

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA MAXSUS  
TA‘LIM VAZIRLIGI**

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

**Bakieva I.A.**

# **MEHNATNI TASHKIL ETISH VA BOSHQARISH**

*O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus kasb-hunar ta‘limi  
o‘quv-metodik birlashmalari faoliyatini muvofiqlashtiruvchi  
kengash tomonidan o‘quv qo‘llanma sifatida  
tavsiya etilgan*

**O‘quv qo‘llanma**

**IQTISODIYOT – 2019**

**UO‘K:33(75)**

**KBK: 65.9(2)24**

**Bakiyeva I.A., Mehnatni tashkil etish va boshqarish. O‘quv qo‘llanma. – T.: IQTISODIYOT, 2019. – 221 b.**

Ushbu o‘quv qo‘llanmada mehnatni tashkil etish va boshqarish nazariyasi, mehnat taqsimoti va uning turlari, mehnat taqsimotining umumiy, xususiy va qisman turlari, mehnat kooperatsiyasi va uning turlari, ish o‘rinlari va ularni tashkil etish, rejalashtirish va xizmat ko‘rsatish, ishlab chiqarishda xizmat ko‘rsatish funksiyalari, mehnat intizomini rag‘batlantirish, mehnat sharoitlariga baho berish, mehnatni tashkil etishda mehnat normalarining ahamiyati, rahbar xodimlar mehnatini tashkil etish, xalqaro va davlat darajasida mehnatni boshqarishning o‘ziga xos xususiyatlari kabi masalalar ko‘rib chiqilgan.

O‘quv qo‘llanma “Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi” ta’lim yo‘nalishi talabalari, magistrilar va mehnat muammolari bilan shug‘ullanuvchi xodimlar uchun mo‘ljallangan.

### **Taqrizchilar:**

**Abdurahmonova G.Q.** - iqtisodiyot fanlari doktori, professor.

**Ahmedov A.K.** – iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori, PhD

**UO‘K:33(75)**

**KBK: 65.9(2)24**

**ISBN 978-9943-4333-7-3**

© “IQTISODIYOT” nashriyoti, 2019

## Kirish

Ijtimoiy mehnat munosabatlarini amalga oshirishda mehnat omillaridan oqilona va samarali foydalanish hozirgi zamon iqtisodiy taraqqiyotining muhim sharti bo'lib, mehnatni tashkil etish va boshqarish har qanday faoliyatning doimiy ravishda amal qiluvchi omilidir. Har qanday zamon hamda inson faoliyati olib borilayotgan barcha sohalarda texnika va texnologiyalar bilan qurollanish darajasi bilan barobar ravishda yaxshi tashkil etilgan mehnat yuqori natijalarga erishishni ta'minlab kelgan.

Har qanday jamiyat taraqqiyoti, qaysi sohada bo'lishidan qat'iy nazar, yetuk va barkamol mutaxassislar tayyorlashga qaratilgan siyosat bilan o'lchanadi hamda unga shu nuqtai nazardan tegishli baho beriladi. Kelajakda yuqori marralarni egallashni oldinga maqsad qilgan O'zbekiston birinchi navbatda, iqtisodiyoti kundan-kunga yuksalib, xalqaro maydonda munosib va salmoqli o'rin egallab bormoqda. Masalaga shu nuqtai nazardan yondashgan holda mamlakatimizning har bir oliy ta'lim muassasasida mehnat munosabatlari sohasida iqtisodchi malakasiga (kasbiga) ega bo'layotgan har bir bitiruvchi, o'qish davomida o'ta yuksak maqsadlarni ko'zlab, xalq va Vatan manfaatlarini, talablarini o'ylab, o'quv rejasida ko'rsatilgan barcha fanlardan mukammal bilimga ega bo'lmoqdalar.

Iqtisodchilar tayyorlashdagi shunday iqtisodiy fanlardan biri «Mehnatni tashkil etish va boshqarish» fanidir. Bugungi kunda nafaqat ishning o'zini, balki uning ko'zini biladigan yetuk mutaxassislar – o'zlari tanlagan sohaning mohir ustalari bo'lgan yosh avlodni jahon andozalariga mos ravishda tayyorlash zamon talabidir. «Mehnatni tashkil etish va boshqarish» fani talabalarning mehnatni tashkil etish, mehnat taqsimoti va kooperatsiyasi, ish vaqti sarflari, ularni rejalashtirish, mehnatni normalash usul va uslublari bilan bog'liq bo'lgan ham nazariy, ham amaliy bilim saviyalarini yanada oshirishga qaratilgan. Shuningdek, iqtisodiy islohotlar sharoitida har bir korxonada va tashkilotda xodimlar mehnat faoliyatining eng samarali bo'lishini ta'minlovchi shart-sharoit yaratish maqsadida mehnatni atroflicha o'rganish, takomillashtirish va har tomonlama asoslangan mehnat normalarini belgilashning nazariyasi va amaliyotini ishlab chiqish hamda ish vaqtidan samarali foydalanish asosida mehnat unumdorligini o'stirish imkoniyatlarini qidirib topish muhim ahamiyatga egaligicha qolmoqda.

E'tiboringizga havola qilinayotgan ushbu o'quv qo'llanmada «Mehnatni tashkil etish va boshqarish» fani bilan bog'liq bo'lgan qator amaliy va nazariy masalalarning mohiyati ochib berilgan, fanning predmeti va mazmuni, mehnatni tashkil etish va uning shakllari, taqsimoti, kooperatsiyasi, ish joylarini tashkil etish, ixtisoslashtirish, rejalashtirish, mehnatning usul va uslublarini takomillashtirish, mehnat sharoitlarini yaxshilash, mehnat intizomi, uni mustahkamlash yo'llari, ishlab chiqarish jarayoni, ish vaqti sarfining turkumlanishi, uni kuzatish uslublari va mehnat normalari kabi ijtimoiy muammolar keng yoritilgan. Ba'zi masalalarni O'zbekiston Respublikasining iqtisodiy rivojlanish davridagi o'ziga xos xususiyatlarini e'tiborga olgan holda va xorijiy davlatlar iqtisodiyoti bilan taqqoslash orqali bayon etishga harakat qilingan.

O'quv qo'llanmada bayon qilingan ma'lumotlar talabalarga mehnatni tashkil etish, uni boshqarishning asosiy nazariy qoidalari hamda usul va uslublarini egallashga ko'maklashadi, bo'lajak iqtisodchilar ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish sohalaridagi faoliyatida ulardan ijodiy foydalanishlariga imkon beradi.

«Mehnatni tashkil etish va boshqarish» fani bo'yicha o'quv qo'llanmadan oliy o'quv yurtlarida iqtisodiy yo'nalishlar bo'yicha tahsil olayotgan talabalar bilan bir qatorda, shu soha muammolari bo'yicha izlanishlar olib borayotgan ilmiy xodimlar va amaliyotchilar hamda professor-o'qituvchilar ham foydalanishlari mumkin.

# **1-BOB. «MEHNATNI TASHKIL ETISH VA BOSHQARISH» FANINING PREDMETI, MAZMUNI VA VAZIFASI**

## **1.1. «Mehnatni tashkil etish va boshqarish» fanining obyekti va predmeti**

Ma'lumki, ishlab chiqarish jarayoni – bu, avvalo, mehnat jarayonidan iborat bo'lib, u kishi mehnati, mehnat predmeti va mehnat vositalarini o'z ichiga oladi. Mehnat – kishilarning ma'lum bir maqsadga qaratilgan ongli faoliyati bo'lib, bu faoliyat natijasida ular tabiatdagi mavjud narsalarni o'zgartirish, o'z ehtiyojlariga moslashtirish orqali moddiy ne'matlar va madaniy boyliklar yaratadilar. Mehnatning shu tariqa ifoda topgan mohiyati har qanday kishilik jamiyatida ham ishlab chiqarishning asosiy sharti bo'lib qolaveradi. Chunki, mehnatsiz moddiy ne'matlar yaratilishi, ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonining bo'lishi mumkin emas.

Kishi mehnati yo'naltirilgan tabiatdagi barcha narsalar mehnat predmeti, deyiladi. Kishilar o'z mehnat predmetiga qanday vositalar bilan ta'sir ko'rsatsalar, ana shunga mehnat vositalari, deyiladi. Mehnat vositalari orasida mehnat qurollari muhim rol o'ynaydi. Mehnat predmeti bilan mehnat vositalari birgalikda ishlab chiqarish vositalarini tashkil qiladi. Ammo ishlab chiqarish vositalari har qancha zamonaviy, rivojlangan, takomillashgan bo'lsa-da, hatto jahon standartlari talablariga to'la javob bersa-da, o'z holicha harakatga kelmaydi. Ular faqat ishchi kuchi, ya'ni insoning mehnat qobiliyati bilan birlashgandan so'nggina harakatga keladi, mehnat jarayoni amalga oshadi, moddiy ne'matlar ishlab chiqariladi yoki ma'lum xizmatlar ko'rsatiladi. Demak, mehnat jaryoni, ya'ni moddiy ne'matlar ishlab chiqarish yoki xizmatlar ko'rsatish jarayonida kishilarning bevosita mehnati muhim rol o'ynaydi.

Shu sababli mehnatni oqilona tashkil etish va boshqarish, uni maqsadga muvofiq sarflash, bekordan-bekor isrof bo'lishiga yo'l qo'ymaslik va shular asosida ishlab chiqarishning, xizmat ko'rsatishning samaradorligini oshirish bozor iqtisodiyotining hozirgi sharoitidagi muhim va dolzarb muammolardan biridir.

Odatda, mehnat ikki xilga, ya'ni jonli mehnatga va o'tmishdagi mehnat (buyumlashgan mehnat)ga bo'linadi. Mehnatni tashkil etish va boshqarishning obyekti jonli mehnat hisoblanadi. Shunday ekan, bu fan jonli mehnat masalalari bilan shug'ullanadi.

Jonli mehnat fiziologik jarayon bo'lib, bunda kishilar jismoniy va aqliy energiya sarflaydilar. Aqliy energiya sarfi bilan jismoniy energiya

sarfining turli nisbatda bo'lishi esa mehnatning mazmuniga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatadi.

Mehnat jarayoni tarkibiy qismlari (usul va uslublar)ning murakkabligi va xilma-xilligi, ularning bajarilish tartibini mustaqil tanlash, hisoblash, loyihalashtirish va muvofiqlashtirish imkoniyatlari mehnatning mazmuniga muhim o'zgarishlar kiritadi. SHuni ta'kidlash joizki, mehnatni tashkil etish, normalash va uni boshqarishning obyekti jonli mehnat bo'lgani uchun bu fanning o'tmishdagi buyumlashgan mehnat bilan aloqasi yo'q, degan xulosa chiqarmaslik kerak. Aksincha, ular bir-birlari bilan juda ham yaqin va aloqador hamda bog'liq, chunki buyumlashgan mehnat sarfi normasining ko'payishi, masalan, bir oddiy va hayotiy misolni olsak, ya'ni ketmon dastasi tayyorlashda jihozning kesish chuqurligi haddan tashqari, ya'ni normada ko'rsatilganidan ko'p, yanada chuqurroq bo'lsa, bu holat jonli mehnat sarfining ham ko'payishiga olib keladi. O'z navbatida, jihozning ishlash tartibini asoslanmagan ravishda oshirish natijasida, qo'shimcha jonli mehnat sarfini qisqartirishga intilish esa, asbob-uskunalarining muddatidan oldin sinishiga, jihozlarning haddan tashqari yemirilishiga, eskirishiga yoki ishdan chiqishiga sabab bo'ladi, ya'ni buyumlashgan mehnat sarfi miqdorini ko'paytiradi.

«Mehnatni tashkil etish va boshqarish» iqtisodiy fanlardan biri bo'lib, mehnatni yengillashtirish, osonlashtirish va unumdorligini oshirish maqsadida sifat jihatidan bajariladigan ish, xizmat mazmunini va bajarish usullarini, uslublarini, mehnat taqsimoti va kooperatsiyasi shakllarini, mehnat sharoitini, vaqt sarflarini kuzatish va o'lchash, mehnatni normalash uslublarini tashkil etishni o'rganadi va ularni yanada takomillashtiradi.

Korxonalarda xodimlar mehnat faoliyatining eng samarali bo'lishini ta'minlovchi atroflicha sharoit yaratish maqsadida mehnatni o'rganish, takomillashtirish va har tomonlama aslangan mehnat normalarini belgilashning nazariyasi va amaliyotini ishlab chiqish hamda ish vaqtdan samarali foydalanish asosida mehnat unumdorligini o'stirish imkoniyatlarini qidirib topish «Mehnatni tashkil etish va normalash» fanining predmetidir.

Ming afsuski, mehnat unumdorligini oshirishni sekinlashtiruvchi va to'xtatuvchi omillar bozor iqtisodiyotining hozirgi sharoitida ham mavjud. Chunki, mahsulot ishlab chiqarayotgan, xizmat ko'rsatayotgan korxonalar ishlab chiqarish xarajatlarini to'xtovsiz kamaytirish, tayyorlanayotgan mahsulotlarning hajmini ko'paytirish bilan emas, balki

o'zlari ishlab chiqarayotgan mahsulotlar yoki ko'rsatayotgan xizmatlar kamchilligidan, tanqisligidan foydalanib, ularning baholarini oshirish evaziga rejalashtirilgan miqdorda daromad (foйда) olishga erishmoqdalar. Bunday hol, o'z navbatida, nafaqat boshqarib bo'lmaydigan inflyasiya jarayonining yanada rivojlanishini kuchaytiradi, balki har tomonlama ilmiy asoslangan mehnat normalarini keng joriy etib, mahsulot ishlab chiqarish, ishlab chiqarish jarayonini tashkil qilish va boshqarish xarajatlarini qisqartirishga umuman imkon bermaydi.

## **1.2. Mehnatni tashkil etishning mazmuni va vazifalari**

Mehnatni tashkil etish tekshirish, tahlil etish, hisoblash, tatbiq etish, nazorat, tashkiliy va texnikaviy ishlar qamrovidagi masalalar majmuini o'z ichiga olib, uning mazmuni quyidagilar bilan belgilanadi:

- korxonalarda texnika, texnologiya va ishlab chiqarishni tashkil etish ishining rivojlanishi;
- xodimlarning madaniy-texnik darajasi o'sib borishi munosabati bilan mehnat taqsimoti va kooperatsiyasini takomillashtirilishidan;
- bu vazifalar ijobiy hal etilishi uchun ijrochilarni joy-joyiga qo'yish va ish vaqtidan foydalanishning eng maqsadga muvofiq yo'llarini belgilash;
- ko'p jihatdan, agregatda va ish joyida ishlash hamda kasblar o'rindoshligining eng samarali shakllarini tanlash, ishlab chiqarish jamoasidagi har bir a'zoning vazifalari, huquq va burchlarini aniq belgilashdan;
- ish joylarini tashkil etish va ijrochini uning fiziologik va antropometrik xarakteriga hamda estetik idrokiga mos bo'lgan asbob-uskunalar bilan ta'minlash, ish joylariga xizmat ko'rsatishni uzluksiz yaxshilab borishdan, ish vaqtining isrof bo'lishini yo'qotadigan eng samarali xizmat ko'rsatish tartiblarini joriy qilishdan;
- mehnat jarayonini takomillashtirish, mehnatning ilg'or usul va uslublarini joriy qilish, bunga xodimlarning yuqori mehnat unumdorligini ta'min etuvchi eng oqilona mehnat jarayonini loyihalash va tatbiq qilish, shuningdek, mehnatning ilg'or usul va uslublarini aniqlash, o'rganish, tanlash va yoyish yo'li bilan erishishdan;
- xodimlarni tanlash, tayyorlash, ularning malakalarini oshirishni tashkil etishni, bu jarayondagi ish shakllarini yaxshilash.

Ijtimoiy va xususiy sektorlardagi ishlab chiqarish hamda xizmat ko'rsatish korxonalarida mehnatni tashkil etish uchun bir qancha vazifalarning har birini bir vaqtning o'zida va bir-biriga bog'liq holda kompleks hal etish lozim. Iqtisodiy vazifalar provardida ish vaqtini tejash bo'lib chiqadi. Lekin bu yo'nalishda eng yuqori darajalarga erishish uchun sog'lom mehnat sharoiti va natijalaridan manfaatdorlikni ta'minlash zarur bo'ladi. Shu munosabat bilan bozor iqtisodiyotining hozirgi sharoitida korxonalarda mehnatni tashkil etishning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

1. Iqtisodiy vazifalar. Bularga mehnat samaradorligini barcha chora va tadbirlar bilan oshirish, mehnat va moddiy resurslardan eng unumli foydalanish, mahsulot ishlab chiqarish, ko'rsatiladigan xizmatlar hajmini oshirish va sifatini yaxshilash kabilar kiradi.

2. Sanitariya-gigiena va psixo-fiziologik vazifalar. Bularga xodimlarning sog'lig'ini muhofaza qilish, texnika xavfsizligini ta'minlash, butun ish vaqti davomida normal ishlash qobiliyatini ta'min etish maqsadida har jihatdan (kompleks ravishda) ularning ijtimoiy tuzilishi, jinsini va yoshini yetarli darajada hisobga olib, yaxshilab borishlar kiradi.

3. Ijtimoiy vazifalar. Bularga xodimlarni har tomonlama va garmonik rivojlantirish, mehnatning mazmundorligi, yoqimliliigi, uni bajarish bosqich va tartiblarining oddiyligiga erishish, ijodiyligini, ijrochilarning ijodiy tashabbuskorligini rivojlantirish, mehnatni eng zarur hayotiy ehtiyojga aylantirib borish kabilar kiradi.

4. Tashkiliy vazifalar. Bularga ish joyini tashkil etishning sohalar, mutaxassislar va kasblar bo'yicha namunaviy loyihalarini ishlab chiqish hamda uchastka va sexlarda xizmat ko'rsatishning namunaviy loyihalarini joriy qilish doirasini kengaytirish, mehnatni tashkil etishga doir masalalarni bir-biridan ajratmagan holda hal etish kabilar kiradi.

Odatda, mehnatni tashkil etish ishlari bir qancha yo'nalishlar bo'yicha olib boriladi. Ulardan asosiylari quyidagilardir:

1. Korxonalarda texnika, texnologiya, ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishni tashkil etish jarayonlarining rivojlanishi, xodimlarning madaniy-texnika darajasi o'sib borishi munosabati bilan mehnat taqsimoti va kooperatsiyalashtirishni takomillashtirish. Bu vazifalarni hal etish eng avvalo, ijrochilarni joy-joyiga qo'yishni va ularning ish vaqtidan samarali foydalanishini ta'minlovchi eng muvofiq yo'llarni belgilashni, ko'p jihozda va ko'p agregatda xizmat ko'rsatish hamda kasblar o'rindoshligining eng samarali shakllarini tanlashni, ishlab



chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jamoasidagi har bir a'zoning vazifalarini, huquq va burchlarini aniq va to'g'ri belgilashni ko'zda tutadi.

2. Xodimlarning ish joylarini tashkil etish, ularga xizmat ko'rsatishni doimo takomillashtirib borish, xodimni antropometrik asbob-uskunalar (odam gavdasining ayrim qismlari hamda xarakteriga, estetik idrokiga mos asbob-uskunalar) bilan ta'minlash, ish joylariga ish vaqtining behuda sarflanishiga barham beradigan, hech bo'lmasa kamaytiradigan eng samarali xizmat ko'rsatish tizimlarini joriy qilish.

3. Mehnat jarayonlarini takomillashtirish, mehnatning usul va uslublarini joriy qilish. Bu ishga xodimlarning yuqori mehnat unumdorligini ta'min etuvchi eng ratsional mehnat jarayonini loyihalash va joriy qilish, shuningdek, mehnatning ilg'or usullarini o'rganish, tanlash va amaliyotga joriy etish yo'li bilan erishiladi.

4. Xodimlarni tanlash, tayyorlash va ularning malakasini oshirishni tashkil etish ishlarini yaxshilash, ilmiy-texnika taraqqiyoti talablariga javob beradigan ta'lim shakllari va uslublarini tanlash.

5. Mehnatni normalashni takomillashtirish, uning ilmiy darajasini yuksaltirish, joriy qilish sohalarini kengaytirish, ilmiy jihatdan asoslangan mehnat normalari va normativlarining salmog'ini oshirish.

6. Og'ir, sermehnat ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish jarayonlarini mexanizatsiyalashni tezlashtirish hisobiga mehnat sharoitini barcha choralar bilan yaxshilash, ishlovchilar uchun zarur sanitariya-gigiena sharoitini yaratish, mehnat va dam olishning qulay tartiblarini qo'llash, ishlab chiqarish muhitini estetik (funksional muzikadan foydalanishni ham nazarda tutib) jihatdan o'zgartirish.

7. Kishilarning o'zaro eng qulay mehnat aloqalarini qaror toptirish, mehnat va ishlab chiqarish intizomini mustahkamlash, xodimlarning mehnatda ijodiy faoliyatini rivojlantirish.

Mehnatni tashkil etish va normalashni takomillashtirish ishlari fiziologlar va psihologlarning ishtiroki bilan ular bergan tavsiyalar asosida olib borilishi kerak.

Yuqorida qayd etganimizdek, mehnat fiziologik jarayon bo'lib, bunda odam jismoniy va aqliy energiya sarflaydi. Aqliy energiya sarfi bilan jismoniy energiya sarfining turli nisbatda bo'lishi esa, mehnatning mazmuniga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatadi.

Mehnat jarayonining tarkibiy qismlari (usullari, harakatlari, qimirlashlari)ning murakkabligi va xilma-xilligi, bu qismlarning bajarilish tartibini mustaqil tanlash, hisoblash, rejalashtirish va

muvofiglashtirish imkoniyatlari mehnatning mazmuniga muhim o'zgarishlar kiritadi.

Har bir jamiyatda mehnatning mazmuni, intellektualligi fan-texnika inqilobi ta'sirida uzluksiz kengayib va ortib boradi. Ishlab chiqarishning, xizmat ko'rsatishning, avtomatlashtirish, boshqarish va nazorat qilishning avtomatik vositalarini joriy etish jismoniy mehnatning, ayniqsa, og'ir jismoniy mehnatning ulushini kamaytiradi, ishlovchi xodimning yuqori ma'lumotli bo'lishini talab etadi, mehnatni tobora ijodiy mehnatga aylantira boradi. Mehnat har bir kishining hayotiy ehtiyojiga aylanishi uchun obyektiv shart-sharoit shu tariqa asta-sekin rivojlana boradi.

«Mehnatni tashkil qilish va boshqarish» fanining asosiy maqsadlaridan biri odamning ish qobiliyatidan to'la foydalanilgan va uni saqlagan holda ish vaqtini tejash, yuksak mehnat samaradorligini ta'minlashdir.

Ish qobiliyati, deganda odamning o'z salomatligiga shikast yetkazmay, miqdor va sifat ko'rsatkichlarini pasaytirmagan holda konkret ishni bajara olish imkoniyatini uzoq vaqt saqlashi tushuniladi.

Odamning ish qobiliyati bir qancha fanlar tekshirib, o'rganayotgan ko'p murakkab omillarga bog'liq. «Mehnat fiziologiyasi va psihologiyasi», «Mehnat sanitariyasi va gigienasi», «Ergonomika», «Muhandislik psihologiyasi», «Ishlab chiqarish estetikasi», «Mehnat sotsiologiyasi» ana shunday fanlar jumlasidandir.

«Mehnat fiziologiyasi» mehnat faoliyatining inson organizmiga ta'sirini tadqiq qiladi hamda uning yuqori mehnat qobiliyatini uzoq vaqt saqlashga qaratilgan tavsiyalar beradi.

Mikro va makroiqtisodiyot sohalaridagi korxonalar tez taraqqiy qilishi bilan bunyodga kelgan mehnatni tashkil qilishning yangi shakllari, mexanizatsiyalashtirilgan va qisman avtomatlashtirilgan ishlab chiqarishning hozirgi darajasiga moslashtirilgan holda mehnat jarayonining fizik mohiyatini chuqur o'rganishni talab qiladi. Mehnatni normalashda bu jarayon mexanizmlar harakati ularga xizmat ko'rsatuvchi xodimning fiziologik xususiyatlariga va imkoniyatlariga moslashtirilishini taqozo etadi.

«Mehnat psihologiyasi» kishida ruhiy xususiyatlarning shaklanish qonuniyatlarini: uning ehtiyojlari, odatlari, ko'nikmalari, qobiliyati, temperamenti, xarakteri, xotirasi, tafakkuri, xato harakatlarning oldini olish, ratsionalizatorlik va ixtirochilik qobiliyati va h.k. xususiyatlarini aniqlaydi.

Mehnat psixologiyasi ta'limoti ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish jarayonlarida kishilarning o'zaro munosabatlarini va bu munosabatlarning mehnat unumdorligiga, ishlab chiqarilgan mahsulotning, ko'rsatilgan xizmatning sifatiga ta'sirini tadqiq qiladi.

«Mehnat sanitariyasi va gigienasi» fani odam ish qobiliyatini va salomatligini saqlashga yordam beradigan tashqi muhit sharoitini aniqlab beradi. Bunda mikroiklim parametrlari (havo harakati, uning namligi, bosimi, tezligi), ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish binolarining yorug'ligi, shovqini, vibratsiyasi, changligi, gazlanganligi nazarda tutiladi.

«Ergonomika» nihoyatda qulay mehnat sharoitlarini yaratish uchun odam ishlatadigan mehnat qurollarini uning o'ziga moslab berish maqsadida «odam-mashina» tizimini tadqiq qiladi. «Ergonomika» mehnat fiziologiyasi va psixologiyasi, antropologiyasi, texnika fanlari erishgan yutuqlardan keng foydalanadi.

«Muhandislik psixologiyasi» avtomatlashtirilgan boshqarish tizimlariga xizmat ko'rsatishda juda katta axborot oqimini qabul qilish va qayta ishlash natijasida inson organizmida sodir bo'ladigan psixologik o'zgarishlarni tadqiq qiladi. Vazifa operator uchun tez va to'g'ri qarorga kelishni osonlashtirishdan iborat. «Muhandislik psixologiyasi»ning tavsiyalaridan «Ergonomika»da, masalan, boshqaruv pultlarini loyihalash, ularni ratsional joylashtirish va hokazolarda foydalaniladi.

«Ishlab chiqarish estetikasi» buyumlar, jihozlar, asboblarni kishi organizmining xususiyatlariga mos bo'lishiga erishish uchun ularni badiiy konstruksiyalash yuzasidan tavsiyalar ishlab chiqadi, korxonalarini estetik bezash normalarini aniqlaydi.

«Mehnat sotsiologiyasi» mehnat taraqqiyoti va mehnat inson uchun birinchi hayotiy ehtiyojga aylanishining eng umumiy qonunlarini o'rganadi. U aqliy mehnat bilan jismoniy mehnat o'rtasidagi, sanoat mehnat bilan qishloq xo'jaligi mehnati o'rtasidagi ziddiyatni yo'qotishning tub yo'nalishlarini ishlab chiqadi. «Mehnat sotsiologiyasi»ning korxonadagi amaliy vazifalari mehnat taqsimoti chegaralarini topish, bir yo'la bir necha kasbda ishlash, mehnat jamoalarini tuzish, mehnat jamoasida, sexda, brigadada qulay «psixologik iqlim» yaratish va uni saqlash yuzasidan tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

### **1.3. Mehnatni tashkil etish va uning mehnat faoliyatidagi o‘rni**

Ma'lumki, mehnatni tashkil etish («tashkilot») tushunchasining kelib chiqishi lotincha “organizo”dan olinib, shaklni ma'lum qilaman degan soʻzlar bilan bogʻliqdir. Bu bilan tashkil etish, ayni vaqtda oʻzida funksional va nazariy jihatlardan muayyan maqsadga erishish yoki muayyan vazifani tashkil qilish tizimni yaratish va takomillashtirish sohasida ongli faoliyatning jarayoni va natijasidir. Inson faoliyatining barcha sohalarida tashkil etishning roli ana shundan iborat boʻlib, bu hol tashkil etishga tadqiqot va ishlanmalar predmeti sifatida eʼtiborni jalb etadi.

Tashkil etish nazariyasi va amaliyotini mammolarni ishlab chiqishning ilmiy yoʻnalishlari orasida prakseologiya (yunoncha amaliyot yoki harakat va oʻrganish, maʼnolarini anglatuvchi soʻzlardan) samarali amaliy faoliyat tamoiyillari va usullari haqidagi fan muhim oʻrin egallaydi.

«Tashkil etish» tushunchasi uni tadbiq etish obyektiga koʻra aniqlanadi. Odatda mehnatni ishlab chiqarish va boshqarishni tashkil etish bir-biridan farqlashni taqozo etiladi. Bunda koʻp hollarda mehnatni tashkil etish mehnat jarayonining, ishlab chiqarishni tashkil etishning oʻzi esa, boshqarishning funkuyasi deb tushuniladi. Bu tushunchalarni farqlash korxonalarda mutaxassislar tayyorlash sohasida qaror topgan amaliyot va tegishli xizmatlarni ajratish bilan bogʻliqdir. Amaliyotda esa mehnatni tashkil etish bilan birgalikda olib borilgan taqdirdagina mehnat samarali boʻlishi mumkin.

Asosiy eʼtiborni odamlarga qaratish korxonalar manfaatlarini kamsitish deb tushunilmaydi, chunki faqat odmlargina korxonalar muvaffaqiyatini taʼminlay oladilar. Buni uchun ular barcha kerakli narsalar bilan taʼmin etilgan boʻlishlari lozim.

Shunday qilib, umumiy kategoriya tushunchasi sifatidagi tashkil etishni mehnat, ishlab chiqarish va boshqarishni tashkil etishga ajratishga anʼanviy yondashuv eskirib qolgan boʻlib, tushunchalarning real mazmuni va mohiyati haqidagi hozirgi tassavvurlarga toʻgʻri kelmaydi. Bu tushunchalar mehnat faoliyatiga (shu jumladan ishlab chiqarish va boshqaruv faoliyatiga) maʼlum darajada taalluqli boʻlganligi sababli, bu yerda gap aynan mehnat faoliyatini tashkil etish haqida, aniqrogʻi, inson ijodkorligining alohida turi boʻlgan tashkilotchilik faoliyati haqida, bu ijodkorlik natijasi, inson faoliyatining (shu jumladan, tashkilotchilik faoliyatlaridagi) innovatsiya, taʼminot, ishlab chiqarish, boshqarish,

tijorat, xo‘jalik, iqtisodiy, ijtimoiy, axbrot tizimlari va boshqa tizimlar haqida borishi mumkin.

«Mehnatni tashkil etish» atamasidan ayrim korxonaga tatbiqan foydalanilganda uni keng va tor ma’noda talqin etish mumkin. Keng ma’noda mehnat, ishlab chiqarish va boshqarishni tashkil etish bilan bog‘liq masalalarning barchasini anglatadi. Mazkur tushunchani shunday talqin qilish tarafdorlari korxonada mehnat faoliyatini tashkil etishga uni yaxlit bir butun deb yondashadilar. Boshqa mualliflarning fikricha, «mehnatni tashkil etish» tushunchasining mazmunini bunday anglash tegishli hodisaning ijtimoiy ahamiyati nuqtai nazaridan to‘g‘ri bo‘lsa-da, korxonalarda ishlab chiqarish jarayonida jonli mehnatning mavjudligi uchun uni to‘liq va atroflicha o‘rganishni qiyinlashtiradi.

Tor ma’noda mehnatni tashkil etish deganda jonli mehnatni tashkil etish, mehnatni taqsimlash va kooperatsiyalash, ish joylarini tashkil etish, mehnat usullari, sharoitlari va dam olish tartiblarini oqilonalashtirish, mehnatni me’yorlash, xodimlarni tayyorlash va malakalarini oshirish, moddiy pag‘batlantirish, mehnat intizomini mustahkamlash kabi bir qator amaliy tadbirlar majmuasi tushuniladi.

Bundan shunday xulosa chiqarish mumkinki, samarali mehnat faoliyatini tashkil etish (mehnat predmeti va vositalarining mavjudligini taqazo etadi): mehnat sharoitlarini tashkil qilish (texnologik va ekologik omillarini taqozo etadi); mehnat munosabatlarini tashkil etish (xodimlar o‘rtasidagi munosabatlarni shakllantirishni talab etadi); mehnatga haq to‘lashni tashkil etish, mehnatni o‘lchash, normalash hamda mehnat sarfini uning sifatiga qarab baho berishni taqazo etadi. Bu muammolarning yechilishi mustaqil ahamiyatga ega bo‘lishdan tashqari, mehnat faoliyatini tashkil etishning ajralmas funksiyasi sifatida ham qaraladi.

#### **1.4.Mehnatni tashkil etish asoslari va tarkibiy qismlari**

Ishlab chiqarish munosabatlarida mehnat faoliyatini tashkil qilish masalasi eng asosiy ko‘rsatkichlardan biridir. Ishlab chiqarish munosabatlarida ishchi kuchi va mehnat qurollari, mehnat predmetlari orasidagi o‘zaro bog‘liqlik yuzaga keladi. O‘zaro bog‘liqlik va ta’sir, mehnat faoliyatini qay holatda tashkil etilganligi natijasidir. Mehnat faoliyatini tashkil etish, bir tomondan uning asoslarini (huquqiy, ma’naviy-psihologik, iqtisodiy, ijtimoiy) yuzaga kelishi, ikkinchi tomondan mehnat faoliyati mexanizmini shakllantirilishini taqozo etadi

Huquqiy asoslar — ishlab chiqarish munosabatlaridagi mehnat faoliyatini tashkil qilishga xizmat qiladigan huquqiy mezonlar (fuqarolik, ma'muriy, egalik huquqlari, korxonada ishlab chiqarish bilan bog'liq huquqiy hujjatlar).

Ma'naviy-psihologik asoslar — bu mehnat faoliyatini tashkil qilishda ishlab chiqarish munosabatlarida tomonlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar va ularni shakllanish jarayoni bilan yuzaga keladi (bunda yollanma ishlovchilar o'rtasidagi o'zaro munosabat, rahbar yoki korxonada egasi bilan yollanma ishlovchi o'rtasidagi munosabat yoki jamoa o'rtasidagi o'zaro munosabatlar).

Iqtisodiy asoslar esa, mehnat faoliyatini tashkil qilishning asosini tashkil etadi. Bunda mehnat faoliyatini tashkil qilish mezonlari, ya'ni shaxsning moddiy manfaatdorligi, bu yerda mehnat faoliyatidan qoniqish darajasi ko'zda tutiladi.

Ijtimoiy ishlab chiqarish munosabatlarida, mehnat faoliyatining mazmuni — har bir shaxsning professional malaka darajasi, ishbilarmonlik va tadbirkorlik qobiliyati va boshqalar tashkil etadi.

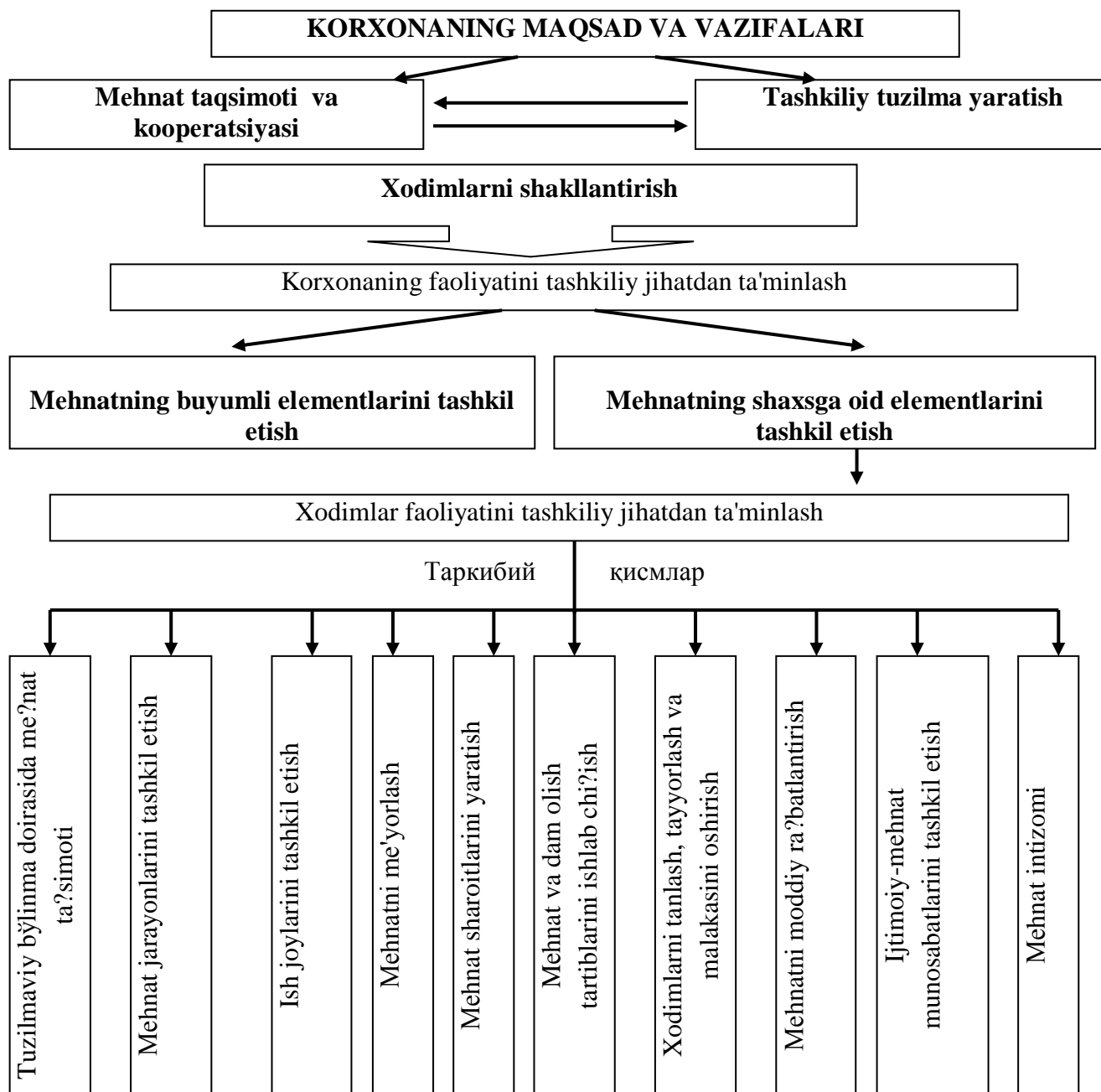
Hozirgi sharoitda kishilar faoliyatining mehnatdagi buyumlashgan elementlar bilan o'zaro aloqasini o'rnatibgina qolmay, o'zaro hamkorlikdagi faoliyat qatnashchilari bo'lgan «inson-texnika» o'rtasida mehnat munosabatlarini shakllantirish, jonli mehnat samaradorligini oshirish kabi muammolarni yechish zarur bo'lmoqda. Xodimlar faoliyatini tashkiliy jihatdan ta'minlashning korxonada ish faoliyati tizimidagi o'rni va xodimlar faoliyatini tashkiliy ta'minlashning tarkibiy qismlari 1.1-rasmda ko'rsatib berilgan.

Shunday qilib mehnatni tashkil qilishning tarkibiy qismlari quyidagilardan iborat:

1. Mehnat taqsimoti va kooperatsiyasi. Korxonada miqyosida mehnat taqsimoti amalga oshirilib, uning kooperatsiyasi puxta o'ylab ko'rilgandan keyin korxonada ichida mehnatni chuqur taqsimlash va kooperatsiyalashni amalga oshirish — alohida uchastkalar, xodimlar o'rtasida mehnatni taqsimlash, xodimlarni joy-joyiga qo'yish, ular faoliyatining o'zaro bog'lanishi va sinxronizatsiyasini ta'minlash imkonini beradi.

2. Mehnat jarayonlarini tashkil etish. Mehnat faoliyatini tashkiliy jihatdan ta'minlash mehnat jarayonlarini tashkil etish, ya'ni aniq ish turini bajarishda qo'llaniladigan usullarni belgilab olishni nazarda tutadi. Mehnat jarayonlarini o'rganib chiqish va uni amalga oshirishga qancha ish vaqti sarflanishi zarurligini aniqlash eng yaxshi ish usullarini tanlash, ish joylarini oqilona taqsimlash imkonini beradi.

3. Mehnatni me'yorlash. Mehnat me'yorini belgilamasdan turib, xodimlar faoliyatini tashkiliy jihatdan ta'minlab bo'lmaydi. Mehnatni me'yorlash xodimlar faoliyatini tashkiliy jihatdan ta'minlashning turli variantlarini baholash vositasi bo'lib xizmat qiladi. Har qanday tashkiliy o'zgarish ish vaqti sarflariga ma'lum darajada ta'sir etishi tufayli mehnatni me'yorlash ushbu o'zgarishlarni miqdoran baholab, eng oqilona variantni tanlash imkonini beradi.



**1.1-rasm. Korxonada faoliyati tizimida xodimlarning mehnat faoliyatini tashkiliy jihatdan ta'minlash**

4. Ish joylarini tashkil etish. Mehnat jarayoni ma'lum vaqt va makonda amalga oshiriladi. Ish joyi mehnatni makoniy qo'llash obyekti bo'ladi. Ish joyi ishlab chiqarish jarayonining birlamchi bo'g'ini va tashkiliy-texnikaviy negizidir. Aynan unda ushbu jarayon uch asosiy elementining birlashishi ro'y beradi va uning bosh maqsadi – mehnat buyumining moddiy jihatdan o'zgartirilishiga erishiladi. Shu sababli ishlab chiqarish topshiriqlarini o'z vaqtida va sifatli bajarish uchun har bir ish joyi aniq ishning tabiatiga ko'ra muayyan tarzda tashkil qilingan bo'lishi.

5. Mehnat sharoitlari. Mehnat sharoitlarini yaratish xodimlar faoliyatini ma'naviy va moddiy jihatdan ta'minlashning ajralmas qismi bo'ladi. Mehnat sharoitlari insonning salomatligi va ish qobiliyatiga katta ta'sir ko'rsatadigan muhim omildir. Mehnat sharoitlarini yaxshilash, ishning qiziqarliligini oshirib, mehnatga ijodiy munosabatda bo'lishiga ko'maklashib, katta ijtimoiy vazifani ham bajaradi.

6. Mehnat va dam olish tartiblari. Bir qator mualliflar mehnat va dam olish tartiblarini takomillashtirish masalalarini mehnat sharoitlarini oqionalashtirishning yagona muammosi doirasida ko'rib chiqadilar. Biz bunday yondashuvga e'tiroz qilmaymiz, lekin ushbu masalalar ma'lum xususiyatlarga ega ekanligi va nisbatan mustaqilligi tufayli ularni xodimlarning faoliyatini tashkiliy jihatdan ta'minlashning alohida elementi deb qarash maqsadga muvofiqdir.

7. Xodimlarni tanlash, tayyorlash va malakasini oshirish. Tashkiliy vazifalarni hal qilishda xodimlarni tayyorlash va ularning faollik darajasini oshirish katta ahamiyatga ega. Bozor munosabatlarini rivojlantirish xodimlarni tayyorlash va malakasini oshirishga yondashishni tubdan o'zgartiradi. Yangi sharoitlarda xodimlar bilan ishlash sohasida vaziyatga moslashuvchanlik zarur, ya'ni kasbiy tuzilma ishlab chiqarishning texnikaviy negizi o'zgarib borishiga muvofiq ravishda o'zgaruvchan bo'lishi lozim.

8. Mehnatni rag'batlantirish. Mehnatni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish tizimini yaratish ish haqi, lavozim maoshi turlari va tizimlaridan foydalanish, mukofotlash tizimlarini ishlab chiqish kabilarni nazarda tutadi. Mehnatni rag'batlantirishni tashkil etish mehnat faoliyatida yuksak ko'rsatkichlarga erishish maqsadida ish vaqtdan oqilona foydalanish, ilg'or ish usullarini o'zlashtirish, ish joylarini yaxshiroq tashkil etish, ishda zaruriy aniqlik va uyushqoqlikni ta'minlashga qaratilishi lozim.

9. Ijtimoiy-mehnat munosabatlari. Hozirgi vaqtda «ijtimoiy-mehnat munosabatlari» atamasi ilmiy iste'molga kirib qoldi va faol ravishda ishlatilmoqda. U nomlayotgan realliklarni tarkibiy element sifatida



xodimlarning mehnat faoliyatini tashkiliy jihatdan ta'minlashga kiritish o'rinlidir.

10. Mehnat intizomi. Korxonada xodimlarining umumiy mehnat natijalari har bir xodimning shaxsiy mehnat natijalariga bog'liqdir. Shu sababli ularning birgalikda faoliyat olib borishlari uchun muayyan tartibni saqlab borish, ishning boshlanishi va tugallanishi, tanaffuslar va hokazolarga rioya etish lozim. Bundan tashqari esa mehnat intizomini saqlab borishning aniq mexanizmi ham zarur.

### **Nazorat savollari**

1. «Mehnatni tashkil etish va boshqarish» fanining obyektini nima?
2. Mehnatni oqilona tashkil etish deganda nimani tushunasiz?
3. Mehnat jarayonining tarkibiy qismlari nimalardan iborat?
4. Mehnatni tashkil etish vazifalari nimalardan iborat?
5. Mehnatni tashkil etishning iqtisodiy vazifasini mohiyati nimada?
6. Ish qobiliyati deganda nimani tushunasiz?
7. Ergonomikaning ma'nosi nima?
8. Mehnatni tashkil etishning qanday asoslari mavjud?
9. Ma'naviy-psihologik asoslar deganda nimani tushunasiz?
10. Mehnatni tashkil etishning tarkibiy qismlari nimalardan iborat?

## **2-BOB. MEHNATNI ILMIY TASHKIL ETISHNING XUSUSIYATLARI**

### **2.1.Mehnatni ilmiy tashkil etishning tarixi**

«Mehnatni tashkil qilish» tushunchasining paydo bo‘lish tarixiga to‘xtalgandi, albatta, ushbu masalaning asoschisi sifatida F. Teylorning (1856-1915) nomi tilga olinadi. F. Teylor mehnatni «ilmiy boshqarish» muammosini amaliy jihatdan asoslab bergan bo‘lib, u iqtisodiyotda muhim o‘rin tutadi. Ammo, F. Teylor ko‘zda tutgan fan sohasini iqtisodiyotda haddan tashqari toraytirib qo‘ygan. «Oqilonalashtirish» atamasi mazkur fanni to‘g‘ri nomlash muammosini murakkablashtirdi, bu atama dastlab Germaniyada qo‘llanilgan bo‘lib, keyinchalik u muayyan darajada boshqa mamlakatlarga ham yoyildi. Mazkur atama shu qadar noaniq va umumiy tusdagi mazmunga egaki, uni har qanday yaxshilanishga nisbatan qo‘llash mumkin. Shuni ham aytish kerakki, rivojlangan xorijiy mamlakatlarda hozirgi vaqtda «mehnatni ilmiy tashkil etish» yoki «mehnatni tashkil etish» atamaları deyarli qo‘llanilmayapti.

Amerika Qo‘shma Shtatlarida mehnat faoliyatini tashkil qilish tizimlari XIX—XX asrlarda paydo bo‘ldi. O‘sha paytda ularning paydo bo‘lishiga ushbu mamlakatning iqtisodiyotida ro‘y berayotgan tub jarayonlar: kapitalning jamlanishi va markazlashishi, monopoliya qilib olingan yuqori foyda yuzaga kelishi, mehnatkashlarning siyosiy va iqtisodiy kurashining kuchayishi sabab bo‘lgan edi. Ana shu barcha o‘zgarishlarning oqibatida mehnat, ishlab chiqarish va boshqarishni tashkil qilishni takomillashtirish zarur bo‘lib qolgan edi.

Amerikalik muxandis F. Teylor (1856—1915) o‘zi ishlab chiqqan usullarni ishlab chiqarish sharoitlarida qo‘llagan, mehnatni tashkil qilish masalalari tadqiqotchisi sifatida keng tanilgan birinchi olim bo‘lgan edi. F. Teylor o‘z tizimining asosiy qoidalari va tamoyillarini «Fabrikani boshqarish» (1903) va «Korxonani ilmiy boshqarish asoslari» (1911) asarlarida bayon qildi. Ularda u ishlab chiqarishni boshqarishni ilmiy negizda tashkil qilish zarurligini ilk bor asoslab berdi.

Teylor boshqarish funksiyalarini tabaqalashtirishni, ya’ni texnologik va mehnat jarayonlarini rejalashtirish, loyihalashtirish va x.z. funksiyalarni ajratishni taklif qildi. U vaqt sarflarini bevosita o‘lchashga asoslangan mehnatni me’yorlash usulini ishlab chiqdi va qo‘lladi. Ilgari esa me’yorlash tajribasiga asoslanilar hamda ustalarning o‘z ixtiyori

bo'yicha amalga oshiriladi. Funktsional boshqarish (nazorat qilish, ta'mirlash va hokazolar) tizimi Teylor o'ylab ko'rgan ko'rinishida boshqarish funksiyalarini ayrim ustalar o'rtasida taqsimlash amaliy qo'llanilmadi, lekin unda endilikda birorta ham korxonada ishlatmay qololmaydigan mavjud funktsional xizmatlarning ilk ko'rinishlarini payqash qiyin emas edi. U taklif qilgan mehnatni me'yorlash usuli esa ancha takomillashtirilgan holda hozirgi vaqtda hamma mamlakatlarda, xususan O'zbekistonda ham keng qo'llanilmoqda.

O'sha yillarning o'zida yana bir taniqli Amerika tadqiqotchisi F. Gilbret (1868—1924) ham mehnat jarayonlarini takomillashtirish muammolarini tadqiq qilish bilan shug'ullangan edi. U o'z tadqiqotlarini yalpi, to'xtovsiz ishlab chiqarish sharoitlarida (ayoli L. Gilbret bilan birgalikda) olib borgan va shu bois mehnatdagi xatti-xarakterlarning uning o'rganish predmeti bo'ldi, ularni kuzatish uchun u kinotasvirdan foydalandi. Shu tariqa Gilbret siklografik tadqiqot usulini ishlab chiqdi. Ushbu usuldan foydalanish mikroelementli me'yorlash tizimlarini yaratishni boshlab berdi. Gilbretning "Hatti-harakatlarni milliy boylik ko'payishi nuqtai-nazaridan o'rganish" kitobi (1911) keng miqyosda tanildi. Bu tadqiqotchi, shuningdek, ishchilarni kasb malakasi jihatidan tanlash va ularga ilg'or ish metodlarini tezlashtirilgan tarzda o'rgatish usulining muallifi hamdir.

Tashkilotchilik nazariyasining rivojlantirilishi to'g'risida gapirilganda, polyak olimi K. Adametskiyning (1856—1933) hissasini ta'kidlamay bo'lmaydi, u ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil qilishni muxandislik yo'li bilan loyihalashtirish g'oyasini oldinga surdi va ushbu jarayonlarni garmonogramma asosida sinxronlashtirishni taklif etdi.

Tashkilotchilik fani nazariyasida "Umumiy va sanoat boshqaruvi" kitobining (1916) muallifi A. Fayol va "Unumdorlikning o'n ikki tamoyili" asarining (1912) muallifi G. Emerson (1853—1932) sezilarli o'rin egallaganlar. Ular boshqarish sohasidagi tashkilotchilik muammolari bilan shug'ullanganlar va butun-butun jamoalarning mehnatini birlashtiradigan tizim yaratish g'oyasini oldinga surganlar. Fransuz olimi A. Fayol (1841 —1925) "ilmiy menejmentning otasi" hisoblanadi. U birinchi bo'lib menejment fanining to'liq nazariyasini yaratdi. Amerikalik olim G. Emerson A. Fayol g'oyalarining izdoshi edi. Iqtisodiyotda mashhur «mehnat unumdorligining 12 tamoyili»ni ta'riflash ular tomonidan amalga oshirilgan tadqiqotlarning cho'qqisi bo'lgan edi. Bu tadqiqotlarning markazida maqsadlarni aniq qo'yish

(boshqarishning ilk negizi): sog‘lom fikrlash, o‘z xatolarini tan olish va ularning sabablarini izlash edi.

Boshqarishni takomillashtirish maqsadida unga malakali mutaxassislarni jalb etish bilimdonlik bilan beriladigan maslahatlardan foydalanish faoliyatni aniq tartibga solish, nazorat qilish, o‘z vaqtida rag‘batlantirish bilan ta‘minlanadigan intizom: xodimlarga adolatli munosabatda bo‘lish; tez, ishonchli, to‘liq va doimiy hisob yuritish kabilar G.Emerson g‘oyalarining mag‘zini tashkil etadi.

Mehnat va ishlab chiqarishni tashkil qilishni takomillashtirishning yana bir yo‘nalishi G. Fordning (1863—1947) nomi bilan atalgan fordizm bo‘lgan edi. Bu tizim AQSHda Birinchi jahon urushi yillarida yuzaga kelgan va tashkilotchilik nazariyasining izchil davom ettirilishi va rivojlantirilishi bo‘lgan edi. G. Ford "Mening hayotim — mening yutuqlarim» kitobini yozib, unda o‘z tizimining asosiy tamoyillarini bayon etgan edi. Fordizmning mohiyati ishlab chiqarishning uzluksizlik usullari, bir xillashtirilgan mashinalar va asboblari, andozali uzellarni qo‘llanishi, ishni mumkin qadar bir qolipga va majburiy maromga solish (konveyer), haddan ziyod darajada mehnatni taqsimlash, asosiy ishlarni yordamchi ishlardan ajratishdan iborat edi. Ford Teylor tomonidan ta‘riflangan ilmiy boshqarish tamoyillarini mehnatni ko‘proq intensivlashtirishdan iborat o‘sha maqsadning o‘zini qo‘ygan holda mexanizatsiyalashtirilgan va avtomatlashtirilgan ishlab chiqarish sharoitlariga tatbiqan rivojlantirdi. Ford tomonidan ishlab chiqilgan mehnat va ishlab chiqarishni tashkil qilish tamoyillaridan ko‘plab mamlakatlarning sanoatida keng foydalanilmoqda.

F. Teylor zamonasida endigina tetapoya qilgan mehnat to‘g‘risidagi fan hozirgi vaqtda kelib, katta o‘zgarishlarni boshidan kechirdi. Chet ellik mutaxassislar hal etayotgan masalalar doirasi nihoyatda keng. Mehnatni tashkil qilish va me‘yorlashni mehnat sharoitlarini takomillashtirish, xodimni kasb malakasiga qarab tanlab olish usullarini mukammallashtirish, ergonomika masalalari, mehnatni tashkil qilishda psixologik va sotsiologik usullarni qo‘llash, ilmiy boshqarish usullarini ishlab chiqish, mehnatni insoniylashtirish masalalari shular jumlasiga kiradi.

Mehnatning yangi usullari va metodlarini ishlab chiqish va joriy etish muammolari avvalgidek chet ellik ixtirochi va olimlarning diqqat markazida turibdi. Mehnatni me‘yorlashtirish va unda texnikaviy vositalar xazinasi nihoyat darajada boyidi. Mehnatdagi hatti-xarakatlarga vaqt sarflarining oldindan belgilangan me‘yorlariga

asoslangan mikroelementli me'yorlash tizimlari keng yoyildi. Mehnatni me'yorlash sohasi ishchi va xizmatchilar faoliyatining emas, balki mehnat jarayonining ba'zi aqliy elementlarini ham o'z tarkibiga olmoqda.

Rivojlangan mamlakatlarda xodimni kasb malakasiga qarab tanlab olish usuli ancha keng tarqalgan, bunda ishga yollanuvchi bir qator turli sinovlardan o'tkaziladi, shu yo'l bilan uning o'zi da'vo qilayotgan ishga moyilligi va qobiliyati aniqlab olinadi. Mehnat to'g'risidagi chet el fani xodimni kasb malakasiga qarab tanlab olishni mehnatni oqionalashtirishning eng muhim vositalari sirasiga kiritadi, chunki bunday tanlab olish jiddiy iqtisodiy naf keltiradi va bu bilan mehnat unumdorligi ortadi, mahsulot sifati yaxshilanadi, ishchi kuchining ko'nimsizligi kamayadi, o'qitish sarf-xarajatlari qisqaradi. Xodimning shaxsiy sifatlariga kasb tomonidan qo'yiladigan talablarni aniqlash va professiogrammalar tuzish xodimni kasb malakasiga qarab tanlab olishni amalga oshirishning zaruriy shartidir. Masalan. AQSH korxonalarida turli kasblarga to'g'ri keladigan 4 mingta professiogrammadan foydalaniladi. Ularda olti omil: tayyorlanish vaqti, qobiliyat, asabiy zo'riqish tabiati, mayllar, jismoniy kuch-harakat, mehnat sharoitlari hisobga olingan. Qo'shimcha ravishda har bir omil murakkablik darajasiga yoki turiga qarab bo'linadi.

Chet elda ergonomika fani va amaliyotiga katta ahamiyat berilmoqda. «Ergonomika» atamasi (grekcha ergon — ish. nomos — qonun) mazmunini berib, uning mohiyati yangi mashina yaratilayotganda shunchaki mashinaning o'zi hakida emas, balki inson — mashina — ishlab chiqarish muxiti tizimi sifatida qarashdan iborat. Bunday yondashish texnikaviy fanlarni inson va uning mehnat faoliyatni o'rtasidagi mutanosib aloqalar uchun netiz bo'lib hizmat qildi. Shunday qilib, ularning oralig'ida yangi kompleks fan — ergonomika fani bunyodga keldi. Turli mamlakatlarda u turli nom oldi, masalan, Amerika Qo'shma Shtatlarida “inson injeneriyasi”, Germaniyada “antropotexnika” nomini oldi. Hamdo'stlik mamlakatlarida, xususan, O'zbekistonda ham «ergonomika» inglizcha atama qabul qilindi. Ergonomika sanoatdagi inson faoliyatining samaradorligi uchun javob beradigan mutaxassislarni zaruriy ma'lumotlar bilan ta'minlashi lozim bo'lgan oraliq fan deb qaraladi.

Chet ellik mutaxassislar yangi psixologik va psixosotsiologik usullarni ishlab chiqish va joriy etishga katta e'tibor bermoqdalar. F. Teylorning takliflari cheklanganligi, inson omiliga yetarlicha e'tibor

berilmaganligi uchun tanqid qilib kelindi, chunki u mehnatning intensivligi nihoyat darajada oshirish yo‘li bilan yuqori natijalarga erishilishini ko‘zlagan edi. Teylorning “cheklangan va tor injenerlik” usullariga qarama-qarshi tadbirkorlar bilan ishchilar o‘rtasidagi ziddiyatlarni bartaraf etish vositasi sifatidagi “insoniy munosabatlar” nazariyasi (asoschisi — E.Meyo) yuzaga keldi. G. Fordning o‘ziyoq agar ishlab chiqarishda odamlarning munosabatlari muammosini hal qilishning uddasidan chiqilsa, yaqin kelajakda ishlab chiqarish chiqimlarini kamaytirishda yalpi ishlab chiqarishni rivojlantirish yo‘li bilan erishilganidek siljishga erishish mumkin bo‘ladi, deb ta’kidlagan edi. “Insoniy munosabatlar” nazariyasining tarafdorlari ishchilarga insoniy munosabatda bo‘lishni, shaxsni hurmatlashni targ‘ib qiladilar. Ularning fikricha, bu ishlab chiqarish samaradorligini oshirish vositasidir. Ishchining his-tuyg‘ulari. Uning kayfiyati, e‘tiqodlari, jismoniy holati maxsus tadqiqotlar mavzusi bo‘lib qolmoqda. Mazkur doktrina Amerika Qo‘shma Shtatlari va boshqa mamlakatlarda nihoyatda keng tarqaldi.

XX asrning 70-yillar oxirida chet ellik nazariyotchilar “mehnatni insoniylashtirish” doktrinasini oldinga surdilar. Uning xususiyatlari shundan iboratki, taklif qilinadigan yangiliklar yordamida an’anaviy usullarning rivojlantirilishimas, aksincha, an’anaviy usullar o‘ziga xos yo‘sinda taftish qilinib, tubdan qayta ko‘rib chiqilgan. Mazkur nazariyaning tarafdorlari shuni qayd etadilarki, kiritiladigan yangiliklarning maqsadi qulayroq mehnat sharoitlarini yaratish, uni insoniylashtirishdan iborat bo‘lib, bunda insoniylashtirish har tomonlamalilik va tizimlilik tabiatiga egadir. Yangiliklar mehnatni tashkil qilishning qandaydir bir tomoniga taalluqli bo‘lib qolmasdan, mehnat bilan bog‘liq bo‘lgan muammolar butun majmuini: bajariladigan funksiyalarning mazmunini, ishlab chiqarish - mehnat jarayonini tashkil qilishni, ishchilarning ular mehnatini tashkil etish xususida qarorlar qabul qilishda qatnashishlarini, kasb tayyorgarlik va qayta tayyorgarlikni, uskunalar, ish o‘rinlarining jonlantirilishi va jihozlanishiga qo‘yiladigan ergonomik talablarni, mehnat sharoitlari va ishlab chiqarish muhitining holatini qamraydi.

Hozirgi vaqtda “Mehnat xayotining sifati” nazariyasi keng tarqalgan. Tegishli atama o‘ttan asrning 20-yillaridan e‘tiboran ko‘llanilgan, mehnat xayotining sifatiga nazariy yondashishlar esa, asosan, 60—70-yillarda shakllangan. Shaxsning ijodiy tabiatini tushunishga umuminsoniy yondashuv, mehnatni insoniylashtirish,

insonning aqliy va jismoniy rivojlanishi, uning ijtimoiy jihatdan mamnunligi mazkur nazariyaning negizidir.

## **2.2.Mehnatni ilmiy tashkil etishning vazifalari**

Hozirgi kunga kelib mehnatni tashkil etishning bir qancha funksiyalari belgilangan. Ular jumlasiga quyidagilarni kiritish mumkin:

1.Resurs tejovchi, shu jumladan mehnatni tejash funksiyasi, ish vaqti sarflarini tejash, xomashyo, energiya va materiallardan samarali foydalanishga yo‘naltirilgan. Bundan tashqari mehnatni tejash faqatgina ishlab chiqarish vositalarini tejashni emas balki foydasiz mehnatni olini olishga ham qaratilgan. Unga mehnatni oqilona taqsimlanishi va kooperatsiyasi, mehnatning oqilona usul va uslublarini qo‘llash, ish joylarini aniq tashkil qilish va eng maqbul tarzda xizmat ko‘rsatishni yo‘lga qo‘yish orqali erishiladi. Resurslarni tejash mahsulot sifatini yaxshilashga hizmat qiladi: yaxshi sifat yuqori miqdorga teng keladi.

Resurslarni tejash ishlab chiqarishning intensivlashtirishning bosh dastagidir. Hozirgi kunda yoqilg‘i, energiya, metal va boshqa materiallarga bo‘lgan ehtiyojning oshirishi 75-80 foizga ularni tejash hisobidan qondirilishi zarur. Benga nafaqat texnologiyani balki mehnatni tashkil etishni ham yo‘naltirish kerak. Shunday ekan, mehnatni tashkil etishning ilmiylik mezoni uning har tomonlama jonli va o‘tmishdagi mehnat sarflarini kamaytirishni ta‘minlash bilan bog‘liq bo‘lmoqda.

