари столга қўйиладиган клавишили-ҳисоблаш машиналари (ҳисобловчи, жамловчи, бухгалтерлик, алфавит-рақамли машиналар) бўлиб, улар турли характеристаги ёрдамчи ҳисоб-китоб ишларини бажаради; улар юқори унумли ва шу билан бирга кичик ҳажмли машиналардир.

Информацияни ҳужжатлаштиришни механизациялаш ҳар турли ҳужжатларни тайёрлаш ва қўпайтиришга сарфланадиган меҳнатни камайтиради. Булар аввало ёзув машинкаларидир. Ходим йўқ вақтида информацияларни телефон орқали қабул қилиб олувчи секретарь-автоматлар ва диктофонлар жуда қулай воситалардир.

Плёнкага ёзиб олинган информацияни кейинчалик зарур бўлганда, қоғозга кўчириб ҳужжатлаштириб қўйиш мумкин. Ҳужжатлардан нусха кўчириш ва уларни қўпайтириш воситалари ҳам муҳим роль ўйнайди. Ҳужжатларни қўлда ёки ёзув машинкасида қўпайтириш қимматга тушади, кўп меҳнат сарфлашни талаб қиласди. Бу ишни бажаришни марказлаштириш керак. Шу мақсадда ротаторлар, ротапринтлар, светокопия (ёруг сезгири қоғозга нусха кўчирувчи) аппаратлар ва микрофотонусха кўчирадиган аппаратлардан фойдаланилади.

Механизациялаш ва бошқарув меҳнати воситаларидан тарқоқ ҳолда фойдаланилмасдан, балки улар барча бўлинма ва хизматларни ўз ичига олувчи ягона системани ташкил этадиган хўжаликларда энг юқори натижаларга эришилмоқда.

Юқори унумли машиналар ва ускуналар асосан хўжаликнинг марказий конторасига, баъзан эса бўлим ва цехларга ўрнатилади. Бу эса сермеҳнат бошқарув ишларини — ҳисоб-китоб, машинкада ёзув, нусха кўчирув ва ҳоказоларни — ихтисослаштириш ва марказлаштиришга ёрдам беради. Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари-

ни бундай ишларининг кўпчилигидан озод қилиш уларнинг вазифа ва функцияларини апча ўзгартиради.

Масалан, учёт ишлари механизациялашган хўжаликларда бригадир ва ферма мудири иш ҳақини ҳисоблаб чиқиш, сарфларни анализ қилиш ва ҳоказолар учун ўз вақтини сарфлаб ўтирамайди, лекин улар барча бошланғич маълумотларни ва ҳужжатларни қатъий белгилангандан муддатларда ва аниқ тузилган программа бўйича ҳисоблаш марказининг операторларига тақдим этишлари, шунингдек олинган материаллардан фойдалана билишлари керак. Бригадирлар ишидаги шу ўзгаришнинг ўзиёқ улардан ўз малакаларини оширишни ва ишларида фоят аниқлик бўлишини талаб қиласди.

Бошқарув меҳнатини механизациялаш масалаларини, кўпинча қилаётганларидек, энг янги юқори унумли машиналар билан таъминлашдангина иборат қилиб қўй-маслик керак. Ҳар қандай бошқарув функциясини бажариш учун канцелярия меҳнатининг кўплаб оддий қурол ва воситалари ҳам керак бўлади. Бу воситалар (яъни кичик ташкилий-техника) раҳбар ёки мутахассисларнинг иш жойларида бўлмаслиги ёки улардан фойдалана билмаслик кўпинча ялги машиналарнинг фоят афзалларини йўқка чиқарib қўяди. Масалан, тез ишловчи счёт-ҳисоблаш машинаси ҳисоблаб бериш керак бўлган бошланғич ҳужжатларни (нарядлар, заявкалар, анализлар ва бошқаларнн) ўз вақтида тайёрлаш учун бригадаларда энг оддий воситалар бўлмаса, марказий конторада ўрнатилган бундай счёт-ҳисоблаш машинасидан келадиган наф унча катта бўлмайди.

Шунинг учун ҳар бир звено раҳбари аввало иш жойларида — ҳам ўзининг, ҳам қўл остида ишловчи ходимларнинг иш жойларида — барча энг оддий зарур техника воситаларининг бўлиши тўғрисида ғамхўрлик қилиши керак. Контораларда қоғозларни тикиб қўйиш учун папкалар, тешкичлар, чизмачилик ашёлари комплекти ва ҳоказолар бўлиши керак. Алфавитли справочниклар, ўз хўжалиги раҳбар ходимлари ва мутахассисларининг, шунингдек район қишлоқ хўжалик бошқармасининг ёки совхозлар трестининг телефон номерлари рўйхати бўлиши керак. Справочниклар, нормативлар ва қонун чиқарувчи актлар тўпламлари бўлиши ишни осонлаштиради.

5- §. ДИСПЕТЧЕРЛИК ХИЗМАТИ ВА АВТОМАТЛАШТИРИЛГАН БОШҚАРИШ СИСТЕМАСИ (АСУ)

Колхоз ва совхозлар диспетчерлик хизматига ва автоматлаштирилган бошқариш системаларига (АСУ — автоматизированная система управления) ўтиши муносабати билан раҳбар ва мутахассислар меҳнатининг характеристики анча ўзгарди.

Колхоз ва совхозларда диспетчерлик хизмати

Мамлакат колхоз ва совхозларида диспетчерлик хизмати тобора кўпроқ жорий этилмоқда. Диспетчерлаштиришнинг асосий мақсади раҳбарларнинг келишиб ҳаракат қилмаганлиги орқасида турли бўлинмалар ва хизматлар ишидаги номувофиқликдан келиб чиқадиган иш вақти нобудгарчилигига барҳам беришдир.

Одатда, колхоз ва совхозларнинг бўлинмалари ва хизмат бўлимлари територия жиҳатдан тарқоқ жойлашган бўлади. Бундай шароитда диспетчерлик хизмати бўлмаса кўпинча фармойишларни ўз вақтида етказиб бериб бўлмай қолади ҳамда турли бўлинмалар раҳбарларининг ҳаракатларида номувофиқлик келиб чиқади. Хизмат ва бўлнима раҳбарлари иш шароитининг ва турли материаллар етказиб бериш шартларининг тўсатдан ўзгариб қолишидан хабарсиз бўлиб қоладилар. Бунинг натижасида одамлар ва техника бўш қолади, бу эса анча-мунча нобудгарчиликка сабаб бўлади.

Диспетчерлик хизмати зарур фармойишларни барча ишлаб чиқариш участкаларига тезлик билан етказишига, иш шароитида юз берган ўзгаришлар тўғрисида уларнинг раҳбарларига оператив маълумот беришга имкон беради. Диспетчерлаштиришда бутун хўжалик миқёсидаги оператив бошқарув бир жойга — бош диспетчер қўлига тўпланади. У одатда хўжалик раҳбарининг бевосита ёрдамчиси ҳисобланади.

Хозирги вақтда қишлоқ хўжалигига диспетчерлик хизмати фақат бир функцияни — оператив бошқарувни амалга оширмоқда. Келгусида эса, хўжаликлар ташкилий-техника билан тўлароқ таъминлана боргандлари сари диспетчерлик хизматининг фаолият доирасига бошқарув функциялари комплексини бажариш ҳам киради.

Техника жиҳатидан диспетчерлик хизмати яхши ташкил этилган телефон алоқаси шохобчасига асосланади, у радио алоқаси ва кучайтириб берувчи қурилмалар билан тұлдирилади. Оператив бошқариш маркази бўлган диспетчерлик хизмати бутун бошқариш аппаратининг жорий ишларини бажариш бўйича фаолиятини мувофиқлаштириб ва йўлга солиб туради. Шу мақсадда у қуидаги вазифаларни амалга оширади:

оператив бошқариш учун зарур информациини йиғади;
оператив иқтисодий анализ қилади;

хўжаликларнинг ва юқори органларнинг раҳбарлари учун оператив маълумотлар тайёрлаб беради;

оператив планларни, хўжалик раҳбарлари ва бош мутахассисларнинг топшириқ ва фармойишларини бажарувчиларга етказади ва уларнинг бажарилишини контролъ қилиб туради;

хўжалик раҳбарлари ва бош мутахассисларнинг бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари билан доимий икки томонлама алоқасини таъминлайди, уларнинг фаолиятини мувофиқлаштириб ва координациялаштириб туради;

бўлинмалардан ишлаб чиқариш воситаларига заявкалар олади, уларнинг таъминланишини ташкил этади ва контролъ қилади;

бўш қолишлар, келишмовчиликлар ва ишлаб чиқаришнинг план асосида боришидан четга чиқишлиарнинг олдини олади ва ўз вақтида бартараф қилади;

асосий ишлаб чиқаришга марказлаштирилган тартибда хизмат кўрсатувчи техника воситалари ишини ташкил этади;

рақбар йўқлаган ходимларни қидириб ва чақириб беради;

диспетчерлик кенгашларини ташкил этади.

Бир қатор хўжаликларда диспетчерлик хизматлари алоқа ва оператив маълумотлар йиғиши функциясинигина бажаради. Лекин диспетчерлик хизматининг имконияти, одатда, у ташкил этилаётган дастлабки босқичдагина ана шундай чекланган бўлади. Диспетчерлик хизмати такомиллаша борган сари у ишнинг бориши, бўлинмаларнинг маҳсулот ишлаб чиқариш ва реализация қилиш планлари ва мажбуриятларини бажариши устидан, механизация воситаларининг техник ҳолати ва улардан фойдаланиш устидан контролни амалга оширади ва ҳо-

казо. Тажриба тўплана борган сари диспетчерлик хизмати оператив раҳбарлик бўйича ҳамда хўжаликдаги бошқаришнинг бошқа функциялари бўйича барча ишларни бажаришнинг ташкил этувчи марказига тобора айланиб бормоқда.

Диспетчерлик хизматини бош (катта) диспетчер бошқарди. Бу иш ўзлаштириб олинган жойларда бош диспетчерга оператив бошқариш бўйича совхоз директорининг (колхоз раисининг) ўринбосари ҳуқуқлари берилади. Бош диспетчернинг фармойишлари барча бўлинма раҳбарлари ва мутахассислар учун мажбурийдир. Ҳозирги замон ишлаб чиқариш шароитида бош диспетчернинг юқори малакали ва турли ишга лаёқатли бўлиши талаб қилинади. Марказий диспетчерлик пункти штатига бош диспетчердан ташқари оператор ва техник-алоқачи киради, йирик хўжаликларда яна смена диспетчерлари ҳам бўлиши мумкин.

Бўлинмаларда ишлаб чиқаришни оператив тартибга солиш ишини диспетчерлик хизмати барча зарур информациига эга бўлган тақдирдагина муваффақиятли бажариши мумкин. Илғор хўжаликлар тажрибаси диспетчерлик пунктида, одатда, қўйндаги ҳужжатларга эга бўлиш кераклигини кўрсатади:

хўжалик саноат-молия планн;

бўлинмаларнинг ишлаб чиқарнш план-топшириқлари; технологик карталар;

техниканинг инвентарь рўйхати;

машиналарни техник қаровдан ўтказиш ва ремонт қилиш; хўжалик ходимларининг уй адреси ёки телефон номери кўрсатилган рўйхати;

диспетчер журнали;

оператив планлаш ва заявкалар журнали;

машина-трактор паркининг аҳволи ва жойлашуви қайд қилинган журнал;

дехқончиликка оид информация журнали (дафтари);

чорвачиликка оид информация журнали (дафтари);

асосий ишлаб чиқариш кўрсаткичлари бўйича планнинг бажарилиш графиклари;

ишларни бажариш план-графиклари;

справка адабиёти.

Марказий диспетчерлик пункти цехлар, бўлимлар, бригадалар, фермалар, звенолар ва ишлаб чиқаришнинг бошқа участкалари билан доимий оператив алоқани шу

бўлинмаларнинг информаторлари орқали амалга оширади. Одатда, ҳисобчилар, нормаловчилар, бухгалтерлар, омбор мудирлари ва бўлинманинг бошқа ходимлари информатор вазифасини ўриндошлик йўли билан бажарадилар ва бош диспетчерга ҳам, тегишли бўлинма раҳбарига ҳам бўйсунадилар.

Бўлинма информаторларининг асосий вазифаси ўзига бириктириб берилган участкада ишнинг боришини бевосита контроль қилиб туришдан иборат. Шу мақсадда информатор қўйидаги функцияларни амалга оширади: бош (кatta) диспетчернинг оператив фармойишларини бажаради; ҳар куни белгиланган вақтда ва белгиланган формада марказий диспетчерлик пунктига ишлаб чиқаришнинг бориши, меҳнат коллективлари ва техниканинг иши тўғрисидаги ҳисобот маълумотларини беради, шунингдек бўлинмани зарур моддий-техника воситалари билан таъминлаш учун заявкалар беради; бош диспетчерга ва ўз бўлинмасининг раҳбарига юз берган бузишлар тўғрисида ўз вақтида хабар беради; топшириқларни бажарувчилардан ёки олувчилардан уларнинг бажарилиши тўғрисида керакли информациини сўраб билади. Бўлинмалардан марказга бериладиган кўрсаткичлар ҳар куни информатор журналига ёзib борилади. Кунлик, декадалик ва ойлик топшириқларнинг бажарилишини контроль қилишга оид бўлгап информатор журналида тўпланиб борадиган фактик маълумотлар бўлинма ишини оператив анализ қилиш ва планлаштиришда жуда муҳим информация ҳисобланади.

Диспетчерлик хизмати раҳбар ва мутахассислар меҳнати характеристини анча ўзгартиromoқда, улар вақтини айча тежаб қолмоқда, перспектив иш масалалари билан чуқурроқ шуғулланишга имкон бермоқда. Бироқ бу, диспетчерлик хизмати бошқарадиган масалаларни ҳал қилишдан улар ўзларини четлаштиришлари мумкин, деган маънони билдирамайди, асло. Марказий диспетчерлик пункти ҳам, информаторлар ҳам бўлинма раҳбарлари ўрнини босолмайдилар.

Бўлинма раҳбарларининг диспетчерлик бошқарувини ташкил қилиш соҳасидаги ўрни ва вазифаси хўжалик раҳбарининг фармойиши билан ва ходимларнинг лавозимлар ҳақидаги инструкциялари билан белгиланади.

Одатда бригадирлар, ферма мудирлари, отряд бошлиқлари, гараж ва ремонт устахонаси мудирларининг

диспетчерлик хизматига нисбатан бурч ва ҳуқуқлари мана бундай ифодаланади:

Бурчлари:

иш даврлари бўйича план лойиҳаларини, календарь ва смена-суткалик планларни белгиланган муддатларда марказий диспетчерлик пунктига тақдим этиш;

дала ишлари планларига мувофиқ ҳолда техник тадбирлар планларини тузиш;

топшириқларни ижрочиларга етказиш;

диспетчерлик пунктидан келадиган оператив фармо-йишларни ўз вақтида бажариш;

планларни бажаришнинг бориши тўғрисида ҳамда ишдаги ўпирилишлар ва четга чиқишлиар тўғрисида информаторлар орқали марказий диспетчерлик пунктига ўз вақтида хабар бериш;

информаторларнинг ўз функцияларни муваффақиятли бажаришлари учун уларга шароит яратиб бериш.

Ҳуқуқлари:

етишишмайдиган ишлаб чиқариш ресурсларини олиш учун диспетчерлик пунктига олдиндан заявкалар ва шошилинч талабномалар бериш ҳамда уларнинг қондирилишини талаб қилиш;

ишлаб чиқариш масалаларини бошқа бўлинмалар ва хизматлар билан шошилинч равишда мувофиқлаштириш учун диспетчерлик алоқаси воситаларпдан фойдаланиш;

хўжаликда ишларнинг бориши тўғрисида ўз вақтида маълумот олишни талаб қилиш.

Цех бошлиқлари ва бўлим бошқарувчиларининг диспетчерлик хизматига нисбатан функциялари бирмунча бошқачароқдир.

Бурчлари:

бригадаларда иш даврлари бўйича иш планларини, календарь ва смена-суткалик топшириқларни тузишга бошчилик қилиш;

диспетчерлик кенгашларида иштирок этиш, бўлимда (цехда) кунлик наряд ёзиш, иш даврлари бўйича, ҳафта ва сменалар бўйича топшириқларни ижрочиларга етказишида иштирок этиш;

тартибсизликлар тўғрисида диспетчерлик хизматидан олинган информацияга мувофиқ, техника ва одамларнинг бўш қолишига барҳам бериш юзасидан шошилинч тадбирлар кўриш;

бригадаларга марказлашган тартибда ёрдам кўрсатиш учун диспетчерлик пунктига ўз вақтида асосланган заявкалар бериш.

Хуқуқлари:

календарь ва смена-суткалик планлар ва топшириқларнинг бажарилиши тўғрисида диспетчерлик хизмати орқали бригадаларга шошилинч фармойишлар, талаблар ва жавоблар бериш;

диспетчерлик хизматига ўзининг бригадаларга берган фармойишларининг бажарилишини контроль қилиб туришни топшириш;

бригадалар, фермалар, механизациялаштирилган отрядлар ва бошқаларнинг иш натижалари тўғрисидаги маълумотларни, шунингдек белгиланган планлар ва топшириқларни бузишлар тўғрисидаги ахборотларни диспетчерлик хизматидан ҳар куни олиб туриш.

Бошқариш аппаратининг бошқа ходимлари ҳам диспетчерлик хизматига нисбатан тегишли бурч ва ҳуқуқларга эгадирлар.

Бошқариш аппарати барча ходимларининг биргалашиб иш кўриши ҳамма учун ягона бўлган кун тартибини белгилаш воситасида таъмин этилади. Бундай кун тартиби диспетчерлик пунктининг узлуксиз ишлашини ва зарур информациининг марказдан бўлинмаларга ва бўлинмалардан марказга ўз вақтида келиб туришини назарда тутади. Кўпчилик хўжаликларда информаторлар ва бўлинма раҳбарлари икки марта — иш кунининг бошида ва охирида — алоқа боғлайдилар. Бўлинмаларнинг иши тўғрисидаги асосий контроль-учёт маълумотлари ва материаллари учун заявкалар куннинг охирида, диспетчерлар кенгашининг бошланиши олдидан берилади. Кейинги куннинг бошида қўшимча заявкалар ва маълумотлар берилади.

Диспетчерлик кенгаши ва диспетчерлик соати ўтказиш айниқса масъулиятли момент ҳисобланади. Диспетчерлик кенгаши ҳар декада ёки ҳар ҳафтада, одатда душанба куни иш кунининг охирида ўтказилади. Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари шу вақтда марказий конторада бўлишлари шарт эмас, улар ўз иш жойларидаги сўзлашув қурилмалари олдида турсалар ҳам бўлаверади. Диспетчерлик кенгашида хизмат ва бўлинма раҳбарларининг ўтган ҳафтадаги иш планларининг бажарилиши тўғрисидаги қисқача ҳисоботлари тингланади

ва шу асосда ҳар бир бўлинма бўйича келгуси ҳафта (декада, беш кунлик) учун иш планлари ёки план-нарядлар мухокама қилинади, келишиб олинади ва тасдиқланади.

Ҳафталик иш плани нарядини бажариш учун қилинадиган ҳаракатларни координациялаштириб олиш учун ҳар куни куннинг охирида диспетчерлик соати ўтказилади. Унинг давомида сўзлашув қурилмалари орқали бош мутахассислар ва бўлинма раҳбарларининг жорий кунда қилинган иш натижалари тўғрисидаги қисқача маълумотлари тингланади. Шундан кейин ҳар бир бўлинма бўйича эртаги куннинг келишилган наряд-топшириқлари белгилаб олинади.

Диспетчерлик соати жорий куннинг ҳамма ишлари ҳали тугалланмаган вақтда ўтказилганлиги сабабли, бригадирлар ва бошқарувчилар куннинг охиригacha бўлган таҳминий маълумотларни бера олишлари учун олдиндан учёт олиб боришлари керак. Эртаси куни эрталаб бўлинма информаторидан марказга аниқ маълумотлар келади, шу маълумот материалларига асосан топшириқ аниқлаштирилиши мумкин.

Диспетчерлик хизмати раҳбарлар ва мутахассислар фаолиятининг ҳамма томонини ўзгартириб юборади, улардан ҳар бирининг ишини ягона планга, амалий ва аниқ ритмга бўйсундиради. Қарорлар тез ва асосли қабул қилилади. Бунда ишлаб чиқаришнинг самарадорлиги анча ошади. Ташкилий ва техник сабабларга кўра бўш қолишлар кескин камаяди.

Хозирги вақтда диспетчерлик хизматлари асосан хўжаликлар доирасида олиб борилмоқда. Кейинчалик эса айрим хўжаликларни диспетчерлаштириш трест, район, область ягона диспетчерлик хизматининг узвий қисмига айланади.

Бир қанча район ва областларда ҳозироқ барча қишлоқ хўжалик корхоналари ва ташкилотларини ҳамда уларга хизмат қилувчи корхоналар ва ташкилотларни ёппасига диспетчерлаштиришга ўтилмоқда. Масалан, Воронеж область Аннинский районида диспетчерлаштириш кўпчилик колхоз ва совхозларнинг, шунингдек хўжаликлар ўртасида тузилган ихтисослаштирилган корхоналар ва уюшмаларнинг оператив хўжаликлараро алоқасини таъминламоқда. Саратов обlastida бошқаришни диспетчерлаштириш яна ҳам кенгроқ миқёсда

амалга оширилмоқда. Область қишлоқ хўжалик бошқармаси радиостанциялар орқали район қишлоқ хўжалик бошқармалари, статистика бошқармалари, «Сельхозтехника» бирлашмалари, Межколхозстрой ташкилотлари, зооветснаб базалари, қишлоқ хўжалик авиацияси бошқармаси органлари ва ҳоказолар билан оператив диспетчерлик алоқалари олиб бормоқда. Ўз навбатида район қишлоқ хўжалик бошқармалари ва «Сельхозтехника» бирлашмалари диспетчерлик хизмати жорий қилган барча колхоз ва совхозлар билан бевосита ишлаб чиқариш алоқалари қилиб турибди. Буларнинг ҳаммаси қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришининг ва унга хизмат қилишнинг турли-туман масалаларини область қишлоқ хўжалигини бошқариш системасининг барча босқичларида оператив ҳал қилишга имкон бермоқда.

Юқорида сўз диспетчерлик хизматини мустақил ривожлантириш тўғрисида борган эди. Бундан кейин диспетчерлик хизмати қишлоқ хўжалигига автоматлаштирилган бошқариш системаси (АСУ) нинг бир қисми сифатида ривожланиб боради.

Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари АСУ нимадан иборатлигини, унинг аҳамиятини ва ишлаш принциплари қандайлигини билиб олишлари муҳим аҳамиятга эгадир.

Автоматлаштирилган бошқариш системаси (АСУ)

Автоматлаштирилган бошқариш системаси ишлаб чиқаришни математик ва электрон-ҳисоблаш машиналари (ЭВМ)ни қўлланиш асосида бошқаришининг сифат жиҳатидан янги ташкилий формасидир.

Қишлоқ хўжалигини бошқариш проблемаларидан бири ишлаб чиқариш учун зарур бўлган информацияларининг тобора кўплаб келиб туриши билан уларни узатиш ва ишлаб чиқишининг техника воситалари етишмаслиги ўртасидаги зиддиятдир. Ҳар 10 йилда информация ҳажми 2 баравар кўпаймоқда, уни ишлаш технологияси эса кўпчилик хўжаликларда эскириб кетган воситалар ва методлар асосида амалга оширилмоқда.

Қишлоқ хўжалигига электрон-ҳисоблаш машиналарини қўлланиш талаб қилинадиган информациининг олинишини ва ишлаб чиқилишини кескин равишда тез-

лаштиради, математик методлардан фойдаланиш эса бошқарувга оид қарорларнинг хилма-хил варианtlарини тез ишлаб чиқишга ва улардан энг оптималларини танлаб олишга имкон беради.

Қишлоқ хўжалигини бошқаришнинг тармоқлар бўйича автоматлаштирилган информаци-ҳисоблаш системаси (ОАСУ-сельхоз) амалда 1970 йилдан тузила бошлади. ОАСУ-сельхозга қишлоқ хўжалигини бошқариш органдари ва уларни информация билан таъминлаб турувчи информацион-ҳисоблаш комплекслари киради.

Ҳозирги вақтда СССР Қишлоқ хўжалик министрлигининг Баш ҳисоблаш маркази ва АСУ нинг бир қанча республика ва область ҳисоблаш марказлари тузилган. Ҳисоблаш марказлари бутун тармоқ бўйича планлаштириш, учёт ва ҳисоботни такомиллаштириш, моддий-техника таъминотини ташкил қилиш, қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришини оператив бошқариш вазифалари ва ҳоказоларни ҳал қилишга киришди. ОАСУ-сельхоз 20—30 та республика, 145—150 та область (ўлка) ва 2000—2500 район АСУ ларидан иборат бўлади.

Колхоз ва совхозларда мустақил автоматлаштирилган ҳисоблаш марказлари тузиш мақсадга мувофиқ эмас. Бир томондан, тез ишловчи электрон-ҳисоблаш машиналари етарли эмас ва улар жуда қиммат турса, иккинчи томондан—бир корхона бундай машиналарни иш билан тўла таъминлай олмайди. Шунинг учун ҳозирги вақтда колхоз ва совхозларда АСУ элементлари бошқаришнинг диспетчерлик системасини ривожлантириш асосида вуҷудга келтирилмоқдаки, булар ёрдамида бирлашма ёки район ҳисоблаш марказларида автоматлаштирилган тарзда ишлаб чиқиш учун маълумотлар йигиш ва тузатиш ишлари бажарилмоқда.

Кейинчалик колхоз ва совхозлар махсус алоқа каналлари ёрдамида бирлашма ёки район ҳисоблаш АСУ си шохобчасига бевосита бояганишлари мумкин. Бу уларга ишлаб чиқариш фаолиятини планлаштириш ва анализ қилиш вазифаларини оператив ҳал этишга ҳамда оптимал қарорлар ишлаб чиқиш учун барча зарур информацияни олишга имкон беради. Тегишли бошланғич маълумотларни ва сўровларни ҳисоблаш марказларининг электр ҳисоблаш машиналари (ЭВМ) орқали автоматик тарзда узатишни ташкил этиб, хўжалик ва бўлинмаларнинг раҳбарлари ва мутахассислари барча муҳим ва мураккаб

проблемалар бўйича берилган барча саволларга, яъни: муайян шароитда экин майдонларининг структураси ва экинларни парвариш қилиш системаси қандай бўлиши керак, трактор ва бошқа машиналардан қандай фойдаланиш яхшироқ, ем-хащакнинг ҳозирги запаси ва чорва молларнинг ҳозирги аҳволида озиқлантириш рациони қандай бўлиши керак, деган ва бошқа саволларга тез ва энг оптимал вариантлари кўрсатилган ҳолда жавоб олишлари мумкнин.

Бундай шароитда хўжаликларнинг ва уларнинг бўлинмаларининг раҳбарлари ва мутахассислари ЭВМ ва АСУ ишининг иқтисодий-математик методлари асослари билан таниш бўлншлари керак. Бу уларнинг вазифани тўғри ифодалашларига ҳамда ечимлар алгоритмини програмистларга бевосита беришларига имкон беради-ки, бу ишлаб чиқаришни бошқаришнинг яна ҳам оперативроқ ва илмий асосланган бўлишига ёрдам бўлади.

Кейинчалик ОАСУ-сельхоз қишлоқ хўжалигини бошқариш системасининг барча босқичларига нисбатан информацион-бошқарувчи системага айланади. Колхоз ва совхозлар кичик ЭВМ билан ва информацияни автоматлаштирилган тарзда йигадиган, тузатадиган ва ишлаб чиқадиган маҳсус қурилмалар билан таъминланади, шунингдек олдиндан тузилган программалар бўйича бўйруқлар бериш ва бошқарувчи таъсир кўрсатиш ҳам автоматлаштирилади. Хўжаликлар ва бўлинмаларнинг раҳбарлари ва мутахассислари мавжуд ишлаб чиқариш вазиятини тез ва чуқур ўргана оладилар, эҳтимол тутилган қарорларнинг қандай натижалар беришини улар қабул қилинганига қадар ҳар томонлама баҳолай биладиган бўлиб қоладилар.

Айни вақтда ОАСУ нинг барча тармоқ подсистемалари: корхона АСУ си—район АСУ си—область АСУ си—республика АСУ си—СССР Қишлоқ хўжалик министрлиги АСУ си линиялари бўйича план ва учёт-ҳисобот информацииси бир-бiri билан боғланади ва рационаллаштирилади.

Буларнинг ҳаммаси қишлоқ хўжалигини бошқаришни юқоридан настгача узвий ягона системага айлантиради-ки, бу барча мавжуд ресурслардан рационал фойдаланишга имкон беради.

Колхоз ва совхозларда ишлаб чиқаришни бошқаришда ҳозирги замон техника воситаларидан кенг фойдала-

ниш, диспетчерлаштириш ва АСУ ни жорий қилиш бошқариши фан-техника тараққиёти талабларига мувофиқ такомиллаштириш ишини акс эттиради. Бошқарувнинг оперативлигини ошириш, доим изланишда бўлиш, ҳамма янги, илгор нарсани ўрганиш ва жорий қилиш ҳозирги замон шароитида бошқарув меҳнатининг характерли белгиларидир. Ўз навбатида фан-техника тараққиётининг жадаллашуви бошқаришнинг замонавий техник воситаларини бермоқда ва уни қишлоқ хўжалиги тараққиётидаги янги тенденцияларга мувофиқ такомиллаштириш имкониятини кенгайтирмоқда.

Бу ишларнинг ҳаммаси илмий-техника революцияси ютуқларини социализмнинг афзалликлари билан бирлаштириш зарурлиги тўғрисида партиянинг XXIV ва XXV съездлари ўртага қўйган вазифаларни амалга оширишнинг муҳим звеносидир.

**РАҲБАРНИНГ ПЛАНЛАШТИРИШ ВА ИҚТИСОДИЙ
АНАЛИЗ СОҲАСИДАГИ МЕҲНАТИ**

КПСС XXV съездидаги халқ хўжалигимизни ривожлантиришнинг муваффақиятлари ҳозирги босқичда планлаштиришни такомиллаштириш, экономикани ривожлантиришнинг реал шароитларини чуқур илмий анализ қилиш билан узвий боғлиқлиги кўрсатиб ўтилди. Кейинги йилларда планлаштиришни яхшилаш юзасидан кўп ишлар қилинди. Лекин бу иш доимий равишда олиб борилиши керак. Л. И. Брежнев КПСС Марказий Комитетининг партия XXV съездига Ҳисобот докладидаги ҳозир бизнинг олдимизда «планлаштириш ишларини юксак даражага кўтариш, бу ишни хўжалигимизнинг қиёфаси ва янги миқёсларига, замоннинг янги талабларига мувофиқлаштириб олиб бориш вазифаси»¹ турганлигини алоҳида таъкидлаб ўтди.

Чуқур иқтисодий анализ қилмай туриб, планлаштириш мумкин эмас. Анализ планларнинг ва бўлинмани ривожлантиришга тааллуқли барча қарорларнинг бажарилишини контролъ қилишда муҳим роль ўйнайди.

Шунинг учун ҳар бир бўлинма раҳбари ва мутахассиси планлаштириш ва иқтисодий анализ асосларини яхши билиш, бу масалаларни ҳал этишда ўз ролини тушуниб олиши керак.

¹ КПСС XXV съездининг материаллари, 80-бет.

1. §. БҮЛІНМА РАҲБАРЛАРИ ВА МУТАХАССИСЛАРИНИҢ ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ ПЛАНЛАШТИРИШ СОҲАСИДАГИ ИШЛАРИ

Бутун бўлинма колективи фаолиятининг қанчалик самарадорлиги кўп жиҳатдан шу ишга боғлиқдир.

Планлаштиришнинг асосий масалалари бутун хўжалик бўйинча ҳал қилинади. Бироқ бу бўлинма раҳбарларининг планлаштиришга оид ишлардаги ролини асло камситмайди. Ҳар қандай план ишлаб чиқариш резервларини тўла акс эттирасигина асосланган бўлади. Бундай резервларни эса ҳар бир бўлинма раҳбарларининг ва бутун колективининг актив иштирокисиз аниқлаб бўлмайди. Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари ўз участкасида экономикани ривожлантириш имкониятларини бутун хўжалик раҳбарларига қараганда яхшироқ биладилар. Бундан ташқари, резервларни аниқлашда бўлинманинг барча ходимларининг актив иштирок этиши кўп жиҳатдан бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларига боғлиқдир. Бўлинма раҳбарлари белгиланган план ва топшириқларни коллективга ўз вақтида маълум қиласди, уларни чуқур ўрганишни ташкил қиласди ва ўз ходимлари билан биргаликда уларни бажариш йўлларини белгилаб чиқади.

Бўлинма раҳбарларининг планларни тузишга барча ходимларни жалб этиши бу планларни бажаришда катта аҳамиятга эгадир. Зотан ҳар бир ходим ўз иштирокида тузилган топшириқни астойдил ва самарали бажаради. Бундай ҳолда у планни бажариш шартларини олдиндан яхши билиб олади ва уни бажаришга онгли равишда, актив иштирок этади. Бу тарбиявий аҳамиятгагина эга эмас. Бундай ёндашиш раҳбарнинг ишлаб чиқаришни ривожлантириш процессида коллективни бошқаришга оид барча ишларини енгиллаштиради, оператив контролга сарф қилинадиган вақтни қисқартади, хато ва нуқсонлар эҳтимолини камайтиради.

Колхоз ва совхозларда планлаштириш системаси перспектив, жорий (йиллик) ва оператив планларни бир-бири билан уйгунаштиришдан пборат. Бу планлар ўз ичига олган айрим масалалар кўп жиҳатдан бутун хўжалик миқёсида ҳал қилинса, бошқалари — бўлинма миқёсида ҳал қилинади. Шунинг учун бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларининг бу планларни ишлаб чиқиш ва амалга оширишдаги роли ва иштироки бир хил эмас. Буни бирмунча муфассалроқ қараб чиқамиз.

Перспектив ва жорий [йиллик] планлаштиришни ташкил қилиш

Перспектив планлар хўжаликни ривожлантиришнинг узоқ муддатга мўлжалланган асосий вазифаларини белгилаб беради ва уларнинг бажарилишини таъминлашга оид асосий тадбирларни ўз ичига олади. Колхоз ва совхозларда асосий перспектив планлар ташкилий-хўжалик қурилиш планлари, колективни социал ривожлантириш планлари ва хўжаликни ривожлантиришнинг беш йиллик планларидан иборат. Шунингдек хўжалик ички ер тузилиши лойиҳаси ва мелиорация тадбирлари пални ҳам перспектив планлаштиришпинг муҳим ҳужжатлариdir. Бу планларнинг ҳаммаси хўжаликни рационал ташкил қилишнинг, ер, капитал маблағлар, техника ва ҳоказолардан энг самарали фойдаланишнинг асосий йўлларини белгилаб беради.

Перспектив планлар, одатда, умуман бутун хўжалик бўйича ишлаб чиқилади. Бироқ бу бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларининг мазкур планларни ишлаб чиқиш ва амалга оширишдаги ролини асло камситмайди. Ташкилий-хўжалик плани, беш йиллик план ва перспектив планлаштиришнинг бошқа ҳужжатлари барча ишлаб чиқариш бўлинмаларининг асосий масалаларини ўз ичига олади. Шу планлар асосида ҳар бир бўлинма учун ишлаб чиқаришни ихтисослаштириш, жойлаштириш ва унинг ҳажми белгилаб берилади, аҳоли яшайдиган пунктлар планлаштирилади, қурилиш бўйича топшириқлар ва ҳоказолар белгиланади. Шунинг учун бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари перспектив планларни тузиш вақтида ташаббус кўрсатишлари ва бепарво бўлмасликлари керак. Улар ўз бўлинмаларининг хусусиятлари ва имкониятларини, ўз коллективларининг манфаатларини яхшироқ биладилар. Бўлинма ходимларининг асосли таклифлари тегишли планларнинг лойиҳаларини тузиш ва аниқлаш вақтпда ҳисобга олиниади.

Ўрта звено раҳбарлари ва мутахассисларининг иштироки планнинг мазкур бўлинмага тааллуқли қисмини тузишдагина эмас, балки бошқа ишларда ҳам муҳимdir. Улар иштирок этмасалар бутун хўжаликни ривожлан-

тириш истиқболларига тааллуқли барча бошқа масала-
ларни ҳам асосли ҳал этиб бўлмайди.

Юқори органлар перспектив планни тасдиқлагандан кейин хўжалик ва бўлинма раҳбарлари уни ҳар бир меҳнат колективига маълум қиладилар ҳамда ҳар бир колхозчининг ва ҳар бир совхоз ишчисининг уни пухта ўрганишини таъминлайдилар. Бир қатор колхоз ва совхозларда перспектив планлар хўжалик ва бўлинмаларнинг ишлаб чиқариш йиғилишларида муҳокама қилинади. Бу муҳим парса, лекин етарли эмас. Шунингдек план нусхасини кўпайтириш ва доимий фойдаланиш учун ҳар бир бўлинмага тарқатиш керак. Агар хўжалик раҳбарлари бу ишнинг марказлаштирилган тартибда бажарилишини таъминлай олмасалар, бўлим, бригада ва фермаларнинг раҳбарлари перспектив планларни уларнинг муайян бўлинмага бевосита тааллуқли қисмини мустақил равишда кўчириб олиши ташкил этишлари керак.

Ташкилий-хўжалик плани, социал тараққиёт плани, хўжалик ички ер тузилиши лойиҳаси, мелиоратив тадбирлар плани, айниқса хўжалик ва бўлинмани ривожлантиришнинг беш йиллик плани бўлинма раҳбарлари учун доимий справка информацииси вазифасини бажарадиган энг муҳим ҳужжатлардир. Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари шу ҳужжатлар асосида жорий ва оператив планлаштиришнинг ҳамма турларини амалга оширадилар, шунингдек ишлаб чиқаришнинг ҳар бир даври натижаларини анализ қиладилар. Барча колхозчиларнинг ва совхоз ишчиларининг келгусида ўз колективини ривожлантириш вазифаларини билиши, жорий иш натижаларини узоқ муддатли планлар билан таққослаб кўриши ва мунтазам равищда коллегиал муҳокама қилиши бўлинма колективини барча мавжуд имкониятлардан самарали фойдаланишга сафарбар этади.

Перспектив планлар улар асосида тузиладиган жорий (йиллик) планларни бажариш орқали реализация қилинади.

Жорий планлаштиришнинг асосий ҳужжати колхоз, совхознинг ишлаб чиқариш-молия планидир. Ишлаб чиқариш-молия плани хўжалик фаолиятини бошқариш асосидир. У хўжалик ишининг ишлаб чиқариш ва молия-иқтисодий кўрсаткичларини кенг суратда ўз ичига олади. Булардан энг муҳимлари бутун хўжалик бўйичагина эмас, балки барча бўлинмалар бўйича ҳам

берилади. Ишлаб чиқариш-молия планида ҳар бир бўйлим бўйича кўрсаткичлар перспектив планлардагига нисбатан кўпроқ деталлаштирилган. Шунинг учун бу ерда ҳар бир кўрсаткични конкретроқ ва чуқурроқ асослаб бериш, мавжуд ресурслар ва резервларга аниқ баҳо бериш талаб қилинади. Буларнинг ҳаммаси ишлаб чиқариш-молия планини ишлаб чиқишида бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларининг актив иштирок этишини талаб қиласиди.

Колхознинг (совхознинг) ишлаб чиқариш-молия пла-ни асосида бўлинмаларда йирик йиллик ишлаб чиқариш планлари тузилади. Айтиш керакки, бу иш ички хўжа-лий ҳисобини амалга ошириш билан узвий боғлиқдир. Ҳар бир бўлинма учун асосланган ишлаб чиқариш топ-ширигини тузиб чиқиши, аслида, ички хўжалик ҳисобининг бошланғич асосидир, уни амалга ошириш учун биринчи босқичдир.

Ишлаб чиқариш топшириқларини ишлаб чиқишининг ички хўжалик ҳисоби билан бундай узвий боғлиқлиги ички хўжалик ҳисобининг моҳиятидан келиб чиқади. Бўлинмалар хўжалик ҳисобига умуман колхоз ва совхоз хўжалик ҳисобининг умумий белгиларини кўчириб бўлмайди. Бригадалар, фермалар ва бошқа бўлинмаларни хўжалик ҳисобига ўтказиш уларнинг маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш учун олинган даромадлардан фойдаланиш учун тўла жавоб берувчи мустақил ишлаб чиқариш бирлигига айланишларини билдирамайди.

Хўжалик ҳисобида ишловчи бўлинма маҳсулот ва даромадларни тақсимлашда ва бошқа масалаларни ҳал этишда умуман колхоз ва совхоз сингари мустақилликка эга бўлмайди. Бунга зарурият йўқ, хўжалик ҳисобидаги участкаларга бундай мустақиллик бериш мақсадга мувофиқ эмас. У ёки бу бригада ёки фермада ишлаб чиқаришини ривожлантиришни шу бўлинма маҳсулоти учун олинадиган даромадларга боялиқ қилиб қўйиб бўлмайди. Бу масалаларнинг ҳаммасини бутун хўжаликнинг манфаатларини ҳисобга олган ҳолда ҳал этиш мақсадга мувофиқдир, бу колхоз ва совхоз раҳбарларининг ишидир.

Шу билан бирга бундан хўжалик ҳисобидаги бўлинмалар ишлаб чиқаришини бошқаришда умуман ҳеч қандай мустақилликка эга эмаслар деган маъно келиб чиқмайди. Уларга ишлаб чиқаришини ривожлантиришнинг

бўлинма доирасида энг самарали ҳал этиш мумкин бўлган масалаларни ҳал этишда кенг мустақиллик берилади. Колхоз ва совхозларда бошқаришни шундай ташкил этмоқ керакки, токи бўлинмалар фаолиятига хўжалик нинг планли раҳбарлигини уларнинг колективига ўз планларини ишлаб чиқиш ва уларни бажариш юзасидан оператив ишларни бажаришда кенг ташаббус ва мустақиллик бериш билан тўғри қўшиб олиб бориш таъминлансан. Агар бўлинмалар хўжалик ҳисобига ўтказилса, улар мустақиллигининг аҳамияти яна ҳам кўпроқ ошади.

Колхоз ва совхоз бригадалари, фермалари ва бошқа участкаларини хўжалик ҳисобига ўтказиш аввало шуни билдирадики, улардан ҳар бири бўйича иш натижалари айрим-айрим ҳолда ҳисобга олинади ва шуларга мувофиқ ҳолда моддий рағбатлантириш амалга оширилади. Қанча маҳсулот ишлаб чиқарилган, унинг сифати ва таннархи қандай — бригадалар ва фермалар ишини характерловчи ана шу ва бошқа кўрсаткичларнинг ҳаммаси ҳар бир участка бўйича алоҳида-алоҳида ҳисобга олинади ва планлаштирилади ва меҳнатга ҳақ тўлашда акс эттирилади. Шу билан бирга ички хўжалик ҳисобини жорий этиш колхоз ва совхоз бўлинмалари колективларининг маҳсулот этиштиришни кўпайтиришдан ва ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишдан моддий манфаатдорлигини оширади.

Демак, ички хўжалик планлаштириши ва ички хўжалик ҳисоби мустақил, якка иш участкаси эмас, балки айни бир ишнинг икки томонидир. Дарвоқе, ҳар бир участкага асосланган план берилмас экан, унинг ишини қандай қилиб тўғри баҳолаш ва шуни ҳисобга олиб меҳнат ҳақини дифференциялаштирилган ҳолда тўлаш мумкин бўлади?

Ўз навбатида ички хўжалик ҳисоби амалга оширилмаса, планлаштиришнинг таъсирчанлиги анча камайиб кетади. Албатта, бригадалар, фермалар ва бошқа бўлинмаларга планлар берилган ва унинг бажарилиши баҳоланган бўлса-да, лекин бу — ички хўжалик ҳисоби қатъий тақозо этишига қарамай — меҳнат ҳақида ва моддий рағбатлантиришда акс этмаган бўлса, аҳволнинг қандай бўлишини тасаввур этиш мумкин. Бошқача сўзлар билан айтганда, хўжалик бўлинмалари хўжалик ҳисобига ўтказилмаган, ички хўжалик ҳисобининг айрим элементлари бор, лекин унинг системаси йўқ. Кўпгина

колхоз ва совхозларда аҳвол шундай. Бўлинмаларга планлар маълум қилинса-да, ҳали ҳамма ерда ҳам ички хўжалик ҳисоби чинакам ўзлаштириб олинган эмас. Бундай ҳолда планлаштиришнинг таъсирчанлиги камаяди. Бўлинма ходимлари планларни бажаришдаи ва ишлаб чиқаришни ғамхўрлик билан олиб боришдан етарли даражада моддий манфаатдор эмаслар.

Шундай қилиб, ҳар бир бўлинма учун асосланган ишлаб чиқариш топширигини ишлаб чиқиш ички хўжалик ҳисобини амалга оширишнинг бошланиши, биринчи босқичидир. Шунинг учун бригадалар, фермалар ва бошқа участкаларга бериладиган ишлаб чиқариш топширигини кўпинча хўжалик ҳисоби топширифи деб атайдилар. Сўз икки мустақил ҳужжат тўғрисида бораётгани йўқ, балки хўжалик ҳисобидаги бўлинманинг айни бир иш плани тўғрисида боради.

Планлаштириш ва ички хўжалик ҳисоби бирлигини таъкидлаш билан бир вақтда шуни айтиш керакки, бўлинма раҳбарининг ички хўжалик ҳисобини амалга ошириш соҳасидаги фаолияти ишлаб чиқариш топширигини тузишдан иборат эмас. Бу фаолият ички хўжалик ҳисоби доирасига кирадиган кўпгина бошқа масалаларни ҳал қилиш билан боғлиқдир. Бўлинма раҳбарларининг бу фаолияти ҳар бир хўжаликда ишлаб чиқариладиган Ички хўжалик ҳисоби тўғрисида низом билан белгиланади. Унда хўжалик ҳисобига ўтказиладиган бўлинмалар состави, бўлинма раҳбарларининг хўжалик раҳбарлари ва хўжалик ҳисобидаги бошқа участкалар раҳбарлари билан ўзаро муносабати назарда тутилади. Низомда план топшириқларини ишлаб чиқиш ва уларга ўзгаришлар киритиш тартиби, маҳсулотнинг расчёт баҳолари ҳамда уларни қўлланиш шартлари, бўлинмаларга планлаштирилаётган сарфлар ва уларни баҳолаш методлари белгиланади; хўжалик ҳисобига асосланган иш якунларини ҳисобга олиш, жорий контролъ қилиш ва баҳолаш тартиби, шунингдек моддий ва маънавий рафбатлантириш системаси белгилаб берилади.

Ҳар бир хўжаликда ишлаб чиқариш топшириқлари ишлаб чиқиладиган бўлинмалар доирасини тўғри белгилаш мухимдир. Аслида бу масала хўжалик ҳисобида ишловчи бўлинмалар танлашга тааллуқлидир. Бир қанчада колхоз ва совхозларда йирик бўлинмалар (бўлимлар ёки катта комплекс бригадалар) хўжалик ҳисобига ўтка-

зилмоқда, уларнинг составига бир қанча майдароқ ишлаб чиқариш участкалари ва кўп сонли ходимлар киради. Бундай йирик бўлинмаларга мослаб ишлаб чиқариш топшириқлари ҳам ишлаб чиқилади. Аммо бундай қилинганда планлаштириш ва хўжалик ҳисоби кам самара беради. Ишда хўжасизлик ва ҳақ тўлашда текисчилик муқаррар бўлади. Ходим ўз меҳнати натижасининг баҳосини яққол кўриб турмайди, моддий манфаатдорлик пасаяди. Коллективи бошидан охиригача маҳсулот ишлаб чиқарадиган бўлинмаларни хўжалик ҳисобида ишлайдиган бирлик сифатида алоҳида ажратиш мақсадга мувофиқдир. Бунда худди шу коллектив меҳнатининг натижаларини ҳисобга олиш ва уларни иш ҳақида акс эттириш мумкин. Бундай бўлинмалар қанча кичик бўлса, ички хўжалик ҳисоби шунча самарали бўлади.

Кўпгина хўжаликларда, масалан Владимирск области хўжаликларида, йиллик ишлаб чиқариш топшириқлари ишлаб чиқариш бригадалари ва мустақил механизацияшган отрядлар учунгина белгиланмайди. Деҳқончилик ва чорвачиликдаги ҳар бир мустақил ишчи группалари ички хўжалик ҳисобига ўтказилади. Шу мақсадда бригаданинг йиллик ишлаб чиқариш ва сарфлар плани ишчи звенолари ва группалари бўйича, звенолар ва группалар ичida эса — айрим ижрочилар бўйича дифференцияштирилади.

Тегишли йиллик ишлаб чиқариш планлари белгилаб бериладиган ва хўжалик ҳисобида ишлайдиган мустақил бирликларга автогараж, ремонт устахоналари, ёрдамчи корхоналар ҳамда бошка ёрдамчи ва хизмат кўрсатувчи бўлинмалар киради.

Ишлаб чиқариш топшириқларини ишлаб чиқаётганда хўжалик ҳисобида ишловчи коллективларнинг иш шароитидаги объектив тафовутларни ҳисобга олмоқ керак. Бунинг учун эса улар фаолиятининг кўрсаткичларига таъсир этувчи факторларни асосли равишда фарқлантира билмоқ мухимдир. Хўжалик ҳисобига асосланган топшириқда ишнинг муайян коллективга боғлиқ томонларинигина акс эттириш ва баҳо кўрсаткичларини ташки факторлар таъсиридан ҳоли қилиш керак. Фақат шундай ҳолда хўжалик ҳисобидаги бўлинмалар моддий мукофот олишда тенг шароитга қўйиладилар. Барча бўлинмаларга бир хил ишлаб чиқариш шароити яратиб беришга интилиш нотўғри бўлар эди. Бу хўжаликни

ривожлантириш манфаатларига зарар етказган бўлур эди. Ҳамиша, конкрет шароитга қараб, хўжалик ҳисобидаги участкалар орасида ишлаб чиқариш структурасида, ихтисослаштиришда, фондлар билан таъминланиш ва ҳоказоларда фарқлар бўлади.

Колхоз ва совхоз бўлинмаларини хўжалик ҳисобига ўтказаётганда асосланган ишлаб чиқариш топшириқларини тузиш ва хўжалик ҳисобидаги коллективлар ишини тўғри баҳолаш учун шу тафовутларнинг ҳаммасини батафсил ҳисобга олиш муҳимdir. Ҳалол ишловчи ҳар бир ходимни қўшимча рағбатлантириш амалда осон бўлиши керак. Хўжалик ҳисобига асосланган топшириқларни бажараётганда ва йил охирида якунлар ясаётгандага шунга асосланиш керак. Хўжалик ҳисобидаги бўлинмаларга бериладиган ишлаб чиқариш топшириқлари, бир томондан, етарли даражада тифиз бўлиши, иккинчи томондан, реал бажариладиган бўлиши керак. Шуни ҳисобга олиш керакки, ошириб юборилган планлар ҳам, пасайтириб юборилган планлар ҳам кишиларни ҳафсаласиз қилиб қўяди, меҳнат активлигининг йўқолишига ва интизомнинг пасайишига сабаб бўлади.

Хўжалик ҳисобида ишловчи бўлинмаларнинг ишлаб чиқариш планларини тузиб чиқишдан олдин уларни тайёрлаш ва асослашдан иборат катта ишларни бажариш керак бўлади. Ўтган йилги якунлар анализ қилинади, у ёки бу кўрсаткичлар бўйича планларнинг бажарилмаслик сабаблари ўрганиб чиқилади, иш нормалари аниқлаштирилади, ўсиш резервлари аниқланади ва улардан фойдаланиш йўллари белгилаб олинади. Бригада ва фермаларнинг иш шароитидаги тафовутларнинг планда акс этиши учун ҳар бир айrim участка бўйича шундай анализ олиб борилади. Қўпгина колхоз ва совхозларда бригадалар ва звенолар бўйича ҳосилдорликни планлаштириш вақтида улар кейинги 3—5 йилда эришган ҳосилдорлик ҳисобга олинади. Шу асосда ҳар бир участкага ҳосилдорликнинг индивидуал планли даражаси белгилаб чиқилади. Чорвачиликда фермаларга хўжалик ҳисоби топшириқларини беришда чорва молнинг насли, ёши, маҳсулдорлиги ва бошқа факторлар бўйича фермалар ўртасидаги тафовутларни ҳисобга олмоқ керак.

Шунингдек хўжалик ҳисобидаги бўлинмаларга маҳсулот таннархи бўйича асосланган план бериш ҳам анча

муҳимдир. Айрим хўжалик ҳисобидаги участкалар бўйича пландаги таннархга, худди ҳисботдаги сингари, тежаб қолиш муайяси бўлинма ходимларига боғлиқ бўлмаган харажат турлари киритилмайди. Масалан, маъмурий-бошқариш ва бошқа барча умумхўжалик харажатлари ҳисобга олинмайди, булар бутун хўжалик бўйича маҳсулот таннархига киритилади. Бу тўғридир, чунки акс ҳолда бригадалар бўйича таннарх, бинобарин, пировардида меҳнат ҳақи ҳам фақат иш сифатига боғлиқ бўлиб қолмасдан, ҳар қандай ташки факторларга ҳам боғлиқ бўлиб қолган бўлур эди. Айрим хўжалик ҳисобидаги участкалардан олинадиган маҳсулот таннархига фақат бевосита харажатлар киритилади.

Хўжалик ҳисобидаги бўлинмаларга бериладиган ишлаб чиқариш планлари колхознинг (совхознинг) ишлаб чиқариш-молия плани асосида ишлаб чиқилади. Хўжалик раҳбарлари бўлинма ишининг энг муҳим томонлари ни ўз ичига олувчи асосий кўрсаткичларнигина (контроль рақамларнигина) бўлинмаларга маълум қиладилар. Одатда, бўлинмаларга бериладиган контрол рақамлар қўйидаги кўрсаткичларни ўз ичига олади:

натура ҳолида ва таннархи (маҳсулот сифати ҳисобга олинган ҳолда) ифодаланган маҳсулот ишлаб чиқариш, шу маҳсулот нархи ва уни топшириш муддатлари, маҳсулот қаерда фойдаланилиши (давлатга сотиш, уруғликка ажратиб қўйиш, чорва моллар учун озуқага ажратиши, бошқа бўлинмаларга бериш ва ҳоказолар) кўрсатилади;

меҳнат сарфининг ва моддий-техника воситаларининг лимитлари ва уларни баҳолаш тартиби;

бригада ёки бўлим харажатлари лимити.

Шу контрол рақамлар ва амалдаги нормативлар асосида бўлинма раҳбарлари мутахассислар билан биргаликда ишлаб чиқариш топширигининг барча бошқа кўрсаткичларини ишлаб чиқадилар. План лойиҳалари бўлинмаларниг ишлаб чиқариш кенгашлари ёки йигилишларида ҳар томонлама муҳокама қилинади ва тасдиқлаш учун хўжалик раҳбарларига тақдим этилади. Курск область Обоянский районидаги «Страна Советов» колхозида, масалан, ишлаб чиқариш участкалари, бригадалар ва фермаларнинг раҳбарлари бош мутахассислар билан биргаликда иқтисодий анализ бюросининг кенгайтирилган мажлисида ўз бўлинмаларининг план

кўрсаткичларини батафсил муҳокама қиласидилар. Улар контрол рақамларни олгач, уларни бажариш юзасидан конкрет тадбирлар ишлаб чиқишига киришадилар. Бу ишга улар колхозчиларнинг кенг составини жалб этадилар, бригада кенгашларида ва йигилишларда улар билан план лойиҳасини муҳокама қиласидилар. Сўнгра лойиҳа колхознинг план бўлимида текширилади ва унга тузатишлар киритилади. Ана шундай пухта ишлаб чиқилгандан кейингина бўлинманинг йиллик ишлаб чиқариш топшириғи колхоз правлениесининг мажлисига қўйилади.

Хўжалик ҳисобидаги бўлинмаларнинг йиллик ишлаб чиқариш топшириқлари кўрсаткичларининг конкрет рўйхати ҳар бир колхоз ва совхозда бевосита белгиланади. Бўлинмаларга бериладиган ишлаб чиқариш топшириқларининг муайян формалари бўлиб, булар шу хўжаликнинг конкрет шароитларини ҳисобга олиб тузатилиши ва ўзгартирилиши мумкин. Хўжаликларда бундай топшириқларнинг бланклари бўлади, шунинг учун уларнинг мазмунини бу ерда такрорлаб ўтирамаймиз. Одатда, топшириқларда бўлинма ихтиёридаги ресурслар кўрсатилади, асосан қандай мақсадларда фойдаланиши кўрсатилган маҳсулот ишлаб чиқариш плани, қаерларга сарфланиши кўрсатилган харажатлар лимити, экин майдони ва чорва моллар туёғи бўйича, ҳосилдорлик ва маҳсулдорлик бўйича планлар ва бошқа кўрсаткичлар бўлади.

Деҳқончилик бўйича хўжалик ҳисоби планларини ишлаб чиқишида технологик карталар тузиш муҳим ўрин эгаллайди. Технологик карталарда айrim экинлар учун ерларни тайёрлаш, экинларни парвариш қилиш, маҳсулотни ўриб-ийғиб олиш ва қўшимча ишлаш бўйича бажариладиган ишларнинг бутун комплекси акс эттирилади. Уларда мавжуд машиналар ҳисобга олинган ҳолда илғор агротехника назарда тутилади. Ҳар бир экинни парвариш қилиш технологияси ишларнинг ҳажми ва бажарилиш муддатларини, иш кунининг узунлигини, бир ёки бир вақтда бир қанча операцияни бажариш учун планлаштирилаётган агрегатлар составини, сменалик ва кунлик иш нормаларини ўз ичига олади. Ҳар бир операция бўйича керакли трактор агрегатлари миқдори, хизмат кўрсатувчи ходимлар сони ва фойдаланиш чиқимлари ҳисоблаб чиқилади.

Технологик карталар асосида зарур бўладиган трактор ва қишлоқ хўжалик машиналарининг сони, ишчилар сони ва меҳнат сарфи белгилаб чиқилади.

Технологик карталарни ишлаб чиқиши жуда мураккаб ва сермеҳнат процесс бўлганлиги сабабли кейинги йилларда кўпгина хўжаликларнинг бўлинмаларида бундай карталар тузилемаётир. Бу хўжаликларнинг иқтисодий хизмат бўлимлари бўлинмаларга ҳар бир гектар экинзор ва ҳар бир центнер маҳсулот учун қилинадиган бевосита сарфларнинг йириклиштирилган нормативларини беради. Бунда сарфлар нормативи бўлимлар ва бригадалар бўйича табиий-иқлим шароитидаги тафовутлар ҳисобга олинган ҳолда, дифференциациялаштириб белгиланади.

Ишлаб чиқариш топшириги бўлинманинг бутун йил давомидаги фаолият программасини белгилаб беради. Лекин оперативроқ контроль қилиш учун йиллик планни қисқароқ календарь муддатларга: иш даврлари бўйича ёки ҳар ойга бўлиб белгиламоқ керак. Йиллик планни бундай конкретлаштириш кўпгина хўжаликларда, жумладан Владимирск областидаги «Красносельский» совхозида қўлланиммоқда.

Жорий планларнинг бажарилишини анализ қилиш йил мобайнида хўжалик ҳисобига асосланган ишлаб чиқариш топшириги амалда қандай бажарилаётганлигини кўриб туришга, қийинчиликлар ва проблемаларни ўз вақтида аниқлашга, ишни яхшилаш юзасидан зарур тадбирларни оператив амалга оширишга имкон беради.

Чорвачиликда йиллик маҳсулот ишлаб чиқариш пла ни, шунингдек белгиланган сарфлар лимити кварталлар ва ойлар бўйича тақсимланади. Сут ва тухум бўйича планлар ҳар кунга бўлиб белгиланади. Бундай календарь планлаштириш ишлаб чиқаришни оперативроқ бошқаришга имкон беради. Бригадир, ферма мудири ва уларнинг ёрдамчилари планни ҳар бир ходимга тақсимлаб беради. Ҳар бир сут соғувчи, бузоқ боқувчи, чўчқа боқувчи у ёки бу даврда ўзига биркитилган чорва молдан қанча маҳсулот олиши кераклигини, молга қанча ем-хашак сарфлаш мумкинлигини аниқ билади. Бу барча ходимларни интизомли қиласди, ем-хашакларни тежаб-тергаб сарфлашга ёрдам беради, чорва моллар маҳсулдорлигини кўтаришга ва маҳсулот таннархини камайтирган ҳолда унинг миқдорини оширишга имкон беради.

Йиллик ишлаб чиқариш планларининг барча кўрсат-
кичлари ишлаб чиқаришнинг муайян шароитларини ҳи-
собга олган ҳолда белгиланади. Агар йил мобайнида бу
шароитлар анча ўзгарса (масалан, бир бригада бошқа
бригада учун планлаштирилган ишни бажарса, ёки чорва
мол бир фермадан бошқа фермага ўтказилса, об-ҳаво
шароити одатдагидан жуда бошқача келса ва ҳоказо ҳол-
ларда), план кўрсаткичларига ўзгартириш киритмоқ ке-
рак. Бу масала пировардида хўжалик раҳбарлари томон-
идан ҳал этилади. Лекин бундан манфаатдор бўлган
бўлинма раҳбари бундай ўзгартиришнинг оператив ва
тўғри бўлишини кузатиб бориши керак.

Бўлинмаларга бериладиган хўжалик ҳисобидаги иш-
лаб чиқариш топшириқларининг хўжаликнинг ишлаб
чиқилиши жуда муҳимдир, чунки булар бир-бири билан
боғлиқ ҳужжатлардир. Кўпгина хўжаликларда шундай
ҳал қилмоқдалар. Масалан, Воронеж область Семилукс-
кий районидаги «Семилукский» колхозида йиллик ишлаб
чиқариш топшириқларини тузишга октябрь-ноябрда
киришадилар. Бу эса бўлинма коллективларига янги
хўжалик йилининг дастлабки кунлариданоқ аниқ план
билан ишлашга ва планлаштириш кечиктирилганлигига
эҳтимол тутилган ўпиришлар ва шошқалоқликларнинг
олдини олиб қолишга имкон беради.

Жорий планлаштиришни амалга оширишда бўлинма
раҳбарлари ва мутахассислари хўжаликларнинг му-
тахассислари билан мустаҳкам алоқа бояглаб ишлайди-
лар. Масалан, экин майдонлари, ҳосилдорлик, агротех-
ника, ўсимликларий ўғитлаш ва ҳимоя қилиш
системалари бўйича барча ҳисобларни деҳқончилик бри-
гадаларининг раҳбарлари агрономия хизмати мутахас-
сислари билан биргаликда бажарадилар; машиналарни
агрегатлаштириш, техникага эҳтиёжни ва ундан фойда-
ланишни аниқлаш бўйича ҳисоблар инженерлик хизмати
ходимлари билан биргаликда бажарилади. Ферма муди-
рлари ўз бўлинмалари бўйича планларни зоотехни-
кадар, ветеринария ходимлари билан биргаликда, ускуна-
лардан фойдаланпш бўйича эса инженерлар билан
биргаликда ишлаб чиқадилар. Ем-хашак базасини план-
лаштириш чорвачилик ва деҳқончилик бўлинмаларининг
раҳбарлари билан биргаликда амалга оширилади: би-
ринчилари ем-хашак балансини тузадилар, иккинчилари

эса экин майдонлари структурасини ҳисоблаш ва қишлоқ хўжалик ерларидан фойдаланиш вақтида бу балансни ҳисобга оладилар. Барча бўлинмалар бўйича планли сарфларни калькуляциялаш бухгалтерия ходимларининг бевосита иштирокида бажарилади. Бўлинмаларда барча план ишларига методик раҳбарлик ва планлаштиришнинг сифатли ва ўз вақтида бажарилиши учун бевосита жавобгарлик шу бўлинманинг раҳбари зиммасида бўлганлиги сабабли, бўлим бошлиқлари, бригадирлар, ферма мудирлари ҳамда хўжалик ҳисобида ишловчи звено ва отрядларнинг раҳбарлари жорий планлаштиришнинг бошланиши олдиндан ҳар бир ходимнинг тегишли функциясини аниқлаб чиқишлари, уларни юқори турувчи раҳбарлар ва мутахассислар билан келишиб олишлари керак.

Меҳнат коллективлари ишини оператив планлаштириш

Ииллик ишлаб чиқариш топшириқларини муваффақиятли бажариш кўп жиҳатдан бўлинмалардаги барча жорий ишларнинг қандай ташкил этилиши ва планлаштирилишига боғлиқ. Меҳнат коллективларининг жорий ишини планлаштириш оператив планлаштириш деб аталади. У бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари томонидан бевосита амалга оширилади.

Оператив планлаштириш бўлинма раҳбарларининг бутун ишида муҳим ўрин эгаллайди. Унинг аҳамияти шу билан белгиланадики, қишлоқ хўжалигида меҳнатни ташкил этиш кўп факторларни ҳисобга олиш билан боғлиқ, иш шароити эса (об-ҳаво туфайли ва бошқа сабабларга кўра) тез ўзгариб туради. Ишларни бажаришнинг, кишиларни ва техникани жой-жойига қўйишнинг турли варианtlарини олдиндан назарда тутиш, керакли расчётларни қилиб қўйиш керак. Агар оператив планлаштириш бўлмаса, иш олдиндан асосланмай ва расчётларсиз «йўл-йўлакай» режалаштириладиган бўл-

сә, ҳатто әнг қобилятли ва тажрибали раҳбар ҳам зарур информацияни йиға ва барча факторларни эътиборга ола олмайди ва ўз колективининг меҳнатини аниқ ташкил эта олмайди. Кун сайин содир бўлиб турадиган кўпдан-кўп хатолар ҳам мана шундан келиб чиқади: гоҳ бир иш участкасига керагидан ортиқча ишчилар ажратилса, бошқасига эса етарли ажратилмайди; гоҳ тупроқни тайёрлаш, экинларни парвариш қилиш ёки ҳосилни ўриб-йифиб олиш дала шу ишлар учун етилмасдан олдин бошлаб юборилган бир вақтда бошқа дала-ларда оптимал муддатлар ўтказиб юборилади ва бу ишларнинг кечикиши ҳосилнинг нобуд бўлишига сабаб бўлади ва ҳоказо.

Шунингдек кўпгина бўлинмалар турли функцияларни бажарувчи ходимларнинг бир қанча мустақил звенолари ва группаларидан иборат эканлигини ҳам ҳисобга олиш муҳимdir. Раҳбар бутун бўлим бўйичагина эмас, балки ҳар бир иш участкаси ёки ижрочилар группаси бўйича конкрет равища кўпгина факторларни ҳисобга олиши керак. Масалан, фақат бир ишни — минерал ўғитлар солишини планлаштиришни қараб чиқамиз. Бир қатор жузъий факторларни: омборларда сақланаётган зарур миқдордаги ўғитларни, -муюлишларда юқ ортиш майдончалари тайёрлаб қўйишини, ўғит ортувчи механизм иши ва уни ремонт қилишини, зарур миқдордаги ёрдамчи ишчиларни, ўғит солинадиган участкалардаги ишларнинг аниқ планини, ўғит ташувчи транспорт воситалари-нинг иши ва уларни ремонт қилишини ва бошқаларни назарда тутиш керак. Агар юқорида санаб ўтилган ишларнинг биронтаси ёмон тайёрланган бўлса, бутун ишни бажариш муддатлари муқаррар равища чўзилиб кетади.

Қилинажак ишларни, айниқса экиш ва ўриб-йифиб олиш ишларини ўз вақтида бажариш ва уларнинг сифати ҳар бир операция қанчалик тайёрланганлигига ва технологик жиҳатдан таъминланганлигига бевосита боғлиқдир. Бу эса олдиндан тузиб қўйилган, моддий-техника ресурслари, об-ҳаво-иқлим шароитлари ва ҳоказолар ҳисобга олинган оператив план асосидагина мумкин бўлади. Яхши йўлга қўйилган оператив планлаштириш жорий ишларнинг аниқ бошқарилишини таъминлайди.

Оператив планлаштиришнинг асосини иш планлари ташкил этади. Деҳқончиликда иш планлари қишлоқ

хўжалик ишларининг айрим тугал даврлари (баҳори экиш, ем-хашак тайёрлаш, ҳосилни ўриб-йигиб олиш, шудгорлаш, техникани тайёрлаш ва бошқалар) учун тузилади, чорвачиликда — чорва боқишининг қишиги ва ёзги даврлари ёки бошқа даврлар учун тузилади. Уларда олдинда турган даврда қилинадиган барча ишлар, уларни бажариш муддатлари, моддий-техника воситалари ва иш кучи билан таъминланиш даражаси назарда тутилади.

Даврлар бўйича иш планларини ўз вақтида ишлаб чиқиш керак. Меҳнатни ташкил қилишнинг у ёки бу факторларининг таъсири йиллар бўйича қанчалик ўзгариб турмасин, асосан уларнинг ҳаммасини олдиндан ҳисобга олиш ва лойиҳалаштириш мумкин. Бу, шунингдек, об-ҳаво-иқлим шароитига айниқса кўп боғлиқ бўлган дэҳқончиликка ҳам тааллуқлидир. Масалан, муайян йилда энг муҳим дала ишлари олиб бориладиган конкрет шароит: ҳарорат, тупроқ ва ҳавонинг намлиги ва ҳоказолар қандай бўлишини олдиндан билиш қийин. Лекин ҳар қандай об-ҳаво-иқлим шароитида ҳам асосий ташкилий факторлар олдиндан маълум. Тупроқ карталари ва далаларнинг схемаси, шунингдек технологик карталар мавжуд бўлганда, масалан, қишидаёқ ҳар бир айрим дала бўйича ва умуман ҳар бир звено ва бригаданинг барча далалари бўйича асосий қишлоқ хўжалик ишлари қандай тартибида олиб борилишини, бу ишларни бажариш учун қандай воситалар талаб қилинишини планлаштириб қўйиш қийин эмас.

Кўпгина хўжаликларда, жумладан Свердловск областидаги «Кадниковский» ва «Никольский» совхозларида худди шундай қилинмоқда. Уларда иш операцияларини планлаштириш йиллик ишлаб чиқариш планлари ва топшириқларини ишлаб чиқиш билан бир вақтда бажарилмоқда. Бу ишлар бўлим ва бригада раҳбарлари ҳисобкитоб ва анализ қилиш учун кўпроқ имкониятга эга бўлган қиши ойларида бажариб қўйилмоқда. Ишларни бажариш даврида эса вужудга келган конкрет шароитни ҳисобга олган ҳолда олдиндан тузиб қўйилган планларга тузатиш киритиш, у ёки бу маълумотни аниқлаштириш қолади, холос.