2. Optimallashtirish funksiyasi mehnatni tashkil etish darajasining takomillashib borayotgan ishlab chiqarishning texnik qurollanish darajasiga to‘liq mos kelishi, mehnat normalarining ilmiy asoslanganligiga erishish va mehnat intensivligi, mehnatga haq to‘lash darajasining uning oxirgi natijalariga mosligi bilan namoyon bo‘ladi. Zamonaviy sharoitlarda optimallashtirish – mehnatni tashkil etish sohasidagi turli masalalarni hal etishning markaziy yo‘nalishidir.

3. Samarali xodimni shakllantirish funksiyasi. Bu xodimlarni kasbga yo‘naltirish va kasbiy tanlash, ularni o‘qitish va tizimli ravishda malakasini oshirib borishni ilmiy asosda amalga oshirishdir. Bozor iqtisodiyoti sharoitida xodimlarni tanlash sifati va ularning kasbiy mahoratiga talablar sezilarli ravishda ortib bomoqda. Foydalanilayotgan texnikaning murakkablik darajasi ortishi bilan ijrochilarning o‘z vaqtida va to‘g‘ri qarorlar qabul qilishiga talablar kuchayib bormoqda. Kadrlarni shakllantirish va ularning malakasini oshirib borishga ilmiy yondashish

davr talabi boʻlib bormoqda hamda mehnatni tashkil etishning muhim funksiyasiga aylanmoqda.

4. Mehnatni ayovchi funksiya qulay, havfsiz va sogʻlom mehnat sharoitlarini yaratish, mehnat va dam olishning oqilona rejimlarini belgilash, egiluvchan ish vaqti rejimidan foydalanish, ogʻir mehnat sharoitlarini normal darajaga keltirish bilan namoyon boʻladi. Insonlarning salomatligi muammosi sezilarli darajada ishlab chiqarish sharoitlari bilan belgilanadi. Shuning uchun mehnatni ilmiy tashkil etish funksiyalaridan biri ishlab chiqarishdagi ishlovchilarning salomatligini saqlashga qaratilgan.

5. Mehnatni ulugʻlash funksiyasi. Burivojlangan mamlakatda ijtimoiy mehnatni tashkil qilishning eng muhim funksiyasidir.

6. Tarbiyalovchi va faollashtiruvchi funksiya mehnat intizomini mustahkamlash, mehnatdagi faolligi va ijodiy tashabbuskorlikni rivojlantirishga yoʻnaltirilgan. Mehnatni tashkil qilishning yuqori darajasi ishlovchida shu sifatlarning shakllanishiga yordam beradi, ijrochilar sifati qanchalik yuqori boʻlsa mehnatni tashkil qilishning darajasi ham yuqori boʻladi.

### **2.3.Mehnatni ilmiy tashkil etishning tamoyillari**

Mehnat faoliyatini tashkiliy jihatdan taʼminlash umuman inson samarali faoliyatining qator umumiy tamoyillariga asoslanadi va koʻp jihatdan texnika va texnologiyaning rivojlanish darajasi, ishlab chiqarishda foydalaniladigan mehnat buyumlarining rivojlanish darajasi, shuningdek, korxonalar miqyosi, mehnat taqsimoti va kooperatsiyasi, tashkiliy tuzilma va hokozalar bilan belgilanadi.

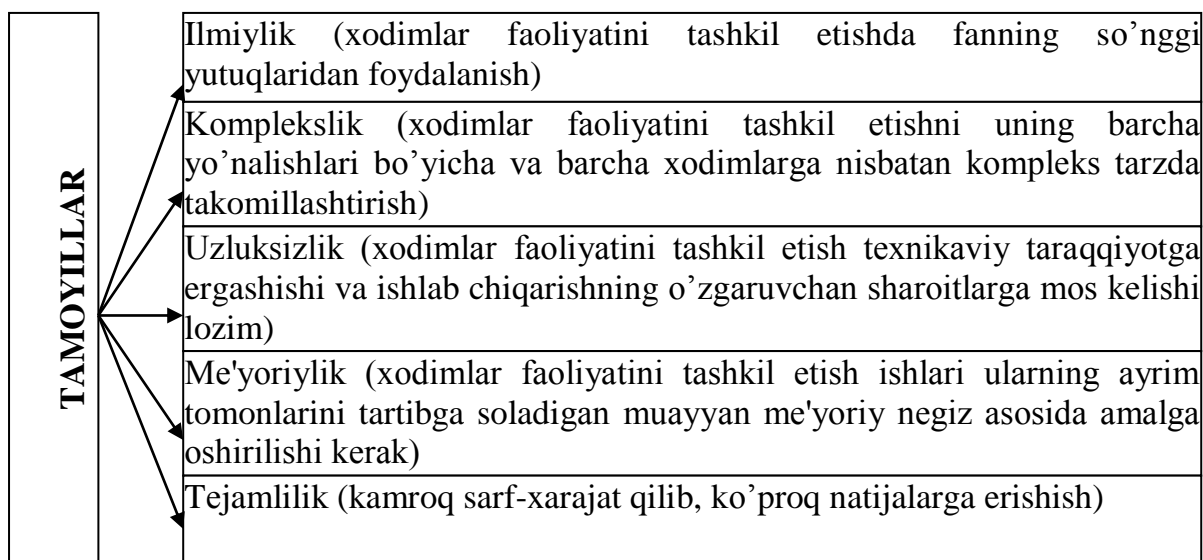
Mehnatni tashkil etishdagi tamoyillar maʼlum darajada umumiy va xususiy tamoyillarga tashkiliy tamoyillarga tayanishi lozim. Umumiy tamoyillarning amal qilishi faqatgina mehnatni tashkil qilish muammolari bilan chegaralanib qolmaydi, ular universal hisoblanadi va xususan, mehnatni tashkil qilishni takomillashtirishga oid ilmiy tadqiqotlar hamda amaliy faoliyatni olib borishda ularga tayanish talab etiladi. Umumiy tamoyillarga komplekslik, tizimlilik, ilmiylik, uzluksizlik, meʼyoriylik, tejamlilik tamoyillari kiradi.

2.1-rasmda koʻrsatilgan tamoyillar xodimlar faoliyatini tashkiliy jihatdan taʼminlash asoslariga kiradi, chunki ularga rioya etish zaruriyati tashkilotchilik maqsad va vazifalaridan kelib chiqadigan asosiy talablarni oʻz ichiga oladi.



Xususiy tamoyillar esa quyidagilarga bo‘linadi:

- mehnatni tashkil qilishning ayrim elementlari va yo‘nalishlari uchun qo‘llaniladigan tamoyillar (mehnat taqsimoti va kooperatsiyasi tamoyillari, ish joylarini tashkil qilish, mehnat sharoitlarini optimallashtirish, mehnatning usul va uslublarini oqilonalashtirish tamoyillari);
- faoliyatning alohida sohalari va tarmoqlari hamda ish o‘rinlari uchun xos bo‘lgan tamoyillar;



**2.1-rasm. Mehnat faoliyatini tashkiliy ta‘minlash tamoyillari**

- Mehnatni tashkil etishning u yoki bu elementining tor doirasida qo‘llaniladigan tamoyillar (harakatlarni tejash, ish joyidagi uskunalarni ixchamlashtirish va x.z.)

Mehnatni tashkil qilishda yuqorida keltirilgan tamoyillarni hisobga olish va ularga asoslanish jonli va o‘tmishdagi mehnat sarflarini tejash hamda ishlab chiqarish samaradorligini oshirish imkonini beradi.

### **Nazorat savollari**

1. Teylor kim va u qanday ishlarni amalga oshirgan?
2. F.Gilbret mehnatni tashkil etish bo‘yicha qanday ishlarni amalga oshirgan?
3. Ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil qilishni muxandislik yo‘li bilan loyixalashtirish g‘oyasini qaysi olim oldinga surdi?
4. “Unumdorlikning o‘n ikki tamoyili” asarining muallifi kim?
5. Fordizmning mohiyati nimada?
6. “Insoniy munosabatlar” nazariyasining mohiyati nimada?

7. Resursni tejash funksiyasi mazmunini aytib bering?
8. Optimallashtirish funksiyasining mohiyati nimada?
9. Mehnatni ilmiy tashkil etishning tamoyillari qaysilar?
10. Umumiy tamoyillardan boshqa yana qanday tamoyillar mavjud?

### **3-BOB. ISHLAB CHIQRISH JARAYONI VA ISHLAB CHIQRISH OPERATSIYALARI**

#### **3.1. Ishlab chiqarish jarayoni va uning tarkibi**

Asoslangan mehnat normalari ish joylarining tashkiliy-texnikaviy sharoitlarini hamda ishlab chiqarish imkoniyatlarini hisobga olishi uchun mehnatni normalash, ishlab chiqarish jarayonining elementlarini, ish vaqti sarfini va jihozlardan foydalanish vaqtini puxta o'rganish taqozo qilinadi.

Ishlab chiqarish jarayoni deganda, mehnat va tibiiy jarayonlarning mehnat predmetlari (xom ashyo, materiallar, yarim fabrikatlar va h.k.) bilan chambarchas bog'liq holda amal qilishi natijasida xom ashyodan ma'lum bir turdagi tayyor mahsulotning yaratilishi tushuniladi. Ishlab chiqarish jarayonida xodimlar mehnat quollaridan foydalanganlari holda xom ashyoga, materiallarga, yarimfabrikatlarga va h.k.larga ta'sir ko'rsatadilar, oldindan o'ylab, ularni o'zgartiradilar va tegishli mehnat mahsuliga aylantiradilar. Bu jarayonda mehnat predmeti bir qancha bosqichlarni bosib o'tadi. Ularning har biri ishlab chiqarish jarayonining bir qismini ifoda etadi. Mehnat predmetini o'zgartirishning butun bir jarayoni singari, ayrim juz'iy jarayonlar ham mehnat predmetini o'zgartiradi, bu odatda, texnologik jarayon deb ataladi. U ishlab chiqarish jarayonining asosiy qismi hisoblanadi. Ishlab chiqarish jarayonida texnologik jarayondan tashqari, transport va tekshirish (nazorat) jarayonlari ham bo'ladi.

Transport jarayoni tayyor mahsulotlarni, mehnat quollarini, xom ashyolarni ortish, tashish va tushirishdan iborat.

Tekshirish (nazorat) jarayoni ishlab chiqarish elementlarini, xom ashyolarni va pirovard mahsulot sifatini tekshirish hamda maxsus joylarda sinab ko'rishdan iborat.

Korxonalaridagi ishlab chiqarish jarayonlari bir-birlaridan tayyorlab chiqariladigan mahsulotlarining xarakteri, ishlatiladigan xom ashyolari

va mahsulot tayyorlash (xizmat ko'rsatish) texnikaviy usullari va shu bilan birga, tashkil qilish shakllari jihatidan farq qiladi.

Shunday qilib, buyum (detal) ishlab chiqarish jarayoni – tashkiliy jihatdan bir-biri bilan bog'langan juz'iy jarayonlar majmuidir. Bu jarayonlar asosan quyidagilardan:

a) ishlanish darajasi, turli bosqichda asosiy va yordamchi materiallarni olish, ularning saqlanishini va bir ish joyidan ikkinchi ish joyiga tashilishini nazorat qilish jarayonidan;

b) har bir ish joyini ishga yoki xizmat ko'rsatishga shay qilib qo'yish va bu yerda ish davom etishiga shart-sharoit yaratish uchun kerakli asbo-uskunalar bilan ta'minlash jarayonidan;

v) texnologik jarayon, ya'ni predmetining shaklini, hajmini, tashqi va ichki ko'rinishini, xususiyatini va holatini o'zgartirish natijasida tayyor mahsulotga aylantirish yoki ayrim bo'laklarni bir butun (uzel, agregat, buyum) qilib yig'ish yo'li bilan bevosita mahsulot tayyorlash jarayonidan;

g) qismlar va tayyor buyumlarning, ularga qo'yilgan talablariga muvofiq ishlangan-ishlanmaganligini, yig'ilgan-yig'ilmaganligini aniqlash uchun texnikaviy nazoratni tashkil etish va sinovdan o'tkazish jarayonidan;

d) tayyor mahsulotni, qismni maxsus idishlarga joylash yoki taxlash va ehtiyot qilib saqlash jarayonidan iborat.

### **3.2. Mehnatning xarakteri va ishlab chiqarish jarayoni turlari**

Ishlab chiqarish jarayonining strukturasi o'rganish uchun jarayon qanchalik oqilona loyihalanganini, uning tarkibi va tarkibiy qismlari texnologik va tashkiliy jihatdan bir-biriga uyg'unligini aniqlash kerak.

Mehnatni normalash uchun ishlab chiqarish jarayonini amalga oshiradigan mehnatning xarakteri asosiy rol o'ynaydi. Bu jihatdan ishlab chiqarish jarayonlari: qo'lda bajariladigan mehnat jarayoniga, qo'lda bajariladigan mexanizatsiyalashgan jarayoniga, mashina aralash qo'l mehnati jarayoniga, mashinalashgan jarayonga, avtomatlashtirilgan va apparaturali jarayonlarga bo'linadi.

Qo'lda bajariladigan mehnat jarayoni deganda, ayrim yoki bir guruh (brigada) ishchilarning bevosita odam a'zolari yordamida yoki odamning o'z energiyasi hisobiga ishlatiladigan oddiy qo'l mehnati qurollari (kurak, bolg'a, arra va h.k.) yordamida yoki bularsiz ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirishi tushuniladi. Masalan, qolip quyish,

tayyor mahsulotni idishlar (taralar)ga joylash, detalni egovlash, paxta, sabzovatlarni yig'ib-terish kabilar qo'lda bajariladigan mehnat jarayoniga kiradi. Qo'lda bajariladigan mexanizatsiyalashtirilgan jarayon deganda, biron energiya turi hisobiga ishlatiladigan oddiy mehnat qurollari yordamida qo'lda bajariladigan jarayon (elektr parmada parmalash kabi) tushuniladi.

Mashina aralash qo'l mehnati jarayoni deganda, ishlab chiqarish jarayoni ayrim xodimlar yoki bir guruh xodimlarning (brigada) bevosita ishtiroki bilan mexanik mehnat qurollari yordamida amalga oshirilishi tushuniladi. Shu bilan birga, bir vaqtning o'zida mashina quvvatidan ham, kishining kuchidan ham foydalanishga erishiladi. Bunga yana xodim tomonidan qo'l kuchi bilan ishlatiladigan mexanizmlar yordamida bajarilgan jarayonlar ham kiradi. Shaxtada kon qazuvchining bolg'a bilan ko'mirni urib tushirishi, presslarda rezina buyumlarni kesish, tikuv mashinasida kiyim-kechak tikish, qo'l bilan harakatga keltiriladigan tokarlik jihozida detallarni yo'nish, parmalash jihozida detallarni teshish va hokazolar bunga misol bo'la oladi.

Mashina mexanizmlari yordamida (apparatlardagi issiqlik energiyasi, elektr energiyasi yoki kimyoviy energiya hisobiga) texnologik ta'sir etiladigan, yordamchi ishlar esa qo'lda bajariladigan (yarim fabrikatlarni to'ldirish, uzilgan iplarni ulash kabi) jarayon, mashina (apparatura) jarayoni deb ataladi. Yigiruv, to'quv ishlab chiqarishidagi (qo'lda tekislashdan tashqari) hamma jarayonlar (xom surpni qozonlarda qaynatish va h.k.) mashina jarayonlariga kiradi.

Avtomatlashtirilgan ishlab chiqarish jarayoni mashinalashgan jarayondan shu bilan farqlanadiki, unda mashinaning o'zi avtomatik suratda harakat qiladi, xodim esa uning avtomatik ishlashini faol kuzatib boradi. Bunga avtomat jihozlari, robotlar, avtomat to'qimachilik jihozlari va h.k.lar misol bo'la oladi.

Apparatura bilan ishlaydigan ishlab chiqarish jarayonida bajarilishi zarur bo'lgan ishlar mehnat predmetiga issiqlik, quyosh, elektr yoki kimyoviy energiya bilan ta'sir etuvchi muayyan konstruksiyadagi apparatlar orqali amalga oshiriladi. Bunda ishchilar yoki ishchilar brigadasi apparatning ishini faqat kuzatib, ishlab chiqarish jarayonlarining borishini tartibga solib turadi. Bunga masalan, vargankada cho'yan eritish, detallarni chiniqtirish, toblash va sementlash, metallarga termik ishlov berish, kimyo va oziq-ovqat sanoatidagi ko'pgina jarayonlar, domna pechlarida cho'yan eritish, elektr va marten pechlarida po'lat eritish, shisha zavodlarida shishalarni

eritib qaynatish, chinni pishirish kabi jarayonlarni misol qilib ko'rsatish mumkin.

Ishlab chiqarish jarayonining yuqorida ko'rsatilgan tartibda turlarga bo'linishi faqatgina mehnatni tashkil etish va uni boshqarishdagina emas, balki xodimlarni mehnatining turlari bo'yicha statistik taqsimlashda, mehnat jarayonini mexanizatsiyalash va uni tashkil etishni takomillashtirishda ham katta rol o'ynaydi hamda ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish)ni kompleks mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish hisobiga mehnat samaradorligini yanada o'stirish yo'llarini aniqlash imkonini beradi.

Ishlab chiqarish jarayonlarining vaqt-vaqti bilan takrorlanib turishi ularning asosiy qismi bo'lgan texnologik jarayon qanchalik davom etishiga bog'liq. Shunga qarab, ishlab chiqarish jarayonlari to'xtab ishlaydigan (bu, o'z navbatida, siklli va davriy jarayonga bo'linadi) va to'xtovsiz ishlaydigan jarayonlarga bo'linadi.

Siklli jarayonlarda ishlab chiqarish jarayoni dam to'xtab, dam takrorlanib turadi, davriy jarayonlarda esa bir siklning boshidan to oxirigacha u qadar to'xtalish bo'lmaydi, shuning uchun bu yerda jarayonning uzoq davom etishi bilan o'lchanadigan to'xtalishni siklli deb ayta olmaymiz.

Siklli to'xtab ishlaydigan jarayonlarga asosan mexanik jarayonlar, davriy to'xtab ishlaydigan jarayonlarga avtomatik jarayonlar, to'xtovsiz ishlab chiqarish jarayoniga apparaturalarning ishlashi kiradi. Bunda issiqlik energiyasi yoki yana boshqa turdagi energiyalar, kimyoviy moddalar ta'siri ostida ishlov berilayotgan mehnat predmetining jismiy-kimyoviy xususiyatlarida to'xtovsiz o'zgarishlar yuz berib turadi.

To'xtovsiz ishlab chiqarish jarayonlarida texnologik omil sifatida davriylik alomatlari bo'lmaydi, chunki ish jarayonining to'xtab - to'xtab davom etishi va qaytalashi texnologik jihatdan qancha davom etishi bilan belgilanmasdan, balki bir ta'mirlash bilan ikkinchi ta'mirlash o'rtasida jihozlarning ishlash muddati bilan yoki turli tashkiliy - texnikaviy sabablarga ko'ra ishlanadigan xom ashyoning berilmay qolishi bilan belgilanadi.

Har bir ishlab chiqarish jarayonida ishlov berish (qayta ishlash) sikli bo'ladi. Bu sikl ishlov beriladigan har bir mahsulot birligiga ketgan vaqtdir. Jarayon qanchalik avtomatlashtirilgan bo'lsa, undagi sikllilik shuncha kamayadi. Bunda ijrochining mashinani rostlash, texnologik jarayonning borishini kuzatib turish, ish joyiga xizmat ko'rsatishga doir yordamchi ishlar bilan shug'ullanish, ish joyini joriy ta'mirlash kabi

vazifalari ko‘payadi. Aksincha, ishlab chiqarish jarayoni qancha kam avtomatlashtirilgan bo‘lsa va uzoq davom etsa, sikllilik shuncha ortadi, ishchining operativ vazifalari shuncha ko‘payadi.

Ishlab chiqarish jarayonlari asosiy va yordamchi ishlab chiqarish jarayonlariga bo‘linadi.

Asosiy ishlab chiqarish jarayonlari shunday jarayonki, ularning yordamida xom ashyolar, yarimfabrikatlar, materiallar tayyor mahsulotga aylanadi. To‘qimachilik korxonalarida bunday jarayonlarga surplarni to‘qish, arqonlarni yigirish, to‘qilgan surplarni qozonlarda qaynatish, ularni bo‘yash va h.k.lar misol bo‘ladi.

Yordamchi ishlab chiqarish jarayoni esa, asosiy ishlab chiqarish jarayoni to‘xtovsiz, o‘z vaqtida va sifatli bajarilishi (davom etishi) uchun kerakli sharoit yaratib beradi. Bunga korxonaning o‘zi uchun elektr energiya, bug‘, issiq suv, ehtiyot qismlar ishlab chiqarish, jihozlarni, asbob-uskunalarni ta‘mirlash, xom ashyolarni, tayyor mahsulotlarni omborxonada saqlash kabilar misol bo‘la oladi.

### **3.3. Ishlab chiqarish operatsiyasi va uning tarkibiy qismlari**

Texnologik jarayonning asosiy qismi operatsiyadir. Operatsiya deganda, muayyan mehnat predmeti ustida bir yoki bir necha xodimlar (brigada) tomonidan bir ish joyida jihozlarni qayta sozlamay hamda ishlanadigan buyumlar joyini o‘zgartirmasdan amalga oshiriladigan ishlab chiqarish jarayonining bir qismi tushuniladi. Demak, operatsiya mehnat predmeti, ish joyi va ijrochi doimiy, o‘zgarmasligi, shuningdek, mahsulot, xizmat yoki jarayon bosqichining tugallanganligi bilan xarakterlidir. Masalan, tokar jihozini qayta rostlamay va ish joyini qayta o‘zgartirmay qismlarga ishlov berish, qismlarni shtampovka qilishi, ekskavator temir yo‘l vagonlariga, avtomashinalarga foydali qazilmalarni ortishi, marten pechlarida po‘lat eritish va h.k.

Buni misol bilan tushuntiramiz. Tokarlik jihozida detallar avval xomaki, keyin toza qilib ishlanadi, bu ikkala ish bitta jihozda, bitta ijrochi tomonidan bajariladi. Bu ishlov berish bitta operatsiyani ifoda qiladi. Agar xomaki ish bilan toza ish o‘rtasida metallga termik ishlov berilsa yoki bu ishlarni turli ishchilar bajarsa, bu ish uch operatsiyadan iborat bo‘ladi.

Operatsiya ishlab chiqarish jarayonining bir qismini tashkil qilganligi uchun mehnat predmetidagi, unga ta‘sir ko‘rsatadigan xodimning harakatlaridagi va u xizmat qiladigan jihozlardagi

o'zgarishlarni birga qo'shib o'rganish kerak. Demak, mehnatni tashkil etish va normalash uchun operatsiyaning asosini tashkil qiluvchi bu o'zgarishlarni bir-biridan ajratib, alohida-alohida o'rganilganda, mehnatni tashkil etish va normalashda ko'zlangan maqsadga erishib bo'lmaydi.

Operatsiya texnologik jarayonlarni rejalashtirishning, tuzib chiqishning va mehnatni normalashning asosini tashkil qiladi. Chunki jihozlarning butun imkoniyatlaridan to'liq foydalanish, ularning to'xtovsiz ishlashiga erishmoq va bu jihozlarda ishlashga qancha ishchi kerakligini bilish uchun operatsiyani bajarishga ketadigan vaqt miqdorini hisoblab chiqish kerak.

Ishlab chiqarish jarayonida quyidagi operatsiyalar: qo'l bilan, qo'lda bajariladigan, mexanizatsiyalashtirilgan, mashina aralash-qo'l bilan, mashina bilan bajariladigan, avtomatlashtirilgan va apparatli operatsiyalar bo'lishi mumkin.

Odatda, xodim bir ish kuni (smena) davomida birkirilgan ish usullarini bajarish, bir ish joyidan ikkinchisiga o'tish va jihozlar (mashinalar) ishlashini faol kuzatish bilan bog'liq bo'lgan operatsiyalarni bajaradi.

O'z navbatida, jihozlar ishlashini kuzatish ham faol, ham passiv bo'lishi mumkin.

Faol kuzatish – jihozlarni ishlash jarayonida sodir bo'ladigan buzilishlarini yoki jihozlarning pasportida berilgan parametrlardan chetga chiqishni bartaraf qilish yoki uning oldini olish maqsadidagi kuzatishdir (masalan, pilik uzilganda xom ashyo nobud bo'lishiga yo'l qo'ymaslik uchun pilikchi mashinani kuzatishi).

Passiv kuzatish esa, bu jihozlarga xizmat ko'rsatish bilan bog'liq bo'lgan ishlar bo'lmasa ham, ish joyini tashlab ketishi mumkin bo'lmagandagi kuzatish (masalan, ko'p jihozlarga xizmat ko'rsatuvchi xodim ixtiyoridagi hamma jihozlar ishlab turib, xizmat ko'rsatishga ehtiyoj bo'lmaganda).

Texnologiya jihatidan operatsiyalar perexodlarga (fazalarga) bo'linadi. Perexod – operatsiyaning bir qismi bo'lib, bitta kesuvchi asbob (keskich, freza va h.k.) bilan har bir yangi yuza va yuzalar hosil qilish uchun bir tartibda amalga oshiriladigan ishlov jarayonining tugallanishidir. Binobarin, perexod mehnat predmetiga ishlov berilayotgan yuzaning, qo'llanilayotgan asbob-uskunalarining va ishlov berishdagi ma'lum tartibning o'zgarmas birligini taqozo qiladi. Bu shartlarning (ishlov beriladigan yuzami, kesuvchi asbobmi, dastgohni

moylash jarayonimi) birortasi o'zgarishi bilan yangi perexod (faza) boshlanadi. Masalan, mehnat predmetining (biror detalning) yuzasi pog'onali bo'lsa, unga bir tekisda ishlov berish(yo'nish) mumkin emas, har pog'onaga yaqinlashganda moslama harakatini bir daqiqa to'xtatib, ikkinchi pog'onaga o'tish kerak, mana shu o'tish – perexod (faza) deb ataladi. Buni tushunib olish uchun yana bir misol keltiramiz. Aytaylik tokar tokarlik stanogida shesternya tayyorlayotganda ingichka temir g'olani qirqadi, parmalaydi, yo'nib kertadi (o'yadi) va kerakli diametrga keltiradi, mana shu ish to'rt perexod (o'tish-faza)dan tashkil topgan bitta operatsiyani ifoda etadi.

Ishlab chiqarish jarayonining faol elementi hisoblangan texnologik jarayonni (operatsiyani) perexodlarga ajratish (bo'lish) operatsiyaning texnologik mazmunini tashkil etadi. Ammo o'sha texnologik jarayonni bajaruvchi, xodimning mehnat samaradorligini oshirish imkoniyatlarini qidirib topish va uni har tomonlama hamda batafsil o'rganish, tahlil qilish uchun, ayniqsa, mahsulotni ko'plab va yirik seriyalab ishlab chiqarish turlaridagi mehnatni tashkil etishda va normalashda har bir perexodni ham tarkibiy qismlarga bo'lish foydadan holi emas.

Perexodlar ko'pincha bir necha proxodlardan iborat bo'ladi. Perexodlarning, o'z navbatida, tartib bilan o'zgarishdan takrorlanishiga proxod deyiladi.

Proxodlar – bu, boshqacha qilib aytganda, mehnat predmeti yuzasiga qayta - qayta ishlov berishdir. Metall kesish jihozlarida kesuvchi asbobning zagotovkani bir necha marta kesib o'tishi, ya'ni yangi-yangi yuza hosil qilish jarayoni bunga misol bo'la oladi.

Ayniqsa, detallarga mexanik jihatdan qayta ishlov berish jarayonida ko'p proxodli perexodlar uchraydi. Bunday operatsiyalardagi har xil proxodlarda detallarga beriladigan ishlov maqsadlarini amalga oshirish uchun operatsiyalarni bunday bo'laklarga bo'lish yetarli emas. SHuning uchun unga ishlov berish jarayonini alohida olingan yoki bir guruh usullarga bo'lish zarur. Demak, operatsiyaning texnologik jihatdan bo'linishi, o'z navbatida, mehnat sarfi jihatidan ham bo'linishini talab qiladi. Bu yerda operatsiya ayrim elementlarining izchilligi, mazmuni, bajarish usuli, sarflangan vaqt miqdori va ularning tarkib loyihasi o'rganiladi va tahlil qilinadi. Mehnatni normalash ham shunga qarab tuziladi. Operatsiyalarning qismlarga bo'linishi darajasi mehnat normalarining tahlili va hisob-kitobi qanchalik aniqlikda bo'lishi kerakligiga bog'liq.



Operatsiyalarning mehnatga nisbatan yoki mehnat jihatidan mayda elementlarga bo‘linishi bir qancha maqsadlarga erishish uchun amalga oshiriladi. Ulardan eng asosiylari quyidagilardan iborat:

birinchidan, har bir ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish bilan bog‘liq bo‘lgan operatsiyada mavjud bo‘lgan elementlarning haqiqiy miqdorini aniqlash uchun, odatda, bir xil operatsiyani, bir xil malakali bir nechta xodim ijro etsa ham, ular tomonidan sodir etilgan elementlar miqdori bir xil emas, har xil bo‘ladi;

ikkinchidan, har bir operatsiyani bajarishda uchraydigan ortiqcha elementlarni aniqlab, ularni yo‘qotish, hech iloji bo‘lmasa, kamaytirish yo‘l va imkoniyatlarini topish uchun;

uchinchidan, operatsiyani bajarish uchun zarur bo‘lgan elementlar miqdorini aniqlash uchun;

to‘rtinchidan, ishlab chiqarish ilg‘orlari tomonidan operatsiyani bajarishda qo‘llanadigan usul va uslublarni topish, har tomonlama tahlil etish, o‘rganish va ularni hayotga tatbiq etish uchun;

beshinchidan, operatsiyani bajarish davomida xodimning ikkala – o‘ng va chap qo‘li, balki ikkala oyog‘i bilan bajarish imkoniyatlari bo‘lgan usullar majmui, usullar, harakatlar va qimirlashlar kabi elementlarini topish, ularni bajarish tartiblari va yo‘llarini aniqlash hamda ishlab chiqarishga keng joriy etish;

oltinchidan, zarur deb tanlangan elementlarni (yuqorida qayd etilgan usullar majmui, usullar, harakatlar va qimirlashlarni) mantiqiy ketma-ketlikda bajarilish tartibini, yo‘lini aniqlash va loyihalashtirish uchun,

yettinchidan, mantiqiy ketma-ketlik bajarilish tartibi va yo‘li bilan to‘g‘ri deb topilgan elementlardan iborat bo‘lgan operatsiyani nisbatan ilg‘or bo‘lgan (o‘ta ilg‘or xodimlar emas) tomonidan amaliyotda bajartirib ko‘rish uchun va loyihalashtirish operatsiyaga tegishli o‘zgartirishlar kiritish uchun;

sakkizinchidan, amaliyotda sinab ko‘rish natijasida operatsiyaning ayrim elementlar bir vaqtning o‘zida (birdaniga ayni zamonda, bir yo‘la) qimirlashlar ni bajarish tartiblarini izlab topish evaziga loyihalashtirilgan operatsiyaga, uning tarkibiga va bajarilish tartibiga tegishli o‘zgaritirishlar uchun;

to‘qqizinchidan, to‘g‘riligini isbotlangan birin-ketin bajarilish tartibiga yanada saqlab borish natijasida unga haqiqiy sarflanish kerak bo‘lgan va har tomonlama asoslangan vaqt normasini hisoblash uchun.

Ishlab chiqarish jarayonining bir qismi bo'lgan har bir operatsiya mehnat sarfi jihatidan yoki mehnatga nisbatan asosan to'rtga – usullar majmuiga, usullarga, harakatlarga va qimirlashlarga bo'linadi.

Usullar majmui asosan ikki va undan ortiq usullar yig'indisidan iborat. Masalan, ishlov berilishi zarur bo'lgan qism (detal) tokarlik jihoziga o'rnatish va undan bo'shatib olish usullari majmui, ikkita usuldan: a) ishlov berilishi oldidan qism (detal)ni tokarlik jihoziga mahkamlab o'rnatish; b) ishlov berib bo'lingandan keyin detalni jihozdin bo'shatib olishdan iborat.

Har bir usul, o'z navbatida, tugallangan harakatlar yig'indisidan iborat. Masalan, jihozni yurgizish usuli ikkita harakatlar yig'indisidan, ya'ni: a) jihozni yurgizadigan dastakni qo'lga olish; b) dastakni kerakli tomonga burash harakatlaridan iborat. Yoki bo'lmasa, jihozni to'xtatish usuli ham ikkita harakat yig'indisidan iborat, ya'ni: a) jihozni to'xtatadigan rukoyatkani qo'lga olish; b) dastakni kerakli tomonga burash. Odatda, har bir usul bajarilayotgan operatsiyaning tugallangan bo'lagi yoki qismi hisoblanadi.

Usullar asosiy texnologik, mehnat predmetiga bevosita o'zgarish kirituvchi va yordamchi, ya'ni asosiy texnologik jarayon amalga oshishi uchun yordam beruvchi usullarga bo'linishi mumkin. Masalan, perexod, mashinaning aylanuvchi qismi bo'lgan valni xomaki yo'nib, tekislash quyidagi usullarga bo'linadi: 1) detalni patrona yaqinlashtirish; 2) detalni patrona qo'yish; 3) detalni patrona mahkamlash; 4) jihozni yurgizib yuborish; 5) tokarlik kesish asbobini yaqin keltirmoq; 6) yo'nib tekislash; 7) kesish asbobini chetga olish; 8) jihozni to'xtatish; 9) detalni bo'shatib ajratib olish; 10) detalni patronadan chiqarib olish; 11) detalni bir chetga olib qo'yishdan iborat.

1,10 va 11-usullar joydan joyga ko'chirish: 2-usul o'rnatish: 3- va 9-usullar mahkamlash va ajratib olish: 4,5,7,8-usullar jihozni boshqarish. Bular hammasi yordamchi usullar, deb ataladilar. 6-usul texnologik, ya'ni, mehnat predmetiga bevosita o'zgarish kirituvchi usuldir. Perexodlarni usullarga bo'lish ishlab chiqarish turiga va tahlilning batafsil olib borilishiga qarab yoki tarkibiy elementlarga bo'lingan (differensiatsiya qilingan) yoki yaxlitlashtirilgan perexodlar (fazalar) butun bir usullar majmuiga bo'linadi. Bu majmualar esa butun bir usullar yig'indisini o'z ichiga olib, bir aniq maqsadga qaratilgan bo'ladi. Differensiatsiya qilingan perexodlar (fazalar) esa oddiy usullardan iborat bo'ladi.

Ma'lum bir mehnat predmetini olish, uning joyini o'zgartirish, undan qo'lni uzish kabi elementlarni bajarish uchun ishchining gavdasini, uning o'zini, oyog'ini, qo'lini, qo'lining panjasini, barmog'ini bir marta (bir karra) harakatga kelishi qimirlash deb tushiniladi. Masalan, qalamni qo'lga olish harakati quyida ko'rsatilgan ikkita qimirlash yig'indisidan iborat: a) qo'lni qalamga uzatish; b) barmoqlar bilan qalamni qisib ushlash. Ommaviy ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish turlarida har bir qimirlash, o'z navbatida, mikroelementli qimirlashlarga ham bo'linishi mumkin. Masalan, qo'lni qalamga uzatish qimirlashi gavnani rostlash, qo'lni ko'tarish va nihoyat, qo'lni qalamga uzatish kabi mikro qimirlashlar yig'indisidan iborat.

Operatsiyalarni mehnat jihatidan bunday uzviy elementlarga bo'lish ishlab chiqarish jarayonini tahlil qilish va undagi elementlar tarkibini yaxshilash uchun keng imkon yaratadi, shu bilan birga, ishlab chiqarish ilg'orlarining ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish sohasidagi maqsadga muvofiq va bajarish uslublarini o'rganish uchun xizmat qiladi.

Ish kuni davomida xodimning mehnati minglab harakatlar va o'n minglab qimirlashlarni o'z ichiga olgan harakatlardan va ularning majmuidan tashkil topadi. Masalan, charxli tokar stanogida ishlovchi tokar, silliqlovchi jihozlar yordamida mayda qismlarga ishlov berish jarayonida bir ish kuni (smena) davomida 15 mingga yaqin, qayroqchi(zatochnik) 20 mingga yaqin takrorlanuvchi qimirlashlarni o'z ichiga olgan harakatlarni bajaradi.

Operatsiyaning har bir elementini bajarishning maqsadga muvofiq yo'llarini topish, o'z navbatida, ish vaqti sarfini qisqartirishga, binobarin, mehnat samaradorligini oshirishga imkoniyat yaratadi.

Shunday qilib, ishlab chiqarish jarayonining bir qismi yoki bo'lagi bo'lgan har bir operatsiyani bu xilda texnologik va mehnat jihatidan tarkibiy qismlarga bo'lib qarash mehnatni tashkil etish va normalash sohasida olib boriladigan ishlarning eng muhim yo'nalishlaridan biridir.

### **Nazorat savollari**

1. Ishlab chiqarish jarayonlari deganda nimani tushunasiz?
2. Transport jarayonida nima ishlar amalga oshiriladi?
3. Ishlab chiqarish jarayonining qanday turlari mavjud?
4. Ishlab chiqarish jarayonining strukturasi o'rganish uchun nimalarni aniqlash kerak?
5. Ishlab chiqarish operatsiyasi deganda nimani tushunasiz?

6. Ishlab chiqarish operatsiyasining tarkibiy qismlarini sanab o‘ting.
7. Ishlab chiqarish jarayonlarini takomillashtirish yo‘nalishlari nimalardan iborat?
8. Ishlab chiqarishda perexod nima?
9. Proxod va perexod o‘rtasida qanday farq mavjud?
10. Operatsiyalarni mehnat jihatidan uzviy elementlarga bo‘lish nimalarni o‘rganishga imkon yaratadi?

## **4-BOB. MEHNAT TAQSIMOTI VA KOOPERATSIYASI**

### **4.1. Korxonalarda mehnat taqsimotining ahamiyati**

Bozor iqtisodiyoti sharoitida, raqobatda yengib chiqishning asosiy omillaridan biri, makroiqtisodiyotga taalluqli, jamiyat va shaxsiy sektorlardagi korxonalarda ishlab chiqarish (xizmat ko‘rsatish) samaradorligini oshirishga erishishdir. Bunga asosan, mavjud ishchi kuchidan oqilona foydalanish evaziga muvaffaq bo‘lish mumkin. Ishchi kuchidan samarali foydalanish, ko‘pincha, bajarilishi zarur bo‘lgan har xil ishlar (xizmatlar) ayrim ijrochilar o‘rtasida to‘g‘ri taqsimlanishiga, chunki ular ish bilan malakasiga, tajribasiga va hatto zukkoligiga yarasha bab-baravar ta‘min etilishiga bog‘liq. Masalani maqsadga muvofiq hal etish uchun, birinchi navbatda, bajarilishi zarur bo‘lgan mehnatni ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish korxonalarida puxta o‘ylab, oqilona taqsimlash lozim. Bu tashkiliy masala mehnat taqsimoti deb ataladi. Mehnat taqsimoti deganimizda, har xil mehnat turlarining bir-biridan ajratilishini, pirovardida mehnat faoliyati bilan bandlikni tushunamiz. «Mehnat taqsimoti» atamasi xodimlarning mehnat funksiyalarini aniq belgilashni va birgalikdagi faoliyat davomida ularni chegaralab, ajratib qo‘yishni anglatadi.

Mehnat taqsimoti iqtisodiy integratsiyaning asosiy yo‘nalishlaridan biri sifatidagi tabiiy va zaruriy jarayon bo‘lib, uning kerakligi va ahamiyati ko‘pgina olimlar tomonidan isbotlab berilgan. Chunki, Markaziy Osiyolik Abu Rayhon Beruniy va Abu Ali Ibn Sino ham bu masalaga alohida e‘tibor berganlar.

### **4.2. Mehnat taqsimotining shakllari**

Korxonalarda mehnat taqsimotining turli shakllari qo‘llaniladi. Bu shakllardan eng ko‘p qo‘llaniladiganlarini ko‘rib chiqamiz.

Texnologik mehnat taqsimoti – ishlab chiqarish jarayonining qayta ishlash (peredel), faza sikllariga qarab bo‘linadi. Bunda eng muhimi, ularning bajarilishi texnologik jihatdan bir xil bo‘lishidir. qayta ishlash va fazalar ayrim ishlar: chilangarlik (tokarlik, slesarlik), payvandchilik (svarshiklik), qizdirilgan yoki sovuq metallni ikki bo‘lakdan iborat bo‘lgan qolip (shtamp) orasiga olib urib, buyum tayyorlash va hokazolardan iborat bo‘ladi. Guruhlar ichida esa ishlab chiqarish jarayonlari sodir qilinadi.

Funksional mehnat taqsimoti qo‘llanilganida birovlar asosiy ishni bajarishga ixtisos topadi, boshqalari yordamchi ishni bajarishda, uchinchilari esa tayyorlash-yakunlash, xizmat ko‘rsatish ishini bajarishda ixtisos orttiradi. Masalan, asosiy ishlab chiqarishda texnologik jarayon bilan band bo‘lgan ishchilar, navbatchi ta‘mirlash ishchilari, ishlab chiqarish xonalarini yig‘ishtiruvchi (farrosh)lar bo‘ladi.

Malakali mehnat taqsimoti yoki bajariladigan ishlarning murakkabligiga qarab mehnatni taqsimlash murakkab ishlar bilan oddiy ishlar bir-biridan ajratilishidan iborat. Shu bilan birga mahsulot tayyorlashdagi texnologik murakkablik deganimizda, tayyorgarlik funksiyalarini va mehnat jarayonlarini bajarishdagi, shuningdek, sifatni nazorat qilishdagi murakkabliklar nazarda tutiladi.

Amallar bo‘yicha mehnat taqsimoti – ishchilar mehnatini eng to‘la taqsimlashdir. Bunda ishlab chiqarishning har bir ayrim jarayoni ishlab chiqarish amalining tarkibiy qismlariga bo‘linadi. Masalan, maxsus bolt tayyorlashning texnologik jarayoni temirchilik – metall toblash, chilangar (tokar) – yo‘nish, naqsh solish, frezerlik – bolt boshidagi qirralarini frezerlash amallaridan iborat bo‘ladi.

Mehnat taqsimotining asosiy ustunliklaridan biri shundaki, bunda xodim ishning, xizmatning ma‘lum bir turida ixtisos topadi, shu ishning bajarilish texnikasini va tartibini puxta egallab oladi, zarur ko‘nikmalarni kasb etadi, ish usul va uslublarini yanada takomillashtiradi. Bunda maxsus asbob-uskunalar va moslamalar ishlatiladi.

Bundan tashqari mehnat taqsimotida xodimlarni u yoki bu soha, yo‘nalish bo‘yicha tayyorlash ham osonroq kechadi.

Ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish korxonalarining amaliyotda mehnat taqsimotining quyidagi shakllari ham bor: funksional mehnat taqsimoti; texnologik mehnat taqsimoti; malakali mehnat taqsimoti.

Xodimlar alohida guruhlarining ishlab chiqarishdagi vazifalari va roli ijtimoiy xarakteriga binoan taqsimlanishi funksional taqsimot

deyiladi. Asosiy funksional guruhlarga quyidagilar kiradi: xodimlar, muhandis-texnik xodimlar, xizmatchilar, kichik xizmatchi xodimlar (farroshlar, garderoibchilar, xat tashuvchilar) va qorovullar (qo‘riqchilar va yong‘indan saqllovchilar). Xodimlar guruhi asosiy va yordamchi xodimlarga bo‘linadi. Texnologik jarayonning barcha bosqichlarida asosiy mahsulotni bevosita tayyorlashda qatnashuvchi xodimlar (to‘quvchilar, ip yigiruvchilar, matolarni bo‘yovchilar) asosiy xodimlar hisoblanadi. Yordamchi xodimlar asosiy xodimlarning normal, uzluksiz ishlashini ta‘minlashadi.

Vazifalar va ularni bajarish uchun kerakli mehnat ko‘nikmalarining texnikaviy xususiyatlariga qarab funksional guruhlar ichida kasb va ixtisoslar bo‘yicha mehnat taqsimoti professional yoki texnologik mehnat taqsimoti, deyiladi. To‘qimachilik ishlab chiqarishida, masalan, yigiruvchilik, xususan, to‘qimachilik va hokozalar ana shunday taqsimotga misol bo‘la oladi. Professional mehnat taqsimotining ikki xili bor: predmetli (detalli) va operatsiyali mehnat taqsimoti. Predmet mehnat taqsimotida xodim tayyor buyum yoki qism ishlab chiqaradi. Operatsiyali mehnat taqsimotida esa buyumni (detalni) tayyorlash qator amallarga bo‘linib, har qaysi amalni alohida xodim bajaradi. Feodalizm jamiyatida sex hunarmandchiligi ko‘rinishidagi predmetli mehnat taqsimoti hukmron bo‘lib, unda har bir usta (aravasoiz, etikdo‘z, temirchi, kulol, qo‘xnado‘z va h.k) bitkazib, tayyor qilingan buyum chiqarishga ixtisoslashgan. Bunda tor ixtisoslashuv hunarmandchilik mehnat qurollari negizida mehnat samaradorligining keskin o‘shishini ta‘minlaydi.

Kasbiy mehnat taqsimoti xodimlarning ixtisoslariga qarab amalga oshiriladi. Bunda ish joyida u yoki bu kasb (ixtisos) bo‘yicha ish bajarish nazarda tutiladi. Har bir tur ish (xizmat) hajmiga qarab ishchilarga bo‘lgan talabni - sex, uchastka, ishlab chiqarish, korxonalar, birlashma va hokozalar uchun kasblar bo‘yicha talab qilinadigan xodimlar sonini belgilash mumkin.

Bir xil usulda bajariladigan vazifalar (ishlar, xizmatlar) murakkabligiga qarab mehnatning kasblar ichida razryadlarga bo‘linishi kvalifikatsion (malakali) mehnat taqsimoti deyiladi. Chunonchi, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 1996- yil 24- iyuldagi farmoniga asosan O‘zbekiston korxonalarida 22- razryadli yagona tarif setkasi tavsiya etilgan. Unda ko‘rsatilgan toifalar ishchilar va xizmatchilar mehnatining murakkabligidagi farqlanishlar asosida qaror toptirilgan bo‘lib, ulardan 1-8- razryadlar toifalari ishchilar mehnatini

tarifikatsiyalash uchun ajratilgan. Bunda tarif razryadlari orasidagi farq o'rtacha 7,7 foizni tashkil qiladi. Shu bilan birga mutaxassis va xizmatchilar tarif razryadlari bo'yicha mehnatga haq to'lash 9-16 razryadlardan, razryadlar orasidagi farq esa 6,62 foizdan iborat. Ma'lumki, bunga qadar ishchilar tarif razryadlari orasidagi farq (diapazon) 3,65 va mutaxassislar tarif razryadlari orasidagi farq esa 4,54 foizdan iborat edi.

Yagona tarif setkasi bo'yicha razryad ortishi bilan tarif koeffitsenti ham ortib boradi va ish haqi o'sadi. Bu mehnatkashlarning moddiy manfaatdorligini oshirish bilan birga ularni yanada yaxshi va samarali ishlashga, o'z malakalarini muntazam oshirishga undaydi.

Korxonalaridagi mehnat taqsimoti shakllari xodimlarning o'rnashib qolishiga, mehnat resurslarining bilim va madaniy saviyadan foydalanish darajasiga, ya'ni mehnat unumdorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Ish vaqtidan tejamkorlik bilan va to'liq foydalanish uchun sharoit yaratish, har bir xodimning mehnatini mumkin qadar mazmunli va qiziqarli qilish, salomatligi va ish qobiliyati saqlanib qolishini ta'minlash – davlat va nodavlat korxonalaridagi mehnat taqsimoti oqilona bo'lishiga qo'yiladigan talablar ana shulardan iborat.

Mehnat taqsimotining asosiy afzalliklari shundaki, bunda yuqorida bayon etilganidek, xodimning mehnati ixtisoslashib, ish unumi oshadi. Vazifalar doirasi cheklanganligi uchun ularni ko'p marta takrorlayverishga tezroq moslashib qolish, kerak harakatlarni avtomatik bajarishga ko'nikish, eng mukkamal ish usul va uslublarini topish hamda pirovard- natijada vaqt va kuchni tejashga erishish imkoni tug'iladi.

Ammo ixtisoslashtirishning, ayniqsa, yuqori darajada ixtisoslashtirishning afzaliklari bilan birga iqtisodiy, ijtimoiy va psixologik jihatdan jiddiy kamchiliklari ham bor.

Har bir xodimga faqat bitta vazifa yoki bitta ish usuli, masalan, yigirish jihozlarida yigiruvchiga uzilgan iplarni ulash, o'rnatuvchiga pilik almashtirish, ramkadagi pilikka qarab turish va hokazolar topshirib qo'yilsa, shundagina to'liq ixtisoslashtirish sodir bo'ladi.

Funksional mehnat taqsimotining birinchi ijtimoiy kamchiligi – xodimning kundalik mehnatini mazmundorlikdan, ijodiy elementlardan butunlay mahrum qilishdir. Bunda mehnatning yoki xizmat ko'rsatishning qiziqarliligi qolmaydi va u insonning dastlabki hayotiy ehtiyojiga aylana olmaydi. Bundan tashqari, tor ixtisoslashtirish mustaqil respublikamizning mehnatga layoqatli aholisi erishgan intellektual darajadan to'liq foydalanish imkonini bermaydi, qolaversa,

o'qimishli va qobiliyatli yoshlarni qanoatlantirmaydi, bu hol xodimlarning qo'nimsizligiga manba bo'lib xizmat qilishi mumkin.<sup>1</sup>

Funksional mehnat taqsimotida mehnat jarayoni haddan tashqari maydalashib ketishining ikkinchi psixofiziologik kamchiligi uning zerikarliligi, natijada tez toliqtirish va ish qobiliyatini pasaytirib yuborishidir. Haddan ortiq zerikarli mehnat asabiy-psixik kasalliklarga sabab bo'lishi ham mumkin.

Mehnat psixologlari bilan mehnat fiziologlarining ilmiy tadqiqotlari zerikarli, bir xildagi mehnatning oqibatlarini yomonligini to'liq tasdiqladi. Kundalik vazifalarning xilma-xil bo'lishi turli tuyg'u organlarini va turli muskul guruhlarini galma-gal ishga solish – bu, asab induksiyasi qonuniga binoan mehnat jarayonida dam olishga imkon beradi. Buning teskarisi, ya'ni bir xildagi harakatlarni tez-tez takrorlayverish esa xodimning funksional holatiga yomon ta'sir ko'rsatadi. Buning sabablari, birinchidan, oddiy harakatlar miyaning faol ijodiy ishlashini talab qilmay, kam miqdordagi asab elementlari ishtirokida bajarilib, ayni vaqtda bu asab elementlari ko'pchiligining tonusi past bo'lishi natijasida kishini uyqu bosib, uni yengish uchun anchagina zo'r berish talab qilinadi, ikkinchidan, xuddi o'sha harakatlarni hadab takrorlayverish yana shu kichkina bir guruh asablarning haddan tashqari zo'riqishiga olib kelib, ularni tez charchatib qo'yadi.

Bir xildagi ish qilaverilganda ijodiy asos yo'qligi bois o'z mehnatiga qiziqish yo'qoladi, bu xodimlar qo'nimsizligiga sabab bo'ladi. Zerikarli ishga nisbatan reaksiya har xil bo'lib, bu narsa odamning psixologik xususiyatlariga, ma'lumot darajasi va mehnat faoliyatiga, stajiga bog'liq. Erkaklar va yuqoriroq ma'lumotli kishilar zerikarli ishga, ayniqsa, chidamsiz bo'lishadi. Ish staji ko'p bo'lganda bir xillikka ko'nikish, ishni avtomatik bajara bilish va boshqa narsalarni o'ylay olish mumkin bo'lib qoladi. Mehnatning zerikarliligi faqat ish usullarining xilma-xil emasligigagina emas, balki ularning davom etish vaqtiga va buning hosilasi sifatida ish usullarining takrorlanish tezligiga ham bog'liq.

Muayyan sharoitda haddan tashqari ixtisoslashtirish mehnat unumdorligini shu qadar o'stirib yuboradiki, bunday holatga e'tiborsizlik bilan qarash yaramaydi. Bu, jumladan, uzluksiz-potok ishlab chiqarishga taalluqlidir. Bunday hollarda zerikarlilikning salbiy

---

<sup>1</sup> Абдурахмонов Қ.Х. Меҳнат иқтисодиёти. Дарслик. -Т.: Меҳнат, 2009. 137-138-бетлар



oqibatlarini bartaraf etish uchun mehnat psixologiyasi ishlab chiqadigan maxsus choralar ko'rilishi kerak. Masalan, xodimlarni vaqti-vaqti bilan bir operatsiyadan (ish turidan) ikkinchisiga o'tkazib turish, funksional muzika eshittirish, ish kuni davomida konveerning harakat tezligini o'zgartirib turish ana shunday choralardan bo'lib, buning natijasida mehnat ritmi o'zgaradi-da, inson organizmida tez, foydali o'zgarish yuz berib, bunda odamning miyasi ham ishtirok etadi.

Funksional mehnat taqsimotining uchinchi – iqtisodiy kamchiligi shunday iboratki, muayyan sharoitda mehnat va uskunalar unumdorligi, mahsulot sifati tashkiliy sabablarga ko'ra pasayib ketishi mumkin. Chunonchi, ko'p jihozlarda ishlashda u yoq-bu yoqqa borib-kelish vaqti majburan ko'payadi. Agar jihozlarga kompleks xizmat ko'rsatishda yigiruvchi o'z zonasini bir marta aylanganining o'zida uzilgan iplarni ulab, pilikli g'altaklarni o'rnatib, zarurat bo'lgan joylardagi gard-changlarni qoqib-tozalab ham qo'ysa, funksional mehnat taqsimotida esa bir xodim uzilgan iplarni ulash uchun zonani aylanib chiqadi-da, ikkinchisi g'altak o'rnatish uchun, uchinchisi esa jihozlarni qoqib-tozalash uchun xuddi o'sha yo'lni bosib o'tadi. Masalan, uzilgan iplarni ulash singari bittagina, tasodifiy usulni bajarganda ko'p stanokchi odatdagidan ko'proq jihozga xizmat ko'rsatishi kerak bo'lib, bu esa navbat kelishini kutib, bekor turish vaqti ko'payishi oqibatida uskunalar unumdorligi pasayishiga olib keladi. Vazifalar alohida ijrochilar o'rtasida taqsimlab qo'yilganda, mehnat natijasi uchun ma'suliyatsizlik sodir bo'lib, mahsulot sifati pasayib ketishi mumkin. Masalan, uzluksiz potok ishlab chiqarishida nuqsonli mahsulot tayyorlashga yo'l qo'ymaslik uchun oraliq nazorat kerak. Biroq, yigiruv mashinalarida esa bunday qilib bo'lmaydi, chunki uzilgan iplarni ulash bilan pilikli o'rnatish uchun amalda alohida-alohida ma'sul odamlar belgilab qo'yishning iloji yo'q.

Mehnatni tashkil etish va uni rag'batlantirish progressiv shakllardan sanalib, u tor ixtisoslashtirish kamchiliklarini yo'qotishning samarali vositasi bo'lib xizmat qiladi.

Shunday qilib, har bir tipdagi jihozlarga bir xodim to'liq xizmat ko'rsatadigan, bir vazifa yoki bir xil ish bajaradigan qilib ixtisoslashtirish yo'li bilan ham mehnat taqsimoti muammolarini samarali va yetarli hal qilib bo'lmaydi. Mehnat taqsimoti optimal shakllarini mehnatning ijtimoiy va psixofiziologik sharoitiga hamda pirovard-natijada yuksak mehnat unumdorligiga erishishga

ixtisoslashtirish qay darajada ta'sir ko'rsatishini hisobga olib tanlash kerak.

Mehnat taqsimoti shakllari o'zgarmas bo'lib qolavermaydi. Ularni doimo takomilashtirib borish hamda texnika taraqqiyotiga va xodimlarning madaniyat - texnikasi saviyasiga muvofiqlashtirib borish kerak. Chunonchi, pnevmoyigiruv mashinalarining va mokisiz to'quv jihozlarning paydo bo'lishi yigiruvchilar bilan to'quvchilarning vazifalarida ham, ish bajarish usullarida ham o'zgarish bo'lishiga olib keladi. Mehnatni tashkil qilish va rag'batlantirishning jamoaviy shakllari ham yondosh kasblarni o'rganishga keng imkoniyat yaratadi, mehnatni xilma-xil, mazmunli va qiziqarli, kam zerikarli va charchatmaydigan qiladi.

### **4.3. Mehnat taqsimotining darajalari**

Makro va mikroiqtisodiyot ishlab chiqarish tarmoqlarida mehnat taqsimotining uchta darajasi mavjud: umumiy mehnat taqsimoti; hususiy mehnat taqsimoti; qisman mehnat taqsimoti.

Umumiy mehnat taqsimoti - bu, makroiqtisodiyot ishlab chiqarishining eng yirik tarmoqlar, chunonchi, qishloq xo'jaligi, sanoat, qurilish, transport va hokazolarga ajratilishidir. Umumiy mehnat taqsimoti kishilar faoliyatining ishlab chiqarish va noishlab chiqarish sohalari o'rtasidagi taqsimot bo'lib, bunga sanoat, qishloq xo'jaligi, transport, aloqa, savdo, halq ta'limi, fan davlat boshqaruvi, madaniyat, san'at va hokazolar o'rtasidagi mehnat taqsimoti kiritiladi. Ana shu sohalar o'rtasidagi xodimlarning taqsimlanishi umumiy mehnat taqsimoti va jamiyatning ayrim mamlakat va uning mintaqasi ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi jarayonida o'zgarishlar tasnifi bo'lib xizmat qilishi mumkin<sup>2</sup>.

Xususiy mehnat taqsimoti – bu, ham makroiqtisodiyot ishlab chiqarish yirik tarmoqlarining tur va kichik turlarga ajratilishidir. Sanoat tarmog'i, masalan, mashinasozlik, to'qimachilik va hokazo sohalarga ajratiladi, to'qimachilik sohasining ichida esa ip gazlama, jun gazlama va hokazo sohalari bo'ladi.

Xususiy mehnat taqsimoti umumiy mehnat taqsimotining sohalari va tarmoqlari ichidagi taqsimotini nazarda tutadi. Masalan, sanoat tarmoqlari kichik sohalari, birlashmalar, ayrim korxonalariga bo'linadi;

---

<sup>2</sup> Абдурахмонов, Қ.Х. «Мехнат иқтисодиёти ва социологияси»-ўқув қўлланма.Т.:ТДИУ, 2012, 36 - бет

qishloq xo'jaligi dehqonchilik va chorvachilikka, ular ichida esa iqtisoslantirilgan tarmoqlarga (g'alla, paxta, kartoshka yetishtirish, bug'doychilik, go'sht, sut, jun yetishtirish va shu kabilarga) bo'linadi. Sanoatda bo'lgani kabi qishloq xo'jaligida ham xususiy mehnat taqsimotining pirovard bosqichi iqtisoslantirilgan ayrim korxonalar hisoblanadi. Bu xildagi xususiy mehnat taqsimoti noishlab chiqarish sohasining har qanday tarmog'ida: xalq ta'limida, tibbiyotda, transportda, davlat boshqaruvi va hokazolarda mavjuddir.

Qisman (ayrim) mehnat taqsimoti – bu, mikroiqtisodiyot ishlab chiqarishida, ya'ni bir korxonalar ichida mehnatning kasb va ixtisoslar bo'yicha sexlarga, uchastkalarga va alohida ijrochilarga taqsimlanishidir.

Ayrim mehnat taqsimoti ishlar va mehnat funksiyalarining ayrim korxonalar va alohida tashkilot xodimlari o'rtasida: sexlar, uchastkalar, brigadalar, guruhlar, zvenolar, ayrim ijro etuvchi xodimlar bo'yicha, shuningdek ularning kasb malaka guruhlari o'rtasida taqsimlanishini nazarda tutadi. Mehnat taqsimotining bu turi ancha murakkab va muhim bo'lib, unda muayyan va mehnat jarayonlari alohida mehnat taqsimoti doirasida sodir bo'ladi. Iqtisodiy natijalar ham ana shu darajada amalga oshiriladi, ya'ni ijrochilarning iqtisoslantiruvchi va ular kasb mahoratining ortishi, iqtisoslantiruvchi yuqori unumli asbob-uskunalarining tatbiq etilishi, mehnat unumdorligining ortishi.

#### **4.4. Mehnat taqsimoti samaradorligini oshirish shartlari**

Ijtimoiy va xususiy sektor korxonalarida mehnat taqsimoti eng samarali bo'lishi uchun quyidagi shartlarga rioya qilish lozim:

a) ishchiga bajarish uchun bir xil malaka va taxminan bir xil texnik bilimni talab etadigan ishni topshirishga harakat qilmoq kerak. Malakali ishchilarni yuqori malaka talab etmaydigan ishlar bilan band qilmasdan, unday ishlarni kam malakali ishchilarga topshirish maqsadga muvofiqdir. Shunday qilinganida malakali ish kuchlariga bo'lgan talab va ish haqi xarajati kamayadi;

b) ko'p stanokda ishlovchi ishchilarni mashinaning to'xtab turishi bilan bog'liq davomli ishlardan (masalan, to'quvchini to'qish jihozlaridagi uzilgan iplarni ulashdan) xalos qilmoq kerak. Shunday qilinganida mashinalarning to'xtab turishi kamayadi, mehnat samaradorligi yanada oshadi;

v) ishlab chiqarish jarayoni qatnashchilarining imkon boricha foydali ish bilan to'la band bo'lishlariga erishish kerak. Buning uchun

barcha kasblar uchun yetarli miqdorda ish mavjud bo'lishi shart. Zarur paytlarda ishchiga bir necha, bir xil mashinada ishlashni topshirib, uni ish bilan to'la band qilish mumkin;

g) yuqori mehnat unumdorligiga erishish uchun qilinadigan mehnat taqsimotida ishchilarning bir-birlariga o'zaro yordami uyushtiriladi. Ammo bunda vazifalarning bekor qilinishi va mas'uliyatsizlik yuz berishiga yo'l qo'ymaslik lozim. Ba'zi to'qimachilik korxonalarida yig'ib oluvchi va uzuvchilar ko'pincha uzilgan iplarni ulashda yigiruvchi va to'quvchilarga yordam beradilar;

d) ijtimoiy va xususiy sektor korxonalarida mehnat taqsimoti iqtisodiy, fiziologik va ijtimoiy tomonlar hisobga olinib, amalga oshirilishi lozim.

Iqtisodiy tomon deganda, korxonalarda va makroiqtisodiyotning barcha sohalarida mehnat unumdorligini o'stirish hamda ishlab chiqarilgan mahsulot yoki ko'rsatilgan xizmat sifatini yaxshilash nazarda tutiladi.

Fiziologik tomon deganda, shunday mehnat taqsimoti ko'zda tutiladiki, unda ishdagi bir xillik ishchi yoki xizmatchi organizmining turli qismlariga yuklama bir tekis tushmaydigan, uzoq vaqt (oylar, yillar) davomida ishlash faoliyatdagi bir xil harakat natijasida toliqish yuz bermaydigan bo'lsin.

Mehnat taqsimotining ijtimoiy jihatida operatsiyalarning shunday strukturasi nazarda tutiladiki, unda ishlovchining jismoniy va aqliy ishi navbatlansin yoki qo'shib olib borilib, mehnat yoqimli bo'lsin, mazmundorligi oshsin, jismoniy qismi ozaysin, jismoniy mehnat bilan aqliy mehnat o'rtasidagi tafovut kamayib borsin.

#### **4.5. Mehnat kooperatsiyasi va uning shakllari**

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarda (ijtimoiy yoki xususiy sektorligidan qat'iy nazar) ixtisoslashtirilgan ijrochilar jamoasining birlikdagi mehnati bilan mahsulot ishlab chiqariladi yoki xizmat ko'rsatiladi.

Mehnatni tashkil qilishning muayyan, pirovard mahsulot olishga qaratilgan bitta mehnat jarayonida yoki o'zaro bog'liq turli mehnat jarayonlarida ko'p ijrochilar birgalikda va rejali ravishda ishtirok etadigan shakli kooperatsiya deb ataladi.

Yakka hunarmandchilikka nisbatan kooperatsiyada mehnatning ijtimoiy samaradorligini oshiruvchi qator afzalliklar bor. Bulardan asosiylari quyidagilardan iborat: ishlab chiqarish vositalari (imorat,

jihozlar, asbob-uskunalar) birgalikda ishlatilishi natijasida ularning tejalishi, yakka kishi kuchi va malakasi yetmaydigan ishlarni, xizmatlarni bajarish (og‘ir, qo‘pol, ko‘tarish va tashish noqulay yuklarni ko‘tarish va tashish hamda murakkab ishlarni bajarish) imkoniyati, ayrim shaxslarning ma‘lum bir ishni yoki xizmat ko‘rsatishni bir qancha ijrochilar bilan birgalikda bajarganlarida, har birining shaxsiy ish qobiliyatini oshiradigan quvvatini (energiyasini) alohida ravishda orttirishga sabab bo‘ladi. Natijada mehnat faolligining ortishi, pirovard – natijaga tez yetishish, birgalikda ishlashni tashkiliy kombinatsiyalash (masalan, mashinaning ehtiyot qismlarini tashib borish o‘rniga ularni qo‘lma-qo‘l uzatish), dolzarb paytlarda (qishloq xo‘jalik ekinlari hosilini yig‘ib-terib olish paytlarida) ko‘plab odamlarni ishga jalb etish kerak bo‘ladi. Bunday hollarda mehnat samaradorligi mehnat qurollari o‘zgarib turib, birgalashib va bir - birlariga qiziqishib harakat qilish evaziga oshadi.

Mehnat kooperatsiyasining maqsadga muvofiq tashkiliy shakllarni tanlash – mehnatni tashkil qilishning mehnat taqsimotidan keyingi, ikkinchi muhim masalasidir.

Ijtimoiy va xususiy sektor korxonalarida texnikaning rivojlanish darajasiga, ishlab chiqarish jarayonlari tizimining tashkil etilish xarakteri va usullariga qarab mehnat kooperatsiyasining turli shakllaridan foydalaniladi.

Ixtisoslashtirilgan sexlarning sexlararo kooperatsiyasi. Bunda korxonadagi bir necha sex jamoasining bir xil ishlab chiqarish jarayonida yoki turli bo‘lsada, bir-biri bilan bog‘liq ishlab chiqarish jarayonlarida rejali ravishda va birgalikda ishtirok etishi tushuniladi.

Sexlarning mavjud ixtisoslashish va tashkil etilishi prinsiplariga qarab sanoat korxonalaridagi mehnat kooperatsiyasi ko‘p jihatdan umumiy xarakterdagi turli shakllar kasb etadi. Masalan, har bir korxonaning asosiy va yordamchi sexlari bo‘ladi. Yordamchi sexlarning jamoalari asosiy ishlab chiqarish sexlaridagi jamoalarga xizmat ko‘rsatadilar, ya‘ni ularni asbob-uskunalar va moslamalar bilan ta‘minlaydilar, ulardagi asosiy texnologik asbob-uskunalarni o‘z vaqtida ta‘mirlaydilar va h.k.lar.

Asosiy sexlar va ularni materiallar, idish va h.k.lar bilan ta‘minlab turuvchi ko‘makchi bo‘limlar, sexlar o‘rtasidagi mehnat kooperatsiyasi ham xuddi shunday bo‘ladi. Har bir korxonada asosiy ishlab chiqarishni tashkil etish, ishlov berish va ishlab chiqarish sexlari o‘rtasida mehnat kooperatsiyasi mavjud. Sexlararo bunday mehnat kooperatsiyalari

shunga asoslanadiki, tayyorlov sexlarining jamoalari ishlov berish sexlarini zarur yarimfabrikatlar bilan ta'minlab turadilar, yarimfabrikatlar bu sexlarda ishlanib, ishlab chiqarish sexiga o'tkaziladi, ishlab chiqarish sexida esa bu korxonada mahsuloti tamomila ishlanib bo'ladi. Mazkur sexlar o'rtasida mustahkam mehnat kooperatsiyasi, bugungi jamoalarning mehnat faoliyatida to'la uyg'unlik bo'lgan taqdirdagina istagan korxonada rejali ravishda uzluksiz tayyor mahsulot ishlab chiqarish ta'min etiladi.

Ixtisoslashtirilgan uchastkalarining sex ishlab chiqarishidagi mehnat kooperatsiyasi. Bu sex ishlab chiqarishidagi bir necha uchastka jamolarining bir xil ishlab chiqarish jarayonida yoki har xil bo'lsa-da, bir-biri bilan bog'liq ishlab chiqarish jarayonlarida rejali va birgalashib ishtirok qilishdir.

Uchastka ichidagi mehnat kooperatsiyasi – ayrim ijrochilar va brigadadagi ishchilar kooperatsiyasidir. O'z navbatida, brigada ishlab chiqarishida ham ishchilarning mehnat kooperatsiya tashkil etiladi. Bu mehnat kooperatsiyasining eng oddiy shakli bo'lib, ishchilar guruhi mushtarak ishlab chiqarish topshirig'ini bajarishda birgalikda qatnashish uchun birlashadi va bu topshiriqni bajarish uchun javobgar bo'ladi. Ishlab chiqarish brigadalaridagi ayrim ishchilarning mehnat kooperatsiyasi eng mustahkam kooperatsiya hisoblanadi, negaki xuddi mana shu yerda bitta ish joyida bir-biri bilan o'zaro bog'langan xodimlar guruhi ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish jarayonining ma'lum bir qismini bajaradi.

Xodimlarni ishlab chiqarish brigadalariga uyushtirish zaruriyati har bir ayrim holda ishlab chiqarishning yoki xizmat ko'rsatishning xarakteri va hajmi bilan belgilanadi. Xususan:

Bir xil ishni yoki xizmatni bajarish uchun har xil ijrochilarning hamjihatlik bilan birgalikda ishlashi talab qilinganida katta-katta va murakkab agregatlarga xizmat ko'rsatadi (temirchilik-pres sexlari, marten, domna pechlari oldida ishlash brigadalari);

Mavjud ish maydoni va hajmidagi topshiriqni bitta xodim bajara olmagan taqdirda bir xil texnologik jarayonlarni bajarish uchun (bo'yoqchilar, suvoqchilar brigadasi, yuk ortuvchi yoki tushuruvchilar brigadasi);

Ishlab chiqarish topshiriqlarini ayrim ish bajaruvchilarga taqsimlab berish imkoni bo'lmagan taqdirda (yirik jihozlarni, ekskavatorlarni, samalyotlarni yig'ish, uskunalarni montaj qilish ishlarini bajaruvchi brigadalar);

Asosiy xodimlar guruhining mehnat samaradorligi xizmat ko'rsatuvchi-yordamchi xodimlarning aniq va puxta ishiga bog'liq bo'lgan hollarda (masalan, Bekobod metallurgiya kombinatida eritilgan metall suyuqliklarini qo'yish sexlarida kranchi va formalarga quyuvchilar bilan aralash brigadalar);

Ayrim ijrochilarning doimiy ish joyi yoki ularning vazifalarini aniq belgilab berish imkoni bo'lmagan taqdirda maxsus kompleks brigada kabilar tuziladi.

#### **4.6. Kasblar o'rindoshligi va ko'p jihozda ishlash**

Mehnat kooperatsiyasining shakllaridan biri, bu – kasblar o'rindoshligidir. O'rindoshlik esa, ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish korxonalarida ishlovchi ayrim xodimlarning bir xildagi bir necha vazifani bajarishidir, bu esa kasbiy saviyaning o'sishini, qo'shimcha bilimlar va malakalar hosil qilishni ko'zda tutadi.

Kasblar o'rindoshligining mohiyati shundaki, xodim butun ish kuni davomida asosiy kasbi yuzasidan tarif-malaka ma'lumotnomasida ko'zda tutilgan ishni amalga oshiradi, vaqtdan samarali foydalanish hisobiga qo'shimcha ravishda bir-biriga yaqin boshqa ishni yoki xizmatni bajaradi. Odatda, kasb o'rindoshligi xodimlarning tashabbusi bilan qo'llaniladi va ular o'z malakalariga ko'ra, ham asosiy, ham o'rindosh ishni yoki xizmatni o'z vaqtida va sifatli qilib bajaradigan bo'lsalar, bunga rozilik beriladi.

Ko'p yillik tajriba shuni ko'rsatadiki, kasblar o'rindoshligining keng ravishda qo'llanishiga:

har xil mehnat funksiyalarini qo'shib olib borishga sharoit tug'dirib beradigan, kombinatsiyalashtirilgan mashina va mexanizmlar tizimining joriy qilinishi;

ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonlarini boshqarishning avtomatlashtirilishi va shu munosabat bilan ish kuni davomida qattiq band bo'lmagan ham asosiy, ham yordamchi kasblardagi xodimlarning paydo bo'lishi;

ishlab chiqarish jarayonlariga xizmat ko'rsatuvchi chegaralarni kengaytirish maqsadida xodimlarning tor ixtisoslashtirilishi yo'qotilishi; mehnatni tashkil etishning jamoaviy shakllari, xususan, kompleks brigadalar joriy qilinishi kabilar yordam beradi.

Kasblar o'rindoshligini joriy qilish va uning iqtisodiy foydaliligini ta'minlashning asosiy shartlari, birinchidan, ishlab chiqarish texnologiyasi va ishlatiladigan uskunalar tufayli vujudga keladigan

bo'sh (foydalanilmaydigan) ish vaqtining mavjudligi; ikkinchidan, kasblar o'rindoshligini egallashi lozim bo'lgan xodimlar qiladigan mehnat mazmunining umumiyliigi hamda ularning o'zaro texnologik va funksional aloqadorliklari; uchinchidan, funksiyalar o'rindoshligining turli vaqtlarda ijro qilinishi; to'rtinchidan, ishlar o'rindoshligi mehnatning puxtaligiga, sifati va unumdorligiga salbiy ta'sir ko'rsatmasligi; beshinchidan, ishchining texnik saviyasi yetarli darajada bo'lishidir.

Kasblar o'rindoshligi ikki xil: to'la va qisman o'rindoshlikdan iborat.

Kasblarning to'la o'rindoshligi deganimizda, ma'lum ixtisos (kasb)dagi xodimning barcha mehnat funksiyalari boshqa kishiga yuklatilishi va boshqa ishni qilish uchun o'z funksiyasini bajarishdan tamomila ozod qilinishi tushuniladi (masalan, navbatchi chilangarga navbatchi elektrikning vazifasi yuklatiladi, elektrik esa bu vazifadan butunlay ozod qilinadi va h.k.).

Kasblarning qisman o'rindoshligi deganimizda, u yoki bu xodimga qo'shimcha ravishda boshqa xodimlarning ba'zi mehnat funksiyalari yuklatilishi, ammo keyingilar o'z vazifalaridan butunlay ozod bo'lmasligi, balki odatdagi funksiyalaridan qisman bo'shashini tushunamiz. Bu, xodimlar soni kamaytirilishiga, ya'ni mehnat resurslarining ma'lum darajada tejalishiga olib keladi.

Uskunalariga xizmat ko'rsatish bo'yicha funksiyalar o'rindoshligi xodimlarning ish kuni bilan ta'minlanishini oshirishga, yordamchi xodimlarning ish vaqtidan foydalanishlarini yaxshilashga, asosiy xodimlarning ish vaqti nobudgarchiliklarini kamaytirishga imkon beradi.

Vaqtivaqti bilan ishda band bo'ladigan yordamchi xodim va ish bilan doim ta'min etiladigan ko'makchi ishchilarning kasb o'rindoshligi xiyla samaralidir. Masalan, sozlovchilar ko'proq ish kuni boshida, o'rta va kapital ta'mirlash ishlarini bajaruvchi chilangarlar butun ish vaqti davomida ish bilan band bo'ladilar. Bunday sharoitda sozlovchilar bilan ta'mirlovchilardan kompleks brigada tuzish maqsadga muvofiqdir. SHunday qilinganda butun brigada jihozlarni sozlashda ishlar ekan, ish kuni boshida barcha uskunalar tez ishga solinadi, ish kuni davomida esa sozlovchilar ta'mirlash ishlariga jalb etiladi. Ish kuni davomida bir qancha mashinani bir vaqtning o'zida qaytadan sozlash zarur bo'lib qolganda, bu ishlarni yana butun brigada kuchi bilan bajarsa bo'ladi. Ish ana shu tariqa tashkil etilsa, asosiy xodimlarning sozlovchilar ishiga qarab bekor turib qolish hollari kamayadi.



Har holda mehnatning kasblar o'rindoshligi asosida tashkil etilishi puxta tayyorgarlik ishlarini olib borishni talab etadi. Tayyorgarlik esa quyidagilardan iborat bo'ladi:

Birinchi, o'rindosh ishlarning hajmi ish kuni davomida har bir ijrochining ish bilan ta'min etilish darajasi (odatda, ish kunini to'la fotografiya qilish yo'li bilan) sinchiklab o'rganiladi. Bu bilan xodimning asosiy ishdan tashqari qancha bo'sh vaqti qolishi, unga yuklatiladigan qo'shimcha vazifalarning og'ir-engilligi va demak, xodimlarning bu vazifalarni o'z vaqtida to'la bajara olishi mumkinligi aniqlanadi;

Ikkinchi, kasblar o'rindoshligi sharoitida mo'tadil ishlash uchun eng qulay ishlab chiqarish sharoiti yaratishga qaratilgan zarur tashkiliy-texnik tadbirlar ishlab chiqilib, amalga oshiriladi (masalan, ish joyini barcha zarur ashyolar bilan uzluksiz ta'minlab turish, qo'shimcha texnik moslamalar qo'llanish va h.k.)

Uchinchi, xodim kasblar o'rindoshligi sharoitida ishlashga tayyorlanadi. Bu tayyorgarlik xodimning oldindan belgilangan ayrim mehnat funksiyalarini bajarish tartibini yaxshilab o'rganib, o'zlashtirib olishidan, o'rindosh kasb yuzasidan qo'shimcha mehnat funksiyalarini bajarish uchun talab qilinadigan bilimlarni o'rganish va malakalarni egallashdan, mehnat haqi to'lash tartiblarini va h.k.larni bilib olishdan iborat.

Shu tariqa kasblar o'rindoshligi sharoitida ishlarni tashkil etishga va ularni boshqarishga har tomonlama va puxta tayyorgarlik ko'rilgan taqdirdagina bu ish samarali bo'lishi mumkin.

Endi xodimlarning ko'p jihozda ishlashini tashkil etishga kelsak, ishni tashkil etishning bu shakli ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish rivojining hozirgi darajasida mehnat taqsimotini takomillashtirishning eng muhim yo'nalishlaridan biridir. Bu mehnat taqsimotining shunday shaklidirki, unda bir xodim bir necha jihoz (mashina)da ishlaydi yoki agregatni idora qiladi, har bir jihozda zarur operatsiyalarning hammasini bajaradi va ularning ishlash jarayonini diqqat bilan kuzatib turadi. Xizmat ko'rsatish maydonini shu tariqa kengaytirish boshqa jihozlarda qo'l kuchi yoki mashina kuchi bilan bajariladigan ishlarni kamaytirish, uskunalarning mashina - avtomatik ish vaqtidan foydalanish, demakdir. Boshqacha qilib aytganda, ko'p jihozda ishlash (yoki ko'p jihozni idora qilish) usuli ishlab chiqarish yuksak darajada mexanizatsiyalashtirilgan va avtomatlashtirilgan sharoitda, texnologik jarayonda (yoki uning ma'lum qismida), jihozga (agregatga) xodim asosan ta'sir ko'rsatmaydigan, bu jarayonni faol kuzatmaydigan va shu munosabat

bilan boshqa jihozlar (agregatlar)ga xizmat ko'rsatish uchun xodimning bo'sh vaqti qoladigan chog'da qo'llaniladi.

Masalan, ishlab chiqarish uchastkasida har birida bittadan operator ishlaydigan uchta bir xil jihozda eng oddiy operatsiya bajariladi: qism tekislanadi. qismni tekislash uchun 5 minut asosiy mashina vaqti (ya'ni, xodim ajralmasdan mashinaning o'zi avtomatik tarzda ish bajaradigan vaqti) va 2 minut qo'l kuchi ishlatiladigan yordamchi vaqt (qismni jihozga o'rnatish, jihozdan olish, bir jihozdan ikkinchisiga o'tish va h.k.lar uchun zarur vaqt) talab etiladi. Bu holda uchta jihozga uchta xodim emas, bitta xodim ham bemalol xizmat qilishi mumkin. chunki bir mashinaning o'zi avtomatik tarzda 5 minut vaqt davomida qismni yo'nib tugatganida, u jihozga ishlovchi xodim shu vaqt ichida yana ikki jihozga qismlarni qo'yadi va qismlar tekislanib bo'lganidan keyin ularni olib ulguradi. Xodim bunga 4 minut vaqt sarflaydigan bo'lsa, 1 minut vaqti bo'sh qoladi. Ma'lumki, agar asosiy mashina vaqti 5 minut bo'lmay, aytaylik, 3 minut bo'lsa, unda xodim ikkita jihozga xizmat qilishi mumkin, agar u uch jihozga xizmat qiladigan bo'lsa, jihozlardan biri vaqti-vaqti bilan 1 minut bekor turib qoladi.

Ko'p jihozlarga xizmat ko'rsatishni tashkil etishdan oldin bunga tayyorgarlik ishlari o'tkaziladi. Bu ishlar quyidagilardan iborat:

Birinchi, xronometraj orqali kuzatishlar va ish vaqtini fotografiya orqali kuzatish yo'li bilan bir yo'la xizmat qilishga o'tkaziladigan agregatlarda bajariladigan ishlar (operatsiyalar)ning ayrim elementlarini bajarishga sarf bo'ladigan vaqt, bu elementlar tarkibi, navbatlashishi hamda ish kuni davomida xodimlarning ish bilan band bo'lish darajasi mufassal o'rganiladi.

Ikkinchi, ko'p jihozda ishlashga o'tish uchun qulay sharoit yaratiladi. Bir vaqtning o'zida xizmat ko'rsatiladigan uskuna va vositalarni, ularda ishlash va ularni boshqarish oson bo'ladigan darajada rejalashtirish va joylashtirish, texnologik jarayonning borishini avtomatik tarzda kuzatib turish uchun qo'shimcha moslamalar va boshqa vositalar qo'llanish, mashina va qo'l kuchi bilan qilinadigan ish vaqtining bir xil operatsiyalarga moslab ixtisoslashtirilgan, ko'p jihozda ishlovchi xodimning uzluksiz ishlashi uchun uni barcha zarur materiallar (asbob-uskunalar, transport vositalari, hujjatlar va h.k.lar) bilan to'la ta'minlab turish maqsadida tegishli chora-tadbirlar ishlab chiqish, mehnatni muhofaza qilish, texnika xafsizligi tadbirlari va h.k.larni amalga oshirish kabi ishlar ko'p jihozda ishlashga o'tish uchun qulay sharoit yaratish shartlaridir.

Uchinchidan, ko'p jihozda (agregat) ishlovchi xodimlar tayyorlanadi. Buning uchun xodimning bir jihozda ikkinchisiga o'tishida eng qulay marshrut, bir necha jihozga xizmat qilishida ayrim mehnat funksiyalarini izchillik bilan bajarish usul va uslublari ishlab chiqiladi; xodim bir vaqtning o'zida bir necha jihozda ishlash, xizmat ko'rsatish tartibini oldindan o'rganadi, qo'shimcha bilim va bir necha jihozda aniq va uzluksiz ishlash malakalarini, tajribalarini egallaydi (agar turli texnologik uskunalarda ishlash mo'jallanadigan bo'lsa, yangi ixtisoslarni ham o'rganadi), mehnatga haq to'lashni tashkil etish tartibi bilan tanishadi.

Ko'p jihozda ishlash (xizmat ko'rsatish) samaradorligini oshirish uchun:

a) operatsiyani bajaruvchi xodimni ishga tayyorgarlik ko'rishdan va uni tugallash hamda ish joyiga xizmat ko'rsatish kabi ishlardan ozod qilish;

b) mehnat predmetini ishlab bo'lgandan keyin jihozlarni o'zlari to'xtaydigan va to'xtashi bilan xabar (signal) beradigan qilish;

v) shunday mehnat sharoitini yaratish kerakki, xodim bir jihozdan boshqasiga ko'chib yurishga vaqt sarf qilmasin, sarf qilganda ham ozgina vaqt sarflasin (ko'p jihozda ishlovchining ratsional harakat marshruti tuzilsin).

Nihoyat, shuni ta'kidlash kerakki, ko'p jihoz va agregatda ishlashni tashkil etish xizmat ko'rsatish maydonini kengaytirish kabi samarali tadbirdir.

### **Nazorat savollari**

1. Korxonalarda mehnat taqsimotining xususiyatlarini izoxlang.
2. Mehnat taqsimoti turlarini sanab o'ting.
3. Mehnat taqsimotining qanday darajalarini bilasiz?
4. Mehnat taqsimotining avzalligi nimada?
5. Mehnat kooperatsiyasi deganda nimani tushunasiz va uning qanday shakllari mavjud?
6. Kasblar o'rindoshligining o'rni va mohiyatini tushuntirib bering.
7. Ko'p jihozda ishlashning afzalligi nimada?
8. Ko'p jihozlarga xizmat ko'rsatishni tashkil etishdan oldin qanday tayyorgarlik ishlari o'tkaziladi?

## **5-BOB. ISH JOYLARINI TASHKIL ETISH, IXTISOSLASHTIRISH VA REJALASHTIRISH**

### **5.1. Ish joylari va ularning turkumlanishi (klassifikatsiyasi)**

Ishlab chiqarish hududining bitta ish bajaruvchiga yoki bir guruh ishchilarga ajratib berilgan hamda mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish uchun kerakli bo'lgan mehnat qurollari va mehnat predmetlari bilan yetarli ta'minlangan maydoni (uchastkasi) ish joyi, deb ataladi.

Ish joylarini tashkil etish va ularga xizmat ko'rsatish mehnatni tashkil etish va normalashning eng muhim yo'nalishlaridan biridir. Mehnat qanday shaklda bo'lmasin, doim xodimning ish joyida qiladigan harakatlar yig'indisidan iborat bo'ladi. Demak, mehnat samaradorligi ish joyini tashkil etish va unga xizmat ko'rsatish holati hozirgi zamon talablari darajasiga to'la javob berishiga ham bog'liq.

Ish joylarini tashkil etish choralari deganimizda ularni asosiy texnologik uskunalar, texnologiya jihozlari, transport vositalari, ish uchun jihoz - mebel, aloqa va signalizatsiya vositalari bilan etarli ta'minlashni tushunamiz. Shunday ekan, har bir ish joyi ish vaqtini, aqliy va jismoniy kuchni kam sarflab, yuqori unumli va samarali ish qilishga maksimal darajada moslashtirilgan bo'lishi lozim.

Bundan tashqari, ish joyida mehnatni tashkil etish bu boradagi usul va uslublarni takomillashtirishni, mehnat uchun qo'lay shart-sharoit yaratilishini hamda mehnatni tashkil etishning boshqa elementlarini amalga oshirishni ko'zda tutadi. Bu tadbirlar, eng avvalo, asbob-uskunalaridan yaxshi foydalanishga, unumli ishni ta'min etishga, ishlab chiqarish davrini qisqartirishga yordam beradi.

Ish joylari shu erda bajariladigan mehnatning o'ziga xos xususiyatiga, ishlatiladigan asbob-uskunalariga, birgalashib ishlovchi xodimlar soniga, ish joylarini ixtisoslashtirish darajasiga, ko'chish va ko'chmasligiga, qaerda joylashganiga qarab bir-biridan farq qiladi.

Mehnat xarakteriga qarab, ish joylari qo'l kuchi ishlatiladigan, mexanizatsiyalashtirilgan, mashinalashtirilgan va avtomatlashtirilgan ish joylariga bo'linadi. qo'l kuchi ishlatiladigan ish joyining xarakterli xususiyati shundaki, unda xodim texnologik jarayonlarni eng sodda(oddiy) asboblardan va uskunalardan ishlatish vositasida bajaradi. Tikuvchilik korxonasi bichuv qaychisi bunga misol bo'lishi mumkin. Bichuvchi o'z ishini qaychi ushlab, faqat qo'l kuchi bilan bajaradi yoki bo'lmasa jihozning qismlarini va uzellarini qo'l bilan yig'ish haqida ham shunday deyish mumkin.

Bunday ish joylarida bajariladigan ishlar, xizmatlar nafaqat o'zlarining sermehnatligi bilan ajralib turadi, bunday ish joylarida, odatda, mehnat samardorligi (unumdorligi) ham uncha yuqori bo'lmaydi. Shuni ham eslatish joizki, ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish sohasidan qo'l kuchi ishlatiladigan ish joylarini mutlaqo yo'qotib bo'lmaydi. Hatto to'la avtomatlashtirilgan jarayonlarda ham avtomatik tizimni rostdash (naladka) va tartibga solish (regulirovka) kabi ishlar ko'p hollarda qo'lda bajariladi.

Mexanizatsiyalashtirilgan ish joyida ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish operatsiyalari mexanizmlar vositasida amalga oshiriladi. Bu yerdagi mexanizmlar kishi qo'li bilan harakatga keltiriladi va u mashina-qo'l kuchi ishlatiladigan ish joyi deb ataladi. Tikuv mashinasida tikish, metallsozlik va yog'ochsozlik jihozlarida qismlarni (detallarni) qo'lda uzatib ishlash va h.k.lar bunga misol bo'la oladi.

Bu holdagi ish joylarining o'ziga xos xususiyatlaridan biri shuki, xodim ish joyida ishlatilayotgan xom ashyolarning o'zgarishiga o'z kuchini sarflamaydi, ularga ta'sir o'tkazmaydi, faqatgina yordamchi ishlar, mexanizatsiyalashgan ish joylarida texnologik jarayonlar mashina yoki mexanizmlar yordamida amalga oshiriladi. Xodimlar bu jarayonlarda bevosita qatnashadilar, lekin ularning faoliyatlari asosan mehnat vositalarini boshqarishga (xom ashyolarni jihozga o'rnatish, jihozlarni yurgizish va to'xtatish, mashina (jihoz) mexanizmlarining ishlashini nazorat qilish, tayyorlangan mahsulot yoki bajarilgan xizmatning sifatini tekshirish, ishlov berilgan qismlarni, tayyor mahsulotlarni jihozlardan tegishli joyga olib qo'yish kabi ishlarga) qaratilgan bo'ladi.

Texnologik jarayon oldiga kuygan maqsadga mashina vositasida erishilsa, ishchining vazifasi mashinani qo'l bilan boshqarib borishdangina iborat bo'lsa, bunday o'ringa, mashinalashtirilgan ish joyi, deyiladi. Misol tariqasida Toshkent to'qimachilik mashinosozligi korxonasidagi tokarlik-karusel stanogini ko'rsatish mumkin. Bunda barcha ishlab chiqarish operatsiyalarini mexanizm bajaradi, ishchi esa tugma (knopka)li mexanizm orqali jihozning ayrim qismlarini idora qiladi, holos.

Avtomatlashtirilgan ish joyida detallarga ishlov berish bilan bog'liq bo'lgan barcha ishlar, ularning ishlov berilgan qismini ko'chirish, ish sifatini nazorat qilish, shuningdek, mashinaning o'zini idora qilish ham avtomatlashtirilgan bo'ladi. Ishchi esa avtomatik jihozlarni yuritish, to'xtatish, mexanizmlarining to'g'ri ishlashini, o'z vaqtida ish bilan

ta'minlab turilishi va tayyor mahsulotlarning tushirilishini hamda nazorat-o'lchov apparatlari ko'rsatkichlarini nazorat qilib (kuzatib) turadi.

Jihozning avtomatik ishlash vaqti ancha davomli bo'ladi. Bunday holat esa, o'z navbatida, bir xodim tomonidan ko'p avtomatik-jihozlarga xizmat ko'rsatish imkoniyatini yaratadi.

Birgalikda ishlovchi ishchilar soniga qarab, bitta ishchi ishlaydigan yakka ish joylari va bir necha ishchi ishlaydigan jamoa yoki brigada ish joylari bo'ladi.

Ixtisoslashtirilganlik darajasiga qarab, ish joylari yakka, seriyali va ommaviy turlarga bo'linadi. Ishlab chiqarish turiga qarab, har bir ish joyiga ma'lum hajmdagi ishlab chiqarish operatsiyalari birlashtiriladi. SHu munosabat bilan ish joylari ixtisoslashtirilgan, universal va maxsus ish joylariga ajratiladi.

Ko'chish-ko'chmasligiga qarab, ish joylari statsionar va ko'chma ish joylariga bo'linadi. Masalan, to'quv korxonasiidagi buyoqchining ish joyi statsionar bo'lsa, avtomobil mashinasiga o'rnatilgan ta'mirlash ustaxonalarida, radio-televedenie ishxonalaridagi ish joylari ko'chma ish joyi bo'ladi.

Yuqorida ko'rsatilganlaridan tashqari, boshqa xil ish joylari ham bor. Masalan, ishlab chiqarish turlariga qarab bo'linadigan asosiy, qo'shimcha, yordamchi ish joylari, smenalar soniga qarab, bir smenali, ko'p smenali, shuningdek, xodimning ish vaziyatiga qarab, o'tirib, tik oyoqda, goh o'tirib, goh tik oyoqda ishlaydigan, joylashgan o'rniga qarab bino ichidagi, ochiq havodagi, balandlikdagi, bino ostidagi va h.k. ish joylari bo'ladi.

Ish joylarida xizmat ko'rsatiladigan jihozlar soniga qarab, bir jihozli yoki ko'p jihozli ish joylari bor. Bir jihozli ish joylari mashinasozlik va metallsozlik korxonalariga mos bo'lib, ko'p jihozli ish joylari sanoatning to'qimachilik, trikotaj, yengil va oziq-ovqat tarmoqlaridagi korxonalarda keng tarqalgandir. Ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish operatsiyalarining qaytarilib turishiga va ishlab chiqarish turlariga (tiplariga) qarab, yakka, seriyali, mayda va katta seriyali hamda ommaviy ishlab chiqarish ish joylari mavjud.

Ish joylari shu joydagi mehnat xarakteriga qarab chilangar, payvandchi, yig'uvchi, operator, muhandis, texnik, to'quvchi, bo'yoqchi kabi ish joylariga bo'linadi.

Umuman olganda, har qanday ish joyi ham quyidagi asosiy talablarga javob berishi joiz:

1. Ish joyini tashkil etishda amaldagi sanitariya normalariga, uskunalardan foydalanish, texnika xavfsizligi, sanoat estetikasi va h.k.lar to'g'risidagi ko'rsatma va qoidalarga to'la rioya qilinishi zarur.

2. Ish joyi maydonining hajmi oldindan puxta hisoblab belgilanishi, ishni ijro qiluvchi kishi amallarni siqilmasdan, erkin harakat qilib bexavf bajaradigan, bu jarayonda va umuman, asbob-uskunalardan, jihozlardan, xom ashyolardan foydalanishda maydon doirasida bir joydan ikkinchi joyga bemalol jila oladigan bo'lishi shart.

3. Signal va aloqa tartibi (sistemi) ijrochi bilan usta (rahbar)ning hamda ijrochi bilan sex ichidagi xodimlarning bir-birlari bilan doim xabarlashib turishlarini ta'min etadigan bo'lishi zarur.

4. Asosiy va yordamchi asbob - uskunalari va moslamalar ijrochini ortiqcha harakat qildirmaydigan, ulardan foydalanishda hech qanday xavf-xatar tug'dirmaydigan, ish yoki xizmat ko'rsatish uchun qulay keladigan qilib joylashtirilishi kerak.

## **5.2. Ish joylarining tashkil etilishi**

Odatda, yuqori mehnat unumdorligi (samardorligi)ning asosiy shartlaridan biri – bu, ish joyini tashkil etishdir.

Ish joyi - xohlangan ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonining dastlabki bo'g'inidir. Bu bo'g'inda ishlab chiqarish jarayonining moddiy - texnika predmetlari insonning har xil mehnat faoliyati qo'shilishi va ta'sir etishi natijasida o'z shakli yoki tarkibini o'zgartiradi. Har bir ish joyi uchta element yig'indisidan iborat: mehnat predmeti, mehnat vositalari va insonning aniq maqsadga qaratilgan faoliyati. Ammo, bu uchala elementning asosiy va harakatlantiruvchi kuchi – mehnat, ya'ni yuqorida ko'rsatilganidek, insonning ma'lum bir maqsadga yo'naltirilgan aniq faoliyatidir.

Ish joyini tashkil etish deganda, har bir ish joyida yuqori mehnat unumdorligiga erishish uchun zarur bo'lgan hamma sharoitlarni ta'minlash bilan bir qatorda, jihozning texnikaviy imkoniyatlaridan to'la foydalanishni, mehnatning mazmunini boyitishni, xodimning sihat-salomatligini ehtiyot qilishni ta'minlashga qaratilgan kompleks tadbirlar rejalarini ishlab chiqish tushuniladi.

Har bir ish joyining maqsadga muvofiq tashkil etilishi ishchi o'z vazifasini bajarishiga qulaylik tug'dirishi, ish vaqtining bekor ketmasligini, isrof bo'lmasligini ta'minlashi, ishlab chiqarishda madaniy va sog'lom mehnat vaziyatini vujudga keltirishi lozim.

Har bir xodim yoki rahbar o'ziga yuklatilgan vazifani muvaffaqiyatli bajarish uchun uning ish joyi to'g'ri tashkil etilgan bo'lishi kerak. Texnika va ish kuchidan samarali foydalanish, mehnat unumdorligini oshirish, tayyorlangan mahsulotning yoki ko'rsatilgan xizmatning sifatini yaxshilash va tannarxini pasaytirish ko'p jihatdan ish joyining to'g'ri tashkil etilishiga bog'liq. Korxonadagi ish joyi mehnatni tashkil etish tizimining g'oyat muhim bug'inidir, chunki u har bir xodimning o'z mehnatini bevosita sarf qiladigan ishlab chiqarish maydonidir. Tabiiyki, bunda sarf qilinadigan mehnatning samarali bo'lishi shu maydonning yaxshi, maqsadga muvofiq va qulay tashkil etilishiga bog'liq.

Ish joyining yaxshi tashkil etilmasligi natijasida ishlab chiqarishda ko'p nobudgarchiliklar yuz beradi. Bu nobudgarchiliklarning sabablari yuzaki qarashda ahamiyatsiz bo'lib ko'rinsa - da, aslida juda xunuk natijalarga olib keladi. Masalan, xom ashyolarning noqulay joylashtirilishi natijasida ishchi ortiqcha, keraksiz harakatlar qilishga majbur bo'ladi va bunga ko'p vaqt yo'kotadi, qurol - asboblari, uskunalar saqlanadigan idishda tartib bo'lmasa, ular aralash - quralash bo'lsa, ishchining zarur asbobni qidirib topishga ancha vaqti ketadi, u asabiylashadi va h.k.lar.

### **5.3. Ish joyini tashkil etishga qo'yiladigan talablar**

Ish joyini tashkil etishda quyidagi asosiy talablarga e'tibor berish lozim:

1. Ish joyida zarur uskunalar, qurol-asboblari, xom ashyolar, zarur bo'lganda jihoz ham ishchi o'z vazifasini bajarishi uchun yetarli miqdorda taxt turishi kerak. Bu ashyolardan bittasining ham yetarli miqdorda bo'lmasligi vaqt bekor sarflanishiga sabab bo'ladi. Shuningdek, ularning keragidan ortiqcha bo'lishi ham zararlidir. Negaki ortiqcha narsalar xodimlarning o'tish yo'llarini to'sadi, ortiqcha aylanma (oborot) mablag' talab qiladi, ba'zi narsalar ishlatilmasdan, uzoq vaqt turib qolib, buzilishi, aynishi ham mumkin.

2. Qurol, asbob va boshqa hamma mehnat buyumlari (predmetlari) foydalanish uchun qulay holda joylashtirilishi kerak. Xom ashyolar va materiallar ulardan foydalanish joyiga, tez-tez ishlatib turiladigan asbob va uskunalar ish joyiga yaqin turishi lozim.

3. Ish joylariga xizmat ko'rsatish uchun maxsus yordamchi xodimlar ajratilishi va ular ish joylarini zarur ashyolar - materiallar va h.k. lar bilan uzluksiz ta'minlab turishlari shart.



4. Ish joyi ijrochining mehnatini yengillashtiradigan, ish unumini oshiradigan va tartibga solib turadigan maxsus moslamalar bilan ta'min etilishi lozim.

Ilmiy asoslangan mehnat normalari va normativlari ilg'or ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) tajribalaridan kelib chiqqan holda ma'lum bir konkret sharoit uchun mo'ljallangan bo'ladi. Shuning uchun ham xodimlarning ish vaqtidan foydalanishini o'rganish, kuzatish bilan bir qatorda ish joyini tashkil etish, rejalash, loyihalashtirish, xizmat ko'rsatish, jihozlash va uskunalash, ixtisoslashtirish, mehnat xavfsizligi va sanitariya-gigiena sharoiti, ishlash va dam olish tartiblari ham batafsil o'rganiladi. Ish joyining holatini o'rganish esa mehnatni tashkil qilish elementlarini ishlab chiqish va joriy etishga imkoniyat yaratadi, dam olish uchun zarur bo'lgan ish vaqti sarfi miqdorini normalash uchun ma'lumotlar beradi, ish joylarini loyihalashga qo'yiladigan talablarni aniqlaydi.

Ish joylarining tashkil etilish holatini vizual kuzatuv uslubi bilan bir qatorda, oldindan tayyorlangan savolnomalar orqali maxsus so'rovlar o'tkazish natijasida ham o'rganish, bunda quyidagi taxminiy savollardan foydalanish mumkin:

Ish joylarida faoliyat ko'rsatish davomida ish stolining balandligi va o'lchami bilan bog'liq bo'lgan qanday noqulayliklar mavjud?

Ishni o'tirib bajarish mumkinmi (to'la ish kuni davomida yoki uning ma'lum bir qismi davomida)?

Qanday turdagi jihoz taklif etiladi (o'tirg'ichi tushiriladigan, yig'iladigan stol, taburetk va h.k.)?

Qanaqa asbob qo'llanilayapti? U ishlash (foydalanish) uchun qulaymi?

Uni takomillashtirish bo'yicha qanday takliflar bor?

Ish joyining yoritilganlik darajasi yetarli? Uni yaxshilash uchun nima qilmoq kerak? va h.k.lar.

Ish joyini muvaffaqiyatli ravishda to'g'ri tashkil etish, uning barcha elementlarini, chunonchi, rejalashtirish, jihozlash, xizmat ko'rsatish va ixtisoslashtirishdan iborat elementlarini bir-biridan ajratmagan holda mukamallashtirish bilan bog'liqdir. Bu to'g'rida bunday keyingi mavzularda mufassal fikr yuritiladi.

Ish joyini maqsadga muvofiq tashkil etish xodimlarga vazifalarini bajarishni yengillashtirishi, vaqti unumsiz sarflanishini bartaraf qilishi, samarali faoliyat ko'rsatishi uchun madaniy va sog'lom sharoit yaratishi joiz.

Har bir ish joyini tashkil etishda unda bajariladigan ish yoki xizmat hajmi, mehnat amallarining miqdori va bajarilish tartibi, asbob-uskunalar miqdori, xizmat koʻrsatish tizimi, mehnat va ishlab chiqarish jarayonining mexanizatsiyalanganlik darajasi kabi omillar nazarda tutilishi lozim.

#### 5.4. Ish joylarining ixtisoslashtirilishi

Ish joylarini oqilona tashkil etish ularni dastlab ixtisoslashtirishni taqoza etadi. Ish joyining ixtisoslashtirilishi deganimizda, unga bir xil mehnat funksiyalari, ishlar yoki qismlarni birkitib qoʻyish tushuniladi.

Tajribadan koʻrinishicha, ish joylarini ixtisoslashtirish darajasi, avvalo ishlab chiqarish turiga bogʻliq. Ish joylarining ixtisoslashganlik darajasini 5.1- jadvaldagi maʼlumotlar orqali aniqlash mumkin.

5.1- jadval

#### Ish joylarining ixtisoslashganlik darajasi

Ish joylariga birkirilgan qismlar (detallar) nomlarining miqdori	Ishlab chiqarish turlariga (tiplarga) kiradigan ish joylari
1	Ommaviy
2 tadan 10 tagacha	Yirik seriyali
10 tadan 20 tagacha	Seriyali
20 tadan ortiq	Mayda seriyali
Birkitilmagan	Yakka

Jadvaldan koʻrinib turibdiki, ommaviy ishlab chiqarishda ish joyini ixtisoslashtirishning eng yuqori darajasiga erishiladi. Ommaviy ishlab chiqarish korxonalarida chegaralangan xildagi buyumlar koʻplab ishlab chiqariladi.

Ommaviy turdagi ishlab chiqarishning yoki xizmat koʻrsatishning eng muhim xususiyatlari:

a) juda cheklangan xildagi buyumlarni koʻp miqdorda doim ishlab chiqarishdan;

b) ish joylarining butun koʻpchiligida maxsus asbob-uskunalar ishlatilishidan;

v) odatda, har bir ish joyini unga doimiy birkirilgan bir operatsiyani bajarishga ixtisoslashtirish va ishlab chiqarish uchastkalarining qatʼiy ravishda texnologik jarayon sodir boʻlishiga moslab ish joylari zanjiri kabi tuzilishidan iborat.

Seriyali buyumlar ishlab chiqaradigan korxonalarda sexlar, uchastkalar predmeti bo'yicha, ya'ni ma'lum xil va turkum qismlar tayyorlashga ixtisoslashtiriladi. Masalan, stanoksozlik korxonasining mexanika sexida val uchastkasi, korpus qismlari uchastkasi, tishli g'ildirak (shesternya) uchastkasi va h.k.lar tashkil qilinadi. Bunday uchastkalarda ish joylari predmetlar bo'yicha guruhlashtiriladi.

Seriyali turdagi ishlab chiqarishning eng muhim xususiyatlari:

a) tuzilishi jihatidan bir xil bo'lgan xiyla keng xildagi mahsulotning ozmi-ko'pmi katta seriyalarda ishlab chiqarilishi vaqti-vaqti bilan takrorlanib turishidan;

b) universal mashinalar bilan birgalikda maxsus asbob-uskunalar qo'llanishidan;

v) ish joylarini ularning har biriga turkum-turkum qilib tayyorlanadigan qismlarni (detallarni) ishlatishdagi bir qancha jarayonni doimiy ravishda birkirib qo'yish yo'li bilan predmetli ixtisoslashtirishdan iborat.

Yakka turdagi ishlab chiqarishda ish joylarini ixtisoslashtirish uchun sharoit uncha qulay bo'lmaydi, negaki ishlab chiqariladigan mahsulot yoki ko'rsatiladigan xizmat turlarining tez-tez o'zgarib turishi bajariladigan ish xarakterining doimiy o'zgarib turishiga olib keladi. Lekin shunga qaramay, ilg'or korxonalarining tajribasiga ko'ra, oldindan muntazam suratda zarur tayyorgarlik ishlari o'tkazib turilganida, yakka turdagi mahsulot ishlab chiqarish sharoitida ham ish joylarini ixtisoslashtirishning ancha yuqori darajasiga erishish mumkin. Bunday tayyorgarlik ishlari birinchidan, har xil ishlar (operatsiyalar)ni biron umumiy alomatlari bo'yicha guruhlashdan; ikkinchidan, bu guruhlarining har birini tegishli ish joyiga birkirib quyishdan iborat bo'ladi. Bunda har bir guruhdagi malaka darajasi va bajariladigan ishlar hajmi, ularni bajarish muddatlari, ishlab chiqarish normalarining erishilgan darajasi, ish joylaridagi mavjud uskunalar hamda ishchilarning malakaviy tayyorgarliklari hisobga olinadi.

Mazkur vaziyatlardan tashqari ish joylarini ixtisoslashtirishning boshqa muhim shartlari ham bor. Chunonchi, buyumlar va tarkibiy qismlarning standartlashtirilishi va unifikatsiyasi, ko'p xil buyumlarni ishlab chiqarishdan bir xil (yoki cheklangan doiradagi) buyumlarni ishlab chiqarishga o'tish ixtisoslashtirishning texnik negizini tashkil etadi. Bu tadbirlar, nihoyat, ishlab chiqariladigan qismlar va ishlanadigan buyumlar ro'yxati (nomenklaturasi)ning xiyla qisqartirilishiga olib keladi, ommaviy turdagi va barqaror seriyali

turdagi ishlab chiqarishni rivojlantirishga yordam beradi, bu esa ish joylarini ixtisoslashtirishni osonlashtiradi. Bir necha sanoat korxonasi ma'lum mahsulot ishlab chiqarish uchun kooperativlashishi ham ish joylarini ixtisoslashtirishga ko'p jihatdan yordam beradi. Bu korxonalar har qaysisi but mahsulotning bittagina tarkibiy qismini (uzel, qism va h.k.larni) ishlab chiqarishga ixtisoslashtiriladi.

Ish joylarining barqaror ixtisoslashtirilishi yuqori unumli, ixtisoslashtirilgan asbob-uskunalar va qurollarni ishlab chiqarishning samarador uzluksiz uslubini joriy qilish, ishchilarning ish kuchi va h.k.lardan yaxshiroq foydalanishi uchun eng qulay sharoit yaratadi. Bu tadbirlar mehnat samaradorligini oshirishga, tayyorlangan mahsulotning yoki ko'rsatilgan xizmatning sifatini yaxshilash va tannarxini pasaytirishga jiddiy ta'sir ko'rsatadi.

### **5.5. Ish joylarini rejalashtirish**

Ish o'rnini rejalashtirish deganda ishlab chiqarishning o'zaro bir-biri bilan funksional jihatdan bog'langan barcha vositalari, mehnat buyumlari va xodimning o'zi uch o'lchovli makonda maqsadga muvofiq joylashuvi tushuniladi, ya'ni ish joylarini rejalashtirishda ma'lum ish joyini ishchi o'z vazifalarini bajarayotganda foydalanadigan mehnat qurollari va predmetlarini ishlab chiqarish maydonining normativlari, ishlab chiqarish turi va xarakteri, ishlash uchun qulay bo'lishi, antropometrik tomonlar, ergonomik talablar hisobga olinib va texnika xavfsizligi ta'min etilib joylashtirish nazarda tutiladi.

Bunda mehnat vositalari va buyumlarning joylashuvi ikkiga asosiy talabga javob berishi lozim: bir tomondan ish joyida hamma narsaning bir yerda to'planib qolishiga, ikkinchi tomondan, ortiqcha harakatlarga mehnat buyumlari jihozlar va tayyor mahsulotlar orasida u yoqdan bu yoqqa yurishlarga barham berilishi kerak, Mehnat vositalari va buyumlarini joylashtirish qoidalarishshg buzilishi odatda ish vaqtining unumsiz sarf etilishiga va xodim kuch-g'ayratining bekor ketishiga ertaroq charchab qolishi va mehnat unumdorligining pasayishiga olib keladi. Ish o'rnini oqilona rejalashgirishni ta'minlash uchun quyidagi tamoyillarga rioya qilish zarur:

—ish makoni eng kichik bo'lishi, lekin ish holatlarida antropometrik ko'rsatkichlarni hisobga olgan holda barcha mehnat harakatlarining erkin amalga oshirilishi uchun yetarli bo'lishi lozim;

—asbob-uskunalarining joylashtirilishi asosiy ish zonasida amalga

o'shirilishi, ularning boshqarish organlari bo'lsa xodimning qo'li yetadigan doirada bo'lishi kerak;

—xodim uchun qulay ish holatining yaratilishi u ortiqcha harakatlardan aylanish, burilish, egilish va qo'shimcha charchashni keltirib chiqaradigan ortiqcha kuch-g'ayrat sarflashdan holi bo'lishi lozim;

—barcha hollarda ish holati gavdaning, bosh va qo'l-oyoqlarning qulay harakat qilishini ta'minlashi lozim;

—ish zonasining yaxshi ko'zga tashlanishini, mehnat qurollari, asbob, mexanizm va priborlarning yaxshi boshqarilganligini ta'min etmog'i darkor;

—har bir ish o'rnining texnologik jihatdan o'zaro bog'liqligini, mehnat buyumlari orasidagi masofani va ularning joylashtirilishini mehnat vositalari va xodimlar mehnat harakati mazmunini o'rganish lozim;

ish bajariladigan yuzaning balandligi va xodimning o'tirish balandligi yoki oyoqlar ostidagi tagliklar balandligi (tik turib ishlaganda) muhim ahamiyatga egadir. Bu balandliklar tartibga solib turilishi kerak, bu esa bo'yi turlicha bo'lgan ishchilarning faoliyati uchun qulaylik tug'diradi;

— ish o'rnini, ish holatini va ishlab chiqarish mebelini shunday rejalashtirish kerakki, xodimning ko'zi bilan mehnat buyumi o'rtasidaga fiziologik jihatdan maqbul bo'lgan masofa alohida aniq bajariladigan ishlarda — 25 sm, aniq ishlarda — 25-35 sm; ko'rish idrokiga unchalik yuqori talablar qo'yilmaydigan ishlar guruhida 35-50 sm, ish bajarishda ko'rish fokusi ikkinchi darajali ahamiyatga ega bo'lgan ishlar sohasida 50 sm dan ortiq bo'lishi muhimdir.

Ixtisoslashtirilgan, ilmiy asosda rejalashtirilgan ish joylarining ahamiyati juda katta. Agar ish joylari bir-biridan uzoqda, tartibsiz joylashgan bo'lsa yoki amalga oshirilayotgan texnologik jarayonning bajarilish bosqichlari bo'yicha joylashgan bo'lmasa, unda xodimlarning ish joylarida harakat qilishlari va yurishlari bilan bog'liq bo'lgan vaqt sarflari oshadi, mehnat predmetlari va tayyor mahsulotlarni boshqa ish joylariga o'tkazish bilan bog'lig' bo'lgan vaqt miqdori ko'payib, provard natijada ishlab chiqarishning sermehnatliligi oshadi, mehnat unumdorligi pasayadi. Ish joyini ichki rejalashtirish tartiblari buzilganda ham shunga o'xshash natijalar vujudga keladi. Xodimning jihozni boshqarish organlaridan, mehnat predmetlaridan, asbob-uskunalardan uzoqlashishi ortiqcha harakatlarni keltirib chiqaradi, ish kuni davomida ko'p noqulayliklar tug'diradi, operativ vaqt miqdorini qisqartiradi, uning charchog'ini oshiradi, toliqishini tezlashtiradi.

Ish joyini rejalashtirish – uchastka, bo‘lim (sex)ni rejalashtirishning tarkibiy elementidir. Shuning uchun ham ish joyini loyihalash va tahlil qilish uchastka, bo‘lim (sex)ning rejalashtirish talabalarini e‘tiborga olgan holda olib boriladi.

Ish joylarini rejalashtirish uch xil - umumiy rejalashtirish, xususiy rejalashtirish va ichki rejalashtirishdan iborat.

Ish joylarini umumiy rejalashtirishda asosan quyidagilar talab etiladi:

- uchastka (sex)ning ishlab chiqarish maydonidan tejab - tergab foydalanish;

- uchastka (sex) maydonida yuklar to‘ppa-to‘g‘ri yo‘l bilan bemaolol tashilishini yo‘lga qo‘yish;

- umumiy xavfsizlikni ta‘minlash hamda ish joyini ishlab chiqarish sharoiti zararli bo‘lgan boshqa ish joylaridan ajratish;

- yuk tashiladigan va xodimlar yuradigan yo‘llar imkoni boricha qisqa bo‘lishi;

- ish joylarini texnologik jarayonning paydar-payligiga muvofiq tarzda joylashtirish, transportning o‘tish, qaytish yo‘llari texnologik oqimiga mosligini ta‘minlash;

- ish joyi maydonining belgilanib qo‘yilgan normaga muvofiqligini (ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish binosining hajmi har bir xodimga kamida 15 kub metr, ish joyining devor bilan cheklangan maydoni kamida 4,5 kv.metr bo‘ladi;

- mo‘tadil sharoitda ham, avariya vaqtida ham samarali xizmat ko‘rsatishni, ishlash sharoitining mo‘tadilligini ta‘minlash.

Ish joylarini umumiy rejalashtirishda texnologik jarayon sxemasi, ish joylaridagi uskunalar va jihozlar tarkibi hamda hajmi, ish joylarining soni, ish joylariga xizmat ko‘rsatish tartibi, mehnat predmetlarining hajmi va soni, xavfsizlik va sanitariya-gigiena normalari, ish joylarining xususiy rejalashtirilishi va transport vositalari yuradigan yo‘llarning kengligi va h.k.lar asos qilib olinadi.

Ish joylarini xususiy rejalashtirishga qo‘yiladigan asosiy talablar quyidagilardan iborat:

- ishlash yoki xizmat ko‘rsatish uchun qulay sharoit, mehnat xavfsizligi va sanitariya normalarini ta‘minlashdan;

- ijrochining yuqori mehnat unumdorligini, shu ishlab chiqarish maydonida zarur texnologik va tashkiliy qurol-asboblar, xom ashyo,

materiallar yoki yarimfabrikatlar bilan uzluksiz mehnat jarayonini tashkil etish uchun yetarli darajada ta'minlashdan;

- ish maydonida ish joyi elementlarini joylashtirishda iqtisodiy va ruhiy-fiziologik talablarning hammasini hisobga olishdan;

- ijrochining ish maydoni doirasidagi yurish yo'lining eng qisqa bo'lishini ta'minlashdan;

- texnologiya vositalari va tashkiliy qurol-asboblari hamda tez-tez ishga solinib turadigan mehnat vositalari qo'l yetadigan yerda joylashtirilishidan;

- boshqarish va nazorat predmetlari, shuningdek, uskunalarni darhol tuxtatadigan predmetlar kurinadigan va optimal zona doirasida joylashtirilishidan;

- ishni yoki xizmatni bajarish jarayonida ilg'or mehnat usul va uslublari qo'llanishi uchun zarur sharoitlar vaqtida va yetarli darajada yaratilishi va h.k.lardan (bunda gap asosan mehnatni tashkil etish yunalishlari, kompleksi va aloqalari to'g'risida boradi).

Korxonada davlat yoki nodavlat ishlab chiqarish yohud xizmat ko'rsatish shaklidaligidan qat'i nazar, unda xodimlarning ish joyini xususiy rejalashtirishda ish qilinadigan yuzalar balandligi normalari (yonida o'tirib ish qilinadigan stolning balandligi past buyli kishi uchun 700 mm.dir. Erkaklar uchun past bo'y 1520-1630 mm, o'rta buy 1631-1690 mm, baland buy 1691-1900 mm hisobida) belgilanadi hamda kishining erkin tabiiy vaziyatni ta'min etadigan bo'shliq (makon) normasi hisobga olinadi. Tabiiyki, bunda ishlab turgan paytdagi holat asosiy o'rin tutadi. Xodimlarning ish joylarini o'rganganda, tashkil etganda va loyihalashtirganda 5.2-jadvaldagi ma'lumotlardan foydalanish tavsiya etiladi.

Ish joyini rejalashtirishda texnologik va tashkiliy qurol-asboblarni qo'l uzatib olish va keyin qaytarib qo'yish oson bo'ladigan tarzda joylashtirish ham jiddiy ahamiyat kasb etadi.

Ish joyining eng muhim elementlari, boshqarish va uskunalarni ishini nazorat qilib turish vositalari ko'zga aniq ko'rinib turadigan qilib (xodimning ham gorizontal va vertikal kenglikdagi ko'rish doirasida) joylashtiriladi. Shuning uchun ham ish joyini rejalashtirishda ko'rish omili, albatta, nazarga olinadi (har bir kasb uchun ijrochining xizmat zonasidagi ko'rish burchagi 30<sup>0</sup>dir).

Ishlab chiqarish jihozi, jihoz va xodimning holati	Xodimning bo'yini hisobga olgandagi yuzalar balandligi (mm)		
	Past	o'rtacha	baland
Xodim o'tirib ishlaganida ishchi stol	700	725	750
Maxsus aniq ishlarni o'tirib ishlaganda mo'ljallangan stol	900	950	1000
O'tirib ishlaganda jihozning ustki qismi	800	825	850
Tikka turib ishlaganda jihozning ustki qismi	1000	1050	1100
O'tirib yoki tikka turib ishlaganda ishlash joyining ustki qismi	950	1000	1050

Ish joyining ichki rejalashtirishda quyidagi talablar hisobga olinishi lozim:

- texnologik va tashkiliy qurol-asbob va jihoz elementlaridan har birining muhim va doimiy bir joyi bo'ladi;
- chap qo'l bilan olinadigan asbob-uskunalar chap tomonda, o'ng qo'l bilan olinadiganlari o'ng tomonda joylashtiriladi;
- ketma-ket ishlatiladigan predmetlar tartib bilan qator tizib qo'yiladi, ishlatib bo'lingach, qaytib joyiga qo'yilganida, yonidagi ikkinchisi olinib, ishlatiladi;
- xonadagi chirog'larning nuri mehnat predmetini yoki uning ishlanadigan qismini yoritib turishi shart;
- ish yoki xizmat ko'rsatish mahalida o'tiradigan joy, qo'l va oyoq tirgaklari xodimning buyiga qarab ko'tariladi yoki pasaytiriladi;
- ichki rejalantirish doim takomillashtirib boriladigan ilg'or mehnat usullari va uslublarini qo'llanish uchun sharoit tug'dirmog'i lozim.

Har bir ish joyi eng kam, ammo yetarli maydoncha, o'rnatilgan jihozlar va apparatlar hamda mehnat predmetlarining gabaritlarini hisobga olgan holda ishlab chiqarish imoratning ma'lum qismini egallagan bo'lishi kerak. Masalan, mavjud me'yoriy hujjatlarda bitta ishlovchi xodim uchun ajratilgan ish joyining maydoni 4,5 m<sup>2</sup>ga, imoratining balandligi esa, 3,2 m<sup>2</sup>ga teng bo'lishi ko'rsatilgan. Shuni



ta'kidlash kerakki, bu ko'rsatgichlarning ko'payishi yoki ozayishi o'rnatilgan jihozlarning hajmlariga bog'liq. Masalan, mayda jihozlar o'rnatilgan mashinasozlik korxonalarini va ularning sexlari uchun bir xodimga ajratilgan ish joyining miqdori 10 m<sup>2</sup> gacha, o'rta hajmdagi jihozlar uchun bu ko'rsatgich 20 m<sup>2</sup> gacha oshadi, yirik jihozlar uchun - 40 m<sup>2</sup>, maxsus yirik jihozlar uchun esa, hatto 50 va 100 m<sup>2</sup> gachani tashkil etadi.

Ish joyining rejalatirilishi ish qiluvchi gavdasining qulay va to'g'ri vaziyatini ta'min etishi lozim. Shuning uchun ham ishchining xizmat ko'rsatish joyidagi holati xodimlar mehnatini tashkil etishda muhim rol o'ynaydi. Ishchi holati deganda, xodimning mehnat usullarini, harakatlarini va boshqa kichik-kichik elementlarni bajarish jarayonida o'z gavdasini qanday holatda tutishi tushuniladi. O'z navbatida, inson energiyasining sarflanish holati uning tanlagan ishchi holatiga sezilarli darajada bog'liq. Fiziologik tadqiqotlar natijasida olingan ma'lumotlar shuni ko'rsatadiki, xodimning «oyoqda tikka turib» ishlagan vaziyatdagi energiya sarfi miqdori «o'tirib» ishlagandagiga nisbatan bir yarim marta ortiqdir, noqulay, egilgan ishchi holatda «oyoqda tikka turib» ishlaganda esa bu ko'rsatgich yana bir necha marta ko'payadi. Shuning uchun mehnat fiziologlari har xil turdagi ish yoki xizmatni bajarish uchun ishchi holat (pozasi)larini tanlashda quyidagilarni tavsiya etadilar:

- jismoniy nagruzkasi 5 kg. gacha bo'lganda «o'tirib» ishchi holati (pozasi)da ishlash maqsadga muvofiqdir;
- jismoniy nagruzkasi 5 kg. dan yuqori va 10 kg. gacha bo'lganda o'zgaruvchan «o'tirib-oyoqda tikka turib» faoliyat ko'rsatish ishchi holati (pozasi)da ishlagan ma'qul;
- jismoniy nagruzka 10 kg. va undan ortiq bo'lganda «oyoqda tikka turib» ishlash ishchi holati (pozasi)da ishlagan yaxshi.

Ko'p yillik fiziologik ilmiy kuzatishlar shuni ko'rsatadiki, xodim muskullarining tarangligi o'tirib ishlagandagiga nisbatan tikka turib ishlaganda 15-10 foiz, tikka turib, egilgan holda ish bajarganida esa ikki marta ortar ekan.

### **5.6. Ish joylarini uskunalash va jihozlash**

Xalqimiz aytganidek, uskunasi soz kishining, mashaqqati oz ishining. Shunday ekan, ishlab chiqarish jarayonining samaradorligi ish joyini uskunalash va jihozlanish darajasiga ham bog'liq. Ish joyini jihozlash deganda, ish joyini asosiy va yordamchi texnologik uskunalari,

texnologik va tashkiliy qurol - asbob va jihozlar bilan to'la, belgilangan ishlab chiqarish topshiriqlarini o'z vaqtida, samarali va sifatli qilib bajarish uchun yetarli miqdorda ta'minlash tushuniladi.

Mehnatni yengillashtirish va uning samaradorligini oshirish uchun ish joylarini uskunalash va jihozlash:

- ishlab chiqarish operatsiyalarini texnologik jarayon va mehnatni tashkil etish kartalariga muvofiq jihozlashning barcha zarur elementlari bilan ta'min etishga;

- jihozlash elementlarining texnologik operatsiyalar xarakteriga funksional jihatdan mos kelishiga;

- barcha jihozlash elementlaridan foydalanish tavsiflarining sifatli va ishonchli bo'lishiga;

- ish uskunalari oson va tez ishlatishga;

- mehnatning samarali uslublari va usullarini ta'minlashga;

- ish usullarini mumkin qadar jihozlardan, mashinalardan to'xtatmay foydalangan holda amalga oshirishga;

- mehnat jarayonlarining sog'lom va xavfsizlik sharoitini ta'minlashga;

- ijrochini jismoniy jihatdan og'ir keladigan mehnat operatsiyalaridan imkoniyati boricha xalos qilishga;

- mehnat jarayonining uzluksizligini ta'minlash kabilarga rioya qilinishiga qaratilgan bo'lishi lozim.