Чорвачиликда оператив иш планларини тузиш енгилроқидир, чунки бу ерда факторлар кўпроқ доимий характеристикага эга. Мутахассис зоотехниклар ва ветеринария

Бригаданинг _____ дан _____ гача бўлган даерга мўлжаллалган иш плани

Ишлар номи												
Ўлчов бирлиги												
Ишларни бажариш муддатлари												
Агрегат состави												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Агрегатда ишлаб чиқарилган маҳсулот												
Ишларни бажариш муддатлари												
Трактор маркаси												
Кишлоқ хўжалик машинасининг маркаси												
Календарь муддатлар												
Иш куни сови												
Бир сменада												
Сменалилийк коэффициенти												
Иш даврида												
Суткадаги агрегатлар сони												
Тракторчи-машинистлар												
От-улов-қўл ишларини бажарувчи ва машиналарга қарорчи ишчилар												
Жар куни таъоб Килинадиган												

врачлари билан биргаликда ишлаб чиқилган технологик тадбирлар, масалан, подани ташкил қилиш, молларни боқиши, контроль тортиб күриш планлари, профилактик зооветеринария тадбирлари планлари ва бошқалар мавжуд бўлса, бу тадбирларнинг бажарилишини ташкилий жиҳатдан таъминлаши лозим бўлган чорвачилик бригадаси бошлиғига улардан ҳар бири бўйича талаб қилинадиган ишчилар, машиналар, ускуналар миқдорини, ишларни бажариш муддатларини, маънавий ва моддий рағбатлантириш тадбирлари ва ҳоказоларни аниқлаш унча қийин эмас. Чорвачиликда жорий ишларни тўғри планлаштиришнинг муҳим шарти бу планларни ферма мудирлари ёки мутахассислар билан биргаликда ишлаб чиқишдан иборат.

Деҳқончилик бригадаларида оператив планлаштириш мураккаброқ бўлади, чунки уларда бир вақтнинг ўзида кўп иш бажарилади ва бунинг устига булар катта территорияда тарқоқ ҳолда олиб борилади, бу ишларни бажариш шароити эса доимий эмас, балки ўзгариб туради (об-ҳаво ва бошқалар). Шунинг учун бу ерда аниқ оператив планлаштиришни йўлга қўйишда иш даврлари учун иш планларини тузиб чиқиш ва уларни ижрочиларга етказиш формаси катта аҳамиятга эгадир.

Иш планларининг формаси шундай бўлиши керакки, токи у раҳбарнинг ҳар бир ходимлар группаси учун ҳаракат программасини аниқ белгилаб чиқишига имкон берсин, уларга зарур мустақиллик берсин ва айни вақтда уларнинг бир-бири билан келишиб ишлашини таъминласин.

Деҳқончилик бригадаларида иш планларининг энг кенг ёйилган формаси 169-бетда келтирилган.

Иш планларини бригаданинг йиллик ишлаб чиқариш топшириқларининг календарга бўлинган режалари билан боғламоқ керак. Ишларни номлаётганда далаларнинг номерларини кўрсатган яхшироқ. Бу эса ҳар бир айрим далада тупроқ, рельеф, жойлашиш хусусиятлари ва ҳоказолар ҳисобга олинган ҳолда экинларни парвариш қилишнинг конкрет технологиясини пухта ўйлаб кўришга имкон беради. Иш планларини шундай тузиш керакки, бунда бутун звено ва бригадада дала ишларини бажаришнинг тўғри навбати таъминлансан, шунингдек ишларни бажаришнинг оптимал муддатлари билан машиналарга ва иш кучига эҳтиёж ўртасидаги баланс сақ-

лаб қолинсин. Иш планларини тузишда алмашлаб әкиладиган далаларни жойлаштириш схемаси, тупроқ карталари, әкинларни ўстиришнинг календарь муддатлари ва дала ишлари олиб бориш муддатлари ва ҳоказолар тўғрисидаги бир неча йиллик ўртача маълумотлардан ҳам фойдаланилади. Дала ишларининг ҳар бир даври учун иш планларини тузишда звено бошлиқлари ва катта ишчилар иштирок этади. Улар далаларнинг ва бажариладиган ишларнинг хусусиятларини яхши биладилар, айни вақтда бу планлаштириш давомидаёқ уларни планни бажариш учун пухтароқ тайёрлашга ва иш программасини ишларнинг барча асосий иштирокчилари ўртасида мувофиқлаштириш имконини беради.

Бригадирлар әкинларни парвариш қилишининг тугал даври учун иш планларини ишлаб чиққач, булардан звено бошлиқларини ва группа раҳбарларини ўз вақтида хабардор қиласилар. Тажрибали бригадирлар муайян ишлар даври бошланиши олдидан қилинажак ишларни звено бошлиқлари ва катта ишчилар орасида «машқ» қилиб оладилар ва шу тариқа ҳар бир ходимнинг бригаданинг умумий программасини ҳамда иш планларида назарда тутилган ўз вазифаларини аниқ билиб олишига ҳаракат қиласилар.

Иш планларидан ташқари, илгор бригадаларда ишлаб чиқариш даврлари бўйича механизациялаштирилган энг муҳим дала ишларини олиб бориш тартиби планлари ҳам тузиб чиқилади. Бу планлар айрим далаларда ишларни аниқроқ тартибга солишга имкон беради. Кўпинча бу планинг қўйидаги формаси қўлланилади (172-бет).

Механизациялаштирилган дала ишларини тартиби билан бажариш плани иш планлари билан бир вақтда тузилади, уларни тўлдиради ва аниқлаштиради. Бу план аслида дала ишларининг ҳар бир тури бўйича планмаршрут ҳисобланади ва, бундан ташқари, техникага кундалик эҳтиёжни акс эттиради.

Иш планлари ишларнинг бажарилишини аниқ ташкил этишга, ишларни бажариш тартиби ва муддатларини белгилашга, уларни амалга ошириш учун шароит тайёрлашга имкон беради. Лекин уларни тузиш вақтида буларнинг ҳаммаси қанчалик пухта қилинмасин, қилинажак ишларни бажаришнинг реал шароитлари одатда иш планида назарда тутилганидан фарқ қиласиди. Қиши-

Механизациялаштирилган дала ишларини тартиби билан бажариш плани

Тартиб №	Дала ишлари турлари		Иш даври бошланғандан бері тартиби билан ўтган иш күнлари								
			1	2	3	4	5	6	7	8	ва х. к.
1	Хосилий ишеб олинган ерни юмшатыш	Дала № Иш ҳажми (гектар) Тракторлар маркаси Тракторлар сони									
2	Күзги шудгор	Дала № Иш ҳажми (гектар) Тракторлар маркаси Тракторлар сони									
3									
4									

лоқ хұйжалигіда ҳамма нарсаны тағсилотларигача олдиндан күриш қийин. Масалан, об-жаво шароити ўзгариши, илгари планлаштирилған ишларни ўтказишга зарурат йўқолиши ёки уларни бажариш усуллари ўзгариши, бошқа ишларни қилиш талаб қилиниши мумкин ва ҳоказо. Шунинг учун иш планларини бажариш жараёнида уларга ўзгаришлар киритиб туриш керак бўлади. Шу мақсадда қисқароқ муддатларга 10, 7 ёки 5 кунга ва бошқа муддатларга мўлжаллаб оператив план-нарядлар ва план-графиклар тузилади. Оператив план-нарядлар ва графиклар иш планлари асосида тегишли ишлар бошланишидан бир ҳафта — ўн кун олдин тузилади. Шу вақт ичидә қандай агрегатлар ва қандай операцияларни бажариш учун амалда фойдаланилиши, ишланадиган майдонлар қандайлиги, экинларнинг ҳосилдорлиги, қандай об-жаво кутилаётганлиги ва бошқалар маълум бўлган бўлади. Шу маълумотлар билиб олингач, план-нарядда экинларнинг амалда қанчалик ўт босиб кетганлиги ёки ҳосилига қараб агрегатларнинг иш планида назарда тутилган унумдорлигини, агрегатлар ҳаракатининг маршрутларини, маҳсулотлар-

ни ёки материалларни ташиш учун талаб қилинадиган автомашиналар миқдорини аниқлаш мумкин ва ҳоказо.

План-наряд (план-график) бўлинма раҳбарини ҳам, бутун колективни ҳам интизомли қилади. Унда ҳамма ишлар жорий беш кунликнинг, ҳафтанинг, декаданинг ҳар бир куни бўйича конкрет тақсимлаб чиқилади. Бу эса раҳбарнинг кунлик нарядларни аниқ бажаришига: коллектив аъзоларини ва агрегатларни иш жойларига қўйишга, улар ишини мувофиқлаштиришга, уларни зарур инвентарлар ва материаллар билан керакли миқдорда ва ўз вақтида таъминлаб туришга, ишлаб чиқаришнинг боришини контролъ қилиб ва унинг натижаларини ҳисобга олиб туришга ёрдам беради. Ҳар бир кун ва ҳар бир ҳафта учун планлаштирилган иш ҳажмининг бажарилишига эришиш билан раҳбар тегишли давр учун мўлжалланган барча иш планининг, пировардида эса бўлинманинг бутун ишлаб чиқариш программасининг бажарилишини таъминлайди.

Бундан ташқари, бўлинма раҳбари план-наряд (график) тузиш билан шуғулланганда ишнинг оптимал агротехника муддатларида бажарилиши учун технологияда нимани такомиллаштириш кераклиги устида яна бир марта ўйлаб кўради. Яққол бир мисол келтирамиз. Пермь область Осинский районидаги «Ильич» колхозининг Паклинская комплекс механизациялашган бригадасида экиш муддатлари ҳар йили чўзилиб кетар эди. Бунга тракторлар, айниқса заижирли тракторлар етиш маслиги сабаб бўлар эди. Бригада ерлари қаттиқ бўлганлиги сабабли эрта баҳори экинларни экиншда занжирли тракторларгина юқори унумдорликни таъминлаши мумкин эди. Бригадада 4 та шундай трактор бўлса-да, лекин улардан биринчи навбатда картошка майдонларини қайта ҳайдаш, намни сақлаш ва культивация қилиш учун фойдаланилар эди. Шунинг учун экин экиш ишлари асосан МТЗ тилидаги фидиракли тракторлар билан бажарилар эди, аммо 3 сеялкали агрегатни бу трактор торта олмайди. Бригадир план-график тузар ва бутун ишларни кунларга бўлиб чиқар экан, колхозда таркиб топган технология шароитида экин экиш даври учун тузилган иш плани муддатлари бригадада, ҳар қачонгидек, бузилишини кўриб, у: фидиракли тракторларда культивация қилиб кўрсак бўлмасмикин?— деб

ўйлаб қолади. У бригада кенгашини чақирди, механизаторларни таклиф қилди, улар билан маслаҳатлашди. Ҳозир бригадада культивация МТЗ типидаги тракторларда бажарилмоқда, экиш эса занжирли тракторларда уч сеялка тиркаб бажарилмоқда. Энди ҳамма экиш ишлари ҳатто ноқулай об-ҳаво шароитида ҳам 7—10 кун мобайнинда бажарилмоқда. Қилинажак ишларни календарь графикларга бўлиб бажариш илгари фойдаланилмаётган резервларни ахтариб топишга мажбур қилаётган бундай мисоллар бу бригадада озмунча эмас.

Бригада бўйича жорий план-нарядлар конкрет таркиб топган шароитлар тўғрисидаги информация ҳисобга олинган ҳолда белгиланганлиги сабабли планларни аниқлаштиришда фойдаланиладиган информация турларини ва уларни йиғиш тартибини олдиндан белгилаб қўйиш жуда муҳимдир. Масалан, экин кампаниясига тайёргарликни ва уни ўтказишини планлаштириш учун ернинг намлиги тўғрисидаги, тупроқдаги бегона ўт уруфлари ва илдизлари тўғрисидаги, озуқа моддалар запаси тўғрисидаги, олдинги дала ишларининг тугалланганлиги ва ҳоказолар тўғрисидаги маълумотлар зарурдир.

Шу маълумотларнинг ўзи етарлимни ёки бошқа маълумотлар ҳам керакми? Керакли маълумотлар олиш учун объектларга қай маҳалда бориш керак? Буларнинг ҳаммаси бош агроном ва бошқа мутахассислар билан ўз вақтида аниқлаб қўйилади ва муайян ҳужжатда қайд этилади. Масалан, қор эриб бўлганидан кейин даланинг ҳолатини билиш учун далага ҳар 5 кунда бир марта, намни сақлаш ишлари бошланиш олдидан эса бороналашни ўз вақтида бошлаш учун ҳар куни бир неча мартадан чиқиш тартибини белгилаб қўйиш мумкин. Шуни ҳисобга олиб бригадир бу информацияни шахсан йиғиш учун ўзи қандай муддатларда далага чиқишини, бу ишни қачон ва қандай тартибда махсус ижрочиларга топширишини белгилаб чиқади. Барча бошқа маълумотлар бўйича ҳам шундай қилинади.

Ишларни ташкил этаётганда далалар ва экин майдонларининг ишлов бериш учун тайёргарлик даражасинигина эмас, мавжуд техника ва кишиларни ҳам ҳисобга олмоқ керак. Шунинг учун иш планлари ва план-нарядлар тузаётганда ишкучи ватехника балансла-ри ҳам тузиб чиқилади. Бу қўшимча ҳисоб-китобларда

талаб қилинадиган ишчилар сони, техниканинг состави ва миқдори ҳамда уларнинг мавжудлиги тўғрисидаги маълумотлар таққослаб чиқилади.

Иш кучи ва техника балансларини тузиш асосланган ва реал планлар ишлаб чиқиш учун катта аҳамиятга эга. Шунинг учун бўлинманинг ҳар бир раҳбари шундай ҳисоб-китоблар қила билиши, методикани эгаллаб олиши керак. Деҳқончиликда ўрим-йифим ишларини бажариш учун иш кучи балансини тузиш методикасини мұфассал кўрсатиб ўтамиз.

Деҳқончиликда ишларни бажаришнинг айрим даврларига (беш кунлик, декада, ой ва бошқа даврларга) мўлжалланган меҳнат баланси расчёtlари иш кучига кундалик талабнинг расчётига асосланади. Шунинг учун ҳар бир экин бўйича аввало ишларни оптималь муддатларда бажариш учун бир иш кунида қанча иш бажарилиши аниқлаб олинади.

Меҳнат баланси қандай тузилишини шартли бир мисолда кўрсатиб ўтамиз. Фараз қилайлик, механизациялаштирилган далачилик бригадасида 10 сентябргача аҳвол қуидагича:

150 гектар қанд лавлаги бўлиб, уни 30 иш кунида, яъни 10 октябргача йиғиб олиш планилаштирилмоқда;

120 гектар картошка бўлиб, бригаданинг иш планига мувофиқ уни йиғишириб олиш 1 октябргача, яъни 20 иш кунида тугалланиши керак;

силос учун экилган 200 гектар маккажўхори бўлиб, уни йиғишириб олиш 20 сентябргача, яъни 10 иш кунида тугалланиши керак.

Бундан ташқари, бригада 1 октябргача, яъни 20 иш кунида 500 гектар майдонни шудгорлаб қўйиши ва бир қанча бошқа ишларни бажариши: пичан ўриши, хашаки илдиз меваларни йиғишириб олиши, кузги экинларни озиқлантириши ва бошқа ишларни бажариши керак.

Бу ишлар белгиланган муддатларда тўла бажарилиши учун иш планига мувофиқ ҳар куни 5 гектар майдондаги қанд лавлагини ($150 \text{ га} : 30 \text{ кун}$), 6 гектар майдондаги картошкани ($120 \text{ га} : 20 \text{ кун}$), 20 гектар майдондаги маккажўхорини ($200 \text{ га} : 10 \text{ кун}$) йиғишириб олиш, 25 гектар майдонни ($500 \text{ га} : 20 \text{ кун}$) шудгорлаб қўйиш керак ва ҳоказо.

Шунга асосланиб, ҳар бир экин бўйича мавжуд техникани ҳамда планлаштирилган технология ва меҳнатни

ташкіл қилиш тартибини ҳисобға олған ҳолда иш күчи-
га кундалик әхтиёж белгилаб чиқлади.

Бригадага биркитиб берилған әқинлардан бирини —
картошкани йигиштириб олиш учун иш күчига кундалик
әхтиёжнің намуна расчёти З-жадвалда келтирілген
(йигиштириб олиш муддати 10 сентябрдан 1 октябр-
гача).

3-жадвал

Ишларнинг номи	Үйчөв бирлиги	План бүйінча 1 иш күннүн үчүн ишлар жамкни	Ишларни бізжеріш- тууларын, агрегат- тар составы	Сменнинң 1 иш нор- масы (7 соат ҳисо- бидә)	1 иш кунидә талаб қилинади			
					Агрегаттар (машиналар)	Тракторчи- машинисттар	Шофферлар	Күл баға от-үйлов әрдаммала ши- ловчылар
Картошка поясини ўриш	га	6	K-2,1, МТЗ-5	4,2	1	1,4	—	—
Комбайнда ўриш .	га	4	ДТ-54	1,55	2	5,2	—	9
Картошкани маши- нада ковлаб кетиш	га	2	K-3 МТЗ-5: КВН-2М	2,6	1	0,8	—	—
Картошка ковлаёт- ган машина кети- дан картошкани йигиштириб бо- риш	m	30	Құлда	0,7	—	—	—	43
Транспорт восита- ларига картошка юқлаш ва туши- риш	m	90	Құлда	8	—	—	—	11,2
Картошкани тайёр- лов пулктига та- щиш	m	54	Юқ маши- наларыда	12	—	—	4,5	—
Далада картошкани уюмлаш	m	36	Құлда	12	—	—	—	3
Бошқа ишлар . .								5
Ж а м и . .							7,4	4,5
								71,2

Барча бошқа әқинлар бүйіча ва бригада иланлаш-
тирилген даврда бажариши керак бўлған бошқа ишлар
бўйича ҳам шундай расчёtlар қилинади. Биз келтирған
мисолда ҳар куни 5 гектар майдондаги қанд лавлагини
йигиштириб олиш учун бригадага, лавлаги ҳосилини ва

мавжуд техникани ҳисобга олганда, 4 тракторчи-машинист, 12 шофёр ва 85 дала ишчиси талаб қилинади. Кунинга 20 гектар майдондаги маккажүхорини йиғишириб олиш, силос массасини ташиш ва силослаш учун бригадага 12 та тракторчи-машинист, 16 шофёр ва қўл ишларни бажариш учун 24 ишчи керак бўлади; кузги шудгорлаш учун ҳар куни 5 та тракторчи-машинист ишлаши керак ва ҳоказо.

Барча экинлар бўйича ҳамма ишларни бажариш учун иш кучига эҳтиёжнинг шу йўл билан ҳисоблаб чиқилган кўрсаткичлари планлаштирилган даврнинг ҳар бир иш куни бўйича умумий эҳтиёж суммасига йифилади. Биз кўрган мисолда бригаданинг, айтайлик, 16 сентябрда бажариш планлаштирилган ишларнинг бутун ҳажмига тузилган меҳнат баланси қўйидагicha бўлади (4-жадвал).

4-жадвал

Ходимларнинг категориялари	Талаб қилинади, киши	Бригадада бори, киши
Тракторчи-машинистлар	28	23
Шофёрлар	32	—
Қўл ва от-улов ёрдамида ишловчилар	180	90

Биз келтирган мисолда бўлганидек, иш кучи етишмаган тақдирда меҳнатни ташкил қилишни яхшилаш ва унинг механизациялашув даражасини оширишнинг барча имкониятларини, шунингдек қилинаётган ишларнинг меҳнатга талаблилик даражасини пасайтириш ва, бинобарин, иш кучига талаб билан мавжуд иш кучи ўртасидаги тафовутни йўқотиш ёки камайтириш юзасидан бўлинмада мавжуд бўлган барча бошқа резервларни ўрганиб чиқиш зарур.

Дала ишлари авжига чиққан, иш кучига талаб айниқса ошгаи (экиш, ўрим-йиғим) даврларда иш кунини, қонунда назарда тутилганидек, 10 соатгача узайтириш меҳнат балансини таъминлашга ёрдам беради. Аммо иш куни узайтирилган тақдирда иш унча қизғин бўлмаган даврларда ортиқча ишланган соатлар бараварида отгул берилиши керак.

Фараз қилайлик, иш куни 10 соатгача узайтирилиши мүмкін. Бу ишчилар сонига талабни 30 процент камайтиради. Шунда 16 сентябрдаги меңнат баланси бундай бўлади (5-жадвал).

5 жадвал

Ходимларнинг категориялари	Кишилар сони		
	Талаб қилинади	Бори	Тафовут (+,-)
Тракторчи-машинистлар	29	26	+3
Шоферлар	22	3	-19
Қўл ва от-улов ёрдамида ишловчилар	126	90	-36

Дала ишларини бажаришда механизаторлар сонига талабнинг қисқартирилиши транспорт ишларида фойдаланиш учун учта тракторчини бўшатиб олишга ёрдам беради, бу эса шоферларга талабни 22 кишидан 19 кишига туширади. Қўл ва от-улов ёрдамида ишловчи ходимларнинг етишмаган қисми бўлинма териториясида яшовчи пенсionерлар ҳисобидан тўлдирилиши мүмкін.

Иш кучига талабни мавжуд иш кучи билан бундай таққослаш ва баланс салбий бўлган тақдирда иш кучини комплектлаш манбаларии аниқлаш ишларини, оператив план-нарядларни тузиш каби, беш кунликлар бўйича бажариш керак. Бизнинг мисолда 16 сентябрдан 20 сентябргacha ўтган беш кунликка мўлжалланган меңнат баланси мана бундай тузилади (6-жадвал).

Шу беш кунликда қанча ходим етишмаётган бўлса шунча ходим (бизнинг мисолда — бригада составига кирмайдиган шоферлар, қўл ва от-улов ёрдамида ишлайдиган ишчилар) сўраб совхоз дирекциясига (колхоз правлениесига) заявка берилади. Заявканинг ўз вақтида берилиши хўжалик раҳбарларига умуман бутун хўжалик резервлари ҳисобидан ёки ҳеч бўлмагандага сапоат корхоналари, ташкилотлари ва муассасаларидан ишчилар жалб қилиш йўли билан заявканинг бажарилишини таъминлашга имкон беради.

Иш кучи ортиқча бўлган ҳолда беш кунлик меңнат баланслари раҳбарларга иш кучидан рационалроқ фойдаланиш масалаларини асосли ҳал этиш имконини беради.

Ходимларнинг категориялари	Ойининг численоси				
	16	17	18	19	20
<i>Тракторчи машинистлар</i>					
Талаб қилинади	20	20	20	22	23
Бригадада бори	23	23	23	23	23
Тафовут (+, -)	+3	+3	+3	+1	-
Бригада ичидаги меҳнат резерви ҳисобидан тўлдирилади	-	-	-	-	-
Етишмайди	+3	+3	+3	+1	-
Ортиқча	-	-	-	-	-
<i>Шоффёрлар</i>					
Талаб қилинади	22	22	22	25	25
Бригадада бори	-	-	-	-	-
Тафовут (+, -)	-22	-22	-22	-25	-25
Бригада ичидаги тўлдириларди	3	3	3	1	-
Етишмайди	19	19	19	24	25
Ортиқча	-	-	-	-	-
<i>Қўл ва от-улов ёрдамида ишловчи шиҷилар</i>					
Талаб қилинади	126	126	126	130	130
Бригадада бори	90	90	90	90	90
Тафовут (+, -)	-36	-36	-36	-40	-40
Бригада ичидаги тўлдириларди	15	15	15	16	16
Етишмайди	21	21	21	24	24
Ортиқча	-	-	-	-	-

Бошқа даврлар учун — ўн кунлик, ойлик, шунингдек қишлоқ хўжалик ишларни (экиш, экинни парвариш қилиш, ўриб-йигиб олиш ва бошқа ишларни) бажаришнинг тугал даврлари учун меҳнат баланси ҳам худди шундай методика билан тузилади. Техника бўйича ҳам баланс шу тартибда тузилади.

Жорий ишларни бажариш учун тузилган иш плани ва план-наряд меҳнат ва техника баланси расчётлари билан тугалланади. Буларнинг ҳаммасини ўз вақтида бажариш керак, токи етишмаётган техника ва иш кучини қаердан олиш кераклигини хўжалик раҳбарлари билан биргаликда олдиндан назарда тутиш мумкин бўлсин. Агар етишмаётган иш кучи ва техникани топиш учун реал имконият бўлмаса, шунда ҳам эҳтимол тутилган заарарни камайтириш учун қандай ишларни вақтинча кечикириб туриш, бошқа муддатга суриш ҳақида олдин-

дан ўйлаб қўйиш керак. Ўз вақтида ва асосли равишда тузилган меҳнат ва техника баланслари бўлинма ва бутун хўжаликнинг иш кучи техникаси ва бошқа ресурсларидан самаралироқ фойдаланишга имкон беради.

Иш планларини тузаётгандан планлаштирилган даврда бажариладиган ишларнига эмас, балки келгусида қилинадиган ишларни ҳам ҳисобга олиш керак. Шундай даврлар бўладики, энг муҳим ишларни бажариш муддатлари бир вақтга тўғри келиб қолади. Хўжаликлар иш кучига танқислик сезиб қоладилар. Буни ўз вақтида назарда тутиш ва агар иложи бўлса, ишнинг бир қисмини илгарироқ, иш унча қизғин бўлмаган даврларда бажариб қўйиш лозим. Масалан, август — сентябрда бир қанча экинларни ўриб-йиғиб олиш авжига чиққан бўлади. Худди шу вақтда бўлинма раҳбарлари фермаларни қишига тайёрлаш учун одам ажратишлари ҳам керак бўлади. Буни билган раҳбар фермаларни тайёрлашга оид ишларнинг бир қисмини илгарироқ, айтайлик, пичан ўриш даврида об-ҳаво бузилиб пичан тайёрлаш билан шуғулланиш мумкин бўлмаган вақтларда бажариб қўйиши мумкин. Бунииг учун материаллар тайёрлашни ўз вақтида ташкил этиш ва бошқа зарур шарт-шароитларни таъминлаб қўйиш керак.

Шунингдек кишиларнинг шахсий ёрдамчи хўжаликдаги ишлар билан шуғулланиши мумкинлиги ва кераклигини ҳам ҳисобга олиш керак. Ҳозирча шахсий ёрдамчи хўжалик қишлоқ меҳнатчилари ҳаётида муҳим роль ўйнамоқда. Шунинг учун уларга шахсий ёрдамчи хўжаликни кам чиқим қилиб олиб боришларига ёрдам бериш керак. Чунончи, жамоат чорваси учун ва қишлоқ аҳолисининг шахсий фойдаланишидаги чорва учун ем-хашак тайёрлашни оқилона тартибга солиш керак. Бу бўлинма ва бутун хўжалик раҳбарларининг бевосита ишидир. Бу ишни пухта ташкил этиш уларга боғлиқ, ходимларнинг шахсий ёрдамчи хўжалик учун ем-хашак тайёрлаш билан банд бўлиши жамоат хўжалигидаги ишларнинг планли ритмини бузмаслиги керак. Ходимларнинг бошқа ишлар (хўжалик масалалари билан шаҳарга тушиб чиқиш ва ҳоказолар) билан банд бўлиши каби ҳолларни ҳам назарда тутиш, бу процессни уюшқоқлик билан тартибга солиш керак.

Агар хўжаликда мустақил далачилик ва механизацияланшган бригадалар бўлса, у ҳолда оператив план-

лаштиришнинг юқорида қараб чиқилган барча турлари ҳар иккала бригадада ҳам амалга оширилади. Лекин бундай ҳолда бир бригада қилаётган иш билан бошқа бригаданинг ҳам шуғулланишини истисно этиш учун бу планларни аниқ мувофиқлаштириш ва қишлоқ хўжалик ишларининг барча зарур ва ўзаро боғлиқ ҳажмини бажаришни назарда тутиш керак.

Ҳар бир колхоз ва совхоз бўлинмалари ишда бир-бири билан яқиндан боғланган, бир-бирига ёрдам кўрсатади. Оператив планлаштиришда, айниқса иш кучидан фойдаланишни планлаштиришда буни ҳисобга олиш муҳим. Айтайлик, картошка етиштиришга ихтисослашаётган бригадаларда сентябрь — ҳосилни йиғиштириб олиш энг қизиган давр бўлади. Картошка экмайдиган қўшни бригадаларда эса ўриш-йифиш ишлари илгарироқ тугалланади. Равшанки, бу бригадалар картошкаларни йиғиштириб олишда қўшниларига ёрдам беришлари керак. Шу тариқа четдан одам жалб этмай туриб картошка майдони катта бўлган бўлинмадаги иш кучи танқислигига барҳам бериш мумкин.

Бригада ва фермаларнинг оператив планларини бўлим (цех) олдида турган вазифаларни ва мавжуд ишлаб чиқариш воситаларини ҳисобга олган ҳолда тузиш керак. Бўлим ва цехларнинг раҳбарлари бригада ва фермаларнинг оператив планлаштириш ишларини бевосита ташкил қиласидилар ва уларга тузатишлар киритадилар. Шу мақсадда бригадирлар ва ферма мудирлари билан мунтазам кенгашлар ўтказиб турадилар ва буларда конкрет иш планлари ва план-нарядлар аниқлаштирилади ҳамда ўзаро ва бутун бўлим планлари билан мувофиқлаштирилади.

Юқорида айтиб ўтилдики, ҳозирги вақтда колхоз ва совхозларда диспетчерлик хизмати тобора кенг қўллануб бормоқда. У бошқаришнинг ҳамма томонларига, жумладан оператив бошқариш ва планлаштиришга таъсир этмоқда.

Диспетчерлик бошқарувида оператив планлаштиришнинг хусусиятлари

Диспетчерлик хизмати жорий қилиниши билан бўлинмалардаги барча ишларни оператив бошқариш, бўлимлар, бригадалар ва звеноларнинг оператив планларини мувофиқлаштирилади.

вофиқлаштириш ва уларга тузатишлар киритиши имкони ошиб бормоқда. Шу билан бирга бўлинмалардаги оператив планлаштиришнинг вазифалари ва мазмуни ўзича қолмоқда. Аммо бошқаришни диспетчерлаштириш ишларни планлаштириш ва бажаришда яна ҳам кўпроқ аниқликни ва турли коллективларнинг ишларида кўпроқ мувофиқликни билдиради. Бошқаришни диспетчерлаштиришга ўтган хўжаликларда жорий планлаштиришнинг формалари анча ўзгармоқда.

Бошқаришни диспетчерлаштириш шароитида агрегатларни ва кишиларни иш жойларига қўйиш муфассал план-графиклар асосида амалга оширилмоқда. Бундай план-графиклар ҳар бир бўлинма бўйича технологик операциялар асосида ишлаб чиқилмоқда.

План-графиклар қисқа муддатга, ишларни бажариш муддатлари бошланишидан 10—12 кун олдин тузиб чиқлади. Ўларда бўлинманинг моддий-техника ресурслари, машина-трактор паркининг техник ҳолати, об-ҳаво шароити ва ҳоказолар ҳисобга олинади. Оператив графиклар технологик карталар ва машина-трактор парки ва меҳнат ресурсларидан йил бўйи фойдаланиш графикларига мўлжаллаб тузилади.

План-графикни бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари диспетчерлик хизмати ходимлари билан биргаликда ишлаб чиқадилар. Бу ишда хўжаликнинг бош мутахассислари ҳам иштирок этади. Ишлаб чиқариш бўлинмасидаги ишларнинг план-графики формасини батаффироқ қараб чиқамиз (183—184-бетлар).

План-график маҳсус диспетчерлик бланкида тузилади. План-графикнинг 1-қисмида ишларни ташкил этиш учун бошланғич маълумотлар келтирилади, асосий воситалар, хизмат кўрсатиш ва ремонт воситалари, хизмат кўрсатувчи ходимлар состави, кун тартиби кўрсатилади. Ҳар бир айрим агрегат бўйича меҳнат унумдорлиги берилади. Меҳнат унумдорлигини ҳисоблашда турли факторлар: техниканинг ҳолати, механизаторнинг малакаси, экинларнинг аҳволи, шунингдек ўтган йиллардаги унумдорлик ҳисобга олинади.

План-графикнинг 2-қисмида планлаштирилаётган даврнинг (беш кунлик, ҳафта, декада ва бошқаларнинг) ҳар бир кунига планли ишлар ҳажми ва машина-трактор паркининг состави қайд этилади. Биз келтирган мисолда графикка мувофиқ 5 кун ичida 1100 гектар

Бошлаприч маълумотлар		Хизмат кўрсатиш ва ремонт воситалари		Масъул ижрочилар	
Бўлим	1	РТ-21-48 кўчма ремонт устахонаси		Уз вақтида инфомрация бериш учун	Петров
Экин	Бурдой	АТУ-С РТ-16-17 техникавий парвариши агрегати		Енилари-мойлаш материаллари билан таъминлаш учун	Матвеев
Операция	Экиш	РТ-21-59 ёнилги солинш агрегати		Техника хизмати кўрсатиш учун	Синицин
Ўргача ҳосилдорлик	21—26 4/га 10 июлдан	Агрегатларнинг ишлалаш вақтини бош инженер белгилайди			
Ишларни бажаришининг таҳминий муддатлари	17 июлгача				
Планлаштирилаётган кунлар сони	5				
Майдон	110 0 га				

Машина-трактор паркининг состави ва унумдорлиги ҳақидаги маълумотлар

тартиб №	агрегат типи ва маркаси	хўжа-лик номери	ҳайдовчининг фамилияси		ҳосилдорлик қуёнидагича бўлганда унумдорлик (га/с)	
			асосий ҳайдовчи-ники	смена ҳайдовчи-ники	20 4	25 4
1	«Нива»	36	—	—	4,6	4,3
2	«Нива»	9	—	—	4,5	4,2
3	«Нива»	32	—	—	4,8	4,6
4	«Нива»	35	—	—	4,4	4,2
ва ҳ. к.						

Ишдаги асосий камчиликлар ва уларни тутгатиш юзасидан таклифлар

Сана	Моддий-техника таъминоти бўйича	Ишларни ташкил этиш бўйича
10/VII	Механик ҳисобларида эҳтиёт қисмлар ва ремонт материаллари номенклатураси етарили эмас Сварка агрегати ёмон Агрегатларга техникавий парвариши ўз вақтида қилинмайди	Автотранспорт қатнайдиган маршрутлар ёмон ишлаб чиқилган, йўлларни тайёрлаш қониқарли эмас Загонларда агрегатлар норационал қўйилган Тушлик тангаффусда овқатланиш ёмон ташкил этилган

Ишлаб чиқариш бўлинмаларидағи ишларнинг план-графиги формаси (2-қисм)

Дастлабки план Амалда бажарилган Аниқлаштирилган план	250 200 150 100 50						
		10 июль	11 июль	12 июль	13 июль	14 июль	15 июль
1. Иш бажариш вақти (ойнинг числови)							
2. Плаилаштирилётган ишлар ҳажми, га		жорий кунга дастлаб үсіб борувиңи якун билан	150 150 255	250 400 255	250 650 255	250 900 255	200 1100 230
3. Иш олиб борилаётган далаларнинг номерлари		1 ва 5	1 ва 5	5 ва 3	3 ва 8	3 ва 8	8
4. Машина-трактор паркининг плаилаштирилётган состави (хўжалик номерлари)	36, 32, 35 9	36, 32, 35 9	36, 32, 35 9	36, 32, 35 9	36, 32, 35 9	36, 32, 35 9	30, 7
5. Машина-трактор паркининг составидаги ўзгаришлар					30	30, 7	30, 7
6. Машина-трактор паркининг аниқлантирилганда кейинги фактик состави	36, 32, 35 9	36, 32, 35 9	36, 32, 35 9	36, 32, 35 9, 30	36, 32, 35 9, 30, 7	36, 32, 35 9, 30, 7	30, 7
7. Ишларнинг фактик ҳажми, га							
а) жорий кунда:		135	235	230	270	135	95
б) үсіб борувиңи якун билан		135	370	600	870	1005	1100
8. Планга нисбатан ҳар куниги тафовут, га	—15	—20	—25	+15	—95		
9. Иш бошланғандан бері планга нисбатан тафовут, га	—15	—30	—50	—30	—95		
10. Плацдинг кейинги суткаларда кўпайниш, га	5	5	5				
Ва бошқалар							
15. Планни бажармаслиқ сабаблари:		қаралсип: «б», «д»	қаралсип: «г»	қаралсип: «в», «д»		қаралсип: «а»	
а) об-ҳаво ёмои;							
б) механизаторлар етишмайди;							
в) техника етишмайди;							
г) техника синиб долган;							
д) ташкилий жиҳатдан уйропсизлик							

ердаги буғдойни ўриш, шу жумладан биринчи куни 1- ва 5- далалардаги 150 гектар, кейинги 3 кунда кунига 250 гектар ва сўнгти, бешинчи куни қолган 200 гектар майдондаги буғдойни ўриш назарда тутилади. Ишларни бажаришнинг конкрет саналари навбатдаги иш куни олдидан қўйиб чиқилади.

Диспетчерлик хизмати яхши йўлга қўйилган хўжаликларда бундай графиклар икки нусхада тузилади: бири — бўлинма раҳбари учун, иккинчиси — диспетчерлик учун тузилади.

Хар куни бўлинма раҳбари ўзи ёки информатор орқали диспетчерга агрегатларнинг амалда қилган ишлари тўғрисида ва плannинг бажарилмаслик сабаблари тўғрисида маълумотлар бериб туради, бу маълумотлар план-графикда акс эттирилади. Шу билан бир қаторда диспетчер иш процессида бош агроном, бош инженер, бўлинма бошқарувчisi ва мутахассислари томонидан (агар график бригада учун тузилса), шунингдек бошқа ходимлар томонидан аниқланган камчиликлар план-графикларда қайд этиб борилади.

Шу маълумотлар асосида бўлим бошқарувчisi, бригадир ва диспетчер кейинги сутка учун иш планини ва ишларни бажариш учун қолган муддатни аниқлаб чиқади. Бажарилмаган иш ҳажми қолган кунларга тақсимланади, машина-трактор парки бўйича ўзгаришлар киритилади. Бизнинг мисолда ишнинг биринчи куни бўлган 10 июлда 150 гектар ўрнига амалда 135 гектар буғдой ўрилган (7-сатр). Шунинг учун 11 июль плани ўзгартирилади. Анализ кўрсатадики, барча агрегатлар техник жиҳатдан яроқли, план эса моддий-техника таъминотидаги ва ишни ташкил этишдаги камчиликлар туфайли бажарилмай қолган. Бу камчиликлар бартараф этилади ва 11 июль плани оширилади — 250 гектар ўрнига 255 гектар майдондаги буғдойни ўриш мўлжалланади. Кейинги барча кунлар учун ҳам план шундай йўл билан аниқлаштирилади.

Диспетчерлаштириш планларни аниқлаштириш билан боғлиқ бўлган барча масалаларни муҳокама қилишга ёрдам беради. Аниқлаштирилган план диспетчерлик соатида ёки ишлаб чиқариш кенгашида бўлинма раҳбарининг иштирокида тасдиқланади. Диспетчерлик хизмати ҳар бир бўлинмадаги иш графикини тузатар экан, умуман бутун хўжалик бўйича ишларнинг боришини ҳи-

собга олади, шу билан барча участкалар фаолиятини мувофиқлаштириб туради.

Этг мұхым ишларни бажариш бүйіча оператив план-графиклар бўлинмаларнинг иш планлари билан мувофиқлаштирилади. Кўпгина бригадаларда оператив графиклар план-нарядлар билан бирга олиб борилади, графикларда назарда тутилмаган барча бошқа ишлар план-нарядларга мувофиқ бажарилади. Бунда оператив графиклар бўйича бажариладиган энг мұхим технологик операциялар план-наряддда ҳам акс эттирилади, бундан мақсад техника ва меҳнат ресурсларидан фойдаланишда мувофиқликни таъминлашдир.

Диспетчерлик хизмати шароитида ишларни бажариш план-графигига қўшимча равишда иш кучидан фойдаланиш графиги тузилади. Иш кучидан фойдаланиш графиги иш кучи баланси асосида тузилади ва у планлаштирилган даврнинг ҳар бир кунида иш кучига талабни яққол кўриб туришга имкон беради. Буларнинг ҳаммаси меҳнат ресурсларидан тўлароқ фойдаланиш ва белгиланган ишларни ўз вақтида бажариш масалаларини оператив ҳал этишга имкон беради.

2- §. КОЛЛЕКТИВЛАРНИНГ СОЦИАЛ РИВОЖЛАНИШИННИ ПЛАНЛАШТИРИШ

Коллективларни социал ривожлантиришни планлаштириш колхоз ва совхозлардаги планлаштиришнинг мұхим таркибий қисмидир. Планлаштиришнинг социал йўналиши экономикани ривожлантириш халқ манфаатларини қондиришга бўйсундирилган социализмнинг табиати билан белгиланади. Шунинг учун, КПСС XXV съездидаги таъкидлаб ўтилганидек, ишлаб чиқаришни ривожлантириш бўйича барча тадбирлар иқтисодий жиҳатдангина эмас, балки социал нуқтаи назардан ҳам асослаб берилиши керак.

Социал планлаштиришнинг аҳамияти айниқса ҳозирги вақтда ошиб бормоқда. Ривожланган социализм шароитида ишлаб чиқариш халқ эҳтиёжларини қондиришга янада тўлароқ хизмат қилмоқда. Меҳнат шароити яхшиланмоқда, турмуш даражаси ошиб бормоқда, бутун турмуш тарзи сифат жиҳатидан ўзгармоқда. Бу процесслар бизнинг қишлоқларимизда айниқса сезиларлидир. Уз навбатида ҳозирги замон ишлаб чиқариши юксак меҳнат

ва ижтимоий активликка эга бўлган малакали ва манфаатдор ходимларга муҳтождир. Буларнинг ҳаммаси социал планлаштиришниг ролини оширади, бу эса планларни тузабётгандада ўз ифодасини топади.

Халқ хўжалигини ривожлантиришнинг беш йилликка ва бошқа даврларга мўлжалланган давлат планлари иқтисодий ва социал планлаштиришни ўз ичига олади, иқтисодий ва социал тараққиёт планларидир. Иқтисодий ва социал планлаштиришнинг бундай бирлиги фақат бутун халқ хўжалиги миқёсида эмас, балки ҳар бир хўжалик ва унинг бўлинмалари доирасида ҳам таъминланиши керак. Демак, ҳар бир колхоз ва совхозда, унинг ҳар бир бўлинмасида ишлаб чиқаришни ривожлантириш юзасидан конкрет тадбирлар ишлаб чиқилаётгандада, юқорида гап борганидек, булар колективнинг ривожланишига, қишлоқдаги меҳнат, ҳаёт ва турмуш даражасига, қишлоқ меҳнатчиларининг социал активлигига қандай таъсир кўрсатишни ҳисобга олмоқ керак. Шунинг учун ҳам ҳозирги вақтда колхоз ва совхозларда ишлаб чиқаришни бошқаришни такомиллаштиришда социал планлаштиришга ана шундай катта эътибор берилмоқда.

Социал планлаштириш иқтисодий планлаштиришдан айрим ҳолда мавжуд эмас, улар бир-бири билан узвий боғлиқдир. Колхоз ва совхозлардаги социал планлаштириш пировардида энг муҳим проблемаларни ҳал этишга — шаҳар билан қишлоқ ўртасидаги муҳим тафовутларни бартараф қилишга қаратилган. У меҳнат шароитини яхшилаш ва қишлоқ хўжалик меҳнатини индустрисал меҳнатнинг бир турига айлантириш, ходимлар малакасини ошириш, қишлоқ аҳолиси фаровонлигиги ўстириш, маданий-маиший хизмат кўрсатишни яхшилаш ва ҳоказо тадбирларни ўз ичига олади.

Колхоз ва совхозларда тузиладиган колективларни социал ривожлантириш планлари юқорида санаб ўтилган барча масалаларни ўз ичига олади. Бу масалалар аслида ушбу китобнинг ҳамма бобларида, шунингдек «Экономика ва қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришини бошқариш асослари» деган ўқув қўлланмасида (25-боб) батафсил қараб чиқилган. Шунинг учун бу ерда социал тараққиёт планига киритиладиган масалаларнинг систематизацияси ва уларнинг қисқача характеристикаси берилади. Планда ишлаб чиқаришни техника билан таъминлаш ва механизациялаш даражасини ўстириш тад-

бирларига күпроқ эътибор бериш, хўжаликда комплекс механизациялаш ва ишлаб чиқариши электрлаштириш учун, оғир қўл меҳнатини қисқартиш ва ҳоказолар учун нималар қилиш кераклигини анализ қилмоқ керак. Бу тадбирларнинг ҳаммаси меҳнатни енгиллаштиради, уни кўпроқ ижодий меҳнатга айлантиради, қишлоқ хўжалигида меҳнатнинг обрўси ва жозибадорлигини оширади.

Фан-техника тараққиётининг тезлашуви қишлоқ хўжалик ходимлари олдига, уларнинг тайёргарлиги ва малакасига юксак талаблар қўймоқда. Социал тараққиёт планини тузатганда ҳар бир хўжаликда турли ихтисослар бўйича ходимлар тайёрлаш, уларнинг малакасини ошириш тадбирларини назарда тутмоқ керак. Бунда ўқиш учун техникумларга, механизация мактабларига, ҳунар-техника билим юртларига юборишнигина эмас, бевосита хўжаликнинг ўзида таълим беришни ҳам назарда тутиш керак. Қишлоқда малакали кадрларни сақлаб қолиш тўғрисида доимий ғамхўрлик қилиш керак. Бу ерда муҳим бўлмаган нарса йўқ. Бу ихтисоси бўйича иш билан таъминлашни ҳам, уй-жой шароити тўғрисида, кишиларга майший хизмат кўрсатиш тўғрисида ғамхўрлик қилишни ҳам ўз ичига олади.

Қишлоқда реал даромадларнинг ва турмуш даражасининг ўсишини тартибга солиб туриш социал планлаштиришда муҳим роль ўйнайди. Ҳар бир хўжаликда маблағларни меҳнат ҳақини оширишга ва ижтимоий истеъмол фондларини кенгайтиришга тўғри тақсимламоқ керак. Партия XXV съездининг қарорларида қишлоқ хўжалигидаги меҳнат ҳақини юқори суръатлар билан ўстириш назарда тутилган. Шу билан бирга ҳозирги босқичда маблағлардан меҳнат, маданият ва турмуш шароитини яхшилаш учун фойдаланиш яна ҳам кўпроқ аҳамиятга эгадир. Планда шунингдек шахсий ёрдамчи хўжаликни ривожлантириш тадбирларини ҳам назарда тутмоқ керак. Шахсий ёрдамчи хўжалик қишлоқ аҳолиси даромадларининг анчагина қисмини ташкил этади ва мамлакат аҳолисини қишлоқ хўжалик маҳсулотлари билан таъминлашда сезиларли роль ўйнайди. Қишлоқ аҳолисига кам чиқим қилғап ҳолда ёрдамчи хўжаликни олиб боришга ёрдам бермоқ керак (төмөрқа ерларни ишлашда, ёш молларни сотиб олишда, молларни ем-хашак билан таъминлашда, ортиқча маҳсулотни сотиш ва ҳоказоларда ёрдамлашмоқ керак).

Маданий-манший хизмат кўрсатишини яхшилаш қишлоқ меҳнатчиларининг социал активлигини вужудга келтиришда катта роль ўйнайди. Ҳар бир хўжалик бу жиҳатдан кўп иш қилиши мумкин. Муҳими, бу проблемалар ҳамиша раҳбарлар ва мутахассисларнинг диққат марказида бўлиши керак.

Социал планлаштиришнинг бу ерда қараб чиқилган ва бошқа масалаларини тўғри ҳал этиш колхоз ва совхоз ходимларининг меҳнат активлиги ва манфаатдорлигини кучайтиришга, ҚПСС XXV съезди қишлоқ хўжалигини янада юксалтириш юзасидан белгилаб берган кенг тадбирлар системасининг таъсиричанлигини оширишга имкон беради.

3- §. РАҲБАРЛАР ИШИДА ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ ИҚТИСОДИЙ АНАЛИЗ ҚИЛИШ

Қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришини бошқаришнинг барча масалалари сингари планлаштириш ҳам ҳар бир бўлинма фаолиятини чуқур иқтисодий анализ қилишга асосланади.

Ишнинг иқтисодий томонини билмай туриб, ишлаб чиқаришини ривожлантириш ва уни бошқаришнинг биронта ҳам масаласини пухта ҳал қилиб бўлмайди. Қераклий маълумотларга эга бўлмаган раҳбар фақат ўз интуициясига таяниб, кўп жиҳатдан кўр-кўёна қарор қабул қиласди. Иқтисодий анализ асосли қарорлар қабул қилишга ёрдам беради, ишлаб чиқаришни бошқариш ишида мезон бўлиб хизмат қиласди.

В. И. Ленин иқтисодий анализнинг аҳамиятини таъкидлаб, бундай деган эди: «Ишбилармон экономист қуруқ тезислар ёзиш ўрнига фактларни, рақамларни ва маълумотларни ўрганиш устида ишлайди, ўзимизнинг амалий тажрибамизни таҳлил қиласди ва: хато мана бу ерда, уни мана бундай қилиб тузатиш керак, дейди»¹.

Анализ резервларни аниқлашга ва улардан яхшироқ фойдаланишга имкон беради.

Иқтисодий анализ планлаштириш билан узвий боғлиқдир. Асосли план ишлаб чиқмоқ учун ўтган даврдаги фаолият натижаларини яхшилаш анализ қилиб чиқиш, имкониятлар ва резервларни аниқлаш керак. Ўз навба-

¹ В. И. Ленин. Асарлар, 32-том, 146-бет.

тида янғи план ўзининг қандай бажарилаётганлигини мунтазам контроль қилиб туришни талаб қиласди. Планнинг бажарилиши устидан контроль аввало ишларнинг боришига бевосита раҳбарлик процессида ва ишлаб чиқариш процессларини оператив тартибга солиб туриш давомида амалга оширилади. Лекин планнинг бажарилишига янада чуқурроқ баҳо бериш ҳам зарур бўлади. Бу баҳони планнинг бажарилишини ва ишлаб чиқаришнинг ривожланишини иқтисодий анализ натижалари беради.

Раҳбар ва мутахассислар анализнинг асосий бошланғич методик принципларини билишлари ва улардан фойдалана олишлари муҳимдир. Анализнинг сифати, ҳосил қилинган натижаларнинг қанчалик ишончлилиги ва амалий қиймати кўп жиҳатдан шунга боғлиқ. Анализ принципларининг мазмуни ва аҳамияти ҳақида қисқача тўхталиб ўтамиз.

1. Ҳисобот кўрсаткичларини план кўрсаткичлари билан таққослаш бўлинмаларнинг иш натижаларини анализ қилиш ва баҳолашнинг муҳим принципидир. Бундай таққослаш планнинг бажарилиш даражасини аниқлашга, четга чиқишиларнинг сабабини очишига, иқтисодий кўрсаткичларни яхшилаш имкониятларини аниқлаб олишга ёрдам беради.

2. Иқтисодий анализни план топшириқлари ишлаб чиқаришнинг қайси даврлари ёки цикллари учун белгиланган бўлса шундай даврлар ва цикллар бўйича ўтказиш керак. Бунинг маъноси шуки, раҳбар ва мутахассисга йиллик топшириқларнингга эмас, балки календарь топшириқларнинг, ойлик ёки ишлаб чиқаришнинг муайян цикли учун тузилган иш планларининг, беш кунлик, ҳафталик, декадалик ёки бўлинмада қабул қилинган бошқа муддат учун тузилган план-нарядларнинг, шунингдек ҳар сменалик нарядларнинг бажарилишини баҳоловчи кўрсаткичлар системаси керак бўлади.

3. Ҳисобот кўрсаткичларини план кўрсаткичлари билан таққослаш уларни ўтган йилги маълумотлар билан ёки тегишли ишлаб чиқариш циклининг маълумотлари билан, шунингдек ўтган бир қанча йил мобайнидаги ўртacha маълумотлар билан солиштириб кўриш билан тўлдирилади. Бундай таққослаш ишлаб чиқаришнинг ривожланиш суръатлари ва динамикасини кўрсатади, шу каби иқтисодий кўрсаткичлар қандай ўзгараётганлигини кўришга имкон беради. Бу эса ишлаб чиқаришни

ташкىл этишни ва бошқаришни такомиллаштириш учун мұхимдир.

4. Агар бўлинма ишининг кўрсаткичлари бошқа бўлинмаларнинг ва бутун хўжаликнинг худди шундай маълумотлари билан, қўшни хўжаликлар ва тажриба станцияларининг кўрсаткичлари билан таққосланадиган бўлса, анализ яна ҳам тўлароқ бўлади. Бундай анализ барча янги ва илфор нарсани билиб олишга ёрдам беради. Бунда анализ қилинаётган обьектлардаги иш шароити бир типдами ё йўқлигини ҳисобга олиш керак. Агар шароит бир хил бўлмаса, у ҳолда кўрсаткичларни таққослаётганда буни эътиборга олмоқ керак.

5. Анализда об-ҳаво-иқлим шароитининг иш натижаларига таъсирини ҳисобга олмоқ учун бир қанча (3—5) йиллик ўртача маълумотлардан кенг фойдаланмоқ керак.

6. Анализ давомида барча факторларнинг ўзаро алоқасини, уларнинг ўрганилаётган кўрсаткичга жами таъсирини ҳисобга олмоқ мұхимдир, токи ҳосил қилинган натижани шу факторлардан бирининг таъсирига нисбатан берид қўйилмасин.

7. Қиймат кўрсаткичларини анализ қилаётганда динамикада таққослаб бўладиган баҳоларни олмоқ керак. Бу, жумладан, бир қанча йиллик маҳсулот қийматини ҳисоблаб чиқаётганда меҳнат ҳақига, ем-харакат баҳосига тааллуқлидир ва ҳоказо.

8. Анализ кўрсаткичларини танлашда уларнинг учёт ва ҳисобот ҳужжатларига мувофиқ бўлишига ҳаракат қилиш керак. Бу эса информация сифатини яна ҳам оширади, информация йиғишини ва анализ қилишни енгиллаштиради. Кўрсаткичлар жуда ҳам кўп бўлмагани маъқул, лекин айни вақтда улар анализ қилинаётган даврда ишлаб чиқаришнинг фаолияти тўғрисида етарли даражада тўла информацияни ўз ичига олиши керак.

9. Информациянинг ишончли бўлиши самарали иқтисодий анализнинг зарур шартидир. Агар асосий, бошланғич маълумотлар аниқ бўлмаса, расчёт натижалари хато бўлиши турган гап ва улардан тўғри хуносалар чиқариб бўлмайди. Бўлинмалар ишини анализ қилаётганда буни ҳисобга олиш керак. Анализ учун керакли маълумотлар дастлабки учёт ҳужжатларидан бўлади. Бундай учётни олиб боришга бўлинма раҳбарлари жуда ҳушёрлик билан эътибор беришлари керак.

Иқтисодий анализ миқёслари ва чуқурлиги, бу анализ қамраб олган күрсаткичлар анализ олиб борилаёт-ган даврга боғлиқ. Турли даврларни олиб иқтисодий анализ қилаётгандан раҳбар ишининг хусусиятлари қандай бўлишини қараб чиқамиз.

Раҳбарларнинг бу ишида кундалик анализ муҳим ўрин тутади. У қисқа бўлиши ва кўп вақт олмаслиги керак. Уни қуйидаги кўрсаткичлар бўйича ўтказиш мақсадга мувофиқдир:

а) ишлар плани ва маҳсулот ишлаб чиқариш планинг бажарилиши ва унинг сифати. Бундай анализ айрим ишлар ва маҳсулот турлари бўйича олиб борилади. Анализ жорий кун учун ва ўтган бутун вақт учун (ўсиб борувчи якунда) берилади. Натурал ифодадаги ва таққосланувчи баҳодаги маълумотлардан фойдаланилади. Абсолют маълумотлар ва уларнинг план кўрсаткичлари билан нисбати (процентларда) анализ қилинади. Анализ умуман бутун бўлинма бўйича ҳам, ходимлар категориялари ёки ишловчилар группаси бўйича (тракторчи-машинистлар, от-олов ва қўлда қилинадиган ишларнинг бажарилиши, чорвачиликка хизмат кўрсатиш ишлари ва ҳоказолар бўйича) ҳам олиб борилади;

б) мавжуд иш кучи ва ундан фойдаланиш. Ходимларнинг категориялари бўйича ишчиларнинг умумий сони, ишланган вақт миқдори, йўқотилган иш вақти ва йўқотиш сабаблари акс эттирилади;

в) мавжуд техника ва ундан фойдаланиш. Машиналарнинг турлари бўйича анализ қилинади, уларнинг иш маҳсули (натура ҳолида ва нормага нисбатан процент ҳисобида) ҳамда йўқотилган вақт ва унинг сабаблари ҳисобга олинади;

г) ёнилғи-мойлаш материаллари сарфи. Анализ ҳар бир трактор бўйича олиб борилади;

д) ем-хашак сарфи. Анализ чорва молларнинг ҳар бир группаси бўйича олиб борилади.

Бундан ташқари, кундалик анализда ишлаб чиқаришнинг нормал боришидаги алоҳида бузишларни ўрганишга катта эътибор берилади. Чунончи, ишларни бажараётгандан йўл қўйилган брак ва унинг натижасида кўрилган зарар, авария ҳоллари ва уларнинг сабабларини ҳамда бунга айбдор шахсларни аниқлаш ҳисобга олинади.

Бунда муфассал кундалик анализ бригадир, звено бошлиги ва ферма мудири томонидан айрим экин, ишлар тури, машина, чорва моллар группаси бўйича ҳамда ҳар бир меҳнат колективи ва ҳар бир ходим бўйича олиб борилади. Бўлим ёки цех раҳбари учун бундай деталлаштириш зарурати йўқ. Уларнинг умуман юқоридаги кўрсаткичлар асосида фақат бутун бригадалар ва механизациялаштирилган звенолар бўйича кундалик анализ олиб боришининг ўзи кифоя қиласди.

Кейинги босқич — беш кунлик, ҳафталик ёки декадалик анализ, яъни план-наряд қанча муддатга белгиланган бўлса шунча муддатли анализ. У кундалик анализ қандай кўрсаткичлар бўйича ўтказилса шундай кўрсаткичлар бўйича ўтказилади. Бу анализ кундалик маълумотлар йиғиндисидан иборат бўлиб, шу асосда ўтган муддатдаги иш натижалари таққослаб кўрилади. План-наряд анализи ишнинг бажарилиш суръатларини, меҳнатнинг ташкил қилинишини яхшироқ баҳолашга имкон беради. Бундай оператив анализ натижалари ишлаб чиқаришнинг бориши устидан фаол контролъ қилиб туришга ёрдам беради.

Хўжалик ҳисобидаги бўлинмалар раҳбарларининг фаолиятида ишлаб чиқаришнинг ойлик ёки айрим ишлар давридаги натижаларини анализ қилиш алоҳида аҳамиятга эгадир.

Ойлик ёки қишлоқ хўжалик ишлари давридаги ишлаб чиқариш натижаларини анализ қилиш бўлинманинг календарга ажратилган йиллик ишлаб чиқариш топшириқлари кўрсаткичлари бўйича ва асосий қишлоқ хўжалик ишларини бажариш учун тузилган иш планлари кўрсаткичлари бўйича олиб борилади.

Кундалик анализда ишлаб чиқариш ҳисоботи муҳим ўрин тутади. Ишлаб чиқариш ҳисоботини бўлинма раҳбари йиллик планнинг бажарилишини контролъ қилиб туриш мақсадида ҳар ой учун ёки иш даврлари бўйича тузиб чиқади. Бўлинманинг ойлик ҳисоботида ишлаб чиқарилган маҳсулот миқдори ёки бажарилган ишлар ҳажми, шунингдек элементлар бўйича сарфлар кўрсатилади. Маҳсулотлар (ишлар) ва сарфларнинг ҳақиқий ҳажми планли ишлар ва сарфлар ҳажми билан таққосланади.

Деҳқончиликда бу анализ экинлар ёки ишлар бўйича олиб борилади. Сарфлар анализи ҳар бир гектар экин

майдони ёки иш бирлиги бўйича қилинади. Натижада маҳсулот ишлаб чиқариш ва тугалланмаган ишлар бўйича ишлар планинг бажарилиш даражаси, шунингдек ҳар бир иш бирлиги ва амалда қилинган жами ишлар ҳажми ҳисобига иқтисод қилиб қолинган ёки ортиқча сарфлаб юборилган маблағлар миқдори аниқлаб чиқлади.

Анализ формалари турлича бўлиши мумкин. Лекин ҳар қандай форма иш ва сарфларнинг пландаги ҳажми билан ҳақиқий ҳажмини бўлинманинг йиллик ишлаб чиқариш вазифаси кўрсаткичлари доирасида таққослаб кўришга имкон бериши керак. Анализнинг ва ишлаб чиқаришни бошқаришнинг оперативлигини ошириш учун кўп хўжаликларда хўжалик ҳисобидаги бўлинмаларнинг ойлик вазифалари ва бу вазифаларни бажариш тўғрисидаги ҳисобот маълумотлари ягона формага бирлаштирилган. Бу форма «план-ҳисобот» деб аталади.

Чорвачилик бригадалари ва фермаларида ойлик анализ ҳайвонларнинг турларига қараб олиб борилади. Деҳқончиликдаги сингари, бундай анализ формалари турлича бўлиши мумкин. Бундай анализ Куйбишев обlastinинг кўпгина хўжаликлирида қандай олиб бориллаётганлигини кўрсатиб ўтамиз. Бу ерда тузиладиган ойлик план-ҳисоботларда икки бўлим бўлади. Биринчи бўлимда ферма бўйича маҳсулот этиштириш натижалари анализ қилинади. Иккинчи бўлимда фермадаги ишлаб чиқариш харажатлари батафсил анализ қилиб берилади.

План-ҳисоботдаги маълумотлар ҳар томонлама анализ қилиш учун яхши материалдир. Бу ерда муҳим бир моментни қайд қилиб ўтамиз. Ферма белгиланган сарф лимитларини қандай бажарганинги аниқлаш учун бутун маҳсулотга қилинган ҳақиқий сарфларни пландаги умумий сарфлар ҳажми билан таққослаб бўлмайди. Планли сарфлар лимитини маҳсулотнинг ҳақиқий миқдорини ҳисобга олиб ўзгартиш керак. Бунинг учун агар маҳсулот бирлиги ҳисобига планли сарфлар нормативига асосланилса, ферма маҳсулотнинг ҳақиқий ҳажмига қанча маблағ сарфлай олиши аниқланади. Фараз қилайлик, фермадаги планли сарфлар лимити ойига 11278 сўм бўлса-да, ҳақиқатда 12460 сўм сарфланган. Лекин пландагидан 18,2 процент кўп (111 центнер ўрнига 131,2 центнер) маҳсулот олинган. Ҳақиқий ҳосил

қилинган маҳсулотга планли сарфлар лимити 13330 сўмни ташкил этади (101,6 сўм·131,2 ү). Бу суммани ҳақиқий харажатлар (12 460 сўм) билан таққослаб, қанча маблағ иқтисод қилиб қолинганини аниқлаймиз. Ў 870 сўмга teng (13330 сўм — 12460 сўм).

Шундай ҳисобот ва бошқа ҳужжатлар асосида ўтказиладиган ойлик анализда кундалик натижалар бўйича анализ қилганда ўрганиш мумкин бўлмаган ёки қийин бўлган кўрсаткичларга айниқса катта эътибор берилади. Бунда ишнинг қўйидаги томонлари айниқса муфассал анализ қилинади:

белгиланган технологияга риоя қилиш. Ҳақиқатда қилинган ишлар ҳажми, муддати ва бажариш навбати иш планларида, технология карталарида ва бошқа ҳужжатларда назарда тутилган кўрсаткичларга қанчалик мувофиқ келиши аниқланади;

куч ва иш машиналарининг асосий маркаларидан фойдаланиш. Ҳар бир машина бўйича қилинган иш, сарфланган ёнилги ва ёғ, ремонт ва техникавий парвариш учун қилинган сарфлар анализ қилинади;

чорва молларнинг маҳсулдорлиги. Молларнинг ҳар бир группаси бўйича анализ қилинади;

поданинг состави, такрор ишлаб чиқарилиши ва обороти. Молларнинг турлари ва ёш группалари бўйича бажарилади;

материаллардан фойдаланиш. Уларни сарфлаш ҳам умумий ҳажми бўйича, ҳам маҳсулот (иш) бирлиги бўйича анализ қилинади. Анализ материалларнинг айрим турлари (уруглик, ёнилги, ўғит, заҳарли химикатлар, ем-хашак, медикаментлар ва бошқалар) бўйича олиб борилади;

иш кучи билан таъминланиш даражаси, унинг сифат состави, ҳаракати ва фойдаланилиши. Амалда таркиб топган иш кучи баланси ходимларнинг категориялари ва касбкорликлар бўйича ўрганилади, меҳнат ресурсларидан фойдаланиш ўрганилади, кадрлар қўнимсизлиги ва унинг сабаблари аниқланади;

меҳнат ҳақи фондидан фойдаланиш. Меҳнатга ҳақ тўлаш даражаси ва структураси ходимларнинг категориялари бўйича таққослаб чиқилади, тежамнинг ёки ортиқча харажатнинг миқдори ва сабаблари қилинган ишларнинг ва ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг ҳақиқий ҳажми ҳисобга олинган ҳолда аниқлаб чиқилади;

маҳсулот бирлигига тўғри келадиган меҳнат сарфи (киши-соатларда ва киши-кунларда);

иш нормаларининг (асосий ишларда) ва ишлаш нормаларининг (ҳар бир ходим ёки ходимлар категорияси бўйича) бажарилиши.

Қишлоқ хўжалик ишларини ойлар ёки даврлар бўйича бундай ҳар томонлама анализ қилиш маҳсулот миқдори ва уни ишлаб чиқариш чиқимлари бўйича йиллик планнинг бажарилиши тўғрисида асосли прогнозлар қилишга имкон беради. Бу эса раҳбарларнинг белгилangan планларни бажариш резервларини аниқлаш ва улардан фойдаланиш учун колективни ўз вақтида сафарбар қилишига имкон беради.

Бўлинмаларнинг йиллик фаолияти натижаларини анализ қилиш кўпроқ кўрсаткичлар бўйича олиб борилади. Бунда барча мавжуд ресурслардан фойдаланишини баҳолашга имкон берувчи умумлаштирилган иқтисодий кўрсаткичлар айниқса муҳим аҳамиятга эгадир. Бўлинманинг бир йиллик ишини анализ қилишнинг асосий обьектлари қўйидагилардир:

маҳсулот ишлаб чиқариш, реализация қилиш планининг бажарилиши (маҳсулот сифатини ҳисобга олганда);

қишлоқ хўжалик экинларининг ҳосилдорлиги ва ҳайвонларнинг маҳсулдорлиги;

ер ресурсларидан фойдаланиш;

асосий ишлаб чиқариш фондларидан фойдаланиш;

меҳнат ресурсларидан фойдаланиш;

меҳнат ҳақи фондидан фойдаланиш;

меҳнат унумдорлигини анализ қилиш;

маҳсулот таннархини анализ қилиш;

ишлаб чиқаришнинг рентабеллигини анализ қилиш.

Юқорида санаб ўтилган кўрсаткичлардан энг муҳим ларининг анализини бирмунча муфассалроқ қараб чиқамиз. Аввало маҳсулот ишлаб чиқариш планининг бажарилиши устида тўхталиб ўтамиз. Маҳсулот миқдорини анализ қилиш вақтида унинг ҳажмига турли факторларнинг таъсирини ўрганмоқ керак. Деҳқончиликда маҳсулотнинг умумий миқдори экин майдонига ва ҳосилдорликка боғлиқ. Фараз қиласайлик, план бўйича бригадада дон экинлари майдони 600 гектар бўлса-да, амалда 550 гектар ерга дон экилган, ҳар бир гектар майдондан пландаги 15 центнер ўрнига 20 центнердан йигиб олин-

ган. Доннинг ялпи ҳосили пландаги 9000 центнер (15 ү. 600 га) ўрнига 11000 центнер (20 ү. 550 га) ни ташкил этган. Бригада пландан ташқари 2000 центнер (11000 ү — 9000 ү) дон олган. План 22 процент ошириб бажарилган (11000 ү : 9000 ү = 1,22, ёки 122 процент).

Энди экин майдони бўйича ва ҳосилдорлик бўйича пландинг бажарилиши ялпи дон ҳосилига қандай таъсир этганлигини аниқлаб чиқамиз. Ҳисоб бундай бўлади. Экин майдони пландагига нисбатан 50 гектар (600 га — 550 га), ёки тахминан 8,3 процент ($50 \text{ га} : 600 \text{ га} = 0,083$, ёки 8,3 процент) кам бўлиб чиқди. Бу факторнинг таъсирини аниқламоқ учун бошқа факторнинг (ҳосилдорликнинг) пландаги даражасини ўзгартирмасдан оламиз. Бундай деб муҳокама юритамиз: бригада ҳосилдорлик пландагича бўлганда шу 50 гектар ердан канча дон олган бўлур эди. Бунинг учун 15 центнерни 50 гектарга кўпайтирамиз ва 750 центнер ҳосил қиласиз. Демак, экин майдонининг пландагига нисбатан 50 гектар камайиши ялпи дон ҳосилини 750 центнер камайтирган.

Энди бошқа факторнинг, яъни ҳосилдорликнинг таъсирини аниқлаб оламиз. Ҳосилдорлик планда назарда тутилганига нисбатан 5 центнер ($20 \text{ ү} — 15 \text{ ү}$) ёки 33 процент кўпайган ($20 \text{ ү} : 15 \text{ ү} = 1,33$, ёки 133 процент). 550 гектар майдонининг ҳаммасидан қўшимча равища 2750 центнер дон олинган ($5 \text{ ү} \cdot 550 \text{ га}$). Ҳосилдорликнинг ошиши ҳисобидан қўшимча дон йигиб олиш экин майдонининг қисқариши орқасида олинмай қолган ҳосилнинг ўрнини қоплайди. Бригадада ялпи дон ҳосили плани 2000 центнер ($2750 \text{ ү} — 750 \text{ ү}$) ошириб бажарилган экан.

Бу расчётларнинг ҳаммасини қўйидагича система-лаштириб берамиз.

-
1. Экин майдонининг ўзгариши: $15 \text{ ү} \cdot (550 \text{ га} — 600 \text{ га}) = — 750 \text{ ү}$
 2. Ҳосилдорликнинг ўзгариши: $(20 \text{ ү} — 15 \text{ ү}) \cdot 550 \text{ га} = + 2750 \text{ ү}$
-

Жами . . . + 2000 ү

Чорвачиликда худди шундай йўл билан энг муҳим икки факторнинг — чорва туёғи ва унинг маҳсулдорлигининг маҳсулот миқдорига таъсири анализ қилинади.

Маҳсулот ишлаб чиқаришни анализ қилиш бу билан тамом бўлмайди. Бу фақат анализнинг бошланиши, би-

ринчи босқичидир, холос. Шундан кейин күпгина конкрет факторларнинг маҳсулот миқдорига таъсирини батаф- сил ўрганиб чиқмоқ керак. Деҳқончиликда ҳосилдорликка таъсир этувчи шароитни айниқса диққат билан қараб чиқмоқ керак. Аслида, бу қишлоқ хўжалик экинлари ялпи ҳосилини кўпайтиришнинг бош факторидир. Ҳар бир айrim хўжалик доирасида экин майдонларини кен- гайтириш имкони анча чекланган. Интенсификация шароитида маҳсулот етиширишни кўпайтиришга асосан ҳосилдорликни ошириш ҳисобидан эришилади.

Ҳосилдорлик кўпгина шароитларга боғлиқ. Ўғит қўл- ланиш, ишлаб чиқаришни механизациялаш, қишлоқ хў- жалик экинлари навлари, агротехника, ишларни бажа- риш муддатлари ва бошқалар катта роль ўйнайди. Ҳосилдорликнинг ўзгаришини анализ қилаётганда юқо- рида санаб ўтилган факторлардан ва ҳосилдорликни оширишнинг бошқа факторларидан бўлинмада қандай фойдаланилаётганлигини диққат билан қараб чиқмоқ керак.