Ish joylarini jihozlash bo'yicha olib boriladigan tashkiliy ishlarda mazkur talablarga rioya qilinishi ishning yoki xizmatning sifati, ijrochining mehnat samardorligi yuqori bo'lishini ta'minlaydi.

Ish joylarini uskunalash va jihozlashning mohiyatini aniqlab olish uchun, avvalo, quyidagi umumiy tushunchalarni bilish kerak:

1. Tashkiliy jihozlar. Bunda ish joyida bajariladigan mehnat operatsiyalarining uzluksiz davom etishini, samaradorligini, sifatli va qulayligini ta'minlash uchun zarur bo'lgan tashkiliy jihozlar tushuniladi.

2. Texnologik asbob-jihozlar. Bunda ish joyidagi shunday zarur texnologik operatsiyalarni samarali va sifatli qilib bajarish ana shu vositalar yordamida ta'minlanadi.

Asosiy uskunalarga jihozlar, agregatlar, mashinalar (muhim ish joyidagi), masofadan turib boshqarish pultlari, avtomatik liniyalar va h.k. lar kiradi. Uskunalar asosan ishlab chiqarish topshiriqlarini eng samarali bajarishni ta'minlash nuqtai nazaridan tanlanadi. Bundan

tashqari, uskunalar sanitariya va gigiena, xavfsizlik texnikasi va ergonomika talablariga ham javob berishi lozim.

Yordamchi uskunalarga transportyorlar, aravachalar, yuk ko'taradigan har xil moslamalar va ish joyi doirasida ko'chirib yurishni osonlashtirishga mo'ljallangan boshqa asboblari kiradi.

Yordamchi uskunalari ish qulayligini, mehnatning tejab-tergab sarflanishini ta'minlashi, ishchi ishlab chiqarish operatsiyalarini bajarishda ortiqcha zo'r berishiga yo'l qo'ymasligi kerak.

Tashkiliy asbob va jihozlarga har xil moslamalar, instrumentlar, yordamchi instrumentlar, yordamchi materiallar va hujjatlar saqlanadigan jihozlar, ishlab chiqarish mebeli, signal va aloqa vositalari, ihotada va saqlanish qurilmalari, ishlab chiqarish inter'eri kiradi. Tashkiliy asbob-jihozlar, ishlab chiqarish maydonlaridan oqilona foydalanilgan holda, o'z funksional vazifalariga muvofiq bo'lishi, shu bilan birga tuzilishi va gabariti (ko'lami) bilan ergonomik talablarga javob berishi, kishining antropometrik xususiyatlarini hisobga olishi kerak.

Texnologik asbob-jihozlarga moslamalar va instrumentlar (qirqish, tekshirish, o'lchash asboblari va yordamchi qurollar) kiradi. Moslamalar tuzilishi jihatidan ishlash uchun qulay bo'lishi, jismoniy kuchning tejalinishini, mehnat predmetlarini o'rnatish, chiqarish, birkitish va bo'shatish oson bo'lishini, shovqin va vibratsiya bo'lmasligini ta'minlashi lozim.

Ko'p dastgohchi xodimlarning ish joylari yordamchi ishchilarni chaqirib olishga imkon beradigan signalizatsiya vositalari bilan jihozlanishi kerak. Signalizatsiya qurilmasi xizmat ko'rsatadigan ish joylarining soniga qarab yakka (individual) yoki guruhli bo'lishi mumkin. Ko'p dastgohli ish sharoitida individual signalizatsiya bo'lgani yaxshi.

Signalizatsiya-signal berish usuliga qarab ovozli, vizual va vizual-ovozli bo'ladi. Masalan, to'qimachilik ishxonalarida shovqin ko'p bo'lganligi sababli, odatda, bayroqchalar, rangli doiralar va signal chiroqlari yordamida vizual signalizatsiya ishlatiladi.

Mashinalarda uni boshqarayotgan xodimga texnologik jarayon qanday o'tayotgani haqida signal berib turadigan moslamalar borligi, ayniqsa, ko'p jihozli ishda mashinalarga xizmat ko'rsatishni ancha osonlashtiradi. Hozirgi titib-yumshatish agregatlaridagi qorishtirib ta'minlagichlar, masalan, ishchiga paxta yuborish yoki to'xtatish kerakligini xabar qiladigan yorug'lik signalizatsiyasi bilan jihozlangan bo'ladi. Mashinalarda ularni to'xtatish haqida xabar beruvchi

signalizatsiya borligi ko'p stanokchiga ancha mashinalarga xizmat ko'rsatganida ham marshrut ish uslubiga nisbatan to'g'ri kelish tanaffuslarini ancha kamaytirib, qorovullash uslubini ishlatish imkonini beradi.

Konstruktorlar jihozlarda ularga xodimlar tomonidan xizmat ko'rsatishni, ularni ta'mirlashni va sozlashni yengillashtiradigan har xil moslamalar bo'lishini nazarda tutishlari kerak. Mashinalarning organlari oddiy va qulay tuzilgan, ortiqcha harakat, kuch va yurish talab etmaydigan qilib joylashtirilgan bo'lishi lozim. Masalan, mashinaga bir - biridan katta oraliqdagi bir nechta joyda xizmat ko'rsatish talab qilinadigan bo'lsa, uni to'xtatish yoki yurgizib yuborish imkoniyati ham ko'p yo'l bosib o'tmaydigan bir nechta joyda bo'lishi kerak. Masalan, ishga tushirish qurilmalari to'quv jihozlarida peshto'siq tomonda ham, ortto'siq tomonda ham bo'lishi zarur.

Ko'p stanokchilar xizmat ko'rstadigan mashinalar, ayrim mexanizmlar sinib qolishi yoki sifatsiz mahsulot chiqishining oldini oladigan moslama va mexanizmlar bilan jihozlangan bo'lishi kerak. Ayniqsa, xodim ko'p jihozlarga xizmat ko'rsatganda ularning har birida jarayonni uzluksiz kuzatib bora olmaydi, shuning uchun faol kuzatish zaruriyati minimumgacha kamaytirilishi kerak. Shu maqsadda, masalan, pilik mashinalarida o'z-o'zini to'xtatgichlar ishlatiladi. Yoki pilik mashinalarida avtomatik to'xtatgich bo'lmasa, pilik uzilganda tayyorlangan matolarda chala to'qilish sodir bo'lishi va pilikchining xizmat ko'rsatish imkoniyati cheklanib qolishi mumkin.

Sog'lom va xavfsiz mehnat sharoiti ish jarayonlarini xavfsizlik texnikasi vositalari (to'siqlari va h.k.), kerakli yoritish priborlari, ventilyasiya va shu kabilar bilan jihozlashni talab qiladi. Bino ichidagi havoning toza bo'lishi ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish korxonalarida xodimlarning salomatligi uchun ham, texnologik jarayonning normal o'tishi uchun ham muhim ahamiyatga ega.

Ish joylarida xodimning faoliyat ko'rsatish jarayonida zo'riqishni kamaytiradigan moslamalar bo'lishi kerak. Balandlikdagi xom ashyolarga yoki mashina qismlariga qo'l yetishi, ortiqcha yoki qiyin harakatlar qilishni bartaraf etish uchun ishlovchi oyog'i tagiga qo'yiladigan panjara tagliklar, xom ashyolar qo'yadigan tokchalar yoki javonlar; o'tirish balandligini to'g'rilash uchun buralib ko'tariladigan stullar, ish zonasi, ko'chma stullar yoki rolikli o'rindiqlar, tirsak qo'yadigan suyanchiqlar va shu kabi moslamalar bo'lishi zarur.

Shunday qilib, ish joylarini eng mukammal mehnat vositalari bilan qurollantirish mehnat unumdorligini muttasil o‘stirib, ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish samaradorligini oshirib, mahsulot va xizmat sifatini yaxshilab, tannarxini pasaytira borishning eng muhim shartlaridan biridir.

### **Nazorat savollari**

1. “Ish joyi” deganda nimani tushunasiz va uning qanday turlari mavjud?
2. Ish joyini tashkil etishga qanday talablar qo‘yiladi?
3. Ish joylarini rejalashtirishga qo‘yiladigan talablar nimalardan iborat?
4. Ish joyini uskunalash va jihozlashning mohiyatini tushuntirib bering.
5. Ko‘p dastgohda ishlash qanday amalga oshiriladi?
6. Ish joylarini tashkil etishda antropometrik ma’lumotlarni va ish joylariga bo‘lgan estetik talablarni tushuntiring?
7. Sog‘lom va xavfsiz mehnat sharoiti ish jarayonlarini nimalar bilan jihozlashni talab qiladi?
8. Ish joylarini uskunalashda qanday turdagi jihozlardan foydalaniladi?

## **6-BOB. ISH JOYLARIGA HIZMAT KO‘RSATISHNI TASHKIL QILISH**

### **6.1. Ish joylariga xizmat ko‘rsatishni tashkil qilish tushunchasi**

Ish o‘rinlariga xizmat ko‘rsatish ishlab chiqarish sharoitlarida mehnatni tashkil etishning juda muhim elementi hisoblanadi. U ish o‘rinlarini mehnat vositalari, buyumlari bilan ta‘minlash va ishlab chikarish xususiyatiga ega bo‘lgan turli xizmatlar ko‘rsatish bo‘yicha butun bir tadbirlar tizimini qamrab oladi.

Xizmat ko‘rsatish tizimi — bu asosiy ishchilarning ish o‘rinlarini uzoq vaqt mobaynida — bir smenadan tortib to bir haftagacha, hatto bir yilgacha yuqori unumli, bir maromda ishlash uchun zarur bo‘lgan barcha kerakli narsalar bilan ta‘minlaydigan yordamchi ishlarni bajarish sohasidagi butun bir tadbirlar majmuidir.

Ish joylariga xizmat ko‘rsatish tizimi ish joylarini tashkil etishning muhim elementidir, chunki sex, uchastka va ayrim ish joyining mo‘‘tadil ishlashi uchun ularga to‘g‘ri va samarali xizmat ko‘rsatishni, ya‘ni ularni asbob-uskunalar, instrumentlar, materiallar, xom ashyo, yarimfabrikat, elektr energiya va h.k.lar bilan uzluksiz ta‘minlab turishni tashkil etish zarur. Bunda korxonaning strukturasi qarang xizmat ko‘rsatish sex yoki umumzavod ko‘lamidagi yordamchi tarmoq orqali olib boriladi. Agar ishchi xomaki material, asbob-uskunalar bilan o‘z vaqtida ta‘min etilmasa, uskunalar vaqtida ta‘mirlanmasa, transport betartib ishlasa, yuqori mehnat unumiga erishib bo‘lmaydi. Masalan, Toshkent va Farg‘ona to‘qimachilik kombinatlarini tekshirish natijalari shuni ko‘rsatadiki, bekor sarf qilingan ish vaqtining deyarli yarmi ish joyi qoniqarsiz tashkil etilganligi bilan bog‘liqdir. Holbuki, ish joyi to‘g‘ri tashkil etilganida barcha funksiyalar bo‘yicha ish vaqtining isrof bo‘lishiga yo‘l qo‘ymaslik, har bir ish joyida mo‘‘tadil mehnat maromini ta‘min etish mumkin bo‘lar edi.

Ish joyiga xizmat ko‘rsatishning butun tizimi ko‘p jihozlarda ishlash tartibi keng qo‘llaniladigan korxonalarda, ayniqsa, muhimdir. Xom ashyo yoki yarimfabrikatlar, yordamchi materiallar, idishlar zahirasi, chizmalar, mexanika hujjatlari va h.k.lar o‘z vaqtida, ish to‘xtab qolishidan oldin yangilab olinishi zarur. Tayyor mahsulot va ishlab chiqarish chiqitlari ish joyida taxlanib yotmasligi, ular o‘z vaqtida tashib olib ketilishi, uskunalar esa oldindan tuzilgan grafik asosida ta‘mirlanishi lozim va h.k.lar.

Ish joyidagi barcha materiallar mashina va xodimlarning uzluksiz ishlab turishini to'la ta'min etadigan miqdorda bo'lishi kerak. Lekin yuqorida aytib o'tganimizdek, ortiqcha taxlanib ham turmasligi lozim, chunki keragidan oshiq bo'lsa, yo'laklar to'silib, ish joyida tartibsizlik sodir bo'ladi, ko'p jihozda ishlash sharoitida ortiqcha materiallar, ayniqsa, ishga xalal beradi. Masalan, yigirish fabrikasida yarimfabrikatlar ko'p taxlanib qolsa, ularni tivit, chang bosib ketadi, natijada ko'pincha buzilib, keyinchalik yaroqsiz bo'lib qoladi.

Ish joylariga xizmat ko'rsatishni tashkil etishda ishlab chiqarishdagi asosiy xodimlar muhim o'rin tutadi. Odatda, asosiy mehnat funksiyalarini bajarish jarayonida asosiy ishchi ishidan bir oz bo'shab qolgan paytlar bo'ladi. Bunday holat har xil va turli sabablarga ko'ra, ko'pincha texnologik jarayonni qizg'inlik bilan kuzatish va h.k.lar tufayli yuz beradi. Agar asosiy xodimni bunday paytlarda boshqa ish bilan chalg'itish texnologiya jarayoniga xalaqit bermaydigan bo'lsa, unga o'z ish joyiga xizmat ko'rsatish yuzasidan ma'lum funksiyalarni topshirish mumkin. Ammo asosiy xodimlar bajaradigan funksiyalarning, yuqorida aytilganidek, aniq belgilab berilishi yordamchi xodimlar ish joylariga xizmat ko'rsatishni tashkil etish ishini takomillashtirib borishning ahamiyatini mutlaqo pasaytirmaydi; mahsulot tayyorlash bilan bevosita band bo'lgan asosiy ishlab chiqarish ishchilariga uzluksiz va samarali xizmat ana shu yordamchi, ko'makchi xodimlar ishiga bog'liqdir. SHu sabali xizmat ko'rsatish bilan band bo'lgan yordamchi, ko'makchi ishchilar ish kunidan to'la foydalanishlari lozim. Bunga esa, birinchidan, yordamchi xodimlarning mehnat sarflarini mehnat normalari asosida aniq tartibga solish yo'li bilan va ikkinchidan, xizmat ko'rsatish funksiyalarining o'rindoshligi tufayli erishiladi. Shu bilan birga, har bir funksiyaning hajmi, bajarish tartibi va muddatini aniq ko'rsatish va yordamchi xodimlarni moddiy rag'batlantirish ko'rsatkichlarini belgilash zarur. Bu esa ish joyiga xizmat ko'rsatish yuzasidan bo'lgan har xil ishlarni o'z vaqtida va muddatidan oldin bajarish uchun yordamchi xodimlarning qiziqishlari va shaxsiy javobgarliklarini oshiradi.

Shunday qilib, ish joyi ishlab chiqarish jarayonining asosiy bo'g'ini bo'lib, uning to'g'ri tashkil etilishi har bir ishxonada mehnatni tashkil etishning bosh elementidir. Yana shuni ham nazarda tutish kerakki, ish joyida mehnatni tashkil etish tadbirlarini ishlab chiqishda u mehnatni tashkil etish elementi sifatida emas, balki uning obyekt sifatida maydonga chiqadi. Faqat asosiy xodimning emas, yordamchi xodim

hamda muhandis-texnik xodim va xizmatchining ham ish joyi oqilona tashkil etilishi lozim.

## **6.2.Ish joylariga xizmat ko‘rsatish turlari**

Rivojlangan yirik va yaxshi tashkil etilgan ishlab chiqarishda xizmat ko‘rsatishning 10 ta funksiyasi mavjuddir:

1.Ishlab chiqarish — tayyorlash funksiyasi. Unga ishlarni ish o‘rinlari bo‘yicha taqsimlash, xom ashyo va materiallarni butlash, texnik va iqtisodiy hujjatlar bilan (chizmalar, sxemalar, naryad-toshpiriqlar va shu kabilar) bilan ta‘minlash, shuningdek turli yordamchi materiallar ishlab chiqarish kiradi. Asosiy ishlab chiqarishning muvaffaqiyati ham ko‘p jihatdan yaxshi tayyorlashga bog‘liqdir.

2.Asboblar funksiyasi. Uning vazifasi — asosiy ishlab chiqarishni asbob va moslamalar bilan ta‘minlashdir.

3.Sozlash funksiyasi. Ishlatiladigan asbob-uskunalar qanchalik murakkab bo‘lsa, sozlash funksiyasining roli shunchalik ko‘proq seziladi. Dastlabki sozlash, yashi yoki tuzatilgan jihozni o‘rnatish, moslash, to‘g‘rilash, ishlashini nazorat qilishdan iborat.

4.Energetik funksiya. Sexlar, uchastkalar va ish o‘rinlarini energiya bilan ta‘minlash borasida energetika qurilmalari va moslamalari bilan ta‘minlashda xizmat ko‘rsatishdir.

5.Ta‘mirlash funksiyasi. Asbob-uskunalarni joriy ta‘mirdan chikarish va profilaktik xizmat ko‘rsatishdan, shuningdek tayyor holda olinmaydigan ehtiyot qismlarni tayyorlash yoki tiklashdan iborat.

6.Nazorat funksiyasi. Mahsulot yoki ishlar sifatini muntazam ravishda nazorat qilib borishni, shuningdek chetdan olinadigan xom ashyo, materiallar va chala mahsulotlar yoki butlovchi buyumlarni qabul qilish, sinab ko‘rish va tahlil etishni ta‘minlaydi. Uning muhim vazifasi hisobga olish, tahlil etish mahsulotning yaroqsizligi oldini olishdir.

7.Transport funksiyasi. Uning asosiy vazifasi — xomashyo, material, yarim mahsulotlar va butlovchi buyumlarni ish o‘rinlariga yetkazib berish, mehnat buyumlarini ish o‘rinlari, uchastkalar va sexlar o‘rtasida tashish, tayyor mahsulotni ombor yoki iste‘molchilarga yetkazish, shuningdek ishlab chiqarish chiqindilarini tashishdir. Bundan tashqari, transport funksiyasiga ortish-tushirish ishlari va omborlardagi ishlar ham kiradi.

8.Ta‘mirlash-qurilish funksiyasi. Uning vazifasiga binolar, inshootlarni ishchi holatida saklash, ularni joriy va ba‘zi hollarda esa o‘rtacha ta‘mirlashni amalga oshirish, avariya va tabiiy ofatlar oqibatlarini tugatish, mayda yordamchi inshootlarni qurish, yo‘llar va kirish yo‘laklarini



ta'mirlash kiradi.

9. Xo'jalik-maishiy funktsiya. Ishlab chiqarish va maishiy binolarda tozalik va tartibni saklashga xizmat qiladi, ishlovchilarni ichimlik suvi, maxsus ovqat (sut, kaloriyali nonushta, sharbatlar) bilan, shuningdek ishlab chikarishdagi maishiy xizmatning barcha turlari bilan ta'minlaydi.

10. Ombor funktsiyasi. Agar korxonada yuklar oqimi katta bo'lsa, murakkab va keng tarmokli ombor xo'jaligi mavjud bo'lsa, transport funktsiyasidan ajralib chiqadi.

### **6.3. Ish joylariga xizmat ko'rsatish shakllari**

Xizmat ko'rsatishda qaysi bir shaklning samaradorligini ayrim xizmat funktsiyalarini bajaruvchi ishchilarning ish bilan qay darajada bandligiga qarab aniqlash mumkin. Masalan, transport xodimlaridan bir joyda to'la foydalanilmasdan, boshqasida ular yetishmaydigan bo'lsa, ularni uchastkalar o'rtasida qaytadan taqsimlash yoki transport xizmatini sex yoxud korxonada ko'lamida markazlashtirish lozim bo'ladi. Xizmat ko'rsatishning biron funktsiyasi sexning so'rovnomasi bo'yicha qilinadigan (masalan, jihozning yog'ini almashtirish zarur bo'lib qolganida navbatchi moylovchi chaqirilsa) navbatli xizmat bo'ladi, ammo oldindan tuzilgan grafikka muvofiq xizmat rejali ravishda ko'rsatilsa, u reglamentga solingan xizmat bo'ladi (masalan, uskunalarni moylash, yangi moy quyish ishi moylovchi maxsus chaqirilmasdan ma'lum vaqtlarda qilinadi, xom material ishlatib bo'linishiga qarab emas, balki grafik bo'yicha ish joyiga keltiriladi).

Reglamentga solingan xizmat ko'rsatish xiyla progresivdir, chunki u ehtiyotkorlik xarakteriga ega bo'lib, ish vaqti kamroq isrof qilinadi, uskunalar bekor turmaydi, belgilangan ishlab chiqarish maromi saqlanadi.

Ish joyiga xizmat ko'rsatishning u yoki bu uslubini qo'llanishi ishlab chiqarish xarakteriga va turiga bog'liqdir.

Ommaviy ishlab chiqarishda, ayniqsa, uzluksiz ishlab chiqarish usuli tashkil etilgan joyda, odatda, ish joyiga grafik-jadval bo'yicha xizmat ko'rsatishning majburiy tartibi o'rnatiladi; bu grafikka muvofiq instrumentlarni almashtirish, uskunalarni ta'mirlash, buyumni keyingi operatsiyaga topshirishga va h.k. ishlar reglamentda belgilangan muddatlarda majburiy ravishda bajariladi.

Seriyali ishlab chiqarishda ish joyiga xizmat ko'rsatishning rejali-ehtiyotkorlik tartibi mavjud. Bunda buyumlarning yangi turkumini ishlab chiqara boshlash kalendar rejasiga muvofiq ish joylarini

materiallar, asbob-uskunalar, moslamalar va h.k.lar bilan o'z vaqtida ta'minlash muddatlari oldindan belgilab qo'yiladi.

Xizmat ko'rsatishni boshqarish markazlashgan va markazlashmagan usullar bilan amalga oshirilishi mumkin. Bundan tashqari, iqqisodiy jihatdan qulayroq bo'lgan ko'pgina korxonalarda ish o'rinlariga xizmat ko'rsatishning aralash usuli qo'llanadi, bunda eng muhim va murakkabroq funksiyalar markazlashgan holda (masalan, asbob-uskunalarni sozlash va profilakgika ishlari), boshqalari — markazlashmagan holda sexlar va uchastkalarining o'z kuchlari bilan amalga oshiriladi.

Ikkinchi tomondan, yordamchi ishchilar o'zlari asosiy mahsulotni ishlab chiqarmasligini, lekin butun mahsulot barcha ishchilarga taqsimlanishini ham etiborga olish kerak. Asosiy va yordamchi ishchilar soni nisbatlariga doir biron bir standart yoki yagona normativlar yo'q: bu nisbatlar miqdori muayyan ishlab chiqarish sharoitlariga bog'likdir. Faqat shunday umumiy qonuniyatnigina qayd etib o'tish mumkin: xizmat ko'rsatish funksiyalari kanchalik murakkab va xilma-xil bo'lsa, xizmat ko'rsatuvchi xodimlar soni asosiy ishchilarga nisbatai shunchalik ko'p bo'ladi va aksincha.

### **Nazorat savollari**

1. Ish joylariga xizmat ko'rsatishni tashkil etishning mohiyati nimada?
2. Ish joylariga xizmat ko'rsatish tizimlari va turlarini tushuntirib bering.
3. Ish joylariga xizmat ko'rsatishning qanday shakllarini bilasiz?
4. Ish joylariga xizmat ko'rsatish tizimni takomillashtirish yo'nalishlarini tushuntirib bering.
5. Ishlab chiqarishda xizmat ko'rsatishning nechta funksiyasi mavjud?
6. Xizmat ko'rsatishning xo'jalik-maishiy funksiyasida nimalar amalga oshiriladi?

## 7-MAVZU. ISH JOYLARINI ATTESTATSIYALASH

### 7.1. Ish joylarini attestatsiyadan o'tkazish maqsadi

Attestatsiya fuqarolarning mehnatni muhofaza qilish bo'yicha normalar, qoidalar va yo'riqnomalar talablariga javob beradigan sog'lig'i va mehnatning xavfsiz shart-sharoitlariga bo'lgan konstitutsiyaviy huquqlarini amalga oshirish maqsadida ish o'rinlaridagi mehnat sharoitlarini baholash hamda noqulay, zararli va (yoki) xavfli ishlab chiqarish omillarini aniqlash uchun o'tkaziladi.

Attestatsiya natijalaridan quyidagi maqsadlarda foydalaniladi:

– mehnat sharoitlarini mehnatni muhofaza qilish bo'yicha normalar, qoidalar va yo'riqnomalar talablariga muvofiqlashtirish tadbirlarini ishlab chiqish va amalga oshirish;

– og'ir ishlarda, noqulay, zararli va (yoki) xavfli ishlarda va mehnatning boshqa alohida shart-sharoitlarida band bo'lgan xodimlarga qonun hujjatlarida nazarda tutilgan imtiyozlar va kompensatsiyalarni belgilash;

– xodimlarni ish joylaridagi mehnat sharoitlari, sog'liqqa shikast yetkazishning mavjud xavfi, zararli va (yoki) xavfli ishlab chiqarish omillari ta'siridan himoya qilish chora-tadbirlari hamda og'ir ishlarda, noqulay, zararli va (yoki) xavfli ishlarda va boshqa alohida mehnat sharoitlarida ishlovchi xodimlarga berilishi kerak bo'lgan kompensatsiyalardan xabardor qilish;

– ish joylarida mehnat sharoitlarini nazorat qilish;

– kasbiy xavfni baholash;

– xodimlarni yakka tartibdagi va jamoaviy himoya vositalari bilan ta'minlash;

– mehnat sharoitlarining holati to'g'risida statistika hisobotini tayyorlash;

– mehnatni muhofaza qilish ishlarini tashkil etishning mehnatni muhofaza qilish talablariga muvofiqligini tasdiqlash;

– kasb kasalligiga shubha tug'ilganda kasallikning kasb bilan bog'liqligi to'g'risidagi masalani hal etish, shuningdek kasb kasalligi tashhisini aniqlash;

– xodimlar mehnatining xavfsiz shart-sharoitlarini ta'minlash bilan bog'liq masalalar va kelishmovchiliklarni ko'rib chiqish;

– mehnatni muhofaza qilish bo'yicha normalar, qoidalar va yo'riqnomalar talablariga muvofiq xodimlarni sanitariya-maishiy va tibbiy ta'minlash;

– xodimlarning ayrim toifalari uchun mehnatni cheklashlarni asoslash, ishlab chiqarishlar, muassasalar, ishlar, kasblar, lavozimlar va ko‘rsatkichlarni imtiyozli pensiya ta‘minoti huquqini beruvchilarga tegishli deb topish;

– shu jumladan mehnatni muhofaza qilish fondi mablag‘lari hisobiga korxonada mehnat sharoitlari va muhofazasini yaxshilash tadbirlarini rejalashtirish va moliyalashtirish;

– xizmatchilar va ishchi kasblari lavozimlari nomlarini Xizmatchilar va ishchi kasblari asosiy lavozimlari klassifikatorida hamda xizmatchilar lavozimlari va ishchi kasblarining tarmoq tarif-malaka ma‘lumotnomalarida ko‘rsatilgan nomlarga muvofiqlashtirish;

– korxonada mehnat sharoitlari va muhofazasining holati to‘g‘risidagi axborotlarni to‘plash va qayta ishlash uchun asos hisoblanadi.

### **7.2. Ish o‘rinlarini attestatsiyadan o‘tkazishni huquqiy asosi**

O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi, O‘zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi va qonunlari, O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi palatalarining qarorlari, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining farmonlari, qarorlari va farmoyishlari, O‘zbekiston Respublikasi Hukumatining qarorlari, Xizmatchilar va ishchi kasblarning asosiy lavozimlari klassifikatori, shuningdek sanitariya normalari, qoidalari va gigiena normalarlari, qurilish normalari va qoidalari, mehnatni muhofaza qilish standartlari tizimi, mehnatni muhofaza qilish bo‘yicha normalar, qoidalar va yo‘riqnomalar, boshqa qonun hujjatlari attestatsiyani o‘tkazishning huquqiy asosi hisoblanadi.

### **7.3. Ish joylarini attestatsiyadan o‘tkazish tartibi**

Attestatsiyani o‘tkazish davriyligini korxonaning o‘zi belgilaydi, biroq u har 5 yilda kamida bir marta o‘tkaziladi.

Attestatsiyaning o‘z vaqtida o‘tkazilishi yuzasidan mas‘uliyat korxonaga rahbariga yuklanadi.

Attestatsiya materiallari qat‘iy hisobot beriladigan materiallar hisoblanadi va 50 yil saqlanadi.

Qayta tashkil etishda attestatsiya materiallari to‘liq hajmda qayta tashkil etilayotgan korxonaning huquqiy merosxo‘riga, tugatilgan taqdirda esa — belgilangan tartibda davlat arxiviga beriladi.

Attestatsiya fuqarolik-huquqiy tushdagi shartnoma asosida attestatsiya bo'yicha ishlarni bajarish uchun ish beruvchi tomonidan jalb etiladigan attestatsiyadan o'tkazuvchi tashkilot bilan birgalikda ish beruvchi tomonidan o'tkaziladi.

Attestatsiyadan o'tkazuvchi tashkilot mehnat sharoitlari va asbob-uskunalarining jarohatlash xavfliligi yuzasidan ish o'rinlarini attestatsiyadan o'tkazish sohasidagi faoliyatni amalga oshirish uchun quyidagi talablarga javob berishi kerak:

- «Mehnatni muhofaza qilish to'g'risida»gi O'zbekiston Respublikasi Qonuniga, ushbu Nizom va boshqa qonun hujjatlari talablariga rioya qilish;

- shtatda mehnat sharoitlari va asbob-uskunalarining jarohatlash xavfliligi yuzasidan ish o'rinlarini attestatsiyadan o'tkazish bo'yicha mutaxassisning malaka sertifikatiga ega bo'lgan hamda faoliyatni faqat ushbu attestatsiyadan o'tkazuvchi tashkilotda amalga oshiruvchi kamida uch nafar xodimga ega bo'lish;

- mulkida xo'jalik yuritish, tezkor boshqarish huquqi bilan yoki boshqa qonuniy asosda ishlab chiqarish muhiti va mehnat jarayoni omillarini o'lchash uchun mo'ljallangan, qonun hujjatlarida belgilangan tartibda akkreditatsiya qilingan laboratoriyaga (keyingi o'rinlarda akkreditatsiyadan o'tkazilgan sinov laboratoriyasi deb ataladi) ega bo'lish;

- mehnatni muhofaza qilish bo'yicha amaldagi normativ-huquqiy hujjatlarning ma'lumotnoma bazasiga, shuningdek attestatsiyani o'tkazish uchun zarur bo'lgan ma'lumotnoma hujjatlarga ega bo'lish;

- attestatsiyani o'tkazishda olingan axborotning maxfiyligini ta'minlash;

- attestatsiyani o'tkazish bo'yicha shartnoma majburiyatlarini o'z vaqtida va sifatli bajarish;

- attestatsiyani o'tkazishda mustaqillikni ta'minlash;

- attestatsiya to'g'risidagi to'g'ri hisobotni taqdim etish.

Faqat mehnat sharoitlari va asbob-uskunalarining jarohatlash xavfliligi yuzasidan ish o'rinlarini attestatsiyadan o'tkazish bo'yicha mutaxassisning malaka sertifikatiga ega bo'lgan shaxs attestatsiyani o'tkazuvchi tashkilotning rahbari bo'lishi mumkin.

Attestatsiya o'tkazuvchi tashkilot ish o'rinlarida attestatsiyadan o'tkazilayotgan korxonaga nisbatan mustaqil shaxs bo'lishi kerak.

Korxonada attestatsiya bo'yicha ishlarni bajarish uchun bir nechta attestatsiyadan o'tkazuvchi tashkilotlarni jalb etishga haqlidir. Bunda

attestatsiya bo'yicha ishlar attestatsiyadan o'tkazuvchi tashkilotlar o'rtasida ham attestatsiyadan o'tkazilishi kerak bo'lgan ish o'rinlari soni, ham ish o'rinlarida bajariladigan ishlarning turlari bo'yicha taqsimlanishi mumkin.

Attestatsiyani tashkil etish va o'tkazish uchun ish o'rinlarida attestatsiya o'tkaziladigan korxonalar rahbarining yozma qarori bilan doimiy ishlovchi attestatsiya komissiyasi (keyingi o'rinlarda attestatsiya komissiyasi deb ataladi) tashkil etiladi hamda attestatsiya bo'yicha ishlarni amalga oshirish jadvali belgilanadi.

Zaruriyat bo'lganda korxonaning tarkibiy bo'linmalari bo'yicha attestatsiya komissiyalari tashkil etilishiga yo'l qo'yiladi.

Attestatsiya komissiyasi tarkibiga majburiy tartibda bosh muhandis (bor bo'lganda), mehnatni muhofaza qilish xizmatlari rahbarlari va xodimlari, kasaba uyushmasi qo'mitasi yoki korxonalar xodimlarining boshqa vakillik organi vakillari, attestatsiyadan o'tkazuvchi tashkilot vakillari kiritiladi.

Qonun hujjatlariga muvofiq kichik tadbirkorlik subyektlariga tegishli deb topilgan korxonalarda attestatsiyani o'tkazishda attestatsiyani o'tkazuvchi tashkilotning rahbari, vakillari, shuningdek bor bo'lgan taqdirda mehnatni muhofaza qilish xizmatlari rahbarlari va xodimlari, kasaba uyushmasi qo'mitasi yoki korxonalar xodimlarining boshqa vakillik organi rahbarlari attestatsiya komissiyasi tarkibiga majburiy tartibda kiritiladi.

Attestatsiya komissiyasiga ish o'rinlarida attestatsiya o'tkazilayotgan korxonalar rahbari yoxud korxonalar rahbarining tegishli yozma qarori bilan vakil qilingan shaxs boshchilik qiladi.

Attestatsiya komissiyasining tarkibi, shuningdek attestatsiya bo'yicha ishlar jadvali korxonalar rahbarining yozma qarori bilan tasdiqlanadi.

#### **7.4. Ish joylari attestatsiyasi natijalarining ijrosi**

Attestatsiya natijalari attestatsiyadan o'tkazuvchi tashkilot tomonidan attestatsiya to'g'risidagi hisobot shaklida rasmiylashtiriladi, unga:

- attestatsiya komissiyasini tashkil etish va attestatsiya bo'yicha ishlarni bajarish jadvalini tasdiqlash to'g'risidagi buyruq;
- attestatsiyadan o'tkazilishi kerak bo'lgan ish o'rinlari ro'yxati;

- o‘lchashlar protokollari bilan birgalikda mehnat sharoitlari xaritalari;
- ish o‘rinlarining mehnat sharoitlari bo‘yicha attestatsiyasi natijalari yig‘ma vedomosti;
- attestatsiya natijalari bo‘yicha belgilangan mehnat sharoitlari darajalarining yig‘ma jadvali hamda shu munosabat bilan xodimlarga belgilanishi zarur bo‘lgan kafolatlar va preferensiyalar;
- mehnat sharoitlarini yaxshilash va sog‘lomlashtirish tadbirlari rejasi;
- mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish organlarining ijobiy xulosasi;
- attestatsiya komissiyasining yakuniy (oraliq-yakuniy) majlisi (majlislari) protokoli (protokollari);
- attestatsiyadan o‘tkazuvchi tashkilot to‘g‘risidagi ma‘lumotlar, shu jumladan sinov laboratoriyasining akkreditatsiya attestati nusxasi.

Attestatsiya komissiyasi attestatsiya to‘g‘risidagi hisobot tushgan sanadan boshlab o‘n kalendar kun mobaynida:

- attestatsiya to‘g‘risidagi hisobotni ko‘rib chiqadi va uni tasdiqlash uchun korxonada rahbariga kiritadi;
- ish o‘rinlarida attestatsiya o‘tkazilgan xodimlarni tilxat ostida ish o‘rinlari attestatsiyasining natijalari bilan tanishtiradi;
- jamoa shartnomasi va jamoa bitimiga tegishli o‘zgartirish va qo‘shimchalar kiritish yuzasidan takliflar tayyorlaydi.

Korxonada rahbari attestatsiya to‘g‘risidagi hisobot tushgan sanadan boshlab o‘n ish kuni mobaynida attestatsiyaning tugaganligi va attestatsiya to‘g‘risidagi hisobotni tasdiqlash to‘g‘risida yozma qaror qabul qiladi.

Attestatsiya materiallari ish joylarida attestatsiya o‘tkazilgan korxonada Nizomda belgilangan muddat mobaynida saqlanadi.

### **Nazorat savollari**

1. Ish joylarini attestatsiyadan o‘tkazishning maqsadi va vazifalarini tushuntiring.
2. Ish o‘rinlarini attestatsiyadan o‘tkazishni huquqiy asoslari nimalar?
3. Ish joylarini attestatsiyadan o‘tkazish tartibi qanday?
4. Attestatsiya qanday muddatda o‘tkaziladi?
5. Ish o‘rinlarini attestatsiya natijalari qanday amalga oshiriladi?

6. Ish o‘rinlarini attestatsiyadan o‘tqazishning qanday xorijiy tajribalarini bilasiz?

## **8-MAVZU. MEHNATNING USUL VA USLUBLARINI JORIY QILISHNI TASHKIL ETISH**

### **8.1. Ilg‘orlar tajribasini o‘rganish, umumlashtirish va amaliyotga tadbiiq etish**

Ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish korxonalarida mehnatni tashkil etish samaradorligini oshirishning eng muhim yo‘nalishlaridan biri ilg‘orlar tajribasini o‘rganish, tahlil etish, umumlashtirish va boshqa xodimlarga ularni o‘qitib - o‘rgatishdir. Shu munosabat bilan yetakchi jamoa korxonalaridagi namuna bo‘ladigan yangi va ilg‘or tajriba boshqa barcha tashkilot va muassasalarga tarqatilishi lozim. Ammo bunda ko‘r-ko‘rona ish qilish yaramaydi. Dastlab to‘plangan ilg‘orlar tajribalarini puxta o‘rganish, ulardan eng muhimlarini va shu tarmoqqa eng munosib bo‘lganlarini tanlab olib, yoyish lozim. Ma‘lumki, texnika taraqqiyoti darajasi qanchalik yuqori bo‘lsa, undan samarali foydalanishda ishchilar qiladigan mehnat shu qadar muhim rol o‘ynaydi. Holbuki, zarur mehnat usullarini va uslublarini egallamagan ishchining qo‘lidagi murakkab va yuqori unumli avtomatik liniyalar ko‘p vaqt bekor turib qoladi.

Iqtisodchi olimlarning hisoblariga ko‘ra, ishlab chiqarish korxonalaridagi barcha xodimlarning ilg‘or mehnat tajribasini o‘zlashtirishi mehnat unumdorligini 20-25foiz gacha ko‘tarishga imkon beradi. O‘zbekiston Respublikasining to‘qimachilik sanoati sohasidagi korxonalarida eng ilg‘or mehnat usuli va uslublarini aniqlab, har tomonlama o‘rganib, amaliyotga joriy etish natijasida xodimlarning mehnat unumdorligi 10-12foiz oshiriladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida O‘zbekiston xalqi makro va mikro iqtisodiyotga tegishli, ayniqsa, ishlab chiqarish korxonalarida xo‘jalikni yuritish, undagi xodimlarning mehnatini tashkil etish va boshqarish sohalarida sezilarli tajriba to‘plamoqdalar. Har bir mamlakatda ilg‘or ishlab chiqarish tajribasi umumxalq boyliklaridan biri bo‘lib, ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish samaradorligining bitmas-tuganmas manbai hisoblanadi. Bozor munosabatlariga to‘la o‘tgan va iqtisodiy hamda moddiy rag‘batlantirish yaxshi yo‘lga qo‘yilgan (davlat yoki nodavlat korxonaligidan qat‘i nazar) xo‘jaliklarda shaxsiy, jamoa, va ijtimoiy manfaatlar bir-biriga zid kelmaydi, balki ularning garmonik



qo'shilishlari uchun imkoniyat yaratiladi. Bu esa xodimlarni o'z tajribalarini bir-birlari bilan o'rtoqlashishga, eng yaxshilaridan respublika ko'lamida foydalanishga chorlaydi.

Ilg'orlar tajribasi bozor iqtisodiyoti sharoitida har bir jamoaning mulki bo'lishi bilan birga, O'zbekiston Respublikasining umumiy taraqqiyotini olg'a suruvchi g'oyat muhim kuchdir, kishi va jamiyat iqtisodiy va ma'naviy o'sishining bitmas-tuganmas zahirasi. Ilg'orlar tajribasi asosida aniq vazifalarni hal etish jarayonida borib-borib bir-biriga o'xshash asosiy ishlarni bajaruvchi boshqa xodimlar va jamoalarning bilim va malakalari baravarlashadi. Ko'pchilik mehnatkashlarning bilim darajasi oshib, amaliy ish qila bilish va mehnatga yangicha munosabatda bo'lish jihatidan ilg'orlarga tenglashar ekan, yangi ilg'or tajriba vujudga kelishi uchun obyektiv ravishda imkon tug'iladi, yangi ilg'or tajriba amaliy ahamit kasb etgan bir paytda, boshqalar o'z ish natijalarini yana o'shanga tenglashtirishga intiladi. Bunda xos zanjirli reaksiya paydo bo'ladi, ilg'or tajriba ketidan yuksakroq, yanada samaradorliroq tajriba vujudga kelaveradi. O'z mehnat natijalarini ilg'or xodimlar va jamoalar erishgan natijalarga baravarlashirishga, keyinchalik undan ham o'tib ketishga intilish, shu joyning o'zida yoki boshqa joyda yangi ilg'or tajribaning vujudga kelishiga to'rтки bo'ladi. Ilg'or ish uslublarining, ish tajribalarining ahamiyati to'g'risida sobiqqironimiz Amir Temurning g'oyalarini eslatib o'tish o'ta o'rinlidir: «Tajribamda ko'rilgankim, ishbilarmon, mardlik va shijoat sohibi, azmi qa'tiy tadbirkor va hushyor bir kishi ming-minglab tadbirsiz, loqayd kishilardan yaxshidir. Chunki tajribali bir kishi ming kishiga ish buyuradi».

Ma'lumki, korxonadagi mavjud bo'lgan ilg'or ishlab chiqarish tajribalari mehnat usul va uslublarining o'zgarishida, mehnatni rejalashtirish, uni tashkil etishni yaxshilashda, mavjud jihozlar, mashinalar, mexanizatsiya vositalari va texnologik jarayonlarni, ishlab chiqarishni boshqarish uslublarini takomillashtirishda, iqtisodiy ko'rsatkichlarni yaxshilashda o'zining aniq ifodasini topadi. Bundan tashqari, ilg'or tajriba ayrim yangilik yaratuvchilarning, ixtirochilarning ishini takomillashtirish to'g'risidagi taklifida ham ifodalanishi mumkin. Bunga misol tariqasida mahsulot sifatini yaxshilash, xom ashyolarni tejash yuzasidan makroiqtisodiyotning turli tarmoqlaridagi ko'pgina ilg'or korxonalar umumiyashtirgan tajribani keltirsa bo'ladi.

Shuni ta'kidlash lozimki, ishlab chiqarish, mehnat jarayonlarini o'rganish hamda ularni yanada takomillashtirish – bu, obyektiv

jarayondir. Sababi, eng takomillashgan, mukammallashgan va nihoyat, eng samarali mehnat uslublari yoki bo'lmasa operatsiyaning u yoki bu elementlarini (usul, harakat, qimirlashlarni) bajarish usullari, ishlab chiqarish, texnika, texnologik, psixofiziologik va boshqa bir qancha tashqi va ichki omillarga, xodimga bog'liq yoki bog'liq bo'lmagan hamda to'xtovsiz o'zgarib turadigan ko'pdan-ko'p omillar ta'siri natijasida ma'lum vaqt o'tishi bilan yoki takomillashadi, eng samarali va foydali bo'ladi yoki bo'lmasa, eskiradi, yangisi bilan almashtiriladi va takomillashtiriladi.

Undan tashqari, ishlab chiqarish ilg'orlarining ko'p yillik ish tajribalarini o'rganish va ularni kuzatish shuni ko'rsatadiki, hatto bir turdagi ish yoki xizmat eng yaxshi va ilg'or hamda tajribali xodimlar tomonidan bajarilganda ham, ish vaqti sarflarining miqdori bo'yicha ham, tayyorlangan mahsulot yoki ko'rsatilgan xizmatning sifati, xom ashyolar bilan bog'liq bo'lgan ko'rsatgichlari ham har xil bo'ladi. Bunday holatning asosiy sabablaridan biri, avvalo, hatto, bir turdagi operatsiyani bajarishda qo'llanilayotgan ayrim mehnat usullari va harakatlari bir xil tartibda bajarilmaydi. Ular har xil yo'llar va tartiblar bilan ado etiladi, mehnat usullari va boshqa elementlarining ketma-ket va birga qo'shib bajarilishi ham har xil bo'ladi. Va nihoyat, ishlab chiqarish va mehnat jarayonlarini boshqarish tezligi (intensivligi), jihozlarning ishlash tartiblari ham bir-birlaridan farq qiladi.

Ko'pgina ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish korxonalarining tajribasi shuni ko'rsatadiki, ilg'or tajribani o'rganish, umumlashtirish, joriy qilish va yoyish uch davrga bo'lib amalga oshirilgani ma'qul. Bu davrlar: 1) ilg'or tajribani har tomonlama o'rganish; 2) ilg'or tajribani umumlashtirish, uni joriy qilishning tashkiliy-texnik tadbirlarini ishlab chiqish hamda zarur tayyorgarlik va tashkiliy ishlarni olib borish; 3) ilg'or tajribani amaliyotga joriy qilishdan iborat.

Ilg'or tajribani kompleks o'rganishdan iborat bo'lgan birinchi davrda, avvalo, o'rganish obyekti tanlanadi, so'ngra ketma-ket mehnatning ilg'or usul va uslublari tahlil qilinadi, samarali mehnat jarayoni, yangi ish joylarini tashkil etish loyihalashtiriladi.

Ilg'or tajribani muvaffaqiyatli o'rganish uchun, avvalo, o'rganilayotgan korxonadagi eng muhim va hal qiluvchi uchastka va ishchi kasbi aniqlanadi. Bu joylarda mehnat usullarining yaxshilanishi natijasida guruh, uchastka va butun korxonada mehnat unumdorligining xiyla oshirilishi ko'zda tutiladi. So'ngra birinchi navbatda o'rganilishi lozim bo'lgan operatsiya va usullar belgilanadi. Bunda umumiy mehnat

hajmida eng katta salmoqqa ega bo'lgan operatsiya va usullar, ishchilar noto'g'ri bajariganliklari tufayli ish normalarini bajara olmaydigan operatsiyalar, mahsulot sifatiga, xom ashyo va materiallar sarfiga eng ko'p ta'sir qiladigan operatsiyalar olinadi.

Ilg'or tajriba umumlashtiriladigan ikkinchi davrda ilg'or tajribani joriy qilishni ta'min etadigan tashkiliy-texnik tadbirlar ishlab chiqiladi. Bunda shu tadbirlarning amalga oshirilishi natijasida hosil qilinishi ko'zda tutilgan iqtisodiy samara, mehnat unumdorligining o'sishi, mahsulot yoki ko'rsatiladigan xizmat sifatining yaxshilanishi va tannarxining pasaytirilishi hisoblab chiqiladi.

Odatda, ilg'or tajribani umumlashtirish ishi bilan sex yoki umuman, korxonaning texnika-texnologiya sohasidagi mutaxassislar kengashi shug'ullanadi. Bu kengash bir xil operatsiyaning bir necha ta'rifini muhokama qilib, har bir ta'rifdagi yaxshi tomonlarni hisobga olish bilan birga, boshqa turdosh korxonalar tajribasini ham nazarga olib, ularga tegishli texnik va texnologik tuzatishlar, qo'shimchalar kiritishi, ya'ni taqdim qilingan ma'lumotlarni ijodiy ishlab chiqishi lozim. SHundan keyingina bitta emas, bir necha xodimning tajribasi bayon qilingan ta'rifning muhandislik fikrlari qo'shilgan uzil-kesil nusxasi tuziladi.

Uchinchi davrda tadbirni joriy qilish ishlari bajariladi. Korxonah rahbariyati buning bajarilishini nazorat qiladi. Bu davrda shu tadbirlarni amalga oshirish natijasida haqiqatda erishilgan iqtisodiy samaradolik hisoblab chiqiladi.

Ilg'orlar tajribasini joriy qilish g'oyat ma'suliyatli jarayon bo'lib, bu jarayonni iqtisodchilardan tashqari sex, korxonaning barcha texnik xodimlari va uslubchilar kuzatib borishlari lozim.

Dastlab tegishli ish usublari yoki operatsiyalarni noto'g'ri bajaradigan yoxud ish vaqtini bekor sarf qiladigan ishchilarga ilg'or usullarni o'rgatish kerak.

Ommaviy kasb ishchilarininggina emas, balki ustalar, ularning yordamchilari, texniklar va muhandislarning ham ilg'or tajribalarini o'rganish va umumlashtirish lozim. Ayrim muhandislar va boshliqlarning ishlarini tahlil qilish shuni ko'rsadiki, ularning faoliyatida ham umumlashtirishga va joriy qilish uchun tavsiya etishga arziydigan ish usul va usublari oz emas. Korxonani, uning bo'limlarini boshqarish usublari, bo'lim, sex boshlig'i olib boradigan ish yoki xizmat hajmini belgilash, eng muvofiq kun tartibi, sex boshlig'i sexni aylanib chiqish davomida bajaradigan ishlarning mazmunini aniqlash,

texnologik tartib uchun samarali uslublar ishlab chiqish, xom ashyolar sifati va shu kabi boshqa masalalar muhandislar va ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish rahbarlari mehnatining yaxshiroq tashkil etilishiga va boshqarilishiga ko'maklashadi.

Ommaviy axborot vositalari, har xil byuro va komissiyalar, mashg'ulotlar, texnologiya kechalari, kengashlar, ishlab chiqarish bilan bog'liq ekskursiyalar, ko'rgazma va boshqa xil ko'rgazmali agitatsiya vositalari ham xodimlarning bilimlarini oshirishga va ilg'or tajribani amaliyotga joriy qilishga katta yordam beradi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida, bir qancha tajribali sanoat korxonalarida ilg'or ishlab chiqarish tajribalari almashinishini tashkil etishning boshqa samarali shakllari ham qo'llaniladi. Bu shakllar:

- korxonaning yangilik yaratuvchilar (novatorlar) kengashi; vazifalaridan biri – ishlab chiqarishdagi hamda xizmat ko'rsatish sohasidagi ilg'or tajribalarni tashviq qilish va joriy etishdir;
- jamoatchilik yo'li bilan ish olib boradigan ilg'or mehnat uslublari laboratoriyasi; bu laboratoriya ishining eng samarali va qulay usul hamda uslublarini o'rganish va umumlashtirish bilan shug'ullanadi.

## **8.2. Ilg'or tajriba turlarining turkumlanishi**

Ilg'or tajribaning ta'sirchanligi va samaradorligini oshirish, uni aniqlash va yoyish ma'lum tizimni, boshqacha aytganda, tashkiliy yondashishni talab qiladi. Avvalo, ilg'or tajriba turlarini uning har xil alomatlariga qarab, jumladan, vujudga kelish manbaiga, qo'llanish sohasiga, muddatiga, qo'llanishdan hosil bo'ladigan samaraga qarab tasniflash (klassifikatsiyalash) kerak.

Vujudga kelish manbaiga karab yakka tartibdagi (individual) ilg'or tajriba bilan jamoaviy ilg'or tajriba bir-biridan farq qiladi. Yakka tartibdagi va jamoaviy ilg'or tajribani aniqlash, uning ahamiyatini baholash, o'rganish va amaliyotga keng tatbiq etishga har xil yo'llar bilan yondashilishi va bunda har xil uslublar qo'llash talab qilinganligi bois ularni shu tariqa ikki turga bo'lib qarash lozim.

Yakka tartibdagi ilg'or tajriba egasi maxsus kasbiy tayyorgarligi va muayyan amaliy malakasi bo'lgan hamda bevosita individual ish joyida ishlaydigan (yakka tartibdagi mehnat usullari va uslublarini yaxshilash, ish joyini oqilona rejalashtirish, ish zonasini tashkil etish, bir necha operatsiyani sifatli qilib bajarish va h.k.lar yuzasidan ish olib boradigan) xodim bo'ladi.

Jamoaviy ilg'or tajriba mehnatni jamoa (brigada) shaklini tashkil etish sharoitida vujudga keladi. Jamoaviy mehnat shaklini tashkil etishga, avvalo, jamoa a'zolari o'rtasida vazifalarni aniq taqsimlash, mehnatni tashkil etish talablariga qattiq rioya qilish, sermehnat ishni kamaytirishning yangi zahira imkoniyatlarini muttasil qidirib topish yo'li bilan erishiladi. Shu bilan birga, brigadalarning eng yaxshi tajribalari, texnika adabiyotlari yangiliklari bilan doim tanishib boriladi. Bunda jamoaning har bir a'zosi topshiriqni bajarishnigina emas, balki uni kamroq xom ashyo va mehnat sarflagan holda, tez va sifatli qilib bajarish to'g'risida bosh qotirishi, bir-birlari bilan fikrlashishni ham qoida qilib oladilar.

Korxonalar ichidagi ilg'or tajriba asosan shu korxonaga xos, boshqa korxonada kilinmaydigan ishni bajarish bilan bog'liq. U mehnat samaradorligini o'stirish, xom ashyo va asbob-uskunalarni tejash va h.k.larning ishlab chiqarish ichida zahiralar mavjud bo'lgan joyda vujudga keltiriladi. Boshqacha qilib aytganda, korxonada ichidagi ilg'or tajriba ish vaqti imkoniyatlaridan keng foydalanish, mahsulotni ishlab chiqarishda mehnat va materialni tejagan holda sifatini yanada yaxshilash bo'yicha mehnatkashlarning tashabbuskorligi yanada oshishi natijasida vujudga keladi. Mazkur imkoniyatlardan, muvaffakiyatlardan foydalanish va xodimlarning bu yo'nalishdagi tashabbuskorligini rivojlantirish korxonadagi har bir xodimning konkret iqtisodiyotni o'rganishi tashkil etilishini talab qiladi.

Tarmoq ichidagi ilg'or tajriba esa shu soha korxonalarining almashadigan tajribasidir. Bunday ilg'or tajriba, odatda, ma'lum tarmoq doirasidagi barcha korxonalar uchun yoki uning biron-bir guruhi uchun amaliy ahamiyatga ega. Tarmoq ichidagi ilg'or tajribalarni aniqlash va ularni keng yoyishda to'qimachilik va trikotaj korxonalarini ya'ni qol misol bo'la oladi.

Tarmoq ko'lamida olib boriladigan ishlarni va ilg'orlar tajribalarini vazirlik rahbarlari tinmay kuzatib boradilar. To'qimachilik sanoati korxonalarining mehnat va ish haqi boshqarmasi ilg'or jamoalardagi mehnatni tashkil etish shakllarini muntazam suratda o'rganadi, ularni keng yoyish tadbirlarini ko'radi. Ilg'orlar va eng yaxshi jamoalarning ilg'or tajribasi, eng muhim rekordlari sinchiklab o'rganiladi, bunga erishish omillari tahlil qilinadi, so'ngra esa eng yaxshi ilg'or tajribani barcha to'qimachilik korxonalariga yoyish ishlari olib boriladi.

Tarmoq ichidagi ilg'or tajribani yoyish ishiga shu tarmoq vazirligi rahbariyati, uning axborot organlari hamda kadrlar tayyorlash va malaka

oshirish bilan shug'ullanadigan rahbarlari tomonidan jiddiy e'tibor berilgan taqdirdagina muvaffaqiyat qozoniladi.

Tarmoq ichidagi ilg'or tajriba shunday tajribaki, u avvalo, ishlab chiqarishning bitta sohasida vujudga kelib, boshqa ko'p tarmoqlarda o'zgartirilmasdan yoki har bir tarmoqning o'z xususiyatlariga qarab bir oz o'zgartirilib, qo'llanilishi mumkin.

Ilg'or tajriba amalga oshirish muddatiga qarab joriy va perspektiv ilg'or tajribalarga ajratiladi. Kun sayin bevosita ish joyida vujudga kelib, u bilan tanishgan zamon boshqa ish joylariga joriy qilish mumkin bo'lgan ilg'or tajriba – joriy ilg'or tajribadir. Joriy ilg'or tajriba ishlab chiqarish, mehnat va boshqarishni tashkil etishni, odatda, o'zgartirishni talab qilmaydi. Uni joriy etish xiyla mehnat, vaqt yoki mablag' sarfi bilan bog'liq.

Aniqlanishi, o'rganilishi, umumlashtirishi, qo'llanishi va keng yoyilishi juda ko'p vaqt, mehnat va sarmoya sarflash bilan bog'liq bo'lgan ilg'or tajriba perespektivdir. Perespektiv ilg'or tajribalar ishlab chiqarishni (xizmat ko'rsatishni) rivojlantirishning ko'p yillik rejalarini tuzgan vaqtda umumlashtiriladi va hisobga olinadi.

Ilg'or tajriba turlarining joriy va perespektiv turlarga bo'linishi uning ishlab chiqarishda joriy va perespektiv rejalarini bajarishdagi rolini aniqroq belgilashga, boshqarishning funksional bo'g'inlari va jamoat tashkilotlarining rejalaridagi ma'lum vaqt ichida hal etilishi lozim bo'lgan vazifalarni belgilashga, ayrim ishlab chiqarish bo'g'inlari va davriy vaqtlar bo'yicha aholining ijodiy tashabbuskorligini rivojlantirishning konkret rejalarini tuzishga va ularni hayotda qo'llashga imkon tug'diradi.

Amalga oshirilishi korxonalarining uzoq muddatga mo'ljallangan rivojlanish rejalarida nazarda tutilgan perespektiv ilg'or tajribaga misol qilib ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish xarakteri bilan yaqin korxonalarining tajribalarini, namunali ish joylarini tashkil etish va uskunalash-jihozlash tajribasini, eski texnologik jarayonlar o'rniga yangi, perespektivroq jarayonlarni joriy qilish bilan birga yangi uskunalalar, asbob-jihozlar o'rnatish, tegishli xodimlarni yangicha ishlashga o'rgatish, mahsulot sifatini oshirishning samarali tizimini joriy qilish tajribalarini o'zlashtirishni misol qilib ko'rsatsa bo'ladi.

Olinadigan samara xarakteriga qarab tajriba ikki turga bo'linadi. Ilg'or tajriba qo'llanishi natijasida korxonaning mahsulot ishlab chiqarishi, loyihadagi mo'ljallangan quvvatlarni ishga solish, mehnat samardorligini, amaldagi vaqt normalari yoki ishlab chiqarish

normalarining bajarilish darajasi, mahsulot ishlab chiqarishning sermehnatligi, ish kuni davomida isrof bo'lgan vaqt salmog'i va boshqa shu kabi ko'rsatgichlarni yaxshilashga erishish mumkin bo'lsa, u birinchi tur ilg'or tajriba bo'ladi.

Ish joylarida mehnat sharoitining yaxshilanishi, ishlab chiqarish madaniyati va intizomining o'sishi, xodimlar bilimining oshishi, ishchilar, muhandis-texnik xodimlar va rahbarlarning iqtisodiy bilim darajalari o'sishi va shu kabilar ilg'or tajribaning ikkinchi turini tashkil etadi. Bu ilg'or tajriba turini birinchi turdan ajratib turadigan xislat shuki, uning korxonada ichidagi asosiy texnik, iqtisodiy ko'rsatgichlarga ta'sirini aniq hisoblash ancha murakkab.

Ilg'or tajriba turlarining tasnifini yanada takomillashtirib borish talab qilinadi. Mehnatni tashkil etish bo'yicha olib boriladigan amaliy ishlarga uni tatbiq qilishdan maqsad bu ishda o'rganishning ilmiy uslublarini qo'llash, ishlab chiqarish ilg'orlari va ilg'or jamoalar erishgan eng yaxshi va samarali yutuqlar ta'siriga to'g'ri baho berish va bu yutuqlarni keng yoyishdir.

### **8.3. Ilg'or mehnat usullari va uslublarini joriy qilish**

Ishlab chiqarishda yoki xizmat ko'rsatishda mehnat jarayonlari samaradorligini oshirishning eng ta'sirchan vositalaridan biri - maqsadga muvofiq mehnat usuli va uslublarini tanlab olish va ularni joriy qilishdir.

Mehnat uslubi – mehnat jarayonini amalga oshirish yo'lidir. U asosan usullar yig'indisi va ularni ma'lum izchilikda bajarish bilan xarakterlanadi. Mehnat usullarini va ularni takomillashtirishni o'rganish uchun, mehnat jarayonlarini mehnatdagi tor harakatlar (harakatlar, qimirlashlar), keng harakatlar va mehnat usullariga bo'lib ko'rish lozim.

Mehnatdagi tor harakat – xodimning mehnat jarayonida oyoq, qo'l barmoqlari yoki tanasini bir bor jildirishidir. Masalan, qo'lni mahsulotga o'zatish, mahsulotni qo'lga olish, uni kerakli joyga quyish kabilar shunday haraktdir.

Mehnat jarayonida xodimning oyoq, qo'li yoki tanasi bir bor jilishi mehnat harakati hisoblanib, u o'z navbatida, qimirlashlar yig'indsidan iborat. Masalan, qo'lni mahsulotga uzatish mehnat harakati bo'lib, u quyida ko'rsatilgan qimirlashlar yig'indsidan iborat: gavdani rostlash, qo'lni ko'tarish, qo'lni mahsulotga uzatish.

Mehnatdagi keng harakat – kishining bitta yoki bir nechta organi tomonidan uzluksiz bajariladigan mehnat harakatlari yig'indsidir.

Masalan, qoʻlni hisoblash apparatiga uzatib, barmoq bilan klavishni bosish, ana shunday keng harakat hisoblanadi.

Mehnat usuli – bu, mehnatdagi keng harakatlar yigʻindisidir. Bu harakatlar uzluksiz va bir maqsadga qaratilgan boʻlib, operatsiyaning maʼlum qismi ijro etiladi. Masalan, omborchi xodimga asbob-uskuna topshirish operatsiyasini qilishi uchun quyidagi jarayonlarni bajaradi: uskunani qoʻliga oladi, uning ishga yaroqli yoki yaroqsiz ekanligini tekshiradi va soʻngra uni xodimga topshiradi. Shunday qilib, mehnat uslubi mehnatdagi tor harakat, keng harakat va usullar yigʻindisidan tashkil topadi.

Ishchilarning ayrim mehnat usullarini shu usul xarakteriga va ishchining tayyorgarligiga, tajriba va malakasiga hamda kasbiy-ruhiy holatiga qarab bir-biridan farq qilish mumkin. Shuning uchun ham mehnat usullarini oʻrganishda eng kam vaqt sarf qilinadigan, eng kam toliktiradigan, eng xavfsiz va maqsadga muvofiq mehnat usulini ishlab chiqish lozim. Mehnatning ilgʻor usul va uslublarini ishlab chiqish va ularni amaliyotga joriy etishning umumiy tartibi asosan uchta bosqichdan iborat: qoʻllanadigan usul va uslublarni tahlil etish, oqilona mehnat jarayonlarining sintezi va shu operatsiyani bajaruvchi hamma xodimlarni uni (operatsiyani) ijro etishda qoʻllanilayotgan ilgʻor usul va uslublar boʻyicha oʻqitish.

Ilgʻor mehnat usullari va uslublarini joriy qilish 8.1-rasmda koʻrsatilgan tartibda amalga oshiriladi. Yaʼni, dastlab qoʻllaniladigan mehnat usullari va uslublari oʻrganib chiqiladi, tekshirish natijalari tahlil qilinib, eng qulay mehnat usullari tanlab olinadi. Soʻngra bu usullar loyihalashtirilib, ishlab chiqiladi va amalga oshiriladi.

Qoʻllanilayotgan mehnat usullari va uslublari operatsiyalarining murakkabligi, qayta-qayta takrorlanishi va miqdoriga qarab har xil yoʻllar bilan oʻrganiladi. Shu bilan birga, ayrim ijodkorlarning tajribasi emas, balki ishlab chiqarishda bir xil operatsiyani bajaradigan koʻp ijodkor va ilgʻorlarning ish tajribalari oʻrganiladi. Bu holda ilgʻorlar va ijodkorlarning oʻzlari oʻz mehnatlarining unumdorligi va sifatini boshqa xodimlar yaxshiroq bajaradigan usul va uslublarni, harakatlarni ishlatib, yanada oshirishlari mumkin.

Bunday katta muvaffaqiyatga birdaniga erishilgani yoʻq. Bular mehnatning ilgʻor usul va uslublarini oʻrganish, shaxsiy mahoratni takomillashtirish yuzasidan tinmay olib borilgan katta ish natijasidir. Masalan, L.P.Kazansevaning ish uslubini oʻrganish uning ishi gʻoyat murakkabligini, ammo shu murakkab ish aniq hisoblarga



asoslanganligini ko'rsatadi. Birinchidan, ish kuni davomida 300 martagacha uziladigan o'rish ipining har birini L.P. Kazanseva me'yordagi 26 sekund o'rniga 16 sekunda ulaydi. Shu tariqa har bir operatsiyada 10 sekunddan, smena davomida 50 minutgacha vaqt tejiladi.



## **8.1-rasm. Mehnat jarayonlarini mukammallashtirish bilan bog'liq bo'lgan ishlarning asosiy bosqichlari sxemasi**

Ikkinchidan, u chaqqonlik, ish usullarini ratsional navbatlashtirish hisobiga ko'p vaqt tejaydi. Uchinchidan, va eng muhimi, o'rish iplari uzilishini qisqartirish yuzasidan tashkiliy-texnikaviy tadbirlar ko'rish, qo'llanilayotgan usukunalarning texnik holatini yaxshilash, ayrim o'zellarni zamonaviylashtirish, texnologiyani takomillashtirish va hokazo yo'llar bilan yuqori mehnat unumdorligi ta'min etilgan. L.P.Kazanseva ishlaydigan kompleksda ip uzilishi 30foiz kamaytirilgan. To'qimachilik sanoatiga tegishli korxonalarining xususiyatlaridan biri – bunda bir xil ish usullari ish kuni (smena) davomida hadeb takrorlanaverishidir. Masalan, to'quvchi ish kuni davomida 160-170 marta uzilgan ipni ulaydi. To'qimachilik korxonalaridagi novatorlar ish usullarini qo'llanishda doimo vaqtni tejash payida bo'ladilar. Ish usulida tejalgan har bir sekund hisobiga, ish kuni davomida juda ko'p miqdorda minutlar, hatto soatlar tejaladi.

Shuning uchun ham to'qimachilik korxonalarida mehnatning usul va uslublarini o'rganib, ularni joriy qilishga doimo katta e'tibor berib kelinadi va kelinmoqda.

Odatda, mehnatning ilg'or uslublarini joriy qilgandagi singari ilg'or mehnat usullarini joriy qilishda ham masalaning kompleks hal etilishi ko'proq samara beradi. Mehnatning aniqlangan ilg'or uslublarini amalga tatbiq qilish bilan birga ilg'or mehnatni tashkil etishni ham joriy qilish, mehnatning sanitariya-gigiena sharoitini yaxshilash va boshqa tadbirlarni ham amalga oshirish zarur.

Mehnatni ilg'or usul va uslublarini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish ishlarining 3-bosqichi, ya'ni ularni amaliyotga joriy etishning o'zi ham to'rt bosqichdan iborat: a) mehnatning ilg'or usul va uslublarini joriy qilishga tayyorgarlik ko'rish; b) mehnatning ilg'or usul va uslublarini nazariy o'rganish; v) mehnatning ilg'or usul va uslublarini ish joylarida amaliy o'rganish; g) mehnatning ilg'or usul va uslublarini joriy qilish natijalarini amalga oshirish yuzasidan tashkiliy-texnik tadbirlar ko'rish.

Mehnatni tashkil etishning yakka tartibdagi (individual) shakli va ilg'or mehnat usul, uslublarini o'rganish ko'rsatmali va ixtisoslashtirish tartibidagi operatsiyalarda ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish ko'payadi va ishlab chiqilgan mahsulotning yoki ko'rsatilgan xazmatning sifati yaxshilanadi. Boshqacha qilib aytganda, shunday ish

joylarida mehnat unumdorligi bevosita oshadi. Yigiruvchi, to'quvchi, kalava pishituvchilarning ish joylarida ana shunday hol yuz beradi.

Shuningdek, norma yoki smena topshiriqlarini oshirib bajarish uchun cheksiz imkoniyat beruvchi sharoit yaratiladi.

Uzluksiz - potok ishlab chiqarishdagi ish joylarida bunday sharoit yaratilmaydi. Chunki potokdagi har bir ish joyida qilinadigan ish hajmi cheklangan bo'lib, potokning umumiy ishlab chiqarish qobiliyati oshmay turib, xodim o'z xohishi bilan ishlab chiqarish hajmini oshira olmaydi.

Ilg'or mehnat usullari va uslublari potokdagi ayrim ish joylarida joriy ishlab chiqarish unumdorligini bevosita oshirishga olib kelmaydi, balki xodimning band bo'lishi darajasini pasaytiradi, uning toliqishini kamaytiradi. Ammo bunda ish yoki mahsulot sifati yaxshilashnishi mumkin.

Yuqoridagi hollarda ilg'or mehnat usul va uslublarni joriy qilib erishiladigan jiddiy natija mehnatni tashkil etish shakli – potok hamma uchastkalarda takomillashtirilganida hosil qilinadi.

Ilg'or mehnat usul va uslublarni joriy qilish maqsadida eng ilg'or korxonalarni tanlash ma'qul emas. Chunki, biz ko'rayotgan holatda butun korxonaga jamoasining tajribasi emas, balki kasbiy tajriba aniqlanadi. Ma'lum operatsiyalarni bajarish bo'yicha ilg'or kasbiy tajriba o'rtacha korxonalarda ham bo'lishi mumkin.

### **Nazorat savollari**

1. Mehnatning usul va uslublarni joriy qilishning maqsadi va mohiyatini tushuntirib bering.

2. Mehnatni ilg'or tajribasining qanday turlari mavjud?

3. Ishlab chiqarishning ilg'or usullari amaliyotga qanday tadbiriq etiladi?

4. Ilg'or tajriba turlari qanday turkumlanadi?

5. Mehnatning usullari deganda nimani tushunasiz?

6. Mehnat uslubi deganda nimani tushunasiz?

## **9-MAVZU. MEHNAT SHAROITLARINI YAXSHILASH VA ISHLAB CHIQUARISH MADANIYATI**

### **9.1. Ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatishda mehnat sharoitlari va ishlab chiqarish madaniyatining ahamiyati**

Mehnat sharoitlarini har tomonlama sog'lomlashtirish va yengilashtirish korxonalarda mehnatni tashkil qilishning muhim yo'nalishlaridan biridir. Shuning uchun ham mehnat sharoitini yaxshilash va xalq farovonligining to'xtovsiz o'sib borishiga ta'sir qiluvchi mehnat samaradorligini oshirish omili bugungi kunning muhim va dolzarb masalasi hisoblanadi.

Xodimlar organizmlari sifatlari foydali va unumli bo'lishi, shaxs sog'lomligi natijasida mehnat qilish qobiliyatini yo'qotmasligi va uning garmonik rivojlanishini ta'minlash uchun mehnatning ijtimoiy-iqtisodiy va ishlab chiqarish sharoitlari yaratilishi zarur.

Mehnat sharoitlarini yaxshilash muammolari markazida jamiyatning asosiy ishlab chiqaruvchi kuchi – mehnatkash inson turadi. Mehnat sharoitini yaxshilash uchun uning unumdorligini oshirish, qiziqarli va xavfsiz bo'lishini, shuningdek, xodimning mehnat qobiliyati va hayot faoliyati uzoq vaqt saqlanishini ta'minlovchi muhim omildir.

Mehnat sharoiti keng ma'noda o'zaro bir-biriga bog'liq butun bir ishlab chiqarish omillari majmuini o'z ichiga oladi. Bu majmuaga mehnat va dam olish tartibi, ish joyi va butun binoni, korxonada maydonini yoritish, ishlab chiqarish binosi va butun asbob-uskunalarni texnika estetikasi talablariga muvofiq bo'yash, harorat rejimi, bino va ish joyidagi havoning tozaligi, ishlab chiqarish shovqini va tebranishlardan muhofaza qilish, ishlab chiqarishda ishchilarga odatdagi (normal) maishiy va tibbiy xizmat ko'rsatish, og'ir jismoniy ishlarga barham berish singari masalalar kiradi.

Shunday qilib, mehnat sharoitlari deganda, xodimlarni ish bajarish, xizmat ko'rsatish jarayonida kishining sog'ligi va ish qobiliyatiga ta'sir ko'rsatuvchi ishlab chiqarish muhiti omillarining jami tushiniladi.

## **9.2. Mehnatning umumiy, texnikaviy, mehnat xavfsizligi va sanitariya-gigiena sharoitlari**

Mehnat sharoitlarini yaxshilash bo'yicha korxonalarda mehnatni tashkil qilish tadbirlari rejalashtirilayotganda quyidagi sharoitlar va talablar yetarlicha hisobga olinishi zarur:

- mehnatning umumiy sharoitlari;
- mehnatning texnika sharoitlari;
- mehnat xavfsizligi sharoitlari;
- sanitariya- gigiena sharoitlari;
- estetik sharoitlar.

Mehnatning umumiy sharoitlari – ishlab chiqarish va maishiy binolarning holatidan, ish o'rinlarini, dam olish burchaklari va joylarini tashkil qilish va jihozlashdan, ishchilarni shifobaxsh, profilaktik ovqatlar, ichimliklar, maxsus kiyim - bosh, poyabzal bilan taminlashdan iborat. Mehnatning umumiy sharoitlari mehnat va dam olish tartibi bilan o'zaro bog'liqdir.

Mehnatning texnika sharoitlari mehnat quollarining (uskunalar, mashinalar, instrumentlarning) texnika darajasi, ishlab chiqarish texnologiyasining qanchalik mukammalligi bilan xarakterlanadi. Texnika sharoitlarining eng muhim ko'rsatkichlaridan biri – ishlab chiqarishni mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish darajasi, umumiy mehnat sarfida qo'l mehnatning hissasidir.

Mehnat xavfsizligi sharoitlari xavfsizlik texnikasi va mehnatni muhofaza qilishning holatiga bog'liq. Bu jihatdan normal sharoit yaratishning asosiy ko'rsatkichi mayib bo'lish (travmatiz), kasb kasalliklarining bo'lmasligidir.

Mehnatning sanitariya-gigiena sharoitlariga havoning holati (harorat, namlik, havoning chang-gard va gaz bilan to'lish darajasi), shovqin, tebranish (vibratsiya), yoritilganlik darajasi kabilar kiradi.

Shuningdek, maishiy binolarning va maishiy xizmat ko'rsatishning, tibbiyot va davolash-profilaktika xizmatini tashkil qilishning, umumiy ovqatlanishning holati, ishxonalarning obodonligi va atrofning ko'kalamzorlashtirilganligi ham katta ahamiyatga ega.

Mehnatning estetik sharoitlari mehnat faoliyatining emotsional tomoniga ta'sir qiladi. Bularga jumladan, ishlab chiqarish binolarini va uskunalarini turli rangga bo'yash, ish o'rinlarini yoritish, ishlab chiqarishda muzikadan foydalanish va hokazolar kiradi.

Mehnat sharoitlarining xususiyatlaridan bo'lgan mehnat gigienasi, xavfsizlik va estetikasi o'z navbatida mehnat madaniyatini xarakterlaydi. Mehnat madaniyati esa ishlab chiqarish madaniyati, korxonaning tashkiliy-texnik madaniyati, mehnat madaniyati va jamoa a'zolarining shaxsiy madaniyatini anglatadi. Ammo ishlab chiqarishning konkret faoliyatida mehnat sharoiti va ishlab chiqarish madaniyatini bir-biridan ajartish maqsadga muvofiq emas. Mehnat sharoitini yaxshilash tadbirlarining ko'pchiligi mehnat madaniyati va ishlab chiqarish madaniyati darajasini oshirish bilan chambarchas bog'liq.

Mehnat sharoiti va ishlab chiqarish madaniyati darajasini oshirish ijtimoiy-iqtisodiy jihatdan umumiylikka ega bo'lib, korxonalarda mehnat unumdorligini oshirish, ishlab chiqarishni tashkil etishni takomillashtirish, kadrlar qo'nimsizligini kamaytirish va har xil kasalliklarning oldini olishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Mehnat madaniyatining holati, mehnat sharoitlariga estetik jihatdan chiroy berish bilan har tomonlama ta'sir etiladi, chunki o'z rangi va joylashishi bilan ajralib turadigan yangi dastgohlarning ishlab chiqarishga joriy qilinishi, ishchi ishlaydigan xonaning kishi hissiyotiga ijobiy ta'sir ko'rsatadigan bezalishi va boshqa tadbirlar har bir ishchida ish qobiliyatini oshirishga, charchoqlik belgilarini kamaytirishga olib keladi. Aslini olganda, mehnat madaniyati mehnat sharoitining zarur shartlaridan biridir.

Mehnat sharoitlarini va ishlab chiqarish madaniyatini yaxshilash tadbirlari korxonaga, uning iqtisodiga katta ta'sir ko'rsatadi. Kuzatishlar shuni ko'rsatadiki, mehnatni tashkil qilish rejalarini joriy qilishda ruhiy fiziologik va sanitariya-gigiena tadbirlarini amalga oshirish korxonalar uchun salmoqli ijtimoiy-iqtisodiy samara beradi (9.1-jadval).

9.1-jadvaldan ma'lum bo'lishicha, mehnat sharoitlarini yaxshilash va ishlab chiqarish madaniyatini o'stirish korxonalar iqtisodi, unda faoliyat ko'rsatayotgan xodimlar salomatligiga bevosita ta'sir qiluvchi omil hisoblanadi. Ammo bu ijtimoiy-iqtisodiy samara tez sur'atlar bilan va birdaniga amalga oshavermaydi, korxonalar va uning xodimlariga asta-sekin, sezilmasdan ta'sir qiladi.

Ishxonalarda ishlab chiqarish madaniyati texnikaning va ishni tashkil qilishning yuksak darajada bo'lishi hisobigagina emas, balki ish bajaruvchilarga xizmat ko'rsatishni takomillashtirib borish hisobiga ham yaratiladi. Jumladan, dushxonalar, yechinish, kiynish xonalari, dam olish va hordiq chiqarish xonalari, kiyim shkaflari, oshxonalar shu hisobga

kiradi. Tikuvchilik va to'qimachilik korxonalarida xotin-qizlarning mehnat qilish sharoitiga alohida e'tibor berilishi kerak.

Korxonada qulay mehnat sharoitlarini yaratish, mehnat jarayonini oqilona tashkil qilish va boshqarish uchun texnik, tashkiliy-iqtisodiy, ruhiy-fiziologik, huquqiy, umumta'lim va tarbiyaviy tadbirlar majmuini bir yo'la amalga oshirish zarur. Bu tadbirlarga bir tomonlama qarash, ulardan faqat ba'zi birlarinigina tanlash yoki vaqti-vaqti bilan shug'ullanish korxonada mehnatni tashkil qilishga va uning tadbirlarini amalga oshirishga salbiy ta'sir ko'rsatadi va unga nisbatan jamoatchilik e'tiborini susaytiradi.

### 9.1- jadval

#### Korxonalarda mehnatni tashkil qilish rejalarini joriy qilishda ruhiy-fiziologik va sanitariya-gigiena tadbirlarining taxminiy samaradorligi

№	Tadbirlar	Mehnat unumdorligi, foiz	Xodim holatiga ta'siri
1.	Fiziologik jihatdan asoslangan mehnat va dam olish tartibini joriy etish	15-20	Asab, yurak, nafas olish va muskul tizimining faoliyati yaxshilanadi. Charchash alomatlari yo'qoladi
2.	Kishining ruhiy-fiziologik xususiyat-larini hisobga olgan holda ish maromini tartibga solish	5-10	Ishning, xizmatning sifati va asab tizimining ahvoli yaxshilanadi
3.	Fiziologik ma'lumotlar asosida ish joylarini takomillashtirish	17-20	Charchoq belgilari va jarohat olish kamayadi. Harakatlar uyg'unligi yaxshilanadi
4.	Bino va jihozlarni maqsadga muvofiq rangga bo'yash	6-10	Asab tizimining faoliyatini yaxshilaydi. Ishdan, xizmatdan qoniqish hissiyoti oshadi
5.	Fiziologik jihatdan asoslangan jismoniy mashqlar majmuini joriy etish	10-12	Ishning, xizmatning sifati yaxshilanadi, unumdorlik davri ko'payadi, moslashuv davri kamayadi
6.	Oqilona yorug'likni tanlash	10-15	Mehnatning sifati oshadi. Bosh og'rig'i yo'qoladi va charchash alomatlari kamayadi
7.	Shovqinni normativ talablari darajasiga tushirish	4-10	Bosh og'rig'i va asablarning o'rinsiz ko'zg'olishi, kasb kasalliklari kamayadi
	Yuqori issiqlik	10-18	Issiqlik almashuvi va terlash

8.	darajasining(30-35 <sup>0</sup> s) normal darajaga tushishi		jarayoni kamayadi
----	--	--	-------------------

Ayni vaqtda bozor iqtisodiyotining iqtisodiy qonunlarini chuqur tushungan holda xo‘jalikni boshqarishning murakkab mexanizmalridan biri bo‘lgan mehnatni tashkil qilishda mehnat sharoitlari va ishlab chiqarish madaniyatini har tomonlama yaxshilash muhim vazifa bo‘lib qoladi.

### **9.3.Mehnat sharoitlarini yaxshilash**

Mehnat sharoitlarini yaxshilashda sanitariya-gigiyena talablari muhim o‘rin tutadi. Mehnatning sanitariya-gigiyena sharoitlariga mehnat jarayonida qatnashadigan ishlab chiqarish muhitining barcha elementlari kiradi. Jumladan, meteorologik sharoitlar, havo muhitining tozaligi, har xil ishlab chiqarish nurlarining ajralishi, korxonaning yortilishi, shovqin va tebranish kabi ishlab chiqarish muhitining qator elementlari mehnat sanitariyasining asosiy mazmunini tashkil etadi. Qulay mehnat sharoitini yaratish uchun yuqoridagi ishlab chiqarish muhiti elementlarini muntazam tekshirib borish va ularni tegishli va nufuzli xalqaro tashkilotlar tomonidan ishlab chiqilgan norma darajasida saqlash zarur.

Ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish korxonalarida mehnatni tashkil etishning sanitariya-gigiyena sharoitlarini tartibga solish va norma darajasini aniqlab borish uchun «Korxonalarni loyihalashda sanitariya normalari», «Qurilish normalari va qoidasi», «Mehnatni muhofaza qilish va mehnat gigiyeni» masalalari va muammolari bo‘yicha har xil sanitariya normalaridan asosiy va me‘yoriy hujjat sifatida foydalanish kerak.

Ishxonalarda qulay mehnat sharoitlari yaratishda ishlab chiqarish binolarining mikroiklimi muhim ahamiyatga ega. Bu yerda havo harorati asosiy omil bo‘lib, jami ishlab chiqarish binolari unga qarab issiq va sovuq binolarga bo‘linadi. Ishlab chiqarish binolarida asbob-uskunalar, xom ashyo, kishilardan bir soatda ajraladigan issiqlik va quyosh issiqligi 1 kub metr joyga 20 kilo-kaloriyadan oshmasa, bunday binolar sovuq, issiqlik me‘yori bu ko‘rsatgichdan oshsa, bino issiq hisoblanadi.

Ishlov beriladigan jismlarning issiqlik harorati 750-800 S ga yetganda yorug‘lik nurlari bilan bir qatorda ko‘zga ko‘rinmaydigan infraqizil nurlar ham ajralib chiqa boshlaydi. Natijada bunday ish joylarida havoning harorati yuqori bo‘lib, jismoniy ish bilan band



bo'lgan xodimlarga infraqizil nurlarning ta'siri yurak-tomir tizimiga, nafas olish, suv va tuz almashinuviga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Ayniqsa, yoz vaqtlarda issiq ish joylarda ishlaydigan ishchilarning tana harorati 38-39 S gacha ko'tarilishi mumkin. Bu esa ish kuni davomida terlash natijasida 5-8 litr, ya'ni tana og'irligining 7-10 foizi miqdorida kamayishiga olib keladi. Yuqori haroratli binolarda mikroiklim noto'g'ri yoki yetarli darajada bo'lmasligi organizmning ortiqcha qizishiga va turli kasalliklar vujudga kelishiga sabab bo'ladi.

Ishxonalarda normal mikroiklimni ta'minlash maqsadida yil mavsumlari, iqlim zonasi, nur va oqim issiqligi ta'sirini, nurlanish tezligi va ishning og'irlik darajasini hisobga oluvchi normalar mavjud. Masalan, yilning issiq davrida ishlab chiqarish binosi va tashqi havo harorati o'rtasidagi farq 3-5 S dan oshmasligi kerak. Ayrim hollarda tashqi havo harorati bilan ishlab chiqarish binosi harorati o'rtasidagi farq 10 darajagacha borishi norma chegarasida hisoblanadi. Shu bilan birga, isitish yoki sovitish qurilmalari binoda havo haroratini bir me'yorda ushlab turishi, uni nisbiy namlikdan 30foizdan pastga tushirmasligi va 60-80foizdan yuqori ko'tarmasligi kerak.

Ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish bilan band bo'lgan ishxonalarda mehnatni tashkil etish rejalarini ishlab chiqishda serquyosh O'zbekiston Respublikasida yozning o'ta issiq, kishning sovuq haroratini hisobga olish zarur. Masalan, respublikamizda yoz paytida og'ir jismoniy ishda band bo'lgan ishchi orgnizmi juda qizib ketadi, tana harorati ko'tariladi, ko'p ter chiqadi. Yilning sovuq vaqtida aksincha, tana juda sovib ketadi. Past haroratda qo'l-oyoq panjalari uvishib qoladi, harakati ancha kamayadi, kishi chaqqon ishlay olmay qoladi, shamollash bilan bog'liq bo'lgan kasalliklar ko'payadi.

Shuning uchun ham O'rta Osiyo respublikalarida o'ta kontinental iqlimni hisobga olib, ishlab chiqarish binolarida mehnat sharoitlarini amaliyotda isbotlanib, har tomonlama asoslangan norma doirasida saqlash uchun alohida tadbirlar belgilash kerak. Issiq ish joylarni qo'shimcha sovitish, sovuq ish joylarini esa qo'shimcha isitish qurilmalari bilan ta'minlash tadbirlarini har bir ishxonada loyihalananayotgan davridayoq rejalashtirish zarur.

Mehnatning sanitariya-gigiena sharoitlarini, ishlab chiqarishdagi nurlanish va nurlarning kishi organizmiga ta'sirini aniqlash ham muhim ahamiyatga ega.

#### **9.4. Ishlab chiqarishdagi nurlanish, yorug'lik va shovqinning kishi organizmiga ta'siri**

Nur energiyasi deganda, elektromagnit to'liqlari ko'rinishda tarqaladigan energiya tushuniladi. Bu to'liqlar uzunligi va tebranish chastotasi qancha yuqori bo'lsa, to'liqin shunchalik qisqa bo'ladi va aksincha tebranish chastotasi qanchalik kam bo'lsa, to'liqlar shunchalik uzun bo'ladi.

Ishlab chiqarish jarayonida uchraydigan infraqizil, ultrabinafsha nurlaridan saqlanish va kezi kelganda ulardan maqsadga muvofiq foydalanish gigiena jihatidan muhim ahamiyatga ega.

Infraqizil nurlarning to'liqin uzunligi 343 dan 0,76 mikrongacha bo'lib, ular qizigan asbob-uskunalaridan va xom ashyolardan chiqadi, kishi organizmiga juda tez salbiy ta'sir qiladi va yurak faoliyatining buzilishi, organizmning ortiqcha qizishiga olib keladi.

Ultrabinafsha nurlarning to'liqin o'zunligi 400 millimikrondan 76A (Angstrom) gacha bo'lib, ma'lum darajadagi miqdori kishi organizmiga ijobiy ta'sir qiladi, ya'ni organizmning qon yaratish funksiyasi, modda almashinuvi yaxshilanadi.

Ammo ultrabinafsha nurlar bilan haddan ortiq nurlanish zararli bo'lib, u teri, ko'z va asab tizimi kasalliklarini keltirib chiqaradi. Ultrabinafsha nurlar sanoatda asosan volt yoyi yordamida elektr bilan materiallarni payvandlash ishlarida uchraydi.

Ishxonalarda havo muhitini tozalash mehnat sharoitini yaxshilashning eng muhim muammolaridan biridir. «Havo muhiti» tushunchasiga mehnat jarayoni amalga oshayotgan binoda paydo bo'ladigan va ajraladigan aralashmalarning butun bir majmui kiradi. Bulardan eng xarakterli va doimiylari – chang, karbon oksidi, azot oksidi, marganets, simob bug'i, qo'rg'oshin, ishqor, atseton va boshqa aralashmalardir. Havoning bu aralashmalar bilan ifloslanishi ko'pincha noxushlikka sabab bo'ladi.

Inson organizmining o'zgarib turuvchi tashqi sharoitga moslashish chegarasi bor. Masalan, havodagi chang va qurumning ko'p konsentratsiyasi yuqori nafas olish yo'llari kasalligi va o'pka to'qimalarida mayda chang zararlari qatlami paydo bo'lishiga sababchi bo'ladi. Har xil chang turlarining organizmga ko'rstadigan ta'siri ularning kimyoviy va minerologik tarkibiga bog'liq va ko'p hollarda ko'zning shilimshiq pardasi hamda teriga yomon ta'sir qiladi.

Sanitariya normalariga muvofiq, tarkibida 50foiz dan oshiq kvars bo'lgan changlar uchun yo'l qo'ysa bo'ladigan konsentratsiya 2 mg.m. kub, qolgan turdagi zaharli bo'lmagan changlar uchun 10 mg. m. kub bo'lishi kerak.

Ishxonalarda har xil changlar bilan zararlanmaslik va mehnat sharoitini yanada sog'lomlashtirish uchun ishlab chiqarish jarayonini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish, jihozlar va apparatlarni germetik berkitish, chang yutadigan apparatlar qo'llash, ishchilar uchun chang kirmaydigan maxsus xonalar (kabinalar) yaratish zarur.

Mehnat sharoitini yaxshilash va uning samaradorligini oshirishga ta'sir qiluvchi muhim omillardan biri yoritishdir. Qulay va ilmiy jihatdan asoslangan yoritish tizimi ishlab chiqarishda band bo'lgan kishilar salomatligiga va ish qobiliyatining ortib borishiga, nafas olish organlarining faoliyatiga yaxshi ta'sir ko'rsatadi. Agar bino yetarlicha yoritilmasa, chiroq bir o'chib, bir yonib tursa yoki normadan ortik darajada yoritilgan bo'lsa, ko'zda toliqish yuzaga keladi, bu esa birinchi navbatda ishchining uzoq vaqt charchab yurishiga olib keladi.

Shuning uchun to'g'ri yoritish maslasi mehnatni tashkil qilishda muhim masala bo'lib, uni rang muammosi bilan yaqin bog'lab, norma darajasiga yetkazish zarur. Ishchi ishlab chiqarish jarayonida uzoq vaqt charchamasdan, toliqmasdan yaxshi ko'rishi uchun korxonalarda yoritish tizimi uchun zarur barcha sharoitlar yaratilishi kerak.

Ko'rish qobiliyati normal sharoitda kichik-kichik qismlarni (detallarni) farqlash uchun 50-70 lyuks miqdorda yorug'lik ham yetarli. Lekin ularni maksimal darajada farqlashi uchun esa 600 lyuksgacha miqdorda yorug'lik kerak. Bu borada fiziologik kuzatishlarning ko'rsatishicha, 3 soat davomida 50 lyuks yorug'likda ishlagan ishchining ko'rish qobiliyati 72,0 foiz, 75 lyuks yorug'likda 55,0 foiz, 100 lyuks yorug'likda 26,0 foiz, 200 lyuksda esa faqat 15,0 foizgacha kamayganligi aniqlangan.

Ko'rinib turibdiki, yorug'lik kam bo'lgan sharoitda ishchi ish boshlangan davrdagiga nisbatan ko'rish qobiliyatini yo'qotadi va ko'zda toliqish alomatlarini sezadi.

Ishxonaldagi ishlab chiqarish jarayonining xususiyatlariga qarab yoritish tizimi 3 xil, ya'ni umumiy, mahalliy va kombinatsiyalashgan bo'lishi mumkin. Umumiy yoritish butun binoni yoritish bilan belgilangan. Mahalliy yoritish esa ish joyining o'zinigina yoritishni ko'zda tutadi. Kombinatsiyalashgan yoritish tizimi umumiy va mahalliy yoritish tizimlarining ayni bir vaqtda amalga oshirilishini bildiradi.

Yorug'liklar umuman ikki xil bo'lib, ular tabiiy yorug'lik va sun'iy yorug'liklarga bo'linadi. Kechki smenada ishlaydigan ishchilar asosan sun'iy yorug'likda mehnat qiladilar. Sun'iy yoritishda cho'g'lanma lampalar va lyuminissent lampalardan foydalaniladi.

YAxshi yoritish va elektr energiyasini tejab sarflash maqsadida keyingi yillarda lyuminissent lampalar keng qo'llanmoqda. Chunki, ular cho'g'langan lampalarga nisbatan ko'pgina afzalliklarga ega. Lyuminissent lampa cho'g'lanma lampaga qaraganda yorug'ni 3-4 marta ortiq beradi, elektr energiyasini bir necha marta kam sarflaydi. Tabiiy yorug'lik bilan lyuminissent lampasining yorug'ligi tekshirilganda ularning aralashligi deyarli sezilmaydi.

Ish joyini yoritish masalasini hal etishda tabiiy yorug'likdan maksimal foydalanilishi kerak. Buning uchun deraza o'rni va yorug'lik tushadigan boshqa tuynuklarni kegaytirish lozim. Hozirgi vaqtda keng qo'llanilayotgan vitrina tipidagi katta derazalar yorug'likni ko'p tushiradi va oynasini yuvishni mexanizatsiyalashtirishga imkon beradi. Oynalarni changdan tez-tez tozalab turish kerak, chunki chang kunduzgi yorug'likning 30 foizga yaqinini ushlab qoladi va ish joyi yomon yoritilishiga sababchi bo'ladi.

Mehnat sharoitini yaxshilashning yana bir muhim shartlaridan biri – ishlab chiqarish shovqini va tebranishga qarshi kurashishdir, chunki, hozirgi ilmiy-texnika taraqqiyoti davrida chiqariladigan mashina va mexanizmalarning quvvati va unumdorligi ortishi bilan ulardan chiqadigan shovqin va tebranish ham kuchaymoqda.

Shovqin turli balandlikdagi va chastotadagi tovushlarning tartibsiz ravishda qo'shib eshitilishi bilan xarakterlanadi. Tovush fizik holat sifatida havodan, suvdan va boshqa tarang muhitdan kelib chiqadigan to'lqinsimon harakatlardan iborat. U tovush chiqaradigan jismlarning tebranishi natijasida hosil bo'ladi va eshitish organimiz tomonidan qabul qilinadi. Ritmlarga rioya qilingan holda muntazam ravishda kelib chiqadigan ohangrabo tovushlarning tebranishi muzikali tovushlar deb ataladi. Shuning uchun ham har qanday ovoz alohida komponentlarga bo'linadi. Masalan, muzika bizga estetik zavq bersa, shovqin esa g'ashimizni keltiradi.

Shovqin 130 detsibelga bo'lingan xalqaro tovush balandligi shkalasi bilan o'lchanadi. Tovush bosimi darajasini o'lchash uchun shovqin o'lchagich (shumomer) qo'llaniladi.

Qurilma va inshootlarning tebranishi, tebranish chastotasi (chs.), amplitudasi (mm.), tebranma harakat tezligi (sm.sek), tebranma

harakatning tezlanishi ( $\text{sm}\cdot\text{sek}^2$ ) bilan o'lchanadi. Tebranishni o'lchash va hisobga olish uchun mexanik vibragraf, turli xil manba va kuchaytirgichlar qo'llaniladi.

Ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish korxonalarida yuzaga keladigan barcha shovqinlar chastota tarkibga qarab uch tabaqaga (klassga) bo'linadi: past chastotali (300 gersgacha), o'rtacha chastotali (100 gersgacha) va yuqori chastotali (100 gersdan yuqori). Bu shovqin tabaqasi (klassi) har biri uchun yo'l qo'yiladigan shovqin darajasi belgilanib, ular quyidagi miqdorlarga bo'linadi: birinchi klass-65-75 db, ikkinchi klass-75-100 db, uchinchi klass-100 db. dan ortiq. O'rtacha kuchli ovoz bilan aytilgan so'z 1,5 metrli masofadan yetarlicha aniq va tushunarli eshitilsa, bunday shovqin darajasi normal hisoblanadi. Bu kuch 68-70 db. bo'lgan shovqin darajasiga to'g'ri keladi.

Hozirgi vaqtda ko'pchilik ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish korxonalarida shovqin darajasi o'rtacha 87-95 db ga teng bo'lib, bu ko'rsatgich asosan normal hisoblanadi. Ammo ba'zi korxonalarda shovqin darajasi me'yoridan ancha oshiqdir. Masalan, Toshkent, Farg'ona to'qimachilik korxonalarining ba'zi bo'limlarida, sexlarida shovqin darajasi 85 db. dan 120 db. gacha oshadi.

Shovqinning zararli ta'siri uning kuchi va chastotasi tufaylidir. U ko'proq markaziy asab tizimi orqali xodimning butun organizmiga ta'sir etuvchi biologik qo'zg'atuvchi hisoblanadi. Kuchli shovqin nafaqat quloqqa salbiy ta'sir ko'rsatadi va nihoyat oliy nerv faoliyatining buzilishi, qon bosimining o'zgarishiga, yurak faoliyatining buzilishiga, boshda og'riq paydo bo'lishiga sababchi bo'ladi.

Ko'p yillik kuzatishlar natijasi shuni ko'rsatadiki, agar kishi 90 db.dan oshiqroq shovqin ostida uch-to'rt yil mobaynida to'xtovsiz ish faoliyatini amalga oshirsa, bunday holda garmoniya kasalliklari, chala eshitish, bosh og'rig'i, serjahillik, haddan tashqari charchash va xotira susayishi kabi bir qator ko'ngilsiz hollarga duchor bo'ladi.

Shu boisdan ham mustaqil respublikamizning ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish korxonalarida shovqin va tebranish bilan bog'liq bo'lgan ko'ngilsiz hollarning oldini olish uchun barcha chora-tadbirlar qo'llanilib kelmoqda.

SHovqinning zararli ta'sirlarini kamaytirish maqsadida, shovqin paydo bo'ladigan manbalarda texnologik, konstruktiv va ekspluatatsiya tadbirlarini qo'llash, shovqin kuchini uning tarqalishi yo'lida tovush o'tqazmaydigan yoki tovush yutadigan vositalar yordamida kamaytirish,

shu va shunga o'xshagan omillarning zararli ta'sirlaridan shaxsiy himoya qilish kabi tadbirlarni amalga oshirish zarur.

Tebranishlarning uzoq vaqt ta'sir etib turishi xodimning tez charchashiga, uning asab tizimi va ichki organlari ishdan chiqishiga sabab bo'ladi. To'qimachilik sohasidagi korxonalarda tebranish parametrlarining eng yuqorisi to'quv sexlarida, mashinasozlik korxonalarining temirchilik sexlarida bo'lishi mumkin. Tebranishga qarshi kurashish uchun maxsus texnik vositalardan (turli izolyatorlar, amortizatorlardan), shuningdek, shaxsiy (individual) saqlanish vositalaridan (maxsus qo'lqoplar, paloslar va to'shaklardan) foydalaniladi.

Me'yoridan ortiqcha shovqin va tebranishning oldini olish va unga qarshi kurashish ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish korxonalarida eng qulay mehnat sharoiti yaratish sohasida olib borilayotgan muhim ishning bir qismi bo'lib, u mehnatni tashkil etish va boshqarishning zaruriy shartlaridandir.

Ishlovchining kiyimi, ish joyining ozoda, saranjom va batartibliги ish joyi madaniyati elementlariga kiradi. Kiyim qulay, bejirim, ish yoki xizmat xarakteriga mos gigienik xususiyatli bo'lishi va mehnat xafsizligini ta'minlashi kerak. Ish joyini ozoda va tartibli saqlash uchun uni muntazam yig'ishtirib va asbob-uskunalarga qarab turish, ya'ni asbob-uskunalarini muntazam tozalash grafigiga qat'iy rioya qilish kerak.

Korxonalarda ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish madaniyati texnikasi va ishni tashkil qilishning yuksak darajada bo'lishi hisobigagina emas, balki mehnatkashlarga xizmat ko'rsatishni takomillashtirib borish hisobiga ham yaratiladi. Jumladan, dushxonalar, kiyim yechadigan va kiyadigan xonalar, dam olish va hordik chiqarish xonalari, kiyim shkaflari, oshxonalar shu hisobga kiradi. Ayniqsa, xotin-qizlar ko'proq faoliyat ko'rsatadigan, masalan, to'qimachilik korxonalarida ayollarning mehnat qilish va dam olish sharoitiga alohida e'tibor berilishi kerak.

Jamoadagi psixologik iqlim, xodimlarning o'zaro munosabatlari, ularning kayfiyatlari ham mehnatni tashkil etish muammolariga kiradi. Bularning hammasi ish qobiliyatiga, xodimlarning beqarorligiga va ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) ko'rsatgichlariga muhim (ham ijobiy, ham salbiy) ta'sir ko'rsatadi. Korxonaldagi psixologik iqlim ko'p texnikaviy va tashkiliy omillarga, shu jumladan, anchagina darajada rahbarlik qilish usul va uslublariga, rahbarlar bilan ularning

qo‘l ostida faoliyat ko‘rsatayotganlarning o‘zaro munosabat shakliga ham bog‘liq.

### **9.5. Korxonalarda ishlash va dam olish tartibi**

Fan-texnika taraqqiyoti tez sur‘atlar bilan o‘sib va rivojlanib borishi natijasida ishlab chiqarish (xizmat ko‘rsatish) jarayonida avtomatlashtirilgan va mexanizatsiyalashtirilgan soha va tarmoqlar ko‘payib bormoqda. Shu bilan bir qatorda bu jarayon xodimdan yuqori bilim, tajriba va mahorat talab qiladigan murakkab harakatlarni talab qilmoqda. Bunday sharoitda mehnat jarayoni yetarlicha aniq tashkil etilmasa, xodimlarning charchab qolishiga, ish vaqti (kuni) davomida tanaffuslar qilishiga olib keladi. Bu esa mehnat va dam olishni ma‘lum tartibga solishni talab etadi.

O‘z navbatida, ishlash va dam olish tartibi deganda, ish kuni davomida, hafta davomida va yil davomida ish vaqti bilan dam olish vaqtining navbatlashuvi (almashuvi) tushuniladi. Ishlash va dam olish tartibining oqilonaligi insonning yuksak, barqaror ish qobiliyati, salomatligi saqlanishiga, mehnatga layoqatli yoshi va umri uzayishiga maksimal darajada yordam beradi.

Har bir kishilik jamiyatida ijtimoiy ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish samaradorligi ko‘p jihatdan har bir kishining ish qobiliyati bilan va ishga layoqatli yoshi qancha davom etishi bilan belgilanadi, chunki vaqt birligi mobaynida va xodimlarning umri davomida ishlab chiqariladigan mahsulot, ko‘rsatilgan xizmat miqdoriga va ularning sifatiga shular ta’sir qiladi.

Mehnat jarayonida kishi organizmi ko‘p ishlab chiqarish omillarining intensivlik jihatidan har xil ta’sirga duch keladi. Mehnatning og‘irligi, intensivligi, zerikarliligi, sur‘ati va ritmi, tashqi muhit sharoiti shunday omillar qatoriga kiradi. Ana shu omillar ta’sirida inson organizmining ish qobiliyati charchash natijasida kamayishiga, mahsulot tayyorlash va mahsulot sifati pasayib ketishiga sabab bo‘ladigan psixofiziologik funksiyalari o‘zgaradi.

Mehnat va dam olish tartibi mehnatni tashkil etish talablari asosida tuzilgan taqdirdagina kishining mehnat qilish qobiliyati uzoq saqlanadi. Mehnat fiziologlarining ko‘rsatishicha, xodimni ish yoki xizmat bilan shunday band qilish mumkinki, bunda hech qanday charchash yuz bermasin. Mana shunday mehnat uslubidan yuqori sur‘atli mehnatga o‘tish kishidan dam olish uchun davriy tanaffusga ehtiyoj tug‘ilishi bilan

bogʻliq. Shuning uchun ham korxonalaridagi mehnatni tashkil etish tartibida, ish oʻrtasida ovqatlanish va dam olish uchun vaqti-vaqti bilan tanaffus qilib turish koʻzda tutiladi.

Xalqimiz bejiz aytmagan, yaxshi dam – mehnatga hamdam deb, bu maqoldan dam olishning zarurligini va mohiyatini toʻliq tushunsa boʻladi. Undan tashqari dam olishning fiziologik ahamiyati ham juda keng va chuqurdir. Dam olish natijasida kishi uzoq davom etgan charchash oqibatidan buzilgan reflekslar tizimini tiklaydi.

Dam olishni bir necha turga boʻlish mumkin:

- a) ish kuni oʻrtasidagi dam olish;
- b) kun (sutka) davomida ishdan boʻsh vaqtdagi dam olish;
- v) haftada bir yoki ikki marta dam olish;
- g) yiliga bir marta dam olish.

«Dam olish vaqti» tushunchasi Oʻzbekiston Respublikasi «Mehnat kodeksi»ning 126- moddasida «Dam olish vaqti – xodim mehnat vazifalarini bajarishdan holi boʻlgan va bundan oʻz ixtiyoriga koʻra foydalanishi mumkin boʻlgan vaqtdir» deb ifodalangan. Shu kodeksning 127-moddasida qayd etilganidek, «Xodimga ish kuni (smena) davomida dam olish va ovqatlanish uchun tanaffus berilishi kerak, bu tanaffus ish vaqtiga kirmaydi». Tanaffus berish vaqti va uning aniq muddati ichki mehnat tartibi qoidalariga, smena grafiklarida yoki xodim bilan ish beruvchi oʻrtasidagi kelishuvga binoan belgilab quyiladi.

Ishlab chiqarish sharoitiga koʻra, dam olish va ovqatlanish uchun tanaffus berish mumkin boʻlmagan ishlarda ish beruvchi xodimga ish vaqtida ovqatlanib olish imkoniyatini taʼminlashi shart. Bunday ishlarning roʻyhati, ovqatlanish tartibi va joyi ichki mehnat tartibi qoidalarida belgilab qoʻyiladi.

Mehnat toʻgʻrisidagi qonunlar va boshqa normativ hujjatlarda ish kuni (smena) davomida tanaffuslar ham belgilab qoʻyilishi mumkinligi koʻrsatilgan.

Kundalik dam olish vaqtining muddati esa, «Mehnat kodeksi»ning 128-moddasida quyidagicha taʼriflangan: «Ishning tugashi bilan keyingi kuni (smenada) ish boshlanishi oʻrtasidagi kundalik dam olish vaqtining muddati oʻn ikki soatdan kam boʻlishi mumkin emas».

Yil davomida ishlash va dam olish tartibi dam olish va bayram kunlarini ham oʻz ichiga oladi. Mehnat kodeksi»ning 129- moddasiga koʻra «Barcha xodimlarga dam olish kunlari (har haftalik uzluksiz dam olish) beriladi».



Xodimlarga besh kunlik ish haftasida haftada ikki dam olish kuni, olti kunlik ish haftasida esa, bir dam olish kuni beriladi. Umumiy dam olish kuni – yakshanba. Ushbu Kodeksning 131- moddasiga ko‘ra, bayram (ishlanmaydigan) kunlari quyidagi kunlardir:

1 yanvar - Yangi yil;

8 mart - Xotin-qizlar kuni;

21 mart - Navro‘z bayrami;

9 may - Xotira va qadrlash kuni;

1 sentyabr - Mustaqillik kuni;

1 oktyabr – O‘qituvchi va murabbiylar kuni;

8 dekabr - Konstitutsiya kuni;

Ro‘za hayit (Iyd al-Fitr) diniy bayramning birinchi kuni;

Qurbon hayit (Iyd al - Adxa) diniy bayramining birinchi kuni;

Ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish jarayonida band bo‘lgan xodimlarning mehnat va dam olish tartibi maqsadga muvofiq tashkil etilsada, mehnat qobiliyati va mehnat samaradorligi yuqori bo‘ladi. Buning uchun ish kunini soatlar bo‘yicha tahlil qilib, dam olish tanaffuslarini kuzatib borish zarur.

Ish kuni mobaynidagi mehnat qilish qobiliyati dinamikasining xarakterida muayyan qonuniyat bor. Ish kuni boshida mehnat qobiliyati ma’lum vaqt davomida sekin-asta orta boradi. Buni, ishga kirishish davri deyiladi. Maksimum darajaga etgandan keyin ish qobiliyati to‘charchoq sezila boshlagunga qadar o‘zgarmay turadi. Bu, barqaror ishlash davri, deyiladi. Shundan keyin charchoq orta borib, tushki ovqat vaqtigacha ish qobiliyati kamaya boradi. Bu, toliqish davridir. Ish kunining ikkinchi yarmi boshida ish qobiliyati sekin-sekin, lekin ish kuni boshidagiga nisbatan kamroq vaqt, yana orta boradi. Biroq bunda ish qobiliyati ish kunining birinchi yarmidagi eng yuqori darajaga etmaydi. Tushdan keyingi ishga kirishish davridan so‘ng va ish kuni oxiriga yaqin yana toliqish davri boshlanadi. Ammo bu gal, ish qobiliyati tushgacha bo‘lgan darajasidan anchagina pasayib ketadi.

Ish kunining har ikki qismida ham mehnat unumdorligi taxminan 1,5-2,0 soat yuqori bo‘ladi, keyin esa pasaya boradi. Bu pasayish ish kunining birinchi qismida sekin amalga oshsa, ikkinchi qismida sezilarli darajada amalga oshadi, chunki ish kuning ikkinchi qismida ishchi charchaydi va yuqorida ko‘rsatilganidek, uning mehnat qobiliyati pasayadi.

Odatda, ishchida ish boshlanganidan 2,5-3 soat keyin charchashning dastlabki belgilari paydo bo‘ladi. Bunday sharoitda qisqa

mudatli dam olish tanaffusi belgilanadi. Tanaffusning qancha davom etishi bajariladigan ishning yoki ko'rsatiladigan xizmatning og'irligi va mazmuniga qarab belgilanadi. Jismoniy ishda bunday tanaffus yurak qisqarishi chastotasi, o'pkada havo almashish, kislorod iste'mol qilishni asl holiga keltirish uchun zarur bo'lgan vaqtning ozgina ulushini tashkil etadi. Mehnat fiziologlari o'tkazgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, qisqa mudatli, lekin tez-tez qilinadigan tanaffuslar og'ir jismoniy ishlarda ham, turli o'rtacha og'ir jismoniy ishlarda ham kishi organizmiga ijobiy ta'sir etib ishda yaxshi samara beradi. Shuning uchun ishlab chiqarishda tanaffusga ajratilgan vaqtdan oqilona foydalanish joiz. Tanaffus vaqtida ochiq havoga chiqish yoki skameyka va kreslolar bilan jihozlangan xonada o'tirib, tinch va yaxshi dam olishga imkon yaratish kerak.

Eng foydali dam olish yo'llaridan biri aslida xodimning mehnat faoliyatini o'zgartirishidir. Fiziologik olimlarning fikricha, dam olish uchun majburiy harakat qilish kerak emas, bunga bajarayotgan oddiy ishni o'zgartirish – diqqatni yangi mehnat faoliyatga qaratish bilan ham erishish mumkin. Masalan, ish jarayonida ishlab chiqarish gimnastikasi bilan shug'ullanish xodimning diqqatini yangi faoliyatga qaratadi.

Toshkentdagi ishlab chiqarish birlashmalari va korxonalarda mehnatni tashkil etish va uni normalash tajribasi ish kuni boshlanishi oldidan ishlab chiqarish gimnastikasi bilan shug'ullanish maqsadga muvofiq ekanligini ko'rsatmoqda. Ishlash jarayonida bajariladigan harakatlarga o'xshash 6-8 xil mashqni bajarish, odatda, xodim organizmining faoliyatini faollashtirish va diqqatni kuchaytirish uchun kifoya qiladi. Mashqlar kompleksini maxsus tanlangan muzika bilan bajarish maroqli bo'ladi. Bularning hammasi mehnat operatsiyalarini bajarish oqibatidagi toliqishni ancha qisqartiradi va mehnat samaradorligini oshiradi.

Hafta yoki yil mobaynidagi mehnat qobiliyati dinamikasi ham taxminan ish kuni davomidagi singari bo'ladi: dam olishdan keyin ishga kirishib boriladi, keyin ma'lum vaqtgacha barqaror ish qobiliyati saqlanib turadi, undan keyin sekin-asta charchoq orta borib, bu dam olishga chiqish bilan tugallanadi. Ish kuni mobaynida mehnat qilish va dam olishning oqilona tartibini belgilash ishni boshlash va tugallash vaqtini tanlashdan boshlanadi. Bu, jumladan, bir kecha-kunduzda nechta ish smenasi borligiga bog'liq bo'ladi. Bir smenali ishda fiziologlar ishni soat 8-9 da boshlashni tavsiya qilishadi, chunki bundan vaqtli ish boshlash ish qobiliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Ikki smenali ishda ikkinchi smena soat 24 dan kech tugallanmasligi kerak. Shuning uchun

birinchi smenani vaqtiliq boshlashga to'g'ri keladi. Bunda birinchi smenani soat 6<sup>30</sup> dan vaqtli boshlamalik tavsiya etiladi. Uch smenali ishda uchinchi smenani soat 24 dan kech boshlashga yo'l qo'ymaslik kerak.

Ish kuni mobaynida ovqatlanish va shaxsiy ehtiyojlar uchun tanaffuslar qilish, mehnat og'ir va zerikarli bo'lganda esa, dam olish uchun qisqa – qo'shimcha tanaffus va pauzalar qilish mutlaqo shart. Reglamentdagi tanaffuslar toliqish boshlanadigan paytlarga to'g'ri kelishi kerak. Bunday tanaffuslar ishga kirishish davrlarida bo'lmasligi lozim. Shuningdek, qattiq charchagandan keyin ham bunday tanaffusdan foyda yo'q, chunki bunda uzoq vaqt dam olish kerak bo'lib, ish vaqtida buning iloji bulmaydi.

Mehnat va dam olish tartibini oqilona tashkil etishda tushki ovqat tanaffusini to'g'ri tashkil qilish katta ahamiyatga ega. Tushki ovqat tanaffusi bir soatdan kam bo'lmasligi maqsadga muvofiqdir. Chunki bu vaqt davomida ishchi ovqatlanish bilan birga dam olib, o'z kuchini tiklaydi va ishni davom etirish uchun tayyorgarlik ko'radi.

Tushki ovqat tanaffusi ish kunining o'rtasida bo'lishi kerak. Buning maqsadga muvofiqligi shundaki, birinchidan, ishchi bir necha soat ishlagandan so'ng ish qobiliyati kamayib, charchashi sezila boshlagan davrda tanaffusga bo'lgan tabiiy zaruriyat, ikkinchidan, shu vaqtda ovqat yeyishga ehtiyoj oshadi.

Tushki ovqat tanaffusini boshqa vaqtda qilish maqsadga muvofiq emas, chunki bunday tanaffus erta bo'lsa, ishchi mehnat qobiliyatining yuqori darajasiga erishilmasdan ish to'xtab qoladi, kech bo'lsa, ish qobiliyati tanaffus boshlanishidan ancha oldin keskin kamayadi. Tanaffusga kech chiqilganda esa ishga kirishish davri cho'zilib ketadi.

Mehnat qilish va dam olish tartibini ishlab chiqishga ish haftasining hozir qonunchilikda belgilab qo'yilgan davom etish tartibi asos bo'lib xizmat qiladi: mehnat qilish sharoiti og'ir va zararli bo'lganda - 36 soat, sharoit juda zararli bo'lganda - 24 soat.

Mehnat va dam olishning smenalar o'rtasidagi tartibini ishlab chiqish bilan birga sutkaning ishdan bo'sh qismida to'g'ri dam olishni tashkil qilish ham ishxonalarda mehnatni tashkil qilishning muhim vazifalaridan biridir.

Ishdan tashqari vaqtni ma'lum tartibga solib, har bir ishchining shaxsiy qiziqishlarini hisobga olgan holda ishxona qoshida har xil foydali mashg'ulotlar o'tkazish, fizkultura va sportga jalb qilish, ko'ngil ochish sayrlarini tashkil qilish an'ana tusiga kirib bormoqda.

Ishlab chiqarishdagi yoki xizmat ko'rsatishdagi mehnat faoliyatining o'ziga xos xususiyatini hisobga oluvchi mehnat va dam olishning maqsadga muvofiq tartibi mehnat sharoitini sog'lomlashtirish, uning unumdorligini oshirish va mehnatkashlar salomatligini saqlashda eng samarali vosita hisoblanadi.

### **Nazorat savollari**

1. Ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda mehnat sharoitlari va ishlab chiqarish madaniyatining ahamiyati nimada?
2. Mehnatni tashkil etishda mehnat sharoitlarini yaxshilashga qanday talablar qo'yiladi?
3. Mehnat sharoitlarini yaxshilashning asosiy yo'nalishlari nimalardan iborat?
4. Ishlab chiqarishdagi nurlanish inson organizmiga qanday ta'sir ko'rsatadi?
5. Shovqin va silkinishning kishi organizmiga qanday salbiy ta'sir etadi?
6. Korxonalarda ishlash va dam olish tartibini tushuntirib bering.

## **10-MAVZU. MEHNAT INTIZOMI, UNI MUSTAHKAMLASH YO‘LLARI**

### **10.1. Ishlab chiqarish jamoasida mehnat intizomining mohiyati va ahamiyati**

Xalqimizning “So‘z boshi salomdan, ish boshi intizomdan”, degan maqoli bor. Intizom keng ma‘noda barcha jamiyat a‘zolarining ma‘lum axloq normalariga, albatta, rioya etishini, ijtimoiy va shaxsiy hayot hamda mehnat faoliyatida qonunlarda belgilangan yoki odat tusiga kirgan tartib va qoidalarga so‘zsiz amal qilishini, tevarak-atrofdagilarning manfaatlariga mos xatti-harakatda bo‘lishini, o‘z burchlarini astoydil bajarishini bildiradi.

Mehnat intizomi mehnat faoliyatini amalga oshirish yuzasidan ba‘zi belgilangan qoidalar va talablarga bo‘ysunishga nisbatan munosabat bo‘lib, u har qanday birgalikda bajariladigan mehnatning obyektiv zaruratidir. Ijtimoiy ishlab chiqarish iqtisodiy tizimdan qat‘i nazar insonlarning kelishilgan faoliyatini nazarda tutadi, shuning uchun uni ma‘lum darajadagi mehnatni tashkil qilmasdan boshqa imkoni yo‘q. Ishlab chaqarishning har bir ishtirokchisi mehnat jarayonini olib borishning yagona qoidalariga bo‘ysunishi talab etiladi.

Intizomga rioya qilishning uchta undovchisini ajratish mumkin:

- avtoritar hukumronlik yoki qat‘iy belgilangan ijtimoiy zaruratning ta‘siri majburiy intizomni belgilaydi hamda u noiqtisodiy yoki iqtisodiy usullar bilan o‘z tasdig‘ini topadi;
- jamiyatning har bir a‘zosi tomonidan huquqiy belgilangan yoki an‘anaviy tus olgan hulq-atvor me‘yor va qoidalarni tushunib etishi oqibatida ularga rioya qilinishi ixtiyoriy intizomni bildiradi;
- individning o‘z shaxsiga yuqori talablarning qo‘yishi bilan belgilanadigan ichki e‘tiqodi shaxsiy intizomni bildiradi.

### **10.2. Mehnat, texnologik va ishlab chiqarish intizomi to‘g‘risida tushuncha**

Intizom – reja intizomi, shartnoma, ishlab chiqarish intizomi, texnologiya intizomi, mehnat intizomi va hokazolarga bo‘linadi.

Yuqorida ko'rsatilgan intizom turlari orasida **mehnat intizomi** eng muhim o'rin tutadi. Mehnat intizomi deganimizda mehnat to'g'risidagi qonunlarni va ichki mehnat – ish kuni tartibiga qat'iy rioya qilish, o'z mehnat burchlarini bajarish, mehnatga ongli munosabatda bo'lish tushuniladi.

Mehnat intizomi – mehnat taqsimoti va mehnat kooperatsiyasiga asoslangan har qanday inson faoliyatining obyektiv zaruriyatidir. Mehnat intizomi bo'lmasa, muayyan pirovard natijaga erishishga qaratilgan samarali jamoa ishi bo'lishi mumkin emas. Mehnat intizomini buzuvchi xodim ishdagi yoki xizmatdagi ulishini vaqtida va sifatli bajarmay, o'zaro bog'liq ishlab chiqarish jarayonining asosiy va faol qismi bo'lgan mehnat jarayonining o'tishini (bajarilishini) sekinlashtiradi, rejalangan topshiriqning bajarilishiga xalaqit beradi, natijada jamoaning mehnat samaradorligi umumiy darajasi pasayib ketadi.

Mehnat intizomisiz, amalda mehnatni tashkil etish va uni qoyilmaqom qilib boshqarish ham mumkin emas.

Ishlab chiqarish miqyosi hozirgidek juda ulkan, ko'p sohalar hamda chet el korxonalarini bilan bog'liq bo'lgan sharoitda respublikamiz makroiqtisodiyotining har bir jabhasini rejali rivojlantirish tobora uyushqoqlikni va intizomni talab qiladi. Undan tashqari, korxonalarda, ayniqsa, davlat korxonalarida mehnatning fond bilan qurollanganlik darajasi tobora o'sib borayotgan hozirgi sharoitda nafaqat ishlab chiqarish, balki mehnat intizomini har qanday buzish, unga rioya qilmaslik, progul, xodimlar qo'nimsizligiga qarshi kurash o'ta muhim ahamiyat kasb etadi.

Mehnat intizomi o'z vazifalarini halol va ijodiy bajarishdan, ish yoki xizmatning samaradorligini va sifatini oshirishda shaxsan faol ishtirok etishdan iborat. Mehnat intizomi belgilab qo'yilgan ish kuni tartibiga qat'iy rioya qilish, hamma norma va topshiriqlarni kun sayin bajarib borish, texnologik hamda ishlab chiqarish intizomiga rioya qilish, jamoada sog'lom psixologik muhitni saqlab borish kabi qoidalarni o'z ichiga oladi.

O'z navbatida, ish kuni tartibi ishning, ovqatlanish tanaffusining va shu kabilarning ma'lum vaqtda boshlanib, ma'lum vaqtda tugallanishini nazarda tutadi. Ishning o'z vaqtida boshlanishi birinchidan, xodim ish boshlanishigacha o'z ish joyiga etib kelibgina qolmay, balki vaqtida ish boshlashini, ikkinchidan, u dam olish vaqtida, o'z ish qobiliyatini batamom tiklab, normal sur'at va normal ritmda ishlashga tayyorligini

bildiradi. Xodim ko‘rinish uchungina ishga kelib, o‘z vazifalarini bajarishga qurbi kelmaydigan bo‘lsa, bu mohiyat e‘tibori bilan mehnat intizomini buzish bo‘ladi. Ish vaqtdan real foydalanish va yuksak kasbiy mahorat har bir ish joyida topshiriqlar muntazam bajarilib turishini ta‘minlaydi. Buning natijasida ishlab chiqarishning hamma pog‘onalarida uzluksiz ishlashga va har bir jamoa rejani ritmik, ya‘ni bir me‘yorda bajarishiga erishiladi. Bu esa bozor iqtisodiyoti sharoitida mehnat intizomining asosiy maqsadi muvaffaqiyatli hal etilishi, degan so‘z. Ishlab chiqarish intizomi deganda, ishlab chiqarishda belgilangan umumiy qoidalarga rioya qilish, ya‘ni rahbarlarning ko‘rsatmalarini bajarish, korxonada mulkini ehtiyot qilish, ishlab chiqarish jarayonini zarur moddiy vositalar bilan o‘z vaqtida ta‘min etish, mehnat xavfsizligini saqlash, mehnatni muhofaza qilish va ishlab chiqarish sanitariyasi, xavfsizlik texnikasi va yong‘indan saqlanish texnikasi qoidalariga rioya qilish va hokozalar tushuniladi.

Texnologik intizom deganda, avariya yo‘l ko‘ymaslik, ishlab chiqarilgan mahsulotni yoki ko‘rsatilgan xizmatni sifatli qilib chiqarishga erishish maqsadida texnologiya jarayoni tartiblariga, uskunalarni zapravka qilish hamma parametrlariga, texnik shart va standartlariga aniq va qattiq rioya qilish, shuningdek, ish usullarining puxta bajarilishi anglashiladi. Loyihalashtirilgan texnologiya normalaridan chetga chiqish mahsulot yoki ko‘rsatilgan xizmat sifatining pasayib ketishiga, nuqsonli mahsulot paydo bo‘lishiga va xom ashyolar isrofgarchiligiga sabab bo‘ladi.

Har bir jamoadagi psixologik muhit normal bo‘lishi mehnat intizomining ajralmas qismi hisoblanadi. Bunda xodimlar o‘rtasida o‘rtoqlarcha ishchanlik munosabati bo‘lishi, ular bir - birlariga odob, hurmat va madaniyat bilan muomla qilishlari tushuniladi. Ishlab chiqarishdagi yoki xizmat ko‘rsatishdagi hamma masalalar yuzasidan bir - biriga talabchanlik, qo‘pollik va odobsizlik salbiy hissiyot, yomon kayfiyat hosil qilib, natijada ish qobiliyati pasayib ketishiga va kadrlar qo‘nimsizligiga sabab bo‘ladi.

Ishlab chiqarish intizomi deganda, ishlab chiqarish (xizmat ko‘rsatish) bo‘yicha belgilangan umumiy qoidalarga rioya qilish, mehnat jarayonida rahbarlarning ko‘rsatmalarini, farmoyishlarini bajarish shartligi, korxonada mulkini ehtiyot qilish, mehnat qurollari va mehnat predmetlariga ehtiyotkorona munosabatda bo‘lish, ishlab chiqarish jarayonini zarur moddiy vositalar bilan o‘z vaqtida ta‘min etish, mehnat xavfsizligini saqlash qoidalariga, mehnatni muhofaza qilish va ishlab

chiqarish sanitariyasi qoidalariga, xavfsizlik texnikasi va yong'indan saqlash texnikasi qoidalariga rioya qilish va hokazolar tushuniladi.