Чорвачиликда чорва моллар туёгини кўпайтириш ва уларнинг маҳсулдорлигини ошириш имконияти анализ қилинади. Чорва молларни кўпайтириш ем-хашак база- сига, чорвачилик биноларининг мавжудлигига ва хўжа- ликнинг меҳнат ресурслари билан қанчалик таъминлан- ган бўлишига боғлиқ. Бу факторлар ҳайвонларнинг маҳсулдорлигига ҳам таъсир этади. Бундан ташқари, молнинг зотини, зооветеринария ишлари аҳволини ва бошқаларни ҳисобга олмоқ керак. Чорва моллар сонини анализ қилаётганда подани тақрор ишлаб чиқариш қан- дай йўлга қўйилганлигини диққат билан қараб чиқиши: янги туғилган ва ўстирилаётган, катта ёшдаги моллар группасига ўтказилган, давлатга сотилган, яроқсиз деб топилган, нобуд бўлган моллар сонини ва ҳоказоларни ҳисобга олиш керак. Бу анализ бутун ферма бўйича ҳам, молларнинг айrim группалари бўйича ҳам қилинади. Ем-хашак сарфи чорва туёғи бўйича ҳам, маҳсулот бир- лиги бўйича ҳам анализ қилинади. Бунда ем-хашак сарфини центнерга ёки ем-хашак бирлигига айлантириб ҳисоблаш керак, ем-хашакларнинг баланслилик дара- жаси ҳазм бўлувчи протеин бўйича ҳисоблаб чиқи- лади.

Маҳсулот миқдори, бошқа кўрсаткичлар сингари, муайян бўлинманинг ишигагина боғлиқ эмас. Ташқи

шароитлар ҳам катта таъсир күрсатади; план түзиш вақтида бундай шароитларни ҳамиша ҳам назарда тутиб бўлмайди. Ҳақиқий кўрсаткичларни пландаги кўрсаткичлар билан, ёки ўтган йиллардаги тегишли кўрсаткичлар билан таққослаётганда буларнинг ҳамасини ҳисобга олмоқ керак.

Планнинг бажарилишига баҳо берадиганда ташқи факторларнинг таъсирини қандай ҳисобга олиш кераклигини шартли бир мисолда кўрсатиб ўтамиш.

1. Айтайлик, трактор-далачилик бригадасида дастлабки план бўйича 400 минг сўмлик маҳсулот ишлаб чиқариш керак эди.

2. Ҳақиқатда 470 минг сўмлик маҳсулот олинган.

3. Пландан ташқари 70 минг сўмлик маҳсулот ҳосил қилинган.

4. Бригадага боғлиқ бўлмаган сабабларга кўра экин майдонлари структураси ўзгарган. Бунинг орқасида ялпи ҳосил 15 минг сўмлик камайган.

5. Ҳосилдорлик ўсиб, маҳсулот ҳажмини 60 минг сўмлик кўпайтирган. Бундан 25 минг сўми қўшимча ўфит бериш ҳисобидап олинган бўлса, 35 минг сўми бригада колективининг яхши ишлаши натижасида олинган.

6. Маҳсулот ҳажми бўйича дастлабки план 15 минг сўмлик камайган ва 25 минг сўмлик кўпайган. Натижада тузатилган план 410 минг сўмни ташкил этган (400 минг сўм — 15 минг сўм + 25 минг сўм).

7. Шу аниқлаштирилган пландан ташқари 60 минг сўмлик маҳсулот олинган (470 минг сўм — 410 минг сўм), бу эса бригада ишини баҳолашда ва моддий рагбатлантиришда ҳисобга олинади.

Иш якунларини анализ қилаётганда маҳсулотни хўжалик ҳисобини ишлаб чиқаётганда ҳисобга олинган баҳолар билан баҳоламоқ керак. Агар йил охирида маҳсулотни ҳисобга олишда ва сарфларни баҳолашда бошқа баҳолар қўлланиладиган бўлса, у ҳолда ҳосил қилинган кўрсаткичлар хўжалик ҳисобидаги бўлинма ишининг сифати тўғрисида тўғри тасаввур бермайди. Улар турли баҳолар қўлланилганлиги учунгина пландагидан юқори ёки паст бўлиши мумкин. Шунинг учун кўп хўжаликлар маҳсулотга расчёт баҳоларини қўллайдилар, булардан хўжалик ҳисоби планларини тузишда ҳам, уларнинг бажарилишини баҳолашда ҳам фойдаланилади.

Маҳсулот таннархининг анализи

Бўлинманинг хўжалик ҳисобига асосланган фаолиятига якун ясаётганда маҳсулот таннархини камайтириш юзасидан қилинган ишларни ҳар томонлама анализ қилмоқ керак. Бу анализнинг аҳамияти шу билан аниқланадики, таннарх колхоз ва совхозларнинг хўжалик ҳисобидаги бўлинмалари ишининг кўрсаткичлари системасида муҳим ўрин эгаллади. Таннарх маҳсулот бирлигига қилинган меҳнат сарфини ҳам, моддий маблағлар сарфини ҳам ўз ичига олади. Бутун хўжалик бўйича ва бўлинмалар бўйича ишлаб чиқаришнинг самардорлигини анализ қилиш вақтида шу моментни ҳисобга олмоқ керак. Гап шундаки, меҳнат сарфининг камайиши ҳамиша ҳам бутун маҳсулот таннархининг камайишига олиб келавермайди. Бунда моддий сарфлар қандай ўзгаришини ҳисобга олиш муҳимдир.

Одатда, меҳнат унумдорлиги механизациялаш асосида, қўл меҳнатини машина меҳнати билан ёки бир хил машиналарни бошқа хил машиналар билан алмаштириш асосида ошиб боради. Лекин баъзан моддий сарфларнинг ўсиши меҳнат сарфининг камайишидан ошиб кетади. Натижада у ёки бу ишни бажариш учун ёки маҳсулот бирлиги учун қилинган умумий сарфлар (таннарх) камаймайди, балки ошиб кетади.

Бўлинманинг турли тармоқларида меҳнат унумдорлиги ва маҳсулот таннархи қандай ўзгараётганлигини, меҳнат унумдорлигининг ўсиши ҳамиша ҳам маҳсулот таннархининг камайиши билан бирга борадими-йўқми эканлигини анализ қилмоқ керак. Агар меҳнат сарфи анча-мунча камайганда ҳам таннарх камаймаса, у ҳолда моддий сарфларнинг бундай ўсиб кетишининг сабабини, унинг ўринли ёки ўринли эмаслигини аниқламоқ керак. Муайян шароитда, ва аввало иш кучи етишмаётганда ҳамма нарсани меҳнат сарфини камайтиришга бўйсундириш муҳим, албатта. Бундай ҳолда меҳнат сарфини тежаб қолишдан ошиб кетадиган миқдорда кўплаб қўшимча моддий маблағлар сарфлаш ўринли бўлади. Лекин хўжалик иш кучига танқислик сезмаётган нормал шароитда меҳнат унумдорлигининг ўсиши маҳсулот таннархининг камайиши билан бирга боришини таъминлашга ҳаракат қилмоқ керак.

Таннарх мазмунини, унинг ишлаб чиқариш самара-

дорлигининг бошқа кўрсаткичлари билан алоқадорлиги-ни қараб чиқаётганда шуни таъкидламоқ керакки, таннархга барча сарфлар элементи (мехнат ва моддий сарфлар) уларнинг натура ўлчовида эмас, балки пул ифодасида киритилади. Бу таннарх динамикасини кейинги анализ қилиш учун муҳимдир. Колхоз ва совхозларда маҳсулот таннархининг ўзгаришига меҳнат ва маблағлар сарфи ўзгарганлигигина эмас, балки шу сарфларнинг таннархга киритилган баҳоси ўзгарганлиги ҳам сабаб бўлади.

Бўлинма раҳбари колективнинг эътиборини таннархни пасайтиришга актив жалб қила олиши учун у маҳсулот таннархи нимадан таркиб топишими, унинг структураси қандайлигини яхши билиши керак. Ҳозирги вақтда колхоз ва совхозларда таннарх калькуляцияси унификациялаштирилган, таннархда айни бир хил сарф элементлари кўрсатилади. Деҳқончилик ва чорвачилик маҳсулоти таннархидаги сарфларнинг асосий элементлари мана бундай:

Деҳқончилик

1. Меҳнат ҳақи устамалари билан бирга (соцстрах ва бошқалар)
2. Урунлик
3. Енилғи ва мойлаш материаллари
4. Ўғитлар (минерал ва органик ўғитлар)
5. Автотранспорт
6. Асосий воситалар амортизацияси
7. Асосий воситаларнинг жорий ремонти
8. Бошқа асосий сарфлар
9. Умумицлаб чиқариш ва умумхўжалик харажатлари

Чорвачилик

1. Меҳнат ҳақи устамалари билан бирга (соцстрах ва бошқалар)
2. Ен-хащак
3. Автотранспорт*
4. Асосий воситалар амортизацияси
5. Асосий воситаларнинг жорий ремонти
6. Бошқа асосий сарфлар
7. Умумицлаб чиқариш ва умумхўжалик харажатлари

*Совхозларда чорвачилик маҳсулоти таннархида автотранспортга қилишган харажатлар алоҳида кўрсатилмайди.

Бўлинмалар (фермалар, бригадалар ва бошқалар) бўйича таннарх структурасини қараб чиқаётганда у бутун хўжаликдаги таннарх структурасидан бирмунча фарқ қилишини ҳисобга олмоқ керак. Бўлинма маҳсулот-

ти таннархига сарфларнинг фақат шундай элементлари киритиладики, буларнинг миқдори ишлаб чиқариш участкалари коллективларига боғлиқ бўлади, жумладан у таннархга умумхўжалик харажатлари кирмайди. Хўжаликнинг йиллик ҳисоботи бўлинмалар бўйича таннарх структураси тўғрисидаги маълумотларни ўз ичига олмайди, буларни бошланғич ҳужжатлардан олиш керак.

Таннарх структурасини анализ қилиш уни камайтириш йўлларини чуқур тушунишга ёрдам беради. Таннарх структурасининг юқорида санаб ўтилган ҳар бир элементи бўйича таннархни камайтириш резервларини қараб чиқишдан олдин колхоз ва совхозларда таннархни камайтиришнинг барча йўналишларини умумий тарзда акс эттирувчи ва ўзига олувчи энг муҳим икки факторни яхшилаб анализ қилиб чиқиш керак. Бу моддий ишлаб чиқариш тармоги бўлган қишлоқ хўжалигининг спецификаси билан боғлиқдир. Деҳқончиликда маҳсулот олиш ердан фойдаланиш билан, чорвачиликда — чорва моллар ўстириш билан боғлиқдир. Бинобарин, қилинаётган сарфларнинг ҳаммаси бевосита маҳсулот учун кетмайди, балки фойдаланилаётган ер майдонига ва чорва моллар боқишига кетади. Маҳсулот таннархи пировардидаги ёки бу экиннинг ҳар бир бош молга қанча сарф қилинганлигига ва бунинг қандай самара берганлигига, қишлоқ хўжалик экинларининг ҳосилдорлиги ва чорва молларнинг маҳсулдорлиги қандайлигига боғлиқ.

Бу икки аспектни ўз бўлинмасининг материаллари асосида ҳақиқий маълумотларни планда назарда тутилган маълумотлар билан тақдослаб кўриш йўли билан ҳам, бир қанча йиллардаги ҳақиқий кўрсаткичларни тақдослаш орқали ҳам анализ қилиб чиқиши мақсадга мувофиқдир. Буни шартли бир мисолда кўрсатиб ўтамиш. Айтайлик, анализ қилинаётган даврда бригадада 1 гектар дон экинлари майдонига қилинган сарфлар кўпайиб, 45 сўмдан 60 сўмга етган ёки 33 процент ошган. Дон экинлари ҳосилдорлиги шу давр ичida 10 центнердан 15 центнерга етган ёки 50 процент ошган. Натижада 1 центнер доннинг таннархи 4,5 сўмдан (45 сўм: 10 ц) 4,0 сўмга (60 сўм: 15 ц) тушган, яъни 11,2 процент камайган.

Яққолроқ бўлсин учун бу ҳисобларни қўйидагича системалаштириш мумкин:

	Биринчи давр	Иккинчи давр	Ўзгариш, процент
1. 1 гектар дон экинлари майдонига қилинган сарфлар, сўм	45	60	133
2. Ҳосилдорлик, гектарига центнер :	10	15	150
3. 1 центнер доннинг таннахти, сўм :	4,5	4,0	88,8

У ёки бу сарфларни камайтириш резервларини анализ қилаётганда буларнинг маҳсулот бутун таннахини пасайтиришга таъсирини кўриш керак. Айтайлик, 1 центнер чўчқа гўшти етиштириш учун ем-хашиб сарфини 10 процент камайтириш имкони аниқланган бўлсин. Бу камайиш чўчқа гўштининг бутун таннахини камайтиришга қандай таъсири қиласди? Бунинг учун ем-хашибка қилинган сарфларнинг маҳсулот таннахидаги саломини билиш керак. Фараз қилайлик, чўчқаларнинг қўшимча вазни таннахининг 60 процента ем-хашибка тўғри келади (бу мамлакатнинг бутун колхоз ва совхозларидаги ҳақиқий маълумотларга яқинидир). Шунда ем-хашибка қилинадиган сарфларни 10 процент камайтириш натижасида чўчқаларнинг қўшимча вазнининг таннахти 6 процент камаяди ($\frac{60 \cdot 10}{100} = 6$).

Маҳсулот таннахига бошқа сарфлар элементининг таъсирини ҳам шу йўл билан ҳисоблаб чиқиш мумкин.

Маҳсулот таннахини ва уни камайтириш йўлларини қараб чиқиш фойда ва рентабелликни анализ қилишга олиб келади.

Фойда ва рентабелликнинг анализи

Фойда ва рентабеллик кўрсаткичлари ўз мазмуни ва ҳисоблаш методикаси жиҳатидан бир-бири билан маҳкам боғлиқлиги сабабли уларни биргаликда анализ қилиш мақсадга мувофиқдир. Бу кўрсаткичларни анализ қилишга киришаётганда раҳбар *фойда нима, у қандай ҳисоблаб чиқиласди ва унинг миқдори нимага боғлиқ эканлигини яхши аниқлаб олиши керак*. Фойда ва рентабеллик маҳсулот ишлаб чиқаришга қилинган сарфлар даражасини ҳам, хўжалик ишининг бошқа томонларини ҳам (маҳсулот сифати, баҳоси ва бошқаларни ҳам) умумлашган тарзда акс эттиради.

Шу муносабат билан фойда ва рентабелликни ҳисоблаш методикаси ҳақида қісқача тұхталиб үтамиз. Үларни ҳисоблаш методикаси бу күрсаткычларнинг иқтисодий мазмунини чуқурроқ билиб олишга ёрдам беради. Фойда маҳсулотнинг баҳоси билан таннархи ўртасидаги тафвутдир. Агар, масалан, 1 центнер доннинг таннархи 6 сүм, баҳоси 9 сүм бўлса, ҳар бир центнер дондан олинадиган фойда 3 сүмни (9 сүм — 6 сүм) ташкил этади. Бу ҳисобни қўйидаги формула билан ифодалаш мумкин:

$$\Phi = B - T,$$

бунда Φ — фойда;

B — баҳо;

T — маҳсулот таннархи.

Фойдани 1 центнер маҳсулот ҳисобидан ҳам, бутун маҳсулот ҳажми бўйича ҳам ҳисоблаб чиқиш мумкин. Униси ҳам, буниси ҳам муҳим. Бир центнер маҳсулот ҳисобидан оддий ҳисоблаб чиқиш фойданинг нимага боғлиқлигини ва унинг сарфларга нисбати қандайлигини тушунарли формада кўрсатиб беради. Фойдани тармоқнинг умумий даромадлардаги ўрнини, ишлаб чиқаришни кенгайтириш ва фойда сарфланадиган бошқа эҳтиёжларни қондириш имкониятларини тушуниб олишга имкон беради.

Рентабеллик кўрсаткичини бирмунча муфассалроқ анализ қилиб чиқиш керак. Дастрлаб раҳбар рентабеллик нима эканлигини, унинг қандай белгиланишини ва қандай факторларга боғлиқлигини аниқлаб олади.

Рентабелликни ҳисоблашнинг икки методи мавжудлигини билиш ва рентабелликнинг икки кўрсаткичи зарурлигини, уларнинг иқтисодий аҳамиятини ва уларни ҳисоблаш методикасини тушуниш муҳимдир.

Рентабелликнинг икки кўрсаткичини ҳисоблаш методикасини баён қилишдан, уларнинг ҳар бирiga характеристика беришдан аввал рентабеллик кўрсаткичининг умумий маъноси ва вазифасини очиб берамиз. Рентабеллик фойданинг маҳсулот ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлган ресурслар ва сарфларга нисбатини акс эттиради. Қандай ресурслар ва сарфлар тўғрисида сўз бораётганлигига қараб рентабелликнинг икки кўрсаткичи бир-биридан фарқ қилинади.

Рентабелликнинг биринчи кўрсаткичи фойданинг маҳсулот таннархига нисбатидан иборат. Бу кўрсаткични ҳи-

соблаш методикасини қуйидаги формула билан ифодалаш мүмкін:

$$P_t = \frac{\Phi}{K} = \frac{K - T}{T},$$

бунда P_t — рентабеллик;

K — маҳсулот қиймати (белгиланған нархлар бүйича);

T — маҳсулот таннархи;

Φ — фойда.

Биринчи метод бүйича айрим маҳсулотлар ишлаб чиқаришнинг рентабеллигини маҳсулот бирлиги бүйича ҳам, бутун маҳсулот ҳажми бүйича ҳам ҳисоблаб чиқиши мүмкін. Бу фикрни тушунтириш учун илгари келтирилген мисолга қайтамиз. 1 центнер доннинг таннархи 6 сүм, баҳоси — 9 сүм ва фойда 3 сүм. Демак, рентабеллик 50 процентта тенг ($3:6=0,5$ ёки 50%). Энди мисолни давом эттирамиз. Айтайлик, бригада 5 минг центнер дон олган бўлсин. Бунда ҳисоб-китоблар қуйидагича бўлади:

1. Дон қиймати 9 сүм·5 минг ң = 45 минг сүм
2. Дон таннархи 6 сүм·5 минг ң = 30 минг сүм
3. Фойда 45 минг сүм — 30 минг сүм = 15 минг сүм
4. Рентабеллик : 15 минг сүм : 30 минг сүм = 0,5 ёки 50%

Айрим тармоқлар бүйича рентабелликни анализ қилиш билан бирга бутун бўлинма бүйича ишлаб чиқариш рентабеллигини ҳам анализ қилиш керак. Бундай рентабелликни ҳисоблаш учун айрим маҳсулотлар бүйича маҳсулот қиймати ва таннархи тўғрисидаги ва айрим маҳсулотлар бўйича фойда тўғрисидаги маълумотларни жамлаб чиқамиз. Колхоз ва совхозларнинг бўлинмаларида ишлаб чиқаришнинг рентабеллигини аниқлаш схемаси 7- жадвалда берилган.

7-жадвал

Тармоқлар ва маҳсулотлар	Маҳсулот қиймати, минг сүм	Маҳсулот таннархи, минг сүм	Фойда (+), зарар (-), минг сүм	Рентабеллик, %
Дон	200	108	+92	85
Қартошка	50	45	+ 5	11
Сут	200	150	+50	33
Чўчқачилик . . .	80	100	-20	-20
Жами	530	403	+127	31

Шу пайтга қадар сўз фойданинг маҳсулот таннархига нисбати сифатида ҳисобланадиган рентабелликнинг анализи тўғрисида борди. Бўлинмаларнинг раҳбарлари ва мутахассислари бу кўрсаткич билан кўпроқ танишлар. Унга кўпроқ эътибор бериш билан бир вақтда шуни таъкидламоқ керакки, у ишлаб чиқаришнинг самарадорлиги ни тўла характеристламайди. Бу кўрсаткич жорий сарфлар ўрнининг қопланиш даражасини, маҳсулот таннархини акс эттиради. Ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини характеристлаш учун эса бу етарли эмас. Гап шундаки, таннарх бўлинма маҳсулот ишлаб чиқариш учун қанча ресурсларга эга эканлигини тўла акс эттирмайди. Колхоз ва совхозларнинг техника билан таъминланиш даражаси ўсиши муносабати билан буни ҳисобга олиш айниқса муҳимдир. Таннархга асосий воситаларнинг (машиналар, турли техника, бинолар ва ҳоказоларнинг) амортизация сигина киритилади. Амортизация проценти юқори эмас. Агар бўлинмада асосий воситалар кўп бўлса, бу таннархга жуда кам, шунда ҳам фақат амортизация орқали таъсир қиласди. Шундай бўлиши ҳам мумкинки, хўжаликнинг икки бўлинмасида маҳсулот таннархи бир хил бўлса-да, лекин шу маҳсулотни ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлган ресурсларнинг (асосий ва оборот маблағларнинг) ҳажми турлича бўлиши мумкин.

Фойданинг маҳсулот таннархига нисбати сифатида ҳисобланадиган рентабеллик ($P_{\text{т}}$) бу ҳақда тўла тасаввур бермайди.

Бундан рентабелликнинг иккинчи кўрсаткичи зарурлиги ва мазмуни келиб чиқади. Бу кўрсаткич *фойданинг асосий ишлаб чиқариш фондлари ва оборот маблағларнинг ўртача йиллик қийматига нисбати сифатида ҳисобланади*. Бу кўрсаткичининг формуласи мана бундай:

$$P_{\text{фд}} = \frac{\Phi}{\bar{Y}_{\text{ас. фд}} + \bar{Y}_{\text{от .м}}} \cdot 100,$$

бунда

$P_{\text{фд}}$ — фондга нисбатан рентабеллик;

Φ — фойда;

$\bar{Y}_{\text{ас. фд}}$ — асосий ишлаб чиқариш фондларининг ўртача йиллик қиймати;

$\bar{Y}_{\text{об.м}}$ — оборот маблағларининг ўртача йиллик қиймати.

Рентабелликнинг бу кўрсаткичи қўлланилаётган барча фондларнинг қопланиш даражасини акс эттиради, бўлинмада асосий ва оборот маблаглари бирлиги ҳисобига қанча фойда яратилишини кўрсатиб беради.

Бўлинманинг иш якунларини анализ қилаётганда таркиб топган рентабеллик даражаси (икки вариантда) пландаги кўрсаткичлар билан таққосланади. Бўлинмада ишлаб чиқариш рентабеллиги бир қанча йиллар мобайнида қандай ўзгарганлигини қараб чиқиш, буни хўжаликнинг бошқа бўлинмаларидағи худди шундай кўрсаткичлар билан таққослаб кўриш керак.

Рентабелликнинг анализи рентабелликни ошириш йўлларини аниқлаш билан тугалланиши керак. Бу дарсликда рентабелликни ошириш резервлари очиб берилмайди. Чунки бунинг учун, аслида ишлаб чиқаришни ривожлантиришнинг барча аспектларини қараб чиқиш керак бўлади. Рентабелликнинг кўрсаткичи — умумлаштирувчи кўрсаткичdir. У, бир томондан, фойдага ва, иккинчи томондан, маҳсулот таннархига ҳамда ишлатилаётган фондлар қийматига боғлиқdir. Фойданинг кўпайишига, маҳсулот таннархнинг камайишига ва ишлаб чиқариш фондларидан рационал фойдаланишга олиб келувчи тадбирларнинг ҳаммаси айни вақтда рентабелликни оширади, рентабелликни ўстириш факторларидир. Бу фикрнинг тушунарли бўлиши учун рентабелликни ҳисоблаш формулаларига қайтмоқ керак. Бу формулалардан шу нарса яққол кўриниб турадики, формула сурати (фойда) қанча катта бўлса ва маҳраж (таннарх ёки фондлар) қанча кичик бўлса, рентабеллик кўрсаткичининг ўзи шунча юқори бўлади. Муҳими, ҳамма ишда ишлаб чиқаришни ривожлантиришнинг конкрет масалаларини ҳал эттаётганда бўлинма раҳбари уларнинг рентабелликка таъсирини унутмаслиги керак.

Фонд самарадорлигининг анализи

Ишлаб чиқариш самарадорлигининг бошқа муҳим кўрсаткичи фонд самарадорлиги дир. Аввало бу кўрсаткичнинг мазмуни тўғрисида тўхталиб ўтамиз. У асосий ишлаб чиқариш фондларининг қопланиш даражасини акс эттиради, бўлинма асосий ишлаб чиқариш фондларининг ҳар бир сўми ҳисобига қанча маҳсулот оли-

шини кўрсатади. Бу кўрсаткич расчётини қўйидаги формулалар билан ифодалаш мумкин:

$$\Phi_{д.с} = \frac{ЯМ}{\bar{I}_{ас·фд}}.$$

бунда $\Phi_{д.с}$ — фонд самарадорлиги;

ЯМ — ялпи маҳсулот;

$\bar{I}_{ас·фд}$ — асосий ишлаб чиқариш фонdlарининг ўртacha йиллик қиймати.

Кўрсаткични ҳисоблаш методикасини конкрет расчётлар билан кўрсатиб ўтамиз. Шартли бир мисол келтирамиз. Фараз қилайлик, бўлинмада 1,0 миллион сўмлик деҳқончилик ва чорвачилик маҳсулоти етиширилган. Қишлоқ хўжалиги учун мўлжалланган асосий ишлаб чиқариш фонdlарининг ўртacha йиллик қиймати 0,9 миллион сўмни ташкил этган. Демак, фонд самарадорлиги 1,12 (1,0:0,9). Бошқача сўзлар билан айтганда, асосий ишлаб чиқариш фонdlарининг ҳар бир сўмига бўлинма 1 сўм 12 тийинлик маҳсулот олади. Расчёт ёрдамчи корхоналар маҳсулоти ҳисобга олинимаган ҳолда қишлоқ хўжалик маҳсулоти бўйича қилинганилиги сабабли, тегишлича, барча асосий ишлаб чиқариш фонdlари эмас, балки факат қишлоқ хўжалиги учун мўлжалланган фонdlар олиниади.

Фонд самарадорлиги расчётининг формуласидан кўриниб турибдики, маҳсулот миқдорининг кўпайишига ва асосий фонdlардан рационал фойдаланишга таъсир этувчи барча факторлар фонд самарадорлигини ошириш факторлари ҳамдир.

Кўпгина районларнинг, жумладан Болтиқбўйидаги районларнинг хўжаликларида иқтисодий ишларни ташкил этиш юзасидан ажойиб тажриба тўпланган. Бу тажрибага кўра, бўлинма раҳбарлари анализ ишларини олиб бораётганларида бош экономист, бош бухгалтер ёки хўжалик раҳбари бошчилигидаги иқтисодий анализ бюроси уларга катта методик ва ташкилий ёрдам кўрсатади.

Иқтисодий анализ бюросининг мажлисида бўлинмаларнинг иш якунлари синчиклаб ўрганилади ва анализ қилинади. Шундан кейин бош мутахассислар ишлаб чиқаришни бевосита бригадаларда, фермаларда ўрганадилар, ишнинг анализ процессида маълум бўлган у ёки бу масалаларини аниқлаштирадилар. Улар шу бўлинма раҳбарларига ишлаб чиқаришни ташкил этишини яхши-

лаш тадбирларини ишлаб чиқиш ва амалга оширишда ёрдам берадилар.

Сўнгра бўлинма раҳбарларининг ишлаб чиқариш топшириқлари ва иш планлари бажарилиши тўғрисидаги ҳисоботлари баланс комиссияларининг мажлисларида ёки колхоз правлениеси мажлисларида муҳокама қилинади. Илғор хўжаликларнинг тажрибаси баланс комиссияларининг мажлисларини бевосита бўлимларда ва бригадаларда ўтказиш яхшироқ эканлигини кўрсатади. Натижаларни бошқа бўлинмалар ва хўжаликларнинг маълумотлари билан таққослаб, ҳар томонлама ўрганиш бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларига ўз колективи фаолиятига чуқурроқ ва объективроқ баҳо бериш имконини беради.

Иқтисодий анализ бюросининг ва баланс комиссияларининг мажлисларида хўжалик фаолиятини анализ қилиш асосида маҳсулот ишлаб чиқаришни кўпайтириш, унинг сифатини яхшилаш, технологияни такомиллаштириш, таннархни камайтириш, меҳнат унумдорлигини ва ишлаб чиқаришнинг рентабеллигини ошириш тадбирлари белгилаб чиқилди. Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари бу тадбирларни олдиндан, колхоз правлениесининг ва баланс комиссияларининг мажлисларидан олдин асослаб қўяди. Шундан кейин хўжаликнинг барча етакчи мутахассислари қатнашадиган бу коллегиал анализ орнлари бўлинмаларнинг раҳбарларига ўз коллективлари фаолиятини яхшилашлари учун самарали ёрдам беради.

Баланс комиссиялари ёки правление мажлислари ясаган якунлар бўйича совхоз директорининг буйруғи чиқарилади (ёки колхоз правлениесининг қарори қабул қилинади), бунда аниқланган камчиликларни бартараф қилиш ва ишлаб чиқаришни ташкил этишини янада такомиллаштириш юзасидан амалий тадбирлар кўрсатиб берилади. Бу қарорларнинг бажарилиши тўғрисида бригадирлар ва бошқарувчилар баланс комиссиясининг (колхоз правлениесининг) навбатдаги мажлисига маълум қиласидилар.

Анализ қилишга бўлинма ходимларининг ҳаммаси жалб этилиши муҳимдир. Анализ натижалари ва ишни яхшилаш бўйича тадбирлар лойиҳаси улар иқтисодий анализ бюроси ва баланс комиссиялари муҳокамасига киритилишидан олдин бўлимлар, бригадалар ва зено-ларнинг ишлаб чиқариш кенгашларида ва советларида

қараб чиқилади. Шундан кейинги давр учун тасдиқланган тадбирлар ва ўзгартиш киритилган иш планлари коллективнинг йигилишларида муҳокама қилинади, уларнинг муваффақиятли бажарилиши юзасидан конкрет тадбирлар белгилаб олинади. Оператив ва йиллик анализ материаллари асосида социалистик мусобақага якун ясалади. Иқтисодий анализ натижалари билан бирга ходимларни доим таништириб бориш мақсадга мувоғиқдир.

**РАҲБАРНИНГ МЕҲНАТНИ ТАШКИЛ ЭТИШНИ
ТАКОМИЛЛАШТИРИШ СОҲАСИДАГИ ФАОЛИЯТИ**

КПСС XXV съездининг қарорларида колхоз ва совхозларда меҳнатни ташкил қилишни муттасил такомиллаштириб бориш вазифаси ўртага қўйилган. Бу масала колхоз ва совхозларнинг бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари ишида ҳамиша кўзга кўринарли ўрин эгаллаб келди. Фан-техника тараққиёти тезлашган ҳозирги шароитда бу масала айниқса катта аҳамиятга эгадир.

Янги техника ва технологиянинг жорий этилиши меҳнатни ташкил этишнинг янги формаларини талаб қиласди. Бу ерда илгариги амалий тажрибанинг ўзи кифоя қилмайди, колхоз ва совхозларнинг бошланғич колективларида меҳнатни ташкил этишни ривожлантиришдаги янги тенденцияларни билиш керак.

Бўлинмаларда меҳнатни ташкил этишни такомиллаштириш кўп масалаларни ўз ичига олади. Меҳнатни ташкил этишни яхшилаш учун техника ўзгаришининг йўналишини, технологиянинг ривожланишини ва уларнинг меҳнатни ташкил этишга таъсирини билиш керак. Ўрта звено раҳбарлари ва мутахассислари ишлаб чиқариш бўлинмалари вариантини танлашда, уларнинг структурасини ва ҳажмини аниқлашда қандай мезонларга амал қилиш кераклигини, буни ўз хўжалигининг конкрет шароитини ҳисобга олган ҳолда қандай қилиб тўғри қилишни яхши билишлари керак.

Бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларига доим бевосита иш жойларида меҳнатни ташкил қилишни яхшилаш билан, меҳнат ва дам олиш режимини тартибга солиш

били шуғулланишга, ҳодимларни илфор мөҳнат усуллариға ўргатишга түғри келади. Шу масалаларнинг ҳаммаси ушбу бобда қараб чиқилади.

1- §. РАҲБАРНИНГ ИШЛАБ ЧИҚАРИШ БЎЛИНМАЛАРИ ТАШКИЛ ЭТИШ СОҲАСИДАГИ ИШЛАРИ

Ишлаб чиқариши ривожлантириш натижалари кўп жиҳатдан ишлаб чиқариш бўлинмалари қанчалик тўғри тузилганлигига боғлиқ. Лекин гап фақат ишлаб чиқариш кўрсаткичларидагина эмас. Соғлом мөҳнат колективини, нормал социал-психологик иш шароитини вужудга келтириш мөҳнатни ташкил этиш формаларини танлашга бевосита боғлиқdir.

Ишлаб чиқариш бўлинмалари ташкилотини тузиш ва такомиллаштиришда колхоз ва совхозларнинг ўрта звено раҳбарлари ва мутахассислари муҳим роль ўйнайдилар. Зотан сўз улар бошқарадиган обьектларни ташкил этиш тўғрисида, улар раҳбарлик қиласидаги ишлаб чиқариш коллективлари тузиш тўғрисида боради.

Бўлинмалар тузиш принциплари

Бўлинмалар тузиш — бир йўла қилинадиган иш эмас. У раҳбарлар ва мутахассисларнинг доимий иш олиб бориши орқасида вужудга келади. Техника ва технология тез ўзгаради, бу эса барча даражадаги ишлаб чиқариши ташкил этиши формасига таъсир қиласи. Бу қонда кўп жиҳатдан хўжалик ичида мөҳнатни ташкил этишга, бўлинмалар тузишга тааллуқлидир. Ишлаб чиқариш ташкилотининг худди шу бошлангич формалари техникага ва технологияга яқинроқ туради, шунинг учун ишлаб чиқариш воситаларини ва технологик усулларни такомиллаштиришнинг таъсирини тез ва бевосита ҳис қиласи.

Шуни ҳисобга олганда колхоз ва совхозларнинг бўлинмаларида мөҳнатни ташкил этиш формаларини тақомиллаштириш ишлари ҳам доимий бўлиши керак. Аммо барча хўжаликларда ҳам шундай қилинмоқда деб бўлмайди. Баъзан колхоз ва совхозларда мөҳнатни ташкил этишининг ўз умрини тугатган илгариги формалари узоқ вақтгача сақланиб қолади. Бундай аҳволга сабаб аввало шуки, раҳбарлар ва мутахассислар бу ишга етар-

ли баҳо бермайдилар. Шунингдек ишлаб чиқариш бўлинмалари тузишнинг бошланғич асосларини ва энг муҳим принципларини етарлича билмайдилар.

Ишлаб чиқариш бўлинмалари ташкил этиш — оддий иш эмас. Бу иш раҳбардан технологик, иқтисодий, социал-психологик ва бошқа масалаларни яхши билишни талаб қиласди. Аввало шуни таъкидлаб ўтмоқ керакки, ишлаб чиқариш бўлинмалари ташкил этишнинг барча хўжаликларда ҳам қўллаш мумкин бўлган ягона методи йўқ. Бироқ, хўжаликларнинг ишлаб чиқариш бўлинмаларини ташкил этишда баъзи бир умумий принциплар бўлиб, буларни ҳисобга олиш раҳбарларга ўз хўжалиги шароитида бўлинмаларни тўғри тузишга имкон беради.

Ишлаб чиқариш бўлинмасини шундай тузиш керакки, токи у ер, техника ва меҳнат ресурсларидан энг самарали фойдаланилишини таъминласин. Бу асосий, бош талабдир.

Бўлинмалар ташкил қилишда уларнинг ҳажми, ишлаб чиқариш структураси, бириктириладиган тармоқлар танлаш муҳим аҳамиятга эга. Ҳар бир тармоқнинг миқёси ва ишлаб чиқаришнинг концентрациялашув даражаси бўлинманинг қанчалик ихтисослашганлигига, ундаги тармоқларнинг сонига бевосита боғлиқдир. Бу эса, ўз навбатида, янги техникани қўлланиш ва илфор технологияни жорий этиш имкониятини белгилаб беради.

Иккинчи томондан, бўлинманинг ҳажми, унинг ихтинослашуви ва ишлаб чиқариш структураси унга ер, техника, иш кучи бириктириб берилаётганда ва иш кучининг малака составини аниқлаётганда ҳисобга олинади.

Бўлинмалар ташкил этилаётганда уларни бошқариш имкони ҳам ҳисобга олинади. Бўлинмаларнинг ҳажмини белгилаетганда бутун хўжалик билан оператив алоқа боғлаш ва айни замонда бўлинманинг ўзи доирасида ишлаб чиқаришни самарали бошқаришни таъминлаш мумкин бўлсин.

Ишлаб чиқариш бўлинмаларининг ташкилоти ва структураси ходимлар составининг доимийлигини таъминлаш, ердан ва асосий воситалардан фойдаланишда хўжасизликка йўл қўймаслиги керак. Маҳсулот миқдори пировардида йил мобайнида бажариладиган барча ишларнинг сифатига боғлиқ. Ходимлар состави доимий бўлгани тақдирдагина ишларнинг сифати юқори бўлиши-

ни таъминлаш осон бўлади. Шундай бўлганда меҳнат ҳақини ҳам ишнинг пировард натижалари билан маҳкам боғлаш мумкин бўлади.

Бўлинмаларнинг ҳажми, танланган тармоқлар ва экинлар шундай бўлиши керакки, токи ходимлар меҳнатини ихтисослаштириш ва уларни йил бўйи иш билан тўла таъминлаш мумкин бўлсин. Бунда асосий ишларнинг ўз кучлари билан бажарилгани маъқул, фақат айрим ҳоллардагина қўшни бўлинмалардан кишилар жалб этиш мумкин. Ўз навбатида шунга интилиш керакки, токи муайян бўлинма колективининг аъзолари бошқа участкаларга камроқ жалб этилсин. Уларни асосан ўз бўлинмасидаги юмушлар ҳисобидан иш билан таъминламоқ керак.

Меҳнатни ташкил қилиш формаларини танлаётганда ҳисобга олиш керак бўлган энг муҳим принципларни шунчаки санаб ўтиш ҳам бу иш қандай мураккаблигини кўрсатади. Бу ишни фақат интуиция ва амалий тажрибага таянишнинг бир ўзи билан бажариб бўлмайди. Бўлинмани ташкил қилиш учун оптималь варианtlарни ахтариша чуқур асосланган, юқори малака талаб қиласиган расчёtlар керак бўлади. Шундай бўлинмани танлаш керакки, у конкрет шароитларда юқорида санаб кўрсатилган турли, баъзан эса бир-бирига зид талаблар ва принципларни энг тўла ҳисобга олишга ва уйғунлаштиришга имкон берсинг.

Чиндан ҳам, бир томондан, шунга ҳаракат қилиш керакки, токи бўлинма доирасида ходимлар меҳнатини ихтисослаштириш таъминлансан. Бу ҳар бир киши бажарадиган ишлар доирасини чеклашни талаб қиласи. Бироқ, иккинчи томондан, барча ходимларнинг йил давомида иш билан тўла машғул бўлишини таъминлаш керак, бу эса улардан турли ишларда фойдаланилаётганида мумкин бўлади. Ёки бошқа бир мисол. Ҳар бир бўлинма ўз составида деярли ҳамма қишлоқ хўжалик ишларини ўз кучлари билан ва ўз ресурслари ҳисобидан бажариш учун етарли одамларга ва техникага эга бўлиши керак. Лекин бунда йилнинг муайян, унча қизғин бўлмаган даврларида иш кучи ва техникадан тўла фойдаланилмаслиги ҳам эҳтимолдан холи эмас.

Ҳар бир бундай ҳолда «ўрта йўлни», бўлинма тузилишининг бу зиддиятли талабларни ҳисобга олувчи энг яхши вариантини топиш муҳимdir.

Бўлинма ташкилотини такомиллаштириш ишида шу масалага оид адабиётни, шунингдек ишлаб чиқаришни ривожлантириша худди шундай шароитга эга бўлган бошқа хўжаликларнинг тажрибасини ўрганиш анча ёрдам беради. Тушунарлики, бу тажрибани айнан кўчириб олмаслик керак, балки ундан ўз хўжалигининг ва ўз бўлинмасининг конкрет шароитини ҳисобга олган ҳолда ижодий фойдаланиш керак.

Ишлаб чиқариш бўлинмалари тузиш ва улар ташкилотини такомиллаштириша шошма-шошарликка ва вақтидан илгари хulosалар чиқаришга йўл қўймаслик керак. Баъзан шундай бўлади. Раҳбарлар бошқа хўжаликда катта самара бераётган меҳнатни ташкил қилишнинг янги прогрессив формаси тўғрисида хабардор бўладилар. Меҳнатни ташкил қилишнинг бу формаси аҳамиятини кўрсатишга интилиб, баҳо беришда унинг ҳақиқий ролини ошириб юборадилар. Меҳнатни ташкил қилишнинг янги формасида барча қийин масалаларни ҳал этишга имкон берувчи ва тез таъсир этувчи универсал воситани кўрмоқчи бўладилар.

Меҳнатни ташкил қилишнинг бу формасини жорий қила бошлайдилар ва натижа шундай бўлиб чиқадики, у кутаётган, очиқдан-очиқ бўрттириб кўрсатилган ва дарҳол қўлга киритилиши лозим бўлган самарани бермайди. Унинг яқингинадаги қизғин тарафдорларининг ҳафсаласи пир бўлади ва улар шоша-пиша меҳнатни ташкил қилишнинг бу формаси бундай конкрет шароитда ўзини оқламайди, деган қатъий хulosалар чиқарадилар. Илгари тузиленган ячейкаларни тарқатиб юборишдан иборат нохуш процесс бошланади. Аслида эса бундай жиддий хulosалар чиқаришга ҳали вақт эрта бўлиши мумкин. Меҳнатни ташкил қилишнинг ҳар қандай янги формаси муайян хўжалик шароитида ўзини кўрсатиши учун маълум вақт керак бўлади.

Тўғри, баъзан шундай бўладики, амалий текширувдан кейин бўлинма ташкил қилишнинг янги формасининг самаралилигига ва уни хўжаликда қўлланишнинг мақсадга мувофиқлилигига шубҳа туғилади. Лекин бундай ҳолда ҳам уни тарқатиб юборишга шошилмаслик керак. Раҳбарлар ва мутахассислар бу ташкилий форма нима учун ўзини оқламаганлигини диққат билан ўрганишлари керак. Кўпинча бунга янги бўлинманинг структурасини, ходимлар составини белгилашда, техникани

комплектлашда, меҳнатга ҳақ тўлаш ва рағбатлантириш системаси ва бошқаларда йўл қўйилган камчиликлар сабаб бўлиши мумкин. Шуларнинг ҳаммасини диққат билан ўрганиб чиққандан кейингина меҳнатни ташкил қилишнинг тегишли формасига узил-кесил баҳо бермоқ керак.

Ишлаб чиқариш бўлинмаларини ташкил этишда асосланилиши лозим бўлган асосий принциплар ва талаблар ана шундай.

Энди колхоз ва совхоз бўлинмалари меҳнатини ташкил қилишнинг асосий формаларини қараб чиқамиз, улар нима, қандай шароитда у ёки бу формани қўлланиш мумкин ва бўлинмаларни ташкил қилиш ва такомиллаштиришда раҳбарлар нимани билишлари керак эканлигини кўрсатиб ўтамиз.

Ишлаб чиқариш бригадаси, унинг формаси ва ривожланиш тенденцияси

Хозирги вақтда колхоз ва совхозларда меҳнатни ташкил қилишнинг энг кўп тарқалган формаси доимий ишлаб чиқариш бригадасидир.

Конкрет шароитга қараб доимий ишлаб чиқариш бригадаларининг турли формалари қўлланилади. Улар ўзлари хизмат қилиувчи тармоқларнинг миқдорига қараб ва техникадан фойдаланишни ташкил этиш формаларига қараб бир-бирларидаи фарқ қиласди. Хизмат қилинувчи тармоқларнинг миқдорига қараб доимий ишлаб чиқариш бригадаларининг қўйидаги формалари қўлланилади.

Комплекс бригада унга кирувчи ҳар турли тармоқларга (дехқончилик ва чорвачиликка) хизмат қиласди. Масалан, Белгород обlastидаги Киров номли колхозда барча ишлаб чиқариш учта комплекс бригадага тўпланган. Уларнинг ҳар бирида далачилик билан бир қаторда чорвачилик фермалари ҳам бор.

Тармоқ бригадаси технологияси жиҳатдан бир хил бўлган ва бир тармоқ (далачилик, боғдорчилик, сабзавотчилик ва бошқаларга) тааллуқли бўлган бир қанча маҳсулот ишлаб чиқаради. Масалан, Гомель обlastидаги «Красная Армия» колхозида дехқончилик бешта далачилик бригадасига, чорвачилик эса тўртта фермага тўпланган.

Ихтисослаштирилган бригада бир маҳсулот (масалан: узум, чой, сут) ишлаб чиқариш билан шугулланади.

Дәхқончиликда ихтисослаштирилган бригадалар ҳар бири ўзининг алоҳида технологиясига эга бўлган айрим экинларни парвариш қилиш учунгина тузилади. Булар — чой, шоли, узум. Бунда бригада фақат бир экинни парвариш қиласди. Агар сабзавотчилик олиб қараладиган бўлса, у кўп сабзавот экинларини ўз ичига олади. Шунинг учун бригадалар ҳам бу ерда ихтисослаштирилган эмас, балки тармоқ бригадасидир.

Муайян ишларни бажариш учун тузиладиган ишлаб чиқариш бригадалари ихтисослаштирилган бригадаларнинг бир туридир. Кўп хўжаликларда қурилиш бригадалари, гўнг, торф ва бошқалар тайёрловчи ва далага чиқарувчи транспорт бригадалари мавжуддир. Бундай бригадаларни фақат муайян шароитдагина тузиш мақсадга мувофиқдир. Қандай ишларни бажариш учун бригада тузилган бўлса, бундай ишларнинг ҳажми бригада колективини йил бўйи иш билан банд қилиб туриш учун етарли бўлиши керак.

Доимий ишлаб чиқариш бригадалари хизмат кўрсатиладиган тармоқлар сони ва ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар миқдори жиҳатидангина эмас, балки техникадан фойдаланишни ташкил этиш формалари жиҳатидан ҳам бир-биридан фарқ қиласди. Кўпгина колхоз ва совхозларда техника бевосита бригадаларга доимий бириктириб берилган. Агар техника комплекс бригадага берилган бўлса, бундай бригада комплекс механизацияциялана боради. Агар бригадалар комплекс бўлмаса, балки далачилик бригадалари бўлиб, уларга техника доимий бириктириб қўйилган бўлса, улар трактор-далачилик бригадалари деб аталади.

Техника бригадаларга бириктириб берилган бўлса барча зарур ресурслар — ер, техника ва иш кучи — бўлинма доирасида концентрациялаштирилади. Бригадаларнинг раҳбарлари ишлаб чиқаришни кўпроқ комплекс ва оператив ҳолда бошқариш имконига эга бўладилар.

Лекин техникадан фойдаланишнинг бундай формасини ҳамма ерда ҳам қўлланиб бўлмайди. Кўпгина хўжаликларда техника бригадаларга бириктириб берилган эмас, балки мустақил трактор бригадаларига тўплланган бўлиб, булар хўжаликнинг барча бўлинмаларида механи-

зациялашган ишларни бажарадилар. Техникадан фойдаланишнинг бундай формаси тамомила асослидир. Тракторлардан рационал фойдаланиш, уларга техника хизмати кўрсатиш, малакали раҳбарлик учун уларни муайян даражада концентрациялаштириш, машиналарнинг турли типларини уйғуналаштириш талаб қилинади. Кўпинча бир бригада далаларининг ҳажми техника комплектини бириктириб бериш ва ундан самараали фойдаланиш учун етарли эмас. Ўйни вақтда бошқа факторларни ҳисобга олганда, бригадани техника бириктириб беришга ва ундан рационал фойдаланишга имкон берадиган даражада йириклиаштириш мақсадга мувофиқ эмас. Чунки бригадаларни бошқариш қийин бўлиб қолади, бу эса пировардида ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини пайтириб юборади.

Деҳқончиликда ишлаб чиқариш бригадалари ташкил қилишнинг юқорида баён қилинган умумий принципларини чорвачиликда ҳам тўла қўлланиш мумкин. Турли хўжаликларнинг фермаларида меҳнатни ташкил қилиш формалари бир хил эмас. Баъзи фермаларда бригада ҳамма чорва молларга қарайди, бошқа фермаларда эса чорва молларнинг турли ёш группаларига қаровчи ихтинослаштирилган бригадалар, (масалан, чўчқачилик бригадасида — она чўчқаларга қаровчи бригада, боқиб ўстирувчи группа ва бўрдокига боқувчи группа) тузилади. Ихтинослаштирилган бригадалар шунингдек технологик циклнинг муайян ишларини бажариш учун ҳам тузилади. Фермаларнинг комплекс механизациялаштирилиши ана шундай меҳнат тақсимотини таҳозо этади.

Бригадаларнинг формалари ўзгариб туради. Бу формалар колхоз ва совхозларнинг техника билан таъминланниш даражасининг ўсиши, ишлаб чиқариш концентрациясининг ошиши ва бўлинмаларнинг чуқур ихтинослашиши, раҳбар ва мутахассислар малакасининг ошиши билан ривожланишиб боради. Ҳозирги вақтда бригадаларнинг ривожланишида икки тенденция вужудга келди. Биринчидан, мустақил трактор бригадаларига хизмат кўрсатувчи механизациялашмаган бригадаларнинг салмоғи камаймоқда. Меҳнатни ташкил қилишнинг шундай бир формаси устун бўлиб бормоқдаки, бунда иш кучи, ер ва техника бригадага бириктириб берилади (булар трактордалачилик ва комплекс механизациялашган бригадалар). Иккинчидан, деҳқончилик билан чорвачиликни бирлаш-

тирувчи комплекс бригадалар сони камаймоқда. Деҳ-қончилик ва чорвачилик мустақил ишлаб чиқариш бригадаларига ажратилмоқда.

Бироқ бу ҳозирданоқ ҳамма ерда мустақил трактор бригадаларидан ва комплекс бригадалардан воз кечиш керак деган маънони билдирамайди. Меҳнатни ташкил этишнинг янги формаларига шошмашошарлик билан, бевақт ўтиш ишга фақат зарар етказиши мумкин, холос.

Комплекс бригадаларга баҳо беришга ҳам ҳар томонлама ёндашмоқ керак. Комплекс бригадалар нисбатан майдо колхозларни бирлаштириш йўли билан ташкил этилган хўжаликларда энг кўп ёйилган. Кўп ҳолда илгари унча катта бўлмаган ва ҳозир йириклиштирилган хўжалик составига кирган колхоз базасида комплекс бригада тузилган. Бундай йириклиштирилган хўжаликда чорвачилик фермаларининг илгариги тарқоқлиги, бўлинмаларда ишлаб чиқаришни концентрациялаш даражасининг пастлиги сақланиб қолган.

Комплекс бригадаларнинг мавжудлигига шунингдек аҳоли яшайдиган пунктларнинг ҳажми, уларнинг територия жиҳатдан тарқоқлиги ҳам сабабdir. Одатда ихтиносослаштирилган йирик тармоқлар ташкил қилиш иш кучини тегишлича концентрациялаштиришини тақозо этади. Лекин колхозчиларни катта бўлмаган узоқ-узоқ қишлоқлардан хўжаликнинг йирик ишлаб чиқариш марказларига кўчириш кўп маблағ талаб қиласди, катта социал-психологик қийинчиликлар билан боғлиқ. Шунинг учун бўлинмада кўпинча у ёки бу аҳоли пунктида мавжуд бўлган ходимларнинг малакасига қараб иш тармоғи танланади. Бундай ҳолда ишлаб чиқариш бригадаси бир қанча тармоқларни бирлаштиради ва комплекс бригада бўлиб ҳисобланади. Бу ҳам табиийдир. Ишлаб чиқариш тубдан қайта қурилмаган экан, янги ихтиносослаштирилган фермалар тузилмаган экан, ходимларни хўжаликнинг йирик ишлаб чиқариш марказларига кўчиришга оид масалалар ҳал этилмаган экан, комплекс бригадаларни сақлаб қолиш зарурдир.

Меҳнатни ташкил қилишнинг звено системаси

Ҳозирги вақтда колхоз ва совхозларда меҳнатни ташкил қилишнинг звено системаси тобора кенг ёйилиб бормоқда. Шу билан бирга звенолар ҳам

бригада (бўлим) ичидা, ҳам мустақил ишлаб чиқариш бўлинмаси сифатида тузилмоқда. Ҳар икки ҳолда ҳам бўлинмаларнинг раҳбарлари звено тузиш асослари ва принципларини, улардан самарали фойдаланиш шартларини билишлари керак. Шунингдек, звеноларнинг ривожланиш тарихи тўғрисида ҳам тасаввурга эга бўлмоқ керак. Бу муҳимдир, чунки ҳозирги вақтда звенолар колхоз ва совхозларда меҳнатни ташкил қилиш формалари системасида илгаригига қараганда бошқача ўрин эгалламоқда. Баъзан звеноларнинг етарли даражада самарали ишламаслигига раҳбарларнинг звеноларга илгариги позициялардан туриб баҳо беришлари, звеноларнинг ўзгарган ролини, уларнинг ташкил бўлиши ва ишлаши учун зарур бўлган шароитни ҳамиша ҳам тўла ҳисобга олмасликлари сабаб бўлмоқда.

Звено меҳнатни ташкил этиш формаси сифатида вужудга келганига кўп вақт бўлган. Дастреб звенолар кўп қўйл мөхнати талаб қиласидаган техника экинларини ва чопиқ қилинадиган экинларни (қанд лавлаги, зифир, каноп, картошка) этишириш учун тузилган. Звенолар ишларнинг кўп қисмини қўй билан бажарганликлари ва улардан ҳар бири фақат бир экинни парвариш қилгани учун улар қўй мөхнатига асосланган ихтисослаштирилган звено эдилар.

Техника тараққиёти, ихтисослашувнинг чуқурлашиши, колхоз ва совхоз ходимлари малакасининг ошиши звеноларнинг ривожланишига жиддий таъсир кўрсатди. Хўш, меҳнатни ташкил қилишнинг звено системасини ривожлантиришнинг асосий йўналиши қандай?

Аввало звеноларда қўй мөхнати соҳаси торайиб бормоқда, тобора кўп иш машнналар ёрдамида бажарилмоқда. Звенолар механизациялашиб бормоқда. Қўпгина қишлоқ хўжалик корхоналарида эса ҳозирги вақтда комплекс механизация звенолари тузилган.

Звеноларнинг ривожланишида иккинчи муҳим йўналиш шундан иборатки, бирон-бир экинни парвариш қилишга ихтисослаштирилган звенолар эмас, балки комплекс звенолар тобора кенг ёшлиб бормоқда. Бундай звеноларга иш муддатлари бир-бирига тўғри келиб қолмайдиган бир қанча қишлоқ хўжалик экинлари бириктириб берилади. Бундай звеноларнинг афзаллиги шундаки, уларга алмашлаб экиладиган майдоннинг ҳаммаси ёки унинг бир қанча даласи бириктириб берилади. Шундай

қилиб, ер бир неча йил мобайнида бир хўжайнинг қўлида бўлади. Алмашлаб экиш системасида звенога бир экин бириктириб берилган бўлса, шу экин бир даладан иккинчи далага кўчирилиши билан звено ҳам шу далага кўчади.

Ходимларнинг асосан ўз звеносида ишлаши жуда муҳимдир. Звенога бир қанча экинни бириктириб бериш звено аъзоларининг бутун йил мобайнида иш билан тўла машғул бўлишини таъминлайди. Звено технологик циклнинг барча ишларининг асосий қисмини ўз кучлари билан бажаради. Краснодар ўлкасидағи В. Я. Первицкийнинг машҳур звеноси, масалан, ўз составида 11 киши бўлгани ҳолда 1600 гектардан ортиқ майдонда бир қанча қишлоқ хўжалик экинлари етиштиради. Технологияда назарда тутилган барча ишларнинг 95 процентидан кўпроғи звено кучлари билан бажарилади.

Кичик бир коллектив қишлоқ хўжалик экинларини парвариш қилиш билан боғлиқ бўлган барча ишларни бажарадиган бундай звеноларда меҳнат ҳақини олинган ҳосилга боғлиқ қилиб қўйиш учун имконият бор. Худди шундай комплекс звеноларда вақт-вақти билан аванс бериб туриб, меҳнатга ҳақ тўлашнинг аккорд-мукофот системасининг қўлланилиши тасодифий эмас.

Комплекс звенолар ташкил этиш муайян шароитлар бўлишини тақозо этади. Бундай звенолар барча экинларни парвариш қилишни механизациялашда юксак даражага эришган районларда айниқса самаралидир.

Комплекс звеноларни ривожлантириш ихтисослаштирилган звенолар аҳамиятини йўқотди деган маънони билдирамайди. Улар мамлакатнинг кўпгина районларидаги қишлоқ хўжалик корхоналарида чопиқ қилинадиган экинларни ва техника экинларини етиштиришда анча кенг ва самарали қўлланилмоқда. Баъзан эса ихтисослаштирилган звенолар муайян даврда хўжалик учун айниқса катта аҳамиятга эга бўлган бошқа экинларни етиштириш учун ҳам қўлланилмоқда. Баъзан алмашлаб экишда у ёки бу экиннинг ўзидан олдинги экинларга қай даражада боғлиқлиги ҳам ҳисобга олинади.

Меҳнатни ташкил қилишнинг звено системасини қарраб чиқиш муносабати билан мана бундай муҳим бир момент устида ҳам тўхталиб ўтмоқ керак. Звенолар бригада ичida меҳнатни ташкил қилиш формаси сифатида вужудга келган. Ҳозирги вақтда ҳам звено системасига кўпинча худди шундай назар билан қараблмоқда.

Бу унчалик түгри эмас. Дарҳақиқат, ихтисослаштирилган звенолар, одатда, бригада доирасида тузилади. Күпинча комплекс звенолар ҳам ташкилий жиҳатдан бригада составига киради. Бироқ колхоз ва совхозлар тараққиётининг ҳозирги замон шароитида звенолар ҳамиша ҳам бригадалар составига киритилавермайди. Бир қанча хўжаликларда (масалан, Краснодар ўлкаси Новоқубанский районидаги колхозларда) комплекс звенолар мустақил ишлаб чиқариш бўлинмаси сифатида иш кўради. Баъзан эса ихтисослаштирилган звенолар ҳам бригада доирасига кирмайди. Айрим хўжаликларда турли бригадаларда бўлган у ёки бу экин майдонлари бир звенога бириктириб берилади.

Меҳнатни ташкил қилишнинг звено системаси доим ривожланиб ва такомиллашиб бормоқда. Шу муносабат билан бўлинма раҳбарлари ҳал этиши лозим бўлган энг муҳим масалаларни қараб чиқамиз.

Аввало шунга ҳаракат қилмоқ керакки, токи звено аъзолари қишлоқ хўжалик экинлари етиштиришга оид ишларнинг энг кўп қисмини ўз кучлари билан бажарсинглар. Шунда ишда хўжасизликка барҳам берилади, ишнинг сифати яққолроқ кўринади, меҳнатга ҳақ тўлашни меҳнатнинг пировард натижалари билан боғлаш осонроқ бўлади. Бу масалани ҳал этиш йўллари кўп. Иш кўпайиб кетиб четдан иш кучи ва техника жалб этиш зарурияти келиб чиқмаслиги учун звенога бириктириб бериладиган экинларни ва уларнинг навларини тўгри танлаш, айрим ишларни механизациялаш даражасини ошириш ва звенога тегишли техника ажратиб бериш, ходимларнинг сони ва малака составини қисман ўзгартириш ва ҳоказолар анча катта роль ўйнайди.

Звенога бириктириб бериладиган экинларни ва уларнинг навларини танлаш устида алоҳида тўхталиб ўтмоқ керак. Бу ишнинг ўз оптималь варианти бўлиб, бунинг ҳар бир хўжаликка мосини топиш керак. Тажриба кўрсатадики, механизациялашган звеноларни ортиқча комплекслаб юбориш тез-тез учраб туради. Кўпинча нисбатан катта бўлмаган бир коллективга 15—20 ва ундан ҳам кўпроқ қишлоқ хўжалик экинлари бириктириб берилади. Бу кўп ҳолда мақсадга мувофиқ эмас, чунки бу звено ходимлари меҳнатини айрим экинларни парвариш қилишга ихтисослаштиришга, улар малакасини, тажрибасини такомиллаштиришга халақит беради.

Бунда шунга ҳаракат қылмоқ керакки, токи бир звеноға технологияси жиддий фарқ қиласынан, бутунлай бошқача техникани талаб қиласынан экипелер бириктириб қўйилмасин. Одатда бу иш қизғин даврлари (айниқса экиш ва ўриб-йигиб олишда) бир вақтга тўғри келмайдиган тармоқлар бўлиши керак. Шундай бўлганда звено аъзоларини ўз бўлинмасидаги ишлар билан тўла банд қилиш, хўжаликнинг бошқа бўлинмаларидан техника ва иш кучини камроқ жалб этиш ва ходимларни ихтисослаштириш мумкин бўлади.

Юқорида айтилган гаплар комплекс (универсал) звеноларга тааллуқлидир. Агар ихтисослаштирилган (монокультура) звенолар олиб қараладиган бўлса, буларда экиш ва ўриб-йигиб олиш муддатлари фарқ қиласынан навларни танлаш муҳим аҳамиятга эгадир.

Звенолар тузишда уларга бириктириб бериладиган экин майдонларининг умумий сатҳини ҳам тўғри аниқлаш керак. Звенода у ёки бу экин майдони шундай бўлиши керакки, токи ҳозирги замон машиналари ва илгор технологиясини қўлланиш, одамларнинг иш билан тўлароқ банд бўлишини таъминлаш ва бириктириб берилган технологиядан рационал фойдаланиш муҳим бўлсин. Лекин шу билан бир вақтда звено ҳаддан ташқари катта бўлмаслиги керак. Чунончи, Краснодар ўлкасинынг Новокубанский районидаги комплекс механизациялашгаяк звенолар ишини анализ қилиш бу хўжаликларнинг шароитида механизациялаштирилган звеноларга 1000—1250 гектардан ортиқ экинзорни бириктириб бериш мақсадга мувофиқ эмаслигини кўрсатди. Бу миқдордан ортиғи звено ишининг иқтисодий кўрсаткичларини ёмонлаштириб юборади.

Звенода ходимлар сони ҳам оптимал бўлиши керак. Масалан, ўша Новокубанский районида 14 нафардан ортиқ бўлмаган кишиларни ўз составига олган звеноларнинг кўрсаткичи юқори. Лекин бу маълумотлар Новокубанский районининг комплекс шароитини акс эттиради. Ҳисоблар кўрсатадики, масалан, Калинин области учун аъзоларининг сони 7 тагача бўлган звенолар, Орёл области учун эса — тахминан 6—12 кишидан иборат бўлган звенолар оптимал ҳисобланади. Жуда кичик звенолар ҳам самарали эмас. Бошқа кўп масалалар сингари бу масалани ҳам маҳаллий шароитни синчилаб ҳисобга олган ҳолда ҳал этмоқ керак.

Звеноларнинг малака состави масаласи ҳам ҳар хил ҳал этилади. Кўпинча звено составига фақат механизаторлар киради, механизациялаштирилмаган ишларни бажариш учун эса бошқа бўлинмалардан кишилар жалб этилади. Бундай ҳолда звено аъзолари билан жалб этилаётган ходимлар ўртасида яхши алоқа ўрнатиш, уларнинг ўзаро манфаатдорлигини таъминлаш муҳимdir.

Лекин мамлакатнинг бир қанча районларида ходимлари состави аралаш бўлган механизациялаштирилган звенолар ҳам бор; булар механизациялаштирилган ишларни ҳам, от-улов ва қўл билан бажариладиган ишларни ҳам ўз кучлари билан бажаришга мўлжалланган. Баъзан механизациялашган звеноларга от-улов ва қўл кучи билан бажариладиган технологик операцияларни ижро этувчиларнинг фақат оз қисми киритилади. Масалан, Орёл обlastидаги «Куликовский» совхозида кўп йилдан бери картошка экадиган звенолар ишлаб келмоқда. Уларнинг составига, механизаторлардан ташқари, трактор агрегатларига қаровчи 4—6 ёрдамчи ишчилар киритилган. Звено составининг стабил бўлиши муҳимdir.

Звенога бириктириб бериладиган техника комплекси масаласини ҳам пухта ўйлаб ҳал этмоқ керак. Звенога ҳосилнинг тақдири bogлиқ бўлган асосий ишларнинг звено кучлари билан бажарилиши учун талаб қилинадиган миқдорда трактор ва қишлоқ хўжалик машиналари керак. Шу билан бирга звенода техникани, айниқса фақат айрим ишлардагина қўлланиладиган тор ихтисосли техникани ҳаддан ортиқ кўпайтириб юбормаслик керак. Баъзан ишларни бажариш учун техникани хўжаликнинг бошқа бўлинмаларидан олган мақсадга мувофиқдир.

Звенога ер бириктириб бериш масаласини ҳал этиш звенонинг барча ишларининг самарали бўлишида принципиал аҳамиятга эгадир. Юқорида қайд қилиб ўтилганидек, тор ихтисосли звеноларнинг камчилиги — звенонинг ҳар йили бир даладан бошқа далага ўтиб туришидир. Бунда ер хўжасиз бўлиб қолади. Звенонинг аъзолари ернинг унумдорлигини тубдан ошириш учун сермеҳнат ишларни амалга оширишдан етарлича маидаатдор бўлмайди, ваҳоланки сермеҳнат ишлар бажарилганда улар кечроқ, кейинги йилларда самара бера бошлайди. Бундай шароитда звенонинг кўрсаткичлари фақат унинг

ишигагина эмас, балки деҳқончиликнинг умумий маданияти даражасига, ўтган йиллари ердан қандай фойдаланганлигига боғлиқ.

Проблемани ҳал этишнинг энг яхши варианти ерни звенога алмашлаб экиш ротациясининг бутун муддати мобайнода бириктириб беришdir. Лекин ҳамма ерда ҳам бу мумкин ва мақсадга мувофиқ эмас. Чунончи, звенони ташкил этишнинг бундай варианти узун ротацияли (8—10 далали) алмашлаб экишда ҳамиша ҳам ўзини оқлайвермайди. Модомики, 8—10 далали алмашлаб экишда, одатда, 15—20, баъзан эса ундан ҳам кўпроқ экин экилар экан, бундай звено ихтисослаштирилган бўлинма афзалликларини йўқотади, унинг ҳажми эса тавсия этиладиган доирадан чиқиб кетади.

Колхоз ва совхозлар бу масалани турлича ҳал қилмоқдалар, хусусан, ротацияси қисқароқ бўлган алмашлаб экишга ўтмоқдалар. Масалан, Амур обlastидаги «Янковецкий» совхозида хўжалик ичida ер тузилиши ўтказилгандан кейин фақат озиқ-овқат ва техника экинлари этиширувчи 8 та йириклиштирилган комплекс звено тузилди. Улардан ҳар бирига беш далали ёки олти далали алмашлаб экиладиган майдон бириктириб берилди. Бундан ташқари, совхозда учта ем-хашак тайёрловчи звено тузилди, уларга хашаки экинларни алмашлаб экиш учун ҳар бири 650—700 гектар бўлган беш далали майдонлар бириктириб берилди. Бошқа хўжаликлар ҳам шундай қилмоқдалар.

Бу тажриба эътибор беришга арзийди. Чамаси, фақат меҳнатни ташкил қилиш формасини қабул қилинган алмашлаб экиш усуулларига мослаб қолмасдан, балки айrim ҳолларда алмашлаб экиш усуулларининг ўзини меҳнатни ташкил этиш формаларини такомиллаштириш мақсадида ўзгартиш керак. Бирон-бир сабабга кўра йириклиштирилган комплекс звенога қисқа ротацияли алмашлаб экиш майдонини бириктириб қўйиш мумкин бўлмаса, звенополарга ер бириктириб беришнинг бошқа формалари қўлланилади.

Масалан, Воронеж, Орёл ва бошқа областларнинг бир қанча хўжаликлари ўртача, оралиқ вариантдан фойдаланмоқда. Звенога бутун алмашлаб экиладиган майдон ва унинг айrim далалари бириктириб берилмайди, балки алмашлаб экиладиган майдоннинг бир қисми, яъни экинлар комплекти бириктириб берилади, булардан

ҳар бири кейинги экин учун ўтмишдош ҳисобланади ва ротацияда бир-бирининг ўрнини олиб туради. Бундай ҳолда звено ҳар бир далани ўзига қанча дала бириктириб қўйилган бўлса, шунча йил (кўпинча 3—4 йил) қаторасига ишлайди. Ҳар йили звено бир янги далани қабул қиласи ва, ўз навбатида биттасини бошқа звено-га беради. Бошқача қилиб айтганда, тўрт далада жойлашган экинлар бўлинмаларга бириктириб берилганда улар ишлайдиган участкалар ҳар йили бутунлай эмас, балки фақат 25 процент янгиланади. Бунда звено аъзолари кейинги йили қайси янги далани ишлашларини ва илгари ишланадиган далалардан қайси бирини бошқа коллективга беришларини олдиндан биладилар. Ишлов берилаётган экин узоқ вақт бир далада бўлиши мумкин бўлган камдан-кам ҳоллардагина ер бириктириб бериш мумкин бўлган ихтисослаштирилган звеноларда звено коллективи ерга асосий ишлов беришда (масалан, кузги шудгорлаш ва ҳоказоларда) контролни қўлга олиш ва бевосита иштирок этиш учун звено келгуси йили қандай участкада ишлашини мумкин қадар олдинроқ аниқлаш муҳимдир.

Юқорида айтилганлардан муҳим хуроса келиб чиқади. Бу ерда баён қилинган масалаларни ва звенолар ишининг самарадорлигини белгилаб берувчи кўпгина бошқа масалаларни ҳал этаётганда энг муҳим асосий принципларни билиш ва уларни ўз хўжалигининг конкрет шароитига ижодий татбиқ эта олиш керак.

Юқорида меҳнатни ташкил этишнинг асосий формалари бўлган бригадалар ва звенолар қараб чиқилди. Аммо улар билан бир қаторда кўпгина колхоз ва совхозларда деҳқончилик ва чорвачиликдаги айrim ишларни бажариш учун ёки машина-трактор паркига хизмат кўрсатиш учун тузиладиган ҳар турли мувакқат, мавсумий ва ҳатто доимий звено ва отрядлар мавжуддир.

Ҳозирги техника ва технология шароитида кўпинча айrim ишларни бажаришни ишлаб чиқариш бригадалари ва звеноларига эмас, балки бунинг учун маҳсус тузилган бўлинмаларга топшириш мақсадга мувофиқдир. Кўпинча булар ихтисослашган техника талаб қиласидиган, алоҳида технологияси билан фарқ қиласидиган ёки қисқа муддатга кўп миқдорда иш кучи, транспорт воситалари ва ҳоказоларни тўплашни тақозо этадиган ишлардир. Колхоз ва совхозларда дон, техника экинлари

ва картошкани ўриб-йиғиб олиш, ем-хашак тайёрлаш, органик ўғитлар ёки органо-минерал қоришмалар ишлаб чиқариш, тайёрлаш ва далага чиқариб солиш ишларини группа-группа бўлиб бажарувчи, шунингдек ўтлоқ ва яйловларни қуритиш ва яхшилаш, қишлоқ хўжалик ўсимликлари зааркундалари ва касалликларига қарши кураш олиб борувчи отрядлар (звенолар) кенг ёйилган.