Jamoadagi psixologik muhit normal bo'lishi mehnat intizomining ajralmas qismi hisoblanadi. Bunda xodimlar o'rtasida o'rtoqlarcha ishchanlik munosabati bo'lishi, ular bir-birlariga odob va hurmat bilan muomala qilishlari anglashiladi. Ishlab chiqarishdagi hamma masalalar yuzasidan ishchi-xizmatchilar bir-birlariga qo'pollik va beodoblik bilan munosabatda bo'lmasliklari kerak. Chunki qo'pollik va odobsizlik salbiy tuyg'ular, hayajonlar (emotsiyalar), yomon kayfiyat hosil qilib, ish qobiliyati pasayib ketishiga va xodimlar qo'nimsizligiga sabab bo'ladi.

Ishchanlik va talabchanlik bilan jamoa ehtiyojlariga g'amxo'rlikni qo'shib olib boradigan korxonalar rahbarining uslubi sog'lom psixologik muhit yaratishda hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi.

Odatda, har bir jamoa a'zolarining ko'pchilik qismi o'z vazifalariga ongli munosabatda ekani mehnat intizomini buzuvchilarga, unga rioya qilmaydiganlarga nisbatan ko'pincha ishontirish, tarbiyalash choralarini ko'rish bilan cheklanish imkonini beradi.

Har qanday ijtimoiy tuzumda, ishlab chiqarishda va xizmat ko'rsatishda ma'lum tartib va intizom bo'ladi, chunki busiz ishlab chiqarishda ma'lum maqsadlarga erishish uchun xodimlar harakatidagi birlikni ta'min etib bo'lmaydi. Bu talab mehnatning ijtimoiy xarakteridan kelib chiqadiki, u har bir jamiyatga xosdir, har bir jamiyatda ham mehnat intizomi mehnat va ishlab chiqarishni tashkil etishning eng muhim asoslaridan birini, ishlab chiqarish jarayonidagi ijtimoiy aloqalar shaklidan birini tashkil etadi. Ammo mehnat intizomining mazmuni jamiyatda hukumronlik qiluvchi ijtimoiy munosabatlarga bog'liq.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sohalari sezilarli darajada rivojlanayotgan O'zbekiston Respublikasida faoliyat ko'rsatayotgan har bir xodimning mehnat intizomiga xiyla yuksak talablar qo'yiladi. Bunday talablar ko'p omillar taqozasidir.

Hozirgi vaqtda ishlab chiqarish ko'lami juda o'sib ketdi. SHuning uchun ham mehnat unumdorligini o'stirishdagi har bir foiz va har bir ish kunining ahamiyati ham o'sib boradi. Hozirgi vaqtda respublikamizda har bir ish kunida 1522,5 tonna go'sht, 11,27 ming tonna sut, 3,75 mln. dona tuxum, 1,15ming tonna po'lat, 8 dona traktor, 16,27 ming juft poyabzal, 24,45 mln. dona sigaret, 3,67 ming tonna paxta tolasi, 43,0 tona plastmassa ishlab chiqarilmoqdi. Ish vaqti nobudgarchiligining yarmi qisqartirilganida ham mehnat unumdorligini 1foiz oshgani



34ming tonna sut va 65 ming dona tuxum yetishtirishga, butun mamlakat ko‘lamida olganda ish vaqtining bir minuti 5 ming xodimning kundalik mehnatiga tengdir.

Hozirgi zamon ishlab chiqarishining (xizmat ko‘rsatish) muhim xususiyatlaridan biri fan va texnika taraqqiyoti darajasining yuksakligidir. U borgan sari ko‘proq mexanizatsiyalashtirilmoqda va avtomatlashtirilmoqda, unda borgan sari kuchli quvvatdagi jihoz va uskunarlar ishlatilmoqda. Bu texnika aniq yo‘lga qo‘yilgan va uzluksiz ishni talab qiladi. Bir xodimning intizomsizligi oqibatida bir-biri bilan bog‘liq butun bir texnologik liniya to‘xtab qolishi, butun bir uchastka, bo‘lim yoki sexning ishi buzilishi mumkin.

Hozirgi zamon ishlab chiqarishining xususiyatlaridan yana biri ishlab chiqarish (xizmat ko‘rsatish) ichida ham, korxonalar va xalq xo‘jaligining tarmoqlari o‘rtasida ham xo‘jalik yuritish aloqalarining o‘ta murakkablashganligidir. Ixtisoslash va kooperativlashning rivojlantirilishi, ijtimoiy mehnat taqsimotining chuqurlantirilishi korxonalararo aloqaning ahamiyatini oshiradi. Masalan, Toshkent qishloq xo‘jaligi mashinalari ishlab chiqarish zavodi mingga yaqin har xil korxonalar, tashkilot va muassasa bilan aloqa qiladi. Olmaliq konmetallurgiya kombinatiga o‘z mahsulotlarini beradigan va kombinat ham o‘z mahsulotlari bilan ta‘min etadigan korxonalar va tashkilotlar soni 1,5 mingdan oshiq. Bunday sharoitda intizomning ozgina buzilishi ham boshqa ko‘p korxonalarining faoliyat ko‘rsatishiga katta zarar etkazishi turgan gap.

Hozirgi zamon ishlab chiqarishining mana shu xususiyatlari har bir jamoa va har bir xodimning ishida uyg‘unlik bo‘lishini talab etadi. Ishning, ko‘rsatilgan xizmatning samaradorligi va sifat darajasi ana shu uyg‘unlikka bog‘liq.

Modomiki, mehnat intizomi mehnatni tashkil etishni joriy qilish va uni boshqarishning zarur sharti ekan, mehnatni tashkil qilish va ishlab chiqarishni tashkil qilish ham, o‘z navbatida, ongli mehnat intizomini tarbiyalashga muhim ta‘sir ko‘rsatadi. Shuning uchun ham O‘zbekiston Respublikasi “Mehnat Kodeksi”ning «Mehnat intizomini ta‘minlash» deb nomlangan 179-moddasida «Mehnat intizomi halol mehnat uchun rag‘batlantirish va mukofatlash usullari bilan normal tarzda ishlashga zarur tashkiliy va iqtisodiy shartlarni yaratib berish, noinsol xodimlarga nisbatan jazo choralarini qo‘llash orqali ta‘minlanadi», deb ko‘rsatilgan. Haqiqatda ham unumli mehnat yoki xizmat qilish uchun yetarli sharoit bo‘lmasa, ish joylariga qoniqarsiz xizmat ko‘rsatilsa, materiallar, xom

ashyolar bilan ta'minlashda uzilishlar, haybarakallachilik bo'lsa, intizom o'zining rejada ko'rsatilgan ishni bajarish vositasi, ish, xizmat samaradorligi va sifatini oshirish vositasi bo'lishdek mazmuni va asosiy maqsadidan mahrum bo'ladi. Uyushqoqlik bo'lgan jamoada intizomsizlik bo'lmaydi, yaxshi uyushgan jamoada esa, odatda, mehnat intizomini buzuvchi xodimlarga joy qolmaydi.

Mehnat intizomini o'rnatishda mehnatni tashkil qilish va moddiy rag'batlantirishning brigada shakli, mehnatni normalashning darajasi va ish haqining tashkil qilinishi katta rol o'ynaydi. Brigadada har bir brigada a'zosining mehnati butun jamoa nazoratida bo'lib, unga hamkasb o'rtoqlar adolatli baho berishlari va sarflangan mehnatiga yarasha haq to'lanishi mumkin. Har tomonlama asoslangan va bir xilda zo'r keladigan mehnat normalari negizida ishlab chiqarish jarayonining barcha elementlari mutanosibli va ish haqini brigada a'zolarining mehnatiga yarasha taqsimlash amalga oshirilishi ta'minlanadi. Bu shartlarga to'liq rioya qilinmas ekan, mehnat intizomining juda muhim rag'batlantiruvchilik ahamiyati yo'qqa chiqadi.

Mehnat va davlat intizomini mustahkamlash uchun kurash davlat va xo'jalik tashkilotlari rahbarlarining, kasaba uyushmalarining butun ishdagi asosiy yo'nalishlaridan biri ekanligi, iqtisodiyotning rivojlanishini yanada yuksaltira borish va ijtimoiy munosabatlarni rivojlantirish hamda kishilar ongini tarbiyalash ana shu vazifani bajarishga bog'liq.

Demak, yuqori mehnat intizomi o'z-o'zidan o'rnatilmaydi. Uni mustahkamlash uchun muttasil g'oyat katta e'tibor bilan ish olib borish talab qilinadi. Bunda ayrim kishilarga va butun jamoaga ta'sir ko'rsatadigan mafkuraviy, tashkiliy va iqtisodiy vositalarning barchasini ishga solish zarur.

### **10.3. Mehnat intizomini buzish turlari**

Mehnat intizomini buzishning asosiy turlari: ishga kechikib kelish va ishdan barvaqt ketib qolish, ish vaqtida shaxsiy ish bilan mashg'ul bo'lish yoki ishlab chiqarish(xizmat ko'rsatish) topshirig'i bilan bog'liq bo'lmagan ishni qilish, kuni bilan uzrsiz ishga chiqmaslik, mehnatni muhofaza qilish va texnologiya talablariga rioya qilmaslik, bir korxonadan ikkinchisiga asossiz o'tish kabilardan iborat.

Mehnat intizomi buzilishining hamma turlarini uch guruhga bo'lish mumkin: 1)mehnatni qo'pol ravishda buzish – ishga kechikib kelish,

ishga chiqmaslik, ichkilikbozlik, ishdan bo‘yin tovlash – mehnatga intizomsizligi munosabatining umumiy ko‘lamida bunday salbiy hodisalar ko‘p o‘rin olmaydi; 2) murakkab buzilishlar – bor kuchni berib ishlamaslik, bir korxonadan boshqasiga o‘tish, ma‘suliyatsizlik, tarqoqlik – intizomsizlikning bu xillari ko‘proq uchraydi; 3) xizmatdan foydalanib, mehnat intizomini buzish, ya‘ni ish vaqtida shaxsiy ish bilan mashg‘ul bo‘lish – intizomsizlikning bu turi ham ko‘p uchraydi.

#### **10.4. Mehnat intizomini buzish sabablari va mehnat intizomini mustahkamlash tadbirlari**

Mehnat intizomining buzilishiga olib keladigan asosiy sabablar: ichkilikbozlik, mas‘uliyatsizlik, uydagi noqulay sharoit va vaziyatlar, huquq-tartibotini buzish tufayli qamoqqa tushish va hokazolardir. Xo‘jalik, kasaba uyushmasi va boshqa jamoat tashkilotlari korxonada xodimlariga ongli intizom ruhini sindirish bo‘yicha tarbiyaviy ishlarni bo‘shashtirib yuborganligi ham mehnat intizomining buzilish sabablaridan biridir.

Mehnat intizomining buzilishiga olib keladigan sabablar qatorida mehnatni tashkil etish va normalash darajasining pastligi, maishiy noqulayliklar, transport vositalari, tijorat korxonalari va bolalar muassasalari qoniqarsiz ishlashini ham ko‘rsatish mumkin. Bundan tashqari shaxsiy uyushqoqlik, yurish-turishiga va qiladigan ishiga javobgarlik hissini sezdirmagan, tarbiya ko‘rmagan xodimlar ham uchraydi.

Mehnat intizomi buzilishi sabablarining tahlili bu intizomni mustahkamlash yuzasidan olib boriladigan ishning asosiy yo‘nalishlarini belgilashga imkon beradi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida mehnat intizomini saqlash va mustahkamlashda, odatda, uchta asosiy uslub qo‘llaniladi. Bu uslublar tarbiyalash va ishontirish, halol va pokiza mehnat uchun rag‘batlantirish, mehnatni ongli ravishda buzganlik uchun jazo choralaridir.

Demak, korxonalarda ongli intizomni tarbiyalash yuzasidan olib boriladigan ishning shakl va uslublari xilma-xil bo‘lishi va ularning hammasidan to‘la foydalanish lozim. Bunda faqat jazo choralariga tayanib ish ko‘rishga ham, intizombuzarlarga nisbatan tamomila liberallik ko‘rsatishga ham yo‘l qo‘yish yaramaydi.

Jazo tarafdorlari intizombuzarlarga qarshi rahmsiz va murosasiz kurash olib borishni, ular o‘zlarini oqlash uchun ko‘rsatgan vajlarga

e'tibor bermaslik va ularga shafqat qilmaslikni, so'z bilan emas, qattiq choralar orqali tarbiya berishni taklif qiladilar. Jazo tarofdorlari katta-kichik hamma mas'uliyatlar intizom masalasida talabchanlik va murosasizlikni muttasil oshirib borishi kerak, deb hisoblaydilar. Ularning fikricha, bu tadbirlarning ta'siri va natijadorligini kuchaytirish uchun mehnat to'g'risidagi qonunlarga mehnat intizomini buzuvchilarni qattiq jazolashni, ishga kelmagan yoki ishga mast bo'lib kelgan xodimni, so'zsiz, ishdan haydashni ko'zda tutadigan ba'zi o'zgarishlar kiritish lozim. Ular intizombuzarlarni (ayniqsa, surunkasiga) mukofotlardan mahrum qilish, ta'tilni faqat qishda berish, ishga chiqmaganligi natijasida yuzaga kelgan zararlarni to'latish va hokazo tadbirlar ko'rish kerak, deb hisoblaydilar.

Tabiiyki, intizomni buzgan har bir shaxs o'z qilmishi uchun ma'lum ma'muriy yoki ijtimoiy jazoga tortilishi lozim va yuqorida ko'rsatilgan jazo choralaridan ba'zilarini ularga nisbatan tatbiq etish ham mumkin. Ammo talabchanlik o'rniga rahmsizlik ishlatilmasligi kerak. Ehtiyotsizlik bilan qo'llanilgan qattiq jazo choralarini intizomni mustahkamlash ishiga zarar keltirishi ham mumkin, jazo choralarini bilangina ish ko'radigan jamoalarda intizom pasayib ketishi ham mumkin, bu holat amaliyotda uchrab turadi. Undan tashqari, kuzatishlar shuni isbotlaydiki, rag'batlantirishlar natijasida mehnat intizomi jamoa choralarini qo'llangandagina nisbatan ancha yaxshilangan.

Intizomni mustahkamlashga qaratilgan tadbirlar orasida halol mehnat uchun rag'batlantirish, xodimlar manfaatdorligini oshiradigan tadbirlar muhim o'rin tutadi.

Tashkiliy omillar mehnat intizomini mustahkamlashda muhim o'rin tutadi. Tashkiliy omillarning eng muhimi, mehnatni tashkil etishni biz yuqorida ko'rib o'tgan asosiy yo'nalishlarini amalga oshirishdir. Shubha yo'qki, ishlab chiqarishda mehnat taqsimoti va mehnat kooperatsiyasi to'g'ri uyushtirilgan, uchastkalar, bo'limlar va xodimlar o'rtasida o'zaro aloqa yaxshi yo'lga qo'yilgan taqdirda, bu vaziyat har bir kishining o'zi xizmat ko'rsatayotgan uchaskasidagi javobgarligini oshiradi, jamoa mehnatining tartibligini vujudga keltiradi.

Ma'muriy omillar ham mehnat intizomini mustahkamlashda muhim o'rin tutadi. Mehnat intizomini mustahkamlashning ma'muriy tadbirlari dastavval yuridik aktlarni o'z ichiga oladi. 1995- yil 21- dekabrda qabul qilingan va 1996- yilning 1- apreldan yuridik kuchga kirgan O'zbekiston Respublikasining yangi "Mehnat Kodeksi" asoslari xodim va xizmatchilarning mehnatini tartibga soluvchi asosiy normalarni

belgilab beradi. Shu o‘rinda ta’kidlash joizki, «Mehnat Kodeksi»da XI bob «Mehnat intizomi» deb ataladi. Shu kodeksning 174-moddasida «Korxonada mehnat tartibi ish beruvchi kasaba uyushmasi qo‘mitasi yoki xodimlarning boshqa vakillik organi bilan kelishib tasdiqlaydigan ichki mehnat tartibi qoidalari bilan belgilanadi» deyiladi.

175- «Intizom to‘g‘risida ustav va nizomlar» moddasida esa «Xalq xo‘jaligining ba‘zi tarmoqlarida xodimlarning ayrim toifalari uchun intizom to‘g‘risida ustav va nizomlar amal qiladi», deb yozilgan. Kodeksning «Xodimlarning burchlari» moddasida, «Xodim o‘z mehnat vazifalarini halol, vijdonan bajarishi, mehnat intizomiga rioya qilishi, ish beruvchining qonuniy farmoyishlarini o‘z vaqtida va aniq bajarishi, texnologiya intizomiga, mehnat muhofazasi, texnika xavfsizligi va ishlab chiqarish sanitariyasi talablariga rioya qilishi, ish beruvchining mol-mulkini avaylab-asrashi shart. Xodimning mehnat vazifalari ichki tartib qoidalari intizom to‘g‘risidagi ustav va nizomlarda, korxonada qabul qiladigan, lokal hujjatlarda (jamoada shartnomalarida, yo‘riqnomalar va hokazolar), mehnat shartnomasida aniq belgilab qo‘yiladi», deb qayd etilgan.

«Mehnat Kodeksi»da, nafaqat xodimning burchlari, balki ish beruvchining burchlari to‘g‘risida ham alohida to‘xtalib o‘tilgan. Chunonchi, 177- «Ish beruvchining burchlari» moddasida «Ish beruvchi xodimlar mehnatini tashkil qilishi, qonunlar va boshqa normativ hujjatlarda, mehnat shartnomasida nazarda tutilgan mehnat sharoitlarini yaratib berishi, mehnat va ishlab chiqarish intizomini ta‘minlashi, mehnat muhofazasi qoidalari rioya etishi, xodimlarning ehtiyoj va talablariga e‘tibor bilan qarashi, ularning turmush va mehnat sharoitlarini yaxshilab berishi, ushbu Kodeksga muvofiq jamoada shartnomalarini tuzishi shart.

«Ish beruvchi xodimdan uning mehnat vazifalari doirasiga kirmaydigan ishlarni bajarishni, qonunga xilof yoki va boshqa shaxslarning hayoti va sog‘lig‘i uchun xavf tug‘diruvchi, ularning sha‘ni va qadr-qimmatini kamsituvchi harakatlar qilishni talab etishga haqli emas»ligi qayd etilgan.

Korxonada ma‘muriyati mehnat to‘g‘risidagi yangi qonunga muvofiq mehnat intizomini buzuvchilarga nisbatan, masalan, yaroqsiz mahsulot tayyorlaganda va bekor turib qolgan vaqt uchun ma‘muriy jazo tadbirlarini qo‘llashga haqli. Binobarin, «Mehnat Kodeksi»ning 159-moddasida «Xodimning aybi bilan tayyorlangan qisman yaroqsiz mahsulot uchun kamaytirilgan ishbay baholar bo‘yicha haq to‘lanadi,

bunday baholar jamoa shartnomasida belgilab qo'yiladi, agar u tuzilmagan bo'lsa, ish beruvchi tomonidan kasaba uyushmasi qo'mitasi yoki xodimning boshqa vakillik organi bilan kelishib belgilanadi», deb yozib qo'yilgan, undan tashqari unda «xodimning aybi bilan tayyorlangan to'liq yaroqsiz mahsulot va bekor turib qolingan vaqt uchun haq to'lanmaydi», deb ko'rsatilgan.

Xodim o'z vazifalarini muttasil ijro etmagani, shuningdek, uzrsiz sababalarga ko'ra ishga kelmagani (progul qilgan) uchun ma'muriyat intizomiy jazolar qo'llaydi. Shuning uchun ham "Mehnat Kodeksi"ning 181- moddasida "Xodimga mehnat intizomi"ni buzganligi uchun ish beruvchi quyidagi intizomiy jazo choralari qo'llashga haqli:

- hayfsan;

- o'rtacha oylik ish haqining yigirma foizidan ortiq bo'lmagan miqdorda jarima. Ichki mehnat tartibi qoidalarida xodimga o'rtacha oylik ish haqining qirq foizidan ortiq bo'lmagan miqdorda jarima solish hollari ham nazarda tutilishi mumkin. Xodimning ish haqidan jarima ushlab qolish ushbu Kodeksining 164 - moddasi talablariga rioya qilingan holda ish beruvchi tomonidan amalga oshiriladi:

- mehnat shartnomasini bekor qilish (100- modda ikkinchi qismining 3 va 4 - bamlari).

Ijtimoiy va ma'muriy ta'sir ko'rsatish choralari natija bermasa, ma'muriyat xodimni ishdan bo'shatishi mumkin, favqulodda hollarda, ayniqsa, uzurli sababsiz ishga kelmagani uchun beriladigan bu so'nggi jazoni qo'llashdan oldin kasaba uyushmasi qo'mitasining roziligini olish talab qilinadi. Mehnat intizomini buzuvchilarga yoz kezlari ta'til bermaslik, sanatoriy va dam olish uylariga yo'llanmalar ajratmaslik, bir qancha hollarda mukofatdan batamom yoki qisman mahrum qilish mumkin.

Har bir ish beruvchi mehnat intizomini ta'minlash uchun zarur bo'lgan tashkiliy va texnikaviy sharoitlarni yaratishi shart. Chunonchi, "Mehnat Kodeksi"ning «Mehnat intizomini ta'minlash» to'g'risidagi 179-moddasida ko'rsatilganidek, «Mehnat intizomi halol mehnat uchun rag'batlantirish va mukofotlash usullari bilan normal tarzda ishlashga zarur tashkiliy va iqtisodiy sharoitlarni yaratib berish, noinsof xodimlarga nisbatan jazo choralari qo'llanish orqali ta'minlanadi».

Bozor iqtisodiyotining hozirgi sharoitida mehnat intizomini mustahkamlashning iqtisodiy tadbirlari keng quloq yozdi. Ularni shartli ravishda moddiy ta'sir ko'rsatishning rag'batlantiruvchi va man etuvchi

shakllariga bo‘lish mumkin. “Mehnat Kodeksi”ning «Mehnat uchun rag‘batlantirish» haqidagi 180-moddasida «Ishdagi yutuqlar uchun xodimga nisbatan rag‘batlantirish choralari qo‘llanishi mumkin. Rag‘batlantirish turlari, ularning qo‘llanish tartibi, afzallik va imtiyozlar berish jamoa shartnomalari, ichki mehnat tartibi qoidalari va boshqa lokal hujjatlarda, jamoa kelishuvlarida, intizom to‘g‘risidagi ustav va nizomlarda belgilab qo‘yiladi. Xodimlar mehnat sohasida davlat va jamiyat oldidagi alohida xizmatlari uchun Davlat mukofotlariga taqdim etilishi mumkin» deya bejiz qayd etilmagan.

Mehnat intizomini mustahkamlashning iqtisodiy vositalari, qurollari yuqorida qayd qilingan shakllar bilan chegaralanmaydi. Hayot har kuni mehnat intizomini mustahkamlash uchun kurashning yangi-yangi shakllarini, ayniqsa, bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish xodimlariga ta‘sir ko‘rsatishning tabora yangi shakllarini taqozo etmoqda.

Xodimlarni mehnat intizomiga rioya qilish ruhida tarbiyalashda rahbarning roli ham juda katta. U mehnat intizomini mustahkamlashga da‘vat qilish bilan chegaralanmasdan, ishlab chiqarishda axloqiy iqlim yaratishi, o‘z qo‘l ostida faoliyat ko‘rsatadigan jamoa a‘zolari bilan o‘zaro to‘g‘ri munosabat o‘rnatishi kerak. Buning uchun rahbarning o‘zi shaxsiy namuna ko‘rsatishi, so‘zining va va‘dasining qayd etilgan muddatda ustidan chiqishi, o‘ziga bo‘ysunuvchi kishilarga g‘amxo‘rlik, kerak bo‘lgan paytlarda ularni himoya qilish, ular bilan doim va yaqin aloqada bo‘lishi lozim.

Intizomni mustahkamlashda birlamchi mehnat jamoasining bevosita rahbari, xodimlarning tashkilotchisi va murabbiysi bo‘lgan ustaga(master) ko‘p narsa bog‘liq. Usta xodimlarga eng yaqin va doimo ular bilan aloqada bo‘lib, ularning qobiliyat va imkoniyatlarini, ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish topshiriqlarini bajarishda kimning nima ish yoki xizmat qilishga qodir ekanligini aniq biladi. Xodimlarni ishga qabul qilish va bo‘shatish, ularning razryadlarini oshirish, rag‘batlantirish va jazo berish masalalarini hal etishda ustalarga teng xuquq berilishi xodimlarni mehnat intizomiga rioya qilish ruhida tarbiyalash va intizomni ko‘tarishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Mehnat intizomini mustahkamlash yo‘llari va shakllari xilma-xil. Bu ishning holati juda ko‘p ishlab chiqarish, ijtimoiy, ahloqiy va psixologik omillarga bog‘liq. Davlat ahamiyatiga ega bo‘lgan bu muhim vazifani muvaffaqiyatli hal qilish uchun barcha imkoniyatlardan keng foydalanish kerak.

Mehnatni tashkil etishning har tomonlama asoslangan rejalarining ishlab chiqilishi va joriy etilishi har bir xodimga shunday mehnat sharoitini va muhitini yaratadiki, bunda mehnat funksiyalari aniq va o'z vaqtida bajarilishini, ish vaqtdan to'la va yanada samarali foydalanishni, mehnat va dam olish tartibiga aniq va yetarli rioya qilinishini xodimlarning o'zlari talab qiladilar. Natijada mehnat intizomining buzilish imkoniyatlari ancha qisqaradi.

Ammo, hamma narsani modiy rag'batlantirishlar, intizomiy jazo choralarini qo'llash va mehnat intizomini mustahkamlashning tashkiliy shart-sharoitlaridan iborat deb bilish noto'g'ri. Tabiiyki, tegishli tarbiyaviy ishlarsiz mehnat intizomini yanada mustahkamlab bo'lmaydi. Shu boisdan, har bir jamiyatning, ayniqsa, bozor iqtisodiyoti sharoitida, muhim va dolzarb vazifalaridan biri har bir mehnatkashda yuqori ma'naviy prinsiplarga asoslangan ongli, ixtiyoriy va insoniy mehnat intizomini shakllantirish va tarbiyalay borishdir.

### **Nazorat savollari**

1. Intizom nima va uning qanday turlari mavjud?
2. Mehnat intizomiga rioya qilishga nimalar undaydi?
3. Shaxsiy intizomning mohiyati nimada?
4. Mehnat intizomini mustahkamlashning mohiyatini tushuntirib bering.
5. Mehnat intizomini buzish sabablarini sanab o'ting.
6. Mehnat intizomini buzilishi korxonada samaradorligiga qanday ta'sir ko'rsatadi?
7. Korxonalarda mehnat intizomini mustahkamlash uchun qanday chora-tadbirlar ko'rilishi lozim?



## **11-BOB. MEHNATNI TASHKIL ETISH SHAKLLARI**

### **11.1 Mehnatni tashkil etish shakllari haqida tushuncha va ularning tasnifi**

Amaliy hayotda va ilmiy adabiyotlarda brigada, pudrat, ijara, shartnoma, jamoa va boshqa shakldagi mehnatni tashkil etish to'g'risida bayon etilgan. Mehnatni tashkil etish shakli deb nimaga aytiladi, ularning umumiy soni nechta, ular qanday tasniflanadi va aniqlanadi?

Mehnatni tashkil etish shakllari – bu uning turlari bo'lib, ular mehnatni tashkil etishning alohida unsurlari bo'yicha masalalarning hal etilishi bilan bir-biridan farq qiladi.

Rejali topshiriqlarni o'rnatish va bajarilgan ishni hisobga olish uslubi bo'yicha mehnatni yakka va guruhli (jamoaviy) tartibda tashkil etish shakllarini ajratish mumkin.

Mehnatni yakka tartibda tashkil etish shakli deb korxonada ishlab chiqarish topshiriqlari, bajarilgan ishlarning hisobga olinishi va ish haqi hisoblanishi har bir ishchi uchun alohida amalga oshiriladi.

Mehnatni guruhli (jamoaviy) tashkil etish shakli deb, ishlab chiqarish topshirig'i korxonaning muayyan bir bo'linmasiga beriladi, bajarilgan ishlarning hisobga olinishi ushbu bo'linma ishchilari mehnatining yakuniy natijalari bo'yicha hisobga olinadi, ish haqi ham dastaavval butun bo'linma bo'yicha hisoblanadi, faqatgina keyinchalik u ishchilar o'rtasida taqsimlanadi.

### **11.2. Mehnatni tashkil etishning brigadali shakli va uning turlari**

Mehnatni tashkil etishning eng keng tarqalgan shakllaridan biri brigadali shakli va uning turlari hisoblanadi.

Ishlab chiqarishda va boshqa faoliyat turlarida ayrim texnologik xususiyatlar mavjudki, ular mehnatni jamoaviy tartibda (birgalikda) tashkil etish shaklini shartlaydi. Uning asosiy texnologik shartlari quyidagicha:

- yirik va murakkab agregatlar (matrenov pechlari, neftni qayta ishlash bo'yicha texnologik qurilmalar va x.k. kabi)ga xizmat ko'rsatishda muvofiqlashtirilgan ishlarni tashkil etish zarurligi;

- murakkab topshiriqlarni (masalan, murakkab mashinalarni ta'mirlash, montaj va sozlash bo'yicha ishlarni) bajarish, uning har bir qismi alohida ishchilar o'rtasida aniq taqsimlanishi mumkin emas;
- ba'zi bir ishlarning hajmi va chegarasi shundayki, ishlab chiqarish topshirig'i bir ishchi tomonidan belgilangan muddatda bajarilishi mumkin emas;
- yuqori ishlab chiqarish natijalariga erishish uchun umumiy javobgarlikni ta'minlash zarurligi;
- turli kasbga ega bo'lgan ijrochilarning birgalikda ishni tashkil etish zarurligi va boshqalar.

Agar sanoatni oladigan bo'lsak, bu tarmoqda o'rtacha 30 foiz gacha ishchilar mehnatni guruhli (jamoaviy) tashkil etish shakli va mehnatga haq to'lash sharoitida ishlaydi, chunki ular uchun mehnatni yakka tartibda tashkil etish umuman mumkin emas. Biroq qolgan ishchilar mehnatni yakka tartibda tashkil etish sharoitida ishlaydi, ushbu shakl keng tarqalgan.

Mehnatni tashkil etish va rag'batlantirishda brigadali shaklini jadallashtirilgan holda rivojlantirishga nima asos bo'ldi? Bunga ayrim korxonalarining tajribasi sabab bo'ldi.

1980- yilning statistikasiga (u ko'pincha obektiv bo'lmagan) ko'ra Sobiq Ittifoq sanoatida mehnat unumdorligi darajasi AQSH sanoatidan deyarli 2 barobar, qishloq xo'jaligi esa 4 barobarga orqada qolgan.

O'z navbatida, mamlakatning yirik korxonalari ishlab chiqarish samaradorligini saqlash uchun qiyinchiliklar mavjud bo'lsa ham, alohida tarzda uyushtirilgan brigadalarni tashkil etish orqali o'zining ko'plab iqtisodiy va ijtimoiy muammolarini hal etgan.

### **11.3. Brigadalarining ixtisoslashuv darajasiga ko'ra turkumlanishi**

Brigadalar ixtisoslashuv darajasiga qarab ixtisoslashtirilgan va kompleks bo'lishi mumkin. Ixtisoslashtirilgan brigadalar deb, bir kasb (ixtisosligi)dagi bir xil yoki turli malaka darajasiga ega bo'lgan ishchilarni birlashtiradigan brigadalardir. Bunday brigadalar texnologik jihatdan brigadaning har bir a'zosini to'liq band bo'lishini ta'minlab beruvchi katta hajmdagi bir xil ishlar mavjud bo'lganda eng samarali hisoblanadi.

Kompleks brigadalar turli kasb (ixtisosligi)dagi bir xil yoki turli malaka darajasiga ega bo'lgan ishchilarni birlashtiradi.

Professional tarkibi qandayligiga qarab brigadalar ikki xil – ixtisoslashgan va kompleks brigadalardan iborat bo‘ladi.

Ixtisoslashgan brigadalar bir xil kasbdagi yoki bir xil ixtisosdagi ishlovchilardan tashkil topadi. Lekin ularning malaka darajasi har xil bo‘lib, bir xil texnologik operatsiyalarni yoki xizmatlarni bajaradilar. Mehnat qisman mexanizatsiyalashgan, xodimlarning ixtisoslari tor va mehnat taqsimoti keng qo‘llanilgan ishlab chiqarishlarda yoki xizmat ko‘rsatishlarda ixtisoslashtirilgan brigadalar ko‘p samara beradi. Masalan, to‘qimachilik sanoati korxonalarida to‘quv jihozlarini ta‘mirlovchilar brigadasi bir kasbdagi, lekin malakasi (razryad) har xil xodimlardan iborat bo‘ladi.

11.1-jadval

### **Kompleks ishlab chiqarish brigadalarining shakllari<sup>3</sup>**

<i>Brigadalar nomi</i>	<i>Brigadalar tavsifi</i>
Mehnat to‘la taqsimlangan kompleks brigada	Bunda har bir xodim doimo bir xil ishni bajaradi. Masalan, chilangar payvandlash ishi bilan shug‘ullanadi, ammo vaqti-vaqti bilan bo‘ladigan texnologik yoki tashkiliy tanaffuslarda bo‘sh qolgan ishchi boshqa o‘rtoqlariga yordamlashadi, chunki bu brigadada ish haqi jamoa (butun brigada) qilgan ish natijalariga qarab to‘lanadi, shuning uchun ham har bir ishchi umumiy natijaning yuqori bo‘lishidan manfaatdor bo‘ladi.
Mehnat qisman taqsim qilingan kompleks brigada	Bunda ishchi o‘z ixtisosiga doir amallarni bajarish bilan birga yana ikkinchi kasbni ham o‘zlashtiradi.
Mehnat taqsim qilinmagan kompleks brigada	Bunda brigada a‘zolarining har biri ishda boshqasini almashtiradi va topshiriq doirasidagi har qanday ishni yoki xizmatni ham bajaradi.

Kompleks brigadalar turli xil kasb va turli xil ixtisosdagi xodimlardan iborat bo‘lib, ular xilma-xil vazifalarni bajaradi. Chunonchi, to‘qimachilik korxonasida mokili to‘quv mashinalaridagi usta yordamchisining brigadasida to‘quvchilar, naychalovchilar, gohida

<sup>3</sup> Егоршин А.П., Зайцев А.К., Организация труда персонала: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 140 с.

arqon uzuvchi (otrivshitsa) bo'ladi. Kompleks brigada – butun ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonini bajaruvchi ijrochi jamoadir. Kompleks brigadadagi mehnat ixtisoslashtirilgan brigadadagiga qaraganda samarali va qiziqarliroq. Chunki kompleks brigadalarda yondosh kasblarni o'rganish, kasblarni o'rindoshlash, o'zaro yordam va o'zaro o'rin almashinish, kelishib ishlash va h.k. lar uchun qulay sharoit yaratiladi. Shuning uchun ham kompleks brigadada ish vaqtidan yaxshiroq foydalaniladi, ishning ayrim elementlarini bajarish jarayonida kelishuvchanlik tufayli vaqt behuda o'tishi kamayadi, shuningdek, ish jarayonlarida operativ uyg'unlikni ta'minlash, barcha ijrochilarning aniq va tekis ishlashini tashkil etish uchun hamma imkoniyatlar mavjud bo'ladi.

Bajarilgan ishlar hisobi yuritiladigan davrga qarab ishlab chiqarish brigadalari smenali va bir kecha-kunduzli (skvoznoy) brigadalarga ajratiladi. Bir necha smena bir agregatdan (masalan, ekskavatoridan, avtomatik liniyadan) foydalanganida, ishlab chiqarish amallari smena vaqtida, shuningdek, qilingan ishning smena bo'yicha hisobini olib borish qiyin bo'lgan taqdirda bir kecha- kunduzli brigadalar tuziladi.

Tajriba shuni ko'rsatadiki, mehnatni tashkil etishning brigada shaklida pirovard natijaga qarab ish haqi to'lanishi, iqtisodiy jihatdan samarador bo'lishi bilan birga, xodimlarda kollektivchilik ruhini, o'zaro birodarona yordam munosabatini tarbiyalaydi.

Brigadalarining xarakteri va vazifalaridan qat'i nazar, brigada tarkibi turg'unligi ish samaradorligining muhim sharti bo'ladi. Ishchilarni bir brigada jamoasidan ikkinchisiga o'tkazaverish ma'suliyatsizlik tug'diradi, ishdagi tartib va o'zaro yordam jarayonini buzadi, brigadirni brigada a'zolarining o'ziga xos xususiyatiga qarab, ularning har biriga rahbarlik qilishdan mahrum etadi.

Brigada a'zolarining sonini to'g'ri aniqlash asbob-uskunalarining, jihozlarning bekor to'rib qolish vaqtini kamaytirishga katta yordam beradi. A'zolari ko'p bo'lgan brigada jihozning bekor to'rishini tezroq bartaraf qiladi, ammo brigadaning bekor qolgan ishchilari, ularning bekor turib qolish vaqtlari ko'payib, mehnat samaradorligi pasayadi. Ish vaqtining bunday bekor ketishi, birinchidan, brigada a'zolarining ishni baravar boshlay olmasligiga (ishni boshlash va uni tugatish vaqti bir xil bo'lmaydi) bog'liq bo'lsa, ikkinchidan, brigada a'zolari soni ko'payganda ishni bajarish muddati kamaymasligi mumkin.

Demak, brigada a'zolari sonini aniqlashda buning asbob-uskunalar va mehnat unumdorligiga qanday ta'sir etishini hisobga olib, har

tomonlarga va chuqur, birinchi navbatda, iqtisodiy tomondan asoslash talab qilinadi.

Mehnatga haq to'lash ham jamoa shaklida bo'lgan taqdirdagina mehnatni tashkil etishning jamoa shaklidagi afzaliklari ru'yobga chiqishi mumkin. Shundagina brigada ichida o'zaro yordam berish, ko'maklashish va o'zaro almashlanish, kasblarni o'rindoshlash, yondosh kasblar bo'yicha ishlashni, xizmat ko'rsatishni o'rganish, o'zlashtirishni kengroq joriy qilish, ayrim sabablar bilan ishda qatnashmayotgan brigada a'zosining ishini yoki xizmatini o'zaro taqsimlash va nihoyat, mehnatning yanada mazmundor bo'lishiga erishish imkoniyati tug'iladi.

Sotsiologlar tomonidan o'tkazilgan ilmiy tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, mehnatni tashkil etishning brigada shakli joriy bo'lgan uchastkalarda ishlab chiqarish faoliyatidan qanoat hosil qilgan xodimlar salmog'i yakka tartibdagi mehnat shakli hukm surgan uchastkalardagidan ko'ra ancha yuqori (tekshirilgan xodimlarning qariyb 82 foizi). Mehnat yakka tartibda tashkil etilgan uchastkalarda mehnat faoliyatidan qanoat hosil qilgan ishchilar 56-60foiz ni tashkil etadi.

Brigadalar ishlab chiqarish siklining davomiyligiga qarab smenali va mufassal brigadalar bo'lishi mumkin. Ishlab chiqarish sikli deb korxonada amal qiluvchi mehnat me'yoriga muvofiq buyumni tayyorlash yoki muayyan yakunlangan ishni bajarish uchun ketadigan vaqt tushuniladi.

Smenali brigadalar buyumni tayyorlash (yakunlangan ishni bajarish) uchun ishlab chiqarish siklining davomiyligi ishchi smenaning davomiyligiga teng yoki ko'p bo'lgandagina shakllanadi. Ushbu brigadalarda smena davomida bir yoki bir nechta buyumlarni ishlab chiqarish (muayyan belgilangan sondagi ishlarni bajarish)ni to'liq yakunlash mumkin.

Mufassal brigadalar korxonadagi ko'p smenali ish rejimida ishlab chiqarish siklining davomiyligi ish smenasi davomiyligidan ko'p bo'lgandagina shakllanadi. Ish bir smenadagi ishchilar tomonidan boshlanib, ikkinchi va keyingi smenadagi ishchilar tomonidan davom ettiriladi. Bu holda umumiy topshiriqni bajaruvchi turli smenadagi ishchilarni mufassal deb nomlanuvchi bitta brigadaga birlashtirish maqsadga muvofiq.

Brigadalar ish haqini hisoblash uslubiga ko'ra brigada a'zolarining ish haqini hisoblash uchun faqat tarif tizimidan foydalanuvchi brigadalar va tarifsiz mehnat haqi tizimini qo'llovchi yoki tarif tizimiga

qo‘shimcha ravishda har bir ishchining umumiy mehnat natijalariga o‘z hissasini yanada to‘liq hisobga olish uchun brigada a‘zolari o‘rtasida brigada ish haqini taqsimlashda foydalanilayotgan turli koeffitsientlar tarif tizimidan foydalanuvchi brigadalarga bo‘linadi.

Brigadalar ishni bajarishga ketgan xarajatlarni hisobga olish uslubiga ko‘ra xo‘jalik hisobiga oid, xo‘jalik hisobiga oid elementlarga ega bo‘lgan va xo‘jalik hisobiga oid bo‘lmagan brigadalarga bo‘linadi.

Xo‘jalik hisobiga oid bo‘lgan brigadalar deb rejali topshiriqlarni bajarishda xomashyo, material, yarim tayyor mahsulotlar, energiya, mehnatni sarf qilish hisobini yurituvchi brigadalarga aytiladi. Korxonaning xo‘jalik hisobi “mehnat natijalarini uning yutuqlariga ketgan harajatlar solishtirmasiga asoslangan sotsialistik xo‘jalik usuli” sifatida o‘tmishda qolgan va buyruqbozlik iqtisodiyoti bilan birga barham topgan. Ammo ushbu atamani brigadalarga qo‘llaganda, bizning fikrimizcha, u o‘z ahamiyatini saqlab qoldi.

Turli resurslarning haqiqiy harajatlarini brigada darajasida hisobga olishni tashkil etish amaliy jihatdan eng murakkab hisoblanadi (chunki buxgalteriyani har bir brigadada ham tuzib bo‘lmaydi, brigadir esa hisobga olishni yuritish uchun kam vaqtga ega).

Ushbu holatdan chiqish yo‘llaridan biri xo‘jalik hisobiga oid elementlarga ega bo‘lgan brigadalarni tashkil etish hisoblanadi. Bunday brigadalarda resurslar sarfining hisobga yuritilishi brigadadagi mahsulot (ish)ning tannarxidagi eng katta salmog‘ini tashkil etuvchi xarajatlar moddalari bo‘yicha amalga oshiriladi. Agar mahsulotni ishlab chiqarishda ko‘p material ketadigan bo‘lsa, materiallar sarfining hisobi yuritiladi, brigadadagi boshqa xarajat moddalari hisobga olinmaydi; agar ishlab chiqarishda ko‘p energiya sarflansa, faqatgina energiya xarajatlari hisobga olinadi. va x.k.

Xo‘jalik hisobidagi munosabatlarni o‘rnatish uchun brigadalarda hech bo‘lmaganda uchta masalani yechish taqozo etiladi: Brigadalar brigadani boshqarish xususiyatlariga ko‘ra to‘liq o‘z-o‘zini boshqaradigan, qisman o‘z-o‘zini boshqaradigan va o‘z-o‘zini boshqarmaydigan, ya’ni markazlashgan boshqaruvga ega bo‘lgan brigadalarga bo‘linishi mumkin.

To‘liq o‘z-o‘zini boshqaradigan brigada rejali topshiriqni bajarish bilan bog‘liq ishlab chiqarishga oid barcha masalalarni mustaqil tarzda hal qiladi. Mazkur brigada ichki rahbarlikni amalga oshirish uchun haqiqiy vakolatlarga ega bo‘lishi lozim. Brigada yuqori turuvchi rahabariyat bilan kelishmagan holda mustaqil tarzda hal qiladigan

masalalar brigada to'g'risidagi nizomda ko'rsatilishi lozim. O'z-o'zini boshqaradigan brigada masalalarni hal etishda ishtirok etishi shart emas, balki ularni hal etishi lozim, faqat shu holda o'z-o'zini boshqarish haqiqiy hisoblanadi.

#### **11.4. Brigadalarni boshqarish tizimi**

Brigadani brigadir boshqaradi, ammo o'z-o'zini boshqaradigan brigadada oliy boshqaruv organi brigada umumiy yig'ilishi yoki agar brigada ishchilar soni ko'p bo'lsa, brigada vakillarining yig'ilishi–brigada kengashi hisoblanadi (bundan tashqari mazkur qo'shma organning boshqa nomlari ham bo'lishi mumkin). Ohirgi qarorni ushbu organ qabul qiladi.

Pudrat brigadasi deb yuqori turuvchi rahbariyat bilan pudrat shartnomasini tuzgan brigada hisoblanadi. Bunday shartnoma brigada va ma'muriyat o'rtasidagi munosabatlar talabini, qat'iyligini oshiradi.

Brigada pudratining iqtisodiy mohiyati shundan iboratki, brigada-pudratchi muayyan hajmda va belgilangan muddatlarda mahsulotni chiqarish, brigada bilan shartnoma tuzgan ma'muriyat-buyurtmachi unga zarur resurslarni yetkazib berish, ishni qabul qilish va kelishilgan narxlarda yoki boshqa sharoitlarda ushbu ishga haq to'lash bo'yicha majburiyatlarni oladi. Ish pudratchining materiali, kuchi va mablag'lari hisobiga bajarilishi mumkin.

Ijara brigadasi deb, ijaraga beruvchi korxonaga bilan ijara shartnomasini tuzgan brigadaga aytiladi. Ushbu shartnomaga ko'ra ijaraga beruvchi unga muayyan haq evaziga vaqtinchalik egalik qilish va foydalanish yoki vaqtinchalik foydalanish uchun mol-mulknini berish bo'yicha majburiyatni oladi.

Ijara brigadasi tomonidan ijaraga olingan mol-mulkdan foydalanish natijasida shartnomaga muvofiq holda olingan mahsulot va daromadlar uning mulki hisoblanadi.

Brigada mehnatni tashkil etishning ijara shakli sharoitida o'z faoliyati turini mustaqil tarzda belgilaydi. Ijaraga olingan asbob-uskuna uchun hisob-kitob qiladi va xonalar uchun ijara haqini beradi, ushbu haqning miqdori va to'lash muddatlari ijara shartnomasida ko'rsatiladi.

Brigadalar ishchilar soniga qarab ishchilar soni kam bo'lgan, ishchilar soni o'rtacha bo'lgan va ishchilar soni ko'p bo'lgan brigadalarga bo'linadi. Ushbu tushunchalar shartli hisoblanadi: ayrim

korxonalar uchun brigadadagi 10 nafar ishchilar soni kam, boshqa korxonalar uchun oʻrtacha boʻlishi mumkin va x.k.

3-5 nafarga ega boʻlgan kam sonli brigadalar lozim barqarorlikka ega emas, ushbu brigadada bitta yoki ikkita ishchilarning ishi izidan chiqsa, brigadaning ishi butunlay toʻxtaydi. 50-70 nafar ishlaydigan ishchilar soni koʻp boʻlgan brigadalarni boshqarish juda qiyin. Har bir aniq korxonalar oʻzining ishlab chiqarish brigadalarining optimal soniga ega. Masalan, mashinasozlik sohasida brigadadagi ishchilarning optimal soni 10-25 nafar atrofida tebranadi.

### **11.5. Mehnatni tashkil etishning jamoaviy shakli**

Oxirgi yillarda “jamoalar” tushunchasi yanada muhim ahamiyat kasb etib, u har qanday vazifalarni hal etish uchun odamlarning uyushgan tarzidagi guruhiga aytiladi. Bundan tashqari jamoaviy mehnatni tashkil etish talablari ham shakllangan. 80 yillar ohiridanoq Gʻarbda jamoani shakllantirish xizmatining yaxshiroq sifatini taʼminlovchi va bir vaqtning oʻzida sogʻlom raqobatni saqlovchi muhim omil ekanligiga xulosaga kelindi. Hozirgi kunda jamoani shakllantirish tashkilotni boshqarishning eng taraqqiy etgan strategiyalaridan biri hisoblanadi.

Ammo mehnatni tashkil etishning mazkur shakli boʻyicha holatlarni koʻrib chiqishdan avval “jamoalar” tushunchasi bilan bogʻliq boʻlgan bir qator tushunchalarni koʻrib chiqish lozim. Amaliyotda jamoaviy holda ishlashning quyidagi turlari mavjud: birgalikdagi mehnat, guruhli mehnat, jamoaviy mehnat. Ular sifat jihatidan bir-birida farq qiladi: har qanday birgalikdagi mehnatni guruhli mehnat deb hisoblab boʻlmaydi, huddi shunday har qanday guruhni jamoalar deb hisoblash mumkin emas.

Mehnat jarayoni ishtirokchilarining soniga qarab mehnat yakka tartibdagi va birgalikdagi mehnat boʻlishi mumkin. Yakka tartibdagi mehnat - inson tomonidan mustaqil tarzda, yakka tartibda bajariladigan ishdir. Birgalikdagi ish – mehnatni tashkil etish shaklidan qatʼiy nazar turli ishchilar tomonidan korxonalar doirasida bajarilayotgan ishdir. Ushbu ishchilar bevosita ishlab chiqarish aloqalariga ega boʻlishi yoki boʻlmasligi mumkin. Ushbu ishchilarni bitta narsa birlashtiradi, u ham boʻlsa bitta korxonalar, muassasaga mansubligidir.

Mehnat rejalashtirish va hisobga olish uslubiga koʻra individual va guruhli mehnatga boʻlinadi.

Individual mehnat — ishchilar individual tarzda hisobga olgan va mehnat haqini individual tarzda hisoblagan holda shaxsiy topshiriqlarni



olishga asoslangan mehnatdir. Guruhli mehnat odamlar guruhi qandaydir ishni bajarishda ishtirok etishiga asoslangan bo‘lib, ushbu guruhga umumiy topshiriq belgilanadi, bajarilgan ishni hisobga olish va mehnatga haq to‘lash mazkur guruhning umumiy ish yakunlari bo‘yicha amalga oshiriladi. Ayrim mualliflar guruhli mehnat jamoviy mehnatning sinonimi hisoblanadi deb hisoblaydi. Bizning fikrimizcha, har qanday guruhni jamoa deb atash noto‘g‘ri. Guruh faqat shunda jamoaga aylanadiki, agar unda hamfikirlar ko‘pchilikni tashkil etadi. Jamoa – bu umumiy maqsadda birlashtirilgan va unga erishish vositalariga nisbatan qarashlari turli bo‘lgan jipslashgan guruhdir. Shu bois mehnatni tashkil etishning ushbu turini biz guruhli (jamoaviy) deb ataymiz, bunda biz shuni nazarda tutamizki, guruh unga muayyan ijobiy ta’sir ko‘rsatganda jamoaga aylanishi mumkin.

Jamoada ishlay olish – menejerlarning asosiy vakolatlaridan biri hisoblanadi. Rahbar lavozimiga o‘z nomzodini qo‘yayotgan xodim nafaqat bir guruh o‘z hamkasblarini to‘g‘ri boshqarish, balki o‘zi jamoasining bir qismi bo‘lishi, “ko‘rpani o‘z tomoniga tortmasligi” va to‘satdan qarorlarni qabul qilmasligi lozim. Jamoada rasmiy rahbar (tayinlangan) bir vaqtning o‘zida norasmiy rahbar ham hisoblanadi, uning nufuzi jamoa a’zolari uchun shubha tug‘dirmasligi kerak.

### **11.6. Mehnatni tashkil etishning jamoa uslubiga xos xususiyatlar**

Mehnatni tashkil etishning jamoa uslubining faoliyatiga quyidagilar xosdir:

- oldida turgan vazifalarni kelishilgan holda aniqlash va ularni muvaffaqiyatli tarzda yechish uchun ma’suliyatlarni taqsimlash bo‘yicha puxta o‘ylangan tizim;
- umumiy va aniq maqsad sari yo‘nalishlarni shakllantirish;
- maksimal foyda olish maqsadida rolini va o‘rnini taqsimlash;
- har bir xodimni ish jarayoniga maksimal darajada kiritishni ta’minlash;
- qarorlarni birgalikda ishlab chiqishni ta’minlash;
- samaradorlikka intilish va vaziyatli yetakchilik qilish;
- yangi g‘oyalarni va muammolarni hal etish uslublarini to‘plash;
- tashqi munosabatlarni rivojlantirish va boshqa shaxslar va tashkilotlar bilan zarur munosabatlarni o‘rnatish;
- ishni bajarish samaradorligini tekshirish va baholash.

To'g'ri shakllangan jamoa tashqi ta'sirlarga bardosh bera oladi, u vaziyatning o'zgarishiga egiluvchan tarzda ta'sirlanishga qodir bo'lgan yagona organizmga aylanadi.

### **Nazorat savollari**

1. Mehnatni tashkil etishni shakllari tushunchasining tarifi va tasnifini tushuntirib bering.
2. Mehnatni brigadali tashkil etishning turlari va xususiyatlarini yozing.
3. Kompleks brigadalar qanday turlarga bo'linadi?
4. Ixtisoslashgan kompleks brigadalar deganda nimani tushunasiz?
5. Mehnatni tashkil etishning jamoaviy shakli deganda nimani tushunasiz?
6. Mehnatni tashkil etishning jamoa uslubining qanday xususiyatlari mavjud?

## **12-BOB. MEHNATNI NORMALASH VA ISH VAQTI**

### **12.1. Mehnatni normalash mohiyati va mazmuni**

Har bir ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish korxonasida xodimning mehnatini oqilona tarzda tashkil qilish, undan samarali foydalanish va har bir ijrochi bajargan ishning yoki xizmatning natijalariga to'g'ri baho berish uchun berilgan vazifani (ishni yoki xizmatni) bajarishga qancha mehnat (qancha vaqt) sarf qilinishini bilish kerak.

Shuning uchun ham har qanday ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish, mehnat sarfida son va sifat mutanosibliklari belgilanishini va ijtimoiy mehnatni aniqlashni talab etadi. Bu masalalar mahsulot ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) har tomonlama asoslangan mehnat sarfi normalari yordamidagina to'g'ri va puxta hal qilinishi mumkin.

Har tomonlama asoslangan mehnat sarfi normalarisiz mehnatni tashkil qilib bulmaydigina emas, shu bilan birga, rejali xo'jalik yuritish, korxonaning bir tekisda faoliyat ko'rsatishini yo'lga qo'yish, korxonaning rejasining texnikaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlarini to'g'ri aniqlash ham mumkin bo'lmaydi. Mehnat sarfi normalari ayrim korxonaning faoliyatida muhim ahamiyatga ega bo'lganidek, butun xalq xo'jaligi jabhalarining iqtisodida ham katta ahamiyatga ega. Ishxonalarda qo'llaniladigan normalarning umumiy tizimida – sistemasida (asosiy va yordamchi materiallar, yonilg'i, energiya, maxsus ish kiyimlari, moy, sut, oziq-ovqatlar va hokozolar sarfi harakatlari) mehnat sarfi normalari alohida o'rin tutadi va yetakchi ahamiyatga ega. Mehnat sarfi normalari dastlabki hisob-kitob ma'lumotlari bo'lib, ishxonaning barcha bo'g'inlari (zvenolari) ommaviy-tashkiliy rejalashtirish va rahbarlik ishlari, ishxonaning va har bir bo'lim, sex bo'yicha texnika, sanoat, moliya rejalarning asosiy bo'limlari bo'lgan korxonaning ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) dasturi, texnika, texnologiyani rivojlantirish rejasi, ish haqi rejasi, mahsulot tannarxi rejasi va boshqa rejalar amaldagi va loyihadagi mahsulot ishlab chiqarish normasi, jihozlarning mehnat unumdorligi normasi, xizmat ko'rsatish normasi va hokazo normalar asosida hisoblab chiqiladi.

Har bir korxonada xo'jalik yuritish operativ rejalashtirishini to'g'ri va oqilona tashkil qilish uchun mehnat sarfi normasini va ish vaqti sarflanishini o'rganish va kuzatish alohida ahamiyatga ega. Chunki uning yordamida korxonaning ish bilan ta'minlanganlik darjasi

aniqlanadi va ishlab chiqarish quvvatlari (imkoniyatlari) hisoblab chiqiladi. Vaqt sarfi normalariga asosan har bir ishxonaning kasb, mutaxassislik va malakalar bo'yicha xodim, xizmatchi va boshqaruv sohasidagi xodimlarga bo'lgan ehtiyoji aniqlanadi, shuningdek, ishlab chiqarish davrlarining davom etish muddati, mehnat unumdorligini o'zlashtirish yuzasidan beriladigan topshiriqlar, vazifalar hisoblab chiqiladi.

Ilmiy asoslangan mehnat sarfi normasisiz, texnologik jarayonning u yoki bu varianti, masalan, yangi konstruksiyadagi jihoz samaradorligini, afzalligini, shuningdek, korxonada tashkiliy-texnikaviy chora-tadbirlarni amalga oshirishning iqtisodiy jihatdan samara berish-bermasligini hamda qanchalik maqsadga muvofiqligini baholash mumkin bo'lmaydi.

Har bir ish joyining ishlab chiqarish imkoniyatlarini to'g'ri va to'la hisobga olmasdan, noto'g'ri, ya'ni kamaytirib yoki ko'paytirib tuzilgan (hisoblangan) mehnat sarfi normalariga asoslanib sarflangan qo'shimcha mablag'lar, sarmoya, yangi binolar qurish, borlarini kengaytirish, qo'shimcha jihozlar ajratish va ularga xizmat ko'rsatuvchi ishchilarni jalb etish zarurmi yoki zarur emasmi, degan masalalar bo'yicha hisob-kitoblar o'z navbatida, ishxonada bu masalalar bilan bevosita shug'ullanuvchi xodimlarni, rahbarlarni noto'g'ri xulosaga keltirishi mumkin.

Mehnat sarfini normalash mehnatga yarasha taqsimlash prinsipiga binoan ish haqini tashkil qilishning negizi bo'lib xizmat qiladi. Mehnatni normalash bilan unga haq to'lash o'rtasidagi bog'liqlik shundan iboratki, haq to'lash asoslangan mehnat sarfi normalariga asos qilib olinishi kerak. Amaliyotda qabul qilingan ish haqining shakli va sistemasidan qat'i nazar, xodimlar mehnati normalangan bo'lishi, shu bilan birga, ishlab chiqarishdagi har bir xodimning bajaradigan mehnatiga yoki xizmatiga norma belgilanishi, ishbay yoki vaqtbay ish haqi to'lanishidan qat'i nazar, unga aniq va har tomonlama asoslangan topshiriq yoki aniq vazifa berilishi lozim.

Haq to'lash tizimiga kelganda, mehnatni oqilona tashkil qilish uchun ayrim guruhdagi xodimlar mehnatiga shunday haq to'lash tizimini joriy qilish kerakki, uning qo'llanishi mehnat unumdorligini oshirishga, mahsulot sifatini yaxshilashga, tannarxini va mehnat sarfini kamaytirishga rag'batlantirsin.

Mehnatni normalashni tashkil etishda yo'l qo'yilgan kamchiliklar mehnatga haq to'lashda «tekischilikka», ya'ni unchalik malaka talab qilmaydigan ishga ham, ancha malaka talab qiladigan, sermehnat va ancha murakkab ishga ham bir xil haq to'lashga olib keladi. Oqibatda,

xodimlar o'z mehnat natijalaridan qanoat hosil qilmaydilar va ular orasida noroziliklar vujudga keladi.

Ish haqi tizimida «tekischilikka» yo'l quyish mehnatning soni (miqdori) va sifatiga qarab ish haqi to'lash prinsipining buzilishiga sabab bo'ladi. Bu esa xodimlar malakalarini zamon talablari darajasida oshirishlariga, yuqori mehnat samaradorligiga erishishga, ilg'or mehnat usul va uslublarini hamda ularni tashkil etish shakllarini ishlab chiqarishga (xizmat ko'rsatishga) keng joriy qilishga to'siq bo'ldi.

## **12.2. Mehnatni normalashda ish vaqti sarfi va uning turkumlanishi**

Korxonada va tashkilotlar darajasidagi modernizatsiyalash jarayonlarini ish vaqti sarflarini o'rganmasdan turib, uni o'rganish usullarini takomillashtirishsiz tasavvur etish qiyin. Ish vaqtdan orqilona foydalanishning barcha darajalari tarkibi va mohiyatini tubdan takomillashtirish iqtisodiy tizimni isloh qilishning hal qiluvchi omillaridan biriga aylanmoqda, butun dunyoda bo'lgani kabi respublikamizda ham ish vaqti korxonaning asosiy resursi, butun tashkilotning muvaffaqiyatini belgilovchi asosiy omil sifatida qaralmoqda.

Ish vaqti asosiy iqtisodiy kategoriya bo'lib, ishlab chiqarish jarayonlarini bajarishga sarflanayotgan mehnat sarflarini o'lchovchi asosiy iqtisodiy kategoriyadir. Barcha mehnat, texnologik va ishlab chiqarish jarayonlari vaqt va makonda amalga oshadi. SHuning uchun ish vaqti nafaqat bosh ishlab chiqarish resursi bo'lib, balki ishlab chiqarish samaradorligini belgilab beruvchi bosh mezon bo'lib ham hizmat qiladi.

Korxonada personalni samarali boshqarish ish vaqtdan oqilona foydalanishga juda bog'liq hisoblanadi. Korxonada ish vaqtdan foydalanish holatini o'rganish uchun mos axborotlarni o'rganmasdan bajarilmaydi. Ish vaqtdan oqilona foydalanishning ijtimoiy-iqtisodiy mohiyatini yoritish uchun avvalambor uning tushunchasiga to'htalib o'tishi zarur. Jumladan, Rossiyalik olimlar Yu.P. Kokin va P.E. Shlender ish vaqtiga "ishlovchining o'z mehnat majburiyatlarini bajarishi lozim bo'lgan vaqt davomiyligi, mehnat jarayonida

ishlovchining qatnashishi davomiyligi o‘lchovi; qonunan belgilangan ish kuni, ish oyi, ish yili davomiyligi o‘lchovidir” – deb ta’rif berganlar.<sup>4</sup>

Rossiya qonunchiligida ish vaqti ishlovchining tashkilot ichki tartib qoidalariga va mehnat shartnomasi shartlariga ko‘ra o‘z mehnat majburiyatlarini bajarishi lozim bo‘lgan vaqt, hamda qonunlar va me’yoriy-huquqiy xujjatlarga ko‘ra ish vaqtiga kiritilgan vaqtning boshqa davrlaridir.<sup>5</sup>

O‘zbekiston Respublikasi «Mehnat Kodeksi»ning 114- «Ish vaqti tushunchasi» moddasida, «Xodim ish tartibi yoki grafigiga yoxud mehnat shartnomasi shartlariga muvofiq o‘z mehnat vazifalarini bajarish lozim bo‘lgan vaqt ish vaqti hisoblanadi», deb yozilgan. Undan tashqari shu kodeksning 115- «Ish vaqtining normal muddati» moddasida «Xodim uchun ish vaqtining normal mudati haftasiga qirq soatdan ortiq bo‘lishi mumkin emas», deb ham ko‘rsatilgan. SHu moddada «Olti kunlik ish haftasida har kungi ishning muddati etti soatdan, besh kunlik ish haftasida esa sakkiz soatdan ortib ketmasligi lozim», deb qayd etilgan.<sup>6</sup>

Korxonalarda muayyan bir buyumni ishlab chiqarish uchun unga sarflanadigan haqiqiy vaqt normasini yoki mahsulot ishlab chiqarish normasini belgilash kerak. Buning uchun uni bajarishga qancha ish vaqti talab qilinishini o‘rganish va aniqlash ham muhim ahamiyatga ega.

### **12.3. Ish vaqti sarflarini o‘rganishning vazifalari**

Mehnatni normalash nuqtai nazaridan ishlab chiqarish jarayonini tayyorlanayotgan mahsulotga, ko‘rsatilayotgan xizmatga ketadigan vaqt sarfini ko‘paytirish jarayoni sifatida qarash mumkin. SHu munosabat bilan mehnat normalarini hisoblaganda tug‘iladigan dastlabki savol shundan iborat bo‘ladiki, qaysi ish vaqti sarflari zaruriy hisoblanadi va mehnat normasiga qo‘shilishi shart? Undan tashqari, korxonadagi xodimlar va jihozlarning ish vaqti fondlaridan samarali foydalanish darajalarini aniqlash ham o‘ta muhim ahamiyat kasb etadi. Bu masalalarning ijobiy yechimi, birinchi navbatda, ish vaqti sarfining tasnifi yordamida topiladi. Shu asosda vaqt normasi tarkibi va undan samarali foydalanish holati ham tahlil etiladi.

---

<sup>4</sup> Экономика труда: Учебник / под ред. проф. Ю.П.Кокина, проф. П.Э.Шлендера. — М. : Магистр. 2010. - 686 с.

<sup>5</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации. Часть 1, статья 91. [www.trudkodeks.ru/](http://www.trudkodeks.ru/)

<sup>6</sup> Ўзбекистон Республикаси «Мехнат Кодекси». 7-боб, 114-115- моддалар. [www/lex.uz](http://www/lex.uz)

Ish joylarida ish vaqti ko'p yo'nalishlarda sarf qilinadi. Bu sarflarning ba'zilar foydali, ba'zilar esa befoyda bo'ladi. Foydali sarflar juda murakkab strukturaga ega bo'lib, bular ishlab chiqarishda mehnatning samardorligiga turlicha ta'sir ko'rsatadi. Ish vaqtining zoe ketishiga sabablar ham har xil bo'ladi. Ularni bartaraf qilishga alohida yondashish kerak. Korxonalarda jami ish vaqti fondidan to'g'ri foydalanishni tashkil qilish muhandis, texnik, iqtisodchilar va xizmatchilarning eng muhim vazifalaridan biridir.

Korxonadagi jami ish vaqti fondi deganda, bitta xodmining soat hisobida muayyan vaqt (ish kuni - smena, dekada, oy, yil) ichida foydali ish vaqti fondini ayni mana shu ishlab chiqarishda yoki xizmat ko'rsatishda ishlayotgan hamma xodimlar soniga ko'paytirish yo'li bilan aniqlanishi tushuniladi.

Jami ish vaqti fondini aniqlash uchun ish vaqti, ya'ni ish kuni (ovqatlanishga ketadigan tanaffus vaqtini chegirib tashlab) ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish topshirig'ida nazarda tutilgan ish bajarilayotgan vaqtga hamda xodim u yoki bu sabablarga ko'ra ishlab chiqarish topshirig'ini bajarish bilan band bo'lmagan tanaffus vaqtlariga bo'linadi.

Ishlab chiqarishda ish vaqti sarfi o'rganilayotganda – kuzatilayotganda xodimning ish vaqtini hamda jihozning ishlab turishini o'rganish kerak. Bir muddat ichidagi ish vaqti sarfi, ijrochining ish bilan band bo'lgan vaqti bilan hamda jihozning bekor turib kolgan vaqtini yoki buning aksini o'z ichiga olganligi uchun va ish vaqti sarfini ham ishchiga nisbatan, ham jihozga nisbatan klassifikatsiyalarga bo'lib, alohida-alohida qarab chiqish kerak.

#### **12.4. Ish vaqti klassifikatsiyasi**

Ish vaqtini ilmiy klassifikatsiyalash, ya'ni turkumlarga ajratish, mehnatini normalash amaliyotida ko'p uchraydigan quyidagi savollarga to'g'ri javob topishga imkoniyat yaratishi kerak:

a) qaysi ish vaqti sarflari haqiqatda ham zarur, shuning uchun vaqt normasi tarkibiga kirishi kerak?

b) qaysi ish vaqti sarflari shart emas va vaqti normasi tarkibiga qo'shilmasligi kerak?

v) ish vaqti haqiqiy va rejalashtirilgan sarfining tarkibi qanchalik maqsadga muvofiq?

g) ish vaqtidan foydalanilmaganligi natijasida vujudga kelgan imkoniyatlarning kattaligi hamda ularni ishlab chiqarishga yoki xizmat ko'rsatishga joriy etish tufayli mehnat unumdorligini oshirish darajasi qanday?

Yuqorida ko'rsatilganlardan tashqari, ish vaqti klassifikatsiyasi mehnatni tashkil etish va normalashning asosiy yunalishlardan va maqsadlaridan biridir. Mehnat normalarini hisoblashning analitik va jamlash uslublari ham shu klassifikatsiyaga suyanadi va moslanadi. Ish vaqti klassifikatsiyasi yordamida har xil korxonalarda, bo'limlarda, uchastkalarda, ish joylarida ish vaqtidan foydalanish darajasi aniqlanadi, unga tegishli baho beriladi, ilg'or ish usul va uslublari hamda ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatishning qo'shimcha imkoniyatlari aniqlanadi, mehnat taqsimoti va kooperatsiyasini takomillashtirish bilan bog'liq bo'lgan savollarga javob topishga imkoni tug'iladi.

Ish vaqti klassifikatsiyasini quyidagi ikkita sxemada ko'rish mumkin.

Xodimning ish vaqti sarfi klassifikatsiyasi hamda jihozlardan foydalanish vaqtining klassifikatsiyasi bir-biri bilan chambarchas bog'langan. Shuning uchun ham bu ikkala klassifikatsiya uchun umumiy bo'lgan va qabul qilingan atama – «vaqt sarfi», atamasini ishlatish mumkin.

Xodimning ish vaqti quyidagi ikki guruhga: ish vaqtiga va tanaffus vaqtiga bo'linadi. Ish vaqti, o'z navbatida, ishlab chiqarish topshirig'ini bajarish uchun sarflanadigan vaqtga va ishlab chiqarish topshirig'ini bajarishda ko'zda tutilmagan ishlarni bajarish uchun sarflanadigan ish vaqtiga ajraladi.

Ishlab chiqarish topshirig'ini bajarish vaqti mazkur buyumni tayyorlash uchun texnologik jarayonda ko'zda tutiladi, operatsiyalarni va ishlarni bajarish vaqti bilan bog'liq. Bu xildagi vaqtga norma belgilanishi lozim vaqt bo'lib, u vaqt normasi tarkibiga kiritiladi. Ishlab chiqarish topshirig'ini bajarish uchun kerakli vaqt unumli ish vaqtiga kiradi.

Ishlab chiqarish topshirig'ini bajarishda ko'zda tutilmagan ish vaqti tasodifiy ish vaqtiga va unumsiz ish vaqtiga bo'linadi.

Tasodifiy ish vaqtiga mazkur ijrochi uchun ishlab chiqarish topshirig'ini bajarishda ko'zda tutilmagan, ammo ishlab chiqarish jarayonida qilinishi zarur bo'lib qolgan ishlar kiradi.

Unumsiz ishga texnologik jarayonda ko'zda tutilmagan, ammo uning bajarilishi mahsulot ishlab chiqarishni ko'paytirishga yoki uning



sifatini yaxshilashga hech qanday yordam bermaydigan operatsiyalar kiradi. Masalan, turli zagatovkalarda ishlov berishda ortiqcha pripusklarni olib tashlash, bundan oldingi operatsiyalarda yo‘l quyilgan yoki mazkur ijrochining aybi bilan sodir bo‘lgan nuqsonlarni tuzatish, noto‘g‘ri yig‘ilgan uzelni ajaratish va qaytadan yig‘ish, ishchining zagatovkani, asbobni, moslamalarni olib kelishi, ustani (masterni) qidirib yurishi va h.k.lar ana shunday unumsiz ishlar jumlasiga kiradi. Ishlab chiqarish topshirig‘ini bajarishda nazarda tutilmagan ishlarga sarflangan vaqt normalashtirilmaydigan ish bo‘lib, u normaga kiritilmaydi va bunday ishlarga norma belgilanmaydi.

Tanaffus vaqtlari shunday vaqtiki, bu vaqt davomida ijrochi ishni yoki xizmatni bajarishda bevosita qatnashmaydi.

Tanaffus vaqti normalashtirilgan tanaffuslarga va normalashtirilmagan tanaffuslarga bo‘linadi. Normalashtirilgan tanaffus vaqtiga dam olish uchun, shaxsiy ehtiyojlar uchun, ish paytidagi jismoniy tarbiya uchun hamda mavjud texnologiyaning va ishlab chiqarishni tashkil qilishning o‘ziga xos xususiyatlari bilan bog‘liq bo‘lgan tanaffus vaqti kiradi.

Normalashtirilmagan tanaffus vaqti ishlab chiqarish jarayonining normal borishi buzilishi oqibatida hamda mehnat intizomi buzilishi natijasida vujudga kelgan tanaffus vaqtlariga bo‘linadi. Birinchi holda, tanaffus mehnat va ishlab chiqarishni tashkil qilish yaxshi yo‘lga qo‘yilmaganligi, ya’ni ba’zi boshqarma xodimlarining, mutaxassislarning o‘z ishlarini puxta bilmasliklari, yordamchi ishchilarning ish joylariga yaxshi xizmat ko‘rsatmasliklari va h.k.lar tufayli ijrochiga bog‘liq bo‘lmagan vaziyatda, ikkinchi holda esa, ko‘pincha ijrochining aybi bilan sodir bo‘ladi. Buni bartaraf qilish ishchidan o‘z ishiga munosabatni tubda o‘zgartirishni, o‘z ishiga jiddiy qarashni talab qiladi. Bunday tanaffuslar vaqtning zoe ketishi bo‘lib, normalashtirilmaydigan tanaffus hisoblanadi va klassifikatsiyalashtirilmaydi. Bu xildagi vaqt sarflari vaqt normasiga kiritilmaydi.

Tayyorgarlik – yakunlovchi (TYA) vaqt deb, ishchi berilgan topshiriqni bajarish uchun o‘zini va ishlab chiqarish vositalarini tayyorlashga, shuningdek, uni yakunlash bilan bog‘liq bo‘lgan hamma mehnat harakatlariga ketgan vaqtga aytiladi. Bu harakatlar quyidagi ish vaqti sarflarini o‘z ichiga oladi:

a) material, xom ashyo, asbob-uskuna, moslama, ish vazifasi (naryadi) texnikaviy hujjatlari va chizmalarni olish;

b) ish bilan, texnologik hujjatlar bilan tanishish, chizmalarni o‘qib, ko‘zdan kechirish, rejalashtirilgan ishning, xizmatning bajarilish tartibi to‘g‘risida yo‘l-yo‘riq (instruktaj) olish;

v) asbob va moslamalarni to‘g‘ri joylashtirish, jihozlarni talab qilingan ish tartibiga moslab rostlash;

g) asbob-uskuna va moslamalarni dastgohdan olib qo‘yish;

d) tayyor mahsulotni sifatini tekshiruvchi bo‘limga topshirish;

e) asbob - uskunalarni, moslamalarni, texnologik hujjatlarni va ortib qolgan materiallarni, xom ashyolarni qaytarib topshirish va bu haqdagi kerakli hujjatlarni o‘z vaqtida rasmiylashtirish;

j) rejalashtirilgan ishni yoki xizmat ko‘rsatishni qay tartibda va uslubda bajarish to‘g‘risida ko‘rsatma olish;

z) jihozlarni qismlarga ajratish va yig‘ish;

Tayyorgarlik – yakunlovchi vaqtning boshqa kategoriyalardan farqli jihati, ishlab chiqariladigan buyumlarning hamma partiyasi (tayyorlash uchun mo‘ljalangan barcha mahsulot) uchun vaqt birvarakayiga tanaffussiz sarf qilinadi. Shunday ekan, mazkur partiyada buyumlar qancha ko‘p bo‘lsa, jihozlarda to‘xtash shuncha kam bo‘ladi, chunki bunda boshqa turdagi buyum chiqarish uchun jihozni boshqa mahsulot tayyorlashga qaytadan sozlab o‘tirishga hojat qolmaydi va natijada bir ish vaqti mobaynida buyumlar ishlab chiqarish miqdori ancha ortadi.

Tayyorgarlik – yakunlovchi vaqt ko‘proq yakka va mayda seriyali ishlab chiqarish tiplariga tegishlidir. Bu yerda ish joyi uzoq muddat davomida bir xil ish yoki xizmatni bajarishni ta‘minlash imkoniyatiga ega emas. Shuning uchun ham jihozlar tez-tez yangidan rostlab (naladka) turiladi. Bunday vaqtning normalanadigan vaqtdagi solishtirma ulushi bittalik (yakka) ishlab chiqarish tipida ish vaqti sarfining 12-15 foizini tashkil etadi. Tayyorgarlik – yakunlovchi vaqtning xarakterli jihati shundaki, u bir partiya buyumga faqat bir marta – topshiriqni bajarish boshlanishidan oldin va bajarib bo‘lgandan keyin sarflanadi. Katta seriyali ishlab chiqarish tipida tayyorgarlik – yakunlovchi ish vaqti sarfining miqdori ish vaqti sarfining 3-5 foizini tashkil etadi. Ko‘plab ommaviy ishlab chiqarish tipida esa jihozlar uzoq vaqtga bir xildagi ishni bajarish uchun birkatib qo‘yilganligi hamda ularni rostlash (naladka qilish) ish kunlari (smenalar) orasidagi tanaffus vaqtiga va uchinchi smenaga ko‘chirilganligi sababli bu yerda tayyorgarlik-yakunlovchi vaqt bor-yug‘i 1,0-1,5 foizni tashkil qiladi, qolgan juda oz qismi ish joyiga xizmat ko‘rsatishga sarflanadigan vaqt hisobidan qoplanadi.

Odatda, tayyorgarlik-yakunlovchi ish vaqti sarfi har bir ishlab chiqilgan mahsulotda yoki ko'rsatilgan xizmatda qaytarilmaydi. Uning qaytarilish darajasi va miqdori ish kuni davomida bajariladigan xizmatlar turlariga bog'liq. Shunday ekan, ish kuni davomida bajariladigan ishlarning turlari qancha ko'p, ya'ni xilma-xil bo'lsa, tayyorgarlik-yakunlovchi ish vaqti sarfi shuncha marta qaytariladi, uning miqdori bir ish kuni davomida bir xil mahsulot tayyorlangan yoki bir xil xizmat turi ko'rsatilgandagiga nisbatan ko'p bo'ladi.

Tayyorgarlik – yakunlovchi ish vaqti sarfining o'ziga xos xususiyatlaridan yana biri, uning miqdori bajarilgan ishning, ko'rsatilgan xizmatning hajmiga bog'liq emas. SHuning uchun ham ko'p vaqt davomida hadeb bir xil ish yoki xizmat turi qaytarilaversa, har bir ishlab chiqarilgan mahsulotga yoki ko'rsatilgan xizmat turiga to'g'ri keladigan tayyorgarlik–yakunlovchi ish vaqtining miqdori juda ham kam va sezilarli darajada bo'lmaydi. Bunday sharoitda mehnat normasini hisoblash jarayonida tayyorgarlik va yakunlovchi ish vaqti sarfi, odatda, hisobga olinmaydi.

Yuqorida ko'rsatilganlardan shunday hulosaga kelib chiqadiki, har bir jamoa rahbari (ish beruvchi) xodimning ish kuni davomida tayyorgarlik-yakunlovchi ish vaqti sarfi salmog'ini kamaytirishga qaratilgan chora-tadbirlarni o'z ichiga olgan, o'z korxonasiga mos rejalarni tuzib chiqishi va hayotga tatbiq etishi kerak. Buning uchun, birinchi navbatda, har bir xodimni ish vaqti davomida iloji boricha bir xil ish yoki xizmat bilan shug'ullanishiga imkon beradigan tadbirlarni ishlab chiqish ko'zda tutilgan; ikkinchidan, ishni bajarish vazifasini (naryadini) oldinroq, ommabop va tushunarli qilib tuzish, iloji bo'lsa uni (naryadi) xodimga hech bo'lmaganda bir kun oldin topshirib qo'yib, u keyinchalik bajarilishi lozim bo'lgan ish yoki xizmat bilan oldinroq tanishtirish yo'li bilan erishish imkonini beradigan tadbirlar ham rejalashtirilgan bo'lishi kerak.

Operativ (OP) vaqt deb, berilgan operatsiyaning texnologiya jarayoni bilan bevosita bog'liq bo'lgan hamma elementlarini bevosita bajarish uchun sarflanadigan vaqtga aytiladi. Ishlab chiqariladigan mahsulot buyumi yangilangan sari operativ vaqt ham yangilanadi va har safar takrorlanadi, hamda asosiy (texnologik) va yordamchi vaqtga bo'linadi.

Asosiy operativ (OP), ya'ni texnologik ish vaqti deb mehnat predmetini tubdan o'zgartirishga, unga boshqa sifat berishga bevosita sarf qilingan vaqtga aytiladi. Texnologik ish jarayoniga sarflangan vaqt

ichida mehnat predmetiga ishlov berilishi natijasida uning tashqi ko‘rinishi, shakli, hajmi, holati, xususiyati va h.k.lar o‘zgarib ketadi.

Masalan, metall qirquvchi va yog‘ochsozlik jihozlarida detallarga bevosita ishlov berish vaqti asosiy vaqtga kiradi. Bu vaqt ichida detallarga bevosita ishlov beriladi, ya’ni yo‘niladi, parmalanadi, frezerovka qilinadi va h.k.

Asosiy (texnologik) vaqt ichidagi ish qo‘l bilan, mashina aralash qo‘l bilan, mashina va apparatlar bilan bajarilishi mumkin.

Yordamchi (OP yor) ish vaqti – bu, ishchi asosiy ishni bajarish uchun qiladigan harakatlarga har bir dona yoki ma’lum bir miqdordagi mahsulotni tayyorlash uchun har safar takrorlanadigan harakatlarga ketadigan vaqtdir.

Masalan, detalni jihozga o‘rnatishga, mahkamlashga va bo‘shatib olishga, jihozni boshqarish usullarini qo‘llashga, detallarning sifatini nazorat qilishga (operatsiyalararo nazorat) va h.k.larga sarflanadigan vaqt yordamchi ish vaqti hisoblanadi.

Yordamchi ish vaqti sarflanadigan ishlar, xizmatlar ko‘pincha qo‘l kuchi bilan, ayrim hollarda mashina-aralash-qo‘l bilan bajariladi. Masalan, ko‘tarish mexanizmlari-kranlari yordamida buyumni o‘rnatish va joyidan bo‘shatib, ko‘tarib-chiqarib olish. Ammo texnikaning rivojlanishi, mehnatni, ishlab chiqarishni va xizmat ko‘rsatishni tashkil qilishning takomillashtirilishi qo‘l bilan bajariladigan ishlar mexanizatsiyalashtirilishiga olib kelmoqda. Shu tufayli og‘ir qo‘l mehnatiga ketadigan vaqt, operativ vaqt tarkibidagi yordamchi vaqt sarfi miqdori ancha kamayadi. Masalan, yarim avtomat jihozlarda asbobni yaqinlashtirish va uzoqlashtirish bilan bog‘liq bo‘lgan operatsiyalar avtomatlashtiriladi. Avtomat jihozlarda ilgarilari xodim tomonidan bajarib kelingan buyumni o‘rnatish, olish, jihozning ayrim qismlarini joyidan jildirish, yana jildirilgan joyga qo‘yish kabi ishlar-operatsiyalar avtomatlashtiriladi. Bu esa, o‘z navbatida, bir xodimning bir necha jihozga xizmat ko‘rsatishiga - ishlashiga imkon yaratadi.

Yuqorida ko‘rsatilganidek, operativ ish vaqti sarfining o‘ziga xos xususiyatlaridan biri shundaki, uning elementlari har bir operatsiya bajarilayotganda takrorlanib turadi yoki har bir operatsiyaga qandaydir bog‘liq bo‘ladi. Shunday ekan, operativ vaqtning salmog‘i ish kuni davomida ishlab chiqarilgan mahsulot yoki ko‘rsatilgan xizmatning miqdoriga bog‘liq. Ish kuni davomida ko‘p mahsulot tayyorlagan xodimda oz mahsulot tayyorlagan xodimga nisbatan operativ ish vaqti sarfining miqdori va salmog‘i ko‘p bo‘ladi. Yuqorida ko‘rsatilgan bu

xususiyatlar operativ ish vaqtining faqat asosiy (texnologik) vaqt qismigagina xosdir, holos.

Ma'lumki, operativ ish vaqti sarfining ikkinchi qismi – yordamchi ish vaqtidir. O'z navbatida, yordamchi ish vaqtining ham asosiy ish vaqtdan tubdan farq qiladigan o'ziga xos xususiyatlari mavjud. Ular, birinchidan, yordamchi ish vaqti sarfi har tayyorlangan bir dona mahsulot, ko'rsatilgan xizmat turida har safar qaytarilishi mumkin. Masalan, bir dona oyoq kiyimini ipini o'tkazish bilan bog'liq operatsiyada ham asosiy, ham yordamchi vaqtlar takrorlanadi. Shunday ekan, asosiy va yordamchi ish vaqtlari sarflarini miqdori ip o'tkazilgan oyoq kiyimning soniga bog'liq. Ikkinchidan, yordamchi ish vaqti ishlab chiqarilgan har bir dona mahsulotda, ko'rsatilgan xizmat turida har safar qaytarilmasligi mumkin. Masalan, metroga kirish uchun zarur bo'lgan jetonlarning bir qanchasini birato'la kostyum cho'ntagidan chiqarib, 10-15 kishiga tarqatish mumkin. Bundan ko'rinib turibdiki, har bir jeton har safar kostyum cho'ntagidan chiqarilmaydi. Bu yerda, yordamchi ish vaqti sarfining miqdori bajarilgan ishning, ya'ni kostyumning cho'ntagidan chiqarilgan jetonlar soniga bog'liq emas.

Ish joyiga xizmat ko'rsatish vaqti (IX) – bu, xodimning o'z ish joyiga qarashi va u yerda tartib saqlashi uchun sarf qiladigan vaqtdir. Ish vaqti sarfining bu turiga masalan, smena boshida va oxirida asboblarni hozirlash va yig'ishtirib qo'yish, jixozlarni ko'zdan kechirish va yurgazib ko'rish, ularni moylash va tozalash, smena topshirish, ish joyidagi chiqindiqlarini olib tashlash, ish jarayonida asboblarni tartibga solib turish va jihozning ishlashni kuzatib borish kabi ishlar kiradi.

Ish joyiga xizmat ko'rsatish vaqtining o'ziga xos xususiyatlari shundan iboratki, u ko'pchilik korxonalarda ish joyiga texnologik (Ixtek) va tashkiliy (Ixtash) xizmat ko'rsatish hamda qoplaydigan va qoplamaydigan xizmat ko'rsatish vaqtiga bo'linadi. Masalan, ish kuni smena davomida yeyilib va o'tmas bo'lib qolgan kesuvchi asboblarni o'tkirlash yoki boshqasiga almashtirish, stanokdagi qirindilarni olish, stanokni yo'lga qo'yish (regulirovka qilish), eritmani kerakli konsentratsiyaga yetkazish kabi ishlarga sarflangan vaqt - texnikaviy xizmat ko'rsatish vaqti hisoblanadi; jihozlarni ko'zdan kechirish va yurgizib hamda sinab ko'rish, stanokni moylash va tozalash, smena boshida asboblarni va moslamalarni hozirlab qo'yish, smena oxirida ish joyini yig'ishtirib-tozalab qo'yish kabi ishlarga sarflanadigan vaqt ish joyiga tashkiliy xizmat ko'rsatish vaqti hisoblanadi.

Ish vaqti sarflarini tahlil qilish va har tomonlama ilmiy asoslanigan vaqt (mahsulot ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish) normasini loyihalash uchun jihoz-avtomat ishlayotgan vaqtda qo'l bilan bajarsa ham bo'ladigan yoki qo'l bilan bajarilayotgan mehnat sarfini alohida ko'rsatish kerak. Chunki ish joyiga tashkiliy xizmat ko'rsatish uchun qilinadigan sarflarning hammasi ham zaruriy emas va vaqt normasi tarkibiga kiritilmasligi kerak. Shunday ekan, jihozlarga xizmat ko'rsatish vaqtini har tomonlama tahlil etilganda qoplanadigan va qoplanmaydigan ish vaqti sarflarini alohida-alohida ajratib ko'rsatish va o'rganish lozim.

Qoplanadigan ish vaqti sarflariga jihozning ishlashi jarayoni davomida xodim tomonidan ayrim asosiy va yordamchi ishlarni bajarganda sarflangan vaqtlar kiradi. Masalan, jihozni qizdirish yoki sovitish davomida atroflarini sarnanjom qilish, ish naryadi, chizma bilan tanishish, jihozning ayrim qismlarini artib qo'yish. Teplovozlakomativni haydovchi mashinistning yordamchisi yoki bo'lmasa, ish kuni (smena) tugashidan bir oz oldin (lokomativni mashinist tomonidan boshqarib turish jarayoni davomida) navbatdagi smenada faoliyat ko'rsatuvchi jamoaga, uning kerakli joylarini, qismlarini, anjomlarini artib, saronjomlab topshiradi. Bunday va yuqorida ko'rsatilgan ishlarni, xizmatlarni bajarishga sarflangan vaqt miqdorlari vaqt normasi tarkibiga kiritilmasligi kerak.

Qoplanmaydigan ish vaqti sarflariga xodim tomonidan ayrim yordamchi ishlarni, xizmatlarni bajarayotganda sarflangan vaqtlar kiradi. Masalan, yengil mashina «Neksiya» motoridagi moyning darajasini tekshirish. Bunday ishlar, xizmatlar, odatda, mashinaning ishlash jarayoni to'xtatilgan holatida bajariladi. Shuning uchun bunday vaqt sarflari vaqt normasi tarkibiga kiritilishi kerak.

Ish joyiga xizmat ko'rsatish vaqtining o'ziga xos xususiyati shundaki, uning elementlari ma'lum vaqt oralig'ida takrorlanib, bu oraliqlarning davom etish vaqti jihozda bajarilayotgan operatsiyaga bog'liq bo'lmasdan, qo'llanilayotgan asbob-uskunalar sifatiga, ishlov berilayotgan xom ashyolarning fizikaviy-kimyoviy xususiyatlariga, sifatlariga, qattiq va yumshoqligiga, jihozlarning yangi va eskiligiga bog'liq. Masalan, xom ashyo sifatsiz bo'lsa, ko'p chiqindi chiqadi, uni tez-tez supirib turish kerak.

Dam olish va shaxsiy ehtiyojlar uchun sarflanadigan tanaffus vaqtlari (TD shax.ex) vaqt normasini belgilashda muhim rol o'ynaydi. «Yaxshi dam – mehnatga hamdam» deb bekorga aytilmagan. Shu bois

xodim smena davomida charchashining oldini olish va normal ish qobiliyatini saqlash uchun dam olish tanaffuslaridan foydalanildi. Ishlab chiqarish gimnastikasi ham dam olish tanaffusiga kiradi. Dam olish vaqtining qanchalik davom etishi mehnat sharoitiga bogʻliq.

Shaxsiy ehtiyojlar uchun qilinadigan tanaffuslar vaqtiga ishchining shaxsiy gigiena va hojatlarini chiqarish uchun sarflaydigan vaqti kiradi.

Amaldagi texnologiya va ishlab chiqarishni tashkil qilish bilan bogʻliq boʻlgan (TT tashkiliy - texnologik) tanaffuslar vaqti jihozni yoʻriqnoma (instruksiya) talabiga binoan (masalan, qizib ketganligi uchun) toʻxtatish, uning ishchi organlari dastlabki holiga kelishi, detalning kran bilan olib qoʻyilishini, pechning sovushini, jihoz yoki pressning rostlanishini (naladka qilinishi) kutish vaqtini oʻz ichiga oladi.

Mehnat intizomi buzilganligi tufayli ish kuni (smena) davomida tanaffus (IT) boʻlib qolishi mumkin. Mehnat intizomi buzilganligi tufayli ishdagi tanaffus vaqtini ajratib koʻrsatishdan maqsad shuki, korxonalarda ishni oʻz vaqtida boshlamaslik, gap sotib oʻtirish, ish joyini tashlab qoʻyib, bekor yurish, tushlik ovqatga vaqtli chiqish va undan kechikib kelish, ishni barvaqt tugatish va h.k. sabablar natijasida juda koʻp vaqt zoe ketishiga rahbar, jamoatchilik, jamoaning har bir aʼzosi eʼtiborini jalb qilishdir. Bu xildagi tanaffuslarga norma belgilanmaydi, bularni tahlil etish esa mehnat intizomini mustahkamlashga yordam beradi.

## **12.5. Ish vaqti sarfini kuzatish uslublari va ularning qoʻllanilishi**

Mehnatni tashkil etish va normalash sohasidagi amaliy ishda bevosita ish yoki xizmat koʻrsatish joyida, ish vaqtini oʻrganish-kuzatish muhim ahamiyatga ega.

Ish vaqti sarflarini kuzatishdan asosiy maqsad quyidagilardir:

ayrim ishlarni, xizmatlarni, operatsiyalarni va operatsiya boʻlaklarini (elementlari) bajarish uchun haqiqatda sarflanadigan ish vaqti miqdorini oʻrganish, ishlab chiqarish yoki xizmatlar koʻrsatish bilan band boʻlgan xodimlar tomonidan qoʻllaniladigan ilgʻor usul va uslublarni izlab topish, oʻrganish, tahlil etish va ularni amaliyotga joriy qilish;

samarali ishlashning yoki xizmat koʻrsatishning eng yaxshi usul, uslublarni, tartiblarini, shuningdek, ish vaqtidan unumsiz foydalanish sabablarini aniqlash;

operatsiyalarning ayrim bo‘laklari (elementlari)ni bajarishda eng maqbul izchillikni aniqlash;

ishlab chiqarish, xizmatlar ko‘rsatish korxonalarida ichki mehnat taqsimoti, potokli ishlab chiqarishda va ko‘p jihozga, ish joyiga xizmat ko‘rsatishda mehnatni tashkil etish va uni rejalashtirish uchun zarur va yetarli miqdorda ma’lumotlar olish;

ishlab chiqarishda, xizmatlar ko‘rsatishda ish vaqtining zoe ketish sabablarini va mehnat samaradorligini oshirish imkoniyatlarini aniqlash;

mehnat normalarini bajarganlik yoki bajarmaslik sabablarini aniqlash;

ish vaqtidan samarali foydalanish va mehnat samaradorligini oshirish imkoniyatlarini aniqlash va h.k.lar.

## 12.1-jadval

### Ish vaqti sarfining shakllanishi

Vaqt davomiyligi	Yil davomida kunlar soni			Ish vaqti, soati
	Kalendar	Ishlanadigan	Ishlanmaydigan	
YAnvar	31	17	14	135
Fevral	29	20	9	159
Mart	31	20	11	159
Birinchi kvartal	91	57	34	453
April	31	22	8	175
May	31	20	11	159
Iyun	30	21	9	167
Ikkinchi kvartal	92	63	28	501
Iyul	31	23	8	184
Avgust	30	21	10	168
Sentyabr	31	22	8	176
Uchinchi kvartal	92	66	26	529
Oktyabr	31	23	8	184
Noyabr	30	19	11	151
Dekabr	31	23	8	183
To‘rtinchi kvartal	92	65	27	518
Kalendar yil	366	251	115	2000



Demak, ish vaqti sarfini kuzatishga mehnat samaradorligini oshirish omili sifatida qarashimiz kerak. Bu asosiy masala bo'lib, mana shu hol korxonalarda kuzatish yo'li bilan ish vaqti sarfini o'rganishning mazmunini va amaliyotini tashkil etadi.

Ish vaqti fotografiyasi kuzatish obyektlariga qarab uchga bo'ladi:

ish vaqti fotografiyasi – bu, ijrochi vaqtining sarflanishini kuzatish;

uskunalardan foydalanish fotografiyasi – bu, mashinalar, jihozlar, agregatlarning ishlash va bekor turish vaqtlarini kuzatish;

ishlab chiqarish jarayoni fotografiyasi – bu, ijrochi ishini va xizmat ko'rsatayotgan uskunalar, jihozlar ishini bir vaqtning o'zida kuzatish.

Bir vaqtda kuzatiladigan obyektlar soni qanchaligiga qarab ish vaqti fotografiyasi individual, guruhli va brigadali turlarga bo'linadi.

Mehnatni normalashda ikkita kuzatuv uslubidan: ish vaqtini bevosita o'lchash va ish vaqtini kuzatishning momentlik uslublaridan foydalaniladi.

Ish vaqti sarfini bevosita o'lchash uslubining ijobiy tomonlari: mehnat jarayonlarini va jihozlardan foydalanishni batafsil o'rganishga va har bir ishni, xizmat turini bajarish usul va uslublari, ularning elementlarini bajarish tartiblari va nihoyat, vaqtning har bir turdagi sarfiga ketgan miqdori to'g'risida yetarli ma'lumotlar olishga imkoniyat yaratadi, undan tashqari, ish vaqti sarflarining o'rtacha miqdorini va shu ish vaqti turlarining ish kuni(smena) davomidagi haqiqiy ish kuni balansidagi ahamiyatini va salmog'ini aniqlashga ham katta yordam beradi.

Ish vaqti sarfini bevosita o'lchash uslubining kamchiliklari: a) kuzatish jarayonini tashkil etish uzoq muddatni va kuzatish natijasida olingan ma'lumotlarni tahlil etish, ularga ishlov berish ko'p mehnat sarfini talab qiladi; b) bitta kuzatuvchi tomonidan katta guruhdagi xodimlarning ish faoliyatini va jihozlarning ishlash jarayonlarini kuzatib bo'lmaydi.

Ish vaqti kuzatuv momentli uslubining ijobiy va salbiy tomonlari ushbu masalaga tegishli maxsus paragrafda batafsil yoritiladi.

Mehnatni normalash amaliyotida ish vaqti sarfini kuzatish va kuzatish natijasida olingan ma'lumotlarni qayd qilish (ro'yxatga olish)ning bu amallarni bajarish usullariga qarab vizual, avtomatli va masofali turlari uchraydi. Ular bunday turlarga ajratilishining asosiy sababi – ish vaqtini kuzatishda va olingan natijalarni qayd qilishda har xil texnik vositalarning qo'llanishidir.

Ish vaqti sarfini kuzatishning vizual uslubida kuzatuvchi vaqtni o'lchaydigan priborlarning (soatni, sekundomerni va h.k.) ko'rsatishiga qarab olingan natijalarni qo'lda yozib boradi.

Ish vaqti sarfini kuzatishning avtomatik uslubida kuzatish natijalarini maxsus qurilma orqali kino tasmaga, yorug'likni yaxshi sezadigan qog'ozga, magnit tasmaga va oddiy qog'ozga, kuzatuvchini ishtirok ettirmasdan, qayd qilinadi, ya'ni ro'yxatga olinadi.

Har bir xodimning ish kuni (smena) davomidagi haqiqiy ish vaqti sarflarining to'la aksini, miqdorini bilish uchun shunday kuzatish usulini tanlash kerakki, unda u yoki bu turdagi mehnat jarayonini bajarayotgan xodim uning vaqtini kuzatish uchun maxsus ajratilgan tadqiqotchini ko'rmasin. O'z navbatida, bunday tadqiqot (kuzatish) ish vaqtini kuzatishning masofali uslubi, deb nomlanadi. Bu uslub asosan sanoat televideniesi yordamida amalga oshiriladi.

Barcha turdagi ish vaqti fotografiyasini o'tkazish jarayoni quyidagi bosqichlardan iborat bo'ladi:

kuzatishga tayyorgarlik ko'rish;

ish vaqti sarfini kuzatish va o'lchash, fotografiya qilish (qayd qilish, yozib olish);

kuzatish natijasida olingan ma'lumotlarni tahlil qilish;

ish vaqti sarfining zoe ketishini kamaytirish yoki bartaraf qilishga qaratilgan tashkiliy-texnikaviy chora-tadbirlarni o'z ichiga olgan rejalarni ishlab chiqish.

Kuzatishga tayyorgarlik ko'rish bosqichida, odatda, kuzatish obekt tanlanadi, kuzatuvchi o'zining ish joyi bilan tanishtiriladi, ijrochi va uning ish joyi tayyorlanadi va nihoyat, kuzatish obekt to'g'risidagi qisqacha ma'lumotlar kuzatish varaqasiga yoziladi.

Mehnat normalarini hisoblashda foydalaniladigan mehnat normativlarining progressiv bo'lishini, mehnat va uskunalar ish unumi o'sishini rag'batlantirish kerak. SHu sababli mehnat normativlarini ishlab chiqish uchun professional bilimi va mehnat ko'nikmalari mukammal, oqilona mehnat usullari va mehnat uslublarini biladigan va mehnat normalarini muntazam oshirib borayotgan ijrochilarning ish vaqtini kuzatish kerak. Ravshanki, bunday xodimlarning ko'rsatgichlari o'rtacha ko'rsatgichlardan farq qiladi.

Ishlab chiqarish ilg'orlarini kuzatish eng oqilona mehnat usullari va uslublarini tanlab olishga, qoloqlar va mehnat normasini bajarmayotgan xodimlar ishini o'rganish esa ish vaqti isrof bo'layotganing sabablarini aniqlashga yordam beradi.

Ish vaqti sarfini kuzatishdan koʻzda tutilgan maqsad, kuzatishning mazmuni, kuzatish metodikasi haqida kuzatuvchiga oldindan yoʻl-yoʻriq (instruktaj) berilishi, u kuzatish obekt bilan tanishtirilishi kerak. Normal vaqt sarfi haqida maʼlumot olish uchun ish joyidagi tashkiliy-texnikaviy sharoitlar xuddi shu ishning yoki operatsiyaning bajarilish loyihasiga batamom mos holga keltirilishi lozim.

Ish vaqti sarfini kuzatishdan maqsad ilgʻorlar tajribasini yoki mehnat normalarini bajarmaslik sabablarini oʻrganishdan iborat boʻlsa, ish joyi oʻzgarishsiz qoldiriladi, undagi ijobiy va salbiy xususiyatlarning hammasi ish vaqtini kuzatish jarayonida qayd etib boriladi.

Kuzatish oʻtkazish uchun mumkin qadar osoyishta va qulay sharoitlar yaratish maqsadida kuzatiluvchi xodim boʻlajak kuzatish va uning maqsadlari haqida oldindan ogohlantirilib qoʻyilishi kerak.

Tayyorgarlik bosqichi kuzatish oʻtkaziladigan tashkiliy-texnikaviy sharoitlar, shu jumladan, ish usulining davom etish vaqti omillari tafsilotini yozish bilan tugallanadi. Tafsilot pirovard natijalarning xarakteri, bu natijalar qanday sharoitda olinishi haqida ham tasavvur beradigan boʻlishi kerak. SHaroit tafsiloti, odatda, quyidagilardan iborat boʻladi:

kuzatuvchi xodimning ishlab chiqarish tavsifnomasi (ixtisos, ish staji, yoshi, mehnat normalarini bajarish darajasi va h.k.);

bajaradigan ishning yoki operatsiyaning tavsifi (masalan, toʻquv korxonasida yigirilgan ipning nimaga moʻljallangani, gazlamaning nomi, artikuli va h.k.);

jihozlarning tavsifi (mashinaning tipi, ish organlarining soni va h.k.);

texnologik jarayonning tavsifi (tezliklar, ipning uzuluvchanligi va h.k.);

ish joyini tashkil etish tavsifi (qanday rejalanganligi, asbob va moslamalar bilan jihozlanganligi va h.k.);

mehnat qilish sharoitidagi tevarak-atrof muhitining tavsifi (harorat, namlik, yoritilganlik va h.k.);

yana boshqa tashkiliy shartlarning tavsifi (xizmat koʻrsatish zonasi, koʻp jihozli ish uslubi, oʻzaro yordam va h.k.).

Ish vaqti sarfini kuzatish obekt tafsiloti, odatda, maʼlum shaklda boʻladigan kuzatuv varaqasining oʻng tomoniga yoki birinchi betiga yoziladi.

Ish vaqti sarfini kuzatish va oʻlchash, fotografiya qilish (qayd qilish, yozib olish) bosqichi – bu, kuzatish vazifalariga muvofiq ish joyida

sodir bo'layotgan hodisalarni ro'yxatga olishdan iborat. qayd qilish metodikasi kutilgan maqsadga qarab tanlanadi.

Ish vaqti sarfini kuzatuvchi tafsilot yozishga eng kam vaqt sarflab, jarayon elementlarining mazmuniga va vaqtni aniq o'lchab borishga eng ko'p e'tibor berishni nazarda tutishi kerak.

Ish vaqti sarflarini kuzatish ishlarida bir strelkali sekundomerlar eng ko'p, ikki strelkali sekundomerlar esa nisbatan kamroq ishlatiladi. Bir strelkali sekundomerlarning sekund strelkasi tugmani bosish bilan yurgizib yuboriladi, ikkinchi bosishda strelka to'xtaydi, uchinchi bosishda esa dastlabki nol holatiga qaytadi. Sekundomer strelkasining to'xtashi vaqtni o'lchashni uzib qo'yib, o'lchangan vaqt bo'lagi qancha davom etganini qayd etish imkonini beradi. Ikki strelkali sekundomerda ikkita: asosiy va yordamchi sekund strelkalari mavjud. Asosiy strelka qayd qilish boshida yurgizish tugmasini bosib ishlatib yuboriladi va qayd qilish so'nggida yana o'sha tugmani bosish orqali to'xtatiladi. Qayd qilish jarayonida esa faqat yon tomonidagi tugmadan foydalaniladi. Bu tugma birinchi bosilganda yordamchi strelka to'xtaydi, ikkinchi bosilishida esa asosiy strelkaga etib borib, yana bosilguncha u bilan birga harakatlanaveradi. Shunday qilib, asosiy strelka vaqtni uzluksiz o'lchab boradi, yordamchi strelka esa har bir o'lchash oxirini qayd qiladi va bu o'lchash oxiri o'lchashning boshlanishi bo'ladi. Har qaysi o'lchash qancha davom etgani esa natijalarni ishlayotganda oldingi o'lchash ko'rsatgichini keyingisidan ayirish yo'li bilan aniqlanadi.

Ish vaqti sarfini kuzatishdan kutiladigan maqsad nimaligiga qarab, qayd qilish uzluksiz va tanlama bo'lishi mumkin. Uzluksiz qayd qilishda mehnat jarayonining hamma elementlariga ketgan vaqt hisobga olinadi va o'lchanadi. Tanlama qayd qilishda mehnat jarayonining alohida elementlariga ketgan vaqt hisobga olinadi va o'lchanadi. Masalan, xodimning foydali ish bilan bandlik darajasini aniqlash uchun vaqt sarflarining hammasini ularning nimaga mo'ljallanganligiga muvofiq o'lchash, ya'ni uzluksiz qayd qilish kerak. Biror ish usulining davom etish vaqtini aniqlash uchun esa faqat shu usullardan bir nechtasini o'lchash, ya'ni tanlama qayd qilish lozim.

Qayd qilishning umumiy davom etishi va qayd qilish vaqti ish vaqti sarfini kuzatishdan ko'zlangan maqsadga qat'iyon muvofiq tanlanishi kerak. Bunda ish kuni mobaynidagi ish qobiliyati dinamikasi, kunduzi va kechasi ishlashning xususiyatlari, ish kuni boshida (smena qabul qilayotganda) va ish kuni oxirida (smena toppshirilayotganda) ishlash, ya'ni faoliyat ko'rsatish xususiyatlarini hisobga olish zarur. Mehnat

jarayonini xarakterlaydigan yakuniy o'rtacha ma'lumotlar qanchalik aniq va sifatli bo'lishi talab qilinishiga qarab vaqt sarfi necha marta kuzatilishi topiladi.

Ish vaqti fotografiyasini o'tkazish jarayonining qolgan uchinchi va to'rtinchi, ya'ni «Kuzatish natijasida olingan ma'lumotlarni tahlil qilish» va «Ish vaqti sarfining zoe ketishini kamaytirish yoki bartaraf etishga qaratilgan tashkiliy-texnikaviy chora-tadbirlarni o'z ichiga olgan rejalarini ishlab chiqish» bosqichlari ish vaqtini kuzatish uslublarining har birida o'ziga xos xususiyatlarga, tartiblarga va mazmunga ega bo'lganligi uchun, bu bosqichlar ish vaqti sarfini kuzatishning har bir uslubi uchun maxsus ajratilgan paragrafda batafsil yoritiladi.

Mehnat jarayonlarini va ish vaqti sarflarini tabiiq qilishda va ularni kuzatishda qo'llaniladigan texnik vositalar asosan ikki guruhga: vaqtni o'lchaydigan asboblari va yozib boradigan (qayd qiladigan) uskunalari guruhlariga bo'linadi. Kuzatish jarayonida vaqt sarfini o'lchaydigan asboblarga sekundli strelkasi bor soatlar, bir strelkali va ikki strelkali sekundomerlar, xronoskoplar (juda ham oz vaqtni o'lchaydigan elektrik soatlar) va xronopristavkalar, kuzatish natijalarini yozib boradigan (qayd qiladigan) uskunalarga esa ossilloqroflar, schyotchiklar va kinoapparaturlar kiradi.

### **Nazorat savollari**

1. Mehnatni tashkil etishda mehnatni normalashning mohiyatini yoritib bering.
2. Nima uchun mehnatni normalashda ish vaqtini o'rganish muhim?
3. Ish vaqti sarfining turkumlanishini tushuntirib bering.
4. Ish vaqti sarflarini o'rganishning maqsadi va vazifalarini bayon eting.
5. Ish vaqtini ilmiy klassifikatsiyalash deganda nimani tushunasiz?
6. Xodimning ish vaqti sarfi klassifikatsiyasi nimalardan iborat?
7. Ish vaqti sarfini kuzatish tartibini yozing.

## **13-BOB. MEHNATNI RAG‘BATLANTIRISHNI TASHKIL ETISH**

### **13.1. Xodimlarni mehnatga qiziqishini oshirish**

Korxonada maqsadiga erishish - ishlab chiqarishda yuqori samaradorlikni ta'minlash personal o'z xizmat vazifasini sidqidildan, tashabbuskorlik ko'rsatib bajarishiga bog'liq. Buning uchun xodimlar o'z ishlariga chinakamiga qiziqishlari kerak.

Qiziqish (motiv) - bu insonni muayyan faoliyatga undovchi ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlardir. Qiziqish insonga uning ehtiyojlarini qondirish uchun nima qilish va buni qanday qilish kerakligini belgilaydi.

Qiziqish jarayonini to'rt bosqichga bo'lish mumkin:

Ehtiyojning paydo bo'lishi.

Ehtiyojni qondirish yo'llarini izlash.

Ehtiyojni qondirish uchun faoliyatga kirishish.

Ehtiyojning qondirilishi, moddiy yoki ma'naviy rag'batlantirishga ega bo'lish.

Ehtiyoj - insonning hayot kechirishi, shaxs va ijtimoiy guruhni rivojlantirish uchun obyektiv zarur narsalar. Biologik va ijtimoiy ehtiyoj bir-biridan farq qiladi.

Biologik ehtiyoj – suv, havo, oziq-ovqatga, hayot kechirish uchun zarur boshqa narsalar – uy-joy, kiyim-kechak, ro'zg'or buyumlari, shuningdek, avlodni davom ettirishga ehtiyoj.

Ijtimoiy ehtiyoj – millat, ijtimoiy guruhga mansublikka, o'z shaxsini, erishgan muvaffaqiyatlarini rivojlantirish, o'z qobiliyatini namoyon etish, boshqalartomonidan o'sish qobiliyatlari e'tirof etilishiga ehtiyojdir.

Personal ehtiyojlarini qondirish hisobiga mehnatga qiziqtirishda inson, shaxs eng asosiy masaladir. Zamonaviy menejmentda inson - boshqaruvning bosh subyektidir. Ushbu yondashuvga muvofiq inson korxonada uchun emas, balki korxonada inson uchun zarurdir. Personalni boshqarish strategiyasi, tuzilmasi va jarayoni xuddi ana shu xodimlar shaxsiy xususiyatlarini hisobga olishga asoslanadi. Inson ko'pgina fanlar (falsafa, sotsiologiya, psixologiya, tibbiyot, pedagogika, tarix va boshqalar) tadqiqining obyekti hisoblanadi

Shaxs – individga jamiyat a'zosi sifatida tavsif beruvchi ijtimoiy muhim xususiyatlarning barqaror tizimidir.

Ayni paytda shaxs bilan birga insoniyat avlodiga mansub alohida vakil – individ hamda ushbu individni boshqalardan farqchovchi xususiyatlar yig'indisi - individuallik tushunchalari ham mavjuddir.

Qiziqtirish (motivatsiya) tushunchasi fanda bir necha ma'noga ega. Boshqaruv nazariyasida bu o'zini va boshqalarni korxonaga maqsadiga erishishga qaratilgan muayyan faoliyatga qiziqtirish jarayonidir.

Psixologik nuqtai nazardan esa qiziqish xodim subyektiv faoliyati jarayoni, deb tushuniladi.

### **13.2. Xodimlarni mehnatga qiziqishini oshirish uslublari**

Qiziqtirish (motivatsiya) tushunchasi fanda bir necha manoga ega. Boshqaruv nazaryasida bu o'zini va boshqalarni korxonaga maqsadiga erishishga qaratilgan muayyan faoliyatiga qiziqtirish jarayonidir.

Rag'bat insonga uning mehnat faoliyati natijalarini munosib baholash sifatida taklif etiladi. Inson ko'pgina rag'batlarni ularning mohiyatini anglab etmasdan, ya'ni beixtiyor qabul qiladi. Turli insonlarda aniqrag'batlarga munosabat bir xil emas.

Personalni ishga qiziqtirishning ayrim uslublari orqali ham, bu uslublarni birgalikda qo'llash orqali ham erishish mumkin. Iqtisodiy uslublarni qiziqtirishning eng ko'p tarqalgan uslubi hisoblanadi. Bu uslublarning bevosita (ish haqi, mukofot, qo'shimcha to'lovlar) va bilvosita (imtiyozlar: ovqatlantirish, pul to'lanadigan mehnat ta'tillari, hayot va salomatlikni sug'urta qilish, pensiya ta'minoti va hokazolar) turlari mavjuddir.

Iqtisodiy uslublarni asosida samarali mehnat uchun moddiy rag'batlantirish yotadi. Ko'pgina korxonalarda xodimning ish haqini joriy davrdagi ish natijalariga bog'lashga harakat qilishadi. Bu masalada bozor tamoyillari: turmush kechirish qiymati, ishchi kuchi taklifi, raqobatchilar to'layotgan ish haqi darajasi, ish haqining davlat tomonidan muvofiqlashtirib borilishi va hokazolar hisobga olinishi kerak.

Salbiy rag'batlantirishlarni bartaraf etish uslublari deyilganda personal ishidagi salbiy holatlarni bartaraf etish tushuniladi. Bu salbiy rag'batlantirishlarga adolatsizlik, nopok munosabatlar, erkatoylik (favoritizm) va hokazolar kiradi. Xodimlar o'zlariga adolatli munosabatlarda bo'lishlarini xohlaydilar. Agar inson unga xuddi boshqalarga bo'lganidek munosabatda bo'linayotganligi, ular mehnati natijalari xuddi boshqalarniki kabi baholanayotganligini aniq his etib

tursa, o'ziga adolatli munosabatda bo'layotganlarini anglaydi va bundan qanoat hosil qiladi.

Ma'naviy rag'batlantirish uslublari hisoblangan ishdan qoniqish hosil qilish, yuksak mas'uliyat hissi, jamoa tomonidan xizmatlarni e'tirof etish qo'shimcha xarajatlar talab etmaydi. Yanada muhimi, insonlar hech vaqt maqtov eshitish, e'tibor va e'tirofdan charchamaydilar.

Ma'naviy rag'batlantirishda xodim xizmatlari e'tirof etilib, uni taqdirlashni quyidagicha amalga oshirish mumkin:

sezilarli natijalarga erishgan xodim mehnatini e'tirof etish;

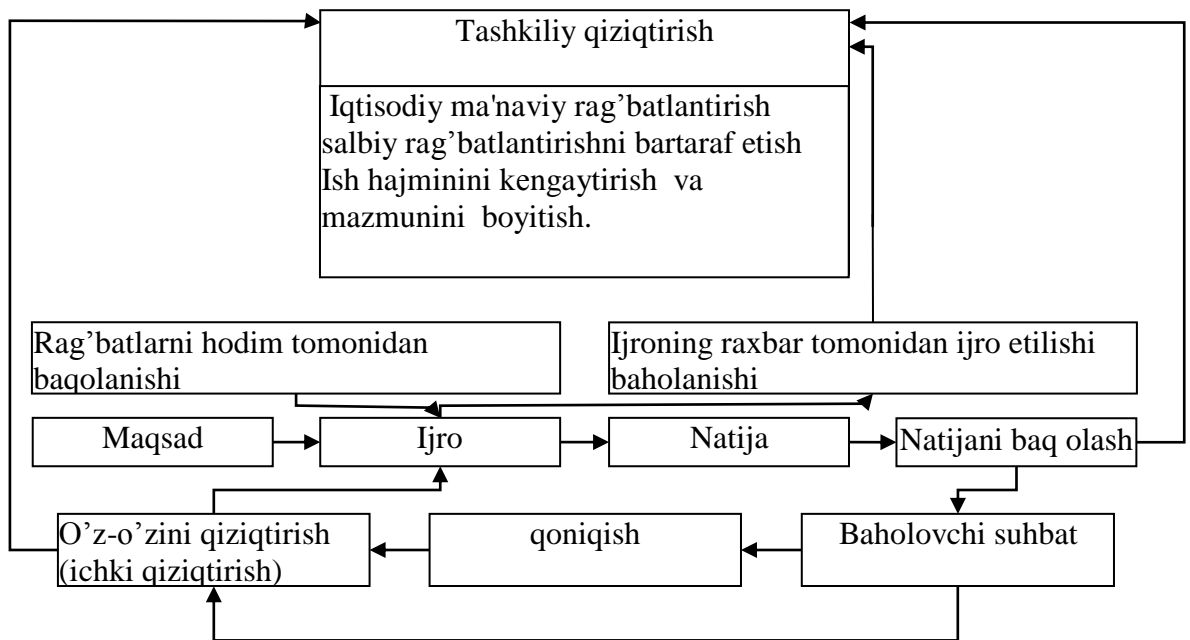
mehnatda erishilgan yuksak natijalarga korxonada jamoasi va rahbariyatining munosabatini namoyon etish;

e'tirofga sazovor bo'lgan alohida xodimlar ish natijalarini ommalashtirish.

Ish hajmini kengaytirish va mazmunini boyitish uslublari charchashning salbiy oqibatlari va ular bilan bog'liq mehnat unumdorligining pasayishiga barham beradi. Ishning zeriktirishini kamaytirish maqsadida ish hajmini kengaytirish buning bir vositasidir. Bu xodimga bir-biri bilan bog'liq xilma-xil vazifalarni o'z kasbiy malakasi darajasida hal etishiga imkoniyat yaratadi. Ish mazmunini boyitish katta malaka talab etadigan vazifalar qo'yish, qaror qabul qilish mas'uliyatini oshirish, ayrim tashabbuslarni ko'tarishda kenfoq erkinlik berishga asoslangan.

Qiziqtirishning tashkiliy mexanizmi personalni samarali mehnat qilishga yuksak darajada qiziqtirishga xizmat qiladi (13.1-rasm).





**13.1-rasm Qiziqtirishning tashkiliy mexanizmi**

U xodimlar manfaatlarini: mehnat turmushining yuksak sifati; mehnat natijalarini e'tirof etilishi; korxonaning manfaatlarini nuqtai nazaridan malakali xodimlarni jalb etish, qimmatli xodimlarni saqlab qolish uchun ijtimoiy ta'minot; mehnat unumdorligini oshirish, ishlab chiqarilayotgan mahsulot va ko'rsatilayotgan xizmat sifatlarini oshirish maqsadlarida birlashtirishga xizmat qiladi.

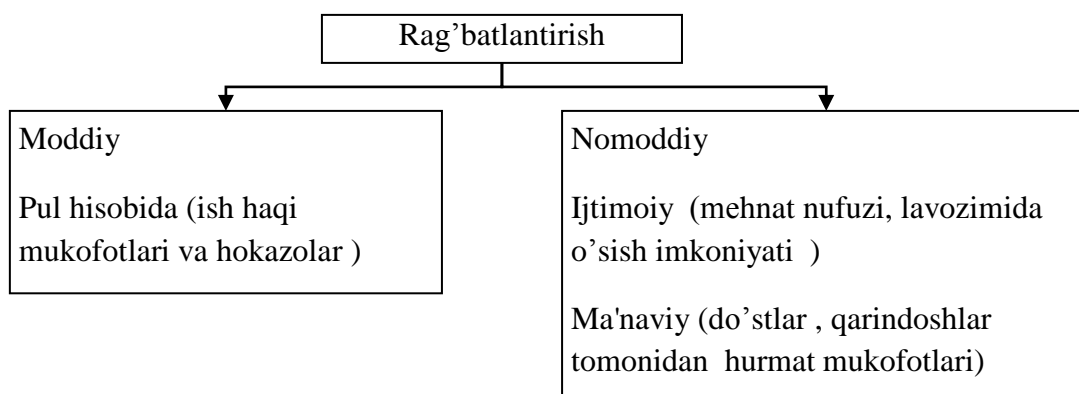
Qiziqtirish mexanizmi asosiga pirovard natijalarga erishishga yo'naltirilgan boshqaruvga maqsadli yondashish qo'yilgan. Xodim nimaga intilayotganini hamisha aniqlanishi zarur. Menejer xodim bilan birgalikda maqsadni amalga oshiradi.

### **13.3. Mehnatni rag'batlantirish va uning turlari**

Mehnatni rag'batlantirish muayyan, oldindan belgilab qo'yilgan natijalarga erishish imkonini beradigan jo'shqin mehnat faoliyati xodimning muhim ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish, unda mehnatga qiziqish (motiv)ni shakllantirish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratishni ko'zda tutadi.

Mehnatga qiziqtirish va rag'batlantirish tizimi muayyan asos – mehnat faoliyatining me'yoriy darajasiga tayanishi kerak. Xodimning mehnat munosabatlariga jalb etilishining o'zi uning oldindan kelishilgan, muayyan ish haqi hisobiga muayyan vazifalarni bajarishini nazarda tutadi. Bu munosabatlarda rag'batlantirish shart emas.

O‘z navbatida, rag‘batlar moddiy va nomoddiy bo‘ladi (13.2-rasm).



**13.2-rasm. Rag‘batlantirish turlari**

Personalni moddiy jihatdan rag‘batlantirish ularning mehyat faoliyatida yuksak ko‘rsatkichlarga erishishlarini ta‘minlashga qaratilgan.

Personalni moddiy jihatdan rag‘batlantirish deyilganda ish beruvchining mehnat shartnomasiga asosan barcha sarf-xarajatlari tushuniladi.

Moddiy jihatdan rag‘batlantirishning asosiy maqsadi xodimlar faoliyatini kompaniya yoki firma strategik maqsadlariga erishishga yo‘naltirish, boshqacha qilib aytganda personal moddiy manfaatdorligini korxonaning strategik maqsadlari bilan birlashtirishga qaratilgan.

Bugungi kunda qo‘llanilib kelinayotgan qo‘shimcha rag‘batlantirish tizimlarining hammasini asosan ikki guruhga bo‘lish mumkin: ish haqiga ustama to‘lovlar xodimlar ish stajiga yoki faqat xizmatiga qarab amalga oshiriladi.

O‘zbekiston Respublikasida amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar mulkchilikning turli shaklida faoliyat ko‘rsatayotgan korxonalarda xodimlarni moddiy jihatdan rag‘batlantirishning eng maqbul shakl va uslublarini topish va qo‘llashni taqozo etmoqda.

Ana shu masalada moddiy jihatdan rag‘batlantirishning korxonalar faoliyati natijalari, bu natijalarga erishishda har bir xodimning hissasini hisobga olish bilan bog‘liqligini ta‘minlash, ish haqining davlat tomonidan boshqarilishi, bozor kon‘yunkturasi iloji boricha to‘liq hisobga olinishi maqsadga muvofiqdir.

Ma‘naviy rag‘batlantirish xodimlarning samarali mehnati korxonaning o‘zida ham, uning tashqarisida ham juda qadrlanishini ifoda etadi va ularni yanada samarali mehnat qilishga rag‘batlantiradi.

Ma'naviy rag'batlantirish tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

Rahbar samimiy va xushmuomala bo'lishi kerak. Personal rahbarning nosamimiyligini hamisha sezadi.

Mukofot xizmatga yarasha bo'lsa va mukofotlanayotganlar buni his etib tursa qiziktirish omiliga ega bo'ladi

Xodim qaysi ishni qachon yaxshi bajarganini bilishi kerak. Rahbar yaxshi bajarilgan ish uchun shaxsan o'zi xodimga minnatdorchilik bildirishi zarur.

Xodim tomonidan erishilgan yutuqlar keng va yorqin targ'ib etilishi lozim.

Alohida xizmatlari uchun xodim eng yuqori bo'g'in rahbariyati tomonidan mukofotlanishi kerak.

Taqdirlashning turli shakllarini qo'llagan holda qabul qilingan qarorlarning ma'naviy oqibatini baholay bilish kerak.

#### **13.4. Mehnatga haq to'lashni tashkil etish**

Mehnatga haq to'lashning mohiyati va iqtisodiy mazmuni iqtisodiy nazariyaning eng muhim masalalaridan biridir.

O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi 153- moddasiga muvofiq: "Mehnat haqining miqdori ish beruvchi bilan xodim o'rtasidagi kelishuvga binoan belgilanadi. Mehnat haqi qonun hujjatlari bilan belgilangan eng kam miqdordan oz bo'lishi mumkin emas va uning eng ko'p miqdori biron bir tarzda cheklanmaydi.

Mehnat haqi shakli va tizimlari, mukofotlar, qo'shimcha to'lovlar, ustamalar, rag'batlantirish tarzidagi to'lovlar jamoa shartnomalarida, shuningdek ish beruvchi tomonidan kasaba uyushmasi qo'mitasi yoki xodimlarning boshqa vakillik organi bilan kelishib qabul qilinadigan boshqa lokal hujjatlarda belgilanadi"<sup>7</sup>.

Mehnatga haq to'lashni tashkil etish tushunchasi ish haqi tarkibi, mehnat miqdori va sifatining unga to'lanadigan haqqa mosligi, shuningdek mehnatga haq to'lashning tarkibiy qismlari (me'yorlash, tarifizimi, mukofotlar, ustamalar, qo'shimcha to'lovlar va hokazolar) hisobga olinishi kerak.