Бундай бўлинмалар тузилиши меҳнатни ташкил қилишнинг бригада формасига ҳам, звено формасига ҳам зид эмас. Бунинг устига улар бригада ва звеноларнинг қишлоқ хўжалик экинларини парвариш қилишга оид ишларининг самарали бўлиши учун шароит яратиб, уларни ташкилий жиҳатдан мустаҳкамлайди. Чунки ихтинослаштирилган отрядлар айрим технологик операцияларни бажаришни ўз зиммасига олади. Бундай ҳолда бригада ва звеноларнинг колективлари ўзларига бириклирилган техника ва иш кучини бир йўла бажариладиган ёки ўзларининг асосий иш соҳаларига хос бўлмаган ишларни бажаришга банд қилиб қўймай, диққатни қишлоқ хўжалик экинларини этиширишга жалб этиш имконига эга бўладилар. Бундай отрядлар дехқончилик ва чорвачиликда меҳнатни ташкил қилишнинг бригада ёки звено формасининг ўрнини олмайди, балки уни тўлдиради.

Фан-техника тараққиёти тезлашуви билан чорвачиликда меҳнатни ташкил қилиш тубдан ўзгармоқда. Кўпгина колхоз ва совхозларда чорвачилик ҳали комплекс механизациялашмаган; бундай шароитда чорва моллар асосан группа-группа қилиб ходимларга якка тартибида бириклириб берилади. Комплекс механизация ва саноат технологияси жорий этилиши билан меҳнатни ташкил этишнинг звено формаси тобора кенг ёйилиб бормоқда. Бундай формада ходимлар группалари тузилади, улар ўртасида меҳнат тақсимоти белгиланади. Булардан ҳар бири барча чорва молларни боқиши бўйича айрим, қатъий белгиланган ишларни бажаради.

Юқорида айтиб ўтилганидек, фан-техника тараққиёти тезлашган шароитда ишлаб чиқариш бўлинмалари тузиш формалари жуда динамикдир, тез ўзгариб туради. Бундан ташқари, мамлакатнинг турли районларида ишлаб чиқаришни ривожлантириш шароитлари жуда ҳам хилма-хилдир. Шунинг учун ишлаб чиқариш бўлинмалари формасини танлашда ягона рецепт бўлиши мумкин

эмас. Бўлинма раҳбари бу масала бўйича тайёр тавсиялар ахтармаслиги керак. Ундан бу талаб этилмайди ҳам. Асосий нарса бошқа. У бўлинмани ташкил этишининг асосий ва умумий принципларини яхши ўзлаштириб олиши ва уларни ўз хўжалигининг ва ўзи раҳбарлик қилаётган бўлинманинг конкрет шароитини ҳисобга олиб, пухта ўйлаб, ижодий қўллай билиши керак.

2- §. РАҲБАРНИНГ ИШ ЖОЙЛАРИДА МЕҲНАТНИ ИЛМИЙ АСОСДА ТАШКИЛ ҚИЛИШНИ ЖОРИЙ ЭТИШ СОҲАСИДАГИ ФАОЛИЯТИ

Иш жойида меҳнатни ташкил қилиш қишлоқ хўжалик ресурсларидан рационл фойдаланишнинг энг муҳим омилидир. Агар бевосита иш жойларида кўп вақт беҳуда сарф қилинадиган бўлса, техникага хизмат қилувчи ходимлар зарур меҳнат малакаларига эга бўлмасалар, иш жойлари нотўғри планлаштирилган бўлса, нормал санитария-гигиена шароити бўлмаса, меҳнат ва дам олиш режими ва ҳоказолар тартибга солинмаган бўлса, янги техника ҳам, прогрессив технология ҳам керакли самара бера олмайди.

Шуни ҳисобга олмоқ керакки, буларнинг ҳаммаси меҳнатни ташкил қилишнинг бошқа масалаларини ҳал қилишга қараганда кўпроқ даражада раҳбарларга, шунингдек бўлинма мутахассисларига боғлиқдир.

Иш жойларини ташкил қилиш

Қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришининг турли тармоқлари бир-биридан жиддий фарқ қиласди. Бу эса иш жойлари формаларининг хусусиятларини олдиндан белгилаб беради. Уларни ташкил қилиш проблемалари ҳам ўзига хосдир. Лекин шу билан бирга ҳар қандай тармоқда иш жойини ташкил қилиш бир қатор умумий талабларга жавоб бериши керак.

Булардан муҳимларини келтирамиз.

1. Ҳар бир ишни ўз малакаси ва тажрибаси жиҳатидан ҳам, психофизиологик хусусиятлари жиҳатидан ҳам муайян меҳнат фаолиятига энг мослашган кишиларнинг бажариши.

2. Иш жойларини унумдорлиги жиҳатидан оптимал ва энг тежамли меҳнат қуроллари (машиналар, механизмлар, инвентарлар) билан таъминлаш.

3. Технологик талабларга риоя қилиш.
4. Меҳнат процессларини ташкил қилишнинг асосий принципларига (пропорционаллик, рационал ихтисослашиш, ҳамжиҳатлик, ритмлилик, узлуксизлик принципларига) риоя қилиш.
5. Қўл меҳнатини ва аввало оғир жисмоний меҳнатни мумкин қадар кўпроқ қисқартиш ёки тамомила бартараф қилиш.
6. Меҳнат процессидаги унумсиз ҳаракатларни ва ишларни бартараф қилиш.
7. Энг рационал иш методларини татбиқ этиш учун барча зарур шароитларни яратиш.
8. Ишловчининг энг қулай вазиятда туриб ишлашини таъминлаш.
9. Меҳнат қилиш учун оптимал санитария-гигиена шароити яратиш.
10. Меҳнатни муҳофаза қилиш ва хавфсизлик техники талабларига риоя қилиш.
11. Ишлаб чиқариш майдонлари, машиналар ва ускуналардан максимал фойдаланиш.
12. Ишловчиларни оптимал иш майдони билан таъминлаш.

Бу талаблардан айримларини ва уларнинг бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари ишларида ҳисобга олинишини қисқача қараб чиқамиз. Булардан энг муҳими иш кучини жой-жойига тўғри қўйиб чиқишидир. Агар раҳбар ўз қўл остида ишловчиларнинг малакасини ва иш тажрибасини, меҳнат фаолиятининг у ёки бу турига лаёқатини, уларнинг психофизиологик хусусиятларини яхши билсагина бу талаб таъминланади. Кишиларнинг психофизиологик хусусиятларини ҳисобга олиш зарурлигини алоҳида таъкидлаб ўтмоқ керак, ваҳоланки унга кўпинча етарли баҳо берилмайди. Тажриба кўрсатадики, катта ёшдагилар, аёллар, асад системаси заиф ва ўта таъсиричан кишилар бир хил, монотон меҳнатга тез мослашадилар. Ёшлар эса, одатда, зўр активлик талаб қилинадиган, вазият тез-тез ўзгариб турадиган участкаларда унумлироқ меҳнат қиласидилар.

Ҳар бир иш жойи ўз унумдорлиги жиҳатидан муайян процессга мувофиқ келадиган меҳнат қуроллари билан таъминланмоги лозим. Бунда хўжаликда мавжуд бўлган машина ва механизmlарга қараб иш тутилади, албатта.

Иш жойларини техника билан таъминлашнинг турли варианatlарини таққослаётганда ҳисоб-китоб учун қуидаги энг оддий формулалардан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир:

$$I_m = \frac{M_a - M_y}{M_a} \cdot 100,$$

бунда I_m — иш бирлиги ҳисобига иқтисод қилиб қолинган меҳнат сарфи, процент;

M_a — ишни бажаришнинг амалдаги усули шароитида иш бирлигига тўғри келадиган меҳнат сарфи, киши-соат;

M_y — иш жойини техника билан таъминлашнинг янги варианatlаридан фойдаланиш шароитида иш бирлигига тўғри келадиган меҳнат сарфи, киши-соат.

$$I_c = \frac{C_a - C_y}{C_a} \cdot 100,$$

бунда I_c — иш бирлигига тўғри келадиган бевосита сарфларнинг камайиши, процент;

C_a — ишни бажаришнинг амалдаги усулида иш бирлигига қилинадиган бевосита сарфлар, сўм;

C_y — иш жойини техника билан таъминлашнинг янги вариантидан фойдаланиш шароитида меҳнат бирлигига қилинадиган бевосита сарфлар, сўм.

Қўл меҳнати қўлланиладиган иш жойларida бўлинма раҳбари бу ерда фойдаланиладиган инвентарь, тара мумкин қадар қулай бўлишини, бажарувчиларнинг жисмоний имкониятларига ва технологик процесснинг характеристига мувофиқ келишини кузатиб бориши керак.

Иш жойини ташкил қилишга доир кўпчилик талаблар уни ишга тайёрлаш процессида бажарилади. Иш жойларини планлаш процессида қўл ишларини бажарувчиларни ва машина агрегатларини жойдан-жойга беҳуда ва бефойда кўчиравериши қисқартиш, ускуналар, инвентарлар, тара ва инструментларнинг қулай жойлашишини таъминлаш лозим, токи ишлаш қулай бўлсин. Дала ишларида иш жойини планлаш ва тайёрлашга қуидагилар киради: қўтоилар қуриш, агрегатлар биринчи ўтадиган, буриладиган жойлар ажратиш, транспорт йўллари очиш, агрегатлар юкландиган жойларни, юк тушириладиган йўлларни танлаш, пичан, сомон ва

похол ғарамлаб қўйиладиган, уруглар ва ўғитлар тушнадиган жойларни тайинлаб қўйиш, агрегатларнинг ҳаракат қилиши учун энг қулай усулни аниқлаш ва бошқалар.

Айрим (кўпинча бир жойда туриб қилинадиган) ишларда ишни бажарувчиларнинг иш вазияти катта аҳамиятга эгадир. Бу дафъатан қараганда туюладиганидан кўра чуқурроқ масаладир. Агар тўғри вазиятда ўтирган ҳолда ишланганда сарфланадиган мускул қувватини 1 деб олсак, шу ишни тик туриб бажарганда мускул иши 1,6 баравар ошади, ўтирган ҳолда эгилиб бажарганда — 4 баравар, турган ҳолда эгилиб бажарганда — деярли 10 баравар ошади. Шунингдек, зўр бериш кучи 5 килограммгача бўлса ўтириб ишлаш, 10 килограммдан кўп бўлса тик туриб ишлаш энг яхши вазият эканлиги ҳам аниқланган.

Меҳнат ва дам олиш режимларини тартибга солиш

Бу масалалар ишлаб чиқаришни ривожлантириш учуп ҳам, қишлоқ меҳнатининг жозибалилигини ошириш учун ҳам бевосита катта аҳамиятга эгадир. Бир қатор қишлоқ хўжалик касблари ва ихтисосларига учалик қизиқиб қарабаласликнинг сабаби кўп ҳолда меҳнат шароити билан боғлиқдир. Кўпинча колхозчилар ёки совхоз ишчиларининг, айниқса ёшларнинг, бошқа соҳаларга ўтиб кетишларининг сабаби уларнинг умуман қишлоқ хўжалигида ишлашни ёқтирасликларида эмас, балки бунинг сабаби улар борадиган жойда ишлаб чиқариш шароитининг яхшилиги, меҳнат режими тартибга солинганлиги, дам олиш кунлари мунтазам берилиб туриши ва ҳоказолардир. Шунинг учун бўлинима раҳбарлари ва мутахассислари меҳнатни ташкил қилишда меҳнат ва дам олиш режимларини такомиллаштиришга, санитария ва гигиена шароитини яхшилашга кўпроқ эътибор беришлари керак. Ҳозирги вақтда колхоз ва совхозлар бу масалаларни ҳал этиш учун кенг имкониятга эгадирлар.

Ҳар бир иш бўйича иш вақти билан дам олиш учун бериладиган танаффусларнинг оптималь нисбатини белгилаш, мунтазам равишда дам олиш кунлари бериб ту-

риш, белгиланган график бўйича отпускалар берилishi-
ни таъминлаш ва ҳоказолар муҳимдир.

Иш куни структураси, унда иш вақти билан қисқа муддатли танаффусларнинг алмашиниб туриши бажа-
рилаётган ишнинг характеристига боғлиқ. Чунончи, фи-
зиологлар меҳнат билан қисқа муддатли дам олишнинг
қуидагича алмашиниб туришини энг яхши деб ҳисоб-
лайдилар. Жисмоний куч кўп сарфланмайдиган ёки асаб
мўътадил ишлайдиган ишларда смена давомида икки
марта иш бошланганидан икки соат кейин ва у тамом
бўлишидан 1,5 соат олдин 5 минутдан танаффус бериш
тавсия қилинади. Жисмоний куч ўртача сарфланадиган
ва асаб ўртача ишлайдиган ишларда шундай танаффус-
лар 10 минут қилиб белгиланади. Жисмоний куч кўп
сарфланадиган ёки асаб кўп ишлайдиган ишларда
10 минутдан 3 марта танаффус белгилаш керак. Ноқу-
лай шароитда жуда зўриқиб ва юқори суръат билан
қилинадиган ишларда ҳар соатда танаффус қилиб тури-
лиши ва булардан иккитаси 10 минутдан, бошқалари
3—5 минутдан бўлиши мақсадга мувофиқдир. Ниҳоят
ноқулай шароитда, юқори суръатлар билан ва кўп асаб
сарфлаб қилинадиган ишларда ҳар ярим соатда 4—5 ми-
нутдан танаффус қилиб туриш зарур.

Тушлик овқат учун танаффусни тахминан сменанинг
ўртасида бериш тавсия этилади. Уни илгарироққа ёки
кейинроққа кўчириш меҳнат унумдорлигининг бирмунча
пасайишига сабаб бўлади: биринчи ҳолда тушликдан
олдинги, иккинчи ҳолда тушликдан кейинги даврда шун-
дай бўлади. Тушлик овқат учун танаффуснинг узунлиги
45 минутдан 1 соатгача бўлиши мақсадга энг мувофиқ-
дир. Қисқароқ танаффуслар тавсия этилмайди, чунки бун-
да иш қобилияти етарли даражада тўлиқ тикланмайди.

Турли ишларни смена соатларига тақсимлаш учун
бўлинма раҳбари кишининг иш қобилияти қаңдай ўзга-
риб туришини билиши муҳимдир. Одатда иш сменаси-
нинг биринчи ярми энг унумли бўлади. Бироқ унинг
соатлари бу маънода тенг қийматли эмас. Иш куни ишга
киришиш даври деб аталган даврдан бошланади. Бу
давр 1 соатга чўзилади, бу даврниг охирида меҳнат
унумдорлиги максимал нуқтасига етади. Унумдорлик-
нинг эришилган даражаси 1,5—2 соатга яқин барқарор
бўлиб туради, сўнгра чарчаш пайдо бўла ва кучая бош-
лайди (худди шунинг учун ҳам тушлик танаффусни

3,5—4 соат ишлагандан кейин қилиш тавсия этилади). Тушлик танаффусдан кейин иш қобилияти, одатда, куннинг биринчи ярмидаги иш қобилияти даражасига етмайды. Лекин бунда ҳам гарчи қисқароқ (20—30 минут) бўлсада, ишга киришиш даври, барқарор иш қобилияти даври (1,5 соатга яқин) бўлади.

Меҳнат ва дам олишнинг ҳафталик режимини тартибга солиш ҳам катта аҳамиятга эгадир. Иш қобилияти ҳафта мобайнида доимий бўлмайди. Дастребаки икки кунда аста-секин ишга кўнкимма ҳосил бўла боради. Бу даврда иш қобилияти ошиб боради. Ҳафтанинг ўртасида у максимал даражага етади, сўнгра эса пасая бошлайди. Йил мобайнида ҳам иш қобилияти шу тариқа ўзгариб боради. Ҳар қандай даврнинг охирида иш қобилияти йиғилиб борувчи чарчашлик оқибатида пасайиб кетади. Шунинг учун ҳам ишчиларга ва колхозчиларга дам олиш кунлари ва отпускаларни ўз вақтида бериш керак. Бунинг катта социал аҳамияти борлигини ҳам ҳисобга олмоқ керак.

Мамлакатнинг колхоз ва совхозларида меҳнат ва дам олиш режимларини тартибга солиш бўйича катта иш тажрибаси тўплланган. Бу жиҳатдан Николаевский область Первомайский районидаги «Победа» колхозининг тажрибаси диққатга сазовордир. Бу хўжаликда, айниқса чорвачиликда, меҳнатни ташкил қилишни такомиллаштириш бўйича кўп ишлар қилинмоқда. Бу ерда иш режимига қатъий риоя қилинади, беш кун ишлаб икки кун дам олинадиган иш ҳафтаси жорий қилинган. Ферма ходимлари звено-звено бўлиб уюшган. Ҳар бир звено икки сут соғувчи ва битта мол боқарни ўз ичига олади. Уларга 70 бош сигир бириттирилган. Хўжалик фермаларидаги иш икки смеиада бажарилади. Ҳар бир ходим ҳафтада икки кун дам олади. Вазифалар ферманинг ҳамма ходимларига баб-баравар тақсимланган. Кун тартиби ҳам яхши ўйлаб чиқилган.

Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари қўл остида ишловчиларни илфор меҳнат усусларига ўргатиш

Бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларининг бу иши қишлоқ хўжалиги индустрлашган шароитда айниқса муҳимdir. Ҳар бир ходим ўз ишини бажариш техникасини энг нозик жойларигача билиши керак.

Аввало колхозчиларни ва совхоз ишчиларини энг яхши меҳнат усуллари ва методларини ўзлаштириб олишга қизиқтириш керак. Сўнгра улар билан бирга уларнинг ҳар бирининг меҳнатидаги рационал нарсани топмоқ керак. Шуни назарда тутмоқ керакки, айрим ходимлар бажараётган ишнинг хусусиятларини бир қараш билан пайқаб олиб бўлмайди. Ходим ҳамма қатори ишлаётгандек бўлиб туюлади. Пировард натижалар эса мутлақо бошқача бўлади. Бунинг сабабини билмоқ учун илфорлар тажрибасини, маҳсус адабиёт ва тавсияларни жуда диққат билан ўрганиш керак.

Бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларининг ўзлари турли қишлоқ хўжалик ишларини бажаришнинг энг яхши усулларини билиб олишлари, бу билимларни ўз қўл остида ишловчиларга беришлари керак.

Ҳар бир ходим меҳнатни ташкил қилиш соҳасидаги билимларнинг минимумига эга бўлиши зарур. Бунда ҳам бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари муҳим роль ўйнайди. Конкрет ишларда меҳнатни ташкил қилишнинг кўпгина хусусиятлари бор, лекин ҳар қандай ишни рационал ташкил қилишнинг умумий қоидалари ҳам бўлиб, буларни мутахассислар қисқа ва тушунарли формада ифодалаб берганлар.

Бу қоидаларни билиш бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларига меҳнатни ташкил қилишнинг энг яхши усулларини эгаллаб олишда, ўз қўл остида ишловчиларга бу усулларни ўргатишда анча ёрдам бериши мумкин. Шу қоидалардан энг муҳимларини келтирамиз.

1. Сиз бажараётган ишингизнинг қанчалик устаси ва омили бўлманг, ўзингиз қўлланаётган усулни ҳар жиҳатдан энг яхши усул деб ҳисобламанг. Ҳар қандай ишни такомиллаштириш мумкин, бунинг учун яхши ўйлаб кўрилса бас.

2. Ўз маҳсулотингизни энг юксак даражага кўтармоқ учун, қанчалик кўп бўлиб туюлмасин, фақат ўз билимларингиз ва тажрибангизга таяниб қолманг. Ҳозирги замондаги ҳар қандай ишлаб чиқаришда ҳамма нарсани баб-баравар билиш мумкин эмас. Шунинг учун бошқаларнинг тажрибаси ва билимларидан, маҳсус адабиётдан ва, агар бўлса, инструкциялардан фойдаланинг.

3. Ўз ишингизнинг (унинг меҳнат элементларини ташкил этувчи) айрим деталларини кўра билишга ўрганинг. Ҳар бир меҳнат усули ёки ҳаракатини тўғри,

тежамли ва унумли бажаришга интилинг. Меҳнатни ташкил қилишда майда-чуйда арзимас нарсалар бўлмаслигини ёдингизда тутинг.

4. Кўлингиздаги материал билан ҳисоблашиб иш кўринг. Аввало бор нарсадан фойдалана билинг. Муайян ишга энг мос келадиган қуролни, керакли асбобни топинг ва мувофиқлаштиринг.

5. Меҳнат қуроли ва асбобларни тартибли сақланг. Уларга ўз вақтида қараб туриш учун сарфланган вақтнинг ўрни асосий ишни бажариш процессида кўп марта-лаб қопланиб кетади.

6. Иш жойида (станок, дастгоҳ, пол, стол, ер ва ҳоказоларда) беҳуда овора бўлмаслик ва керакли нарсани ахтариб юрмаслик учун ҳеч қандай ортиқча нарса бўлмаслиги керак.

7. Муайян иш учун керакли ҳамма асбоблар ва барча предметлар муайян тартибда жойлаштирилмоғи керак, токи уларни дарҳол топиш мумкин бўлсин.

8. Ҳамма иш асбоблари таҳт бўлмагунча ва ҳамма нарса ишлаш учун мослаштириб қўйилмагунча ишга киришманг. Иш учун керакли предметларни қидириб топишга кетган вақт кўпинча уларни иш бошлаш олдидан тартибга келтириб қўйишга кетган вақтга қараганда анча кўпроқ бўлади.

9. Йишишдан олдин уни пухта ўйлаб олиш, аниқ ва равшан план тузиб чиқиш, ҳамма иш шароитини аниқлаб олиш керак. Агар бирон-бир сабаб билан бутун иш процессини охиригача планлаштириб бўлмаса, унинг асосий босқичларини белгилаб олинг, ишнинг биринчи навбатда бажариладиган қисмларини эса мумкин қадар айrim деталларигача ўйлаб олинг. Ниманинг ишга тўсқинлик қилиши мумкинлигини назарда тутишга ҳаракат қилинг. Бундай тўсиқнинг олдини олиш учун бутун чорани кўринг.

10. Алоҳида зарурат бўлмасдан туриб ишга кескин берилиб кетманг, унга аста-секин киришиб боринг. Агар ишга бирданига киришиб кетилса, ходим тез чарчаб қолади ва иш ёмон бажарилади.

11. Агар ишингиз кўп марталаб такрорланадиган бир қанча операциялардан иборат бўлиб, уларни нисбатан бир-бирига боғлиқ бўлмаган ҳолда бажариш мумкин бўлса, уларни алоҳида-алоҳида бажаргандা ва лоақал қисқа муддатга бир операцияни бажаришга ихтисосла-

шиб, сүнгра эса иккинчисига ўтилганда ва ҳоказоларда иш яхши кетиш-кетмаслигини ўйлаб кўринг. Бир қанча меҳнат қуроли ёки асбоблардан фойдаланиладиган меҳнат процессида бу айниқса муҳимдир. Меҳнат қуролини тез-тез алмаштириб туриш бундай ҳолда жуда кўп вақт олади, бу эса вақтнинг жуда норационал сарфланишига сабаб бўлади. Ўз ишингизни осонлаштиринг.

12. Меҳнат процесси шароити имкон берса, берилган ишни ташкил этувчи операциялар доирасида меҳнат фаолиятингиз турини вақт-вақти билан ўзгартириб туринг. Фаолиятни ўзгартириб туриш меҳнатга қизиқиши оширади ва кўпинча дам олиш билан бара-вардир.

13. Ишлаб турганда гавданинг ҳолати шундай бўлиши керакки, токи ишлашга қулай бўлсин ва айни вақтда ортиқча юришларга, энганишларга ва ҳоказоларга вақт сарфланмасин. Катта бўлмаган жисмоний ишларда мумкин қадар ўтириб ва эгилмасдан ишланг.

14. Агар иш у ёқ-бу ёққа юриб туришни талаб қилса, бундай ҳолда ҳаракат маршрути, айниқса йўлнинг иш энг оғир бўлган участкаларида қулай ва оддий бўлиши керак.

15. Ишни тартиби билан бажаринг, ҳамма ишга бирданига киришманг.

16. Ҳамма ишни ўз вақтида қилинг. Кечикманг. Белгиланган иш ва дам олиш соатларига риоя қилинг.

17. Иш чексиз бўлиб кўринмаслиги учун уни айрим босқичларга бўлинг, ишнинг ҳар бир қисмини муайян муддатда тугатишни олдингизга вазифа қилиб қўйинг. Топширилган ишнинг белгиланган суръатларда бажарилишини кузатиб боринг.

18. Иш вақтида шу иш учун зарур бўлган ишлардан бошқа ишларни бажаришга чалгиманг.

19. Ишлашни дам олиш билан қўшиб олиб бориш керак. Оғир иш қилинаётганда тез-тез дам олиб туриш ва мумкин қадар ўтириш керак, енгил иш бажарилганда қамроқ, лекин бир меъёрда танаффус қилиш керак.

20. Ишни узлуксиз аниқ ҳисобга олиб боринг. Уни контролъ қилиб туринг. Ортиқча куч, материал ва асбоблар сарфланмаслигини кузатиб боринг.

21. Ўзингиз эришган меҳнат унумдорлигини белгиланган нормативлар билан, энг яхши ходимларнинг кўрсаткичлари билан таққослаб боринг. Нормаларнинг ба-

жарилмаслик ва илфорлардан орқада қолиб кетиш сабабларни аниқлашга ҳаракат қилинг. Бу сабабларни бартараф қилиш чораларини кўринг.

22. Қилаётган ишингизнинг колектив учун ва ўзингиз учун масъулиятли ва муҳим эканлигини ёдингизда тутинг.

23. Агар иш юришмаса қизишиб кетманг. Зарур бўлса, ишни бирмунча вақтга тўхтатинг, муваффақиятсизликнинг сабабларини таҳлил қилиб чиқинг, уларни бартараф қилинг ва яна дастлаб секин-аста, сўнгра эса ўзингиз одатланган суръат билан асосий ишга киришинг.

24. Иш тамом бўлгач иш жойини, асбобларни тартибга келтириб қўйиш, тайёр бўлган маҳсулотни йиғишишиб қўйиш керак.

Бу маслаҳатларда айтарлик ҳеч нарса йўқдек бўлиб туюлиши мумкин. Лекин яхши ишлашнинг, меҳнатни аниқ ташкил қилишнинг сирлари худди мана шулардадир. Ваҳоланки колхоз ва совхозларда кўпинча ана шуларга риоя қилинмайди. Шунинг учун барча ходимларни меҳнатнинг юқорида баён қилинган рационал усуллари га ўргатиш бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларининг муҳим вазифасидир.

3- §. МЕҲНАТНИ ИЛМИЙ АСОСДА ТАШКИЛ ҚИЛИШНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ ВА ЖОРИЙ ЭТИШ

Меҳнатни илмий асосда ташкил қилиш (НОТ) ишларни план асосида амалга оширилади. Меҳнатни илмий асосда ташкил қилиш тадбирлари колхоз ва совхозларнинг ишлаб чиқариш-молия планларининг ажралмас таркибий қисмидир.

Кўпгина хўжаликларнинг штат жадвалида НОТ бўйича мутахассис вазифаси назарда тутилади. Одатда бу вазифага меҳнатни илмий асосда ташкил қилиш бўйича маҳсус тайёргарлиги бўлган шахслар қўйилади. Бироқ колхоз ёки совхозда меҳнатни илмий асосда ташкил қилишнинг барча проблемаларини шу мутахассислар ҳал қила оладилар деб ўйлаб бўлмайди. НОТ бўйича мутахассис меҳнатни рационал ташкил қилиш тадбирларини ишлаб чиқишга ва жорий этишга методик раҳбарлик қилиши мумкин. Лекин амалда бу масалаларни шу ишга кенг кишилар доираси иштирок этган тақдир-

дагина муваффақиятли ҳал этиш мумкин. Меҳнатни илмий асосда ташкил қилиш тадбирларининг характеристиёқ турли ихтисосли ходимлар куч-ғайратини бирлаштириши талаб қилади. Бунда ҳам бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари катта роль ўйнайдилар. Улар ўз бўлинмасида, ҳар бир иш жойида НОТ ни жорий этишни ташкил қилишлари ва бунга раҳбарлик қилишлари керак.

Колхоз ва совхозларда НОТ нинг умумхўжалик кенгашлари, ишлаб чиқариш бўлинмаларида эса — НОТ ячейкалари ва ижодий группалари ташкил қилинади. Меҳнатни илмий асосда ташкил қилишнинг умумхўжалик кенгаси НОТнинг хўжалик миқёсидаги асосий йўналишларини, уларни жорий қилиш навбатини белгилаб беради, НОТ бўйича тадбирлар ишлаб чиқиш ва жорий этишга ташкилий ва методик раҳбарликни амалга оширади.

НОТ ячейкалари бошланғич бўлинмаларда тузилади. Уларга шу участканинг энг ташаббускор ва тажрибали ходимлари киради. Ячейкалар бўлинмаларда, иш жойларида НОТ бўйича тадбирлар ишлаб чиқиш ва жорий этишга раҳбарлик қилади, техникадан ва иш кучидан яхшироқ фойдаланиш резервларини аниқлаш ишларини ўюшибади. НОТ ячейкаларига, одатда бевосита бўлинма раҳбари ёки мутахассиси бошчилик қилади. Улар НОТ бўйича конкрет планлар тузадилар, айрим тадбирларнинг тахмин қилинган самарадорлигини аниқлайдилар, хўжалик НОТи кенгашига НОТ планларини ишлаб чиқишида ва уларни амалга оширишда фаол қатнашган ходимларни рағбатлантириш учун материаллар тақдим этадилар.

НОТнинг ижодий группалари бевосита жойларда меҳнатни ташкил қилишни яхшилашнинг конкрет масалаларини ҳал қилиш учун ташкил этилади. Ижодий группалар НОТ ячейкаларининг аъзолари, раҳбарлар ва мутахассислар ёрдамида меҳнатни ташкил этишни ҳар томонлама ва чуқур анализ қиласидилар, иш вақтидан фойдаланишини янада яхшилаш резервларини аниқлайдилар. Шу асосда ижодий группалар у ёки бу иш жойида меҳнатни ташкил қилишни яхшилаш тадбирлари тўғрисида таклифлар ишлаб чиқадилар ва уларни бўлинма НОТи ячейкасининг ёки бевосита умумхўжалик НОТи кенгашининг муҳокамасига тақдим қиласидилар. Ишлаб

чиқилган тадбирлар тасдиқланганидан кейин ижодий группа аъзолари уларни амалга оширадилар.

Ижодий бригадалар НОТ ячейкаси ёки кенгаши тасдиқлаган планга мувофиқ ишлайдилар, бу планда нима-ни ўзгартириш кераклиги, ўрганиш қандай методлар билан олиб борилиши, ким ўргатиши, ишларнинг қандай муддатларда бажарилиши кўрсатилади. НОТ планлари-ни ишлаб чиқиш ва жорий этиш тўрт асосий босқич бўйича амалга оширилади: тайёргарлик иши, меҳнатни ташкил қилишнинг мавжуд ҳолатини ўрганиш, НОТ планларини тузиш, НОТни жорий этиш.

Меҳнатни илмий асосда ташкил қилишда бўлинима раҳбари аввало муайян ишлаб чиқаришнинг асосий зве-носи бўлган процессларни ўрганиб чиқмоғи керак. Ўз навбатида бу процессда меҳнат унумдорлигининг ўсиши-га халал берадиган звеноларга алоҳида эътибор бермоқ керак. Энг аввало техника ва иш кучи кўпинча бўш қолаётган, иш нормалари мунтазам бажарилмай келаёт-ган участкаларда меҳнатни рационал ташкил қилишга ҳаракат қилмоқ керак. Иш шароити энг оғир ва айниқ-са зарарли бўлиб қолган иш жойларига алоҳида эъти-бор бермоқ керак.

Шу процессларни бажарувчиларнинг ўзларининг ячейкалар ва ижодий группалар ишида актив иштирок этишини таъминлаш мухимдир. У ёки бу иш жойида кўп йил ишлаш муайян ишлаб чиқаришни энг икир-чикири-гача билиб олишга имкон беради. Бу жиҳатдан Липецк область «50 лет Октября» колхози сут комплексидаги НОТ ячейкалари ва ижодий группаларининг иш тажри-баси диққатга сазовордир. Илфор колхозчилар — ижодий группа аъзолари — меҳнатни ташкил қилишни ва уни такомиллаштириш йўлларини анализ қилиш билан фаол шуфулландилар. Ижодий группаларнинг аъзолари чор-вадорлар ишидаги у ёки бу усулни ўрганиб олиб меҳ-натни янгича ташкил қилишнинг актив пропагандистла-ри бўлиб чиқдилар, унинг афзалликларини амалда кўр-сатдилар. Оддий ходимларнинг НОТ ни жорий қилишда иштирок этиши уларнинг тажрибаси ва билимларидан фойдаланиш асосида меҳнатни ташкил қилишни тако-миллаштиришнинг энг самарали воситаси бўлиб хизмат қиласиди. Шу билан бирга бу ходимларнинг ўзига ижобий таъсир қиласиди. Уларнинг меҳнати тобора ижодий бўлиб боради.

Баъзан ходимлар меҳнатни ташкил қилишни такомиллаштиришга лоқайдлик билан қарайдилар, меҳнатни ташкил қилишдаги бирон-бир ўзгариш кўпроқ куч сарф қилишимизни талаб қиласди ва иш ҳақидан ютқазиб қўймиз, деб қўрқадилар. Бўлинма раҳбарлари ва мутахасисларидан бу психологик тўсиқни бартараф қилиш учун НОТ тадбирларининг аҳамиятини кўрсатиб берувчи тушунтириш ишлари олиб бориш талаб қилинади. Меҳнатни рационаллаштирганлик учун колхозчиларни ва совхоз ишчиларини моддий рағбатлантириш системасини тўғри ишлаб чиқиши мухимдир.

Дастлабки тайёргарлик ишлари асосида НОТ планлари ишлаб чиқилади. Планда ўтказиладиган тадбирларнинг номи, бу тадбирлар амалга ошириладиган жой, муддатлар ва масъул ижрочилар кўрсатилади, бирон-бир тадбирни жорий қилишдан келадиган нафнинг характеристери (меҳнат сарфининг камайиши, меҳнат унумдорлигининг ошиши, меҳнат ва дам олиш шароитининг яхшиланиши) кўрсатилади. Ўлчаб бўладиган иқтисодий самара берувчи тадбирлар бўйича шартли йиллик тежам ҳисоблаб чиқилади. Хўжалик бўйича НОТ планларига уларни кўпайтириб юбормаслик учун энг мухим тадбирларгина киритилади.

Бўлинмаларда ишлаб чиқиладиган НОТ планлари батафсироқ бўлиши керак. Механизациялаш ва технологияни яхшилаш тадбирлари планнинг айрим бўлимларида кўрсатилади. Планга киритиладиган барча тадбирлар чизмалар, схемалар, графиклар ва ҳоказолардан фойдаланилган ҳолда қилинадиган тегишли техник-иқтисодий ҳисобларга асосланиши керак. Ҳар бир тадбир бўйича кутилаётган иқтисодий самара ҳисоблаб чиқилади ва бу тадбирни амалга ошириш билан боғлиқ бўлган харажатларнинг ўрни қопланадиган муддат белгиланади. Ижодий группа томонидан ҳар бир ишлаб чиқариш участкаси бўйича тузилган план лойиҳаси бевосита ходимлар билан муҳокама қилинади. Сўнгра у НОТ ячей-касининг муҳокамасига қўйилади. НОТ нинг умумхўжалик кенгашига тақдим этилган план лойиҳаси аниқлаштирилади, тўлдирилади ва бутун хўжалик бўйича бир план қилиб бириттирилади, сўнгра корхона раҳбари (колхоз правлениеси) томонидан тасдиқланади. НОТ нинг бирлашган планида акс эттирилган тадбирлар хўжаликнинг ишлаб чиқариш-молия планига киритилади.

НОТ планлари билан бир қаторда экинлар ва тармоқлар бўйича ишлаб чиқиладиган ташкилий-технологик карталар ҳам кенг ёйилмоқда. Ташкилий-технологик карталар одатда илмий-тадқиқот муассасалари томонидан ишлаб чиқилаётган меҳнат процессларининг типовой карталари асосида тузилади. Бунда ишлаб чиқаришни рационализациялаш соҳасида хўжаликда тўпланган тажриба ҳисобга олинади. Типовой карта НОТ нинг бирбири билан боғлиқ бутун тадбирлари комплекси: иш жойларини ташкил қилиш, ижрочиларнинг оптимал миқдори ва уларнинг меҳнат функцияларини тақсимлаш, меҳнат усуллари ва йўллари, иш вақтидан фойдаланишининг энг яхши варианти, меҳнат ва дам олишининг прогрессив режимлари бўйича тавсияларни ўз ичига олади. Ташкилий-технологик карталар бамисоли оддий технологик карталарни тўлдиради, деталлаштиради. Улардан меҳнат технологиясини лойиҳалаштириш, меҳнатни рационал ташкил қилишни жорий этиш, нормал меҳнат ва дам олиш шароитини таъминлаш учун фойдаланилади. Шунингдек улар ижрочиларни илфор иш усуллари ва методларига ўргатиш учун хизмат қиласди.

Одатда, НОТ ячейкасига бошчилик қилувчи бўлинма раҳбари меҳнатни рационализация қилиш тадбирларини асослаб беради. Бунинг учун кутилаётган ва амалда эришилган самараדורликни ҳисоблаш методикасини билиш керак. Меҳнатни илмий асосда ташкил қилишнинг самарадорлигини аниқлашда меҳнат унумдорлигининг ўзгариши, тежаб қолинган иш ҳақи ва пул-моддий маблағлар ҳисобга олинади.

Меҳнат процессларини рационализация қилиш натижасида меҳнат унумдорлигининг ўсиши қуйидаги формула билан белгиланади.

$$\Pi = \frac{C_e}{C_a} \cdot 100,$$

бунда Π — рационализация натижасиде меҳнат сарфининг камайиш даражаси, процент;

C_e — меҳнат рационализациялаштирилганига қадар меҳнат процессини бажаришга қилинган меҳнат сарфи, киши-соат;

C_a — меҳнат рационализациялаштирилгандан кейин меҳнат процессини бажаришга қилинган меҳнат сарфи, киши-соат.

Баъзан меҳнат унумдорлигининг ўсиш кўрсаткичи ўрнига шунга ўхшайдиган кўрсаткичдан, яъни меҳнат сарфининг камайиш даражаси кўрсаткичидан (К) фойдаланилади, бу кўрсаткич қўйидаги формула билан ҳисоблаб чиқилади:

$$K = \frac{C_s - C_a}{C_s} \cdot 100.$$

Ишлаб чиқаришни ва меҳнатни рационализация қилиш натижасида иқтисод қилиб қолинган меҳнат сарфининг абсолют миқдорини (И) билиш муҳимдир. Бу ерда қўйидаги формуладан фойдаланилади:

$$I_c = (C_s - C_a) \cdot P,$$

бунда C_s ва C_a — айрим усул, операция ёки меҳнат процессини бажариш учун меҳнатни ташкил этишининг тегишлича эски (Э) ва янги (Я) вариантлари шароитида ҳар бир киши-соатда қилинганди меҳнат сарфи;

P — шу ишнинг ҳажми.

Ишни бажаришга ёки маҳсулот бирлигини ишлаб чиқаришга қилинадиган жами меҳнат сарфи ва моддий маблағлар сарфи ҳисобга олинган ҳолда самараדורлик ҳам шу йўл билан белгиланади.

Кўпинча меҳнатни илмий асосда ташкил қилиш қўшимча капитал маблаглар сарфлашни талаб қиласди. Бундай маблағлар ўрнининг қопланиш муддатини билиш муҳимдир.

У қўйидаги формула билан ҳисоблаб чиқилади:

$$T_k = \frac{K}{I_c}.$$

бунда T_k — қопланиш муддати, йил;

K — капитал сарфлар суммаси, сўм;

I_c — НОТ тадбирларининг амалга оширилиши натижасида иқтисод қилиб қолинган йиллик маблағ, сўм.

Қопланиш муддатининг кўрсаткичи меҳнатни рационализация қилишнинг бир қанча вариантларини таққослаб кўришда катта роль ўйнайди.

Одатда, кам капитал талаб қиласди ган вариант ва қўшимча сарфлар тезроқ қопланадиган вариант афзал кўринади.

Меҳнатни илмий асосда ташкил этишнинг самарадорлиги расчётни конкрет мисолда кўрсатиб ўтамиз. Ҳар бири 100 тадан сигирга мўлжалланган ва типовой бўлмаган икки молхонадан иборат бўлган қорамол фермасини олиб кўрамиз. Ферма соғиш машиналари ва автосугориш техникаси билан таъминланган, ҳар бир сут соғувчига 25 сигир биритириб берилган. Бир йилда фермада 5000 центнер сут, яъни ҳар бир сигирдан 2500 килограммдан сут соғиб олинган. Фермада бир йилда сарфланган жами меҳнат 60 000 киши-соатни ёки 1 центнер сутга 12 киши-соатни ташкил этди. 1 центнер сут таннархи 15,0 сўмга тенг.

НОТнинг комплекс планига кўра фермада қўйидаги тадбирлар амалга оширилган:

сигирларни уч марта соғиш икки марта соғиш билан алмаштирилган, бу эса ходимларнинг икки циклли ишкуни тартиби бўйича ишлашини таъминлади;

сутни совитувчи қўшимча аппарат билан таъминланган сут қувурлари ўрнатилди;

қия қисми бўлган гўнг транспортёрлари монтаж қилинди;

ем-ҳашак тақсимловчи транспортёрлар ўрнатилди;

шу асосда сут соғувчилар уч аппарат билан соғишга ўтдилар, уларнинг сигирларни озиқлантириш функциясига фақат терт бериш киради, дағал ем-ҳашакни молбоқарлар беради.

Натижада бир сут соғувчига тўғри келадиган иш нормаси икки ҳисса кўпайди, у 50 сигирга қарайдиган бўлди;

фермада меҳнат ва дам олиш шароитини яхшилаш учун манший хоналар, душхона ва кирхоналар қурилди.

Шу тадбирларни амалга ошириш учун 38 000 сўмлик капитал маблағ сарфланди. Фермада меҳнатни илмий асосда ташкил қилиш бўйича комплекс тадбирларнинг амалга оширилиши нима берди?

Сигирларнинг маҳсулдорлиги ошиб ҳар бир сигирдан соғиб олинган сут 2850 килограммга етди, бир йилда ҳаммаси бўлиб 5700 центнер сут соғиб олинди. Меҳнат янгича ташкил қилинганда бир йилда ферма бўйича сарфланган жами меҳнат камайиб, 51300 киши-соатга тушди, бу эса 1 центнер сутга 9,0 киши-соатни ташкил этади. 1 центнер сутнинг таннархи 12,5 сўмга тушди.

Мазкур маълумотлар асосида меҳнатни илмий асосда ташкил этиш бўйича тадбирлар комплексининг самара-дорлигини аниқлаймиз.

Меҳнат сарфини иқтисод қилиш ва меҳнат унумдорлигини ошириш расчёти. Дастроб маҳсулот бирлиги ҳисобига ёки бажарилган иш бирлиги ҳисобига тўғри келадиган меҳнат сарфи қанча иқтисод қилиб қолингланлиги ҳисоблаб чиқилади. Бизнинг мисолда 1 центнер сутга сарфланган меҳнат камайиб, 12 киши-соатдан 9 киши-соатга тушган. 1 центнер маҳсулот ҳисобидан иқтисод қилиб қолинган меҳнат 3 киши-соатни ташкил этди. Ҳосил қолинглан натижани фермада соғиб олинган жами сутга — 5700 центнерга кўпайтирамиз. Бир йилда иқтисод қилиб қолинган меҳнат сарфи 17100 киши-соатга тенг бўлади (3 киши соат·5700 ү).

Бажарилган ҳисобларни қуйидаги формулага келтириш мумкин:

$$И_m = (M_t - M_1) \cdot П_1,$$

бунда $И_m$ — бир йилда иқтисод қилиб қолинган меҳнат сарфи;

M_t — меҳнатни ташкил қилиншининг илгариги вариантида маҳсулот бирлигига ёки иш бирлигига қолинган меҳнат сарфи;

M_1 — меҳнатни илмий асосда ташкил этиш жорий қилингандан кейин маҳсулот бирлигига ёки иш бирлигига қолинган меҳнат сарфи;

$П_1$ — меҳнатни илмий асосда ташкил этиш жорий қилингандан кейин бир йиллик маҳсулот ёки иш ҳажми.

Шу маълумотлар асосида меҳнат унумдорлигининг ўсишини аниқлаймиз. Меҳнатни ташкил қилиш такомиллаштирилганига қадар ҳар бир киши-соат ҳисобига 0,083 центнер ёки 8,3 килограмм сут олинган эди (5000 ү : 60000 киши-соат), меҳнат янгича ташкил қилингандан — 0,111 центнер, ёки 11,1 килограмм сут олинди (5700 ү : 51300 киши-соат). Меҳнат унумдорлиги 34 процент ошди ($11,1 \text{ кг} : 8,3 \text{ кг} = 1,34$, ёки 134 %).

Меҳнат ва моддий маблағлар сарфини умумий иқтисод қилиш. Бу кўрсаткич маҳсулот бирлигининг ёки иш бирлигининг меҳнатни ташкил этишнинг эски ва янги вариантлари вақтидаги таннархини таққослаш йўли билан аниқланади. Бу иқтисодни бир йиллик маҳсулот ёки

иши ҳажмига кўпайтириб, бир йилда тежаб қолинган меҳнат ва моддий маблағлар ҳажмини ҳисоблаб чиқаралимиз. Бу ҳисобларни қўйидаги формула билан ифодалаш мумкин:

$$И_a = (T_o - T_1) \cdot \Pi_1,$$

бунда I_a — иқтисод қилиб қолинган жами меҳнат ва моддий маблағлар;

T_o — меҳнатни ташкил этишнинг эски вариантида маҳсулот (иш) бирлигининг таннархи;

T_1 — меҳнатни илмий асосда ташкил этиш жорий қилингандан кейин маҳсулот (иш) бирлигининг таннархи;

Π_1 — меҳнатни илмий асосда ташкил этиш жорий қилингандан кейин бир йиллик маҳсулот (иш) ҳажми.

Бизнинг мисолда 1 центнер сут таннархини камайтириш ҳисобидан иқтисод қилиб қолинган маблағ 2,5 сўмга тенг ($15,0$ сўм — $12,5$ сўм). Бир йилда бутун маҳсулот бўйича иқтисод қилиб қолинган маблағ 14250 сўмни ташкил этади ($2,5$ сўм· 5700 ў). Бажарилган ҳисобларни бошқача қилиб бундай ёзиш ҳам мумкин: $I_a = (15,0 - 12,5) \cdot 5700 = 14250$ сўм.

Меҳнатни илмий асосда ташкил қилишни жорий этишга сарфланган қўшимча капитал маблағларнинг қопланиш даражасини ҳисоблаш. Меҳнатни илмий асосда ташкил этиш тадбирларини амалга ошириш, одатда, қўшимча капитал маблағлар сарфлашни талаб қиласди. Бу капитал маблағлар иқтисод қилиб қолинган маблағлар ҳисобидан нақадар тез қопланишини билиш муҳимдир. Капитал маблағларнинг қопланиш муддатлари қўйидаги формула билан белгиланади:

$$T_k = \frac{K}{I_a},$$

бунда T_k — қопланиш муддати, йил;

K — меҳнатни илмий асосда ташкил этишни жорий қилишга қўшимча равишда сарфланган капитал маблағлар;

I_a — меҳнатни илмий асосда ташкил этишнинг жорий қилиниши натижасида йил мобайнида иқтисод қилиб қолинган меҳнат ва моддий маблағлар сарфи.

Бизнинг мисолда сарфланган капитал маблағлар 38000 сўмни, бир йилда иқтисод қилиб қолинган маблағ-

лар 14250 сўмни ташкил этди. Демак, сарфланган капитал маблағлар 2,7 йилда қопланади.

$$T_k = \frac{38\ 000 \text{ сўм}}{14\ 250 \text{ сўм}} = 2,7 \text{ йил.}$$

Шуни қайд қилиб ўтиш керакки, бу ерда меҳнатни ташкил этишни такомиллаштиришдан олинадиган самаранинг ҳаммаси ҳисобга олинган эмас. Чунончи, қўшимча равишда 700 центнер сут олинган, бунинг ёзиёқ катта аҳамиятга эга. Шу билан бирга бунинг ҳисобидан соф даромад кўпаяди. Айтайлик, колхоз давлатга 1 центнер сутни 20 сўмдан сотади. Бундай ҳолда қўшимча равишда олинган ҳар бир центнер сутга хўжалик яна 5 сўмдан ($20,0 \text{ сўм} - 15,0 \text{ сўм}$) жами бўлиб 3500 сўм ($5 \text{ сўм} \cdot 700 \text{ ц}$) соф даромад олади. Капитал сарфларнинг қопланиш муддатини аниқлашда буни ҳисобга олмоқ керак. Бу сотилган 1 центнер сутдан олинган соф даромаднинг ҳаммаси эмас. Унинг таннархни камайтириш ҳисобидан иқтисод қилиб қолинган маблағга teng қисми ($15,0 \text{ сўм} - 12,5 \text{ сўм} = 2,5 \text{ сўм}$) расчётларда ҳисобга олинган. Бундан ташқари, юқорида санаб ўтилган тадбирлар комплексининг амалга оширилиши фермада ходимларнинг бир қисмини бўшатиб олиб, улардан хўжаликнинг бошқа тармоқларида фойдаланиш имконини беради. Меҳнатни илмий асосда ташкил қилиш тадбирлари санарадорлигининг бошқа аспектларини ҳам эътиборга олмоқ керак, буларни ҳамиша ҳам конкрет рақамлар тилида ифодалаб бўлмайди (чунончи, меҳнат шароитининг яхшиланиши, иш кучи қўнимсизлигининг камайиши ва бошқалар).

Юқорида келтирилган мисолда иқтисод ҳосил қилинган маҳсулотнинг 1 центнери ҳисобига ҳисоблаб чиқилган. Айрим ишларни бажаришда меҳнатни ташкил қилишни такомиллаштириш ҳисобидан олинадиган иқтисод ҳам шу йўл билан белгиланади.

Конкрет мисолни қараб чиқамиз. Уруғлик картошка тайёрлашда 1 тонна картошка саралаш учун сарфланган қўл меҳнати 12 киши-соатни ташкил этган. ҚРСП-20 картошка саралаш пунктини ва ТЭК-80 картошка юклагични қўлланиш асосида меҳнатни ташкил қилишнинг такомиллаштирилуви 1 тонна картошкани саралашга қилинадиган меҳнат сарфини камайтириб, 4,2 киши-соатга туширишга имкон берди. 2000 тонна картошкани

сарапаш зарур бўлсин. 1 тонна картошкани сарапашга қилинадиган меҳнат сарфининг иқтисод қилиб қолина-диган қисми 7,8 киши-соатни (12,0—4,2), ҳаммаси бў-либ — 15600 киши-соатни ташкил этади (7,8 киши-соат · 2000 т).

Агар етти соатли иш куни асос қилиб олинадиган бўлса, меҳнат сарфининг иқтисод қилиб қолинган қисми 2229 киши-кунни ташкил этади (15600 киши-соат: 7 соат). Барча бошқа сарфлар бўйича қилинган иқти-садлар ва бошқа кўрсаткичлар ҳам шу методика бўйича белгиланади.

Юқорида келтирилган методика раҳбарларнинг меҳнатни илмий асосда ташкил этиш масалаларини чуқурроқ ўзлаштириб олишларига ёрдам беради. Бу методи-кадан фойдаланиб, турли ишлаб чиқариш участкаларида ва меҳнат операцияларида меҳнатни илмий асосда ташкил этиш қандай самара беришини ўз бўлинмаси мисолида ҳисоблаб чиқиш мумкин.

Шуни ҳисобга олмоқ керакки, меҳнатни ташкил қи-лишни такомиллаштириш тадбирларининг самарадорли-гини ҳар доим ҳам бевосита ўлчаб ва коёнкрем рақамлар билан ифодалаб бўлмайди. Меҳнат шароитини яхшилаш, унинг жозибадорлигини ошириш катта аҳамиятга эга бўлиб, пировардида ишлаб чиқаришнинг ривожланишига ҳам жиддий таъсир қиласи.

БҮЛИНМАЛАРДА МЕҲНАТНИ РАҒБАТЛАНТИРИШНИНГ ИҚТИСОДИЙ МАСАЛАЛАРИ

КПСС Марказий Комитетниң партия XXV съездига Ҳисобот докладида ва съезднинг бошқа материалларида моддий ва маънавий рағбатлантириш, меҳнатга ҳақ тўлаш ва нормалаш системасини яхшилаш зарурлиги алоҳида таъкидлаб ўтилди¹. Бу масалалар раҳбар ва мутахассислар ишида муҳим ўрин эгаллайди.

Аввало раҳбар ва мутахассислар иқтисодий рағбатлантириш бўйича амалдаги қонун-қоидаларни яхши билб олишлари, ўз участкасининг ходимларини ҳар бир масала бўйича хўжаликнинг тегишли хизмат мутахассиси ҳузурига юбориб ўтирмасдан ўzlари уларга бу қонун-қоидаларни тушунтириб беришлари керак.

Бир қанча масалалар, жумладан меҳнатни нормалаштириш ва унга ҳақ тўлаш масалалари, колхоз ва совхозларнинг ўzlари томонидан ҳал этилади. Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари бу масалаларни ишлаб чиқишида фаол қатнашишлари, бунга ўз колективи аъзоларини жалб этишлари керак. Фақат шундагина конкрет шароитни ва ҳал этилмаган проблемаларни тўла ҳисобга олиш мумкин бўлади. Бу биринчи навбатда меҳнатни нормалаштириш ва унга ҳақ тўлашга тааллуқlidir.

1- §. МЕҲНАТНИ НОРМАЛАШТИРИШ ИШЛАРИ

Меҳнатни ташкил этиш учун ҳар қандай ишни бажаришга қилинадиган вақт сарфини билиш керак. Раҳбар меҳнат нормасига таяниб, бирон-бир ишни белги-

¹ КПСС XXV съездининг материаллари, 81, 162, 177, 226-бетларга қаралсии.

ланган муддатда бажармоқ учун қанча миқдорда ходим ва техникани банд қилиш кераклигини аниқлайды. Асосланган меңнат нормаларисиз меңнатта ҳақ тұлаш системасини түғри ишлаб чиқиб бўлмайди. Бунинг учун ҳар бир колхоз ва совхозда меңнат нормалари конкрет ишлаб чиқариш шароитини акс эттириши, илмий асосланган, реал бажариладиган ва камайтирилмаган бўлиши керак. Ҳатто асосланган нормалар ҳам ишлаб чиқариш тараққиётидаги ўзгаришлар муносабати билан аниқлашиб туришни талаб этади. Янги меңнат қуроллари пайдо бўлади, технология процесслари такомиллашади, совхоз ишчилари ва колхозчиларнинг малакаси ошади. Шунинг учун ҳам раҳбар амалдаги нормаларни билиб-гина қолмасдан, балки шу билан бирга уларни ишлаб чиқиши ва жорий этиш усулларини ҳам билиши керак.

Меңнатни нормалаштириш вақтида вақт нормаси, иш нормаси, хизмат кўрсатиш нормаси ва бошқарув нормаси белгилаб олинади. Вақт нормаси муайян иш тури бирлигини бажарыш учун қанча иш вақти зарурлигини кўрсатувчи меңнат нормасидир. Бундай нормалардан, жумладан ремонт устахоналарида, қурилиш ишларида ва автотранспортда фойдаланилади. Иш нормаси вақт бирлиги мобайнида, кўпинча бир сменада, қандай ҳажмда иш бажариш кераклигини кўрсатади. Хизмат кўрсатиш нормаси ходим ёки ходимлар группаси хизмат кўрсатиши лозим бўлган чорва моллар туёгининг ёки асбоб-ускуналар бирлигининг миқдорини кўрсатади. Меңнат нормаларининг бу туридан асосан чорвачиликда фойдаланилади.

Раҳбар ходимлар учун баъзан бошқарув нормалари белгиланади, булар бир раҳбар қўл остида ишловчи ходимларнинг норматив сонини кўрсатади.

Нормаларни асослаш — мураккаб ва сермеңнат иш. Бу иш норматив-тадқиқот муассасалари томонидан олиб борилади. Республика норматив-тадқиқот станциялари ёки лабораториялари мавжуд, зонал станциялар (бундай станциялардан ҳар бири бир қанча областга хизмат кўрсатади) ва область нормалаштириш пунктлари бор. Улар норматив жадваллар ёки типовой нормалар ишлаб чиқадилар, булар у ёки бу қишлоқ хўжалик ишларини олиб боришнинг турли варианtlарига мўлжалланган иш нормалари ёки нормативларини ўз ичига олади.

Колхоз ва совхозларга типовой нормалар асосида ўз хўжалигининг шароитини ҳисобга олган ҳолда конкрет нормалар белгилаш ҳуқуқи берилган. Бунда мазкур хўжаликдаги конкрет ишлаб чиқариш шароит типовой нормалар мўлжалланган шароит билан таққослаб чиқилади ва бу нормаларга тегишли ўзгартишлар киритилади.

Норматив жадваллар асосида меҳнат нормаларини ҳисоблаб чиқиш методикасини механизациялашган трактор ишларини ва соғин сигирларга қарашга оид ишларни нормалаштириш мисолида муфассалроқ қараб чиқамиз.

Колхоз ва совхозларда кўпчилик трактор ишларини нормалаштириш «Қишлоқ хўжалигида механизациялашган дала ишларидаги меҳнат ва ёқилғи сарфининг типовой нормалари» деган тўплам асосида олиб борилади. Бу тўплам хронографик ва хронометраж кузатувлари асосида турли ишлаб чиқариш шароитларига татбиқан ҳисоблаб чиқилган иш нормаларини ўз ичига олади. Типовой нормалардан тўғри фойдаланмоқ учун далалярни паспортлаштириш маълумотларига эга бўлмоқ керак.

Далаларни паспортлаштириш ишларининг моҳиятини тушунмоқ учун трактор агрегатининг ишига таъсир этувчи факторларни ҳисобга олмоқ керак. Ҳар қандай агрегатининг унумдорлиги унинг составига, яъни муайян ишни қандай маркали трактор бажараётганлигига ва бунда қандай қуроллардан фойдаланилаётганлигига боғлиқ. Лекин агрегат ишлаётган шароит ва, аввало, далаларнинг характеристикаси ҳам катта таъсир кўрсатади. Норма ҳосил қилувчи икки кўрсаткични: қарта-нинг узунилигини ва тупроқнинг солиштирма қаршилигини алоҳида кўрсатмоқ керак. Қарта қанча узун бўлса, бурилиш учун шунча кам вақт кетади, бошқа тенг шароитларда агрегат шунча унумлироқ ишлайди. Тупроқни ишловчи қурол иш процессида қанча кўп қаршиликка учраса, тракторнинг тезлиги шунча паст бўлади, унинг вақт бирлиги мобайнида қилган иши шунча кам бўлади, бу эса ер ҳайдаш ишларida айниқса муҳимдир. Шунингдек ернинг нишабини, тупроқдаги қум-тошларни, турли тўсиқларни (телефон симлари, юқори вольтли мачталар, айрим дараҳтлар, бутазорлар, ўрмон массиви участкалари ва ҳоказолар), ишлаётган участкалар конфигурациясининг мураккаблигини ҳам ҳисобга олмоқ керак.

Алмашлаб экиладиган ҳар бир далага хос бўлган барча норма ҳосил қилувчи факторларнинг миқдорини аниқлаш учун далалар паспортлаштирилади. Далаларни паспортлаштиришнинг маҳсус методикаси бўлиб, у нормалаштиришга оид адабиётда баён қилиб берилган. Далаларни паспортлаштиришнинг пировард мақсади муайян бригадада ёки бутун хўжаликда трактор агрегатларининг ўртача иш шароитини аниқлашдан иборат. Колхоз ва совхоз мутахассислари далаларни паспортлаштиришга оид маълумотга эга бўлсалар, типовой нормалар справочникдан норма ҳосил қилувчи факторларни муайян хўжаликда таркиб топган тарзда бирга ҳисоб олишга мўлжалланган меҳнат нормаларини топадилар. Чорвачиликда ҳам бу иш шу йўл билан олиб борилади. Шу билан бирга типовой норматив материалларга доир бошқа справочниклардан ва фермаларни паспортлаштиришга доир маълумотлардан фойдаланилади. Бу айтилганлар бўлинмада ҳайвонларни сақлаш ва озиқлантиришга оид бирон-бир бошқа типовой схема қўлланилган ҳолларга тааллуқлидир, чунки норматив справочникларда тайёр нормалар чорвачилик бўйича хўжалик юритишнинг энг кенг ёйилган шароитлари учунгина келтириллади. Агар шароит типовой нормалардаги шароитдан анча фарқ қиласа, хўжалик раҳбарлари ва мутахассислари айрим ишларни бажариш учун справочниклардаги вакт нормативлари асосида чорва молларга қараш нормасини ўзлари белгилайдилар.

Бундай ҳолни бир сут соғувчига сигирларни биректириш нормасини ҳисоблаш мисолида қараб чиқамиз. Соғин сигирлар подасига қарашда иш нормасини белгилаб берувчи факторлар ҳисобга олинади. Сут соғувчинга қанча сигирларга қарashi у бажараётган функцияларга боғлиқдир. Агар сут соғувчи фақат соғиши билан шуғулланса, бу бир гап, лекин у шу билан бирга бошқа кўпгина ишларни ҳам бажарса бу бутунлай бошқа гапдир. Ўз навбатида, айни бир ишни бажариш молларни сақлаш ва боқиш усувларига, биноларнинг типига, ишни бажариш усулига ва уларни механизациялаш даражаси ва ҳоказоларга боғлиқ. Хўжаликлардаги, баъзан эса айрим фермалардаги бу факторларнинг ҳаммаси турли тарзда намоён бўлади. Иш нормаларини белгилаш процессида ҳар бир фермадаги муайян чорвадорлар группа-

си меҳнатининг барча хусусиятларини ҳисобга олиш керак.

Фараз қилайлик, сут соғувчи қўйидаги ишларни ба-жаради: сигир соғади, соғиш аппаратларига қарайди, ем-хашак беради, молларни тозалайди, охурларни, су-форгичларни тозалайди, ёз даврида молхоналарни қисман тозалайди, сигирларни боғлайди, ечади ва уларни шамоллатишга ёки боқишига олиб чиқади, зооветерина-рия тадбирларида иштирок этади. План бўйича ҳар бир боқим сигирдан йилига 2500 килограмм сут соғиб олиниши керак. Кунига икки марта соғилади. Қишида моллар молхоналарда боғлаб боқилади, ёзда яйловларда боқилиб, соғиш, қўшимча озиқлантириш ва дам бериш учун қўраларга ҳайдаб келтирилади. Сут молокопровод-га соғилади. Сут соғувчи учта утактли аппаратларда ишлайди. Автосуғориш аппарати мавжуд. Ем-хашак осма йўлдан келувчи вагонеткалар ёрдамида берилади, қолганлари 15 метр масофагача қўлда ташиб борилади.

Бир сменали ишда сут соғувчилар учун белгиланган хизмат нормалари қўйидаги формула бўйича ҳисоблаб чиқилади:

$$H_x = \frac{T_{cm} - (T_{ta} + T_{do} + T_{sh})}{T_k}$$

бунда H_x — хизмат нормаси, бош;

T_{cm} — иш сменасининг узуонлиги, минут;

T_{ta} — тўла давом этадиган сменада тайёргарлик-якун-лаш учун белгиланган вақт нормативи, минут;

T_{do} — тўла давом этадиган сменада сут соғувчининг дам олиши учун белгиланган вақт нормативи, минут;

T_{sh} — тўла давом этадиган сменада сут соғувчининг шахсий эҳтиёжлари учун белгиланган вақт нормативи, минут;

T_k — бир сменада бир сигирга қараш учун ажратилган вақт нормативи, минут.

Агар юқорида келтирилган формуланипг суратини қараб чиқадиган бўлсак, сменадаги иш вақтининг тайёр-гарлик-якунлаш, норматив дам олиш ва шахсий эҳтиёж-лар учун мўлжалланган муайян қисми иш нормаси ҳисобига кирмайди. Бу вақтнинг нормативлари иш сме-насининг соатларидан чегириб ташланади. Натижада сут соғувчи сигирларга қараш учун бевосита сарфлаши

керак бўлган вақт ҳосил бўлади. Шу вақт иш нормасини белгилайди. Типовой нормативлар справочнигида Т_т, Т_{до}, Т_{шэ} ларнинг миқдори келтирилади. Биз келтирган мисолда бу нормативлар, айтайлик, бир сменада тегишлича 30, 25 ва 10 минутга teng бўлсин. Демак, 7 соатлик иш кунидаги сут соғувчи сигирларга қараш учун 355 минут ($(420 - (30 + 25 + 10))$) сарфлайди.

Энди иш нормасини аниқлаш учун сут соғувчи бир сменада бир сигирга қарашга қанча вақт сарфлашини билиш керак. Яъни Т_к ни аниқламоқ керак. Бу миқдор сут соғувчи вазифасининг ҳажмига ва ишни бажариш усулига боғлиқ. Типовой нормативлар справочнигида асосан, биз келтирган мисолда қабул қилинган шартга кўра сут соғувчи бир сигирга ҳисоблагандаги бир сменада ҳар бир ишга: соғиш, дағал ем-ҳашак, силос, илдиз-мева бериш ва ҳоказоларга қанча вақт сарфлашини алоҳида-алоҳида ҳисоблаб чиқамиз. Тўпламнинг тегишли норматив маълумотларидан фойдаланиб, қўйидаги йиғма жадвални ҳосил қиласиз (8-жадвал).

8-жадвал

Ишларнинг номи (сут соғувчининг вазифалари)	Вақт нормативлари, бир кунда бир сигирга сарфланган минутлар
Сигир соғиш	4,15
Ем-ҳашак бериш:	
дағал ҳашак	0,95
силос	0,99
илдиз-мевалар	0,47
концентратлар	0,22
кўкатлар	0,30
Молхонани тозалаш	0,37
Тўшамаларни алмаштириш	0,13
Охурларни, сугорғичларни ва озуқа келадиган йўлларни тозалаш	0,55
Сигирларни тозалаш	1,07
Сигирларни боғлаш ва ечиш	0,93
Зооветеринария тадбирларида қатнашиш	0,35
 Жами (Т _к)	 10,48

Энди биз бир сут соғувчига тўғри келадиган иш нормаси ҳақидаги барча асосий маълумотларга эга бўлдик.

Бизнинг мисолда бу: 335 минут : 10,48 минут = 33,9 = 34: сигирдир.

Фермаларнинг бошқа ходимларига чорва молларни бириктириш нормалари ҳам худди шундай йўл билан ҳисоблаб чиқилади. Норма маълумотлари тўғри ҳисоблаб чиқилса, улар техник жиҳатдан асосли бўлади, ҳар бир чорвачилик фермасидаги конкрет ишлаб чиқариш шароитини ҳисобга олади.

Нормалар ҳатто тайёр норматив жадваллар ёрдамида белгиланган тақдирда ҳам бу техник операция эмас. Нормалаштириш жараёнида ишлаб чиқаришни такомиллаштириш юзасидан катта ишлар олиб борилади, меҳнатни ташкил этишнинг энг қулай варианatlари топила-ди, ҳали фойдаланмаган иш резервлари аниқланади, илфорлар тажрибаси ўрганилади.

Нормалаштириш процесси техник жиҳатдан асосланган иш нормаларини ҳисоблаб чиқиш билан тугамайди. Ҳар бир иш жойида белгиланган нормаларнинг бажарилиши ва ошириб бажарилишини таъминлайдиган шароитлар яратиб бериш муҳимдир.

Барча нормалаштириш ишларининг муваффақияти кўп жиҳатдан уларда оддий колхозчилар ва совхоз ишчиларининг иштироки билан белгиланади. Бу ҳар жиҳатдан муҳимдир. Нормалаштириш ҳар бир иш жойида меҳнатни ташкил қилишни яхшилашнинг зарур воситаси-дир. Нормаловчи қанчалик тажрибали бўлмасин, малакали ижрочи ўз ишини шундай деталларигача биладики, кўпинча уларни четдан туриб умуман кўриб бўлмайди, ёки кўриш учун кўп марталаб хронологик ва хронометрик кузатувлар олиб бориш талаб қилинадики, бундай қилиш имкони ҳар бир бўлинмада анча чеклангандир.

Шуни ҳисобга олиш керакки, меҳнатни нормалаштириш ҳар бир ходим манфаатига бевосита тааллуқлидир, чунки иш ҳақининг миқдори нормага боғлиқдир. Ҳар бир ходим жамиятга, коллективга ва шахсан ўзига фойда келтиришини тушунган тақдирдагина ўз меҳнатини тўғри нормалаштиради, меҳнат унумдорлигини оширишнинг мавжуд резервларини ва ўз меҳнатининг «сирлари»ни тўғри очиб беради. Шунинг учун ҳам бу ерда бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларининг ташкилотчилик ва тушунтириш ишларини олиб боришлари муҳим аҳамият қасб этади. Ходимларга шу нарсани ишонти-рарли қилиб исботлаб бериш керакки, техник жиҳатдан

асосланган меҳнат нормаларини жорий этиш янги нормалар белгиланганда унинг иш ҳақини камайтириш мақсадини кўзламайди, харажатларни ўзгартмаган ҳолда меҳнатни рационалроқ ташкил этиш натижасида ҳар бир ходимнинг меҳнати унумлироқ бўлади, жамият ва колектив учун фойдалироқ бўлади. Шу билан бир қаторда ишчилар ва колхозчилар меҳнатни нормалаштириш ва ташкил этишини такомиллаштиришда, техник жиҳатдан асосланган нормалар бўйича ишлашга ўтишда актив иштирок этганлиги учун маҳсус моддий ва маънавий рағбатлантириш тадбирларини моҳирлик билан қўлланиш керак.

Раҳбар ўз бўлинмасида меҳнатни нормалаштиришни анализ қилиб, ишлаб чиқариш шаронти хўжаликдаги ўртacha шароитга ва амалдаги меҳнат нормаларига мувофиқ келиш-келмаслигини аниқлаб чиқади. Ҳозирги вақтда кўпинча хўжалик бўйича ягона нормалар қўлланилмоқда. Бу эса меҳнатга ҳақ тўлаш борасида ходимларни тенг бўлмаган шароитга солиб қўйимоқда. Агар ишларни бажариш шароитларида жиддий тафовутлар бўлса, нормаларни ҳам тегишлича табақалаштириш мақсадга мувофиқдир. Кўпинча бир бўлинма доирасида ҳам шундай табақалаштириш керак бўлади.

Бу факторларнинг ҳаммасини ҳисобга олиш бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларига нормалаштиришдан меҳнатни ташкил қилиш ва унга ҳақ тўлашни такомиллаштиришнинг муҳим шарти сифатида фойдаланишга имкон беради.

2- §. РАҲБАРНИНГ ДЕҲҚОНЧИЛИК ВА ЧОРВАЧИЛИКДА МЕҲНАТГА ҲАҚ ТЎЛАШ СИСТЕМАСИДАН ФОЙДАЛАНИШ СОҲАСИДАГИ ФАОЛИЯТИ

Меҳнатга ҳақ тўлаш тўғрисидаги мавжуд қонун-қоидаларни яхши билиш ва улардан моҳирлик билан фойдаланиш бўлинма раҳбарларининг, шунингдек мутахассисларининг барча ишларида муҳим ўрин тутади.

Деҳқончиликда меҳнатга ҳақ тўлаш

Ҳозирги вақтда колхоз ва совхозларда меҳнатга ҳақ тўлашнинг асосан аккорд-мукофот ва ишбай-мукофот системалари қўлланилмоқда. Хўжалик ўзига мақбул

ҳақ тұлаш системасини ўзи танлаб олади. Мекнаттаға ҳақ тұлашнинг ҳар иккала системасининг умумий характеристикаси «Экономика ва қишлоқ хұжалик ишлаб чиқаришини бошқариш асослари» деган ўқув құлланмасыда (21-боб) берилген. Бу ерда эса маҳсулот учун расценкаларни ҳисоблаб чиқариш методикасі ҳамда мекнаттинг пировард натижалари бүйича узил-кесил ҳисоб-китоб қилиш техникаси ҳақида батағсил тұхталып үтәмиз. Тажриба раҳбар өз мутахассислар бу масалаларни ҳал этишда анча-мунча қийинчиликтерге учраётганлардың күрсатади.

Деңгөнчиликта маҳсулот учун белгиланған аккорд расценкалар мекнаттаға ҳақ тұлашнинг аккорд-мукофот системасининг асосини ташкил этади. Бундай расценкалар етиширилген (реализация қилинған) маҳсулоттинг 1 центнери учун, ё амалдаги харид бағолари бүйича ҳисоблаб чиқылған маҳсулот қиймати бирлиги учун белгиланади. Принцип жиҳатидан расценкаларни ҳисоблаш анча оддий. Муайян өкін бүйича тузилған технологик карта ёрдамида иш ҳақининг планлы сарфлари хұжаликда амал қилиб турған иш нормалари ва тариф ставкалары асосида ҳисоблаб чиқылади.

Фақат бевосита иш ҳақи (разряди учун тұланадиган құшымча ҳақ, ишнинг сифати ва бажарилиш муддатлари учун оширилған ва құшымча равишда тұланадиган ҳақ, турли мукофотлар, отпуска ҳақлари ва бошқалар бунга кирмайды), ёки тариф фонди деб аталаған фонд ҳисобға олинади. Бунда муайян өкінни ўстириш ва ўрибийғиб олиш билан бевосита боғлиқ ишларгина әмас, балки шу билан бирга келгуси йил ҳосили учун қилинған сарфлар ҳам ҳисобға олинади. Умумий суммага бошқа ишлардан озод этилған бригадирлар ва бригадир ёрдамчилари оладиган йиллик иш ҳақининг унинг салмоғига қараб белгиланадиган улуши, шунингдек асосий ишлардан озод этилмаган бригадирлар, бригадир ёрдамчилари, звено бошлиқлари, машина-трактор паркимиңи әннилғи ва сув билан таъминловчи ишчилар учун тұланадиган құшымча ҳақ құшилади.

Ҳосил қилинған бевосита иш ҳақи фонди (тариф фонди) 25 процент күпайтирилади (уруглик дон ва уруғлик қанд лавлаги етишириш бундан мустаснодиди, бунда тариф фонди 50 процент күпайтирилади). Күрсатылған проценттаға күпайтириш натижасыда ҳосил қилинған

сумма (аккорд фонд) муайян экин бўйича планли ялпи йифимга бўлинади. Агар маҳсулот бир неча турлардан (масалан, ғалла ва сомон, уруғлик, наша урги, пояси ва толасидан) иборат бўлса, аккорд фонд хўжаликда қабул қилинган тартиб бўйича улар ўртасида тақсимланади. Аккорд фондни ялпи ҳосилга бўлиш натижасида маҳсулот бирлиги учун аккорд расценка келиб чиқади.

Расценкаларни ҳисоблашнинг юқорида баён қилинган схемасини картошка етиштириш мисолида қараб чиқамиз. Ҳамма экин майдонидан 20 000 центнер картошка йиғиштириб олиш планлаштирилган, деб фараз қиласайлик. Технологик картада бундай ҳосилни етиштириш учун 14 900 сўм сарфлаш назарда тутилган. Бундан ташқари, картошка етиштириш чиқимларига бригадирларнинг, бригадир ёрдамчиларининг ва юқорида тилга олиб ўтилган бошқа ходимларнинг меҳнатига тўланадиган 1 100 сўмни ҳам киритмоқ керак. Шунда бутун тариф фонди 16 000 сўмни, аккорд фонд эса 20 000 сўмни ($\frac{16000 \cdot 125}{100}$) ташкил этади. 1 центнер картошка учун тўланадиган расценка 1 сўмга баравар (20 000 сўм: 20 000 центнер). Маҳсулот қиймати бирлиги учун аккорд расценкалар ҳам шу йўл билан ҳисоблаб чиқилади.

1 центнер маҳсулот учун ёки маҳсулот қиймати бирлиги учун белгиланадиган расценкалар хўжалик бўйича бир хил бўлиши ёки айрим участкалар бўйича ҳар хил бўлиши мумкин. Қишлоқ хўжалик экинларини парвариши қилиш технологияси бир хил бўлганда ва ҳосилдорлик даражасида фарқ унча кўп бўлмагандан маҳсулот учун белгиланадиган расценкалар бутун хўжалик бўйича ягона бўлиши мумкин. Белгиланган аккорд расценкалар бутун бригаданинг (звенонинг) ва ҳар бир айрим ходимнинг иш ҳақини тўлиқ белгилаб берадиган нормативлар бўлиб ҳисобланади.

Маҳсулот учун узил-кесил ҳисоб-китоб қилинганга қадар йил мобайнида бажарилган ишлар ҳажми учун ишбай ҳақ тўлаш кўпроқ қўлланилмоқда, йил охирида эса қайта ҳисоб-китоб қилинмоқда. Ҳақиқий йиғиб олинган маҳсулот учун аккорд расценкалар бўйича ҳисоблаб чиқилган суммадан йил мобайнида бериб борилган аванс чегириб ташлангандан кейин қолган сумма маҳсулот учун қўшимча тўланадиган ҳақдан иборат. Аккорд расценкалар ҳисобига киритилган иш ҳақи турларигина ҳисобга олинади.

Етиштирилган маҳсулот учун меҳнатга тўланадиган ҳақни ҳисоблаб чиқиш методикасини қуидаги шартли мисолда кўрсатиб ўтамиз. Фараз қилайлик, 1 центнер маҳсулот учун бригадада қуидаги аккорд расценкалар белгиланган бўлсин: кузги экинлар дони — 50 тийин, баҳори дон — 60 тийин; картошка 1 сўм, кўп йиллик ўтлар пичани — 60 тийин, маккажӯхори силоси — 20 тийин. Амалда йигиштириб олинган ҳосил: кузги экинлар дони — 14000 центнер, баҳори дон — 10 000, картошка — 21 770, кўп йиллик ўтлар пичани — 2000, силос — 24 000 центнер. Йил мобайнида ишбай ҳақ сифатида 30 000 сўм, шу жумладан вақтинча ишловчи ходимларга 3000 сўм тўланган. Бригадирнинг ва унинг ёрдамчисининг иш ҳақи 2000 сўмни ташкил этган.

Бундан ташқари, тракторчи-машинистларга разрядлари учун 1000 сўм тўланган, ишлар сифатли ва ўз вақтида бажарилганлиги учун 1200 сўм қўшимча ҳақ тўланган, ҳосилни ўриш-йигиш вақтида оширилган иш ҳақи сифатида 800 сўм сарфланган.

Бригада учун белгиланган аккорд расценкалар бўйича бригада колективининг иш ҳақи бу расценкаларни ҳақиқатда олинган ялпи ҳосилга кўпайтириш билан белгиланади. Бизнинг мисолда у қуидаги суммани ташкил этади.

Кузги дон	0,5 сўм·14000=	7000 сўм
Баҳори дон	0,6 сўм·10000=	6000 сўм
Картошка	1 сўм·21770=	21770 сўм
Кўп йиллик ўтлар пичани	0,6 сўм· 2000=	1200 сўм
Силос	0,2 сўм·24000=	4800 сўм
Жами	40770 сўм	

Бу суммадан тариф фонди маҳсулот учун белгиланган расценкалар ҳисобига кирган ишлар ва ишловчилар категориялари бўйича йил мобайнида олинган аванс чешириб ташланади.

Бизнинг мисолда бу ҳақ 32 000 сўмни ташкил этди (30 000 сўм — бажарилган иш учун бевосита ишбай асосида тўланган иш ҳақи плюс 2000 сўм бригадирга ва унинг ёрдамчисига тўланган иш ҳақи). Демак, олинган маҳсулот учун бригадага қўшимча равишда 8770 сўм (40770—32 000) тўлаш керак.

Лекин бу рақам ҳали узил-кесил эмас. Об-ҳаво шароити туфайли у ёки бу экинларни парвариш қилиш технологиясидаги ўзгаришларни ҳисобга олиш керак. Фараз

қилайлик, қишлоқ хўжалик йили шароитлари қўшимча ишларни талаб қилиб, уларга 2500 сўм ҳақ тўланган бўлсин. Шу билан бир вақтда ҳақи (500 сўм) ишбай асосида тўланадиган ишлар керак бўлмасин. Бригадага бириктириб берилган барча экинлар бўйича ялпи маҳсулот ишлаб чиқариш плани 110 процент бажарилган бўлсин.

Маҳсулотга қўшимча равишда тўлаш керак бўлган ҳаққа (8770 сўм) технологик карталарда мўлжалланганидан кўра ошириб бажарилган ишлар учун меҳнат ҳақининг тариф фонди билан планга нисбатан бажарилмай қолган ишга тўланадиган тариф фонди ўртасидаги тафовутга баравар бўлган суммани қўшмоқ керак. Бу суммани тегишлича 25 процент (ҳамма тариф фонди сингари) ва 10 процент (планни ошириб бажариш) кўпайтириш керак. Шунда ҳисоб бундай бўлади:

$$\frac{(2500 - 500) \cdot 125 \cdot 110}{100 \cdot 100}, \text{ ёки } (2500 - 500) \cdot 1,25 \cdot 1,10 = 2750 \text{ сўм.}$$

Якунида бизнинг мисолимиздаги бригада ишчилари га (жумладан бригадирга ва унинг ёрдамчисига) йил мобайнода берилган авансдан ташқари 11520 сўм ($8770 + 2750$), ёки йил мобайнода тариф бўйича берилган ҳар сўм ҳисобига 36 тийин ($11520 : 32000$) тўлаш керак бўлади.

Қўшимча ҳақни тақсимлаш вақтида қўйидаги ҳолатни ҳисобга олмоқ керак. Амалдаги қоидага кўра маҳсулот учун қўшимча ҳақлар фақат доимий ёки мавсумий ходимларгагина тўланиши мумкин. Вақтинча ишчилар эса бундай ҳақ олмайдилар. Бироқ вақтинча ишчиларнинг иш ҳақига тўғри келадиган маҳсулот учун қўшимча ҳақ суммаси (бизнинг мисолимида 3000 сўм) доимий ходимлар билан мавсумий ходимлар ўртасида тақсимланмайди. Шундай қилиб, вақтинча ишчилар меҳнатидан фойдаланиладиган жойларда амалда доимий ва мавсумий ходимларга тўланадиган қўшимча ҳақ суммаси бутун бўлинмага тегишли маҳсулот учун қўшимча ҳақнинг умумий суммасидан кам бўлади.

Маълумки, ишбай-мукофот системаси бўйича маҳсулот учун расценкалар белгиланмайди. Маҳсулот учун ҳар бир доимий ва мавсумий ходимга тўланадиган ҳақ қўйидаги тартибда ҳисбланади: план 80 процентдан ошгандан кейин то 100 процентга етгунча унинг 80 даҳ

ошган ҳар бир проценти учун ходим олган ҳақиқий иш ҳақининг (бунга ўрим-йигим вақтида оширилган ҳақ, разряд учун қўшимча ҳақ ва энг муҳим қишлоқ хўжалик ишлари сифатли ва ўз вақтида бажарилганлиги учун қўшимча ҳақ ҳам киради) 1,25 процента миқдорида ва планинг ошириб бажарилган қисмининг ҳар бир процента учун — 1 процент миқдорида қўшимча ҳақ ёзилади. Масалан, план 10 процент ошириб бажарилганда қўшимча ҳақ ҳақиқий иш ҳақининг 35 процентини ташкил қиласди $[(100 - 80) \cdot 1,25 + (110 - 100) \cdot 1,00]$. Бригаданинг ҳар бир ишчиси йил мобайнида олган иш ҳақининг ҳар бир сўмига 35 тийиндан олади.

Маҳсулот учун қўшимча ҳақ тўлашдан ташқари совхозларнинг ва бошқа қишлоқ хўжалик давлат корхоналари ишчиларининг меҳнатига ҳақ тўлаш тўғрисидаги типовой низомда ялпи маҳсулот ишлаб чиқариш планини ошириб бажарганлик ва маҳсулот бирлиги ҳисобига пул-моддий маблағ тежаб қолганлик учун мукофот бериш назарда тутилади.

Таннархни камайтирганлик учун мукофотлашга тежаб қолинган сумманинг 25 процента сарфланади. Шуни таъкидлаб ўтиш керакки, бу ерда гап пул-моддий сарфларни абсолют тежаш тўғрисида эмас, балки нисбий тежаш тўғрисида боради. Сарфларни тежаб қолганлик учун бериладиган мукофотларни ҳисоблашда кўпинча қабул қилинган шартларнинг бузилишига йўл қўйилаётганлиги сабабли юқорида айтилганларни мисол билан тушунтириб берамиз. Фараз қилайлик, бригада план бўйича 60 минг сўм ёки маҳсулот қийматининг ҳар 100 сўмига 30 сўм сарфлаб 200 минг сўмлик маҳсулот ишлаб чиқариши керак бўлсин. Амалда бригада 54 минг сўм сарфлаб 220 минг сўмлик маҳсулот олган бўлсин. Бундай ҳолда бригадада абсолют тежам 6 минг сўм ($60 - 54$) миқдорида бўлади. Бироқ бевосита сарфлар тежаб қолинганлиги учун мукофотлар миқдорини белгилашда бу миқдор ҳисобга олинмайди. Ҳақиқий тежам маҳсулот бирлиги учун планли сарфлар лимитини маҳсулотнинг ҳақиқий ҳажмига кўпайтириш йўли билан аниқланади. Бизнинг мисолимизда ҳақиқий тежами мана бундай ҳисоблаб чиқариш керак. Ҳар 100 сўмлик маҳсулотга планли сарфлар лимити 30 сўмни ташкил этди. Демак, бригада 220 минг сўмлик маҳсулотга 66 минг сўм сарфлаши мумкин эди. Амалда эса 54 минг

сўм сарфланди. Тежам 12 минг сўмни (66—54) ташкил этади. Бундан 25 проценти ёки 3 минг сўми мукофотлашга ажратилади.

Чорвачиликда меҳнатга ҳақ тўлаш

Чорвачилик билан шуғулланувчи ходимларнинг асосий категориялари меҳнатига ҳақ тўлашда маҳсулот бирлиги учун расценкалар асос қилиб олинади.

Расценкаларни чиқаришда хўжаликда қабул қилинган чорва молларни боқиши нормаси, молларнинг планда назарда тутилган маҳсулдорлиги ва тариф ставкаси ҳисобга олинади. Ишлаб чиқариш шароитига қараб расценкалар бир хил бўлиши ёки йилнинг даврларига қараб, чунончи молхонада боқиши даври билан яйловда боқиши даврида ҳар хил бўлиши мумкин. Иш ҳақиғи фақат маҳсулот учун ёки қисман молларга қараганлик учун тўланиши мумкин. Маҳсулот учун расценкаларни чиқариш методикасини сут соғувчилар меҳнатига ҳақ тўлаш мисолида қараб чиқамиш.

Фараз қилайлик, фермада бир сут соғувчига 35 сигирни соғиш норма қилиб берилган. Планда ҳар бир сигирдан 3600 килограмм сут соғиб олиш ва ҳар 100 сигирдан 92 бузоқ олиш назарда тутилган. Демак, план қўйидагича бўлади: сут бўйича 1260 центнер ($3600 \text{ килограмм} \cdot 35$) ва бузоқ олиш бўйича — $32 \text{ бош} \left(\frac{35 \cdot 92}{100} \right)$.

Сут соғувчиларнинг иши қонкет меҳнат шароити ҳисобга олинниб, V разряд бўйича тарифланади; бунда бир кунлик ставка 4 сўм 06 тийиннинг ташкил қиласи. Бир йиллик тариф фонди 1481 сўм 90 тийинга тенг ($4,06 \cdot 365$). Совхозда сут соғувчиларнинг меҳнатига фақат маҳсулот учун — сут ва бузоқ учун — ҳақ тўлашга қарор қилганлар. Дехқончиликдаги сингари, расценкаларни чиқариш учун тариф фонди 25 процент кўпайтирилади. Демак, сут соғувчи план топширифини бажаргач, йил мобайнида 1852 сўм 37 тийин ($\frac{1481,9 \cdot 125}{100}$) олиши керак. Хўжалик қабул қилган низом бўйича, ҳар бир бузоқ учун яна 5 сўмдан ёзилади, 35 бузоқ олганлик учун 175 сўм ёзилади. Бундай ҳолда сут учун ҳисобкитоб қилишга 1677 сўм 37 тийин (1852 сўм 37 тийин — 175 сўм) тўғри келади. Бу рақам ҳамма сигирлар группасидан сут соғиб олиш бўйича планда назарда

тутилган нормага тақсимланади. Маҳсулот ҳажми туғруқхонада боқилаётган сигирлардан соғиб олиш мұлжалланаётган сутнинг миқдорicha камайтирилади.

Фараз қилайлик, юқоридаги мисолда туғруқхонадаги сигирдан 40 центнер сут соғиб олинади. Демак, расценкани чиқариш учун 1220 центнер (1260—40) рақами олинади. 1 центнер сутга түланадиган ҳақ расценкаси 1 сүм 38 тийинни (1677 сүм 37 тийин : 1220 = 1 сүм 37,5 тийин = 1 сүм 38 тийин) ташкил этади.

Маҳсулот учун расценкаларни ҳисоблаб чиқариш принциплари чорвачиликнинг барча тармоқларida тахминан бир хилдир. Йиллик тариф фонди ва маҳсулот ишлаб чиқариш плани бу принципларга асос қилиб олилади.

3- §. БҮЛИНМА РАҲБАРЛАРИНИНГ ИЧКИ ҲҰЖАЛИК ҲИСОБИ ШАРОИТИДА МОДДИЙ РАҒБАТЛАНТИРИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ СОҲАСИДАГИ ИШЛАРИ

Юқорида гап меҳнатга ҳақ түлашнинг амалдаги системасидан фойдаланиш соҳасида бўлинма раҳбарлари қиладиган ишлар тўғрисида борган эди. Колхоз ва совхозларда меҳнатга ҳақ тўлаш системаси ягона принциплар бўйича ишлаб чиқилади, бутун мамлакат миқёсида марказлашган суратда тартибга солинади. Шу ягона принциплар доирасида ҳўжалик раҳбарлари меҳнатга ҳақ тўлашни такомиллаштиришнинг у ёки бу масалаларини конкрет шароитни ҳисобга олган ҳолда мустақил ҳал эта оладилар. Бу ўринда, юқорида айтиб ўтилганидек, бўлинмаларнинг раҳбарларидан меҳнатга ҳақ тўлашнинг белгиланган системаси шартларини яхши тушуниб олиш, ҳақ тўлашнинг амалдаги системасидац кундалик амалий ишда тўғри фойдаланиш ва ҳақ тўлашнинг ҳал этиш белгиланган тартиб бўйича колхоз ва совхозларнинг ўзларига берилган конкрет масалаларини асосли равишда тартибга солиш талаб қилинади.

Бироқ бўлинма раҳбарлари ички ҳўжалик ҳисоби шароитида моддий рағбатлантириш системасини ишлаб чиқиш ва такомиллаштиришда янада кўпроқ роль ўйнайдилар. Бўлинмалар ҳўжалик ҳисобига ўтказилгандан моддий рағбатлантиришнинг деярли барча масалалари бевосита колхоз ва совхозларда ҳал этилади. Шунинг учун моддий рағбатлантириш системасини ишлаб чиқиш бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларини пиг ишндири.

Моддий рағбатлантириш ички хўжалик ҳисоби система марказий ўринни эгаллади. Чунки бригадалар, фермалар ва бошқа бўлинмаларнинг хўжалик ҳисобига ўтиши асло уларнинг мустақил балансга ўтганлигини ва колхоз правлениесидан ёки совхоз раҳбарлигидан тамомила мустақил бўлиб қолишини билдирамайди. Бундай «хўжалик ҳисоби» заардан бошқа ҳеч нима келтирмайди.

Хўжалик ҳисобида асосий нарса шундан иборатки, бунда ишнинг сифати, меҳнатнинг натижалари фақат бутун хўжалик бўйича эмас, балки айрим ишлаб чиқариш участкалари бўйича ҳам ҳисобга олинади. Хўжалик ҳисобидаги у ёки бу бўлинмаларнинг ходимлари учун энг аввало уларнинг меҳнати меҳнат ҳақини дифференциациялаштириш вақтида ҳисобга олиниши ва тўғри баҳоланиши муҳимдир. Аммо бунинг учун хўжалик ҳисобидаги участкаларга ишлаб чиқариш ва коммерция соҳасида тўла мустақиллик беришнинг ҳеч бир зарурияти йўқ. Ҳар бир бригада ва ферма бўйича қанча маҳсулот олингандигини, унинг сифати ва таннархи қандайлигини алоҳида-алоҳида қилиб аниқ ҳисобга олиш муҳим. Хўжалик ҳисоби асосида ишловчи колективнинг худди мана шу кўрсаткичларига қараб ишнинг сифати ҳақида фикр билдирилади ва моддий рағбатлантирилади. Шунинг учун ҳам колхоз ва совхоз бўлинмаларининг хўжалик ҳисобига асосланган фаолиятига баҳо бериш методлари раҳбарларнинг ички хўжалик ҳисобини жорий қилиш соҳасидаги ишида муҳим ўрин тутади.

Хўжалик ҳисобидаги бўлинмалар ишини баҳолаш методлари

Хўжалик ҳисобида ишловчи ҳар бир колективнинг ишига объектив баҳо беришда бригадалар ва фермалар бўйича ялпи маҳсулотни ҳисоблаш ва унинг таннархини ҳисоблаб чиқишининг асосланган методларини танлай билиш катта аҳамиятга эга, бунда ушбу кўрсаткичлар хўжалик ҳисобидаги муайян участка ишининг фақат сифатини акс эттириши ва ташқи факторларнинг таъсирига боғлиқ бўлмаслиги керак. Бу жиҳатдан ички хўжалик ҳисоби бутун корхона хўжалик ҳисобидан тубдан фарқ қиласиди. Колхоз ва совхозлар фаолиятига якун ясалётганда етиштирилган маҳсулот ва ишлатилган

йшлаб чиқарып воситаларп амалдаги нархлар билан баҳоланади. Бу эса корхона маблағларининг ҳаракатини акс эттиришга имкон беради. Аксинча, хўжалик ҳисобига ўтказилган участкалар фаолиятининг натижаларига объектив баҳо бериш учун эса шартли расчёт нархлари ни кенг қўлланиш керак. Бу — расчётларни сунъий равишда мураккаблаштириб юбориш эмас, балки ишлаб чиқаришнинг объектив талабидир.

Шартли расчёт нархлари аввало маҳсулотни баҳолашда керак бўлади. Кўп хўжаликларда маҳсулотни амалдаги харид нархлари ва топшириш нархлари билан баҳолайдилар. Бу метод оддий ва осон бўлса-да, лекин унча асосли эмас. Турли тармоқлар маҳсулотининг харид нархи билан таннархи ўртасидаги нисбат турличадир. Шунинг учун маҳсулотни харид нархлари билан баҳолаганда бригадалар учун «фойдали» ва «фойдасиз» тармоқлар пайдо бўлади. Участка колективига ялпи маҳсулот қиймати бўйича планни амалдаги нархлар шароитида сарфланган ҳар бир сўм кўп маҳсулот берадиган тармоқлар ҳисобидан бажариш осонроқдир. Шундай бўлиши мумкинки, бригадалар планни сут етиштириш ҳисобидан эмас, балки дон етиштириш ҳисобидан ошириб бажаришга интилишлари мумкин. Бу эса нормал бўлмаган аҳволdir.

Умуман колхоз ва совхозлар учун уларнинг ишлаб чиқариш участкалари планни маҳсулотларнинг барча турлари бўйича бажаргандар мухимдир. Ялпи маҳсулотни баҳолаш системаси уларни шунга рафбатлантириши керак. Шунинг учун ҳам кўргина хўжаликлар хўжалик ҳисобидаги бригадаларнинг ялпи маҳсулотини планли таннарх бўйича ёки ички расчёт нархлари бўйича баҳолаётганликлари бежиз эмас, бундай нархларда рента-беллик проценти бир хил бўлади. Шунда маҳсулотларнинг барча турларини ишлаб чиқариш ҳажми бўйича планли топшириқларни бажариш ва ошириб бажариш бригада учун баббаравар фойдали бўлади. Бундай расчёт нархлари, жумладан, Орёл областидаги «Путь к рассвету», Гомель областидаги «Красная армия» колхозларида ва бошқа хўжаликларда қўлланилмоқда. Расчёт нархларида маҳсулотнинг сифати ва уни топшириш муддатлари акс этади.

Ялпи маҳсулотни тўғри баҳолаш хўжалик ичидаги босқичли ихтисослаштириш муносабати билан айниқса

муҳим аҳамият касб этади. Масалан, чўчқачилик фермасини олиб қарайлик. Кўпгина хўжаликларда чўчқа болаларини маълум ёшга етгунча бир фермада боқадилар, бўрдоқига боқиш учун эса бошқа фермага ўтказадилар. Хўш, турли ёш группасидаги чўчқаларнинг ортган вазнини қандай баҳолаш керак? Ахир бу группаларда қўшилган вазннинг центнерларини бир-бири билан таққослаб бўлмайдику: бўрдоқига боқиладиган группада вазнни ҳар бир центнер орттириш ўстириладига группадагига нисбатан анча осон — меҳнат ва ем-ҳашак оз сарфланади. Бу шунинг учун айниқса муҳимки, айрим фермаларда чўчқаларнинг аниқ ёш структурасини, бинобарин, турли группалар бўйича чўчқалар вазннинг қанча ортишини бутун йил учун олдиндан назарда тутиш қийин. Кўп хўжаликлар турли ёш группаларида ортган вазннинг таннархини акс эттирувчи дифференциациялаштирилган нархлар қўлламоқдалар.

План тузётганда ҳам, ишларга якун ясаётганда ҳам маҳсулотни баҳолаш учун айни бир хил нархларни қўлланиш керак.

Асосланган расчёт методларини қўлланиш хўжалик ҳисобидаги бўлинмалар бўйича таннархни ҳисоблаб чиқишида ҳам муҳимдир. Сарфларнинг айрим элементларини натура ифодасида тўғри белгилаш таннархни ҳисоблаш учун катта аҳамиятга эга. Лекин бу камлик қиласди. Уларни пул билан ҳам тўғри ифодалаш керак, бунинг ўз хусусияти бўлиб, маълум қийинчиликлар билан боғлиқ.

Кўпгина колхоз ва совхозларда ички хўжалик ҳисобини жорий этишда бўлинмалар бўйича маҳсулот таннархи бутун хўжалик бўйича қандай принциплар асосида белгиланса шундай принциплар асосида белгиланади. Ваҳоланки, хўжалик ичидаги айрим участкалар ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг спецификаси таннархнинг айрим элементларини баҳолашнинг алоҳида методикасини келтириб чиқаради. Масалан, автопарк кўпинча хўжалик ҳисобидаги участкаларга бириктириб қўйилмайди. Бундай ҳолда автотранспортда юк ташиш чиқимлари у ёки бу хўжалик ҳисобидаги коллективнинг ишига боғлиқ бўлмайди.

Кўпгина колхоз ва совхозларда автотранспорт ишларига қилинган харажатлар бўлинмалар бўйича ҳисобга олинмайди. Улар фақат бутун хўжалик бўйича акс эттирилади. Хўжалик ҳисобидаги бўлинмаларда эса ҳар

бир тармоқ бўйича фақат автотранспорт ишлари ҳажми тонна-километр ўлчовида ҳисобга олинади, кейинчалик булар тонна-километрнинг хўжаликда таркиб топган ўртacha таннархи бўйича бригада ва фермаларнинг сарфларига киритилади.

Тракторлар бригада ва звеноларга бириктириб берилмайдиган, балки бир трактор бригадаси бир қанча бўлинмаларга хизмат қиласидиган хўжаликларда трактор ишларига қилинган сарфларни ҳам ана шундай йўл билан баҳолаш керак.

Чорвачиликда таннархни ҳисоблашда ем-хашикни баҳолаш муҳим проблемадир. Фермалар ўзи тайёрлаган турли ем-хашиклардан, сотиб олинган ем-хашиклардан ҳам фойдаланади. Уларни таннархга киритишда умуман бутун хўжалик бўйича таннархни ҳисоблашда қўлланиладиган баҳолаш методини айнан қўлламаслик керак. Бутун колхоз ёки совхоз бўйича маҳсулот таннархини ҳисоблаб чиқаётгандага ўзида етиширилган ем-хашик унга таннарх бўйича киритилса, сотиб олинган ем-хашик харид қилинган баҳоси бўйича киритилади. Лекин баҳолашнинг методини айрим фермалар бўйича сарфларни ҳисоблашда қўлланиб бўлмайди. Бунинг сабаби мана бундай.

Чорвачилик учун турли хил ем-хашикларнинг қиймати улар қанча харж қилиб етиширилганлиги ёки четдан сотиб олинганлигига қараб эмас, балки уларнинг озуқабоплик даражасига қараб белгиланади. Шундай бўлиши мумкинки, икки ферма баббаравар миқдорда дон ёки бошқа ем-хашик олади. Лекин бир ферма донни сотиб олган, бошқаси эса — ўзи етиширилган. У донда ҳам бу донда ҳам озуқа бирлиги ва оқсил баббаравар, лекин сотиб олинган дон анча қиммат. Ем-хашикларни ана шундай ҳар хил тақсимлаш натижасидагина бир фер마다 ем-хашикка қилинган сарф кескин ошиб кетса, бошқасида — камаяди. Ўзида етиширилган ва қиймати асло бир хил бўлмаган турли ем-хашикларни тақсимлашда ҳам шундай манзара ҳосил бўлиши мумкин.

Агар фермаларда чорвачилик маҳсулоти таннархини белгилашда ем-хашикларни уларнинг ҳақиқий таннархи (умумколхоз бўйича таннарх ва сотиб олиш нархи) бўйича баҳоланадиган бўлса, у ҳолда фермалар учун «фойдали» ва «фойдасиз» ем-хашиклар пайдо бўлади. Бундай аҳволда фермалар иш сифати бир хил бўлган тақдирда ҳам турли натижаларга эга бўладилар. Ваҳо-

ланки ем-хашакларни турли фермаларға тақсимлаш у ёки бу ферма ходимларига болғық әмас. Бу хұжалик раҳбарлари ва мутахассисларининг ишидир. Айрим бригада ва фермалар асоссиз рағбатлантирилса, бошқалари, аксинча, айбсиз жабр күрадилар. Шунинг учун ҳар бир хұжаликда ем-хашакнинг ҳар бир тури учун улардаги озуқа бирлигини ва түйимлик моддаларни ҳисобга олган ҳолда расчёту баҳолари белгилаш мақсадға мувофиқдир.

Планли таннархни белгилашда ҳам, якунлар ясашда ҳам сарфларни бир хилда баҳолаш керак. Акс ҳолда таннарх күрсаткичлари ҳатто колхозчиларнинг иш сифатига боғлиқ бўлмаган ҳолда ўзгариб кетиши мумкин. Буни бир мисолда кўрсатиб ўтамиз. Айтайлик, чўчқанинг тирик вазнига 1 килограмм қўшилиши учун 8 ем-хашак бирлиги сарфлаш планлаштирилган, буларнинг ҳар бири планда 7 тийиндан баҳоланган. Демак, ем-хашак учун планда назарда тутилган сарфлар 1 килограмм чўчқа гўшти учун 56 тийинни ташкил этади. Амалда чўчқа боқувчи бир килограмм чўчқа гўшти учун, айтайлик, 6 ем-хашак бирлиги сарфлаган, бу эса пландагидан 20 процент камдир. Лекин агар хұжаликда ем-хашак бирлигининг таннархи амалда, масалан, 12 тийин бўлиб чиқса, у ҳолда бир килограмм чўчқа гўшти учун қилинган ем-хашак сарфи 72 тийинни ташкил этади, бу эса пландагидан 28 процент ортиқдир. Демак, чўчқа боқувчининг иш ҳақини камайтиришга тўғри келади, ваҳоланки у моддий рағбатлантиришга сазовордир. Чунки ҳақиқатда пландаги 56 тийинлик ўрнига 42 тийинлик ем-хашак сарфланган (7 тийин · 6 ем-хашак бирлиги).

Умуман хұжалик бўйича таннархни ҳисоблаётганданда ем-хашакларнинг ҳақиқий сарфи, бошқа сарфлар сингари, уларнинг ҳақиқий таннархи билан баҳоланади, бу таннарх пландагидан юқори ёки паст бўлиши мумкин.

Маҳсулотни баҳолаш ва таннархни ҳисоблаш учун хұжалик ичидаги расчёту баҳоларини қўлланиш ҳамиша ҳам тушунарли бўлавермайди. Қўпинча: бундай расчёtlар ялпи маҳсулотнинг ва унинг таннархининг реал таркиб топган кўрсаткичларини бузиб кўрсатади, уларни ҳақиқий кўрсаткичларга әмас, балки шартли кўрсаткичларга, яъни бутун хұжалик кўрсаткичлари билан солишибтириб бўлмайдиган кўрсаткичларга айлантириб қўяди, бундай методни қўллаганда хұжалик ҳисобидаги участ-

каларда маҳсулот ҳажми, унинг таинархи ва соф даромад бутун хўжаликдаги шундай кўрсаткичларга мувофиқ келмайди, шунинг учун бу расчёtlар амални аҳамиятини йўқотади,— дейдилар. Бундай далилларда умумхўжалик ҳисоби билан ички хўжалик ҳисоби ўтасидаги тафовут ҳисобга олимаган. Хўжалик ҳисобидаги корхона маҳсулотни амалдаги пархлар бўйича сотишдан тушадиган даромадлар ҳисобидан ривожланиб боради. Бу ерда ҳеч қандай шартли баҳолар мақбул эмас, хўжалик шартли ҳисоблаб чиқилган соф даромад ҳисобидан эмас, балки фақат реал олинган даромад ҳисобидан ривожлана олади. Ички хўжалик ҳисобининг мақсади бошқа — кейинги моддий рағбатлантириш учун айrim ишлаб чиқариш коллективларининг ишлари сифатини тўғри баҳолашдир. Хўжаликниг ички расчёт баҳолари фақат шунга бўйсундирилган. Бунда ҳосил қилинган кўрсаткичлар чиндан ҳам шартли бўлиб, бутун хўжалик миқёсидаги шундай кўрсаткичларга мос келмайди. Бундай вазифа ўртага қўйилмайди ҳам. Муҳими — хўжалик ичидағи нархлар айrim хўжалик ҳисобидаги коллективларнинг меҳнати сифатини акс эттиради, ташқи факторлар таъсирини бартараф қиласди. Айтмоқчи, бундай расчёtlар саноатда ҳам қўлланилади. Хўжалик ички нархларини қўлланиш хўжалик ҳисобига рағбатлантириш системасини тўғри ишлаб чиқишига имкон беради.

Бўлинмаларнинг хўжалик ҳисобига асосланган ишларининг якунларига баҳо бераётганда иш шароити ўзгарганлигини усталик билан ҳисобга олиш керак. Таркиб топган тупроқ-иклим шароити қишлоқ хўжалигига катта таъсир этади. Айrim йиллардаги конкрет шароит планда акс эттирилган ўртача шароитдан жиддий фарқ қилиши мумкин. Шунинг учун хўжалик ҳисобидаги участкалар ишининг ҳақиқий кўрсаткичлари пландаги типик кўрсаткичлардан фарқ қилиши мумкин.

Ҳосил бўлмаган йилда план топширигини бажариш қийин. Лекин бундай йилда ҳам айrim коллективлар бир хил ишламайдилар. Якунлар ясаётганда буни ҳисобга олиш учун айrim хўжаликлар хўжалик ҳисобидаги бўлинмалар ишига муайян участка планининг бажарилиш даражасини планинг бутун хўжаликда ўртача бажарилиш даражаси билан солиштириш йўли билан баҳо берадилар. Бунинг маъноси шуки, колхоз ва совхоз бўйича планинг ўртача бажарилиш даражаси 100

процент деб олинади ва шунга қараб турли участкаларнинг план кўрсаткичлари қайта ҳисоблаб чиқилади. Ҳосил қилинган маълумот аниқлаштирилган, тузатилган план сифатида қабул қилинади. Бўлинмаларнинг ишига баҳо бераётганда ҳам ҳақиқий маълумотлар шу план рақамлари билан солиширилади.

Хўжалик ҳисобига асосланган бундай рағбатлантириш тажрибасини айрим бригадалар ва фермалар ишининг сифатига баҳо беришда қишлоқ хўжалиги спецификасини ҳисобга олишга ўзига хос бир уриниш деб билмоқ керак. Шу билан бирга бу методиканинг ўзига хос нуқсони ҳам бор. Чунки колхозда планларнинг ўртacha бажарилиш проценти уларнинг бутун бригадалар бўйича бажарилиш даражасига боғлиқ. Яхши ишлаган бўлинмаларнинг юқори кўрсаткичлари ҳам, хўжалик ёмон олиб борилган участкаларнинг паст кўрсаткичлари ҳам унга таъсир қиласди. Бригадалар бўйича планинг юқори ва паст бажарилиш даражалари ўртacha колхоз кўрсаткичларида ўзининг ўртacha ифодасини топади. Кеъин эса ўртacha ифодасини топган бу кўрсаткичлар билан хўжалик ҳисобидаги участкалар бўйича план бажарилишининг турли даражалари таққосланади.

Хўжалик ҳисобига асосланган фаолиятга якун ясашнинг қараб чиқилаётган методикасида биронта ҳам ишлаб чиқариш колективи моддий мукофот олишга олдиндан умид боғлай олмайди. Бу эса хўжалик ҳисобининг таъсирчанлигини пасайтириб юборади. Бундай методикани айрим шароитлардагина қўлланиш мақсадга мувофиқдир. Оддий йилларда муайян бўлинмадаги ҳақиқий кўрсаткичларни кўп йиллик ҳақиқий маълумотлар базасида белгиланган планли кўрсаткичлар билан таққослаш йўли билан якун ясаш яхшироқдир. Бундай ҳолда ҳар бир бригада, ферма, хўжалик ҳисобида ишловчи ҳар қандай коллектив ўзи нима учун курашаётганлигини, ўзидан нима талаб қилинаётганлигини аниқ ва қатъий билиб туради.

Хўжалик ҳисобида моддий рағбатлантириш формалари

Хўжалик ҳисобига асосланган фаолият натижаларини моддий рағбатлантириш формаларини танлаш катта аҳамиятга эга. Бунда аввало хўжалик ҳисобидаги участ-

ка ходимларини нима учун моддий рағбатлантириш керак, қандай кўрсаткичлар улар меҳнатининг миқдори ва сифатини энг тўла акс эттиради, деган савол туғилади.

Айрим хўжаликларда бўлинмалар ишини баҳолашда фақат ишлаб чиқарилган маҳсулот миқдори ҳисобга олинади, маҳсулот таннархи эса ҳисобга олинмайди. Ҳолбуки, бу кўрсаткичлар (маҳсулот миқдори ва унинг таннархи) ҳамиша ҳам бир йўналишда ўзгаравермайди. Баъзан маҳсулот ишлаб чиқаришнинг кўпайиши билан бирга унинг таннархи ошиб боради ва, аксинча, маҳсулот миқдори кам бўлгани ҳолда унинг таннархи ҳам камаяди. Йшга фақат маҳсулот миқдорига қараб баҳо бериш ишлаб чиқариш планини ҳар қандай қилиб бўлса ҳам, ҳатто моддий маблағлар ва меҳнатни жуда ортиқча сарфлаш эвазига ошириб боришга интилишни келтириб чиқариши мумкин. Шунинг учун бўлинмага хўжалик ҳисоби асосида топшириқ белгилашда ҳам, унинг ишига якун ясашда ҳам шу иккала кўрсаткични ҳисобга олмоқ керак. Бўлинма ишини бир кўрсаткич, яъни шартли соғ даромад воситасида ҳам баҳолаш мумкин, чунки шартли соғ даромадда маҳсулот ишлаб чиқаришнинг ўсиши ҳам, унинг таннархининг камайиши ҳам ўз ифодасини топади.

Хўжаликлар шу иккала методни қўллайдилар. Шуни қайд қилиб ўтиш керакки, рағбатлантириш формаларини танлаш ва улардан самарали фойдаланиш хўжалик ҳисобидаги участкаларнинг маҳсулотлари қандай нархлар билан пулга чақилса шу нархларга боғлиқ, бу эса тажрибада ҳамиша ҳам ҳисобга олинавермайди.

Хўжалик ҳисобига асосланган рағбатлантиришнинг ҳар қандай формаларини қўлланишда қуйидаги икки принципни ҳисобга олиш муҳим, бу принциплардан фойдаланиш иқтисодий рағбатлантиришни асосли ва амалда самарали қиласи.

Биринчидан, хўжалик ҳисобидаги колективлар меҳнатнинг сифати бир хил бўлганда ва бир хил иш учун баббаравар қўшимча мукофот олиш имконига эга бўлишлари керак.

Иккинчидан, хўжалик ҳисобига асосланган рағбатлантиришнинг конкрет формаларини танлашдан олдин қуйидагиларни аниқлаб олиш керак: колективлар фак-

тик кўрсаткичларнинг пландаги кўрсаткичлардан ёки бошқа бошланғич даражадан юқори бўлишига эришгани учун уларни қандай рағбатлантириш кераклигини; белгиланган миқдордан ортиқча маҳсулот ишлаб чиқарганлик учун қандай (план доирасидаги меъёрдами ёки кўпроқ ёки озроқ даражадами) рағбатлантириш кераклигини; қўшимча ҳосил қилинган маҳсулотнинг расценкалари қандай — аввалгидек, прогрессив ёки камайтирилган — бўлиши кераклигини.

Хўжалик ҳисоби шароитида рағбатлантиришнинг асосий формаларини қараб чиқамиз.

Баъзи хўжаликлар хўжалик ҳисоби асосида ишловчи колективларнинг ходимлари меҳнатига тўланадиган ҳақни маҳсулотнинг миқдори ва унинг таннархини камайтириш бўйича планнинг умумий бажарилиш процента мувофиқ равиша оширадилар. Агар, айтайлик, бригадада пландан ташқари 15 процент маҳсулот олинган ва шу билан бирга таннарх пландагига нисбатан 10 процент камайтирилган бўлса, у ҳолда хўжаликда қабул қилинган расценкалар бўйича йил давомида ёзib бориладиган меҳнат ҳақи мазкур бригада аъзолари учун 25 процент кўпаяди ($15+10$). Агар маҳсулот ишлаб чиқариш плани юқорида айтилганидек бажарилиб, унинг таннархи 5 процент ошган бўлса, у ҳолда қўшимча рағбатлантириш асосий ҳақнинг атиги 10 процентини ташкил этади ($15-5$). Бошқа ҳолларда ҳам расчёtlар ана шу тариқа қилинади. Рағбатлантиришнинг бу методи барча маҳсулотлар бўйича баббаравар рентабелликни таъминловчи расчёт нархларидан фойдаланишда айниқса самарали қўлланилиши мумкин.

Кўп хўжаликларда бўлинмаларнинг ходимларини рағбатлантиришга пландан ташқари олинган ёки олдинги 3—5 йил мобайнида эришилган даражада ортиқча олинган маҳсулот қийматининг бир қисми, шунингдек таннархни пасайтириш ҳисобидан тежаб қолинган маблағнинг бир қисми сарфланмоқда. Бўлинмаларни рағбатлантиришнинг бундай формаси совхозларда меҳнатга ҳақ тўлаш тўғрисидаги Низомда назарда тутилган. Бу форма колхозчиларга ва совхоз ходимларига тушунарли. Хўжалик ҳисобидаги бўлинмаларнинг коллективлари маҳсулотнинг ўсиши ва таннархнинг камайиши натижасида олинган фойданинг қандай қисми ўз меҳнатларига ҳақ тўлаш учун кетишини олдиндан биладилар.

Лекин бундай формада моддий рафбатлантириш фондига ажратмалар нормативини тўғри белгилаш мухимdir. Колхоз ва совхозларда кўпинча барча тармоқлар учун пландан ташқари маҳсулот қийматидан меҳнат ҳақига ажратмалар процентини бир хил қилиб белгилаб қўядилар, бу эса турли тармоқ ходимларини бир хил бўлмаган мавқега солиб қўяди. Гап шундаки, маҳсулотнинг турли хиллари қийматида меҳнат ҳақининг салмоғи турличадир. Масалан, мамлакат колхозлари бўйича меҳнат ҳақи ғалланинг харид нархида ўрта ҳисобда қарийб 18 процентни, кунгабоқарнинг харид нархида — 10 процентдан камроқни, сабзавотнинг харид нархида — деярли 60 процентни, сутнинг харид нархида 45 процентдан кўпроқни ташкил этади ва ҳоказо. Айтайлик, барча тармоқлар бўйича пландан ташқари маҳсулот қийматининг 20 проценти моддий рафбатлантиришга ажратилсии. Бундай ҳолда кунгабоқар бўйича қўшимча рафбатлантириш пландан ташқари маҳсулот учун қабул қилинган расценкалар бўйинча ҳисоблаб чиқилган асосий иш ҳақининг ҳар бир сўми ҳисобига 2 сўмдан кўпроқни, ғалла бўйича — 1 сўмдан кўпроқни, сут бўйича — тахминан 45 тийинни ва сабзавотлар бўйича қарийб 30 тийинни ташкил этади.

Маҳсулот қийматида меҳнат ҳақи салмоғининг турлича бўлишига сабаб рентабелликнинг бир хил эмаслиги, шунингдек маҳсулот етиштириш учун талаб қилинадиган меҳнат миқдорининг турлича бўлишидир. Бир хил маҳсулотларнинг таннархида меҳнат ҳақи 30 процентдан камроқни, бошқа хил маҳсулотларда қарийб 60 процента ташкил этади. Агар нархга киритилладиган рентабеллик процентини бир хил қилиб, айтайлик, маҳсулот таннархининг 50 проценти миқдорида белгиланса, у ҳолда ҳам барibir меҳнат ҳақининг бир сўмига маҳсулот қийматининг турли суммаси тўғри келади.

Хўш, хўжалик ҳисоби асосида рафбатлантиришнинг ушбу формасида барча тармоқларнинг ходимлари шароитининг бир хил бўлишини қандай таъминлаш мумкин? Бунинг учун тармоқлар бўйича ажратмалар нормативларини меҳнат ҳақининг турли маҳсулот турлари қийматидаги салмоғини ҳисобга олган ҳолда дифференциациялаштириш керак. Буни мисол билан тушунтириб берамиз. Фараз қиласлик, хўжалик пландан ташқари ишлаб чиқарилган маҳсулот қийматининг 20 процентини,

совхозларда мәҳнатга ҳақ тўлаш тўғрисидаги умумий Низомда назарда тутилганидек, рағбатлантиришга сарфлашга қарор қилган бўлсин. Ўрта ҳисобда барча тармоқлар бўйича мәҳнат ҳақи маҳсулот қийматининг 30 процентига тенг. Демак, пландан ташқари ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг ҳар бир сўми ҳисобидан тўла надиган асосий ҳақ, қабул қилинган расценкалар бўйича, 30 тийинни (30 процентни), қўшимча рағбатлантириш эса 20 тийинни (20 процентни) ташкил этади. 20 ни 30 га бўлиб, 0,66 га тенг бўлган коэффициентни ҳосил қиласиз.

Бинобарин, пландан ташқари ишлаб чиқарилган маҳсулот учун қабул қилинган расценкалар бўйича ҳисобланган асосий ҳақнинг ҳар бир сўмига қўшимча рағбатлантиришнинг 66 тийини тўғри келади. Бу — бутун хўжалик бўйича. Бошқа барча тармоқларда ҳам олинган нисбат шундай бўлмоғи керак. Бунинг учун эса пландан ташқари ишлаб чиқарилган маҳсулот қийматидан мәҳнат ҳақи учун ажратмалар нормативлари турлича бўлиши керак. Мисол учун кунгабоқар билан сутни олиб кўрамиз. Биринчи тармоқда мәҳнат ҳақи маҳсулот қийматининг 10 процентини, иккинчи тармоқда — 45 процентини ташкил этади. Нормативни ҳисоблаб чиқиш учун бу рақамларни юқорида ҳисоблаб чиқарилган коэффициент 0,66 га кўпайтириш зарур. Демак, ҳосил бўлган натижага кўра, кунгабоқар ишлаб чиқариш билан машғул бўлган ходимларнинг мәҳнат ҳақига пландан ташқари маҳсулот қийматининг 6,6 процентини ($10 \cdot 0,66$), сут ишлаб чиқариш билан машғул бўлган ходимларнинг мәҳнат ҳақига эса 29,7 процентини ($45 \cdot 0,66$) ажратмоқ керак.

Бошқа маҳсулот ишлаб чиқариш билан машғул бўлган ходимларни моддий рағбатлантириш нормативлари ҳам шундай методика билан ҳисоблаб чиқиласди. Фақат шундагина хўжалик ҳисобидаги барча бўлинмалар иш сифати бир хил бўлганда моддий мукофот олиш учун баббаравар имкониятга эга бўладилар.

Юқорида келтирилган ҳисобларда маҳсулот амалдаги харид нархлари бўйича баҳоланган, бундай нархларда турли тармоқларнинг рентабеллик даражаси бир хил эмас. Лекин, фараз қилайлик, колхоз ёки совхоз бўлинмалар маҳсулотини, айтайлик, 50 процентга тенг бўлган бир хил рентабеллик проценти асос қилиб олинган рас-

чёт нархлари билан баҳолайди. Бу ўринда ҳам хўжалик ҳисоби асосидаги рағбатлантириш фондига ажратмалар нормативларини дифференциациялаштириш керак. Зотан, турли маҳсулотга талаб қилинадиган меҳнат бир хил эмас. Баъзи бир тармоқларда меҳнат ҳақи таннархнинг қарийб 30 процентини, бошқа тармоқларда — 60 процентдан кўпроғини ташкил этади (таннарх 100 процент деб олинади). Рентабеллик 50 процент бўлганда маҳсулот қиймати 150 сўм бўлади (100 сўм таннарх + 50 сўм соғ даромад). Шунда биринчи ҳолда меҳнат ҳақининг 1 сўмига маҳсулот қийматининг 5 сўми (150 сўм : 30 сўм), иккинчи ҳолда эса — 2,5 сўми (150 : 60) тўғри келади. Агар барча тармоқларда пландан ташқари маҳсулот қийматидан хўжалик ҳисобига асосланган рағбатлантириш учун ажратмаларнинг ягона нормативи қўлланиладиган бўлса, у ҳолда турли бўлинмаларнинг ходимлари моддий мукофот олиш учун олдиндан тенг имкониятга эга бўлмай қоладилар.

Хўжалик ҳисобига асосланган рағбатлантиришнинг бундай формасида пландан ташқари маҳсулотнинг меҳнат ҳақига ажратиладиган қийматининг процентини асослаш катта аҳамиятга эга. Бунда план доирасида ва пландан ташқари ишлаб чиқариладиган маҳсулотнинг ҳар бир бирлиги учун тўланадиган ҳақ нисбати қандай бўлиши кераклигини ҳал этиш муҳимдир. Шуни ҳисобга олиш керакки, ҳақ тўлаш тўғрисида амалдаги Низомга мувофиқ, хўжалик ҳисобига асосланган рағбатлантиришдан қатъи назар, пландан ташқари ишлаб чиқарилган ҳар бир центнер маҳсулот учун асосий ҳақ планли маҳсулотга қандай расценкалар билан тўлансан, шундай расценкалар билан тўланади. Шу тариқа хўжалик ҳисобига асосланган рағбатлантириш пландан ташқари маҳсулотга планли маҳсулотга тўланадиганига нисбатан юқори ҳақ тўланишини билдиради.

Юқорида келтирилган мисолимизга қайтайлик. Меҳнат ҳақи улуши маҳсулот қийматида 30 процентни ташкил этади, рағбатлантириш учун пландан ташқари маҳсулот қийматининг 20 процента фойдаланилади. Бундай ҳолда планли маҳсулотнинг ҳар 100 сўмидан 30 сўми меҳнат ҳақига кетади. Пландан ташқари маҳсулот бўйича асосий меҳнат ҳақи 30 сўмни ва қўшимча рағбатлантириш — 20 сўмни, жами 50 сўмни ташкил этади. Демак, пландан ташқари ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг ҳар

бир бирлигига 1,66 баравар юқори ҳақ тұланаған. (50 : 30). Фараз қылайлық, пландан ташқари ёки бошқа бөшланғыч даражадан ташқари ишлаб чиқарылған маҳсулотта 2 баравар ортиқ ҳақ тұлашга қарор қилингандың бүлсін. Бизнинг мисолда бутун маҳсулот бүйіч, жумладан пландан ташқари маҳсулот бүйіч асосий ҳақ қар 100 сүмлик маҳсулотта 30 сүмни, яғни шу маҳсулот қийматининг 30 процентини ташкил этади. Шу 30 сүм пландан ташқари ишлаб чиқарылған қар 100 сүмлик маҳсулот учун асосий ставка бүйіч тұланаған. Бунга құшымча рағбатлантириш кирмайды. Лекин биз юқорида пландан ташқари маҳсулот ҳақи 2 баравар ортиқ деб айтган әдик. Демак, пландан ташқари маҳсулоттагы қийматидан 30 процентини, яғни пландан ташқари маҳсулот қийматининг қар 100 сүмидан 30 сүмини құшымча рағбатлантиришга ажратиш керак. Ҳаммаси бўлиб пландан ташқари маҳсулот қийматининг 100 сүмидан 60 сўми иш ҳақига кетади. Агар пландан ташқари маҳсулот учун тұланаған ҳақ 1,5 баравар юқори бўлса, ажратмалар нормативи 15 процентни ташкил этади.

Пландан ташқари маҳсулот ишлаб чиқарғанлик учун ходимларни құшымча мукофотлашга ажратмалар нормативи бошқа тармоқларда ҳам шу тарзда ҳисоблаб чиқилади.

Энди хўжалик ҳисобидаги бўлинмалар коллективларини соғ даромад кўрсаткичи бүйіч маҳсулоттагы тажрибасини қараб чиқамиз. Кўпинча хўжаликлар пландан ташқари олинған соғ даромаднинг муайян қисмини рағбатлантириш фондига ажратадилар. Бундай ажратмалар проценти, одатда, барча бўлинмалар учун бир хил бўлади.

Бундай методда турли бўлинмаларнинг ходимлари тенг бўлмаган ахволга солиб қўйилади. Тармоқнинг рентабеллиги қанча юқори бўлса, моддий рағбатлантириш ҳам шунча кўп бўлади. Шуни шартли бир мисолда кўрсатиб ўтамиз. Айтайлик, биринчи тармоқда маҳсулот қийматининг қар 100 сүмидан 30 сўми таннархга ва 70 сўми соғ даромадга тўғри келади, иккинчи тармоқда эса — 90 сўми таннархга ва 10 сўми соғ даромадга тўғри келади. Шу билан бирга биринчи тармоқда меҳнат ҳақига таннархнинг 10 сўми, иккинчи тармоқда — 40 сўми тўғри келади. Бунда биринчи тармоқда сарфнинг (таннархнинг) қар бир сўмiga 2,33 сўм (70 сўм : 30 сўм)

ва асосий ҳақнинг ҳар бир сўмига — 7 сўм (70 сўм: 10 сўм) соф даромад, иккинчи тармоқда — тегишлича 0,11 ва 0,25 сўм соф даромад тўғри келади. Айтайлик, ҳар иккала тармоқнинг ходимлари баббаравар меҳнат қилишган: маҳсулот бирлигига қилинган сарфлар планда кўрсатилган даражасида қолган, лекин ҳосил қилинган маҳсулот миқдори, демак, соф даромад ҳам 30 процент ошириб бажарилган. Бунинг маъноси шуки, биринчи тармоқда пландан ташқари 21 сўм (70 сўмнинг 30 проценти), иккинчи тармоқда — 3 сўм (10 сўмнинг 30 проценти) соф даромад олинган. Фараз қилайлик, рағбатлантириш учун пландан ташқари олинган соф даромаднинг 50 процентини сарфлашга қарор қилинган бўлсин. Бунда биринчи тармоқда моддий рағбатлантириш фонди 10,5 сўмни, ёки асосий меҳнат ҳақининг 1 сўмига 1,05 сўмни (10,5 сўм : 10 сўм) ташкил этади, иккинчи тармоқда — бутун рағбатлантириш фонди 1,50 сўмни ёки асосий меҳнат ҳақининг ҳар 1 сўмига 3,7 тиинни (1,50 сўм : 40 сўм) ташкил этади. Демак, сифат жиҳатидан бир хил меҳнатга ҳар хил ҳақ тўланади.

Шунинг учун соф даромаддан рағбатлантириш фондига ажратмалар нормасини дифференциациялаштириш керак. Лекин маҳсулотни баҳолаш учун хўжалик ичидаги расчёт нархларидан фойдаланаётганда бу метод айниқса самаралидир. Чунки бундай расчёт нархларида барча маҳсулотлар бўйича соф даромаднинг миқдори меҳнат ҳақнга нисбатан процентларда бир хил қилиб олинган. Масалан, Минск область Молодечненский районидаги «Светлий путь» колхозида шундай қиладилар.

Хўжалик ҳисобига асосланган рағбатлантириш нормативлари стабил бўлиши керак. Бундай нормативларни бир неча йил учун, яъни у ёки бу тармоқда ишлаб чиқариш техникаси ва технологиясида жиддий ўзгаришлар юз бергунга қадар қўлланиладиган қилиб белгилаш керак. Бундай ҳолда бўлим, бригада ва ферма колективлари ишда қатъий йўлга эга бўладилар, моддий рағбатлантириш уларнинг хўжалик ҳисобига асосланган фаолиятлари кўрсаткичларини яхшилаш билан маҳкам алоқадорлигини кўриб турадилар.

Колхоз ва совхозларнинг хўжалик ҳисобидаги бўлинмалари ишига баҳо беришнинг бу ерда қараб чиқилган формаларидан шунингдек бутун хўжалик бўйича соф

даромад (фойда) ҳисобидан тузиладиган моддий рағбатлантириш фондини тақсимлашда ҳам фойдаланиш керак. Бу фондни барча ходимлар ўртасида меҳнат ҳақининг ҳар бир сўми ҳисобига баббаравар тақсимлаш ва шу тариқа уни меҳнат ҳақини одатдаги оширишга айлантириб юбориш нотўгри бўлур эди. Бунда хўжалик ҳисобидаги барча колективларнинг иш сифатини ҳисобга олмоқ керак. Ўз навбатида, ҳар бир бўлинма доирасида муайян коллективнинг ва бутун хўжаликнинг иш якунлари бўйича ҳисоблаб чиқилган рағбатлантириш фондини (хўжалик ҳисобига асосланган рағбатлантириш фондини) ходимлар ўртасида уларнинг меҳнати сифатини ҳисобга олган ҳолда тақсимламоқ керак.

Моддий рағбатлантиришнинг юқорида баён қилинган принципларидан ижобий фойдаланиш бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларининг кундалик ишида муҳим ўрин тутувчи бутун ички хўжалик ҳисоби системасининг таъсирчанлигини оширади.

4- §. БЎЛИНМА РАҲБАРЛАРИ ВА МУТАХАССИСЛАРИ МЕҲНАТИГА ҲАҚ ТЎЛАШ ПРИНЦИПЛАРИ

Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари ўз меҳнатларига ҳақ тўлаш шартларини билишлари муҳим. Ҳозирги вақтда қишлоқ хўжалик давлат корхоналарида бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларига лавозими бўйича тўланадиган маошларнинг расчёт ставкаларини ва уларни рағбатлантиришнинг икки схемаси амал қилмоқда. Улардан бири бўлимларнинг раҳбар ходимлари учун, бошқаси бригадаларнинг раҳбар ходимлари учун мўлжалланган. Колхозларда ҳам шундай категориядаги раҳбарларнинг меҳнатига шу системалар асосида ҳақ тўланади.

Бўлимлар, фермалар, қишлоқ хўжалик участкалари ва цехларининг раҳбар ходимлари ва мутахассислари меҳнатига лавозими бўйича маош қўйидаги схема асосида тўланади (9-жадвал).

Бўлимлар группаси маҳсулот ишлаб чиқаришнинг планли ҳажмига қараб, мамлакат зоналари бўйича тавсия этилган маҳсус сетка асосида белгиланади.

Бўлим раҳбарлари ва мутахассисларининг лавозими бўйича маоши ходимнинг маълумоти, иш стажи ва маракасига қараб 10 процентгача ошиши ёки камайиши

Лавозимлар номи	Бўлимлар, қишлоқ хўжалик участкалари, цехлар группалари бўйича ойлик лавозим маошлари, сўм				
	I	II	III	IV	V
Бўлим, ферма, уруғчилик бўйича контролъсинаш станциялари, қишлоқ хўжалик участкалари бошқарувчиси, цех бошлиқлари	190—200	180—190	160—170	140—160	130—150
Қатта агроном, катта зоотехник, катта ветеринария врачи, барча ихтинослар бўйича катта инженерлар	130—150	130—150	130—150	—	—
Агроном, зоотехник, ветеринария врачи, барча ихтинослар бўйича инженерлар	110—140	110—140	110—140	110—140	110—140
Катта ветеринария фельдшерлари, барча ихтинослар бўйича катта инженерлар	100—120	100—120	100—120	100—120	100—120
Ветеринария фельдшери, барча ихтинослар бўйича техниклар	90—110	90—110	90—110	90—110	90—110

мумкин. Бундан ташқари, Социалистик давлат ишлаб чиқариш корхоналари тўғрисида Низомнинг 83-моддасига биноан совхоз директорига айрим ҳолларда юқори малакали усталарга ва бошқа инженер-техник ходимларга лавозими бўйича оладиган машининг 30 проценти миқдорида қўшимча ҳақ тўлаш ҳуқуқи берилган. Чорва моллар яйловларда боқилаётганда, шунингдек асаларилар хўжалик териториясидан ташқарига чиқариб боқилаётганда уларга хизмат қилаётган раҳбар ходимлар ва мутахассисларнинг лавозими бўйича оладиган маоши ана шу кўчиб юрган вақт мобайнида 40 процент оширилади. Агар совхоз директорининг маҳсус буйруфи билан бўлим бошқарувчиси ўз вазифасини агроном ёки зоотехник вазифаси билан бирга қўшиб олиб борса (бундай қўшиш маҳсус қишлоқ хўжалик маълумоти бўлган кишиларга рухсат этилади) бошқарувчига унинг расчёт

ставкасига қўшимча равишда шу бирга қўшиб бажарилаётган лавозим маошининг 25 проценти тўланади.

Бўлимнинг раҳбар ходимлари ва мутахассислари йил мобайнида иш ҳақининг белгиланган расчёт ставкалари ни тўла олиб турадилар. Йил якунлари бўйича моддий рағбатлантиришнинг қўйидаги турлари назарда тутилади. Аввало, раҳбарлар ва мутахассисларга қишлоқ хўжалик маҳсулоти ишлаб чиқариш йиллик планининг ошириб бажарилган ҳар бир проценти учун йиллик лавозими бўйича маошнинг 0,3 проценти миқдорида қўшимча ҳақ тўланади. Бундан ташқари, маҳсулот ишлаб чиқариш планининг ошириб бажарилган ҳар бир проценти учун ойлик лавозими бўйича маошнинг 10 процентигача миқдорда мукофот тўланади. Бироқ бу мукофот барча маҳсулот турларининг қиймати бўйича ишлаб чиқариш плани ошириб бажарилганидагина эмас, балки шу билан бирга белгиланган план дон ва гўшт бўйича, ихтисослаштирилган совхозларда эса, бундан ташқари, асосий тармоқ маҳсулоти бўйича (масалан, сабзавотчилик совхозларида — сабзавотлар бўйича ва ҳоказо) натура ҳолида ошириб бажарилганда ҳам тўланиши мумкин. Бунда планни ошириб бажариш даражасини ҳисоблашнинг маҳсус методикаси тасдиқланган. Бу методикага мувофиқ, ялпи маҳсулот қийматидан планда назарда тутилган уруғлик ва ем-хашакнинг тайёрланмай қолган қисмининг қиймати, шунингдек чорва моллар ва паррандалар етиштириш планининг бажарилмай қолган қисмининг қиймати чиқариб ташланади.

Бўлим раҳбарлари ва мутахассисларига маҳсулот таннархини планда назарда тутилганидан кўра кўпроқ камайтириш натижасида бевосита харажатлар тежаб қолинганлиги учун мукофот берилади. Бўлимларнинг барча раҳбарлари ва мутахассисларига шу тежаб қолинган сумманинг 5 процентигача мукофот тўланади. Бундай мукофот бўлим бўйича қишлоқ хўжалик маҳсулотлари етиштириш плани бажарилганда, бутун хўжалик бўйича планинг бажарилишидан қатъи назар, берилади. Умуман бўлим бўйича ажратилган умумий мукофот суммаси раҳбарлар ва мутахассислар орасида бу ходимлар йил мобайнида лавозим маошлари бўйича олган иш ҳақларига пропорционал тарзда тақсимланади.

Мукофотлар бухгалтер ҳисботининг маълумотлари асосида ажратилади ва хўжалик раҳбари томонидан

тасдиқланади. Раҳбар ходимлар ва мутахассисларга тўланадиган барча турдаги мукофотларнинг миқдори, Меҳнатга ҳақ тўлаш тўғрисидаги Низомга мувофиқ, бир йилда 5 ойлик, қўриқ районлардаги совхозларда эса 6 ойлик лавозими бўйича тўланадиган маошлардан ошиб кетмаслиги керак.

Ишда ишлаб чиқариш нуқсонларига йўл қўйилганлиги ва меҳнат интизоми бузилганлиги учун мукофотлардан маҳрум қилишнинг умумий тартиби бўлим раҳбарлари ва мутахассисларига ҳам татбиқ этилади. Лекин бу ерда бирмунча ўзига хос жиҳатлар бор. Чунончи, бўлим бошқарувчилари ва бухгалтерлари умуман бутун бўлим бўйича иш ҳақи ортиқча сарфлаб юборилганлиги учун мукофотдан маҳрум этиладилар.

Деҳқончилик ва чорвачиликда ишлаб чиқариш бригадалари раҳбарлари ва мутахассисларининг меҳнатига қўйидаги принциплар бўйича ҳақ тўланади. Бўлимлари бўлмаган хўжаликларда ишлаб чиқариш бригадалари ва мутахассисларининг меҳнатига бўлим раҳбар звеноси ходимлари учун назарда тутилган лавозим бўйича маошлар асосида ҳақ тўланади. Бошқа ҳолларда бригадирлар меҳнатига ҳақ тўлашда расчёт ставкасининг миқдори тракторчи-машинистлар учун белгиланган тариф сеткаларидаги III—VI разрядларнинг вақтбай ставкалари асосида белгиланади.

Расчёт ставкаларининг қўйидаги схемаси белгиланган (10-жадвал).

10- жадвал

Лавозим ва зоналар номи	Тракторчи-маши- нистларининг вақт- бай ставкалари группаси	Разрядлар бўйича кунлик тариф ставкасининг миқдори, сўм, тийин			
		III	IV	V	VI
Мамлакатнинг қўриқ ва бўз ерларидан бошқа ҳамма зоналаридаги деҳқончилик ва чорвачилик бригадаларининг бошликлари . . .	1	3—78	4—26	4—78	5—38
Кўриқ ва бўз ерлардаги деҳқончилик бригадаларининг бошликлари	3	4—60	5—18	5—82	6—55

Бригадаларни меҳнатга ҳақ тўлаш бўйича разрядларга ўтказиш учун керакли кўрсаткивларни юқори таш-

килот тегишли касаба союз ташкилотлари билан келишиб туриб белгилайди. V ва VI разрядларнинг тариф ставкалари фақат алоҳида йирик бригадалар учун белгиланади ва юқори ташкилот томонидан тасдиқланади. Ҳозирги вақтда бригадирларга татбиқ этилаётган низомга мувофиқ, юқори малакали усталар учун иш ҳақига лавозими бўйича тўланадиган маошининг 30 процентигача қўшимча ҳақ белгилаш мумкин.

Ишлаб чиқариш бригадаларида бригадир лавозими иш эгаллаб турган мутахассисларнинг меҳнатига ҳақ тўлашнинг айрим хусусиятлари бор. Уларнинг лавозими бўйича маошлари бўлимнинг тегишли мутахассислари учун назарда тутилган расчёт ставкасидан паст бўлмаслиги керак. Ўз вазифаси билан бирга бригадирлик лавозимини ҳам бажариб турган мутахассисларга шу бажарилаётган лавозим учун белгиланган ставканинг 30 процентигача бўлган миқдорда қўшимча ҳақ тўланади.

Деҳқончилик ва чорвачилик бригадаларида доимий равишда ёки иш қизгин даврларда бригадир ёрдамчиси лавозими жорий этилиши мумкин. Шу билан бирга деҳқончиликда бундай лавозим ўз ихтиёрида тракторлар ва бошқа қишлоқ хўжалик техникаси бўлган бригадаларда (яъни трактор-далачилик бригадаларида, трактор-комплекс ва механизациялашган бошқа бригадаларда) ёки ишловчиларининг сони 50 кишидан кам бўлмаган бригадалардагина назарда тутилади. Чорвачиликда бундай лавозим 400 дан ортиқ снигирга қаровчи ёки 200 бошдан ортиқ она чўчқа боқувчи бўлинмаларда, шунингдек икки сменада ишловчи йирик бригадаларда жорий қилинади. Бригадирнинг бошқа ишлардан озод қилинган ёрдамчиларига ишнинг ҳажмига қараб бригадир иш ҳақининг 60—80 проценти миқдорида ҳақ тўланади.

Трактор, трактор-далачилик, трактор-комплекс бригадаларда ҳамда техникаси бўлган бошқа ишлаб чиқариш бригадаларида бригадир ва бригадир ёрдамчиси бўлиб ишловчи тракторчи-машинистларга, барча тракторчи-машинистларга тўлангани сингари, мазкур хўжаликда ихтисоси бўйича қанча ишлаганига (стажига) қараб қўшимча ҳақ тўланади. Қўшимча ҳақнинг қўйидаги шкаласи белгиланган (11-жадвал).

Иш стажи учун қўшимча ҳақ бир йўла бир йилда бир марта тўланади.

Бригадирлар ва уларнинг ёрдамчилари учун улар

Мазкур хўжаликда узлуксиз ишлатган вақти	Сибирь, Узоқ Шарқ районларида, Қозогистон, Урал ва Поволжъенинг қўриқ районларида	Бошқа районларда
3 йилдан 5 йилгача	12	8
5 йилдан 10 йилгача	15	10
10 йилдан 15 йилгача	20	13
15 йилдан ортиқ	25	16

раҳбарлик қилаётган бўлинмадаги меҳнатнинг пировард натижаларига қараб моддий рафбатлантириш системаси белгиланган. Улар, деҳқончилик ва чорвачилик соҳасида ишловчи барча ходимлар сингари, маҳсулот учун қўшимча ҳақ оладилар. Лекин қўшимча ҳақ тўлаш системаси деҳқончиликда ва чорвачиликда бирмунча бошқачароқ. Юқорида айтиб ўтилганидек, деҳқончилик бригадасида бригадирнинг ва бригадир ёрдамчисининг иш ҳақи маҳсулот учун расценкаларни ҳисоблаш вақтида умумий тариф фондига киради. Шунга мувофиқ бригадир, деҳқончилик билан шуғулланувчи ҳамма ишчилар сингари, йилнинг натижаларига қараб, деҳқончилика мөхнатга ҳақ тўлаш тўғрисидаги бўлимда айтиб ўтилган схема бўйича қўшимча ҳақ ва мукофот олади. Чорвачилик бригадаларининг бригадирлари учун, одатда, маҳсулот бирлигига ёки маҳсулот қиймати бирлигига маҳсус расценкалар белгиланади. Шу билан бирга бригадага бир турдаги чорва мол биритириб қўйилганда расценкалар, одатда, ҳосил қилинган маҳсулот бирлиги учун, аралаш моллар биритирилганда эса — маҳсулотнинг пул билан ифодаланган қиймати учун белгиланади.

Бундай расценкалар белгилашнинг методикасини қўйидаги мисолда қараб чиқамиз. Фараз қилайлик, чорвачилик бригадаси бир вақтнинг ўзида ҳам соғин сигирларга қарайди, ҳам бузоқ бокади. План бўйича бир йилда 100 минг сўмлик маҳсулот олиш назарда тутилган. Бригадирга IV тариф разряди белгиланган бўлиб, бунга мувофиқ, иш ҳақи кунига 4 сўм 26 тийин ҳисобидан тўланади. Демак, 307 кунда (дам олиш ва байрам кунлари киритилмаган) бригадирга 1307 сўм 82 тийин ($4,26 \cdot 307$) тўланади. Бироқ ҳамма ишчиларда бўлгани

сингари маҳсулот учун расценкалар ҳисоблашда бригадир иш ҳақининг тариф фонди 25 процентга кўпайтирилади. Демак, бундай ҳолда аккорд фонд 1634 сўм 77 тийинни ташкил этади ($\frac{1307 \text{ сўм } 82 \text{ тийин} \cdot 125}{100}$). Аккорд фондни маҳсулот ишлаб чиқариш планига бўлганда шундай натижা келиб чиқадики, бригадирга бригада етиштирган маҳсулот қийматининг ҳар 100 сўми ҳисобига 1,63 тийин (1634 сўм 77 тийин : 100 минг сўм) тўлаш керак бўлади.

Чорвачиликда янги маҳсулот ишлаб чиқариш плани ошириб бажарилганлиги учун мукофот ҳам бригадирларга улар учун маҳсус белгиланган процентлар бўйича тўланади. Масалан, соғин сигирларга қаровчи бригадаларда бригадирга бутун бригада бўйича пландан ташқари олинган маҳсулот қийматининг 2 процентини мукофот тариқасида тўлаш тавсия этилган.

Бевосита харажатлар тежаб қолинганлиги ёки маҳсулот таннархи пасайтирилганлиги учун бригадирлар умумий асосларда мукофотланади.

Мукофотлашнинг ҳамма ишчилар учун умумий бўлган шу турларидан ташқари, бригадирлар учун рагбатлантиришнинг баъзи бир маҳсус турлари ҳам назарда тутилган. Улар асосан механизациялашган бригадаларга бошчилик қилювчи раҳбарларга тааллуқлидир. Бунда тракторлар ва қишлоқ хўжалик техникасини яхши сақлаганлик ва улардан яхши фойдаланганлик учун ҳамда ёнилғи-мойлаш материалларини тежаганлик учун мукофотлар назарда тутилади. Чунончи, техникани яхши сақлаганлик ва ундан яхши фойдаланганлик учун бригадирлар ва уларнинг ёрдамчиларига тракторларни ва бошқа қишлоқ хўжалик машиналарини ремонт қилиш учун белгиланган нормалар бўйича ажратилган маблаглардан тежаб қолинган сумманинг 10 процентигача тўлаш назарда тутилади. Бу мукофот механизациялашган ишларнинг белгиланган йиллик ҳажми бажарилган тақдирдагина тўланади. Мукофот умуман бутун бригада бўйича маблаглар тежаб қолинган бўлсагина тўланади. Тежаб қолинган маблаг бригадир ва унинг ёрдамчиси ўртасида уларнинг бригадада олган иш ҳақларига пропорционал тарзда тақсимланади.

Трактор ишлари агротехника талабларига риоя қилинган ҳолда сифатли бажарилган бўлса, белгиланган сарф нормаларига қараганда ёнилғи ва мойлаш мате-

риаллари кўпроқ тежаб қолинганлиги учун трактор-далачилик (трактор-комплекс) бригадасининг бригадирига тежаб қолинган ёнилғи ва мойлаш материаллари қийматининг 7 проценти миқдорида, унинг ёрдамчисига эса -- 3 проценти миқдорида ҳақ тўланади. Бу мукофот Низомнинг бошқа моддаларига мувофиқ тўланадиган мукофотлардан қатъи назар, мукофотларнинг белгиланган максимал миқдоридан ташқари тўланади. Бироқ шу билан бир вақтда, ходимларнинг ўз айби билан ёнилғи ва мойлаш материаллари ортиқча сарфлаб юборилган бўлса, бригадирдан умуман бутун бўлинма бўйича ортиқча сарфланган ёнилғи ва мойлаш материаллари қийматининг 10 проценти ва бригадир ёрдамчисидан 5 проценти ушлаб қолинади.

Ёнилғи ва мойлаш материаллари иқтисод қилинганлиги учун мукофотлар тўлаш ва улар ортиқча сарфлаб юборилганлиги учун иш ҳақидан ушлаб қолиш ҳар бир квартал тамом бўлиши билан амалга оширилиши керак. Бироқ, календарь йилининг охирида бутун йил мобайнида қилинган иш натижалари бўйича қайтадан узил-кеシリл ҳисоб-китоб қолинади. Трактор-далачилик бригадасининг ёки трактор-комплекс бригаданинг бригадири иш ҳақидан айрим бошқа ҳолларда ҳам ушлаб қолиниши мумкин: агар иш агротехника талабларига хилоф равишда бажарилган бўлса, бригадирнинг иш ҳақидан сарфланган ёнилғи ва мойлаш материаллари қийматининг 10 проценти ушлаб қолинади.

Бригадирлар ва уларнинг ёрдамчилари, бошқа раҳбарлар ва мутахассислар сингари, ишдаги хатолари, интизомсизлиги ва ҳоказолари учун директорнинг буйруғи билан мукофотдан қисман ва тўла маҳрум этилишлари мумкин.

**МЕҲНАТ ТЎҒРИСИДАГИ ҚОНУНЛАР ВА УЛАРДАН
БЎЛИНМА РАҲБАРЛАРИ ИШИДА ФОЙДАЛАНИШ**

Раҳбарлар ва мутахассисларнинг бутун фаолияти муайян ҳуқуқий нормалар билан тартибга солиниб туради. КПСС XXV съездидаги ҳуқуқий асосларни мустаҳкамлашнинг ишлаб чиқаришни ривожлантириш ва бутун бошқариш системасини такомиллаштириш учун катта аҳамиятга эга эканлиги қайд қилиб ўтилди. Бу қоида ҳар бир колхоз ва совхозга баббаравар тааллуқлидир.

Ҳуқуқий нормалар у ёки бу масалани тўғри ҳал этиш учун қимматли информацияни ўз ичига олади, катта тарбиявий аҳамиятга эга. Норматив актлар уларни бузганик учун масъулиятни белгилаб беради. Бу эса ҳуқуқий актларни ҳурмат қилишга ўргатади, уларни бузиш ҳолларининг олдини олиб қолишга ёрдам беради, натижада қонуний актлар муҳим профилактик воситага айланади. Ҳуқуқий қоидаларни билиш ва улардан мөҳирлик билан фойдаланиш жамоат тартибини ва меҳнат интизомини бузувчиларга таъсир кўрсатишда муҳим роль ўйнайди. Шунинг учун ҳам юксак ҳуқуқий маданиятни эгаллаб олиш раҳбарлар олдига, уларнинг малакаси ва иш услуби олдига қўйиладиган асосий талаблардан биридир.

Колхоз ва совхоз бўлинмаларининг раҳбарлари ўзларининг кундалик ишларида турли-туман ҳуқуқий нормалардан фойдаланадилар. Лекин уларга ҳаммадан кўпроқ меҳнат тўғрисидаги қонунлардан фойдаланишга тўғри келади. Шунинг учун бу бобда меҳнат масалаларини ҳуқуқий тартибга солишга асосий эътибор берилади.

Меҳнат масалаларини тартибга солувчи асосий ҳуқуқий қоидаларни давлат қишлоқ хўжалик корхоналари мисолида кўрсатиб ўтамиз. Лекин бунда шуни ҳисобга олмоқ керакки, қуйида баён қилинган қонуний нормалар колхозлар учун ҳам муҳимдир. Чунки ҳар бир хўжаликда колхозларнинг Намунавий Уставининг тегишли бўлимларини, шунингдек меҳнат бўйича конкрет норматив актларни ишлаб чиқишида ана шу нормаларга асосланади.

1- §. КОЛХОЗЧИЛАРНИНГ ВА СОВХОЗ ИШЧИЛАРИНИНГ МЕҲНАТ ҚИЛИШ ҲУҚУҚЛАРИНИ МУҲОФАЗА ҚИЛИШ

Меҳнат қилиш ҳуқуқларини муҳофаза қилиш — меҳнат ҳуқуқининг асосий масалалари бўлиб, колхоз ва совхоз бўлинмаларининг раҳбарлари ва мутахассислари ўз ишларида доим шу масалаларга дуч келадилар.

Ишга қабул қилиш шартлари, ишдан бўшатиш ва бошқа ишга ўтказиш

Ҳар бир бўлинма раҳбарига доим шу масалаларни ҳал этишга тўғри келади. Шунинг учун у мазкур масалаларни тартибга солувчи ҳуқуқий нормаларни билиши керак. Одатда ишга қабул қилиш корхона маъмуриятининг буйруғи билан расмийлаштирилади. Ҳар бир кишидан тегишли ишда фойдаланиш керак.

Корхоналарда бошқа ишга ўтказиш ҳоллари тез-тез содир бўлиб туради. Ходимни бир корхонанинг ўзида бошқа иш жойига ўтказиш, агар бунда ихтисос, малака, лавозим, иш ҳақи миқдори, турли имтиёз ва устунликлар ўзгармаса, бошқа ишга ўтказиш ҳисобланмайди.

Бир корхонанинг ўзида бошқа ишга ўтказишга, айниқса бошқа корхонадаги ёки бошқа жойдаги ишга ўтказишга ходимнинг ўз розилиги билан йўл қўйилади. Ишлаб чиқариш зарурияти юзасидан вақтинча бошқа ишга ўтказиш ҳоллари бундан истиснодир.

Меҳнат ҳуқуқи ишдан бўшатиш шартларини аниқ белгилаб берган. Бунда ходим корхонага нисбатан имтиёзли ҳуқуқга эгадир. Масалан, ходим икки ҳафта аввал маъмуриятни ёзма шаклда огоҳлантириб қўйиб,

корхонадан кетиш ҳуқуқига эга. Шу муддат ўтгандан кейин ходим ўз хоҳиши билан ишни тўхтатиш ёки давом эттиришга ҳақли. Олдиндан белгилаб қўйилган муддатга меҳнат шартномаси (муддатли меҳнат шартномаси) тузиш ҳоллари бундан истиснодир. Муддатли меҳнат шартномаси ходим касал ёки инвалид бўлиб қолиб шартномада кўрсатилган ишни бажаришга қодир бўлмай қолган, шунингдек маъмурият меҳнат тўғрисидаги қонуларни, колектив ва меҳнат шартномаларини бузган ва бошқа узрли сабаблар бўлган тақдирдагина ходимнинг талаби билан бекор қилиниши мумкин.

Ходимнинг аризасиз уни «ўз хоҳиши билан» деган формулировка билан ишдан бўшатиш мумкин эмас. Бироқ, ариза беришнинг ўзи ҳамиша ҳам кишини ишдан бўшатишга ҳуқуқ бермайди. Масалан, бундай ишдан бўшатиш қўйидаги ҳолларда қонунни бузиш ҳисобланади: агар маъмурият ходимни ишдан бўшаш тўғрисида ариза беришга мажбур қилган бўлса; ходим ариза берган кунидан бошлаб икки ҳафта мобайнида маъмуриятнинг розилиги билан ўз аризасини бекор қилган бўлса; ходим маъмуриятни огоҳлантирган кунидан бошлаб ўтган икки ҳафтадан бир неча вақт кейин ишдан бўшатилган ва ходим эса ишдан бўшаш тўғрисидаги фикридан қайтган бўлса.

Ходимларни корхона маъмуриятининг ташаббуси билан ишдан бўшатишга қонунда аниқ назарда тутилган муайян ҳоллардагина йўл қўйилади. Бу асослар ССР Иттилоқи ва иттилоқдош республикаларнинг меҳнат тўғрисидаги қонунлари Асосининг 17-моддасида бирмабир кўрсатиб ўтилган ва республикаларнинг меҳнат қонунлари кодексига киритилган¹.

Ишчи ёки хизматчани у меҳнат қобилиятини вақтинча йўқотган даврда (бундай давр тўрт ойдан кўпга чўзилган ҳоллардан ташқари ҳолларда), шунингдек отпускада бўлган вақтда ишдан бўшатиш мумкин эмас. Шунингдек, ҳарбий хизматга чақирилувчиларни улар ҳақиқий ҳарбий хизматга чақириладиган йилда ишдан бўшатиш ман этилган, аммо меҳнат интизомини бузвучи шахслар бундан мустаснодир.

¹ Бундан кейин бу ҳужжатга ҳавола қилинаётганда баёнининг ихчам бўлиши учун бу ҳужжат қисқача «Асослар» деб аталади.

Штат қисқартирилганлиги натижасида маъмуриятнинг ташаббуси билан ходимларни ишдан бўшатиш жуда мураккаб масаладир. Маъмурият бундай ҳолда касаба союзининг ишчилар комитети билан келишиб туриб айнан кимни ишдан бўшатиш кераклигини ҳал қилиши керак. Қонун маъмуриятга муайян ҳуқуқ бериш билан бир вақтда бу масалани ҳал этишда ўзбошимчалик бўлмаслиги керак деб огоҳлантиради. Штатларни қисқартиришнинг умумий принциплари норматив характердаги ҳужжатларда кўрсатиб ўтилган.

Биринчидан, штат қисқарганлиги учун ишдан бўшатишга ходим бошқа ишга ўтиш учун розилик бермаган тақдирдагина йўл қўйилади. Иккинчидан, ишдан бўшатилиши лозим бўлган шахслар доирасини белгилашда уларнинг ишга муносабатини ва малакасини ҳисобга олмоқ керак. Маъмурнят малакаси кўпроқ ходимни ишдан бўшатиб, малакаси камроқ ходимни ишда қолдириши мумкин эмас. Бундан ташқари, агар юқори турувчи орган қисқартилиши керак бўлган лавозимни олдиндан белгилаб берган бўлса, штатларни қисқартириш вақтида корхона маъмуриятига ходимларнинг юқорида айтиб ўтилган сифатларини ҳисобга олган ҳолда уларнинг лавозимларини алмаштириш ҳуқуқи берилади. Зарур ҳолларда лавозими бекор қилинмаган шахсларни ишдан бўшатиш ва бу вазифага бекор қилинган лавозимларда ишлаб турган кўпроқ малакали ва софдил ходимларни ўтказиш мумкин. Қишиларнинг ишchanлик сифатлари тенг бўлганда ишда қолдиришда устунлик қўйидагиларга берилади: қарамогида икки ёки кўпроқ жон бўлган оиласи ходимларга; оиласида мустақил иш ҳақи оловчи бошқа кишилар бўлмаган ходимларга; муайян корхонада узоқ вақтгача узлуксиз ишлаган ходимларга; муайян корхонада меҳнат қилиш орқасида шикастланган ёки профессионал касал бўлган ходимларга; ўз малакасини ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда олий ва ўрта маҳсус ўқув юртларида ошираётган ходимларга; уруш инвалидларига ҳамда Ватанини ҳимоя қилиш вақтида ҳалок бўлган ёки бедарак йўқолган ҳарбий хизматчилар ва партизанларнинг оила аъзоларига. Маъмуриятнинг ташаббуси билан ишдан бўшатиша касаба союзи ишчи комитетининг розилиги талаб қилинади, ишдан бўшатилювчига эса бўшатилиш сабаблари батаффосил тушунириб берилади. Фақат номуайян муддатга

вақтинга қабул қилинган ходимларниң бўшатишининг сабабларини тушунтиրмасдан ва касаба союзи ишчи комитетининг розилигини олмасдан туриб маъмуриятнинг ўзи истаган вақтида ишдан бўшатиши мумкин.

Етарли асос бўлмай туриб ёки белгиланган тартибга хилоф равища ишдан бўшатилган шахслар олдинги ишига тикланишлари керак. Бу масалани меҳнат ҳақидаги низоларни қараб чиқишга ваколат берилган органлар ҳал этади. Бу қоида ходимни қонунсиз равища бошқа ишга ўтказилганда ҳам қўлланилади.

Меҳнат қилиш ва дам олиш вақтларини ҳуқуқий тартибга солиш

Меҳнат қонунлари меҳнат қилиш вақтини (иш куни узунлигини, иш ҳафтасини) ва дам олиш вақтини (кундалик дам олишни, дам олиш кунларини, байрам кунларини, отпуска муддатини ва бошқаларни) тартибга солади.

Хозирги вақтда давлат корхоналарининг ишчи ва хизматчилари учун қонун билан белгиланган иш вақтининг нормал узунлиги ҳафтада 41 соатдан ортиқ бўлиши мумкин эмас, бир қанча тармоқларда (меҳнат шароити зарарли бўлган ва шу каби тармоқларда) эса қисқартирилган иш ҳафтаси белгиланган. Иш куни ёки сменасининг конкрет узунлиги маъмурият томонидан касаба союзларининг ишчи комитети билан келишиб туриб тасдиқланган ички тартиб-қоидалари ёки сменалилик графиклар билан белгиланади.

Дам олиш кунидан олдинги иш кунининг (сменасининг) узунлиги олти кунлик иш ҳафтасида 6 соатдан ошмаслиги керак. Байрам олди кунларида беш кунлик иш ҳафтасида ҳам, олти кунлик иш ҳафтасида ҳам иш куни 1 соат қисқаради. Кечаси (кечқурун соат 10 дан эрталаб соат 6 гача) ишлаганда ҳам иш вақти бир соат қисқаради.

Бўлинма раҳбари устама ишларни (иш вақтидан ташқари қилинадиган ишларни) тартибга солишнинг ҳуқуқий режимини билиши муҳимдир. Меҳнат тўғрисидаги қонунларга мувофиқ, устама ишларга, одатда, йўл қўйилмайди. Қонунда маҳсус назарда тутилган ҳолларда-

гина маъмурият касаба союзи ишчи комитетининг ижозати билан чекланган доирада ва истисно тариқасидаги на устама ишларни қўлланиши мумкин.

Устама ишлар тўғрисида меҳнат қонунларининг умумий қоидалари ана шундай. Бу қонунлар қишлоқ хўжалигининг ишлаб чиқариш шароитига кўра одатда белгиланган иш куни узунлигига риоя қилиш мумкин бўлган тармоқларида ишловчи ходимларга тўла татбиқ этилади. Бундай тармоқларга чорвачилик, ремонт-механика цехи ва бошқалар киради. Меҳнат мавсумийлиги билан характерланадиган дәхқончиликда аҳвол бошқача. Давлат қишлоқ хўжалик корхоналарининг раҳбарларига дала ишлари қизиб кетган даврларда (экиш, экинларни парвариш қилиш, ем-хашак тайёрлаш, ҳосилни ўриб-йигиб олиш, кузги шудгорлаш даврларида) касаба союзининг ишчи комитети билан келишиб туриб, иш кунини узайтириш ҳуқуқи берилган, лекин у 10 соатдан ошиб кетмаслиги керак. Тегишлича, иш унча қизғин бўлмаган даврларда иш куни қисқартирилиб 5 соат қилиб (ишчиларнинг розилиги билан эса — 5 соатдан бошқача қилиб) белгиланиши мумкин, аммо буни шундай мўлжал билан қилиш керакки, токи иш кунининг йил мобайнидаги ўртacha узунлиги белгиланган нормадан ошиб кетмасин. Агар ишлаб чиқариш шароитига кўра иш кунини қисқартириш мумкин бўлмаса, дәхқончиликда ишловчи ходимларга ойида 5 кунгача (ходимларнинг розилиги билан эса — кўпроқ муддатга) ҳақ тўламасдан қўшимча дам олиш куни берилиши керак.

Шу муносабат билан давлат қишлоқ хўжалик корхоналарида иш кунини жамловчи учёт жорий қилинган. Белгиланган давр мобайнида иш кунини қисқартиш билан ёки қўшимча дам олиш кунлари бериш билан компенсация қилинмаган соатлар устама иш вақти деб ҳисобланади.

Қонун меҳнаткашларнинг дам олиш вақтини, жумладан дам олиш ва байрам кунларини, отпускаларини ҳам муҳофаза қиласди. Беш кунлик иш ҳафтасида ишчи ва хизматчиларга икки дам олиш куни берилади (одатда, шанба ва якшанба кунлари), олти кунлик иш ҳафтасида эса — бир дам олиш куни берилади (одатда, якшанба куни). Иш процесси узлуксиз бўлган тармоқларда дам олиш кунлари маҳсус графиклар билан белгиланади. Лекин бу ҳолда ҳам беш кунлик иш ҳафтаси шароитида

жар иккала дам олиш кунининг, одатда, кетма-кет бери-лишига ҳаракат қилиш керак.

Дам олиш кунлари ишлатиш тақиқланади. Меҳнат тўғрисидаги қонунларга мувофиқ истисно тариқасида айрим ишчи ва хизматчиларгина касаба союзи ишчи комитетининг ижозати билан дам олиш кунлари ишлашга жалб этилиши мумкин. Иттифоқдош республикаларнинг Меҳнат қонунлари кодексларида дам олиш кунлари ишлатишга рухсат этиладиган истисно ҳоллар кўрсатиб ўтилган. Жумладан РСФСР Меҳнат қонунлари кодексида, бундай ҳолларга қуйидагилар киритилган: ижтимоий ёки табиий оғатларнинг, ишлаб чиқариш аварияларининг олдини олиб қолиш ёхуд уларнинг оқибатларини дарҳол тугатиш; баҳтсиз ҳодисаларнинг, давлат ва жамоат мулкининг нобуд бўлиши ва бузилишининг олдини олиш; бутун корхонадаги ёки унинг айрим бўлинмаларидаги ишларнинг нормал бориши учун шошилинч равиша бажарилиши тақозо этиладиган зарур ишларни бажариш. Дам олиш кунларида иш маъмуриятнинг ёзма буйруғи (фармойиши) билан ташкил этилади. Дам олиш куни ишлаганлик учун яқин икки ҳафта мобайнида бошқа дам олиш куни берилади.

Устама ишлардаги сингари бу нормаларни деҳқончилик тармоқларида қўлланишнинг ўз хусусиятлари бор. Корхона раҳбарларига дала ишлари қизғин даврларда касаба союз комитети билан келишиб туриб кишиларни белгиланган дам олиш кунларида — иш унча қизғин бўлмаган бошқа вақтларда дам олиш куни бериш шарти билан — ишга жалб этиш ҳуқуқи берилган. Бунда дам олиш кунларини жамлаш икки ойдан ошмайдиган муддатларда бажарилиши мумкин. Фойдаланилмаган дам олиш кунлари учун отпушка деҳқончиликда машғул бўлган ишчиларга об-ҳаво бузуқ бўлган ёки ишдан холи бўлган бошқа кунларда берилиши керак. Фойдаланилмай қолган дам олиш кунлари дала ишлари қизғин бўлган ҳар бир давр тамом бўлгандан кейин компенсация қилинади. Фойдаланилмаган дам олиш кунлари учун отгул бериш хўжалик бўйича чиқарилган буйруқ билан расмийлаштирилади ва ишчилар бу ҳақда огоҳлантирилади. Қонун меҳнаткашларнинг байрам кунлардаги дам олишини яна ҳам қатъйроқ муҳофаза қиласди («Ассолар»нинг 40 ва 41-моддаларига қаралсин).

Ҳар бир ходим ва мутахассис ишга кирганидан кейин

11 ой ўтиши билан отпуска олиш ҳуқуқига эга ва маъмурият ходимга отпускан қонунда белгиланган ҳажмда тўла ҳолда беришга мажбур. Кейинги иш йилларида навбатдаги отпуска ходимнинг хоҳиши билан иш йилининг исталган вақтида, жумладан 11 ой ўтмасдан бурун ҳам берилиши мумкин. Ҳар бир коллективда отпушкалар бериш навбати графиги ходимларнинг хоҳишини ва ишлаб чиқариш хусусиятларини ҳисобга олиб олдиндан тузиб қўйилиши лозим. Бунда биринчи навбатда энг яхши ходимларнинг, ишлаб чиқариш илфорларининг истаги ҳисобга олинади. Ҳар йили отпуска ўз муддатида берилиши керак. Бироқ айрим ҳолларда, масалан, жорий йилда ишчи ва хизматчига отпуска бериш корхона ишига салбий таъсир этиши мумкин бўлса, отпуска истисно тариқасида кейинги йилга кўчирилиши мумкин. Шу билан бирга бу фақат ходимнинг розилиги билан қилинади. Кўчирилган отпуска кейинги иш йилининг отпускасига қўшилиши мумкин. Отпусканни кўчириш учун касаба союзи ишчи комитетининг розилиги бўлиши керак. Узоқ Шимол районларида ва уларга тенглаштирилган жойларда отпушкаларни тўла ёки қисман қўшишга рухсат этилади, лекин бу уч йиллик отпускандан ошиб кетмаслиги керак. 1971 йилга қадар амал қилиб келган қонунларда отпусканни пул билан компенсация қилишга рухсат этилар эди, аммо ҳозирги вақтда бунга йўл қўйилмайди (отпускандан фойдаланмаган ишчи ёки хизматчи ишдан бўшаган ҳоллар бундан мустаснодир).

Ходимларнинг меҳнат қилиш ҳуқуқларини муҳофаза қилишда гарантиялар ва пул компенсациялари

ССР Иттифоқи ва иттифоқдош республикаларнинг меҳнат қонунларида беистисно барча ходимларга бериладиган бир қанча гарантиялар ва пул компенсациялари назарда тутилади (лекин булар, масалан, ёшларга ва шу кабилаларга бериладиган гарантиялар ва компенсациялардан фарқ қиласди).

Бўлинма раҳбари ходимнинг айби бўлмаган ҳолда бўш қолганда, иш нормаси бажарилмагандан, брак қилинганда бериладиган гарантияларни яхши билиши ва

улардан фойдаланиши мұхимдир. «Асослар»нинг 43-моддасыга ва мәҳнат қонунлари кодексининг тегишли моддаларига мувофиқ бундай ҳоллар учун мәҳнатта ҳақ түлашнинг қуидаги тартиби ўрнатилган. Ишчининг айби бўлмаган ҳолда иш нормаси бажарилмаган бўлса, ходимга мәҳнат ҳақи унинг тариф ставкасининг камидан учдан икки қисми миқдорида тўланади. Айблари бўлмаган ҳолда бўш қолган барча ходимларга тегишли малакали ходимнинг вақтбай тариф ставкасининг ярми миқдорида иш ҳақи тўланади.

Гарантиялардан ташқари, совет мәҳнат қонунчилиги бир қанча пул компенсацияларини ҳам назарда тутади. Булар орасида қуидагилар бор: устама ишлаганлиги учун компенсация, кечаси ишлаганлиги учун ҳақ тўлаш, дам олиш ва байрам кунлари ишлаганлиги учун ҳақ тўлаш, мажбурий прогул вақти учун ёки кам иш ҳақи тўланадиган ишларни бажарганилиги учун ҳақ тўлаш.

Кечаси ишлаганлик учун ССР Иттифоқи қонунларида белгиланган миқдорда оширилган ҳақ тўланади («Асослар»нинг 42-моддаси). Ўз машғулоти тури жиҳатидан кечаси ишлайдиган шахсларга (тунги қоровул ва шу кабиларга) қўшимча ҳақ тўланмайди.

Устама ишлар фақат оширилган ҳақ тўлаш билан компенсация қилинади, устама ишларни отгул билан компенсация қилишга рухсат этилмайди.

Деҳқончиликда, юқорида айтиб ўтилганидек, ишланган вақт жамлаб ҳисобга олиб борилади, ортиқча ишлаганлик учун қўшимча дам олиш кунлари берилади ёки йилнинг иш унча қизғин бўлмаган даврларида иш куни қисқартирилади. Шунинг учун устама ишларга ҳақ ишчиларга ортиқча ишлаганлик учун йилнинг охиригача амалдаги қонунларда назарда тутилган умумий асосларда қисқартирилган иш кунлари ёки қўшимча дам олиш кунлари берилмаган ҳоллардагина тўланади. Шу билан бирга ортиқча ишлаган вақти учун ҳақ тракторчи-машинистларга шундай ишчилар мәҳнатига ҳақ тўлаш учун белгиланган вақтбай тариф ставкасининг IV разряди бўйича, деҳқончиликда машғул бўлган бошқа ишчиларга — III разряди бўйича тўланади. Ортиқча ишлар айрим олинган ҳар бир иш куни учун эмас, балки иш вақти ўрта ҳисобда жамлаб ҳисобга олинган бутун давр учун ҳисоблаб чиқилади.

Дам олиш куни ишлаганлик учун пул билан компенсация беришга умумий қоида бүйича ходимга бошқа дам олиш куни ўз вақтида (яқин икки ҳафта мобайнида) берилмаган ҳоллардагина рухсат этилади. Бундай ҳолда дам олиш куни қилингандык иш учун ҳақ икки ҳисса ортиқ тұланаңды (РСФСР Мемлекеттік қонунлари Кодексининг 64-моддасы). Бу тартиб дам олиш кунлари жамлаб бориладиган деңгөнчилик ходимларига ҳам жорий қилинади.

Байрам кунлари ишлаганлик учун икки ҳисса ортиқ ҳақ тұланаңды. Байрам куни ишлаган ишчи ёки хизматчи нинг ҳохиши билан унга бошқа дам олиш куни берилеші мүмкін. Бундай ҳолда пул компенсациясы тұланаңмайды.

Ишчи ёки хизматчи кам ҳақ тұланаңдиган бошқа доимий ишга ўтказылса (масалай, касал бўлиб қолгапда), ходимнинг шу ишга ўтказилғанидан бошлаб икки ҳафта мобайнида олдинги ўртача иш ҳақи сақланиб қолади.

Қонунда назарда тутилган айрим ҳолларда кам иш ҳақи тұланаңдиган ишни бажарыб турған бутун вақт мобайнида ўртача иш ҳақи сақланиб қолади, чунки социал страхование бүйича нафақа тұланаңды (жумладан, мемлекеттік турғанда шикастланғанлиги сабабли бошқа ишга ўтказылғанда).

Ходимга боғлиқ бўлмаган сабабларга кўра кам ҳақ тұланаңдиган ишга вақтинча ўтказилған ҳолларда янги ишда иш нормасини бажараётған ишчи ва хизматчиларнинг олдинги ишдаги ўртача иш ҳақи сақланиб қолади, нормасини бажармаётған ёки вақтбай ҳақ тұланаңдиган ишга ўтказилған ишчи ва хизматчиларнинг эса тариф ставкаси (оклади) сақланиб қолади.

Қонунсиз равишда ишдан бўшатилған ва аввалги ишига тикланған ишчи ёки хизматчиларга суднинг қарори билан мажбурий прогул учун ўртача иш ҳақи тұланаңды. Қонунсиз равишда бошқа ишга ўтказилған ва аввалги ишига тикланған кишига мажбурий прогул вақти учун ўртача иш ҳақи тұланаңды ёки кам иш ҳақи тұланаңдиган ишни бажарыб турған вақтида олган иш ҳақидаги тафовут тұланаңды, лекин бу вақт уч ойдан ортиқ бўлмаслиги керак. Буларнинг ҳаммаси мемлекеттік қарори билан қилинади.

Хотин-қизларнинг, ёшларнинг ва иш билан ўқишини бирга қўшиб олиб борувчи шахсларнинг мехнатини мұхофаза қилиш

Бу ходимларнинг меҳнати қонун томонидан алоҳида мұхофаза қилинади. Улар учун бир қанча қўшимча имтиёзлар, гарантиялар ва компенсациялар назарда тутилган. Булардан энг мұхимларини қараб чиқамиз. Аёлларнинг ҳомиладорлиги ёки болани овқатлантириши билан боғлиқ бўлган сабабларга кўра уларни ишга олишдан бош тортиш ёки уларнинг иш ҳақини камайтириш тақиқланади. Оғир ишларда ва меҳнат шароити заарали бўлган ишларда хотин-қизлар меҳнатини қўлланишга рухсат этилмайди. Ишлаб чиқаришнинг алоҳида характеристи билан боғлиқ бўлган ҳоллардан бошқа ҳолларда хотин-қизларни туғи вақтда қилинадиган ишларга жалб этишга йўл қўйилмайди. Лекин бу ерда ҳам кечаси ишлашга муваққат тадбир сифатидагина йўл қўйилади.

Ҳомиладор ва эмизикли хотинларни, шунингдек бир ёшгача боласи бўлган оналарни маъмурият кечаси ва дам олиш кунлари ишлашга жалб этиши мумкин эмас. Бундай аёлларни командировкага юбориш ҳам мумкин эмас. Бир ёшдан саккиз ёшгача боласи бўлган аёлларни уларнинг розилигисиз устама ишларга жалб этиш ёки командировкага юбориш мумкин эмас.

Ҳомиладор аёлнинг илтимосига мувофиқ уига узлуксиз ишлаганига 11 ой тўлмасданоқ навбатдаги отпуска берилиши мумкин. Шу билан бирга отпуска ё ҳомиладорлик ва туғиши учун бериладиган отпускадан олдин ёки бевосита шундан кейин берилади. Ҳомиладорлик ва туғиши учун бериладиган отпускадан ташқари аёлларга, уларнинг аризасига мувофиқ, боласи бир ёшга тўлганга қадар иш ҳақини сақлаб қолмаган ҳолда қўшимча отпуска берилиши мумкин. Иш ҳақини сақлаб қолмаган ҳолда берилган қўшимча отиуска умумий ва узлуксиз иш стажига, шунингдек ихтисоси бўйича иш стажига қўшилади.

Ҳомиладор ва эмизикли хотинларни, шунингдек бир ёшгача боласи бўлган оналарни маъмуриятнинг ташаббуси билан ишдан бўшатишга йўл қўйилмайди. Муассаса батамом тугатилган ҳолда албатта ишга жойлашти-

риб қўйиш шарти билан бундай бўшатишга йўл қўйиш мумкин.

Қонун 15 ёшдан 18 ёшгача бўлган ўсмиirlар меҳнатини алоҳида муҳофаза қилади. Буни ёшларни ишга қабул қилишга оид мавжуд тартибда, улар учун оширилган гарантиялар белгилашда кўриш мумкин. Бизнинг мамлакатимизда амал қилиб турган қоидага мувофиқ ишга қабул қилиш 16 ёшдан бошланади. Фақат истисно ҳоллардагина, чунончи давлат қишлоқ хўжалик корхоналарида касаба союзлари комитети билан келишиб туриб, 15 ёшга тўлган шахслар ишга қабул қилиниши мумкин. Шу билан бирга 18 ёшга тўлмаган йигит ва қизлар фақат медицина хулосаси асосидагина ишга қабул қилинади.

16 ёшдан 18 ёшгача бўлган ёшлар учун иш ҳафтаси 36 соатни, 15 ёшдан 16 ёшгача бўлган шахслар учун эса — 24 соатни ташкил этади. Бу жуда муҳим имтиёздир. Бу муносабат билан ёшлар меҳнатига ҳақ тўлашнинг хусусиятларини ҳисобга олмоқ керак. Қонунда белгиланганига мувофиқ, 18 ёшдан кам бўлган ишчи ва хизматчиларга, иш ҳафтаси (ва иш куни) қисқартирилган бўлишига қарамай, иш куни тўла бўлган тегишли категориялардаги ходимларга тўланадиган миқдорда иш ҳақи тўланади.

18 ёшгача бўлган ўсмиirlар учун уларнинг иш вақти қисқартирилганлигини ҳисобга олиб, оддий иш нормасига нисбатан камайтирилган маҳсус иш нормалари белгиланади. Бунга сабаб вояга етмаганларнинг ҳали тўла шаклланмаган организмига ишлаб чиқаришнинг салбий таъсир этиши эҳтимолини бартараф қилишдир.

18 ёшга тўлмаган ишчи ва хизматчиларга отпуска бериш масалаларида ҳам бир қанча хусусиятлар бор. Масалан, отпусканинг умумий узунлиги календарь ойдан иборат. Бундан ташқари, хўжалик маъмурияти уларга ёз вақтида ёки, ходимнинг хоҳишига мувофиқ, йилнинг исталган бошқа вақтида отпуска беришга мажбур.

ССР Иттифоқи ва иттифоқдош республикаларнинг меҳнат қонунларида ишни ўқиши билан бирга қўшиб олиб борувчи ишчи ва хизматчилар учун, шунингдек ўз малакасини ошираётган шахслар учун кўпдан-кўп имтиёзлар назарда тутилган. Бу имтиёзлар хилма-хилдир ва уларнинг амал қилиши ўқиши формаларига bogлиқ. Масалан, қишлоқ ёшлари мактабида ўқиётган ёш ишчи-

лар учун ўқув йили мобайнида икки иш куни қисқартирилган иш куни белгиланади (иш соатларига мувофиқ миқдорда). Ўқувчилар ишдан озод этилган вақт учун уларга асосий иш жойидаги ўртача иш ҳақининг 50 проценти тўланади. Тариф ставкаси ёки оклад ҳисобидан тўланадиган иш ҳақи битириш имтиҳонлари вақтида бериладиган отпуска даври учун сақланиб қолади (ўқувчиларга VIII синфда имтиҳон бериш учун 8 иш куни бараварида ва XI синфда имтиҳон бериш учун 20 иш куни бараварида шундай отпуска берилади). Ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда умумий таълим мактабларида ва ҳунар-техника ўқув юртларида ўқиётган шахсларни машгулотлар вақтида устама ишларга жалб этишга йўл қўйилмайди.

Кечқурунги ва сиртқи олий ва ўрта ўқув юртларида муваффақиятли ўқиётган ишчи ва хизматчилар учун иш куни қисқартирилади. Ўқиши муносабати билан уларга белгиланган тартибда ҳақ тўланадиган отпуска ва бир қанча имтиёзлар берилади.

Меҳнат қилиш ҳуқуқларини муҳофаза қилиш юзасидан юқорида баён қилинган тадбирларни тўғри қўлланиш колхозчиларнинг ва совхоз ишчиларининг меҳнат активлигининг ошишига, уларнинг ижтимоий ҳўжаликни ривожлантиришдан моддий манфаатдорлигининг ўсишига ёрдам беради, қишлоқ ҳўжалик меҳнатининг қишлоқ аҳолиси кўз олдida эътибори ва жозибалилигини оширади.

2- §. МЕҲНАТ ИНТИЗОМИ ВА УНИ МУСТАҲКАМЛАШНИНГ ҲУҚУКИЙ ВОСИТАЛАРИ

Меҳнат интизомини мустаҳкамлаш, ҳар бир ходимнинг ишга ҳалол муносабатда бўлиши ишлаб чиқаришини ривожлантиришда ва соғлом коллективни вужудга келтиришда мухим роль ўйнайди. КПСС Марказий Комитетининг XXV съездга Ҳисобот докладида «интизом ва мустаҳкам жамоат тартиби бўлмаса демократияни амалга ошириб бўлмайди»¹ деб таъкидланади. Қонунчилик ва ички тартиб қоидлари раҳбарларга вижданан ишловчи ходимларни тақдирлашнинг ва интизомни бузувчиларни жазолашнинг таъсирли воситаларини бе-

¹ КПСС XXV съездининг материаллари, 116-бет.

ради. Ҳозирғи меҳнат қонунчилигига совхозларнинг ходимлари меҳнат бурчларини намунали бажаргани, меҳнат унумдорлигини оширгани, узоқ вақт ва бенуқсон ишлагани, меҳнатда новаторлиги ва бошқалар учун уларни моддий ва маънавий жиҳатдан тақдирлаш назарда тутилади. Масалан, совхоз маъмурияти касаба союзи ишчи комитети билан келишпб туриб, ташаккур эълон қилиш, бир йўла мукофотлар ва қимматли совгалар бериш, ходимларни **Фахрий ёрлиқ** билан мукофотлаш, Хурмат дафтарига ва Хурмат тахтасига ёзиш ҳуқуқига эга. Колхозларда ҳам шуидай тадбирлар изазарда тутилади. Бундан ташқари, «Хизмат кўрсатган колхозчи» ва «Фахрий колхозчи» унвонини бериш кооператив корхоналардаги ўзига хос тақдирлаш тадбирлариdir.

Колхоз ва совхозларда социал-маданий ва уй-жой-маиший хизмат кўрсатиш соҳасидаги имтиёзлар, масалан, уй-жой шароитини яхшилаш, санатория ва дам олиш уйларига йўлланмалар бериш ва ҳоказолар катта роль ўйнайди. Бу тадбирлардан тўғри фойдаланиш бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларига бевосита боғлиқ.

Бироқ, бўлпнма раҳбарларининг ишида фақат яхши ходимларни тақдпрлашгагина тўғри келиб қолмайди. Меҳнат интизомини бузувчи кишиларни принципиал ва қатъий жазолай билиш, уларга нисбатан ижтимоий таъсир ва интизомий жазо чораларини қўллай билиш ҳам мухимdir.

Меҳнат интизомини бузувчиларга нисбатан маъмурят Ички меҳнат тартиб қоидаларига ва амалдаги меҳнат қонунчилигига мувофиқ интизомий жазо чораларини қўлланиши, шунингдек ижтимоий таъсир чораларини кўриши мумкин. Бундай жазоларга танбеҳ, ҳайфсан, қатъий ҳайфсан, уч ойгача кам иш ҳақи тўланадиган ишга ўтказиб қўйиш ёки шу муддатга қуйи вазифага тушириш, меҳнат интизомини мунтазам бузиб келганлиги ёки узрсиз сабаблар билан прогул қилганлиги учун ишдан бўшатиш чоралари кириши мумкин. Шу билан бирга маъмурят интизом жазосини қўлланиш ўрнига меҳнат интизомини бузганлик тўғрисидаги масалани ўртоқлик судининг ёки жамоат ташкилотларининг мухокамасига беришга ҳақлидир. Интизомий ёки ижтимоий жазо чораларини қўлланишдан қатъи назар, интизомни жиддий равишда бузган (масалан, прогул қилган) ишчи ва хизматчи ўзига тегишли мукофотдан, шунингдек

корхонанинг йиллик иш якуни бўйинча бериладиган пулдан тўла ёки қисман маҳрум этилиши мумкин. Лекин маъмурият қонунда кўрсатилган ҳоллардан ташқари ҳолларда иш ҳақидан бирон-бир қисмини ушлаб қолишга ва турли «штрафлар» солишга ҳақли эмас.

Интизомий жазо чоралари тўғри қўлланилган ва суиистеъмол қилинмаган ҳамда меҳнат қонунларига ва белгиланган қоидаларга риоя қилинган жойда бу чораларнинг самарадорлиги, одатда, юқори бўлади. Фақат шундай ҳоллардагина интизомий жазо чораларининг фақат жазоловчи ролигина эмас, балки шу билан бирга тарбиявий роли ҳам таъминланади.

Мавжуд қоидага кўра, интизом жазоси ножӯя ҳаракат маълум бўлгандан кейин дарҳол, лекин бир ойдан кечикмасдан қўлланилиши керак (ходимнинг касал вақти ёки отпускада бўлган вақти бунга кирмайди). Агар интизомни бузиш ҳоллари маъмуриятга дарҳол маълум бўлмаган бўлса, интизомни бузувчига интизом жазоси берилиши мумкин бўлган максимал муддат интизом бузилган пайтдан бошлаб олти ойdir. Жазо беришдан олдин ходимдан (ёзма ёки оғзаки шаклда) изоҳ сўраш ва меҳнат интизоми бузилган барча ҳолатларни синчиклаб текшириш керак. Тегишли изоҳлар олмасдан туриб жазо беришга ходим шундай изоҳни беришдан бош тортган тақдирдагина йўл қўйилади. Корхона маъмурияти берадиган интизом жазоси, одатда, буйруқ билан эълон қилинади, унда содир бўлган ножӯя ҳаракатнинг мөҳияти қисқача баён қилинади, ходимнинг хулқ-авторига баҳо берилади ва бериладиган жазо аниқ ифодаланади. Интизом жазоси фақат жазоловчи чора бўлиб қолмасдан, балки шу билан бирга тарбияловчи чора ҳам бўлиши учун унинг мазмуни бутун коллективга маълум қилинади.

Интизомий таъсир чораларини қўллаш асосли ва изчил характерда бўлсагина у керакли самара бериши мумкин. Раҳбар интизомий жазо чораларини қўллаётганда ходимнинг қилган ножӯя ҳаракатининг оғирлигини ва унинг айбдорлик даражасинигина эмас, балки ножӯя ҳаракат содир этилган вазиятни ҳам ҳисобга олиши, шунингдек мазкур ходимнинг олдинги меҳнат фаолиятини ва хулқ-авторини ҳам эътиборга олиши керак. Жазо айб даражасига мувофиқ бўлиши керак. Меҳнат интизомини биринчи бор бузган ходимларга нисба-

тан интизомни иккинчи марта бузган ёки айниқса, қайта-қайта бузган ходимларга нисбатан қўлланиладиган жазо чоралари каби чораларни қўлламаслик керак. Меҳнат интизомини ҳар бир бузганлик учун фақат бир марта жазо берилиши мумкин. Интизомий жазога тортилган ходим муайян вақтгача меҳнат интизомини яна бузмаса ва меҳнатда ўзини яхши кўрсатса, бундай жазо унинг зиммасидан олиб ташланиши мумкин (одатда жазо берган раҳбарнинг ўзи томонидан олиб ташланади).

Вақтинча кам иш ҳақи тўланадиган ишга ўтказиш ва хусусан ишдан бўшатиш каби жазо чораларини қўлла-наётганда айниқса ҳушёр бўлиш керак.

Ишчи ёки хизматчи узрли сабабларсиз ўз бурчини муттасил бажармай келаётган ҳоллардагина ишдан бўшатилиши мумкин. Ишдан бўшатиш тўғрисидаги буйруқ касаба союзининг ишчи комитети билан келишиб олиб чиқарилиши керак. Касаба союз комитетининг розилигисиз ишдан бўшатилган ходим (гарчи у касаба союзи аъзоси бўлмаса-да) олдинги ишига тикланиши ва унга бўш юрган бутун вақти учун компенсация тўланиши керак.

Меҳнат қонунларига кўра прогул учун ишдан бўшатиш мумкин. Шу билан бирга прогул деб узрсиз сабаб билан бутун иш куни мобайнида ишга келмасликка айтилади (ишга кечикиб келиш, қанча кечикилгалигидан қатъи назар, прогул ҳисобланмайди). Прогул қилганлик учун, интизомий жазога тортишдан ташқари, муайян корхонада ихтисоси бўйича иш стажи учун олинадиган мукофот миқдорини 25 процентгача камайтириш мумкин.

Ишга маст ҳолда келиш прогулга тенглаштирилади. Маст ҳолда келган ходимни маъмурият шу иш кунида (сменасида) ишга қўймайди. Ишга маст ҳолда келиш факти интизом бузилганлиги маълум бўлган заҳоти шу жойнинг ўзида тузилган акт ёки медицина хulosаси билан қайд этиб қўйилади. Гувоҳларнинг кўрсатмалари юридик асосга эгадир. Бундай хатти-қаракат прогул деб ҳисобланиши сабабли, интизомни бузувчига нисбатан айни вақтда мукофотдан тўла ёки қисман маҳрум этиш жазоси ҳам қўлланилади. Турмушда спиртли ичимликларни сунистеъмол қилувчи шахсларни ҳам, агар илгари уларга маъмурий ёки ижтимоий жазо чоралари қўлла-

нилган бўлса, мукофотдан (тўла ёки қисман) маҳрум этиш мумкин.

Раҳбар интизомий чораларни қўллашга ҳаддан ортиқ берилиб кетмаслиги керак. Шуни эсда тутиш керакки, жазо чоралари пухта ўйлаб кўрилмай бўлар-бўлмасга қўлланилаверса, уларнинг таъсирчанлиги йўқолади. Кўп ҳолларда бўйсунувчи ходимлар интизомий жазо чораларига тўғридан-тўғри кўнишиб қоладилар ва ҳатто меҳнат интизомини ашаддий бузувчилар ҳам жазо чораларини ўзларининг ножёя ҳаракатларининг натижаси деб эмас, балки раҳбар характеристининг ёмонлиги деб ҳисоблай бошлайдилар. Шунинг учун раҳбар коллективда ўзини шундай тутиши керакки, токи унинг танбеҳ ва ҳайфсанлари (агар уларга таяниш зарурияти бўлса) шунчаки аҳамиятсиз нарса деб эмас, балки жиддий нарса деб қаралиши керак. Муҳими, интизом жазосини коллектив тўғри тушунсин. Бунинг учун эса меҳнат интизомини бузувчилар ишлаб чиқаришга ва коллективга қандай зарар келтиришларини тушунтириш керак.

Кўпинча интизомий жазога тортиш ўрнига меҳнат интизомини бузганлик тўғрисидаги масалани жамоат ташкилотларининг, бутун коллективнинг ёки ўртоқлик судининг муҳокамасига ўтказган мақсадга мувофиқдир. Чунончи, амалдаги қоидага кўра ўртоқлик судлари узрсиз сабаб билан прогул қилганлик, ишга кечикиб келганлик ёки ишдан бевақт кетиб қолганлик, ишларни сифатсиз бажарганлик, ходимнинг айби билан бўш қолганлик, меҳнатни муҳофаза қилиш қоидаларига риоя қилмаганлик тўғрисидаги, шунингдек ходимнинг ўз бурчига вижданан қарамаганлиги оқибатида мулкнинг нобуд бўлиши ёки шикастланиши ва ҳоказолар тўғрисидаги масалаларни қараб чиқиши мумкин.

Ўртоқлик суди, одатда, айборгага ижтимоий таъсир чораларипи қўллайдн (жабрлапувчидан ёки коллективдан кўпчилик олдида кечпрем сўрайди, ўртоқлик огоҳлантириши ва жамоат таъбеҳи эълон қиласди ва ҳоказо). Айни вақтда ўртоқлик суди маъмурият олдига айборни кам иш ҳақи тўланадиган ишга ўтказиш ёки лавозимини пасайтириш каби жазоларга тортиш масаласини қўйиши мумкин. Бундай интизомий жазо чорасининг ўртоқлик суди иштирокида берилиши маъмурнятнинг ташабbusи билан берилганига қараганда кўпинча таъсирироқ бўлади.

3- §. РАҲБАРЛарНИНГ ҲУҚУҚИЙ НОРМАЛАРНИ БУЗГАНЛИК УЧУН ЖАВОБГАРЛИГИ

Юқорида тилга олиб ўтилган ҳуқуқий нормаларни яхши билиш ва оқилона қўлланиш бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларининг бошқаришга оид барча ишлари таъсирчанлигини оширишнинг муҳим шартидир.

Бироқ, белгиланган ҳуқуқий қоидалардан фойдаланаётгандан, ҳар бир раҳбар фақат ўз ҳуқуқини билибгина қолмасдан, балки шу билан бирга ўз бурчини ҳам, бошқаришнинг ҳуқуқий нормаларига қатъий риоя қилиниши учун жавобгарлигини ҳам билиши керак. Айрим ходимлар фақат ҳуқуққа эга бўлиб, бошқа ходимларга фақат мажбурият юклаш каби аҳволнинг бўлиши мумкин эмас. Раҳбарларнинг катта ҳуқуқлари уларнинг катта бурчларини, топширилган иш учун юксак жавобгарликларини ҳам тақозо этади.

Бундай иш услубини тарбиялашга бошқаришнинг ҳуқуқий нормаларини бузганлиги учун раҳбарларни жавобгарликка тортиш тадбирлари ҳам ёрдам бериши керак. Давлат қишлоқ ҳўжалик корхоналари раҳбарлари учун белгиланган асосий жавобгарлик тадбирларини қараб чиқамиз. Одатда, колхозлар ҳам уларга амал қиласидар. Бу тадбирларнинг энг муҳимлари колхозларнинг раҳбарларига ҳам тааллуқлидир.

Бўлинма раҳбарларини жавобгарликка тортиш чоралари хилма-хилдир. Улар меҳнат интизомини бузганлик учун, барча ишчи ва хизматчилар сингари, интизомий жазога тортилишлари мумкин. Уларга танбехдан бошлаб то ишдан бўшатишгача жазо чораси қўлланилиши мумкин. Жазолар шу мансабдор шахсни вазифага таинлаш боғлиқ бўлган раҳбар ёки орган томонидан берилади.

Бу масалаларни ҳал этишда касаба союзлари катта роль ўйнайди. Раҳбар касаба союз органининг (район органидан паст бўлмаган органнинг) талаби билан ишдан бўшатилиши мумкин. Корхона ходими ёки маъмурити касаба союз органининг қарори устидан юқори касаба союз органига шикоят қилиши мумкин. Юқори касаба союз органининг қарори қатъийдир.

Раҳбарлар ходимни қонунсиз равища ишдан бўшатганлиги ёки уни кам иш ҳақи тўланадиган ва ходимни қаноатлантирмайдиган бошқа ишга ўтказганлиги учун

қатъий жавобгардир. Суд шу масалаларни муҳокама қилиб хусусий ажрим чиқаради, бу ажримга биноан айбор раҳбар интизомий жазога, айрим ҳолларда эса жиной жавобгарликка тортилади.

Ходимни қонунсиз равишда ишдан бўшатганлиги ёки бошқа ишга ўтказганлик учун айбор бўлан раҳбар мажбурий прогул учун ёки кам иш ҳақи тўланадиган ишни бажариб турган вақт учун ҳақ тўлаш орқасида корхонага етган зарарни тўлашга мажбур. Раҳбар суднинг қонунсиз равишда ишдан бўшатилган шахсни ишга тиклаш тўғрисидаги қарорини ўз вақтида бажармаган ҳолда ҳам худди шундай жавобгарликка тортилади. Шу билан бирга тўланадиган зарарнинг миқдори раҳбарнинг уч ойлик оклади миқдорида бўлиши мумкин.

Раҳбарлар материалларни ва турли мулкларни ҳисобга олиш ва сақлаш учун моддий жавобгардирлар. Агар бу иш ёмон йўлга қўйилган бўлса (бу ҳол моддий бойликларнинг бузилиши ва талон-торож бўлиб кетишига сабаб бўлади), у ҳолда раҳбар етказилган зарарни тўлайди. Бунда тўланадиган зарар миқдори раҳбарнинг бир ойлик иш ҳақидан ошиб кетмаслиги керак.

Ҳозирги вақтда, фан-техника тараққиёти тезлашган шароитда атроф муҳитни муҳофаза қилишга катта аҳамият берилмоқда. КПСС Марказий Комитетининг партия XXV съездига Ҳисобот докладида Л. И. Брежнев бундай деди: «Биз, коммунизм бинокорлари, қишлоқ хўжалигига яна бир нуқтаи назардан — атроф муҳитни муҳофаза қилиш нуқтаи назаридан ҳам ёндашмогимиз даркор. Бу — саноат олдидагина турган проблема эмас, чунки деҳқон билан чорвадорнинг меҳнати — аслида табиатдан, атрофимиздаги табиий муҳитдан инсон эҳтиёжларини қондириш учун фойдаланишнииг ўзидир...

...Бинобарин, биз қишлоқ хўжалигини табиатни муҳофаза қилишнинг, жонли табиий бойликларни кўпайтиришнинг доимий ҳаракатланиб турадиган жуда катта механизми деб билишимиз керак. Табиат ҳам бизга юз карра ортиқ саҳоват кўрсатади»¹.

Қабул қилинган қонуний актлар ҳам табиатга эҳтиёткорлик билан, хўжалик нуқтаи назаридан қарашга ўргатади.

¹ КПСС XXV съездининг материаллари, 72-бет.

Ҳозирги вақтда ер ҳақидаги қонунларни бузганлик, атроф мұхитни ифлос қылғанлик ва бошқалар учун раҳбарларни жавобгарлика тортишни назарда тутувчи бир қанча ҳуқуқий нормалар амал қилиб турибди. Илгари атроф мұхитни ифлос қылғанлик учун штрафлар корхоналарга солинар эди, ҳозирги вақтда эса шу билан бир қаторда раҳбарларнинг мазкур бузишлар учун шахсий жавобгарлиги оширилмоқда. Масалан, сув ҳавзаларига (жумладан, тозалаш иншоотлари бузуқ бўлғанлиги сабабли) ифлос сувларни оқизганлик учун бутун корхона эмас, балки ўз хизматига кўра шу соҳа учун жавоб берадиган раҳбар масъулиятга тортилади. Бунда раҳбарларга солинадиган штрафларни корхона даромадлари ҳисобидан тўлаш ман этилади.

Амалдаги қонунлар ва қоидаларда планларнинг бажарилиши тўғрисидаги ҳисоботларни ошириб ёзганлик ва уларни бошқача йўл билан бузиб кўрсатганлик учун, шунингдек расмий ҳужжатларга атайлаб сохта маълумотлар киритганлик учун жавобгарлика тортишни назарда тутувчи бир қанча чоралар белгиланган. РСФСР-нинг жиноят кодексида ва иттифоқдош республикаларнинг жиноят кодексларида бундай хатти-ҳаракатлар учун икки йилгacha озодликдан маҳрум этишга қадар жазо бериш ёки бир йилгacha меҳнат-ахлоқ тузатиш ишларига тортиш назарда тутилади.

Ўз хизмат мавқенини суиистеъмол қилиш йўли билан давлат ёки жамоат мулкини ўғирлаганлик учун, пора олганлик ва ҳуқуқни бошқа йўллар билан бузганлик учун раҳбарлар жуда қаттиқ жазоланадилар.

Раҳбарларни жавобгарлика тортишнинг бу ерда баён қилинган нормаларини қўлланиш улар билан ишлашда муҳим ҳисобланмайди. Булар фақат сўнгги чора сифатидагина қўлланилиши керак. Ҳар бир колхоз ва совхозда асосий эътиборни бундай чораларни қўлланиш заруратини истисно қилишга, ҳуқуқий нормаларнинг бузилишига йўл қўймасликка қаратиш керак. Бўлинмаларнинг раҳбарларида қонун ва ҳуқуқни ҳурмат қилиш ҳиссини, уларга қатъий риоя қилиш зарур деган ҳисни кун сайин тарбиялаб бориш керак. Бу жиҳатдан иш методлари ва услубининг такомиллаштириб борилиши, барча ходимларнинг хўжаликни бошқаришга кенг иштирок этиши катта аҳамиятга эгадир.

БҮЛИНМА РАҲБАРЛАРИ ВА МУТАХАССИСЛАРИ ИШИДАГИ СОЦИАЛ-ПСИХОЛОГИК МАСАЛАЛАР

Партия XXV съездидаги, Л. И. Брежневнинг ЗИЛ автор-заводи ишчилари билан учрашувда сўзлаган нутқида съезд белгилаб берган иқтисодий ва социал тараққиёт вазифаларини амалга оширишда социал факторлар, меҳнат колективларининг ва ҳар бир ходимнинг активлиги ва ташаббуси тобора кўп аҳамият касб этиб бора-ётганлиги таъкидлаб ўтилди. Социал масалалар раҳбарлар ва мутахассисларнинг ишпда муҳим ўрин эгаллайди.

Бу бобни ўрганишда шуни ҳисобга олмоқ керакки, гарчи китобда турли социал масалаларни ҳал қилиш юзасидан амалий маслаҳатлар берилса-да, лекин уларга раҳбарнинг қандай хатти-ҳаракат қилишини кўрсатувчи тайёр ва ҳаётнинг ҳамма ҳолатларига ҳам ярайверадиган «рецептлар» деб қарамаслик керак. Ҳатто энг кичик колективнинг ҳам реал ҳаёти шу қадар мураккабки, одамлар ўртасидаги алоқалар ва муносабатлар шу қадар хилма-хил ва кўпдан-кўп ҳолатлар билан тақозо этилганки, уларни қандайдир конкрет тавсиялар билан қамраб олиб бўлмайди. Бу ерда айниқса шаблонни ишлатиб бўлмайди: ўз бўлинимасининг конкрет иш шароитини ва ўзи раҳбарлик қилаётган колективнинг ҳаётини пухта ҳисобга олмоқ керак.

1- §. РАҲБАРЛИКНИНГ СОЦИАЛ-ПСИХОЛОГИК МАСАЛАЛАРИНИНГ МАЗМУНИ ВА АҲАМИЯТИ

Бошқариш — кишиларнинг активлигини ижтимоий ишлаб чиқаришда самарали меҳнат қилишга қаратмоқ учун пировард натижада кишининг онгиға (психикасига)

таъсир ўтказишидир. Раҳбарнинг маҳорати ўз қўл остида ишловчиларда яхшироқ ишлаш истагини қўзғата билишдан иборат. Бошқариш — энг аввало кишилар билан ишлашидир. Ҳар бир киши эса, физик хусусиятлар, техника билимлари, меҳнат малакаларидан ташқари, муайян характеристерга ҳам эга бўлади, унда эҳтиёжлар, манфаатлар, интилишлар, одатлар, кайфиятлар, ҳиссиёт ва ҳоказоларнинг бутун бир комплекси мавжуддир. Булардан айримлари уни илҳомлантиради, унда шавқ-завқ ўйғотади, ғайратига ғайрат қўшиб ишлашга ундаиди, бошқалари эса — уни эзади, меҳнат активигини оширишга халақит беради. Демак, киши характеристининг ва унинг психикасининг хусусиятларини пухта ва синчиклаб ўрганмай туриб, раҳбарлик ишларини муваффақиятли олиб бориб бўлмайди.

Кишининг характеристери туғма ёки ҳаёт ироцессида ўз ўзидан вужудга келган тасодифий бир нарса эмас. Қуршаб турган муҳит, колектив катта таъсир ўтказади. Қўпинча бир ишлаб чиқариш коллективида кишилар өвиждонли, меҳнатсевар бўлган бир вақтда, бошқасида кўплар ишга совуққонлик билан қарайдиган ҳолларни кўришга тўғри келади.

Кишилар коллективда ўзларини қандай тутишга одатланган бўлсалар, ҳар бир киши ҳам ўзини шундай тутишга ҳаракат қиласди. Киши ўз теварак-атрофидаги одамларнинг таъсири остида бўлади, бирон-бир даражада уларга тақлид қиласди, умум қабул қилган хулқ-атвор нормаларига бўйсунади ва айни вақтда коллективга таъсир этади. Одамнинг ишлаб чиқариш коллективи билан ўзаро таъсири натижасида алоҳида муносабатлар вужудга келади ва ривожланадики, булар, одатда, социал-психологик муносабатлар деб аталади.

Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари ўзларининг барча ишларида ўз қўл остида ишловчиларнинг характеристери ва психологияси хусусиятларини, ўзлари раҳбарлик қилиб турган коллективнинг социал-психологик белгиларини ҳисобга олишлари керак. Раҳбарликнинг социал-психологик методлари социал мотивацияга асосланган. Бу ерда моддий рағбатлантиришдан фойдаланиш асосида бошқаришдаги сингари, қўпинча мажбурлаш эмас, истак қўзғатиш, жазолаш эмас, рағбатлантириш қўлланилади. Шу билан бирга раҳбар коллективда шундай вазият вужудга келтирадики, бунда бирон-бир функция-

ни бажариш, ишни яхшилаш, ишлаб чиқариш ва ижтимоий активликни ошириш ходимнинг шахсий эҳтиёжига (манфаатига) айланади. Раҳбар кўпроқ шахсий намуна кўрсатиш, маънавий рағбатлантириш, ишонтириш, агитация ва пропаганда қилиш йўли билан бевосита ёки социал муҳит (жамоат ташкилотлари, ишдаги ўртоқлари, оила ва ҳоказолар) орқали ўз қўл остида ишловчи ҳар бир ходимга ва бутун колективга таъсир кўрсатади, ўз қўл остида ишловчиларни ишлаб чиқаришни бошқаришга жалб этади, колективнинг бир хил аъзоларининг бошқа бир хил аъзоларига ўзаро психологик таъсиридан фойдаланади, доимий равишда тарбиявий ишларни олиб боради.

Социал-психологик методлар бошқаришда ҳамиша ҳисобга олиб келинган. Лекин ҳозирги босқичда уларнинг аҳамияти ошиб бормоқда. Бунга сабаб одамнинг ишлаб чиқаришни ривожлантириш ва ижтимоий муносабатларни такомиллаштиришдаги ролининг ошганлигидир. Маълумки, ҳозирги вақтда ишлаб чиқаришни интенсивлаштириш ва унинг самарадорлигини ошириш қишлоқ хўжалигини ривожлантиришнинг асосий йўналишидир. Бу вазифаларни эса, КПСС XXV съездида таъкидлаб ўтилганидек, мавжуд резервларни аниқлашда ва улардан фойдаланишда барча ходимлар фаол иштирок этмасдан туриб ҳал қилиб бўлмайди.

Шунингдек, одамнинг ўзининг эҳтиёжлари ва қизиқишлиари ўзгарганлигини ҳам ҳисобга олмоқ керак. Ҳозирги совхоз ишчиси ва колхозчи моддий жиҳатдан яхши таъминланган. Унинг эҳтиёжлари ва қизиқишлиари сезиларли даражада кенгайиб, яна ҳам хилма-хил бўлди, яна ҳам юксакроқ талаблар (жумладан, маънавий ва социал талаблар) биринчи ўринга қўйилмоқда. Шу муносабат билан эса кишиларнинг ишлаб чиқариш ва жамиятдаги хатти-ҳаракатининг рағбатлантирувчи асослари ҳам ўзгармоқда.

Агар яқиндагина меҳнат активлигининг асосий шарти иш ҳақининг миқдоридан, сўнгра эса қулай моддий иш шароитини таъминлашдан иборат бўлган бўлса, ҳозир, меҳнатга моддий рағбатлантиришнинг муҳим роли сақланиб қолган ҳолда, маънавий, социал-психологик факторлар тобора кўпроқ аҳамият қозониб бормоқда. Ҳозир одам кўпинча ўзининг иш жойи қилиб кўпроқ ҳақ тўлнадиган корхонани ёки бўлинмани эмас, балки коллекти-

ви аҳил бўлган, яхши ходим ҳурмат қилинадиган, у ҳақда ғамхўрлик қилинадиган, ўзини хўжайин деб ҳис қиласидиган, қулагай психологик вазият таркиб топган корхона ёки бўлинмани танламоқда ва бор кучини сарфлаб ишламоқда. Бу қишлоқ хўжалик корхоналарининг ёш ходимлари учун айниқса муҳимдир.

Ҳозирги замон шаронтида раҳбарликнинг социал-психологик методларининг аҳамиятигина эмас, балки улардан фойдаланишининг амалий имкониятлари ҳам ошиб бормоқда. Ривожланган социализм экономикаси бутун ҳалқ хўжалигининг ривожланишипи ҳалқ эҳтиёжларипи қондиришга илгаригидан кўра кўпроқ даражада бўйсундиришга имкон беради.

Мана шунинг учун ҳам ҳар бир раҳбар ва мутахассиснинг иши тобора кўпроқ у бошқараётган хўжалик ёки бўлинма ўз ишлаб чиқариш программасини қандай бажараётганлигига қарабгина эмас, балки шу билан бирга унинг одамлар билан ишлашда эришган ютуқларига қараб, унинг колективда олиб бораётган тарбиявий ишларининг самарадорлигига қараб баҳоламоқда.

Социал-психологик методлардан фойдаланиш бошлангич ишлаб чиқариш колективларининг раҳбарлари (бўлим бошқарувчилари, ишлаб чиқариш участкаларининг бошлиқлари, бригадирлар, ферма мудирлари ва ҳоказолар) учун айниқса катта аҳамиятга эгадир. Шу даражадаги раҳбарлар ва мутахассислар бошқалардан кўра кўпроқ оддий ходимга яқин турадилар, унинг қадр қимматини ва камчиликларини яхши биладилар, улар колективда доимий яшайдилар ва ишлайдилар ҳамда шу сабабли коллективга жуда катта таъсир ўтказишлари мумкин.

Бошқарув ишининг социал-психологик аспектининг муҳимлигини ҳали ҳамма ҳам тушуниб етган эмас. Бу ҳақда машҳур колхоз раиси Макар Анисимович Посмитний жуда яхши айтган. Гарчи унинг сўзлари колхозлардаги бевосита юқори бошқарув звеноси назарда тутилиб айтилган бўлса-да, булар бўлинма раҳбарларига ҳам тўла тааллуқлидир. «Бизнинг раис оғамиз,—деган эди М. А. Посмитний,— соф ишлаб чиқаришга кетишни кўзламоқда. Бунинг сабаби қисман шуки, у ерда ўзини кўрсатиш осонроқ. Натижалар ҳам яққол кўриниб туради. Бир зўр берса, юз минг сўм банкдаги счётида нақд туради!.. Кишилар билан ишлаш эса— ҳеч сезилмайди.

Бундай ишдан наф кўриш учун ҳам, эҳтимол, ойлар ёки ийллар керак бўлади».

Баъзан бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари бир вақтнинг ўзида ҳам технолог, ҳам экономист, ҳам психолог бўлишлари керак, деганда улардан жуда кўп нарса талаб қилини маётига мүмкун, деб сўрайдплар. Бошқарувчилик фаолиятининг социал-психологик масалаларига эътиборнинг кучайиши раҳбарга қандайдир янги вазифалар юкламайди. Бошқарувчилик фаолияти характеристикининг ўзи бунга мажбур этади. Коллективга раҳбарлик қилиб туриб кишилар блан ишламаслик мутлақо мумкин бўлмагап нарса. Ҳақиқатда ўз бурчини вижданан бажарувчи, ўзининг шахсий фазилатлари, тажрибаси ва билими билан эгаллаб турган вазифасига мувофиқ келувчи ҳар бир раҳбар ходим ҳамиша маълум даражада социолог, педагог ва психологdir.

Колхоз ва совхозларнинг бўлинмаларида ишлаб чиқаришни бошқаришнинг барча социал-психологик масалалари орасида қўйидаги масалалар энг катта аҳамиятга эга: коллективни ташкил этиш ва ривожлантириш, унда соғлом психологик шароитни таъминлаш; оддий ишчилар ва колхозчиларни ижтимоий ишлаб чиқаришни бошқаришга жалб этиш; маънавий рағбатлантириши системасини такомиллаштириш; раҳбарнинг ўз қўйлостида ишловчилар билан психологик алоқасини, ишлаб чиқариш ва турмушдаги хулқ-авторини яхшилаш.

Юқорида санаб ўтилган вазифаларнинг ҳар бири ўз навбатида кўпдан-кўп жузъий масалаларга бўлиниши мумкин. Уларни вужудга келган вазиятга bogлиқ ҳолда ҳал этишнинг усуллари ҳам кўпdir.

Бу масалаларни муфассалроқ қараб чиқамиз.

2- §. РАҲБАР ВА КОЛЛЕКТИВ

Бошқаришда коллективнинг роли

Кишига унинг бевосита теварак-атрофидаги одамлар орқали таъсир ўтказиш осонроқ ва самаралироқdir. Бу коллективни кишиларга раҳбарликнинг асосий воситасига айлантиради. Ҳозирги замон шароитида коллективга таянган, пировардида айрим сайланган ёки тайинланган мансабдор шахслар эмас, балки коллективнинг ўзи чин

раҳбар эканлигини аниқ анлаган раҳбаргина самарали бошқара олади.

Киши худди шу коллективда ўзининг меҳнат ва социал активлигини намоён қиласди, ўзининг моддий ва маънавий эҳтиёжларини қондиради. Меҳнат коллективларидағи дўстона ва ўртоқларча муносабатлар мустақил ва ижодий меҳнатнинг асосидир.

Аксинча, коллективда ўзаро муносабатларнинг, психологияк кайфиятларнинг ёмон бўлиши, турли низолар иш қобилиятини пасайтириб юборади.

Коллектив ҳар бир ходимнинг бевосита социал муҳитини ташкил этади. Коллективда киши ўз қарашлари системасини, бошқа кишиларга, ўзининг жамиятдаги ўрнига муносабатлари системасини шакллантиради. Бу ерда унинг характери, эҳтиёжлари ва қизиқишлари таркиб топади. Коллектив кўп жиҳатдан ўзининг ҳар бир аъзосининг хулқ-атвор нормаларини белгилаб беради. Аҳил коллектив меҳнат интизомини бузувчиларга, ялқовларга ва брак маҳсулот чиқарувчиларга қарши доим кураш олиб боради. Коллективнинг ўз аъзоларига психологик таъсир кучи, одатда, гоят юқоридир. Кўпгина хўжаликларда ўтказилган социологик тадқиқотларнинг маълумотлари буни тасдиқлайди. Масалан, хўжаликлардан бирида анкетанинг: «Сизнинг хулқ-атворингизнинг ким томонидан қораланиши Сизни энг кўп хафа қилган бўлур эди?»—деган саволига савол берилган ходимларнинг 65 проценти: жамоатчилик қоралаши,—деб жавоб берди. Шу билан бирга уларнинг 40 проценти бирга ишловчи ўртоқлар томонидан қораланишини ва 25 проценти ташкилотлар томонидан қораланишини энг жиддий қораланиш деб топди. Ходимларнинг 30 процентигина маъмурий чораларни ўzlари учун эрг таъсирли чоралар деб ҳисоблади.

Л. И. Брежнев ишлаб чиқаришни бошқаришда коллективнинг ролини таъкидлаб, касаба союзларининг XV съездидан сўзлаган нутқида буидай деган эди: «Ҳар бир корхонада, ҳар бир коллективда кимнинг қандай ишлаб ётганлиги яхши маълум бўлиб турадиган ва ҳар бир киши муносиб тақдирланадиган муҳитни, жамоат фикрини вужудга келтира билиш ҳам жуда муҳимdir. Коллективдаги яхши меҳнат ва муносиб хулқ-атвор ҳамиша эътироф қилиниб, муносиб баҳоланишига, ишдаги ўртоқларнинг ҳурмати ва ташаккурига сазовор бўлишига

ҳамма ишонч ҳосил қилиши керак. Худди шунингдек, ишга кечикиб келувчилар ва дангасалар, учарлар ва бракчиларга ҳеч қандай ошна-оғайнигарчилик ва шафқат бўлмаслиги, уларни ўртоқларнинг нафратидан ҳеч нарса яшириб қолмаслигини ҳар бир киши билиши керак»¹.

Коллективнинг фаолияти ишлаб чиқариш вазифаларини ҳал этишдангина иборат эмас. Яхши колектив ҳаётдаги кўнгилсизликлар ва муваффақиятсизликлар даврида далда бўлиб хизмат қиласади. Шунинг учун ҳам ҳозирги совхоз ишчилари ва колхозчилар яхши колективни, бирга ишловчи ўртоқлар билан яхши муносабатларни юксак қадрлайдилар. Аҳил коллективнинг инсоний фазилатларни тарбияловчи сифатидаги, ҳаётдаги устоз сифатидаги аҳамияти нақадар буюклиги ҳақида донгдор звено бошлиғи Евгения Александровна Долинюкнинг шогирдларидан бирининг хатидан келтирилган қуйидаги сатрлардан билиб олиш мумкин: «Қадрли Евгения Александровна, мен Сизнинг звенонгида фақат ишлашниги на эмас, балки шу билан бирга яашни ҳам ўрганганилигимдан ғоят баҳтиёрман».

Бу гаплар яхши колективга тааллуқли, албатта. Коллектив ўз-ўзидан ва дарҳол яхши бўлиб қолмайди. Уни яратиш ва ривожлантириш учун анча-мунча куч-ғайрат сарфлаш керак. Шунинг учун ҳам колхоз ва совхозларнинг бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари ходимларни колективга уюштиришнинг энг муҳим принципларини, колектив ўз камолотида ўтадиган босқичларни билиши, колективнинг ўзига хос «касали»нинг олдини ола ва аниқлай билиши керак. Бундай билиш кўп жиҳатдан бошқаришнинг муваффақиятларини ҳамда шу билан боғлиқ бўлган ишлаб чиқариш ва тарбиялаш вазифаларини ҳал этишни таъминлади.

Кишиларнинг ҳар қандай группаси ҳам, ҳатто бир бригада, ферма, звенода ишласаларда, ҳақиқий колектив деб аталавермайди. Ахир, колхоз ёки совхознинг ишлаб чиқариш топшириқлари доимо бажарилмай келаётган, меҳнат интизоми бузилётган ва бирга ишловчи ўртоқлар бу бузишларни четлаб ўтаётган, ялқовлар ва бракчиларга бепарво қаралаётган бўлинмасини коллек-

¹ Л. И. Брежнев. Ленини йўлидан. Нутқлар ва мақолалар, 3-том, «Ўзбекистон» нашриёти, 1972, 536-бет.

тив деб аташ мумкинми. Бир-бирига ўртоқларча ёрдам бериш муносабатлари таркиб топмаган кишилар группасини ҳам коллектив деб ҳисоблаб бўлмайди. Ишлаб чиқариш коллективи бўлмоқ учун ходимлар группаси бир қатор техник ва социал белгиларга эга бўлиши керак. Аввало меҳнат коллективи бирон-бир ижтимоий фойдали функцияни бажариш учун тузилади. Унга тегишли касб эгаси бўлган ходимлардан ишлаб чиқариш учун зарур бўлган миқдорда киради.

Коллектив аъзолари ишлаб чиқариш борасида бир-бири билан маҳкам боғлиқ ва ўзаро масъул бўлади. Бу эса шу билан бирга коллективда дўстлик, ўртоқлик бўлишини тақозо этади. Бу ерда ҳар бир киши ўз ўртогининг ишлаб чиқариш, ижтимоий ва шахсий ҳаётида унга ёрдам беришга тайёр туради. Танқид ва ўз-ўзини танқид, ўз хулқ-автори учун ва ўз ўртоғининг хулқ-автори учун жамият олдида масъулиятни сезиш чинакам социалистик коллектив аъзолари учун характерли нарсадир. Бундай муносабатлар одатда коллективизм муносабатлари деб аталади.

Агар киши ишлаб чиқаришда ва шахсий ҳаётида ўзини ўз коллективида одат бўлган тарзда тутмаса, коллектив унга муносабатини ўзгартиради, унинг хатти-ҳаракатларини қоралайди, уни коллективизм руҳида қайта тарбиялашга интилиб, унга психологик таъсир кўрсатади. Истисно ҳоллардагина коллектив мажбурлаш чораларини қўллайди.

Коллективга психологик таъсир кўрсатиш механизми - аникроқ тасаввур этмоқ учун Днепропетровск область, 5-от заводининг ҳақиқий меҳнат коллективи таркиб топган 3-сут-товар фермаси иш практикасидан мисол келтирамиз. Бир вақтлар фермага янги ходим қабул қилинган бўлиб, у дастлабки кунларданоқ кўпдан бери шу коллективда таркиб топган хулқ-автор нормаларини менсимай бошлаган. Бу коллективда бундай хатти-ҳаракатлар қилиш одати йўқлиги тўғрисида одоб билан қилган насиҳатларига жавобап ўртоқлар кўпинча: «Менга яшашни ўргатмай қўя қолинглар», «Бошқаларнинг нима қилаётганлиги билан менинг нима ишим бор» деган қўпол гапларни эшитдилар.

Бу ҳодисанинг олдиши олиш қийин бўлди. Янги ходим коллектив иродасига очиқдан-очиқ бўйсунмади. У яна бир жиддий ножёя ҳаракатни қилганидан кейин коллектив

тів энг сұнгги чорапи күрди: ё түгри ишла, ёки колективдан кет,— деб айтди. Үнга синов муддати берилди. Бу чора кучли таъсир этди. Кейин унинг айтишича, гап уни бўлнима составпдан чиқариб юборилпш ҳавфи қўрқитганлигига эмас эди, балки уни ҳайратда қолдирган ва ўйлаб кўришга мажбур этган нарса унинг маънавий бузук ҳаракатларини коллективнинг якдиллик билан ва қаттиқ қоралаганлиги эди. Худди шу нарса уни ўз хулқ-авторининг тўғрилигидан шубҳаланишга мажбур этди. У аста-секин ўз қарашларини ва одатларини ўзгартирди, меҳнат коллективининг тўла ҳуқуқли аъзосига, коллектив турмуш нормаларининг актив ҳимоячисига айланди.

Коллективнинг социал-психологик структураси

Ҳар қандай, ҳатто кичик бошлангич коллектив ҳам мураккаб тузилишдан иборат бўлиб, мураккаб структурга эгадир. Коллективдаги муносабатлар ҳеч қандай лавозимлар ҳақидаги инструкциялар, қонун-қоидалар ва расмий ҳужжатлар билан тартибга солинмайди.

Ҳар қандай ишлаб чиқариш группасининг бир қадар узоқ вақт бирга ишлаган аъзолари кўпинча бир-бирлари билан психологик жиҳатдан турлича муносабатда бўладилар. Айримларига кўпчилик хайриҳоҳлик билан қарайди, яъни киши теварак-атрофидагларга ёқади, айримларини кўпчилик ёқтирумайди ва айримларига эса—лоқайдлик билан қарайди. Ёқтириш, ёқтирумаслик ва лоқайдликнинг вужудга келиши мураккаб социал-психологик процесс бўлиб, унга кўпгина ҳолатлар таъсир этади. Коллективда кишига баҳо бериш унинг характеристери ва хулқ-авторидаги муҳим белгиларни билишга асосланган. Бу энг аввало кишининг меҳнатга муносабатидир. Меҳнатсевар кишилар одатда энг кўп хайриҳоҳликка сазовор бўладилар. Лекин коллективда кишиларнинг ҳиссиётини фақат шугина келтириб чиқармайди.

Ҳар бир ходимга баҳо беришда унинг кишиларга муносабати жуда муҳим ўрин тутади. Хизматдош ўртоқларига ҳурмат билан қаровчи киши коллективда энг кўп ҳурмат қилинади. Коллектив ўзини бошқаларга қарама-қарши қўювчи, манманлик қилувчи, худбин, турмушда ва шахсий ҳаётда ахлоққа зид ҳатти-ҳаракатлар қилувчи

кишиларни ёқтиirmайди. Бир қаңча ташқи факторлар: ўз фикрии аниқ баён қила билиш, ташқи қиёфа, одамша-вандалик, юмор ва ҳоказолар ҳам кишига муносабатта таъсир қилади. Коллектив одатда фақат ишлашнигина эмас, балки ҳазил-хузил қилиш, кулиш ва кулдиришни ҳам биладиган, теварак-атрофидагиларга дўстона муносабатда бўладиган қувноқ, одамшаванда кишиларни ёқтиради.

Ҳар бир ишлаб чиқариш коллективида ўзаро муносабатларни формал (расмий, маъмурий-бошқарувчилик) ва ноформал (норасмий) муносабатларга бўлиш мумкин. Формал ўзаро муносабат деб расман бажариладиган функциялар асосида вужудга келадиган муносабатлар тушунилади (бу ўринда «формал» деган сўзни одатда унга бериладиган салбий маънода тушунмаслик керак). Масалан, бригадада бригадир, унинг ёрдамчиси, звено бошлиқлари ва шу кабилар бўлади. Эгаллаб турган лавозим ва белгиланган ҳуқуқларга мувофиқ колективнинг қолган аъзолари уларга бўйсунишлари керак.

Раҳбарларнинг ҳуқуқлари турли ҳужжатларда (низомлар, ички тартиб қоидалари ва бошқаларда) юридик жиҳатдан қайд қилиб қўйилган.

Ўзаро муносабатларнинг норасмий структураси, расман ҳеч ким томонидан тартибга солинмаган муносабатлардир. Бу муносабатлар коллектив аъзолари ўртасида бир-бирларини ёқтириш ва ёқтираслик асосида вужудга келиб боради. Бундай группаларнинг етакчилари бўлади. Кўп ҳолда булар — ўз шахсий сифатлари билан (кўп нарсалларни билиши, тажрибаси, характер кучи билан) группанинг бошқа аъзоларидан устун турувчи энг актив кишилардир. Бу кишилар коллективнинг ишлаб чиқариш ҳаётида ва ишлаб чиқаришга боғлиқ бўлмаган ҳаётида катта роль ўйнайдилар, коллектив аъзолари уларнинг фикрига қулоқ соладилар, уларнинг хулқ-авторига онгли ва онгсиз равища тақлид қиласидилар.

Ноформал структурага ва етакчиликка коллективнинг ишлашига, ўз зиммасига юкланган функцияларни бажаришига халал берадиган ўзига хос «махфий ташкилот» деб қарамаслик керак. Бу социал-психологик ҳодиса мутлақ қонуний ва ҳамиша бўлиб туради. Шуни назарда тутмоқ керакки, соғлом коллективда, одатда, ишлаб чиқариш ва жамоат вазифаларининг бажарилишига энг

кўп ёрдам берадиган киши ноформал етакчига, яъни обрў-эътиборли кишига айланади.

Шуни ҳисобга олмоқ керакки, соғлом асосда ўз етакчиларини юқори кўтариш қобилияти коллективнинг заифлигидан эмас, балки кучлилигидан далолат беради.

Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари коллективнинг норасмий структурасини кўра билишлари, хизматдош ўртоқларини ўзига эргаштириб бора оладиган амалдаги ва эҳтимол тутилган етакчиларни аниқлай билишлари керак, токи улардан актив вужудга келтирилсин ва коллективни ташкил этишда шу активга таяниш мумкин бўлсин. Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари ўзлари раҳбарлик қилаётган коллектив аъзолари орасида кимлар кимларни ёқтиришини ва кимлар кимларни ёқтирмаслигини билишлари керак. Расмий раҳбарларнинг ўзлари шунингдек коллективда норасмий етакчи бўлишга интилишлари, яъни юксак обрў-эътибор қозонишга ва уни доим мустаҳкамлаб боришга ҳаракат қилишлари керак.

Коллективнинг ташкил топиш шартлари ва босқичлари

Коллективнинг ва колективизм муносабатларининг вужудга келиши узоқ давом этадиган процесс бўлиб, бу процесс бир қанча босқичлардан ўтади ва муайян шартшароитларни талаб қиласди.

Коллективни вужудга келтириш ишларини самарали олиб бориш учун бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари коллективнинг жипслашув даражасини белгилайдиган асосий факторларни билишлари керак. Бундай факторлар (шарт-шароитлар) бир қанча.

Коллективнинг жипслигини таъминловчи асосий фактор коллективнинг ҳамма аъзолари учун умумий бўлган ишлаб чиқариш мақсадидир. Бундай мақсад аввало маҳсулот ишлаб чиқаришда муайян даражага ёки бошقا иқтисодий кўрсаткичларга эришиш, социалистик мусобақада ғалаба қозониш ва ҳоказолар бўлиши мумкин. Умумий мақсаднинг бўлиши ва унинг юксак жозиба кучигина жипслашган коллективни вужудга келтириш учун дастлабки шарт-шароитни яратади. Коллективнинг ҳар бир аъзоси ўртага қўйилган мақсадга эришиш коллективга ва шахсан ўзига нима беришини билиши керак.

Бу эса шахсий мақсадларни коллектив вазифаларини бажариш билан маҳкам боғлашга ёрдам беради.

Коллективни вужудга келтирувчи яна бир фактор — алоқанинг интенсив даражаси ва бу алоқанинг характеридир. Кишилар ўртасидаги алоқа қанча қалин ва интенсив бўлса, коллектив ва колективизм ҳисси шўнча тез вужудга келади, бу коллектив шунча мустаҳкам ва жипслашган бўлади. Агар группада доимий ишлаб чиқариш алоқалари, ўзаро боғлиқлик бўлмаса, маълумотлар, фикрлар, кечинмалар доим алмашипиб турилмаса, жипслашган коллектив йўқ ва бўлиши ҳам мумкин эмас. Бу ерда сўз аввало меҳнат процессидаги алоқа тўғрисида боради. Бошқа шароитлар тенг бўлгандаги меҳнат процессида ходимлари бир-бiri билан мустаҳкам, доимий алоқада бўлган бошланғич коллективлар жипслашган коллектив ҳисобланади. Бироқ гап фақат ишлаб чиқариш алоқаларида гина эмас. Коллективнинг ташкил топиши ва ривожланишида ишдан ташқари вақтдаги алоқалар: бўш вақтни бирга ўтказиш, спорт билан шуғулланиш, бирон-бир умумий машғулотлар (бадиий ҳаваскорликда қатнашиш) негизида алоқа боғлаш, оиласлар билан дўстлашиш ва ҳоказолар ҳам катта роль ўйнайди.

Коллективни вужудга келтирувчи факторлардан бири деб нормал объектив ишлаб чиқариш шароитларини ҳисобламоқ керак. Бундай шароитлар меҳнатнинг характери ва мазмунини (унинг жозибалилиги, хавфсизлиги, гигиенаси, нормал жисмоний ва психологик иши ва бошқаларни) белгилаб беради. Ишлаб чиқариш техникаси ва технологияси муҳим роль ўйнайди. Бунга иш жойларида ва бутун ишлаб чиқариш бўлипмасида меҳнатни ташкил қилиш даражаси киради. Ҳар ким ўз малакасига ва тажрибасига мувофиқ келадиган жойда бўлиши, ўз бурчлари ва ҳуқуқлари доирасини аниқ билиши керак.

Ишлаб чиқариш группасининг катта-кичиклиги ҳам анча муҳим роль ўйнайди. Ҳаддан ортиқ йирик группаларда монолит бошланғич коллективнинг ташкил топиши, одатда, анча қийинроқ бўлади.

Моддий рағбатлантирпшининг ташкил қилиниши ҳам катта аҳамиятга эга. Меҳнатга ҳақ тўлашнинг амалдаги системаси иш ҳақининг сарфланган меҳнатга қатъий мувофиқ ҳолда таҳсилманишини таъминлаши, шахсий ва коллектив манфаатлар бирлигини энг кўп даражада таъ-

мин этиши ҳамда колективнинг ҳамма аъзолари томонидан адолатли деб топилиши керак.

Хусусан социал-психологик факторлар алоҳида групнани ташкил этади. Ўз состави жиҳатидан тор ишлаб чиқариш коллективлари (звено, отряд, кичик бригадалар, фермадаги ходимлар группаси) аъзоларининг у ёки бу психологик характеристикалар бўйича қовуша олиши катта роль ўйнайди. Тўғри, ҳар хил фаолият турлари баъзан бир хил бўлмаган характеристикаларнинг (психофизиологик, эмоционал-иродавий, социал-психологик ва бошқа характеристикаларнинг) бир-бiri билан қовуша олишини талаб қиласди. Бироқ бундай проблема мавжуддир ва уни бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари ҳисобга олишлари керак.

Унча катта бўлмаган коллективда унинг аъзоларининг нимани кўпроқ қадрлаши жиҳатидан, яъни кишилар ишлаб чиқариш ҳаётида нимани ўзлари учун муҳим деб биладилар: иш ҳақиними, қандайдир маънавий афзалликними, ижодий меҳнатними ва бошқаларними — ана шу жиҳатдан уларнинг бир-бiri билан қовуша олиши таъминланади. Бу характеристикаларнинг бир-бiriдан кескин ажralиб туриши коллективга салбий таъсир қиласди. Масалан, аъзолари меҳнатнинг ижодий характеристикин ёки қандайдир маънавий стимулларни фаолиятнинг асосий стимуллари деб ҳисобладиган звенода моддий наф кўришга очиқдан-очиқ интигулувчи кишилар психологик жиҳатдан ўзларини ёмон сезадилар. Бу, албатта, коллектив ҳаётига таъсир қиласди.

Коллектив аъзолари ўртасидаги тафовутлар (масалан, билимлари, тажрибалари ўртасидаги тафовутлар) уларнинг бир-бирларини тўлдиришларига имкон беради ва коллектив ҳаётида муҳим аҳамиятга эгадир. Қадрларни ёши, жинси ва ишлаб чиқариш тажрибасига қараб оқилона ҳисобга олмоқ керак. Бундан ташқари, кишиларнинг кўпгина функционал-психологик характеристикаларининг динамиклигини ҳамда биргаликда ишлаш ва алоқа қилиш процессида коллектив фаолиятнинг умумий услуби туфайли ўзгариб, тақозо этилиб туриши мумкинлигини ҳисобга олмоқ керак. Лекин бундай имкониятларнинг чегараси бўлади, кишиларнинг бир-бирлари билан мослашувлари эса узоқ вақт мобайнида бирга ишлашларини, ўзаро психологик таъсир ўтказишларини талаб қиласди. Шу сабабли звено, ферма, бригада кол-

лективини ташкил этишда кишиларнинг психологик жиҳатдан қовуша олишлигини мумкин қадар ҳисобга олмоқ керак.

Коллективнинг ташкил топиши ва ривожланишига кўпгина бошқа шарт-шароитлар ва факторлар, жумладан, раҳбарнинг хулқ-автори ва хислатларига тааллуқли факторлар ҳам таъсир қиласиди, бу ҳақда қўйида сўз боради.

Коллективнинг ташкил топишини одатда қўйидаги босқичларга бўладилар:

биринчи босқич — бунда энг муҳим маънавий талаблар расмий раҳбарлардан чиқади;

иккинчи босқич — бунда группанинг ҳали озчиликни ташкил этган энг актив қисми бу маънавий талабларни қувватлай бошлайди ва группа аъзолари олдига қўяди;

учинчи босқич — бунда ўзига ва бутун коллективга юксак талабчанликни ифодаловчи ягона жамоат фикри қарор топади. Бундай шароитда тегишли психологик вазият яратилади. Бундай группа, одатда, коллективнинг юқорида айтиб ўтилган ҳамма белгиларига эга бўлади.

Коллективнинг ҳар бир аъзосининг ўзи коллектив ҳаётнинг мустаҳкам ўзлаштириб олинган нормалари туфайли шу нормаларнинг ифодачиси ва пропагандисти бўлиб чиққан даврда коллективнинг ташкил топиш процесси тўла равишда тугалланади. Коллектив ўз анъаналарига эга бўлади ва бу анъаналар янги кираётган аъзоларга ўтиб боради. Коллектив составининг доимиyllиги, ўртоқлик (коллективизм) ҳиссининг ривожланган бўлиши, ўзаро талабчанлик, бир-бирига нисбатан оқ кўнгиллилик ва ўзаро ҳурмат, жанжалларнинг олдини олиб қола билиш, меҳнат интизомини бузувчиларга, ишлаб чиқаришда ва ҳаётда ахлоқ нормаларига хилоф иш қилувчиларга қарши кураша билиш жипслашган коллективнинг характерли белгиларидир.

Коллективни вужудга келтиришдаги қийинчиликлар ва уларни бартараф қилишда раҳбарнинг роли

Колхоз ва совхозларда бўлинма коллективини ташкил қилиш ҳамиша ҳам осон ва силлиқ ўтмайди. Кўпинча социал-психологик характердаги қийинчиликлар пайдо бўлади, уларни бартараф қилишда раҳбар анча-

мунча роль ўйнайди. Шунинг учун бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари колективнинг «касалини» ва уни бартараф қилиш усулини билишлари керак.

Колективда психологияк группалар мавжуд бўлганлиги сабабли коллективга раҳбарлик қилишда муайян қийинчилик келиб чиқади. Илгари айтиб ўтилганидек, ҳар қандай, ҳатто нисбатан катта бўлмаган коллективнинг ўз ички психологик группалари бўлади. Колхоз ва совхоз бўлинмаларидағи бундай группалар, одатда, соғлом асосда вужудга келади ва умумий мақсадларни амалга оширишга ёрдам беради. Бироқ муайян шароитда коллектив учун мақбул бўлмаган асосда психологик группалар тузилиб қолиши ҳам мумкин. Уларнинг колективга тўғри келмаслиги коллективга қарши қаратилган бирон-бир аниқ ифодаланган йўлда намоён бўлиши шарт эмас. Аммо бу ерда гап биргалашиб файриқонуний хатти-ҳаракатлар қилаётган шахслар тўғрисида бораётгани йўқ. Ўзаро хайриҳоҳлик туфайли бир-бири билан боғланган бундай кишилар группаси психологик жиҳатдан бутун коллективга қараганда бошқача кайфиятда бўлиши мумкин: коллектив учун характерли бўлган меҳнат энтузиазмини кўрсатмаслиги, турмушда келишмовчилик ва кераксиз жанжаллар чиқариши, теварак-атрофдагиларда раҳбарларга ёки коллективнинг ядросини ташкил этган ходимларга нисбатан яширин равишда ишончсизлик келтириб чиқариши, теварак-атрофдагиларда умидсизлик ва ўз кучига ҳамда коллективнинг имкониятларига ишончсизлик уругини сочиши мумкин.

Раҳбар ўзи бошқараётган коллективда психологик группалар қандай асосда вужудга келган бўлса шу асосни билиши жуда муҳимдир. Бу шу группаларнинг умумий ишларга салбий таъсирини бартараф қилиш воситаларини топишга ёрдам беради. Раҳбар вазиятни тушуниб етмасдан туриб, маъмурий йўл билан бундай группаларни «бостиришга» ва бирон-бир қатъий чора кўришга асло уринмаслиги керак. Аввало низолашувчи психологик группани вужудга келтирган сабабни аниқлаб олиш, ишлаб чиқаришни ва бошқаришни ташкил қилишда бўлинманинг айрим аъзолари индамай ўтолмаган ва шу сабабли норасмий йўллардан фойдаланиб қарши чиқаётган бирон-бир хатога йўл қўйилганми-йўқлигини қараб чиқиш керак. Кўпгина коллективларнинг иш тажрибасида умумий йўлга зид бўлган группаларни

келтириб чиқарған обьектив сабабни бартараф қилиш бу группанинг ё түғридан-түғри тарқаб кетишига, ёки ўз асосини ўзгартыриб, коллективнинг нормал ишлашига халал бермай қўйиншига олиб келган кўп мисолларни топиш мумкин.

Агар носоғлом норасмий группаларнинг яшаб туриши учун обьектив ишлаб чиқариш сабаблари бўлмаса, биринчи навбатда тарбиялаш, тушунтириш, ишонтириш методларидан фойдаланиб туриб, группанинг барча аъзоларининг белгиланган хулқ-автор нормаларига ихтиёрий бўйсунишига эришмоқ керак. Бунда ўз қўйл остида ишловчиларга ўзининг психологик таъсирига, шунингдек коллективнинг расмий йўлни қувватловчи қисмига таяниш керак. Жамоат ташкилотлари билан амалий алоқа йўлини топиш ва уларнинг куч ва таъсиридан фойдаланиш жуда муҳимдир.

Жуда кўп ҳолларда тарбиявий ишни аввало психологик группаларнинг етакчиларига қаратиш мақсадга мувофиқдир, айрим ҳолларда етакчи йўлга солиб турган аъзоларни ундан узоқлаштириш енгилроқ бўлади. Кеинги ҳолда группа етакчилари олиб бораётган йўлнинг хатолиги ёки зарарлигини ҳаммага кўрсатиб, уларни эътибордан қолдиришга ҳаракат қилиш керак. Алоҳида мураккаб шароитларда, айниқса психологик группа умумий йўлга ошкора қарши чиқаётганда, бундай группаларнинг айрим аъзоларини бошланғич бўлинма составидан чиқаришга қадар қатъий маъмурий чораларни қўлланиш керак. Бироқ психологик группаларни бундай мажбурий тартибда тугатишга сўнгги чора деб қарамоқ керак. Бундай чоралар аввал колективда муҳокама қилинса ва унинг кўпчилиги томонидан қувватланса яхши бўлади.

Шуни назарда тутиш керакки, коллективда коллективга, унинг хулқ-автор нормалари ва мақсадларига қарши қаратилмасдан, балки шахсан бўлинма раҳбарига, унинг иш методларига қарши қаратилган психологик группалар пайдо бўлиши мумкин. Бу (кўпинча муваққат) психологик группалар кўп ҳолда раҳбардан норозилик туфайли вужудга келади. Бу ерда мажбурий маъмурий чоралар кўриш ўринили эмас, чунки улар коллектив томонидан маъқулланмаслиги мумкин. Бундай ҳолда бўлинма раҳбари мумкин қадар хушмуомала бўлиши керак.

Аввало раҳбарнинг тутган у ёки бу йўлининг зарур-

лигини тушунтириш, буларниң ҳаммаси унинг қайсарлигы туфайли әмас, балки ишлаб чиқаришда вужудга келгән вазият тақозоси билан қилинаётган лигини күрсатиш керак. Агар раҳбар ўзининг ҳамма ишлари, методлары, усуслари умумий вазифаларни ҳал қилишга қаратылған лигига тұла ишонтира олса бу юз берган низонинг олдини олишга имкон беради. Агар бу ҳам ёрдам бермаса ва бўлинма раҳбари ўзининг бошқариш методларини тўғри деб билса, бу ҳолда жамоат ташкнлотлари, коллектив ва юқори турувчи раҳбарларнинг розилиги билан бундан ҳам кучлироқ чораларни қўлланиш мумкин. Бироқ, ҳамма ҳолларда ҳам, раҳбарнинг коллективдаги обрўсини тушириб қўйиши мумкин бўлган ва айниқса совет қонунларига зид келадиган методларни қўлланып маслик керак.

Коллективда раҳбарга қарши қаратылган психологияк групиа пайдо бўлишининг ўзиёқ раҳбарни ҳушёр торттириши, ўзи раҳбарлик қилаётган коллективдаги хатти-ҳаракатпни яна бир марта батафсилоқ ўйлаб кўришга, ўзи бирон-бир қўпол хато қилиб қўймаётганмикин, ўз қўл остида ишловчилар билан тўғри муносабатда бўлаётганмикин ва ҳоказоларни қараб чиқишга мажбур этиши керак.

Коллективнинг ривожланишида унинг аъзолари ўртасидаги низолар анчагина қийинчиликлар келтириб чиқарали. Бундай низолар кайфиятни бузади, психологик вазиятни кескин ёмонлаштиради. Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари бу масалаларни ҳал этар эканлар, номақбул низолар билан хўжаликни юритиш хусусида бўлиб турадиган муқаррар баҳсларни фарқ қилишлари керак.

Хозирги замондаги мураккаб ва динамик ишлаб чиқарыш шароитида бирон-бир масалани ҳал қилишнинг турли йўллари мавжудdir. Шу муносабат билан баҳслар, қизғин мунозаралар ва ҳатто низолар келиб чиқиши муқаррардир. Фақат бундай мунозаралар соғлом асосда, баҳлашувчи томонларни ўзаро ҳурмат қилиш асосида, умум қабул қилган хулқ-атвор нормалари доирасида олиб борилиши мұхимдир, бунда алоҳида зарурат бўлмасдан туриб коллективни ишлаб чиқариш фаолиятидан ажратиб қўймаслик керак.

Лекин шундай низолар ҳам борки, булар амалий баҳсадан анча узоқ туради, баъзан эса улар ҳеч кутил-

маган ва гўё эътибор беришга арзимайдиган масалалар бўйича қилинадиган жанжаллардир. Бироқ бундай ташки баҳоналар ортида низоларнинг чуқурроқ сабаблари яшириниб ётиши мумкинки, буни раҳбар қараб чиқиши ва, имкони бўлса, бартараф қилиши керак.

Меҳнатни ташкил қилиш ҳамда моддий ва маънавий рағбатлантириш соҳасидаги камчиликлар, турмуш ва майший шароитдан қаноатланмаслик, колективнинг айрим аъзоларининг шахсий кечинмалари, раҳбарнинг нотўғри хатти-ҳаракати (унинг одобсизлиги, қўполлиги, адолатсизлиги) низоларга сабаб бўлиши мумкин. Низолар айрим ходимларнинг психологияк сифатлари билан боғлиқ бўлган камчиликлардан (жиззакиликдан, хизматдош ўртоқларига қўполлик ва одобсизлик қилишдан), шунингдек ўзининг колективдаги мавқеидан қаноатланмаслик, бўлинманинг айрим аъзоларининг психологик жиҳатдан қовуша олмаслиги сабабли келиб чиқиши мумкин.

Низоларнинг сабабларига қараб, уларни бартараф қилиш воситаларини ҳам тоғмоқ зарур. Булар — меҳнатни ташкил қилиш ва унга ҳақ тўлашни яхшилаш, турмуш тўғрисида ғамхўрлик қилиш, ўртоқларча ёрдам ва хайриҳоҳлик, тарбиявий ишлар, раҳбарнинг ишлаб чиқаришдаги ва ишдан ташқари вақтдаги хулқ-авторини яхшилаш ва ҳоказолардан иборат. Бироқ агар психологик сабаблар туфайли келиб чиқсан низолар тўғрисида гапириладиган бўлса, у ҳолда раҳбарга сўзнинг том маъносидаги психологик жиҳатдан ҳали коллективнинг тенг ҳуқуқли аъзоларига айланмаган ходимларга айниқса кўпроқ эътибор беришни тавсия этиш мумкин. Бирон-бир ходимнинг нима учун коллективга ёқмаслигини аниқлаш муҳимdir. Бунга сабаб, эҳтимол, унинг характеристи ва хулқ-авторидаги ҳамда ўртоқларига муносабатидаги жиддий камчиликлардир ёки, балки, бунинг боиси қандайдир арзимас сабаблар ёки айрим хатолардир. Ниҳоят, бирга ишловчи ўртоқлар қандайдир мураккаб вазиятда ниманидир нотўғри тушунган ва бу нарса психологик келишмовчиликка олиб келган ҳоллар ҳам бўлиши мумкин. Баъзан раҳбар бундай ходимни атайлаб шундай шароитга қўйиб қўйиши керакки, бу шароит ўртоқларга унинг энг яхши хислатларини кўрсатсин, бу эса коллективнинг у ёки бу ходимга муносабатининг аста-секин илиб боришига, унинг ўз-ўзини

қайта тарбиялаши учун стимул вужудга келишига далда бўлиб хизмат қилиши мумкин.

Бу ерда раҳбарнинг колективда иззат-обрў қозонмаган ходимлар характеристи ва хулқ-авторидаги камчиликларни бартараф қилишга қаратилган тарбиявий ишлари ҳам муҳимdir.

Колективнинг ташкил топиши ва ҳаётидаги барча босқичларда бўлинма раҳбари ва мутахассисларининг роли жуда каттадир. Раҳбар кейинчалик коллективнинг барча аъзоларининг хулқ-автор нормалари бўлиб қоладиган хулқ-автор нормаларига эга бўлиши керак. Колективнинг ва коллективизм ҳиссининг вужудга келиш суръатлари кўп жиҳатдан раҳбарнинг фаолиятига боғлиқdir. Раҳбарнинг шахсий сифатлари бутун коллективга ўз таъсирини ўтказади. Бундан ташқари, коллективнинг ўзи маълум даражада унинг раҳбар сифатидаги қобилиятининг, унинг шахсининг инъикосидир. Колективнинг кейинги бутун ҳаёти кўп жиҳатдан унинг раҳбарларига, раҳбарнинг ходимларни руҳлантира билишига, улар орасида обрў қозона олишига, ўз қўл остида ишловчиларни коллективизм руҳида тарбиялаш маҳоратига боғлиқ.

Кўпинча раҳбар ёки мутахассис таркиб топиб бўлган бўлинма (бўлим, цех, бригада ёки ферма) коллективига ишга келади. У ишни нимадан бошламоги керак?

Аввало, у шунга эришмоғи керакки, токи коллектив олдида турган мақсадлар биринчи босқичда коллективнинг энг актив қисми, унинг етакчилари томонидан тушунилсин ва маъқулланилсин. Бутун коллектив билан кейинги самарали ҳамкорликнинг гарови мана шундадир. Колективнинг энг актив ва обрўли қисми кирган партия, касаба союз ва комсомол ташкилотлари билан қалин алоқа боғлаш катта роль ўйнайди. Бу ташкилотлар бутун коллективга таъсир кўрсатиш соҳасида катта тажриба ва имкониятга эгадирлар. Улар раҳбарнинг коллективни тушуниб олишига ёрдам беради.

Раҳбарнинг асосий вазифаси — коллективга узвий равишда кириб олиш, унинг зарур аъзоси ва етакчисига айланишдир. Шундан кейингина коллективни такомиллаштира бошлаш, унинг жипслигини, иш лаёқатини кучайтириш, унинг олдига тобора мураккаб вазифалар қўя бориши мумкин. Колективнинг ва унинг айрим аъзоларининг барча камчиликларини дарҳол тузатиш мумкин

деб ўйламаслик керак. Кўпинча раҳбар узоқ давом этадиган мураккаб ишга тайёр туриши керак. Бу ерда унинг коллективда қозонадиган обрў-эътибори ҳал қиувчи роль ўйнайди.

Бўлинмада коллективни вужудга келтприш бўйича муваффақиятли ишга мисол тариқасида Бошқирдистон АССР Мечетли районидаги Ленин номли колхоз чўчқачилик фермасининг мудири Михаил Александрович Кобяковнинг иш тажрибасини келтириш мумкин. Ў келганига қадар ферма оддий бўлинма эди, унинг коллективини ҳам жипслашган деб бўлмас эди. М. А. Кобяков ишнинг муваффақиятлари кўп жиҳатдан ўзининг фермада аҳил ва жипслашган коллективни вужудга келтира олишига боғлиқ эканлигини яхши тушунар эди. Шунингдек у бундай ишни қисқа муддатда амалга ошириб бўлмаслигини тушунар эди ва шу сабабли янги коллективда кундалик қийин ва машаққатли ишни бажаришга тайёр турди.

М. А. Кобяков фермада вужудга келган аҳволни диққат билан таҳлил қилиб чиқиб, ўз қўл остида ишловчилар билан яқиндан танишиб, иш планини, ўз хатти-ҳаракатининг асосий йўналишини белгилаб олди. Коммунистлар билан, ферманинг энг обрўли ва билимдон ходимлари билан маслаҳатлашди. Янги мудир ўз фикрлари билан дастлаб кишиларнинг кичик бир группасини ишга солишга муваффақ бўлди. Улар бригада кенгашини ташкил қилдилар. Кенгаш мудирнинг таянчи, бутун коллективга таъсир ўтказиш воситаси бўлиб қолди. Коллектив раҳбари ва унинг активи ўргатга қўйилган вазифаларнинг реалигини коллективнинг ҳамма аъзоларига исбот қилиб бериш учун, ҳар кимнинг ўз жойини топиб олиши, умумий ишда ўйнаши лозим бўлган ролини ҳис этиши, ўз кучига ишонч ҳосил қилиши учун кўп вақт сарф қилди.

М. А. Кобяков ўз қўл остида ишловчилар билан ўзаро муносабатларнинг тўғри йўлини танлаб олди, бу йўлнинг моҳияти уларнинг ташаббусини бутун чоралар билан оширишдан иборат бўлди. Раҳбар ўз қўл остида ишловчиларнинг коллектив ишини яхшилаш масалаларига оид таклифларига ҳамиша зўр эътибор билан қаради. Бу эса ижодий ҳамкорлик вазиятини вужудга келтирдики, коллектив худди шундай вазиятга муҳтож эди. Михаил Александровичнинг ўзи бундай деган эди:

«Коллективда соғлом вазият. Үнга нақадар күп нарса боғлиқ. Самимий ташаббусга ўз вақтида қулоқ солмасанг, яхшиликка ёмонлик билан жавоб берсанг, завқашавқ ҳам йўқ бўлиб кетади, киши ўз ишини (баъзан асло яхши бўлмаса-да), «бажаради-ю» аммо ўз иши билан яшамайди...»

Коллективнинг ҳар бир аъзоси манфаатларини колективнинг умумий манфаатлари билан маҳкам боғлаш учун фермада мусобақани ташкил қилишга кўп эътибор берилди. Коллектив аъзоларининг моддий эҳтиёжлари ҳам эътибордан четда қолмади, ҳар кимга мумкин бўлганича ёрдам беришга ҳаракат қилинди. Агар ўз имкониятлари камлик қиласа, масала колхоз правлениесига қўйилди. Киши қанча меҳнатсевар бўлса, унинг бирон-бир ёрдам сўраб қилган илтимосига ферма кенгаши ва унинг раҳбари астойдил эътибор берди. Ёшларни колективизм, меҳнатсеварлик ва интизомлилик руҳида тарбиялашга кўп эътибор берилди. Коллектив раҳбари-нинг ва энг яхши аъзоларининг шахсий ўрнак кўрсатиши асосий тарбия воситаси бўлди. Ўзининг меҳнатсеварлиги, кишиларнинг манфаатларига диққат билан қираш, шахсий камтарлик, барча коллектив масалаларни ҳал этишига оддий ходимларни мумкин қадар кўпроқ жалб этишига самимий интилиш, ўз билими ва тажрибаси — мана шулар М. А. Кобяковни обрў-эътиборга сазовор қилган ҳолатлардир. Бу эса унинг коллектив етакчиси мавқенини эгаллаб олишига, колхоз устави бўйича ферма мудирига бериладиган ҳуқуқдангина эмас, балки кўп дараражада ўзининг ишдаги ўртоқларига шахсий таъсиридан фойдаланиб, коллективвга таъсир кўрсатишига имкон берди.

М. А. Кобяков ферма колективи аъзоларининг (ва айниқса ёшларнинг) иш вақтидагина эмас, балки шу билан бирга ишдан бўш вақтларда ҳам бир-бирлари билан алоқада бўлишлари учун (дам олиш кунларида биргалишиб дам олишлари, хизматдош ўртоқларининг ҳаётидаги муҳим саналарни — туғилган кунларни, никоҳ тўйларини ва ҳоказоларни — биргаликда ўтказишлари учун) ҳаракат қилди.

Зарбдор меҳнат ахлоқ нормаси бўлиб қолди. Коллектив ялқовлик билан ишлаётган, ўз меҳнат шарафини қадрламаётганларга қарши курашни авж олдириб юборди. Жазолашларга ҳам тўғри келди. Янги тартибини

ёқтирмовчилар ҳам топилди ва колектив пиравардида бундай ходимларнинг баҳридан ўтди. Аммо ўзининг алоҳида меҳнатсеварлиги, ўртоқларига ёрдамлашишга ҳамиша тайёрлиги билан ажralиб турган ходимлар ҳар томонлама ёрдам ола бошладилар. Ўзаро хайриҳоҳлик ва талабчанликдан иборат зарур психологик вазият вужудга келди. Бунинг натижасида ферманинг ишлари юришиб кетди. Ферма тобора мураккаб вазифаларни бажаришга қодир бўлиб борди.

Агар раҳбар ўз ходимлари орасида катта обрўга эга бўлса, у коллективни вужудга келтириш ва ривожлантиришга оид вазифаларни муваффақиятли ҳал эта олади. Обрў мансабнинг атрибути (ажралмас қисми) эмас. Раҳбарлик лавозими фақат ҳокимият обрўсини беради. Лекин ҳокимият обрўси билан киши обрўси бошқа-бошқа тушунчалардир. Обрў — ноформал (норасмий) характеристика эга бўлган тушунчадир. У ўз қўл остида ишловчи ходимлар билан алоқада бўлиш жараёнида қозониб борилади ва раҳбарнинг шахсий сифатлари ва хулқ-атвотига боғлиқ. Обрў ишончга асосланади.

Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари ўз ходимларининг ишончини қозониш ва муносиб обрў-эътиборига сазовор бўлиш учун кишилар билан ишлай билишлари, зарур амалий ва сиёсий хислатларга эга бўлишлари керакки, булар ҳақида илгари гапириб ўтилди.

Раҳбарнинг колхозчиларни ва совхоз ишчиларини ишлаб чиқаришни бошқаришга иштирок эттириш соҳасидаги ишлари

Бўлинманинг ҳамма ходимлари ишлаб чиқаришни бошқаришга актив иштирок этган тақдирдагина раҳбарлар коллективга раҳбарлик ролини муваффақиятли бажара оладилар. Бу коллективнинг табиатидан ва унинг бошқаришдаги ролидан келиб чиқади. Ишлаб чиқаришни бошқаришга меҳнаткашларни актив иштирок эттириш раҳбар ва мутахассисларнинг демократик иш услубининг ажралмас белгисидир. Ҳозирги вақтда, мен ҳамма нарсани биламан, ҳеч қачон янглишмайман ва шу сабабли ўз қўл остимда ишловчиларнинг маслаҳатларига муҳтож эмасман, деб ўйловчи раҳбарлар тобора камайиб бормоқда.

Ҳозирги замон ишлаб чиқаришида ҳамма нарсани билиш амалда мумкин эмас, шунинг учун ходимларнинг тажрибаси ва билими ҳатто энг малакали раҳбарга ҳам ҳеч қачон халал бериши мумкин эмас. Кези келганда шуни айтиб ўтайликки, мен ҳамма нарсани биламан ва янгишмайман, деган хом хаёллар кўпинча билими етарли бўлмаган кишиларда пайдо бўлади. Гарчи раҳбарнинг танҳо ўзи қабул қилган қарорлари унинг ўзи бошқаравётган колектив билан биргаликда қабул қилган қарорларидан кўра самаралироқ бўлиб чиқиши мумкин бўлса-да, лекин у ўз қўл остида ишловчиларнинг бошқаришда иштирок этишининг бошқа, анча муҳим томонини ҳамиша ёдида тутиши керак — чунки бу бўйсунувчи ходимларда хўжайнлик ҳиссини тарбиялашнинг, уларнинг меҳнат активлигини ва меҳнатдан мамнилигини оширишнинг эиг таъсирили воситаларидан биридир.

Энг яхши хўжаликлар ва бўлинмаларнинг тажрибасини ўрганиш улардан кўпчилиги эришган муваффақиятлар ишлаб чиқаришни бошқаришга қишлоқ меҳнаткашларини кенг миқёсда жалб этиш натижасида, оддий колхозчилар ва совхоз ишчиларида хўжайнлик ҳиссини ривожлантириш натижасида мумкин бўлганлигини кўрсатади. Мамлакатимизда энг тажрибали ва энг кўп хизмат кўрсатган раҳбарлардан бири — Кострома обlastидаги «12-Октябрь» колхозининг раиси, икки марта Социалистик Меҳнат Қаҳрамони Прасковья Андреевна Малининанинг сўзларини келтирамиз: «Баъзан мендан: колхозингиз эришаётган муваффақиятларнинг сири нимада? — деб сўрайдилар.

Шунда мен бундай деб жавоб бераман.

— Бизнинг хўжаликда ҳар бир сўм ҳисобда, беҳуда сарфланмайди... Лекин бу ҳали «сир» эмас, энг асосий «сир» эса — колхозчилар ва мутахассисларнинг фидокорона, юксак онгли меҳнатидир.

Бизда ҳар бир киши ўз участкасида: сут соғувчи — фермада, тракторчи, комбайнчи — далада, звено бошлифи — ўз звеносида, ҳамма бир бўлиб — колхозда ғамхўр хўжайн, колхоз — бизнинг ўз уйимиз».

Хўжайнлик ҳиссини тарбиялаш — кўп томонлама проблемадир. Лекин совхоз ишчилари ва колхозчиларнинг хўжалик ҳаётининг ҳамма масалаларини ҳал қилишда доимий ва норасмий иштирок этиши, уларнинг

ишлиб чиқаришни бошқаришда актив роль ўйнаши жуда муҳимдир. Бу катта иқтисодий ва тарбиявий аҳамиятга эга. Оддий ходимлар ўзининг конкрет участкасида ишлиб чиқаришнинг энг майда-чўйда деталларигача яхши билишини ҳисобга олмоқ керак. Улар ҳатто тажрибали раҳбар ҳам ҳамиша кўра олавермайдиган ва фойдаланилмай ётган резервларни кўрадилар. Агар оддий ходимлар ишга хўжайнларча ёндашсалар, улар ер ва техникадан яхшироқ фойдаланишга, иш вақтини тежашга, меҳнат унумдорлигини оширишга, меҳнат интизомини бузишларга, талон-торож қилишларга ва ҳоказоларга қарши курашга интиладилар.

Коҳизо ёки совхозда бутун бошқариш системаси шундай қурилмоғи керакки, токи ҳар бир киши амалда ўзининг колективнинг тўла ҳуқуқли аъзоси эканлигини, ўз бурчи ва ўз ҳуқуқлари борлигини, у ишлиб чиқариш ҳаётининг ҳамма томонига таъсир кўрсата ва барча масалаларни ҳал этишда иштирок эта олиши мумкинлигини хис қилиб турсин.

Ходимларнинг бошқаришда иштирок этиш формалири жуда хилма-хилдир: бошқаришга оид қарорларни муҳокама қилиш ва ишлиб чиқиш, планлаштириш, социалистик мусобақа, контроль функцияларни, шунингдек партия, комсомол ва касаба союз ячейкалари ва органдарни топшириқларини бажаришда иштирок этиш. Оддий ходимларни меҳнатни нормалаштиришга, меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил қилишга, ички хўжалик ҳисобини жорий этишга, тегишли қоидаларни ҳамда норматив характеристидаги бошқа ҳужжатларни ишлиб чиқишга кенгроқ жалб қилиш муҳимдир. Меҳнатга ҳақ тўлаш қоидаларини, ички тартиб қоидаларини, коллектив шартномани, ички хўжалик ҳисоби ва моддий рағбатлантириш фонди тўғрисидаги қоидаларни, иш нормаларини муҳокама қилиш, хўжалик ҳисобидаги топшириқларни тузиб чиқиш ва муҳокама қилиш — мана шулар ҳал этишда колхозчилар ва совхоз ишчилари актив қатнаша оладиган масалалардир. Бу эса жуда муҳимдир.

Тажриба шуни кўрсатадики, ходимларнинг ўзлари иштирокида ишлиб чиқилган норма ва қарорлар кўпроқ тушунарли ва таъсирли бўлади.

Ходимларни рағбатлантириш ва жазолаш, вижданан ишламаган ходимларни коллектив составидан чиқариш,

уларни шу бўлинмадаги унча жозибали бўлмаган ишга ўтказиш ва ҳоказолар билан боғлиқ бўлган бир қатор масалаларни мустақил ҳал қилиш ҳуқуқини бошлангич коллективга бериш яхши натижа бермоқда. Чунончи, Астрахань область Икрянинский районидаги «Красная звезда» колхози бўлинмаларида шундай иш тажрибаси мавжудdir. Шу хўжалик автогаражи коллективининг иш тажрибасидан конкрет бир мисолни келтирамиз. Ёш шофёр машинадан ўзбошимчалик билан ўз шахсий мақсадлари учун фойдаланганлиги раҳбарларга ва коллективга маълум бўлиб қолади. Бу фактни муҳокама қилиш вақтида гараж ходимлари иитизомни бузувчини қаттиқ қораладилар ва жазо тариқасида уни шу гаражнинг ўзидағи бошқа ишга ўтказишини талаб қилдилар. Собиқ шофёр ўзининг коллектив олдидаги айбини тушуниб, икки ой мобайнида янги участкада вижданан ишлади. Бу коллективининг эътиборндан четда қолмади. Гараж ходимларининг ўзлари унга яна автомашинада ишлашни ишониб топшириш масаласини ўртага қўйдилар.

Колхоз ва совхоз меҳнатчиларида хўжайинлик ҳиссии ривожлантириш учун ҳар бир ходимга уларнинг танқиди эътиборсиз қолмаслигини, ҳар бир оқилона таклиф хўжалик фаолиятида ўз аксини топишини амалда кўрсатиш керак.

Айниқса бу масалада формализмга йўл қўйиб бўлмайди. Ҳали ҳам шундай хўжаликлар борки, уларда бошқаришни демократлаштириш учун ҳамма ишлар қилинаётгандек бўлиб кўринади, лекин аслида эса оддий колхозчилар ёки совхоз ишчилари раҳбарликда бирон-бир сезиларли роль ўйнамайдилар. Бундай ҳолда улар умумий ишларга таъсир кўрсатиш учун реал имкониятларни кўрмай, кўпинча бошқарув фаолиятига қизиқмай қўядилар.

Ҳал қилишда оддий ходимларнинг иштирок этиши матлуб бўлган масалалар доирасини аниқлаб чиқишига эмас, балки шу билан бирга бундай иштирок этишининг конкрет ташкилий формаларини белгилаб олиш ҳам муҳимдир. Бундай формалардан бири бўлинма коллективи аъзоларининг йиғилишидир. Худди шу йиғилишда улар хизматдош ўртоқлари ёки раҳбарлар шаънига танқидий мулоҳазалар билдиришлари, ишни яхшилашга қаратилган таклифлар билан чиқишилари мумкин. Бўлинма раҳбарлари йиғилишни пухта тайёрлашлари,

коллективнинг ҳамма аъзоларини қизиқтирадиган масалаларни йиғилиш муҳокамасига қўйишлари, йиғилиш қарорларининг бажарилишига ҳаракат қилишлари, бўйсунувчи ходимларнинг бундай йиғилишлардаги активлигини рагбатлантиришлари, билдирилган тавсия ва истакларни ўз ишларида ҳисобга олишлари, танқидий мулоҳазаларни эътиборсиз қолдирмасликлари керак.

Қишлоқ меҳнатчиларини бошқаришда иштирок эттиришнинг бошқа ташкилий формаларидан ҳам фойдаланилади. Бу ишда партия, касаба союз ва комсомол ташкилотлари, доимий ишловчи ишлаб чиқариш кенгашлари, ҳалқ контроли группалари, иқтисодий анализ бюролари, НОТ кенгашлари ва группалари, бригада ва бўлим кенгашлари муҳим ўрин тутади.

3- §. РАҲБАРНИНГ ЎЗ ҚЎЛ ОСТИДА ИШЛОВЧИ ХОДИМЛАР БИЛАН ЎЗАРО МУНОСАБАТИ

Раҳбарнинг ўз қўл остида ишловчи ходимларнинг хислатларини ўрганиши

Бўлинма раҳбари ва мутахассиси ўз қўл остида ишловчи ходимларни яхши билсагина коллективни муваффақиятли бошқара олади. Бунинг учун эса кишиларни ўрганиш, улардан ҳар бири тўғрисида тўла ва объектив фикрга эга бўлиш керак.

Кишиларнинг профессионал қадр-қимматини белгилайдиган, шунингдек уларни коллектив аъзоси сифатида таърифлайдиган сифат характеристикалари ишлаб чиқариш коллективининг раҳбари учун айниқса муҳимдир.

Психологлар ҳар бир кишининг хислатини ўрганаётганда, ҳеч бўлмаганда, қуйидаги уч саволга жавоб бериш керак деб ҳисоблайдилар.

1. *Бу одамнинг муддаоси нима?* У нимага қизиқади, нимага интилади, у ҳаётида энг қимматли нарса деб нимани тасаввур қиласди? Бу унинг эҳтиёжлари, майллари, интилишлари, қизиқишлари, орзу-умидлари, идеаллари тўғрисидаги масаладир. Торроқ маънода эса — одамнинг эзгу мақсади тўғрисидаги масаладир.

2. *У нимага қодир?* Бу ходимнинг қобилияtlари ва истеъдодлари тўғрисидаги, у олган билимлар, меҳнат

малакалари, ҳаётий ва профессионал тажриба тўғрисидаги масаладир.

3. *Бу одам қандай?* Бу кишининг шахсий социал-психологик сифатлари ва маънавий қиёфаси тўғрисидаги, унинг характеристи ва темпераменти хусусиятлари тўғрисидаги масаладир.

Кўпинча киши характеристининг белгилари дарҳол кўринмайди. Кўпинча улар алоҳида вазиятда намоён бўлади. Шунинг учун ҳам раҳбар ўз қўл остида ишловчи ҳар бир ходимни меҳнат процессида, унинг шахсий, оиласвий ҳаётида, унинг ўртоқларига муносабатида доим ўрганиб бориши керак. Шахсий кузатишларгина эмас, балки шу билан бирга кишига бошқа ходимлар томонидан, айниқса у ишлаб чиқариш шароитида ёки ишлаб чиқаришдан бошқа шароитда узоқ вақт бирга бўлган ходимлар томонидан берилган баҳо раҳбар учун муайян аҳамиятга эгадир. Ходимга унинг олдинги бевосита раҳбари томонидан берилган характеристика фойдали бўлиши мумкин. Шу билан бирга бундай субъектив фикрларнинг нисбийлигини, янглиш бўлиши, холис бўлмаслиги, ёки нотўғри маълумот беришга ҳаракат қилинган бўлиши мумкинлигини назарда тутмоқ керак. Раҳбар ўз қўл остида ишловчи у ёки бу ходим тўғрисида тегишли тасаввур ҳосил қилиб, унга ўз муносабатини белгилашда унинг қобилиятини, кўзлаган мақсадини, характеристи ва темпераменти хусусиятларини ҳисобга олиши керак.

Ўз коллективи ходимларини ўрганиш вақтида конкрет (нисбий) баҳолаш методи деб аталган методдан фойдаланиш керак. Бунинг маъноси шундаки, ходимга баҳо беришда ҳар сафар шу коллективнинг шароити учун характеристи бўлган мезонлардан фойдаланилади. Бошқача сўзлар билан айтганда, ишловчиларга баҳо бамисоли конкрет олинган коллектив миқёсида берилади. Раҳбар ўз бўлинмаси ходимларига уларни бир-бири билан таққослаб баҳо беради. Бундай таққослаш натижасида муайян коллектив доирасида қолоқ бўлган ходимлар хўжалик бўйича ўртача кўрсаткичлардан яхшироқ кўрсаткичларга эга бўлиб чиқиши мумкин. Бу эса уларнинг баҳосини ўзининг бригада ёки фермадаги ўртоқларига нисбатан ўзгартирмаслиги керак. Фақат бутун колхоз ёки совхоз доирасида баҳо берилаётганда-гина хўжалик кўрсаткичлари билан таққослаш керак.

Муайян мақсадларда колектив аъзоларининг меҳнати бошқа хўжаликларнинг, район, область, республика илфорларининг кўрсаткичлари билан таққослаб кўрилиши мумкин ва ҳоказо. У ёки бу ходимнинг маънавий қиёфаси коммунизм қурувчисининг ахлоқ кодекси талабларига мувофиқ баҳоланади.

Раҳбарнинг ўз қўл остида ишловчиларга таъсирик кўрсатиш формаларини танлаши

Раҳбар ҳар бир конкрет ҳолда ўз ходимлариға таъсирик ўтказишининг энг таъсирили формаларини топа ва қўллай билиши керак.

Таъсирик ўтказиши системаси кишиларнинг майл ва эҳтиёжларидан фойдаланишга асосланган тақдирдагина энг яхши самара беради. Шунда буйруқ ва фармойишлар кутилган натижани беради. Бунда кейинги йилларда қишлоқ меҳнатчиларининг бутун турмуш тарзида катта ўзгаришлар бўлганлигини ҳисобга олиш керак. Билим ва малака савияси ошди, эҳтиёж ва майллар жиддий ўзгарди. Ходимларнинг айрим профессионал группалари майларининг хусусиятларини, ҳар бир кишининг характер белгиларини эътиборга олиш керак. Бу эса раҳбарга ҳар бир конкрет ҳолда кишига ёки ходимлар группасига қандай қилиб ва қандай эҳтиёжлар орқали яхшироқ таъсирик ўтказишини тўғри ҳал этишга ёрдам беради. Худди мана шу ерда раҳбар: «Бу одамнинг муддаоси нима?»— деган саволга жавоб топиш учун, ўз ходимиининг шахсини ўрганиш процессида унинг нимани кўпроқ қадрлаши тўғрисида йиғган маълумотлар фойдалидир.

Ходимга таъсирик ўтказиши тадбирлари системасида маънавий ва социал стимуллар муҳим ўрин эгаллайди. Қишлоқда моддий маъмурчилик таъминланган ҳозирги вақтда бу тадбирларнинг аҳамияти айниқса ортиб бормоқда. Бизнинг тузумимизнинг табиати, ижтимоий мулк маънавий ва социал стимулларнинг чуқур асосини ташкил этади. Ҳар бир киши мамлакатнинг хўжайини эканлигини, мамлакатимизда ҳамма нарса инсон учун қилинишини англаш кишиларни жамият баҳт-саодати йўлида яхшироқ ишлашга, халқ бойликларидан тежаб-

тергаб фойдаланишга ундаиди. Шуннинг учун ишни шундай ташкил қилиш керакки, токи колхозчилар ва совхоз ишчилари ўз меҳнатининг бутун мамлакатни ривожлантириш ва халқ фаровонлигини ўстиришдаги ижтимоий аҳамиятини кўриб турсин.

Колхоз ва совхозларнинг практикасида маънавий рағбатлантиришнинг турли формалари қўлланилади. Бунга ходимнинг хизмати колектив ва раҳбар томонидан эътироф этилиши, ўз меҳнати натижаларидан шахсий мамнунлик, ижод қувончи, ўз меҳнатидан ҳам, унинг натижаларидан ҳам эстетик завқланиш, билишга интилиш, ишдаги ўртоқлари ва раҳбар билан яхши муносабатда бўлиш, ҳурмат ва эҳтиром, мусобақада голиб чиқиш киради.

Ходимга таъсир ўтказишнинг бу формаларининг аҳамияти тўғрисида икки марта Социалистик Меҳнат Қаҳрамони Прасковья Андреевна Малинина жуда яхши гапларни айтган: «Қаранг, қандай манзара кузатилмоқда: моддий фаровонлик қанча юқори бўлса, колхозчиларнинг ўзлари нақ маънавий рағбатлантиришни кўпроқ қалрламоқдалар. Бир кун сут соғувчилардан: «Сизларга мунофот берайликми ёки биринчиликни олганлигинги учун сизларнинг шарафингизга байроқ кўтарайликми?»— деб сўраган эдим, шу ондаёқ: «Албатта, байроқ»— деган овозлар янгради. Шундан кейингина кимдир «Униси ҳам, буниси ҳам бўлса яхши»,— деб айтди». Бу мисол ҳозирги қишлоқ учун оддий вазиятни характерлайди.

Ўрта звено раҳбарлари бутун хўжалик миқёсида маъназлий рағбатлантириш системасини такомиллаштиришда актив иштирок этишлари керак. Ўз бўлинмасига келганда, раҳбар ва мутахассислар моддий рагбатлантиришнинг энг таъсири формаларини танлаш учун кенг имкониятга эгадирлар. Чунончи, у ёки бу кишининг ишини муҳокама қиласётганда коллективнинг фикридан кенг фойдаланиш мумкин.

Бу методни Москва обlastидаги «Память Ильича» совхозида яхши қўлламоқдалар. Масалан, механизатор ишда бракка йўл қўйган. Унга танбеҳ бериш, моддий жазога тортиш мумкин (умуман баъзан бу ерда шундай ҳам қилинади). Лекин совхоз директори, бошқарувчилар, бригадирлар кўпинча бошқача йўл тутадилар: бракка йўл қўйган механизатор ишлаб турган далага унинг

ўртоқларини йигадилар ва бу фактга принципиал баҳо беришни сўрайдилар. Бу ишга икки томонлама фойда келтиради. Аввало, вижданан ишламаган ходимга колективнинг қоралаши кучи билан самарали таъсир кўрсатилади ва, бундан ташқари, ишчи шарафи тўғрисида, дәҳқоннинг профессионал фаҳри ва ҳоказолар тўғрисида бошқалар билан яна бир бор гаплашиб олинади.

УССР Львов область Нестеровский районидаги «Прогресс» колхозида кишига маънавий таъсир кўрсатиш усуllibарининг биридан мувваффақиятли фойдаланиш тажрибаси диққатга сазовордир. Бу тажриба: ўз ишидан ўртоқлари хабардор бўлиб турганлигини, ўз меҳнати натижалари ҳаммага кўриниб турганлигини билган ҳар ким яхшироқ меҳнат қиласди,— деган психологик хусусиятга асосланади. «Прогресс» колхозининг дәҳқончилик бригадаларида ҳар бир ходимнинг далада ўз «визит карточкаси» бўлади. Шу билан бирга у жуда оддий ва тушунарли: ҳар бир даланинг чеккасига, одатда, серқатнов йўл ёқасида яхши кўриниб турадиган табличка ўрнатилади, унда шу участкага ким экин экканлиги, ким унга ишлов берганлиги, унинг социалистик мажбурияти қандайлиги ёзиб қўйилади. Натижада ҳар кимнинг меҳнати яққол кўриниб туради. Ўз меҳнатининг камчиликлари шу дала ёқасида юрган ёки шу ердан ўтиб кетаётган ҳар кимсага яққол кўриниб туришини билган кишиларнинг ҳеч бири ишда брак қилишга, сифатсиз экишга ёки қатор ораларини ишлашни ёмон бажаришга журъат этолмаса керак. Булар орасида бирга ишловчи ўртоқлар, раҳбарлар, жамоат ташкилотларининг вакилларигина эмас, балки таниш-билишлар, дўст-ёрлар, қариндош-уруглар ҳам бўладики, уларнинг ўзи ҳақидаги фикри ҳар бир киши учун асло бефарқ эмас.

Ходимларни рағбатлантиришда уларнинг ижодий меҳнатга ва мустақилликка интилишидан фойдаланиш керак. Бу эса кишлоқ меҳнаткашларининг социал активлиги ўсиши муносабати билан ҳозирги вактда айниқса катта аҳамиятга эга. Шуни ҳисобга олиб бир қанча колхоз ва совхозларнинг бўлинмаларида ўзининг юксак онглилиги, меҳнатсеварлиги, интизомлилиги билан ўрнак кўрсатган ходимлар учун шундай меҳнат режими ўрнатмоқдаки, бунда улар одатдаги контролдан озод этилган. Уларга энг қизиқ вазифаларни берадилар, бошқа рувга оид қарорларни ишлаб чиқишга жалб этадилар.

Бу метод қуи даражадаги бўйсунувчи раҳбарларга, мутахассисларга, малакали механизаторлар ва бошқаларга нисбатан айниқса самаралидир.

Бўлинма раҳбари фақат тақдирлашни, фақат ишонтиришни билиш билан кифояланиб қолмасдан, балки ишёқмас ходимларни жазолай билиши, ҳар бир кишини ўз ихтиёридаги воситалар билан ҳалол меҳнат қилишга мажбур эта билиши ҳам керак. Л. И. Брежнев Ўзбекистон ССРга Халқлар дўстлиги ордени топшириш маросимида сўзлаган нутқида шу хусусда бундай деди: «Ишонтириш кор қилмай қолган ҳолларда эса ашаддий ишёқмасларга, брак қилувчиларга, ичкиликбозларга, меҳнат интизомини бузувчиларга қарши кескин чоралар кўриш керак. Шундай қилиш тўғри бўлади, жамиятимизнинг, бутун халқимизнинг манфаатлари шуни талаб қиласди. Буни барча соф виждонли меҳнатчилар маъқуллайдилар»¹.

Яхши коллективда шундай вазият вужудга келадики, бунда ҳар бир ходим ўз фаолияти ва ҳаракати раҳбарнинг ва бутун коллективнинг доимий назорати остида бўлишини тушунади. Раҳбар ўз фаолиятини шундай ташкил қилиши керакки, токи ходимларда ўз ишларидаги камчиликларга эътиборсиз қаралаётганлиги туфайли жазо ва жавобгарликни ҳис этмаслик ҳоллари вужудга келмасин. Ҳар қандай ножӯя хатти-ҳаракат пайқаб олиниши, айбордor эса, гарчи қаттиқ бўлмасада, муносиб даражада танбеҳ олиши керак (раҳбарнинг койиб қўйиши, огоҳлантириши ва ҳоказолар). Ходимнинг ножӯя хатти-ҳаракатининг сабабини диққат билан ўрганиш ва шундан кейингина, агар бу хатти-ҳаракатга унинг ўзи айборд эканлиги аниқланса, унга нисбатан чора кўриш керак. Ходимнинг бирон-бир ножӯя хатти-ҳаракатининг бевосита ёки бавосита айборди раҳбарнинг ўзининг нотўғри ҳаракати бўлиб чиқиши ҳам эҳтимолдан холи эмас. Бундай вазиятда айниқса эҳтиёт бўлиш керак. Раҳбарга барча бошқа воситалардан фойдаланилмагунча ўз ҳокимияти кучидан фойдаланиш тавсия этилмайди. Раҳбарнинг мансаб кучини тез-тез намойиш қилиб туриши коллективнинг ишига салбий таъсир қиласди.

¹ Л. И. Брежнев. Ленин йўлидан. Нутқлар ва мақолалар. 4- том, «Ўзбекистон» нашриёти, 1974, 323- бет.

Раҳбар айни бир таъсир воситаси (тақдирлаш, жазолаш) турли ходимларга турлича таъсир этишини ҳисобга олиши керак. Ҳар бир ходимнинг шахсини (билим ва маданият даражасини, характеристи ва темпераментнини) ҳисобга олиб, унга якка-якка ёндашиш керак. Бошқирдистон АССР Мечетли районидаги Ленин номли колхоз чўчқачилик фермасининг мудири М. А. Қобяков (унинг ўз ходимлари билан ишлаш тажрибасини юқорида келтириб ўтганмиз) «Кимни ва қандай мақташ кераклигини ҳам ўйлаб олиш керак»,— деб яхши гапни айтган. Шунингдек кишини жазолаш, танқид қилиш, уялтириш керак бўлган тақдирда ҳам яхши ўйлаб кўриш керак. Волгоград обlastидаги «Буерачний» совхозида Николай Антонович Бричко ўттиз йилдан бери бўлимга раҳбарлик қилиб келади. У жуда тажрибали, моҳир раҳбар-психолог сифатида машҳур. У бўлимда унумли меҳнатни рагбатлантирувчи вазият вужудга келтириш учун кўп иш қилмоқда. Николай Антонович ўз ходимларига шахсий таъсир кўрсатиш методларини жуда моҳирлик билан ўзгартириб туради. У қийин пайтларда бировларга одоб билан йўл-йўриқ кўрсатса, бошқаларга ёрдам беради. Баъзан жазоласа, баъзан уялтириш билан кифояланади. У раҳбарнинг шахсан намуна кўрсатиши нақадар муҳимлигини яхши билади.

Интизом жазоси ва бошқа жазо чоралари, шунингдек мақтovлар ҳаддан ортиқ кўпайиб кетса, кишилар унга кўнишиб қоладилар, натижада бундай тадбирлар таъсир этмай қолади. Шунинг учун жазо чораларини кўплаб қўллайверадиган раҳбарлар нотўғри қоладилар. Лекин жазо чораларини қўлланишдан бутунлай воз кечиб ҳам бўлмайди. Ўз қўл остида ишловчи ходимларни ҳадеб мақтайвериш ҳам тавсия этилмайди. Шундай бўлсинки, ходимлар раҳбарнинг мақтовини ўз-ўзидан равшан бир нарса деб ҳисобламасинлар, уни қадрласинлар. Бироқ айни вақтда раҳбар ўз хулқ-автори билан ходимларда, ундан яхши баҳо, мақтов кута олмайсан, деган таассурут тугдирмаслиги керак. Тақдирлаш ёки жазолаш ходимда ҳақиқий стимул бўлиб хизмат қилиши учун ходим шу тақдирлаш ва жазонинг адолатлилиги ва муносиблигини ҳис этиб туриши керак. Шунинг учун раҳбарнинг айбдор ходимни фақат жазолашигина эмас, балки унинг ўз айбини тушуниб етишига эришиши ҳам муҳимdir.

Тақдирлаш ҳам, жазо ҳам ходимнинг хизмати ёки айби даражасига мувофиқ бўлиши керак.

Жазоларнинг ташқи формаси (ифодалаш оҳангидан, мумомала ва бошқалар), шунингдек уларни қўлланиш усуллари ҳам аҳамиятга эгадир. Агар буларнинг ҳаммаси ҳисобга олинмаса, жазолаш бевосита қарама-қарши натижалар бериши мумкин. Ишдаги камчиликлар кўрсатилар экан, ҳамиша одоб ва йўли билан гапириш керак, кишини ҳақорат қиласлик, унинг қадр-қимматини ерга урмаслик керак.

Раҳбарнинг ўз қўл остида ишловчи ходимлар билан алоқа қилиш техникаси ва психологияси

Бу масалалар бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари ишида муҳим ўрин тутади. Фармойиш бериш методларини, жанжал чиққандан раҳбарнинг хатти-ҳаракатини, раҳбарнинг ўз қўл остида ишловчилар билан сұхбатлар ўтказишининг ва коллектив олдида чиқиб сўзлашининг психологик аспектларини бирмунча батафсилроқ қараб чиқамиз.

Фармойишнинг батафсиллик ва конкретлик даражаси унинг қайси ходимга қаратилганлигига, малака, билим, тажриба қанчалик ҳисобга олинганига боғлиқ. Бўйсунувчиликларнинг фаолиятини регламентга солгандан меъёрни билиш керак. Муайян ишлаб чиқариш процессини юз марталаб бажарган ва, табиийки, уни раҳбардан кўра яхшироқ биладиган ходимга шу ишларни қандай бажариш кераклигини энг майда-чуйдасигача тушунтириб берадиган раҳбар ходимлар кўзига яхши кўринмайди. Тажрибаси кам ходимнинг мустақил ишлашига раҳбарнинг тўла ишониб қўйиши ҳам яхши эмас. Ниҳоят, мустақил ишлашдан маҳрум этилган у ёки бу ходим пассив ижрочи ҳолига тушиб қолиши мумкин.

Фармойиш бериш формасига эътибор қиласлик керак; бу конкрет шароитга боғлиқ. Вижданан ишлайдиган ва ўз ишини яхши биладиган ходимларга фармойиш беришнинг энг мақбул формаси ўртоқларча илтимосидир. Кўпинча бу ерда каттанинг маслаҳати формаси ҳам ўринли бўлади. Фармойиш беришнинг бундай формалари муайян операцияни мустақил ба-

жариш учун етарлича юқори малакага эга бўлган ва ўз раҳбарини оғзидан сўзи чиқмасданоқ тушуниб оладиган ходимларга нисбатангина қўлланилиши мумкин.

Гарчи фармойиш беришнинг бундай формалари бошқаришнинг демократик усулига энг кўп даражада мос келса-да, бундай формалар (айниқса, ўртоқларча илтимос формаси) ҳар доим ҳам мумкин бўлавермайди. Муайян шароитда фармойишлар анча жиддий (қатъий) формаларда ҳам бўлиши мумкин. Булардан бири — бошлиқ ининг маслаҳати. Кўпинча бу ходимларни у ёки бу ишни бажаришга ундаш учун кифоя қиласди. Бироқ шундай ҳоллар ҳам бўладики, раҳбар қатъийлик даражаси турлича бўлган мажбурий кўрсатма формасидаги фармойишлар беришга мажбур бўлади. Ниҳоят, айрим ходимлар учун буйруқ формаси қўлланилади. Бошқа барча фармойишлардан фарқли ўлароқ, буйруқ — шундай формаки, у муайян фармойиш бажарилмаган тақдирда ходим албатта жазоланишини билдиради.

Коллективнинг ҳар бир аъзоси шу нарсани билиши керакки, раҳбарнинг ўз қўл остида ишловчи ходимлар билан муомалаларининг турли формалари унинг инжиқлиги, шахсан ёқтириши ёки ёқтиримаслиги натижаси эмас, балки ходимнинг ишлаб чиқаришдаги хулқ-атвори ва кўрсатаётган ёмалий сифатлари билан боғлиқдир. Ходим хулқ-атворининг яхшиланиб бориши раҳбарнинг унга муомаласининг ҳам тегишлича юмшашига олиб келиши керак.

Колхоз ёки совхоз ишлаб чиқариш бўлинимасининг раҳбарига кўпинча йиғилишларда, кенгашларда ёхуд коллектив ёки бир группа ходимлар олдида иш вақтида, танаффусда ва бошқа вақтларда сўзлашга тўғри келади. Бу раҳбарнинг ўз қўл остида ишловчилар билан алоқасининг энг муҳим формасидир ва ундан тўғри фойдаланиш керак. Ўз нутқлари, сўзлари, докладлари билан тингловчиларнинг диққатини тортиш, бирон-бир тадбирнинг ижтимоий аҳамиятини кўрсатиш, бу тадбир коллективга келтирадиган моддий ва маънавий нафларни таъкидлаб ўтиш керак.

Ҳамма ҳам нотиқлик талантiga эга бўлавермайди, албатта, лекин раҳбар тушунарли, ифодали ва ишонарли қилиб гапиришга ўрганиши керак. Нутқларнинг тили

жонли тилга яқин ва саводли бўлиши керак. Жиддий нутқ ва докладларга олдиндан тайёргарлик кўриш керак. Уларнинг форма ва мазмунини яхши ўйлаб кўриш керак. Баъзан нутқнинг ёзма текстини, ёки, ҳеч бўлмагандага, тезислари ёки кенгайтирилган планини ёзиб қўйиш керак. Агар раҳбар бирон-бир информациядан шунчаки аниқроқ хабардор қилмоқчи бўлмасдан, балки тингловчилар диққатини чиндан ҳам тортмоқчи бўлса, нутқ текстини ўқиб бериш тавсия этилмайди. Бундай нутқ, унинг мазмуни қанчалик яхши ва тили қанчалик тушунарли бўлмасин, унча ишонарли чиқмайди ва ўзининг таъсирини анча йўқотади.

Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари колективдаги психологик вазиятни, ўз қўл остида ишловчиларнинг бир-бirlари тўғрисидаги, раҳбарнинг ўзи тўғрисидаги фикрларни доим ўрганиб бориши керак. Расмий информация каналлари билан бир қаторда коллектив аъзолари билан хизматдан ташқари бўладиган эркин суҳбатлар ва бошқа шахсий алоқалар кўп нарса беради.

Суҳбат давомида раҳбар одамлар ҳақида ва ишлаб чиқаришга доир ишлар тўғрисида анча маълумот олади, кўпинча бу ерда у ходимлар билан биргаликда бошқарувга оид қарорлар ишлаб чиқади ёки ишнинг умумий аҳволи тўғрисида коллектив аъзоларига ахборот беради, ўртоқларча илтимос қиласи, маслаҳатлар беради. Бундай вазиятда кишилар коллектив ҳаётининг у ёки бу масалалари тўғрисида ўз фикрларини ошкора айтадилар, ўз ҳаракатларига, раҳбарнинг ёки хизматдош ўртгининг хатти-ҳаракатларига баҳо берадилар.

Бирон-бир ходимга ёки у маълум қилган информацияга қарши шахсий салбий фикрни бартараф қила билиш жуда муҳимdir. Одамнинг психологияси шундайки, у ўз тажрибасини тасдиқлайдиган ёки ўзининг (баъзан ҳатто унча англаб олинмаган) истакларига мос келадиган информациини осонроқ ва мамнупият билан қабул қиласи. Одамларга нисбатан салбий муносабат тўғрисида ҳам худди шундай. Қиши ўзига шахсан ёқмайдиган одамлар маълум қиладиган нарсаларга унча аҳамият бермасликка мойил бўлади, ваҳоланки уларнинг хабари ҳақиқатда жуда муҳим ва ҳаққоний бўлиши мумкин. Иккинчи томондан, қиши ўзи хуш кўрган одамдан олган маълумотларнинг аҳамиятини бўрттириб юбо-

ради ва ишончли қилиб кўрсатишга ҳаракат қилади. Қишилар тўғрисида ва улар хабар қиладиган информациянинг характеристи тўғрисида шахсий салбий фикрда бўлиш айтилган гапларни тўғри идрок қилишга жуда тўсқинлик қилади. Раҳбар ўз қўл остидаги ходимлар билан шахсий суҳбат давомида ана шу салбий фикрни бартараф қила билиши керак.

Раҳбар самимиликни, гарчи у унчалик ёқимли бўлмасада, қадрлашга ва рағбатлантиришга ўрганиши керак. Шахсий ўртоқларча суҳбатлар вақтида колектив аъзоларига қарши олинган маълумотдан фойдаланмаслик керак. Акс ҳолда кишилар ҳақиқий аҳволни яшира ва ҳамма нарсани бўяб кўрсата бошлайдилар.

Суҳбатнинг қанчалик фойдали бўлиши кўп жиҳатдан, бошқа шароитлар teng бўлганда, суҳбатни ўтказиш маҳоратига, раҳбарнинг кишини ўзига мойил қила ва рўйирост гапиртира билишига боғлиқдир. Суҳбатнинг мазмунига қараб, у ўтказиладиган вақт ва жойни тўғри танлай билиш керак. Бундай ҳолда суҳбатни «умумий тарзда» олиб бормаслик керак. Суҳбат конкрет мақсадни кўзлаб ва олдиндан тузиб қўйилган план бўйича олиб борилиши лозим. Кўп ҳолларда суҳбат вақтида гапни дарҳол асосий мақсаддан, яъни раҳбарни қизиқтирувчи масалалардан бошламаслик керак. Бу масалаларга ўтишдан аввал ишонч вазиятини вужудга келтириш керак. Раҳбар ўз қўл остида ишловчи ходимнинг маълум қилиши мумкин бўлган ёки маълум қилмоқчи бўлган нарсасига қизиқаётганлигини, уни тингламоқчи эканлигини, унга хайриҳоҳлигини суҳбатдошининг ҳис қилиши учун имкон бериши керак.

Ходим суҳбат давомида раҳбар учун ёқимсиз масалани қўзғаши ёки аллақачон унга маълум бўлган нарслар тўғрисида гапириши, унинг айрим фикрлари мутлақо ўйлаб кўрилмаган ёки оддий бўлиб чиқиши мумкин. Бироқ раҳбар ўз хизмат мавқенини таъкидламаслиги, муайян масалани кўпроқ билиши ёки кўпроқ тажрибага эгалигини кўрсатишга интилмаслиги керак. Ходимнинг гапини кераксиз саволлар ва луқмалар билан бўлмаслик ёки ходим гапдан бироз тўхтаб қолганда унга сўз қотмаслик керак. Раҳбар суҳбат давомида аввало диққат билан тинглашга ҳамда мумкин қадар камроқ гапиришга ҳаракат қилиши керак. Чунки, баъзан ходим раҳбардан бирон-бир ёрдам сўраб эмас, балки ўз дардини

айтиш учун раҳбар ҳузурига келади. Бундан ташқари, шуни назарда тутмоқ керакки, кўпчилик кишилар бошқаларнинг сўзини тинглашдан кўра ўзлари гапиришни яхши кўрадилар. Суҳбатга мутлақо қатнашмаслик тўғри эмас, албатта, лекин шу билан бирга ҳаддан ортиқ ҳиссиётга берилиб кетишдан (ғижиниш, ғазабланиш ва ҳоказолардан) сақланиш керак.

Агар раҳбардан ўз суҳбатдоши гапириб берадётган бирон-бир воқеа ёки ҳаракатга баҳо бериш талаб қилинса, бундай баҳони суҳбатнинг охирида берган яхшироқ. Шахсий суҳбатда ёки юз берган баҳсда бошлиқлик ҳокимиятидан ҳеч бир ҳолда фойдаланмаслик керак. Раҳбарнинг ўз қўл остида ишловчи ходимга қандай таҳлилда насиҳат қилиши, танбеҳ ёки жазо бериши ҳам катта аҳамиятга эгадир. Кўп ҳолларда танбеҳни яккама-якка ўтирганда бериш керак, фақат айрим ҳоллардагина бошқаларнинг иштирокида бериш мумкин.

Бу борада бошқарувчи ходимлар учун мўлжалланган ҳозирги вақтдаги қўлланмалар колхоз ва совхоз бўлинмаларининг раҳбарлари ва мутахассислари учун қизиқарли бўлиши мумкин бўлган қўйидаги маслаҳатларни беради:

1. Кишини ҳеч қачон умумий тарзда койиманг, балки унинг конкрет ножӯя ишлари ёки камчиликлари тўғрисида гапиринг.

2. Ўз қўл остингизда ишловчи ходимларни нохосдан қилган хато ёки нуқсонлари учун койиманг.

3. Бошқаларнинг ишини ва фикрини ҳурмат қилинг, кишининг ноҳақлигини ҳеч қачон қўйполлик билан юзига солманг.

4. Агар сиз кишига унинг ноҳақлигини айтмоқчи бўлсангиз, унга буни бошқаларнинг ҳузурида айтманг. Ходимга унинг ўртоқлари олдида ҳайфсан бериш энг юқори жазо чорасидир. Бу чорани фақат энг зарур ҳоллардагина қўлланинг.

5. Агар танбеҳ ходимнинг олдинги ишлари ёки яхши шахсий сифатлари мақталандан кейингина берилса, ҳар қандай танбеҳ енгилроқ қабул қилинади.

6. Агар сиз кишини ўз нуқтаи назарингизнинг тўғрилигига ишонтиromoқчи бўлсангиз, суҳбатни ҳушмуомалик билан олиб боринг.

7. Агар сизга эътиroz билдирсалар ёки сизни танқид қилсалар, сиз босиқроқ бўлинг, эътиroz ёки танқидни

диққат билан тингланг. Қўл остингизда ишловчи ходимнинг хусусиятларини эътиборга олинг.

8. Агар сиз ноҳақ бўлсангиз, буни тез ва қатъий бўйнигизга олинг.

Албатта, бу маслаҳатларни ҳаётдаги ҳамма ҳолларга ҳам ярай берадиган тайёр қўлланма деб қабул қиласлик керак. Жуда кўп нарса конкрет шароитга, раҳбар ёки мутахассис иши тушган кишининг характеристига боғлиқ.

Бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларининг низо чиққан пайтдаги хатти-ҳаракати улар ишининг мураккаб жиҳатидир.

Раҳбар икки хилдаги жаңжал ҳолатига тортилиши мумкин. Биринчиси — унинг ўз қўл остида ишловчилар билан шахсий низоси, иккинчиси — унинг қўл остида ишловчи ходимлар ўртасидаги низолар. Бу низоларни раҳбар ҳал қилиши керак.

Низолардан қочиш учун ишдаги камчиликларни ёки интизомни бузишларни эътибордан четда қолдирувчи раҳбарлар нотўгри қиласидилар. Виждонсиз ва интизомсиз ходимлар, гарчи улар билан низолашибга тўғри келса ҳам, танқид қилиниши керак. Ҳатто энг қаттиқ низо чиққанда ҳам босиқ бўлишга, чидамли бўлишга ҳаракат қилиш керак, ходим қанчалик айбдор бўлмасин, унинг иззат-нафсини ҳақорат қиласлик керак.

Раҳбар ўзи билан ўз қўл остида ишловчи ходим ўртасидаги низо даражасини контролъ қилиб тура билиши керак. Агар раҳбарнинг ўз қўл остида ишловчи ходимга шахсий психологик таъсири кор қиласа, низо эса кучайиб бу ходимни бўлинмадан чиқариш масаласини ўртага қўйиши тақозо этадиган даражага етиб қолган бўлса, унга таъсир кўрсатишнинг муовфиқ чорасини ўз вақтида топиш (чунончи, низони қараб чиқишига коллективни ёки унинг энг обрўли айрим аъзоларини жалб этиш, жамоат ташкилотларининг таъсиридан фойдаланиш ва бошқалар) муҳимдир.

Кўпинча бўйсунувчи ходимлар ўртасидаги низоларда бўлинма раҳбарига ҳакамлик ролини бажаришга тўғри келади. Раҳбар низолашувчи ҳар иккала томоннинг далилларини таҳтил қилас экан, холис бўлиши, далиллар ва хаттп-ҳаракатларга бир томонлама қарамаслиги, ўзининг шахсий хайриҳоҳлиги ва хуш кўрмаслигини

вақтингча унутиб туриши керак. Ишни яхши таҳлил қилмай туриб, низога олиб келган ички сабабларни тушунив етмай туриб масалани ҳал қилишга уринмаслик керак. Низони коллективнинг бошқа аъзоларига ва бегона шахсларга ошкор қилмаслик, одатда кишилар ўтасидаги низоларда бўлиб турадиган асабийликка йўл қўймаслик керак. Шуни ёдда тутиш керакки, баъзан раҳбарнинг юмори, низолашувчиларнинг қилиқларидағи кулгили томонни топа билиш, ўз вақтида қилинган бегидир ҳазил, келиштирувчилик оҳангига жаҳлдан анча туширади, низолашувчи томонларни иш шароитига қайтаришга имкон беради. Шу билан юзага келган низони, ёки ҳатто жанжални ҳал этиш учун шароит яратилади.

Низонинг моҳиятини баҳслашувчи томонларнинг позицияси нуқтаи назаридан аниқлаб, уни ҳал қилишнинг мақбул йўлини топишга ҳаракат қилиш керак. Агар муайян пайтда низони ҳал этиш учун маълумотлар етарли бўлмаса ёки баҳслашувчиларнинг далилларини текшириб кўриш керак бўлса, бундай ҳолда раҳбар ишга зарар етмайдиган қилиб ва баҳслашувчи томонлар учун мумкин қадар беозор қилиб, ишни текширишни керакли қўшимча маълумотларни йигиш учун зарур бўлган вақтга кечиктириш чорасини кўриши керак.

Раҳбар баҳслашувчиларни тинчлантириши, агар иложи бўлса ҳатто, масалан, жанжаллашувчиларнинг жizzакилиги устидан ҳазил-хузил қилиши, ҳар икки томоннинг жанжалга нима сабаб бўлгаплиги тўғрисида самимий гапириб беришига эришиши, ишонч ва ўзаро тушуниш вазиятини вужудга келтириши керак.

Жанжални ҳал этиш учун ўз ходимларини, уларнинг характеристи ва темпераментини, кучли ва заиф томонларини яхши билиш керак. Раҳбар жанжаллашувчи томонлардан бирига унинг ноҳақлигини тушуниб олишига ёрдам бериши керак (ҳар икки томоннинг бирон-бир дарражада ноҳақ бўлиб чиқиши ҳам эҳтимолдан ҳоли эмас). Агар зарурат бўлса, жанжаллашувчиларни уялтириш, уларнинг илгариги яхши фазилатлари ва ишларини эслатиб ўтиш керак. Худди мана шу ерда раҳбарнинг обрўси, унинг коллектив аъзоларига маънавий таъсир кучи энг кўп дарражада намоён бўлади.

Бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларининг ишида юқори турувчи раҳбарлар билан ўзаро муносабатлар мұхим ўрин эгаллади.

Аввало бошқаришнинг ягона услубини ишлаб чиқиш катта аҳамиятга эга. Бўлинма раҳбарлари хўжалик раҳбарларидан айрим ҳолда иш кўрмайдилар. Бирининг иш методи бошқасининг иш методларига муқаррар таъсир қиласди. Масалан, ҳамма масалада ўз ходимлари билан маслаҳатлашишга ўрганиб қолган ўрта звено раҳбарига, агар хўжалик раҳбари коллективнинг фикри билан унча ҳисоблашмаса ва ҳамма нарсани ўзи ҳал қилишга ҳаракат қиласа, ишлаш қийин бўлади. Ва, аксинча, бутун хўжалик доирасидаги раҳбарларда бошқаришнинг демократик принциплари кенг қўлланилгани ҳолда бўлинма раҳбари коллектив фикри билан ҳисоблашмаса ва ҳамма нарсани ўзи ҳал қилишга ҳаракат қиласа теварак-атрофдагиларнинг қаттиқ норозилигига сабаб бўлади.

Шуни ҳамиша ёдда тутиш керакки, юқори турувчи раҳбарлар билан ўзаро муносабатлар принципиал асосда қурилиши ва айни вақтда юксак маданияти билан фарқланиб туриши керак. Фақат шундагина улар колхоз ва совхозларда ишлаб чиқаришни бошқариш системасининг самарадорлигини оширишнинг мұхим факторига айлана олади.

* *
*

Ўнинчى беш йиллик самарадорлик ва сифат беш йиллиги эканлиги тўғрисидаги қоида фақат иқтисодий жиҳатдан эмас, балки социал-сиёсий жиҳатдан ҳам катта аҳамиятга эгадир. «Самарадорлик ва сифатни ошириш вазифаси,— дейилади А. Н. Косигиннинг съездда қилган докладида,— фақат техникавий ва иқтисодий вазифа бўлиб қолмай, социал, идеологик вазифа ҳамдир»¹.

Съезд қишлоқ хўжалигини янада барқарор тарзда юксалтиришнинг асосланган программасини ишлаб чиқди. Бу программани амалга ошириш учун зарур бўлган молиявий ва моддий-техника ресурслари ажратилди,

¹ КПСС XXV съездининг материаллари, 205-бет.

ўртага қўйилган вазифаларни ҳал этиш воситалари ва механизми аниқланди ва асослаб берилди. Энди ҳамма нарса ташкил этиш ва бошқаришда. Съезд белгилаб берган программани бажариш колхоз ва совхозлар коллективларининг, бутун қишлоқ хўжалик ходимларининг меҳнат активлиги ва ижодий ташаббусига боғлиқ. Омманинг ижодий активлигини бирлаштириш, уни съезд ўртага қўйган вазифаларни бажаришга қаратиш — колхоз ва совхозларнинг барча раҳбарлари ва мутахассисларининг энг биринчи вазифаси ана шулардан иборат.

**МЕҲНАТ КОЛЛЕКТИВЛАРИДА СОЦИАЛИСТИК
МУСОБАҚАНИ ТАШКИЛ ЭТИШ**

Социалистик мусобақа қишлоқ меҳнаткашларининг меҳнат активлигини ва ижодий ташаббусини ривожлантиришда ҳамиша муҳим роль ўйнаб келди. Ҳозирги босқичда мусобақанинг аҳамияти янада ортиб бормоқда.

Партияning аграр сиёсатида ва уни акс эттирувчи қишлоқ хўжалигини ривожлантиришнинг комплекс программасида асосий эътибор иқтисодий ўсишнинг сифат кўрсаткичларига, интенсификацияга ва фан-техника тараққиётини тезлаштириш асосида чуқур резервлардан янада тўлароқ фойдаланишга қаратилган. Сифат жиҳатдан бундай янги вазифаларни ҳал этиш қишлоқ меҳнаткашларининг юксак социал активлигини, ҳар бир хўжаликда, ҳар бир иш жойида ўсиш резервларини аниқлаш ва улардан фойдаланишни тақозо этади. Мусобақани бутун чоралар билан ривожлантириш ҳам худди шунга хизмат қиласди.

Жамиятни ривожлантиришда мусобақанинг аҳамияти ўсиб бораётганлигини таъкидлар экан, Л. И. Брежнев КПСС XXV съездиде бундай деди: «Социалистик мусобақа тўғрисидаги Ленин гоялари нақадар чуқур томир ёйганлиги ҳаммамизни қувонтиради. Коммунистлар мусобақанинг олдинги сафида бораётганликлари билан фаҳрланамиз. Мусобақа хўжалик ишларига, мамлакатнинг ижтимоий-сиёсий ҳаётига, маънавий вазиятга чуқур таъсир ўтказмоқда. Бундан бўён ҳам социалистик мусобақани ҳар томонлама ривожлантириш, меҳнатга коммунистик муносабатда бўлиш ҳаракатини ривожланти-

равериш бизнинг муштарак жанговар шиоримиздир»¹.

Мусобақани ташкил этиш иши колхоз ва совхоз бўлинмаларининг раҳбарлари ва мутахассисларни фаолиятида мухим ўрин эгаллайди. Ҳозирги замон шаронтида қишлоқда мусобақани ривожлантириш масалалари «Экономика ва қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришини бошқариш асослари» деган ўкув қўлланасида (22-бобда) батафсил баён қилиб берилган. Шунинг учун бу бобда биз ушбу теманинг колхоз ва совхоз бўлинмаларининг меҳнат коллективларида мусобақани уюштириш билан бевосита боғлиқ бўлган аспектларинигина қараб чиқамиз.

1- §. РАҲБАРЛАРНИНГ МАЖБУРИЯТЛАРНИ ВА МУСОБАҚА ШАРТЛАРИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ СОҲАСИДАГИ ФАОЛИЯТИ

Социалистик мусобақанинг чуқур асоси ижтимоий мулкдир. Социализм даврида ишлаб чиқариш бутун халқ эҳтиёжларини қондиришга хизмат қиласи. Бу барча меҳнаткашларнинг манфаатлари бирлигини таъминлайди ва уларнинг ижодий активлигининг ҳар томонлама ривожланиши учун шароит яратиб беради.

Мусобақа ишлаб чиқариши ривожлантиришнинг ва кишилар турмушининг ҳамма томонларини ўз ичига олади. Уни экономикани ривожлантиришнинг ва жамият ҳаётининг қандайдир бир соҳаснга тааллуқли қилиб қўйиш мумкин эмас. Социалистик мусобақа киши меҳнат фаолиятининг барча аспектларига узвий равишда кириб боради. Жамиятимиз тараққиётининг ҳамма томонлари кишилар бажарадиган иш билан, уларнинг меҳнат фаолияти билан боғлиқ бўлганлиги сабабли мусобақа ҳам иқтисодий тараққиётнинг ва социал прогресснинг умумий формаси сифатида намоён бўлади. Хўжалик юритиш механизмининг мусобақа билан боғлиқ бўлмаган биронта ҳам элементи йўқ. Бу билан мусобақа бошқариш ва хўжалик юритишнинг бутун системасидан самаралироқ фойдаланишга имкон беради.

Мусобақанинг аҳамияти ишлаб чиқаришнинг ривожланишига таъсир кўрсатиш билангина чекланиб қолмай-

¹ КПСС XXV съездининг материаллари, 104-бет.

ди. Мусобақа кишининг ўзи ҳар томонлама камол топишнинг, унинг ижодий активлиги ҳар томонлама намоён бўлишининг, унда ахлоқимизнинг энг яхши фазилатлари тарбияланиб боришининг муҳим омилидир.

Мусобақа динамик процессdir. У социалистик жамият ривожланиши ва унинг етуклик даражасининг ўсиши билан бирга ривожланиб ва такомиллашиб боради.

Социалистик мусобақанинг конкрет мақсадлари, вазифалари ва формалари мамлакатимиз тараққиётининг турли босқичларида ўзгариб боради.

Мусобақанинг аҳамияти ҳозирги замон шароитида айниқса ошиб бормоқда. КПСС XXV съездида таъкидлаб ўтилганидек, ўнинчи беш йиллик самарадорлик ва сифат беш йиллигидир. Бутунитифоқ социалистик мусобақаси жорий беш йилликнинг аввал бошданоқ «Экономикани ва халқ фаровонлигини янада ўстириш учун ишлаб чиқариш самарадорлигини ва иш сифатини ошибрайлик!» деган шиор остида олиб борилмоқда. Фан-техника тараққиётини тезлаштириш, экономикани кўпроқ интенсив тарзда ривожлантириш, ишнинг самарадорлиги ва сифатини ошириш барча корхоналарда, ҳар бир иш жойида мавжуд резервларни аниқлашни ва улардан тўла фойдаланишни талаб қиласди. Аммо барча ходимлар ишлаб чиқаришни бошқаришда актив иштирок этмай туриб бу ишларни бажариб бўлмайди. Шунингдек ходимнинг ўзи ўзгараётганлиги, унинг малакаси, ҳаваси ва эҳтиёжлари ўсиб бораётганлиги ва социал активлиги ошиб бораётганлиги муносабати билан ҳам мусобақанинг аҳамияти ошиб бормоқда.

КПСС Марказий Комитетининг март (1965 йил) Пленуми партия аграр сиёсатининг асосий қоидаларини ишлаб чиқди. Бу сиёсатнинг изчиллик билан амалга оширилиши қишлоқда таъсирчан мусобақани авж олдириш учун қулай шароит яратиб берди. Партиянинг аграр сиёсати колхоз ва совхозларнинг, барча қишлоқ меҳнаткашларининг ижодий активлиги ва мусобақасини авж олдиришнинг ҳам маънавий-сиёсий, ҳам иқтисодий, моддий шарт-шароитини тартибга солишини узвий равища ўз ичига олади. Қишлоқ хўжалик меҳнатининг ролига юқори баҳо берилганлиги, қишлоқ хўжалигини ривожлантиришнинг аниқ, илмий асосланган программасининг мавжудлиги, бу программани амалга ошириш учун жуда катта ресурслар ажратилганлиги — буларнинг ҳаммаси

қишлоқ мәхнаткашларини ташаббускорлик, ижодий активлик ва ғайрат-шижоат билан ишлашга ундаиди. Мусобақаны авж олдиришнинг бу юксак маънавий рағбатлантирувчи мотивлари колхоз ва совхозларнинг иқтисодий аҳволининг тубдан ўзгариши билан, уларнинг ишлаб чиқаришни ривожлантиришдаги ташаббусининг кенг қулоч ёйиши билан, моддий-техника базасининг мустаҳкамланиши билан, қишлоқ мәхнаткашларининг мәхнат шароитининг, шунингдек моддий ва маданий-майший шароитининг анча яхиланиши билан мустаҳкамланади.

Социалистик мусобақа ўз-ўзича ривожланавермайди. Колхозчиларнинг ва совхоз ишчиларининг ташаббускорлигини ва мәхнат энтузиазмини уюштириш юзасидан катта иш олиб бориш талаб қилинади. Жамоат ташкилотлари, колхоз ва совхозларнинг раҳбарлари мусобақа масалаларини ҳал этиш билан шуғулланадилар. Лекин кўп нарса бўлинмаларнинг раҳбарлари ва мутахассисларига боғлиқ. Чунки уларнинг бутун иши мусобақанинг бошлангич ишлаб чиқариш коллективларини ва борча ходимларни қамраб олувчи энг кенг ва оммавий формалари билан боғлиқдир. Шунинг учун ҳам мусобақанинг қанчалик таъсирчанлиги муайян звено раҳбарларининг фаолиятига бевосита боғлиқдир. Бу ҳақда Красноярск ўлкаси Ирбейский районидаги «Ярульский» совхозининг сут соғувчиси Социалистик Мәхнат Қаҳрамони Г. Казидуб жуда яхши гапирган: «Мәхнатчиларнинг ижодий ташаббуси ўз-ўзидан ривожланмайди. Уни ўз вақтида пайқаш, қувватлаш ва унга кенг йўл бериш керак. Шунда мусобақа ҳам қизиқиш туғдиради. Бу кўп жиҳатдан раҳбарлар ва мутахассисларнинг ишчанлигига боғлиқ».

Социалистик мусобақани амалда ташкил этиш ишлари юқори малака, билим ва тажрибани талаб қиласиди. Ў кўргина иқтисодий, социал ва психологик масалаларни ҳал этиш билан боғлиқ. Бунинг учун ишлаб чиқаришнинг ва кишиларнинг конкрет шароитини, уларнинг профессионал ва шахсий сифатларини яхши билиш керак.

Бўлинма раҳбарларининг социалистик мусобақани ташкил этишга оид фаолиятига қўйидагилар киради: мусобақа формаларини танлаш; социалистик мажбуриятлар қабул қилишни ташкил этиш ва мусобақа шартларини ишлаб чиқиш; мусобақанинг боришига кундалик раҳбарлик қилиб туриш; мусобақага якун ясаш; мусоба-

қа иштирокчиларини моддий ва маънавий рағбатлантириш.

Бўлинма раҳбарининг мусобақани ташкил этиш соҳасидаги фаолиятининг шу йўналишларини қисқача қараб чиқамиз.

Қишлоқ хўжалигида мусобақанинг вазифалари ва конкрет формалари партиянинг аграр сиёсатини амалга оширишга, маҳсулот миқдорини кўпайтиришга, унинг сифатини яхшилашга ва ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга қаратилган. Фан-техника тараққиёти тезлашган шароитда қишлоқ хўжалигини ривожлантиришнинг асосий йўналиши интенсивлаштиришdir. Шу сабабли деҳқончилик ва чорвачилик маданиятини ошириш учун ердан рационал фойдаланиш ва техникани эҳтиёткорлик билан ишлатиш учун мусобақа кенг қулоч ёймоқда. Хўжаликларо кооперация ва агросаноат интеграцияси базасида мелиорация ва химизацияни ривожлантириш, ихтисослашувни чуқурлаштириш ва концентрациялашувни ўстириш мусобақа формаларида ўз аксини топмоқда. Қишлоқ хўжалик меҳнати эътиборини ошириш, қишлоқ хўжалик касбига муҳаббатни тарбиялаш ҳаракати кенг ёйилмоқда. Мамлакатнинг шу вазифаларни ҳал этишга аҳд қилган турли районларида мусобақанинг конкрет формалари ғоят турли-туманлиги билан фарқланади.

Бўлим, бригада, ферма ва звеноларнинг колективлари тармоқлар ва касблар бўйича мусобақаларда иштирок этмоқдалар. Мусобақа мамлакат, республика, область ва район миқёсида ташкил этилмоқда ва ўтказилмоқда. Лекин муайян хўжалик доирасида ёки тахминан бир хил табиий ва иқтисодий шароитда бўлган бир қанча хўжаликлар доирасида ташкил этилаётган мусобақа энг оммавий мусобақадир. Бўлинма раҳбарлари шу мусобақани ташкил этиш билан ҳаммадан кўпроқ шуғулланишларига тўғри келади. Қўйида сўз худди шу иш тўғрисида боради.

Мусобақа формасини тўғри танлаш, ўзи раҳбарлик қилаётган бўлинма доирасида ким ким билан мусобақалашувини аниқлаш уччалик осон иш эмас. Бунда у ёки бу ишлаб чиқариш бўлинмасининг ёки айрим ходимнинг шароитини ҳисобга олиш, коллектив аъзоларининг кўрсаткичлари даражасини, малакасини ва ҳоказоларни эътиборга олиш керак. Бу масалаларни ҳал этишда

коллективнинг актив иштирок этишини таъминлаш муҳимdir. Раҳбар мусобақада барча ходимларнинг иштирок этиши лозимлигига асосланади. Одатда, бир вақтда мусобақанинг бир қанча формаларидан фойдаланилади. Бўлимда бригадалар ёки фермалар, бригадада — отрядлар, звенолар ёки айни бир касбдаги ходимлар ўзаро мусобақалашувлари мумкин. Шу коллективлар ва ходимлар хўжалик миқёсидаги, баъзан эса бир қанча хўжаликлар миқёсидаги мусобақада иштирок этадилар.

Бўлинма раҳбарининг мусобақани ташкил этиш соҳасидаги фаолиятининг кейинги босқичи социалистик мажбуриятларни ишлаб чиқишидир. Шахсий ва коллектив мажбуриятлар бирлигини таъминлаш муҳимdir. Уларни планлар билан маҳкам боғлаб ишлаб чиқиш керак. Шу билан бирга, бўлинманинг коллектив мажбуриятидан олдин шахсий мажбуриятлар ишлаб чиқилган бўлиши керак. Масалага бундай ёндашиш ҳар бир иш жойидаги резервларни энг тўла ҳисобга олишга ва мажбуриятларда акс эттиришга, ҳар бир ходимнинг коллектив мажбуриятларини бажаришдаги ролини кўрсатишга имкон беради.

Шахсий ва коллектив мажбуриятларни бир-бири билан маҳкам боғлаш мусобақанинг таъсирили бўлиши учун шарт-шароитларни олдиндан таъминлаб беради. «Энг муҳими,— дейди Гродно область Берестовицкий районидаги Горький номли колхознинг сут комплекси мудири А. М. Карпуть,— шахсий мажбуриятларни бошқа цехлар ва ёрдамчи хизмат бўлимлари коллективларининг мажбуриятлари билан боғлашдир. Акс ҳолда мажбуриятлар расмий бўлиб қолади. Чунки, масалан, ем-хашак ишлаб чиқарувчи ёки техника хизмати кўрсатувчи бригадалар ёмон ишласа бутун коллективнинг куч-файрати беҳуда кетиши мумкин ва бунда мусобақа исталган натижаларни бермайди».

Индивидуал мажбуриятларни ишлаб чиқишида бўлинма раҳбари ҳар бир ходимнинг муайян иш участкасида меҳнат сифатини характерловчи кўрсаткичларни танлаб олишига ёрдам беради. Бу ҳар бир ходимнинг ишлаб чиқарган маҳсулотини ҳисобга олиб бўлмайдиган жойларда айниқса муҳимdir. Кўинича бунда бажарилган ишлар ҳажмидан фойдаланилади. Ўзига ишлаб чиқариш воситалари бириктириб берилган шахслар учун, масалан, техникадан юқори унумли фойдаланиш, ремонтга

ва техника хизмати кўрсатишига қилинадиган харажатларни иқтисод қилиш ва ҳоказолар меҳнат сифатининг кўрсаткичи бўлиб ҳисобланади. Тегишли расчёtlарда техник жиҳатдан асосланган нормативларнинг асос қилиб олиниши жуда муҳимдир. Мажбуриятларга ишлаб чиқариш кўрсаткичларидан ташқари, ходимнинг турмушдаги хулқ-автори, унинг умумий билими ва малакасини ошириши билан, НОТнинг жамоатчилик асосида ишловчи ячейкалари ва ижодий группалари фаолиятида иштирок этиш ва ҳоказолар билан боғланган моддаларни киритиш керак.

Ҳар бир ишчи ва колхозчи ўз мажбуриятларида мақсадни ва мусобақа жараёнида шахсан ўзи ҳал этишига тўғри келадиган конкрет вазифаларни аниқ кўриб туриши керак. Одатда, шахсий мажбурият олаётган ҳар бир ходимга маҳсус ҳужжат берилади, бунда унинг шахсий план топшириғи ва қабул қилган мажбуриятлари қилинган ишларга якун ясаладиган муддатларга бўлиб-бўлиб кўрсатилади. Шахсий мажбуриятларда моддаларнинг жуда кўп бўлиб кетиши мақбул эмас, чунки шундай бўлганда мусобақалашувчилар ўз мажбуриятларини қандай бажараётганликларини шахсий контроль қилиб туришлари қийинлашиб қолади, мусобақага якун ясашда ҳам қийинчилик туғилади. Қабул қилинган мажбуриятлар реал аҳволни: муайян ходимга бириктириб беришган ишлаб чиқариш воситаларининг имконияти ва аҳволини, унинг ўтган даврда эришган ишлаб чиқариш кўрсаткичларини, профессионал хусусиятлари ва қизиқишиларини акс эттириши керак.

Мажбуриятлар коллективда муҳокама қилиниши, улардан бирга ишловчи ўртоқлар хабардор бўлиши керак, тики мусобақалашувчилар мажбуриятларнинг бажарилиши учун доим масъулият ҳис қилиб турсинлар. Ошкоралик формалари турлича бўлиши мумкин: маҳсус стенд, ишлангаётган далага қўйиладиган табличка ва ҳоказолар.

Мажбуриятлар қабул қилингач, мусобақа учун нормал шароит яратиб берилиши ва мажбуриятнинг бажарилиши кўп жиҳатдан бўлинма раҳбарига боғлиқ. Агар шундай шароит бўлмаса, у ҳолда мажбурият бажарилмайди,— бунда ходимлар айбдор эмас. Бу эса мусобақага қизиқиши сусайтириб юборади ва унинг таъсирчанигини камайтиради.

Мусобақа шартларини ишлаб чиқиш мусобақани ташкил этиш ишининг энг масъулиятли томонидир, чунки бу ерда мусобақа ғолибларини аниқлаш тартиби, меҳнат мусобақасининг боришини ўзаро текшириш муддатлари, моддий ва маънавий рафбатлантириш шартлари ва бошқа масалалар ҳал этилади.

Бу ерда масалага сезгирилик билан ёндашишни талаб қилувчи мураккаб жиҳатлар кўп. Айрим ходимлар ва бўлинмалар меҳнатининг кўрсаткичларини уларнинг иш шароитидаги тафовутларни ҳисобга олмай туриб тақослаб бўлмайди. Фараз қилтайлик, икки ферма бир-бири билан мусобақалашган. Уларнинг бирида ҳар бир сигирдан 3000 килограмм сут, иккинчисида — 2900 килограмм сут соғиб олинган. Лекин биринчи бўлинма колективи 3300 килограмм сут соғиб олиш учун реал имкониятга эга, чунки ферма ем-хашаклар билан яхшироқ таъминланган, сигирларининг насли яхшироқ ва ҳоказо. Ёки бошқа бир мисол. Мусобақада икки механизатор иштирок этаётган бўлсин. Улардан бири тажрибали, ўз касби бўйича бир қанча йилдан бери ишлайди, бошқаси — яқиндагина хунар-техника билим юртини битириб чиқкан. Албатта, уларнинг имконияти объектив жиҳатдан teng эмас. Мусобақа шундай вазият вужудга келтириши керакки, токи ёш механизатор энг қисқа муддат ичида ўзининг бирга ишловчи катта ўртоқларининг малакаси даражасига етиб олишга ҳаракат қилсин. Лекин бундай пайтда бўлинма раҳбари мусобақалашувчиларнинг имконияти teng эмаслигини ҳисобга олмаслиги мумкин эмас. Шунинг учун ҳам кўпинча ишлаб чиқариш кўрсаткичлари энг юқори бўлган ходим эмас, балки, кўрсаткичлари пастроқ бўлса-да, ўз имкониятларидан тўла фойдаланган ходим мусобақа ғолиби деб топилади. Иш шароитлари teng бўлгандагина ишлаб чиқариш кўрсаткичлари юқорироқ бўлган ходим мусобақа ғолиби ҳисобланади.

Кейинги йилларда шартномага асосланган мусобақа кенг ёйилди. Шартнома мусобақалашувчи ходимлар, звенолар, фермалар ва шулар кабилар томонидан тузилади. У мусобақа шартларини ўз ичига олади. Шартнома, одатда, мажбуриятлар қабул қилиш билан бир вақтда тузилади. Унда мажбуриятлар ва рафбатлантириш тадбирларидан ташқари, олинган мажбуриятларнинг баражарлишини ўзаро текшириш муддатлари ва тартиблари

назарда тутилади. Унда, шунингдек мусобақалашувчилар илфор тажриба бўйича қандай информация алмашувлари кўрсатилади, ўзаро текшириш ва ғолибни аниқлаш учун арбитрлар аниқланади. Шартномаларда бир-бирига ёрдам кўрсатиш назарда тутилади.

Колхоз ва совхозлар ҳамда уларнинг бўлинмалари ичида айни бир касбли ходимлар ўртасида тузиладиган шартномалар бўйича мусобақа кенг ёйилди. Бунда ходимларга мусобақалашувчи рақиб танлаш ҳуқуқи берилади. Тажриба кўрсатадики, мусобақанинг бундай формаси мусобақалашувчиларнинг меҳнат рақобатипи маълум мақсадга қаратилганлик ва уюшқоқлик даражасини анча оширади, бу эса мусобақани яна ҳам самаралироқ қиласиди.

Бундай жуфт-жуфт бўлиб мусобақалашувда рақибларнинг иш шароити ва имконияти тахминан бир хил бўлгани мақбулдир.

Мусобақа планлаштириш билан узвий bogliq. Кейинги йилларда мусобақа жараёнида муқобил планлар ишлаб чиқиши кенг қулоч ёйди. Муқобил планлар колективларнинг мавжуд ўсиш резервларини аниқлаш соҳасидаги ижодий ишини акс эттиради. Коллектив қабул қилган муқобил планларни моддий-техник ресурслар билан мустаҳкамлаш муҳимдир.

Мусобақа шартларини ишлаб чиқаётганда ғолибларни баҳолаш ва уларни тақдирлаш мезонларини ҳар томонлама ўйлаб кўриш керак. Ҳаёт бу масалани ҳал этишга ёндашувнинг янги-янги формаларини келтириб чиқармоқда. Тажриба баъзан тенг шароитларда энг яхши натижаларга эришган ходимга совринли ўрин бериш ва уни мукофотлаш етарли эмаслигини кўрсатмоқда. Бундай ҳолда бошқа ходимлар, гарчи улар яхши меҳнат қилган ва яхши натижаларга эришган бўлсаларда, совринли жойларга ва мукофот олишга даъвогар бўла олмайдилар. Бу эса мусобақали ривожлантириш стимулларини маълум даражада пасайтириб юборади.

Шунинг учун мамлакатнинг бир қанча районларидағи, жумладан Ставрополь ўлкаси ва Гродно областидаги хўжаликларда олдиндан юқори абсолют кўрсаткичларни белгилаб қўядилар. Шу кўрсаткичларга эришган киши мусобақа ғолиби деб ҳисобланади ва қабул қилинган маънавий ва моддий рағбатлантириш формалари унга ҳам татбиқ этилади. Масалан, Гродно областидаги Во-

ронецкий номли колхозда 1975 йилда қўйидагича мусобақа шартлари назарда тутилган эди: агар сут софувчи бир йилда ҳар бир сигирдан 4000 килограммдан сут соғиб олса, унга биринчи ўрин, чорвачилик мастери деган унwon, иш ҳақига 20 процент қўшимча ва пул мукофоти берилади. Бу шартларни муҳокама қилиш вақтида фермалардан бирининг сут софувчилари: «Агар шу маррага 11 сут софувчининг ҳаммаси эришса, бундай ҳолда ким голиб ҳисобланади ва уларнинг ҳаммаси шу имтиёзларга даъвогар бўла оладими?»— деб сўрадилар. Уларга: ҳа, бўла олади,— деб жавоб бердилар. Фермада чинакам меҳнат мусобақаси бошланиб кетди. Ҳар бир сут софувчи бошқасидан қолиб кетмасликка ҳаракат қилди. Ҳамма резервлар ишга солинди, ҳамма янгиликлардан фойдаланилди. Натижада 11 сут софувчининг ҳаммаси кўзланган маррага етиб борди ва совринли ўринларни олди.

2- §. ПЛАН ВА МАЖБУРИЯТЛАРНИНГ БАЖАРИЛИШИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ

Мусобақа шартларини ишлаб чиқиш мусобақани ташкил этишнинг биринчи босқичидир. Қабул қилинган мажбуриятлар ва планларни бажариш юзасидан қилинадиган барча кейинги ишлар катта аҳамиятга эга. Бу иш йилнинг охирида мусобақага якун ясашдан иборат эмас. У доимий равища олиб борилиши керак.

Мажбурият ва планларни бажаришга оид ташкилий фаолиятда ўзаро текширишлар катта роль ўйнайди. Ҳўжалик ичидаги коллективлар (бригадалар, фермалар, бўлимлар) мусобақалашгандан ўзаро текширишлар, одатда, бўлинма раҳбари бошлилик қилаётган унча катта бўлмаган мусобақалашувчилар группалари томонидан амалга оширилган. Ўзаро текширишларнинг сони ва характери мусобақалашувчилар машғул бўлган ишлаб чиқаришнинг хусусиятларига қараб жиддий фарқ қилиши мумкин. Чунончи, кўпгина мутахассислар ҳўжалик ичидаги бўлинмалар учун ўзаро текширишларни қўйидаги тахминий муддатларда ўтказишни тавсия этадилар: баҳорги экиш ва чорва молларни яйловларга чиқариб боқиш бошланишидан 2—3 ҳафта олдин; асосий экинларни ўриб-йифиб олишга киришиш олдидан; чорва молларни оғилларда боқишга ўтишдан ва техникикани ремонтга ва сақлашга тайёрлашдан 3—4 ҳафта

олдин; йиллик иш якунлари бўйича. Бундай ўзаро текширишлардан асосий мақсад илғор тажрибани ўртоқлашишнинг қўшимча резервларини ва имкониятларини аниқлаш ва улардан фойдаланишдан иборат. Бундан ташқари, ўзаро текширишлар қабул қилинган мажбуриятларнинг ёки тузилган шартномаларнинг бажарилиши учун масъулиятни оширади.

Ўзаро текширишларнинг якунлари, одатда, бўлинма раҳбарлари томонидан бўлинма аъзоларининг умумий йиғилишида маълум қилинади. Бўлинма раҳбари бундай йиғилишлардан ўз ходимларига мусобақадош дўстларнинг тажрибаси тўғрисида тўлароқ маълумот бериш учун ва шу муносабат билан ўз колективидаги мавжуд камчиликларни кўрсатиш, илғор тажрибага умум эътиборини жалб этиш учун фойдаланиши керак.

Агар мусобақанинг бориши яққол ёзилиб ва ошкор этилиб турса яхши бўлади. Масалан, кўп хўжаликларда шу мақсадда маҳсус стендлардан фойдаланилади. Уларда мусобақадошларнинг фамилиялари жуфт-жуфт қилиб ёзилиб, улар олган мажбуриятлар ва уларнинг бажарилиши кўрсатилиб борилади. Свердловск обlastидаги «Камиловский» совхозининг «Маяк» чўчқачилик фермасида чиройли қилиб безатилган ана шундай стендда коммунистик меҳнат зарбдори унвони учун колектив ичидаги олиб борилаётган кураш якунларигина эмас, балки бутун совхоз бўйича мусобақанинг бориши ҳам акс эттирилади. Қозоғистон ССР Жамбул обlastидаги Ленин номли қўйчилик совхозида ҳар бир чўпонлар бригадаси маҳсус дафтар тутган бўлиб, унда иш якунлари ва мажбуриятларнинг қандай бажарилаетганлиги мунтазам равишда қайд этиб борилади. Мусобақанинг ошкоралигини таъминлашда кўп тиражли ва деворий газеталардан, район газеталари ва ҳоказолардан фойдаланиш жуда муҳимдир. Айрим энг қизиқ мақолаларни колективларнинг йиғилишларида муҳокама қилиш, улардан шахсий сухбатлар ва сиёсий информциялар вақтида фойдаланиш керак.

Мусобақага якун ясаш, мусобақа ғолибларини моддий ва маънавий рағбатлантириши — мусобақани ташкил этиши ишининг якунловчи ва жуда масъулиятли босқичидир. Қандай қилиб мусобақага тез-тез якун ясаб туриш, мусобақалашувчиларни моддий ва маънавий рағбатлантириш керак? Бу ерда кўп нарса мусобақанинг характере-

рига ва мусобақа олиб борилаётган тармоққа боғлиқ. Албатта, йирик социалистик мажбуриятлар бўйича меҳнат мусобақаларига бир йилда бир марта узил-кесил якун ясалади. Лекин бу билан кифояланиб қолиб бўлмайди. Мусобақа давомида айрим ишлар ва даврлар бўйича унга тез-тез якун ясад туриш керак. Масалан, кўп хўжаликтарда деҳқончилик бўлинмаларида баҳорги дала ишларининг якуплари бўйича, шунингдек ҳосилни ўриб-йигиб олиш, ем-хашак ва бошқа деҳқончилик маҳсулотлари тайёрлаш якуплари бўйича мусобақа ғолиблари албатта аниқлаб чиқилади. Чорвачиликда, шунингдек деҳқончиликдаги айрим ишларни (экиш, ем-хашак тайёрлаш, кузги шудгорлаш ва ҳоказоларни) ўтказиш бўйича мусобақа ғолибларини мунтазам рағбатлантириб туриш мумкин. Мусобақага ҳар беш кунлик, ҳафталик, ўн кунлик ёки ойлик иш натижалари бўйича якун ясад туриш мақсадга мувофиқдир. Бу, албатта, мусобақани анча жонлантиради, унинг самарадорлигини оширади.

Кўпинча мусобақага якун ясаш ишлари жамоат ташкилотларининг раҳбарлари, мутахассислари ва вакиллари иштирокида маҳсус комиссия томонидан бажарилади. Вазифа фақат ғолибларни аниқлашдан ва илгари ишлаб чиқилган шартлар асосида моддий ва маънавий рағбатлантириш тадбирларини белгилашдан иборат бўлмай, балки шу билан бирга энг яхши меҳнат намуналарини кенг ёйиш тадбирларини кўришдан, у ёки бу ходимнинг орқада қолиш сабабларини анализ қилишдан, кейинги даврлар учун мусобақани ташкил этишини яхшилаш усулларини топишдан иборат. Мусобақанинг шу босқичдаги асосий вазифаларидан бири мусобақа якупларининг ошкоралигини таъминлашдир.

Хозирги замон шароитида мусобақа ғолибларини маънавий рағбатлантириш катта аҳамиятга эга. Маънавий рағбатлантиришда рағбатлантирилувчининг ишига ва қизиқишига қараб унинг турли формаларини ўринли қўллай билиш муҳимдир. Маънавий рағбатлантиришнинг қандайдир бир формасига (масалан, ташаккур эълон қилиш ёки Фахрий ёрлиқ билан мукофотлашга) берилиб кетмаслик керак, чунки бу форма айни бир шахсга нисбатан тез-тез қўлланилса, у ўзининг рағбатлантирувчилек аҳамиятини маълум даражада йўқотиб қўяди. Тақдирлаш, одатда, ўсиб борувчи даражада амалга ошири-

лиши керак: социалистик мусобақада қанча юқори күрсаткычларга эришилса, тақдирлаш ҳам шунча салмоқлы бўлмоги лозим. Айниқса бу мусобақада кўп марта талаб ғолиб чиққан ходимларга тааллуқлидир.

Хурмат тахтасини безашга алоҳида эътибор бермоқ керак: номзодларни синчилаб танлаш, тасодифан муваффақиятга эришиб қолган шахсларга нисбатан бундай тақдирлаш формасини қўлланишга йўл қўймаслик керак. Хурмат тахтасини чиройли қилиб безаш муҳимdir. Аҳоли яшайдиган пунктлари тарқоқ жойлашган хўжаликларда бу пунктларнинг ҳар бирида Хурмат тахтаси ўрнатиш керак.

Моддий рағбатлантириш системаси иложи борича оддий, тушунарли ва аниқ бўлиши керак. Мусобақанинг якунлари бўйича бўлинманинг барча ходимларини мукофотлашга интилмаслик керак. Мукофот фондини бара-вар тақсимлаш керакли ижобий натижани бермайди. Мусобақа якунлари бўйича ҳаммага баравар мукофот бериладиган бўлса, бундай мукофотга ҳамманинг иш ҳақига қўшимча равишда тўланадиган навбатдаги қўшимча ҳақ деб қарай бошлайдилар. Энг яхши ходимлар гина мукофотланиши керак. Ийл якунлари бўйича тақдирлаш анча сезиларли бўлиши керак. Масалан, Свердловск обlastидаги «Калиновский» совхозида мусобақа якунлари бўйича бериладиган мукофотларнинг умумий миқдори айрим чорвачилик илфорларида 250 сўмга етади. Тажриба кўрсатадики, мусобақа ғолибларини мукофотлаётганда пул мукофотлари эмас, балки қимматли эсадалик совфаларн кўпроқ қадрланмоқда. Лекин муҳимп совфалар ҳақиқатан ҳам қимматли бўлиши, ходимнинг эҳтиёжи, ёши, диди ва қизиқини ҳисобга олипиб ташлалиши керак.

Мусобақага якун ясаш ва мусобақа ғолибларини ша-рафлаш тантанали вазиятда, одатда, бўлинма коллекти-виининг йиғилишида ўтказилиши керак. Тегишли пул мукофотлари ва қимматли совфаларни ўз вақтида топширган яхши. Лекин иш ғолибларни тақдирлаш билангина чекланиб қолмаслиги керак. Якун ясаётганда ўз мажбуриятларини бажармаётган шахсларни тилга олиб ўтиш ва танқид қилиш мақсадга мувофиқдир. Мусобақани ташкил этишининг лепинча принципларига изчил риоя қилиш мусобақанинг таъсирчанлигини оширишда катта аҳамиятга эгадир. Буларнинг айримлари ҳа-

қида, жумладан ошкоралик, маънавий ва моддий рағбатлантириш ҳақида гапириб ўтилди. Натижаларни таққослаш ва илгор тажрибани амалда тақрорлаш имкони устида бирмунча муфассалроқ тўхтаб ўтиш керак. Мусобақани ташкил этаётганда шу принципларга риоя қилиш ҳозирги вақтда айниқса муҳимдир. Чунки аслида сўз турли кишиларнинг ва бутун-бутун колективларнинг ишига тўғри баҳо бериш устида боради. Агар кишилар билатуриб турли шароитларда меҳнат қилсалар, бундай ҳолда улар ишининг кўрсаткичларини шунчаки, ҳеч бир тузатишларсиз, таққослаб бўлмайди.

Мусобақа натижаларини таққослаб бўладиган принцип қўлланилиши айниқса қишлоқ хўжалигига катта аҳамиятга эгадир. Бу ерда кўпинча область, район, ҳатто бир хўжалик доирасида ерларнинг сифати ва бошқа иш шароитларида анча-мунча фарқлар бўлади. Лекин кўпинча тажрибада хўжалик ва бўлинмаларнинг кўрсаткичлари шу фарқлар ҳисобга олинмасдан таққосланади. Бундай ҳолда, тушунарлики, иш шароити қулайроқ бўлган ходим ғолиб чиқиши олдиндан маълум бўлиб қолади. Бу мусобақа натижаларини объектив баҳолашга халал беради. Шуни яна бир бор таъкидлаб ўтмоқ керакки, тенг шароитларда меҳнат қиласидаги колективлар ва ходимлар кўрсаткичларинигина таққослаш мумкин. Агар иш шароити бир хил эмаслиги маълум бўлса, у ҳолда буни кўрсаткичларга баҳо беришда ва мусобақага якун ясашда албатта ҳисобга олиш керак.

Бўлинма раҳбари бригада ва фермаларнинг, шунингдек айрим мусобақалашувчи ходимларнинг ишига баҳо берадётганда меҳнат шароитидаги мавжуд тафовутларнинг ҳамиша ҳисобга олинишини донмо ва диққат билан кузатиб бориши керак.

Илгор тажрибани амалда тақрорлаш имкони мусобақа натижаларини таққослаш имконининг мантиқий давомидир. Мусобақа илгорлар ютуғини барча ходимларнинг бойлигига айлантириши керак. Шунинг учун юқори кўрсаткичларга нималар эвазига ва қандай асосда эришилганлигини ҳисобга олиш муҳимдир. Баъзан амалда рекорд натижаларга эришиш мақсадида айрим ходимлар ва колективлар учун алоҳида шароитлар яратиб берилади. Уларга кўпроқ ўғит, техника ва бошқа имтиёзлар берилади. Бундай «илгор» тажриба мусобақа руҳига тәмомила зиддир.

Бундай шароитда эришилган юксак кўрсаткичларни, равшанки, кенг миқёсда такрорлаб бўлмайди.

Аксинча, юксак кўрсаткичларга хўжаликни рационал олиб бориш, мавжуд ресурслардан яхшироқ фойдаланиш натижасида эришилган бўлса, бундай тажрибани ҳар томонлама ўрганиш ва бутун чоралар билан кенг ёйиш керак. Раҳбар хўжаликдаги турли ишлаб чиқариш участкаларида илфорлар тажрибаси қандай ўрганилаётганлигини, уни кенг ёйиш учун нималар қилинаётганлигини, энг яхши ходимларнинг меҳнат усувлари ва илфор бўлинмаларда хўжаликни юритиш тажрибаси ҳамиша ҳам диққат билан ўрганилаётганми ёки йўқлигини чуқур анализ қилиб бориши керак. Ленинча мусобақа принциплари бир-бiri билан маҳкам боғланган. Ҳақиқатан ҳам ошкоралик, натижаларни таққослаш ва илфор тажрибани такрорлаш имкони—бу принципларнинг ҳаммаси бир мақсадга: мусобақалашувчилар ишига тўғри баҳо беришга ва илфор тажрибани кенг ёйишга қаратилган. Чунончи, ошкоралик туфайли барча бошқа ходимлар мусобақа ғолиблари қандай қилиб, қандай факторлар ва қандай иш усувлари ҳисобидан юксак кўрсаткичларга эришаётганликларини билиб олишлари мумкин. Мусобақа ошкора бўлганда алоҳида, қулай иш шароити ҳисобидан сунъий рекордларнинг вужудга келиш имкони чеклаб қўйилади.

Колхоз ва совхоз бўлинмаларининг раҳбарлари ва мутахассислари у ёки бу ишлаб чиқариш колективининг аъзоси сифатида мусобақада иштирок этадилар, мусобақанинг ташаббускорлари ва ташкилотчилари бўлиб чиқадилар. Кейинги йилларда раҳбарлар ва мутахассисларнинг ўзлари билан худди шундай раҳбар ва мутахассис ходимлар ўртасида шахсий мусобақа формалари тобора кенг ёйилмоқда. Раҳбар ва мутахассисларнинг ижодий планлар формасида тузилган шахсий мажбуриятлари бундай мусобақага асос қилиб олинмоқда. Мутахассиснинг ўз шахсий мажбуриятини ифодаловчи ижодий плани, одатда бор-йўғи бир неча моддадан иборат бўлади, лекин, бу моддалар шу раҳбар ёки мутахассис ишининг асосий йўналишини характерлаб беради. Кўпинча бу моддалар бирон-бир технологик ёки иқтисодий янгиликни ишлаб чиқаришга жорий қилиш билан, рационализаторлик таклифларини ишлаб чиқиш, меҳнатни и.тмий асосда ташкил этиш иштирок

этиш билан боғланган бўлади. Энг муҳими, бўлинма рахбари ва мутахассиси шахсий социалистик мажбуриятларини ишлаб чиқаётганда тегишли илмий тавсияларни ва илфор тажрибани диққат билан ўрганиб чиқиши, белгиланган тадбирларнинг хўжаликнинг бош мутахассислари ва маъмурияти томонидан маъқулланиши керак.

Барча бошқа ходимлардаги сингари, раҳбарнинг ҳам шахсий ижодий планининг муҳим моддаларидан бири ўз малакасини ошириш, партия маорифи шохобчаларидаги ўқиш ва ҳоказолардир. Масалан, Шарқий Қозоғистон обlastидаги «Ленинский» совхозининг биринчи трактордалачилик бригадаси бошлифи, ихтисоси бўйича агроном Г. П. Мазнициннинг ижодий планига қўйидаги мажбуриятлар киритилган. Г. П. Мазницин агрохимия лабораториясининг ходимлари билан биргаликда минерал ўғитларнинг қандай турларини ва қанча миқдорда солинишини аниқлаш мақсадида қўшимча равишда 2500 гектар майдонда тупроқни текшириш, экин экиш ва ҳосилни ўриб-йиғиб олиш даври учун сеткали график ишлаб чиқиш, дон ўриб-йиғиб олингандан кейин уни қўшимча равишда ишлашни рационал ташкил этиш, бунинг учун илгариги учта хирмонни бир хирмонга бирлаштириш мажбуриятини олди. Бундан ташқари, ижодий планга Усть-Каменогорск қишлоқ хўжалик институти қошидаги курсда ўз малакасини ошириш тўғрисида модда киритилди.

Мутахассислар ўртасидаги мусобақа турли формаларда ўтказилади, кўпинча улардан бири бошқасини мусобақага чақиради ва улар ўртасида уларнинг ижодий планларини акс эттирувчи тегишли шартнома тузилади. Ёхуд хўжаликда ёки ҳатто районда раҳбарлар ва мутахассисларнинг мусобақада бевосита иштирок этиши учун махсус шартлар ишлаб чиқилади, бу эса улар ишини анча активлаштиради, қизиқарли қилади, мусобақанинг таъсирчанлигини яна ҳам оширади.

* * *

Қишлоқ меҳнаткашларининг ижодий активлиги, уларнинг ижтимоий бойликка ғамхўрлик билан қараши қишлоқ хўжалигининг ҳужумкор, динамик ривожланиши-

нинг муҳим факторлари бўлиб, бизнинг ижтимоий тузумимизнинг инсонпарварлик табиатини акс эттиради.

Қишлоқда мусобақани ташкил этиш раҳбар ва мутахассисларнинг барча қишлоқ хўжалик ходимларининг ижодий ташаббуси ва меҳнат активлигини ишга солишига, уларни ишлаб чиқаришни ривожлантириш ва ҳалқ фаровонлигини ўстириш учун хизмат қилдиришга имкон беради.

МУНДАРИЖА

Муқаддима	3
Биринчи б. б. Партияning иқтисодий стратегияси ва ўнинчи беш йилликда қишлоқ хўжалигини ривожлантириш	5
1- §. Партияning иқтисодий стратегияси ва ўнинчи беш йилликда уни амалга ошириш хусусиятлари	6
2- §. Қишлоқ хўжалигини ривожлантириш проблемалари га халқ хўжалиги нуқтаи назаридан ёндашиш — партия аграр сиёсатининг муҳим хусусиятидир	10
3- §. Мамлакат қишлоқ хўжалигига ривожланиш суръатлари ва структура ўзгаришлари	14
4- §. Қишлоқ хўжалигини ривожлантириш вазифаларини амалга ошириш воситалари ва йўллари	19
Иккинчи б. б. Ривожланган социалистик жамиятда меҳнатнинг характерли белгилари	31
1- §. Социализм шароитида меҳнатнинг характери	31
2- §. Раҳбарлар меҳнатининг аҳамияти ва хусусияти. Раҳбар кадрлар олдига қўйилган ленинча талаблар	45
Учинчи б. б. Раҳбарлар меҳнатининг мазмуни, методи ва услуги	54
1- §. Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари меҳнатининг мазмуни ва функциялари	54
2- §. Раҳбарнинг иш методлари ва услуги	61
3- §. Бошқарувчи кадрлар билан ишлаш	67
Тўртинчи б. б. Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари меҳнатини ташкил қилиш	81
1- §. Раҳбарлар ва мутахассислар меҳнатини илмий асосда ташкил қилиш	81

2- §. Бўлинмаларда бошқарув меҳнатини ташкил этишнинг мавжуд ҳолатини анализ қилиш	87
3- §. Бошқаришининг ташкилий структурасини такомиллаштиришнинг бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари меҳнатига таъсири	96
4- §. Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари меҳнатини нормалаш ва регламентга солиш	105
Бешинчи боб. Бошқарувга оид қарорлар. Бошқарув меҳнати техникаси :	116
1- §. Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари ишида бошқарувга оид қарорлар	116
2- §. Раҳбар ва мутахассиснинг шахсий ишини планлаштириш техникаси	125
3- §. Информация системасини ва иш юритишини яхшилаш	130
4- §. Бошқарув меҳнатининг техника воситалари	139
5- §. Диспетчерлик хизмати ва автоматлаштирилган бошқариш системаси (АСУ)	142
Олтинчи боб. Раҳбарнинг планлаштириш ва иқтисодий анализ соҳасидаги меҳнати	153
1- §. Бўлинма раҳбарлари ва мутахассисларининг ишлабчиқаришни планлаштириш соҳасидаги ишлари	154
2- §. Коллективнинг социал ривожланишини планлаштириш	186
3- §. Раҳбарлар ишида ишлаб чиқаришни иқтисодий анализ қилиш	189
Еттинчи боб. Раҳбарнинг меҳнатни ташкил этишни такомиллаштириш соҳасидаги фаолияти	211
1- §. Раҳбарнинг ишлаб чиқариш бўлинмалари ташкил этиш соҳасидаги ишлари	212
2- §. Раҳбарнинг иш жойларида меҳнатни илмий асосда ташкил қилишни жорий этиш соҳасидаги фаолияти	228
3- §. Меҳнатни илмий асосда ташкил қилишни ишлаб чиқиш ва жорий этиш	237
Саккизинчи боб. Бўлинмаларда меҳнатни рағбатлантиришнинг иқтисодий масалалари	248
1- §. Меҳнатни нормалаштириш ишлари	248
2- §. Раҳбарнинг деҳқончилик ва чорвачиликда меҳнатга ҳақ тўлаш системасидан фойдаланиш соҳасидаги фаолияти	255

3- §. Бўлинма раҳбарларининг ички хўжалик ҳисоби ша-	
роитида моддий рагбатлантириши такомиллашти-	
риш соҳасидаги ишлари	262
4- §. Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари меҳнатига	
ҳақ тўлаш принциплари	277
Т ў қ қ изинчи б о б. Меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва улар-	
дан бўлинма раҳбарлари ишида фойдаланиш	285
1- §. Колхозчиларнинг ва совхоз ишчиларининг меҳнат	
қилиш ҳуқуқларини муҳофаза қилиш	286
2- §. Меҳнат интизоми ва уни мустаҳкамлашнинг ҳуқуқий	
воситалари	297
3- §. Раҳбарларнинг ҳуқуқий нормаларпи бузганлик учун	
жавобгарлниги	302
У ни н ч и б о б. Бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари иши-	
даги социал-психологик масалалар	305
1- §. Раҳбарликнинг социал-психологик масалаларининг	
мазмуни ва аҳамияти	305
2- §. Раҳбар ва колектив	309
3- §. Раҳбарнинг ўз қўл остида ишловчи ходимлар билан	
ўзаро муносабати	330
У н б и р и н ч и б о б. Меҳнат коллективларида социалистик	
мусобақани ташкил этиш	346
1- §. Раҳбарларнинг мажбуриятларни ва мусобақа шарт-	
ларини ишлаб чиқиш соҳасидаги фаолияти	347
2- §. План ва мажбуриятларнинг бажарилишини ташкил	
етиш	355

На узбекском языке

ТРУД РУКОВОДИТЕЛЯ

Перевод с издания изд-ва «Экономика»—1976—Москва

Изд-во «Узбекистан»—1977—Ташкент

Редакция мудири *P. Р. Абдураҳманов*
Таржимон *A. Аюлов*
Редактор *У. Муҳамедова*
Рассом *B. Ворохов*
Бадиий рассом *M. Гумаров*
Техн. редактор *C. Собирова*
Корректорлар *M. Содикова* ва *Z. Мұжинова*

ИБ № 338

Теришга берилди 9/XI-1976 й. Босишга рухсат этилди 5/I-1977 й. Коғоз формати
 $84 \times 108^1/32$. № 2. Бос. л. 11,5. Шартла бос. л. 19,32. Нашр. л. 19,77. Тиражи 15000.
«Ўзбекистон» нашриёти. Тошкент, Навоий кӯчаси, 30. Шартнома № 13—76.

ЎзССР Министрлар Совети нашриётлар, полиграфия ва китоб савдоси ишлари
бўйича Давлат комитетининг Тошполиграфкомбинатида босилди. Тошкент, На-
вой, 30. Заказ № 762. Баҳоси 76 т.

Р 28 Раҳбар мөхнати. Қишлоқ хўжалик корхоналари бўлинмаларининг раҳбарлари учун ўқув қўлланмаси. Қайта ишланган ва тўлдирилган 2-нашри. А. М. Емельянов таҳрири остида. Т., «Ўзбекистон», 1977.

365 б.

Ўқув қўлланмасида бўлинма раҳбарлари ва мутахассислари мөхнатининг мазмуни ва функцияси, уларнинг иш услуби ва методлари, улар мөхнатнинг ташкил этилиши, техникаси ва технологияси қараб чиқилади. Раҳбарларнинг бўлинмаларда мөхнатни ташкил этишини такомиллаштириш, планлаштириш ва иқтисодий анализ қилиш, раҳбарликнинг иқтисодий маъмурий-хуқуқий ва социал-психологик методларидан фойдаланиш соҳасидаги фаолияти муфассал кўрсатиб берилади. 2-нашрии тайёрлашда КПСС XXV съездининг матерналлари ва китобхонларнинг истаклари хисобга олindi.

Қўлланма колхоз ва совхоз бўлинмаларининг раҳбарлари ва мутахассислари учун мўлжалланган,

Труд руководителя.

383

№ 946—76
Навоий номли ЎзССР
давлат кутубхонаси.

P 10807—32
M351 (06) 77 25—77