---

<sup>7</sup>O'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-xuquqiy hujjatlar to'plami. T.: O'zbekiston, 2006, B. 136.

Mehnatga haq to‘lashni tashkil etish tamoyillari iqtisodiy qonunlar amal qilishni aks ettiruvchi obyektiv, ilmiy asoslangan qoidalar bo‘lib, ular ish haqi funksiyalarini to‘liqroq namoyon etishga yo‘naltirilgandir.

Mehnatga haq to‘lash negizida ijtimoiy ishlab chiqarishda mulkchilik shakllari, davlatning eng kam ish haqini belgilash sohasidagi siyosati, milliy iqtisodiyotni rivojlantirish darajasi, mamlakat milliy boyligiga bog‘liq bo‘lgan ko‘pgina tamoyillar yotadi.

Tarif stavkalari. Ular personal turli guruh va toifalarining vaqt birligi (soat, kun, oy)da bajargan ishlariga to‘lanadigan haq mutlaq miqdorining pul shaklidagi ifodasidir. Ular har bir malaka razryadi bo‘yicha belgilanadi. O‘zbekiston Respublikasida mehnatga haq to‘lashning 1 dan 22 gacha razryadi bo‘lgan Yagona tarif setkasi joriy etilgan bo‘lib, u quyidagi 13.1-jadvalda ifodalangan:

13.1-jadval

**O‘zbekiston Respublikasida Mehnatga haq to‘lashning Yagona tarif setkasi<sup>8</sup>**

Mehnatga haq to‘lash razradlari	Tarif koeffitsientlari
1	2,476
2	2,725
3	2,998
4	3,297
5	3,612
6	3,941
7	4,284
8	4,640
9	4,997
10	5,362
11	5,733
12	6,115
13	6,503
14	6,893
15	7,292

<sup>8</sup> O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2012 yil 11-yanvardagi 6-sonli Qarori tahririda - O‘zR QXT 2012 y.,2-son, 17-modda)

16	7,697
17	8,106
18	8,522
19	8,923
20	9,371
21	9,804
22	10,240

(1-ilova O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2012 yil 11-yanvardagi 6-sonli Qarori tahririda - O‘zR QXT 2012 y.,2-son, 17-modda)

Ushbu Yagona tarif setkasi barcha xodimlar - eng past malakali xodimlardan boshlab respublika miqyosidagi eng yuqori lavozimdagi rahbarlar mehnatiga haq to‘lashni ko‘zda tutadi.

Yagona tarif setkasi xodimlar barcha toifalari mehnatiga razryad bo‘yicha haq to‘lash tizimi hisoblanadi. Razryadlar bo‘yicha haq to‘lash stavkalari bajarilayotgan ishning murakkabligi hamda xodimlar malakasiga qarab tabaqalashtiriladi.

### **13.5. Mehnatga haq to‘lashning ishbay tizimlari**

Ish haqining shakl va tizimlari ish vaqti sarfi, personalning mehnat unumdorligi va uning ish haqi miqdori nisbatlarini ifodalaydi, shuningdek ishhaqi elementlari: tarif qismi, ustamalar, qo‘shimcha to‘lovlar, mukofotlar o‘zaro bog‘liqligini ko‘rsatadi.

Ishbay ish haqi miqdori xodimning mehnat unumdorligiga bog‘liqdir. Ma’lumki, mehnat unumdorligi erishilgan ish natijasiga, xususan vaqt birligi hisobiga ishlab chiqarilgan mahsulot soni yoki mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun sarflangan ish vaqtiga qarab o‘lchanadi.

Mehnatga haq to‘lashning ishbay shaklini tanlash to‘g‘risida qaror qabul qilishdan avval bu shaklning personalga nisbatan korxonasiyosatiga mos tushishiga alohida e’tibor qaratish talab etiladi. Jumladan, bajarilayotgan ishga ijodiy yondashuv ko‘p hollarda mehnatga haq to‘lashning vaqtbay shaklida yaxshiroq samara keltiradi.

Ular shaxsiy yoki jamoa asosida, bevosita va mukofotli bo‘lishi mumkin. Uning progressiv va akkord turlari mavjud.

Ishbay-mukofotli tizim bajarilgan ish hajmi uchun ishbay asosda haq olish bilan birga amaldagi qiymatlarga muvofiq belgilab qoyilgan pirovard natija uchun mukofotlashni nazarda tutadi.

Mehnatga akkord haq to'lash ishbay shaklining bir turi bo'lib, bunda mahsulot birligi sifatida buyum, ish va xizmatlar majmui olinadi. Bu buyum, ish va xizmatlar majmuiga mehnat va ish haqi xarajatlari kal'kulyatsiyasi tuziladi. Ya'ni bu usulda bevosita ishbay shaklidan farkdi ravishda, ish haqi miqdori hisobi mahsulot birligidan yirikroqtayyor mahsulot birliklari bo'yicha chiqariladi.

Tadbirkorlar o'rtasida ishbay tizimi xodimlar uchun rag'batlantiruvchi kuchga ega, mehnat unumdorligini oshiradi, mehnat xarajat-lari ustidan samarali nazorat o'rnatishni ta'minlaydi, degan fikrlar keng tarqalgan.

Mehnatga akkord-mukofotli haq to'lash tizimida me'yor bo'yicha to'lanadigan ishbay haqqa mehnat natijalari va sifati (me'yoriy muddat qisqartirilganligi, mahsulotning yuksak sifati) uchun mukofot to'lanadi.

Akkord haq to'lashda ish haqining yuqori chegarasi bo'lmaydi. Xodimga o'zining vaqt birligi davomida bajaradigan ish miqdorini belgilash imkoniyatining berilishi akkord sharti hisoblanadi.

Mehnatga haq to'lashning jamoa tizimiga o'tilsa, bajariladigan ishlarni "foydali", "foydasiz"ga bo'lishga amalda barham beriladi. Chunki bu holda har bir ishchi jamoa - brigada, sex, uchastkaga topshirilgan hamma ishni bajarishdan moddiy jihatdan manfaatdordir. Jamoa ishbay tizimida xodimlar mehnatiga haqto'lash shaxsiy ishbay qiymati yoki umuman brigada, sex, uchastka uchun o'rnatilgan umumiy qiymatda, ya'ni jamoa qiymatida to'lanishi mumkin. Shaxsiy ishbay qiymatini umumiy topshiriqni bajarayotgan ishchilar mehnati qat'iy ravishda taqsimlab berilgan taqdirda o'rnatish maqsadga muvofiqdir. Bunda haq bajarilayotgan ishga o'rnatilgan qiymat hamda ishlab chiqarilgan sifatli mahsulot miqdoriga muvofiq belgilanadi.

### **13.6. Mehnatga haq to'lashning vaqtbay tizimlari**

Mehnatga vaqtbay haq to'lashning bu usulida ish haqi miqdori ishning muayyan natijasiga qarab emas, balki xodim korxonaga yoki tashkilotda ishlagan vaqtiga qarab aniqlanadi.

Vaqtbay ish haqi miqdori tarif bitimiga hamda xodim shaxsiy ish faoliyati baholanishiga bog'liqdir.

Mehnatga haq to'lashning vaqtbay (soatbay) turi kengroq tarqalgan. U mehnatni qat'iy ravishda me'yorlash va ish natijalarini to'liq hisobga olish imkoniyati yo'q xodimlarga nisbatan, shuningdek ishlab chiqarilayotgan mahsulotning miqdor ko'rsatkichlari hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lmagan hollarda qo'llaniladi.

Bevosita vaqtbay ish haqi texnik mutaxassislar hamda xizmatchilar: qorovullar, liftyorlar, kur'erlar, yordamchi ishchilar, ya'ni ish haqi mehnat sifati bilan bevosita bog'liq bo'lmagan, mukofot ustamolari to'lanmaydigan kasb egalariga nisbatan qo'llaniladi.

Vaqtbay-mukofotli haq to'lash mehnat faoliyati murakkab mashina-mexanizm va asbob-uskunalar bilan bog'liq yuqori malakali ishchilarga nisbatan qo'llaniladi. Ularning amalda ishlagan vaqtlariga to'lanadigan vaqtbay ish haqi bilan birga yuksak mehnat sifati, avariyasiz ishlaganligi, tayyor mahsulotni muddatida topshirgani uchun mukofotlar hamda ko'zda tutilgan qo'shimcha to'lovlar bilan taqdirlanadi. Bu quyidagi shakldadir:

Vaqtbay asosda ishlaydigan xodimlarning tarif stavkasi korxonada mehnat va ish haqi bo'limi, xodim ishlayotgan bo'lim rahbari tomonidan ishlab chiqilib kasaba uyushma qo'mitasi bilan kelishiladi va korxonada rahbari tomonidan tasdiqlanadi.

Vaqtbay-mukofotli haq to'lashning yana bir turi xizmatchi (rahbar, mutaxassis)lar umumiy ish haqini hisoblab chiqishda lavozim maoshi bilan bir qatorda faoliyat pirovard natijalari uchun rag'batlantirish va yil choragi yakunlari bo'yicha mukofotlashni ko'zda tutadi. Ushbu tizimda mukofot yilning har bir choragi yakuni bilan bir qatorda yil yakuni uchun ham berilishi mumkin. Mehnatga vaqtbay haq to'lash shaxsiy va jamoa tarzida bo'lishi mumkin.

Shaxsiy vaqtbay ish haqi to'lashda ish haqini rejalashtirish va hisoblash alohida xodimlar uchun amalga oshiriladi. Jamoa vaqtbay ish haqi to'lashda butun bo'linma (brigada, sex, uchastka) jamoasi mehnatiga haq to'lanadi. Jamoa ish haqi ana shu bo'linma a'zolari o'rtasida har bir xodimning mehnat ulushi koeffitsienti bo'yicha taqsimlanadi.

Mehnatga pirovard natija bo'yicha haq to'lash ish haqi miqdorini ishlab chiqarish pirovard natijalari bilan bevosita bog'lash, umuman ish haqi to'lashda uyg'unlikka erishish imkonini beradi.

So'nggi yillarda mehnatga haq to'lashning tarifsiz tizimi ham keng yoyilmokda. Bu tizimga quyidagilar xosdir:

xodim ish haqi miqdorining jamoa ish natijalariga muvofiq shakllanadigan ish haqi jamg'armasi bilan mustahkam bog'likligi;

har bir xodimga doimiy (nisbiy) koeffitsientlar berish. Bu koeffitsientlar xodim malakasini ifoda etadi hamda xodimning yoki bir guruh xodimlarning avvalgi faoliyati to'g'risidagi ma'lumotlar asosida umumiy mehnat natijalariga qo'shgan shaxsiy mehnat ulushini belgilaydi;

har bir xodimga faoliyati joriy natijalari bo'yicha mehnat ishtiroki koeffitsienti berish.

Mehnatga haq to'lashning shartnoma usulini ham tarifsiz tizimga kiritish mumkin. Bunda ish beruvchi xodimni ishga yollar ekan bajarilgan muayyan ish uchun muayyan ish haqi belgilanishi bo'yicha o'zaro shartnoma tuzadi.

Ish haqi tarkibi uch qismdan iboratdir:

asosiy (doimiy, bazali);

qo'shimcha (o'zgaruvchan);

ijtimoiy omillar hisobga olingan holda to'lanadigan ish haqi.

O'zbekiston Respublikasida byudjet sohasi xodimlari mehnatiga haqto'lash yagona tarif setkasi asosida amalga oshiriladi.

### **Nazorat savollari**

1. Xodimlarni mehnatga qiziqishini oshirish jihadlarini ifodalab bering.

2. Xodimlarni mehnatga qiziqishini oshirishning qanday usublari mavjud?

3. Mehnatni rag'batlantirishning qanday turlarini bilasiz?

4. Mehnatga haq to'lashni tashkil etish deganda nimani tushunasiz?

5. Mehnatga haq to'lashning ishbay tizimlari va shakllarini aytib bering.

6. Mehnatga haq to'lashning vaqtbay tizimlari deganda nimani tushunasiz?

7. Mehnatga haq to'lashni takomillashtirish yo'nalishlarini tushuntirib bering.



## **14- BOB. KADRLARNI QAYTA TAYYORLASH VA MALAKASINI OSHIRISHNI TASHKIL ETISH**

### **14.1. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishning mohiyati**

Har bir korxonada, tashkilot, muassasa muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi personalga qo'yilayotgan talablar va xodimlar malakasiga muvofiq bo'lishiga bog'liqdir. Bu esa muttasil ravishda personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni talab etadi.

Personalni qayta tayyorlash — xodimlarni ikkinchi kasb yoki yangi ixtisoslikni egallashlari uchun o'qitishdir.

Personalni malakasini oshirish — xodimlar kasbi va ixtisosligiga oid bilimlarini chuqurlashtirish va takomillashtirish maqsadida ularni o'qitishdir.

Personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirishga turlicha yondashuvlar mavjud. Ularning xilma-xilligiga qaramasdan, personalni qayta tayyorlash va ular malakasini oshirishni tashkil etishni to'rt yo'nalishga mujassamlashtirish mumkin:

Qayta tayyorlash va malaka oshirishga ehtiyojni tashkil etish.

O'quv dasturlari va umuman o'quvni rejalashtirish.

Shakli va uslublari bo'yicha xilma-xil o'quv dasturlari yaratish.

Qayta tayyorlash va malaka oshirish natijalarini tahlil etish hamda bu jarayondan personalni kasbiy va xizmat vazifasida o'stirish maqsadlarida foydalanish.

Samarali faoliyat yuritayotgan kompaniya, aksionerlik jamiyatlari tajribasi, personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirish — bu to'rt yo'nalishning hammasi bo'yicha ish olib borilgan taqdirda, ko'zlangan maqsadga erishish mumkinligidan dalolat berib turibdi. Buning uchun zarur o'quv-uslubiy va moddiy negiz mavjud bo'lishi kerak, albatta.

### **14.2. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishga ehtiyojni aniqlash**

Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish xodimning tayyorgarlik darajasi to'g'risidagi ma'lumotlarni to'plash, umumlashtirish vatahlil etishdan boshlanadi.

Xodimning tayyorgarlik darajasi to'g'risidagi ma'lumotlar uning faoliyatini baholash asosida shakllantiriladi. Bunda personalni qaysi

yoʻnalishlarda qayta tayyorlash va malakasini oshirish talab etilishi aniqlanadi. Xodim bilimi, mahorati, kasbiy va shaxsiy sifatlarini baholash davomida maxsus komissiyalar belgilab qoʻyilgan omillar boʻyicha xodim ish samaradorligi hamda ushbu omillarning xodim oʻz xizmat va kasbiy vazifalarini bajarishdagi ahamiyatini attestatsiya qiladi. Ana shu tekshiruv natijalari boʻyicha qayta tayyorlash shakli va uslubi maqsadga muvofiqligi aniqlanadi hamda xodimga shaxsiy dastur asosida oʻz malakasini oshirish yuzasidan tavsiyalar beriladi.

Shaxsiy xususiyatlar hamda shaxsiy tayyorgarlik darajasini aniqlash uchun test sinovlari oʻtkaziladi. Xodimlar qayta tayyorlash ehtiyojini aniklashda kadrlar auditidan ham foydalaniladi. Testlar, soʻrovlar, kuzatuvlar, suhbatlashuvlar, muhokamalar orqali personal, birinchi navbatda yuqori va oʻrta boʻgʻin menejerlari tayyorgarligi tahlil etiladi. Bu jarayon davomida xodimlarning bilimlari, amaliy koʻnikmalari, ishchanlik va shaxsiy sifatleri, psixologik holatlari, ularning xizmat vazifalari, oʻziga boʻysunuvchilar va boshqa tashkilot vakillari bilan ishlash amaliyotlari, tashkiliy tizim, ish haqi va mukofotlash, kasbiy rivojlantirish va xizmat vazifasida oʻstirish tadqiq etiladi.

Menejerlar jamoaga rasmiy rahbar boʻlibgina qolmasdan, balki haqiqiy yetakchi boʻlishga intilsalar, ular uchun kasbiy taʼlim bu maqsadga erishish yoʻlida mustahkam poydevor vazifasini oʻtaydi.

Menejer kasbiy malakasini oshirib borar ekan oʻz karʼerasini rivojlantirish bilan bir qatorda, oʻzining yetakchilikka ham daʼvogʻarligini namoyon etadi. Chunki, jamoa yoki guruhda yetuk kasbiy tayyorgarlikka ega boʻlmasdan turib, nafaqat yetakchilik qilish, balki rasmiy rahbar vazifalarini ham muvaffaqiyatli bajarishda jiddiy muammolar yuzaga chiqishi mumkin.

Xodimlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish uchun yuqoridagi maʼlumotlar chuqur tahlil etilib batafsil tavsiyalar tayyorlanadi. Odatda shundan soʻng bevosita xodimlarni oʻqitish chora-tadbirlari koʻriladi. Bunda oʻquv dasturlari personalning amaldagi malakasi hamda bugungi va ertangi kun talabi saviyasida, bu malaka qay darajada boʻlishi kutilayotganligi hisobga olingan holda ishlab chiqiladi.

### **14.3. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni tashkil etish**

Kadrlarni qayta tayyorlash va malakani oshirishni rejalashtirish muayyan tizim hisoblanib, istiqbolli va tezkor boʻlishi mumkin. Istiqbolli rejalash 2—3 yilga moʻljallanadi. U personalni oʻqitish

strategiyasini, ya'ni ta'limning asosiy turlarini, shakllarini, mavzu yo'nalishlarini tanlash, o'qitiladiganlar tarkibi (mintaqalar, ta'lim markazlari bo'ylab va hokazolar)ni qamrab oladi. Shuningdek, xodimlarni oldindan tayyorlashni amalga oshirish uchun korxonalar va tashkilotni kengaytirish (yangi ishlab chiqarish quvvatlarini ishga tushirish) natijasida personalga ehtiyoj ham hisobga olinadi.

Istiqbolli rejalashtirish ko'p hollarda strategik rejalashtirish deb nomlanadi. Strategik rejalashtirish juda ko'p omillarga tayanadi. Ulardan eng muhimlari quyidagilardir:

korxonalar va tashkilotning personal bilan ishlash konsepsiyasi;

ta'lim muassasalari amal qiladigan korxonalar va tashkilotlarda malaka oshirish tizimining kontsepsiyasi;

korxonalar va tashkilotni rivojlantirish istiqbollari, shu jumladan yangi texnologiyalarni joriy etish, yangi sanoat obyektlari qurish va hokazolar; boshqaruv personalini tayyorlash va o'qitishga ehtiyoj.

Strategik rejalashtirishni personalni qayta tayyorlashga ehtiyojni aniqlashdan boshlash kerak. Bu bir qator majburiy ishlarni bajarishni talab qiladi. Ular orasida qayta tayyorlashga jalb etilishi kerak bo'lgan xodimlar ro'yxatini tuzish eng muhimi hisoblanadi. Buning uchun har bir xodim qachon so'nggi marta o'qitilgani yoki korxonalar bo'linmasini modernizatsiya qilish rejasiga oid ma'lumotlarni o'rganib chiqish kerak. Bu masalada rahbar fikri ham hisobga olinishi mumkin. Shundan so'ng taxminiy o'quv mundarijasi va mavzu yo'nalishiga aniqlik kiritiladi. Bu o'rinda ular ta'lim muassasasining ixtisoslashuviga mos tushuvini hisobga olish kerak. Shundan keyin tayyorgarlik turlari aniqlanadi, ya'ni faqatgina malaka oshirish rejalashtirib qolmasdan, buning aniq turi (stajirovka, qayta tayyorlash, yillik yoki davriy malaka oshirish, o'z-o'zini malakasini oshirish) belgilab olinadi.

Stajirovka — tajriba egallash, amaliy va tashkilotchilik ko'nikmalarini hosil qilish va takomillashtirish maqsadida o'tkaziladi. U odatda manfaatdor tashkilot ma'muriyati va amaliyot rahbari tomonidan ishlab chiqilgan shaxsiy dasturlar asosida amalga oshiriladi. Bunday dasturda stajirovka o'tkazish vaqti va joyi, xodim qaysi lavozimda stajirovkadan o'tayotganligi, stajirovkaning maqsad va vazifalari, o'rganilayotgan ish usullari, stajirovka bosqichlari, shuningdek, rahbarning o'qitilish yakuni bo'yicha bahosi ko'rsatiladi.

Kadrlar xizmatiga personalni bevosita qayta tayyorlash va malakasini oshirishda quyidagi vazifalar yuklatilgan:

Birinchi — personalni o‘qitish zaruratini aniqlash. Ana shu zarurat:

- xodimlar ishga qabul qilinganda;
- xodimlarning xizmat vazifalari o‘zgarganda;
- xodimlar malakasini oshirish kerak bo‘lganda;
- ishlab chiqarish jarayonlari o‘zgarganda;
- ishlab chiqarilayotgan mahsulot tarkibi o‘zgarganda yuzaga keladi.

Ikkinchi — o‘quv maqsadlarini belgilash. Bu — korxonada yoki tashkilot maqsadlarini ta‘minlash unda zarur bilim, ko‘nikma va qobiliyatlarga ega bo‘lgan, talab qilinadigan miqdordagi xodimlarni tayyorlash zaruratidan kelib chiqadi. O‘qitish samaradorligi shartlari

Uchinchi — o‘qitish turini asoslash. Amaliyot bugungi kunda personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirishning quyidagi turlari mavjud ekanligini ko‘rsatadi:

- ishlab chiqarishdan ajralmagan holda ixtisoslashtirilgan ta‘lim muassasalarida o‘qitish;

- ishlab chiqarishdan ajralgan holda ixtisoslashtirilgan ta‘lim muassasalarida o‘qitish;

- eksternat orqali ixtisoslashtirilgan ta‘lim muassasalarida attestatsiya qilish;

- attestatsiya qilinmasdan, o‘z-o‘zini malakasini oshirish;
- ish joyida o‘qitish.

To‘rtinchi — uzluksiz ta‘lim tizimini shakllantirish. Buning uchun personalni qayta tayyorlash maqsadlari hamda mavjud imkoniyatlardan kelib chiqqan holda quyidagi o‘qitish dasturlari va shakllari tanlanishi mumkin:

- ishlab chiqarishdan ajralgan holda ikki haftalik o‘qitish;
- ishlab chiqarishdan ajralmagan holda ikki yillik o‘qitish;
- imtihon olish, attestatsiya qilish;
- ixtisoslashgan kompleks dastur asosida o‘qitish;
- rahbar tomonidan o‘qitish;
- mas’ul topshiriq berish orqali o‘qitish;
- kompaniya yoki firma turli bo‘limlarida stajirovka qilish;
- chet ellarda stajirovka qilish;
- o‘z-o‘zini o‘qitish;
- muntazam baholab borish;
- seminar va konferensiyalarga jalb etish.

Har bir kompaniya, birlashma yoki aksiyadorlik jamiyati o'z xodimlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish dasturiga ega bo'lishi kerak.

### **Nazorat savollari**

1. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishning maqsadi va mohiyati nimada?
2. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishga ehtiyojni qanday aniqlanadi?
3. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni tashkil etish qanday amalga oshiriladi?
4. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni tashkil etish tizimini takomillashtirish yo'nalishlarini tushuntirib bering.
5. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni tashkil etishning qaysi xorijiy davlatlar tajribasini bilasiz?

## **15-BOB. BOSHQARUV XODIMLARI MEHNATINI TASHKIL ETISH**

### **15.1. Boshqaruv xodimlari mehnatining xarakteri va mazmuni**

Boshqaruv mehnati ijtimoiy mehnat turi bo‘lib, uning asosiy vazifasi ijtimoiy mehnat jarayonida ayrim ishtirokchilarning va mehnat jamoalarining oldiga kuyilgan topshiriqlarni, rejalarni muvaffaqiyatli bajarish uchun ularning faoliyatini maqsad sari yo‘naltirish va bir-biriga muvofiqlashtirishni ta‘minlashdir.

O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2017- yil 4-oktyabrdaqi «Xizmatchilarning asosiy lavozimlari va ishchilar kasblari klassifikatorini yanada takomillashtirish to‘g‘risida» 795-son qarori qabul qilingan bo‘lib, unga asosan «Xizmatchilarning asosiy lavozimlari va ishchilar kasblari Klassifikatori» ishlab chiqilgan.

Klassifikatorda keltirilishicha, “Boshqaruv xodimlari - boshqaruv funksiyalarini amalga oshiruvchi, xodimlarga rahbarlik qiluvchi, zarur qarorlarni ishlab chiquvchi va qabul qiluvchi, tashkilot faoliyatini rejalashtiruvchi, nazorat qiluvchi va jarayonlarni tartibga soluvchi, zarur qarorlar qabul qilish uchun ma‘lumotlar tayyorlovchi xodimlar. Boshqaruv xodimlari tashkilotning o‘z oldiga qo‘ygan maqsadlar va vazifalarga erishishi uchun zarur tashkiliy-texnik shartlarni, yuklangan funksiyalar va ishlab chiqarish dasturlari bajarilishini ta‘minlaydilar. Boshqaruv xodimlari rahbarlarga va boshqaruv xodimlari mutaxassislariga bo‘linadi”<sup>9</sup>.

Keltirilgan ta‘rifdan kelib chiqib, shuni ta‘kidlash mumkinki, boshqaruv mehnatining bevosita predmeti boshqariladigan obyektning hozirgi paytdagi holatini tavsiflovchi ma‘lumotdir. Mehnat natijalari esa shu obyektning oldiga kuygan maqsadni bajarish uchun uning holatini o‘zgartirishga mos keladigan yechimlar, ishlar, harakatlardir.

Boshqaruv mehnatining o‘ziga xos xususiyati shundan iboratki, bu mehnat bilan shug‘ullanadigan xodimlarning o‘zlari moddiy boylikni yaratmaydilar, lekin ular moddiy va ma‘naviy boyliklarni ishlab chiqarishda u yoki bu ishlarni bajaruvchi ishchilarning qobiliyatini, hulk-atvorini, harakatini boshqarib turadilar.

---

<sup>9</sup> Xizmatchilarning asosiy lavozimlari va ishchilar kasblari **Klassifikatori**. Vazirlar Mahkamasining 2017 yil 4 oktyabrdaqi 795-son [qaroriga](#) Ilova.

Moddiy ishlab chiqarish sohasida boshqaruv mehnati muxandislik mehnati bilan uzviy bog'likdir. Boshqaruv vazifasini bajarishda rahbar bilan birgalikda mutaxassislar, texnik ijrochilar ishtirok etadi. Har qaysi boshqaruv vazifasini bajaradigan xodim tashkilotning barcha jamoalari faoliyati natijalariga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Tashkilot, bo'lim rahbarlari mutaxassislarni, xodimlarni tanlaydi va ularni joy-joyiga qo'yadi. Ijrochilarni, ishlab chiqarish bo'limlarining ishlarini bir-biriga muvofiqlashtiradi va xodimlar mehnatining samaradorligini ta'minlaydi.

Mutaxassislar jumlasiga muxandislar, texniklar, iqtisodchilar va boshqalar kiradi. Ular yangi va takomillashtirilgan texnologik jarayonlarni, texnik va iqtisodiy me'yorlarni, shuningdek, ishlab chiqarishda zamonaviy mehnat va boshqaruv shakllari, usullarini ishlab chiqadi hamda ularni ishlab chiqarishga joriy etadi. Butun tashkilotning ish faoliyati ularning ishiga bog'liq bo'ladi.

Texnik ishlarni bajaruvchilar-hisobchilar, kotiblar, kompyuterlarda ishlaydigan operatorlar va boshqalar. Ular boshqaruv vazifasini bajarish uchun dastlabki axborotni yig'ish, ularni uzatish, qayta ishlash, har xil xujjatlarni tayyorlash va rasmiylashtirish ishlarini amalga oshiradi.

Boshqaruv mehnatining moddiy ishlab chiqarish sohasidagi ta'rifi xodimlarlar mehnati kabi unumli mehnat bo'lib, bu ish bilan band bo'lgan xodimlarga, mehnat jamoasining bir qismi deb qaraladi. Shuning uchun boshqaruv mehnati natijalari ishlab chiqilgan va ijro etilgan qarorlar yoki xujjatlar soni bilan emas, balki uning tashkilot yoki bo'linmaning barcha jamoalari faoliyatiga ko'rsatgan ta'siri bilan baholanadi. Qarorlarni qabul qilish va ularni amalga oshirish jarayonida boshqaruv apparati turli ishlab chiqarish bo'g'inlarining kuch-g'ayratlarini birlashtiradi.

Har qanday hollarda ham boshqaruv mehnati barcha zarur boshqaruv vazifalarining eng kam harajat hamda vaqt sarf qilgan holda sifatli bajarilishini ta'minlashi kerak.

Rahbar faoliyatining harakteri turli-tumandir. Rahbar tashkilotchi, ma'mur, mutaxassis-tarbiyachi, jamoat arbobi rovida ish olib boradi. Tashkilotchi sifatida ish olib borganda u boshqaruv mehnatining ishlab chiqarishni ilmiy tashkil etish bo'yicha ega bo'lgan bilimlariga tayanadi va amalda qo'llaydi. Boshqaruv va ishlab chiqarishni uyushtirish jarayonida ro'yobga chiqqan masalalar o'z vaqtida hal etilmasa, u tezda yuqori bo'g'in rahbarlarga yoki tashkilot rahbariga yetib boradi. Shuning uchun rahbar bo'linmani, jamoani boshqarganda mehnatni

yuqori darajali ilmiy asosda uyushtirishga katta ahamiyat beradi. Chunki o'z vaqtida xal qilinmagan har bir muammolar uchun u tashkilot rahbariga javob beradi.

Jamoa oldiga qo'yilgan maqsadni bajarish uchun yunaltirilgan tashkilotchilik ishini rahbar o'zining ijodiy ishi, ya'ni maqsadga muvofiq qarorlarni tanlash bilan birga qo'shib olib boradi.

Boshqaruvchi sifatida rahbar o'z ko'l ostidagilariga huquqiy mezonlarga rioya qilgan holda ma'muriy usulda ta'sir ko'rsatishdan foydalanadi. Rahbarning o'zi mutaxassis bo'lishi, o'z xodimi oldiga faqat vazifalarni yuklash bilan qanoatlanmasdan, balki masalalarning qanday usulda hal qilish yo'llarini bilishi zarur.

Rahbar tarbiyachi, ustozsifatida o'z xodimlarini irodali, kamtar qilib, baynalmilallik, vatanparvarlik ruhida tarbiyalaydi. Jamoa arbobi sifatida o'zining ishini kasaba uyushma qo'mitasi va boshqa jamoat tashkilotlari bilan birgalikda olib boradi, muhim madaniy-tarbiyaviy va boshqa tadbirlarni ishlab chiqadi, shuningdek, saylov idoralarida katnashadi.

Shunday qilib bir xil faoliyat bilan shug'ullanadigan, ma'lum mansab vazifasini bajaradigan rahbarning mehnatini oddiy mutaxassisning mehnati bilan bir xil deb hisoblab bo'lmaydi. Chunki rahbar bajaradigan ish serqirra va turli-tumandir.

Rahbarning mehnatini faqat aqliy mehnat desak, u yetarli bo'lmaydi. Rahbar har xil ma'muriy-tashqiliy echimlarni qidirish jarayonida muxandis-texnik xodimlar, ixtirochilar bilan birga ijodiy mehnat bilan ham shug'ullanadi.

Rahbar tarbiyaviy ishlarni amalga oshirganda uning pedagoglik faoliyati namoyon bo'ladi.

Odatda rahbarlar har xil mehnatni ketma-ket bajarmasdan, balki parallel ravishda bajaradilar. Bu rahbarning tashkilotchilik, tarbiyaviy va boshqa ishlarini birga olib borganida ko'rinib turadi. Rahbar mehnatining mazmunini aniqlash uning har qaysi turdagi faoliyati mazmunini tahlil qilishdan kelib chiqadi.

Rahbarning ma'muriy-tashqiliy va tarbiyaviy faoliyati bilan bog'liq bo'lgan ishni turt turga bo'lish mumkin:

1. Xizmatchi – bu og'zaki axborotni qabul qilish va uzatishni bildiradi.
2. Boshqaruvchi - qarorlarni ijrochilarga yetkazish.
3. Muvofiklashtiruvchi - boshqaruv obyektining tarkibiy qismlarini bir-biri bilan uzviy bog'lash.



4. **Nazorat-baholovchi** - qarorlarning ijrosini nazorat qilish jamoa va uning a'zolari ishiga baho berish, rag'batlantirish va jazolash.

Boshqaruv obyekti bo'lgan korxonalar (sex, uchastka)larning oldiga kuyilgan vazifalarni o'z vaqtida bajarilishida eng muhim masalalarni tayyorlashda va ularni zudlik bilan xal etishda, zarur qarorlarni qabul qilishda rahbarning ijodiy bilimi alohida ahamiyatga egadir.

Bu yechimlar ko'rilayotgan masalalarga, savollarga ko'ra texnik, tashqiliy-iqtisodiy va boshqa harakterlarga ega bo'lishi mumkin.

Masalalarni yechish yo'lini kidirib topish ikki xil- analitik va konstruktiv jarayonlardan iborat.

Birinchisi – axborot olish, uni bilish, tushunish, o'kish, masalan, xujjatlar, adabiyotlar va u yoki bu obyekt hamda jarayonlar bilan bevosita tanishib chikish.

Ikkinchisi - o'tkazilgan tahlilga asosan zarur qarorlarni ishlab chiqish va qabul etish.

Rahbar ishining mazmuni, uning ishlab chiqarish jamoasini boshqarishda bajaradigan vazifasi bilan aniqlanadi.

Rahbar bevosita ishlab chiqarishni tayyorlash va unga xizmat ko'rsatish, korxonani yuqori sifatli xom ashyo bilan ta'minlash, ishlab chiqarishni tezkor boshqarish va uni muvofiklashtirish, moliyaviy vositalar bilan ta'minlash, jamoaning ijtimoiy rivojlanishini boshqarish va boshqalar bilan bog'liq bo'lgan ishlarni bajarishda ishtirok etadi.

Rahbarning faoliyati – bu rahbarlik vazifasini amalga oshirish asosida ishlab chiqarish va mehnat jamoalariga maqsadli rahbarlik qilish jarayonidan iborat bo'lib, davlat mehnat jamoalarini va ishchi shaxsni yagona maqsadga erishishini ta'minlashdir.

Rahbarlikning umumiy vazifalari – rejalashtirish, uyushtirish, tartibga solish, nazorat va hisob-kitob qilishdir.

**Rejalashtirish.** Bu boshqaruv obyektini rivojlantirish uchun uning maqsadini aniqlash va unga rishish uchun zarur vositalarni hamda rejali ish harakatlarini tuzishdir. U o'z ichiga boshqaruv obyektlarining kelajakda rivojlanishini bashorat qilish va uni zamonaviylashtirish ishlarini oladi.

**Uyushtirish.** Bu ishlab chiqarish obyekti va boshqaruv tizimini tanlash, ularni tuzish va tizimning tuzilishi birliklari orasidagi nisbatini va ularning o'zaro munosabatlarini aniqlashdan iborat.

**Tartibga solish.** Bu boshqaruv obyekti ishlash jarayonida reja topshiriklaridan chetga chikish hollarini bartaraf etish uchun tizimning har xil bug'inlari orasidagi zarur nisbatni ushlab turishga karatilgan.

Nazorat - baholovchi ishlab chiqarish jarayonining borishini kuzatish va uning rivojlanishining ishlab chiqilgan rejaga muvofiqligini tekshirishdan iboratdir.

Hisob-kitob qilish, ya'ni reja ko'rsatkichlarining bajarilishini tekshirish. Hisob yakuniy axborotni to'plashga va uni tahlil qilishga yordam beradi. SHuningdek, u axborot manбайдan foydalanib, tizimning kelajakdagi harakat dasturini ishlab chikishga imkon yaratadi. Bu vazifalarning mohiyati va ulardan to'g'ri foydalanish mehnat jamoalariga muvaffakiyatli rahbarlik qilishning garovidir.

Har qanday boshqaruv tizimi korxonaga, sex, bo'lim bir-biri bilan uzviy boglangan obyekt va subyektdan tashkil topgan bo'ladi. Rahbar — yakka boshchi sifatida subyektni bevosita boshqarishda o'z qo'l ostidagilar faoliyati uchun yuqori rahbarlar oldida javobgar shaxsdir.

Rahbarning tutgan o'rni va roli korxonaning boshqaruv tizimidagi vazifasining turiga bog'liq bo'ladi. Bu belgiga ko'ra rahbarlik muntazam va funksional turlarga bo'linadi.

Birinchisiga ustalar, katta ustalar, uchastka boshliqlari, sex boshliqlari, ishlab chiqarish rahbarlari, korxonaga direktorlari, birlashmalarning bosh direktorlari kiradi.

Ikkinchisiga — funksional tuzilishlarning bo'limlari va xizmatlari kiradi. Masalan, iqtisodiy-rejalashtirish bo'limi, mehnatni, ish haqini tashkil qilish bo'limi, bosh mexanika, energetika bo'limi va boshqa bo'limlar shular jumlasidandir.

Muntazam ishlaydigan rahbarlar vazifasiga korxonaga yoki uning bo'linmalari oldiga kuyilgan topshiriklarni muvaffakiyatli bajarish uchun uning ixtiyoridagi barcha resurslar majmuasiga har tomonlama muvofiklashtirilgan holda ta'sir etish kiradi. Shuning uchun muntazam rahbarlikning qarorlari dasturiy xususiyatga ega bo'lib, funksional rahbarlikdan farqi shuki, ular qabul qiladigan qarorlar faqat muntazam rahbarlik roziligiga asosan kuchga kiradi.

Rahbarning ishlab chiqarishda egallagan joyi va roli boshqaruv darajasiga bog'liq. Rahbarlikning harakteri boshqaruvning turli darajalarida har xildir.

Shunday qilib, korxonaga, birlashma miqyosida boshqaruv oliy darajali boshqaruv bo'lib, korxonaga, birlashma rejalarini va ishlarini uyushtirish bo'yicha rahbarlikni amalga oshiradi.

Ishlab chiqarish bo'limlari va sexlarini boshqarish o'rtacha darajadagi boshqarishga kiradi. Bunda korxonaga direktori tomonidan

sexga belgilangan rejalarni, topshiriklarni bajarish bo'yicha tezkor rahbarlik ta'minlanadi.

Pastki darajadagi boshqaruvga ishlab chiqarish uchastkalarini boshqarish kiradi. Bunda ishlab chiqarish jarayonlarini bajarish bo'yicha bevosita ishchilarga rahbarlik qilinadi. Demak, barcha darajalarda ma'lum vazifalar xal qilinadi. Korxonada faoliyatiga taalluqli istiqbol qarorlar, muhim masalalar, muammolar oliy darajadagi rahbarlikda ko'riladi. Ishlab chiqarishga taalluqli muayyan muammolar esa pastki va o'rta darajalarda xal qilinadi.

Rahbar mehnatining mazmuni va harakteri uning ishlab chiqarishda tutgan o'rni va roli bilan belgilanadi. Lekin u korxonada, sex, uchastkaning boshqaruv tuzilishi bilan uzviy bog'liq bo'ladi. Bunday hol funksional boshqaruv apparati mavjud bo'lgan korxonalarining direktorlari va ularning muovnlari, ishlab chiqarish va sex rahbarlariga xosdir.

Boshlang'ich ishlab chiqarish jamoalari rahbari mehnatining mazmuni uning tutgan o'rni va roli, shuningdek rahbarning vazifasi, huquqi, burchi, mas'uliyati bilan anivdanadi.

Boshlang'ich jamoani boshqarish jarayonida rahbarlar o'z lavozimlariga mos qonun-qoida, nizom, yuriqnoma va boshqa xujjatlardan foydalanadilar. Mashinasozlik korxonalarida boshlang'ich jamoalarning uchastka va bo'limlarini usta va katta usta boshqaradi. Koidaga asosan bularning ishi, vazifasi aniq, bir-biridan chegaralangan bo'lishi shart. Lekin ba'zi bir paytlarda ishlab chiqarishda usta va katta ustaning vazifalari aniq chegaralanmaganligi sababli ma'lum chalkashliklarning kelib chiqishiga sabab bo'ladi. Masalan, katta usta, kichik ustaning ishiga aralashib, bevosita ishchilarga buyruq berishi, bundan ishchilar taajjublanib kimning topshirig'ini bajarishni bilmasdan, natijada berilgan topshiriklar o'z vaqtida bajarilmasligi mumkin. Bu esa ishlab chiqarishga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Ustaning vazifasi o'z qo'li ostidagi ishchilarga bevosita topshirik berish va uni vaqtida bajarilishini talab qilishdan iborat. Katta ustaning vazifasi esa o'z bo'limidagi ustalarni boshqarish va ularning ishini muvofiqlashtirishdir. SHuning uchun har bir rahbar o'zining vazifasini to'liq, chegaradan chiqmasdan, xalol va vijdonan bajarishi shart. SHundagina ishlab chiqarishda rahbarlar ko'zlagan maqsadlariga erishishi mumkin.

Ba'zi bir jamoa rahbarlari faqat bugungi ishlab chiqarish ko'rsatkichlarini yaxshilash ustida bosh qotiradilar, lekin ishlab chiqarishning kelajak natijalari ularni qiziqitirmaydi. Rahbarlar shuni

yaxshi bilishi zarurki, agar ishlab chiqarishning kelajak muammolariga o'z vaqtida ahamiyat berilmasa, unda hozirgi vaqtda sexlarda, uchastkalarda yaxshi iqtisodiy ko'rsatkichlarga erishish mumkin bo'lmaydi. SHuning uchun ishlab chiqarishda usta, sex boshlig'i va boshqa rahbarlar istikboldagi muammolarni, ilg'or mehnat usullarini qidirib topishi, ixtirochilik ishlarini ishlab chiqishi va ularni joriy qilishi, ishchilar malakasini, bilim saviyasini ko'tarishni yaxshi bilishi va uni amalga oshirishi kerak. SHuningdek, rahbar xodimlar o'zlarining xususiy malakasini oshirib turishi, bozor munosabatlarini yaxshi tushunishi, iqtisodiy bilim darajasini kutarishi zarur. Faqat shundagina ishlab chiqarish jamoalarini samarali boshqarish ishlari yaxshi yo'lga qo'yilgan deb ishonch xosil qilish mumkin bo'ladi.

## **15.2. Boshqaruv xodimlarining professionalizm tamoyillari va funksiyalari**

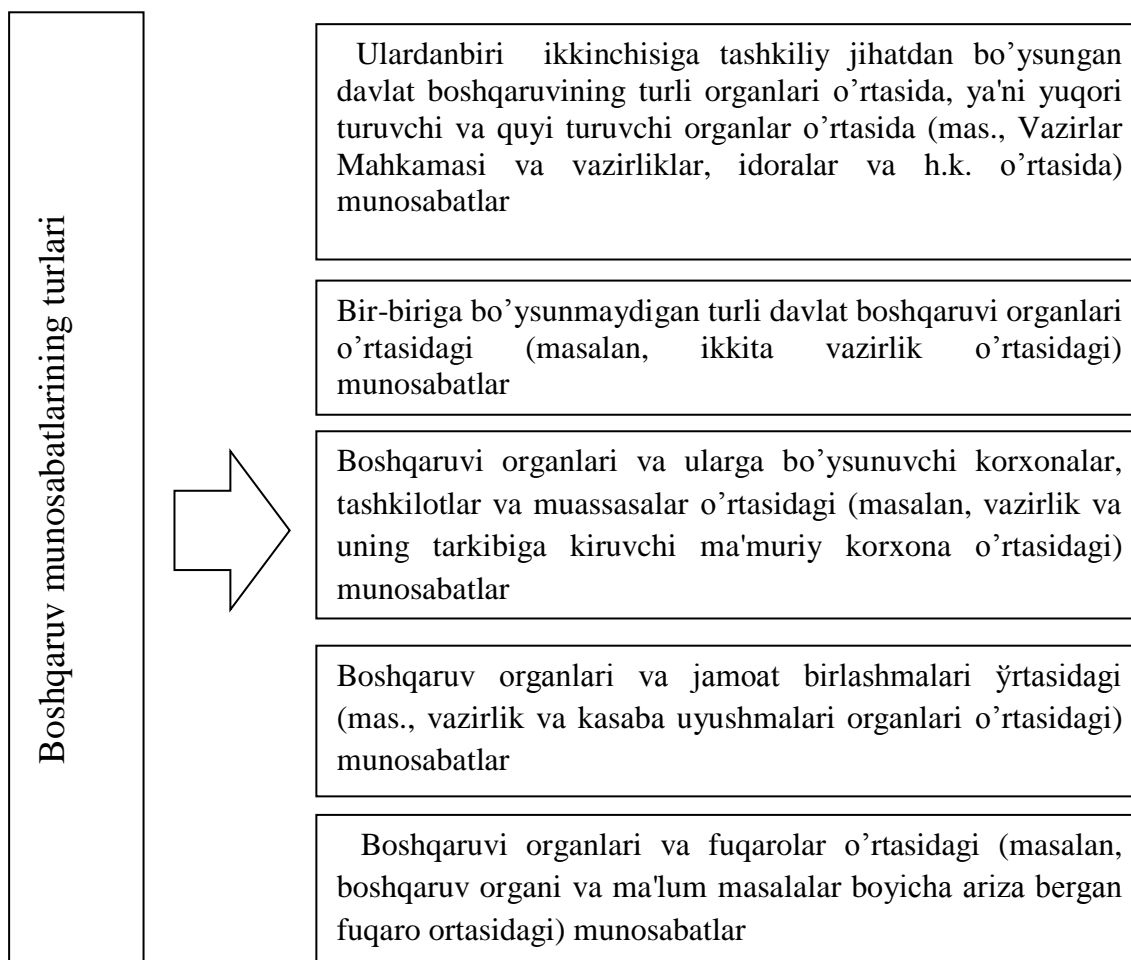
Boshqaruv xodimlarining professionalizmi tamoyili quyidagilarni nazarda tutadi:

- xodimlarning omilkorligi, ya'ni ular ishlashni bilishi, ularning kerakli ma'lumotga, ish staji va ko'nikmalariga egaligi, shuningdek muntazam ravishda malakani oshirish;
- funksiyalar, operatsiyalarni muntazam bajarish, rasmiylashtirish, ishlarni hal etish, xizmat munosabatlarining barqarorligi, bu xodimga o'zi oldida turgan muammolarni chuqur bilish, rahbarlikning zarur usullarini egallash imkonini beradi;
- boshqaruv xodimlarining o'z mehnati uchun oldindan belgilangan miqdordan past bo'lmagan miqdorda muntazam haq olishi;
- boshqaruv xodimlarining siyosiy jihatdan holisligi, bu shuni anglatadiki, boshqaruv xodimi qonunga muvofiq ravishda harakat qilishi lozim, o'zining xizmat mavqeidan alohida siyosiy partiyalar, ijtimoiy harakatlar va hokazolarning manfaatlari yo'lida foydalanishga haqli emas<sup>10</sup>;
- boshqaruv xodimining to'g'riligi, bu shuni anglatadiki, partiyaviy yoki boshqa qiziqishlaridan qat'i nazar u qonunchilik, xizmat burchi doirasida harakat qilishi, insonlar bilan to'g'ri va e'tiborli bo'lishi lozim.
- lavozim majburiyatlarini bajarmaganlik yoki keraksiz tarzda bajarganlik uchun, tayyorlanadigan va qabul qilinadigan qarorlar uchun javobgarlik.

---

<sup>10</sup> Брабан Г. Французское административное право. М. - 2005. –325-327-б.

- Boshqaruv amaliyotining umumiy tahlili boshqaruv munosabatlarini xillarga ajratish va ularni quyidagi ko‘rinishda taqdim etish imkonini beradi (15.1-rasm).



**15.1-rasm. Boshqaruv munosabatlarining turlari**

Shuningdek, ilmiy adabiyotlarda keltiriladigan boshqaruvning o‘ziga xos funksiyalariga taalluqli quyidagi misollarga e’tiborni qaratish zarur: moliyalash, soliq solish, litsenziyalash, mehnati va ish haqini tartibga solish, kreditlash, davlat xizmati sohasidagi ilmiy tadqiqotlarni tashkil etish va muvofiqlashtirish; davlat xizmati organlari va muassasalari uchun xodimlar soni, moddiy xarajatlari va mehnat sarflari normativlarini ishlab chiqish va joriy etish; davlat apparatini saqlab turish uchun moliyaviy va boshqa moddiy xarajatlarni asoslash va h.k.

Davlat mustaqilligi qo‘lga kiritilgach, bozor islohotlarining amalga oshirilishi sharoitida davlat xizmatining asosiy funksiyasi, mamlakat olimlarining fikriga ko‘ra, jamiyatga xizmat qilish, davlat va jamiyatning, davlat va uning fuqarolarining barqaror aloqalarini

ta'minlash, o'z faoliyatida demokratik tamoyillarni amalga oshirish, fuqarolik jamiyatini qurish uchun shart-sharoitlarni kengaytirish, fuqarolarning jamoat institutlarini boshqarish funksiyalarini amalga oshirishdan iborat<sup>11</sup>.

Umumiy va o'ziga xos funksiyalar doirasida boshqaruv organlariga xizmat ko'rsatishga mo'ljallangan «boshqaruv xizmatining yordamchi funksiyalari» (ish yuritish, moddiy-texnika ta'minoti, yuridik xizmat ko'rsatish va h.k.)ga ham e'tibor qaratish lozim. Shunday qilib, boshqaruv murakkab va yaxlit tizim sifatida faoliyat ko'rsatadi.

Davlat xodimlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish tizimini tashkil etish davlat apparatini zarur kadrlar bilan ta'minlash uchun asos hisoblanadi. Bu yerda davlat xizmatchilarini uzluksiz rivojlantirish tizimi alohida ahamitga ega. Bugungi kunda faqat bir narsadan dalolat beruvchi ko'plab ma'lumotlar (ilmiy bilimning o'sish sur'atlari, texnologiyalarni yangilash dinamikasi, axborot «portlashi» va h.k.) mavjud: faqat vaqt bilan hamnafas tarzda etilish (ortda qolmaslik) uchun inson butun hayoti mobaynida intellektual nuqtai nazardan rivojlanishi lozim. Bunday tizimni unsurlarning kamida uchta guruhi tashkil etadi:

– xizmat qilish joyidagi boshqaruv organi jamoasining rolini shakllantiruvchi;

– har bir davlat xizmatchisining doimiy ravishda o'sishi tarkibi;

– boshqaruv xodimlarilarining xatti-harakatlari va lavozim funksiyalarining bajarilishini kuzatishda ijtimoiy fikrning ishtirok etishi.

Umuman olganda, boshqaruv xizmatida uni murakkab tizim sifatida boshqarish texnologiyalarini ishlab chiqishga alohida o'rin beriladi. U ko'p maqsadli xususiyatga ega bo'lib, lekin bizni mazkur holatda faqat uning asosiy maqsadi – davlat apparati tuzilmalari barcha vakolatlarining bajarilishini ta'minlash masalasi qiziqtiradi. Boshqaruv xizmati tomonidan ko'p sonli va turli vazifalarning bajarilishi uning tarkibiy tabaqalanishini va professional davlat-xizmat faoliyatining turlari bo'yicha ixtisoslashuvini asoslash hisoblanadi.

Boshqaruv organi davlat vazifalari va funksiyalarini bajarish faoliyati sifatida turli tashkiliy tuzilmaga ega bo'lgan davlat organlarida mavjud bo'ladi. Bir qator mutaxassislar tomonidan boshqaruvning turlarini aniqlashdagi yondashuvlarni birxillashtirishga urinib

---

<sup>11</sup> Абдурахмонов К.Х. ва бошқалар. Давлат хизмати персоналини бошқариш. – Т.: “Академия”. – 2002. –186 б.

ko‘rilmogda, lekin ular hozircha umumiy nuqtai nazarga kelishmaganlar. Boshqaruv organini kasblari davlatning topshirig‘iga ko‘ra va uning nomidan davlatning maqsadlari va funksiyalarini amalga oshirish faoliyatidan iborat bo‘lgan insonlar, ya’ni boshqaruv xodimlari bilan davlat o‘rtasidagi munosabatlarni o‘rnatuvchi va tartibga soluvchi alohida davlat-huquqiy va ijtimoiy institut sifatida ko‘rib chiqish mazmuniy nuqtai nazardan eng to‘g‘ri hisoblanadi<sup>12</sup>. SHunday qilib, aytish mumkinki, boshqaruv organlarining butun kadrlar va shaxsiy tarkibini boshqaruv xodimlari tashkil qiladi, ularining davlat organlarining vakolatlari ijro etilishini ta’minlash bo‘yicha kasbiy faoliyati esa boshqaruv xizmati deb nomlanadi.

Umuman olganda, respublikada amalga oshirilayotgan islohotlar sharoitida zamonaviy demokratik davlatda boshqaruv xodimlarning lavozimi majburiyatlari va vakolatlarini ijro etishdagi amaliy va professional ishtirokini o‘zida namoyon etadi. Bunda «ijro etish» so‘zi shunchaki yo unga ajratilgan vaqt bilan, yoki o‘qib chiqilgan, tayyorlangan yoxud imzolangan hujjatlar soni bilan o‘lchanadigan ishni emas, balki davlat va jamiyat, davlat organi va uning tasarrufidagi boshqariladigan obyektlar o‘rtasidagi, shuningdek boshqaruv xodimlari va fuqarolar o‘rtasidagi o‘zaro boshqaruv munosabatlarning shakllanishini anglatadi.

Bularning barchasi umuman boshqaruv xodimlarini, shu jumladan boshqaruv xodimlarini mehnatini tashkil etish va takomillashtirish masalalarini yanada chuqurroq o‘rganib chiqishni talab etadi.

### **15.3. Boshqaruv xodimlarining mehnatini tashkil qilish yo‘nalishlari**

Boshqaruv tizimida boshqaruv xodimlarining faoliyati muhim o‘rin egallaydi. Bu esa o‘z harakteri bo‘yicha - siyosiy va klassik faoliyatdir. Rahbar davlat ko‘rsatmalarini ruyobga chiqaradi, u xo‘jalik tizimida davlatning vaqili hisoblanadi. Boshqacha qilib aytganda, xakikiy rahbar — ushbu jamoaning ilg‘or kishisi bo‘lib, u o‘z korxonaga va tashkilotining foydasini ko‘zlovchi va uning sha‘nini himoya kiluvchi shaxsdir.

Rahbar o‘zining boshqaruv apparatiga, kasaba tashkilotiga suyangan holda va ularning yordami asosida faoliyatini davlat tomonidan belgilangan reja topshiriqlarini bajarishga yo‘naltiradi.

---

<sup>12</sup> Государственная служба: организация, кадры, управление. - М.: Луч. - 2014; Кадровое обеспечение государственной службы /Игнатов В.Г., Суменов В.А. и др. Ростов-н/Д.:Литера-Д 2014; Мальцев В.А. ва б.

Rahbarning boshqa xodimlardan farqi uning boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, joriy qilish va ularning bajarilishini nazorat qilishdan iborat.

Boshqaruvning murakkablashuvi rahbar xodimning roli va mas'uliyatni oshirmoqda. Bu esa ularning kasb qobiliyati tayyorgarligini ko'taradi.

Rahbar lavozimiga mutaxassisligi bo'yicha kamida oliy va o'rta maxsus ma'lumotga ega bo'lgan va bu ishga ma'lum qobiliyat ko'rsatgan shaxslargina tayinlanmog'i kerak. Hech kim rahbar bo'lib tug'ilmaydi, faqat o'zining sitqidildan qilgan mehnati va uning samarali natijalari bilan shaxs o'zining rahbarlikka loyiq xususiyatini namoyon qiladi.

Rahbar mehnatining muhim omili — qaror qabul qilish va uni bajarishda har xil boshqaruv apparati bo'g'inlari harakatini to'g'ri yo'nalishga solishdan iborat. Bu esa undan samarasiz ishlovchi uchastkalariga alohida ahamiyat berishni talab qiladi.

Rahbarning mehnat faoliyati asosan uchta yunalishdan tashkil topgan: texnik-iqtisodiy, ijtimoiy-tarbiyaviy hamda tashkiliy boshqaruvdir. Rahbar texnik-iqtisodiy va ijtimoiy-tarbiyaviy muammolarni ma'muriy-boshqaruv faoliyati davrida xal qiladi. Ana shu faoliyat rahbar mehnatining asosiy mezoni hisoblanadi.

Rahbar boshqaruv apparati ishini tashkil qiladi va u orkali ishlab chiqarish jamoasiga ta'sir ko'rsatadi. Shu bilan bir katorada har bir rahbar o'z ishini to'g'ri tashkil qila olishi kerak.

Rahbar mehnatining samaradorligi uning o'z mehnatini to'g'ri tashkil qilishidadir. Rahbar mehnatini maqsadga muvofiq tashkil qilish uning o'z vazifalarini va mehnati tarkibini mukammal bilishiga bog'liqdir. Ana shunda unga o'z mehnatini takomillangirish imkoniyati tug'iladi.

Rahbar mehnatining muvaffakiyatlari uning faoliyatining boshqaruv jarayonida to'g'ri yo'nalishlarni tanlashiga bog'liq. Agar rahbar asosiy yunalishlardan chetlansa, unda u muhim ishlab chiqarishga oid masalalarni unutishi mumkin. Bu esa uz navbatida turli muammolarni keltirib chiqarishi tabiiy holdir.

Ba'zi bir rahbarlarning ish kuni tartibidan tashqari doimiy ishlar bilan band bo'lishi sababli o'z ustida ishlashiga, oilada bo'lishiga va dam olishga vaqti kolmaydi. Bu kamchilikni bartaraf qilish uchun ba'zi vazifalarni o'zining yordamchi va o'rinbosarlariga topshirsagina rahbar



uchun o'z mehnatini maqsadga muvofiq tashkil qilish imkoniyati tug'iladi.

Rahbar mehnatini tashkil qilishning quyidagi yo'nalishlari mavjud:

1. Rahbarning ish vaqtini taqsimlash. Ish vaqtini maqsadga muvofiq tashkil qilish rahbar mehnatini takomillashtirishning asosiy omilidir. Bunda asosan ishga sarf qilinadigan vaqt tahlil qilinadi.

Bunday tahlilni tez-tez takrorlab turish ijobiy samara keltiradi. Ish kuni, ish xaftasi, o'n kunlik, oy va yillar tahlil asosi bo'ladi. Kundalik tahlil natijalarini rahbarning o'zi nazorat qilib turishi lozim. Bir necha tahlillar o'tkazilgandan keyin rahbar uchun. manzara oydinlashib, aniq ma'lumotlar olinadi. Rahbar bu ma'lumotlar asosida ish vaqtdan kanchalik to'g'ri foydalanayotganligini, asosiy ishlar uchun sarf qilinayotgan vaqti va ularning me'yorini aniqlaydi. Tahlil natijasiga ko'ra bajarilayotgan ishlar uning vazifasi doirasiga tegishli yoki tegishli emasligini ham aniqlashi mumkin. Bu natijalar rahbarning ish vaqtini to'g'ri va unumli bo'lishiga xizmat qiladi.

Rahbarning ish vaqtini tashkil qilish uning mavzulari ruyxatini tuzishdan boshlanadi. Bu rahbar bajaradigan ishlarni o'z ichiga oladi:

2. Rahbarning xizmat yuzasidan xodimlar bilan uchrashuvlari.

Bunday uchrashuvlar boshqaruv ishining bir qismi hisoblanadi. Bu vaqtda rahbar xuzuriga boshqa kishilarning maqsadga nomuvofik ishlar bilan tez-tez kirib turishi uning ish faoliyatiga putur yetkazishi, rahbar xodim bilan ko'zda tutilgan suhbatni o'tkaza olmasligi, xodim esa ko'nglidagi fikrini to'liq bayon qila olmasligi mumkin.

Xodimlarning rahbar xuzuriga kirib-chiqishini maxsus jadval orqali tashkil qilish maqsadga muvofik keladi.

3. Rahbarning xodimlar bilan suhbatlashishi.

Ish yuzasidan uchrashuvlar oralig'ida rahbarning o'z xodimlari bilan suhbatlashib turishi muhim ahamiyatga ega. Suhbatlarning mazmuni, vazifasi va natijasi har xil bo'lishi mumkin. Masalan, ma'lumot olish yoki berish, xodimlar bilan tanishish, ularga vazifa berish va shu kabilar. Suhbat xodimlarni ishga qabul qilishda va odatdagi ma'muriy jarayon davrida ham o'tkaziladi.

Suhbatlarni ma'noli, madaniyatli va kerakli mavzuda o'tkazish ham rahbarning malakasidan darak beradi.

Suhbatni reja asosida tuzish kerak. Birinchi navbatda, suhbatning vazifasini (mehnat intizomini mustaxkamlash, unumdorlikni oshirish, ragbatlantirish va hokazo), suhbatni olib borish usulini (nimadan

boshlash, nimalarni gapirish va xokazo) va uni o'tkazish vaqtini aniqlash maqsadga muvofik bo'ladi.

4. Kichik majlis (yigilish) o'tkazish va unda so'zga chiqish. Rahbar faoliyatida ishlab chiqarishga oid har xil yig'ilishlar o'tkazish va o'tkazilayotganlarida ishtirok etish katta ahamiyatga ega. Bunday yig'ilishlar rahbar ishining samaradorligini oshiradi. Yig'ilish mavzusi va maqsadiga qarab qatnashuvchilar doirasi aniqlanadi.

Yig'ilishda rahbar ma'ruza qilishi yoki so'zga chiqishi mumkin. Shuning uchun u yaxshi tayyorgarlik ko'rishi, notiqlik san'atiga ega bo'lishi, o'z xodimlariga so'zga chiqishdan maqsadini tushuntira olishi kerak. Har qanday yig'ilishdan so'ng uning ishini tahlil qilish samaralidir. Bunda maqsadga kay darajada erishilgani ma'lum bo'ladi.

5. Axborot va texnik vositalar. Rahbar faoliyatining asosini odamlar bilan ishlash tashkil qiladi. Ammo u barcha xujjatlardan va texnik vositalardan samarali foydalanishi zarur. Korxonaga kelib tushuvchi va undan chikuvchi xujjatlarning aniq ruyxati bo'lishi kerak. Kotiba xujjatlar ro'yxatini aniq yo'lga qo'ygan bo'lsa hech qachon hech narsa yo'qolmaydi, hamma javob va yechimtalab xujjatlar o'z vaqtida bajariladi. Yana shuni eslatib o'tish kerakki, tezda bajarilishi zarur bo'lgan xujjatlar alohida ro'yxatda bo'lishi kerak.

Texnik vositalar orasida telefon va boshqa turdagi aloqa vositalari katta ahamiyatga ega. Shuning uchun bunday vosita bilan ishlash usulini aniq tahlil qilish zarur.

Telefon orqali gaplashish usulini ham takomillashtirish talab qilinadi. Agar rahbarga favqulodda ko'ng'irok qilinganda so'zlashuv vaqti uch minutdan ortmasligi kerak, oldindan kelishilgan taqdirda ham telefon orqali so'zlashuv davri uzayib ketmasligi lozim. Amalda ikki ko'ng'irok tizimi tez-tez qo'llaniladi. Birinchi ko'ng'irokda so'zlashuv vaqti mavzusi va davri kelishiladi, ikkinchisida esa tez-tez va aniq gaplashiladi. Agar telefon orqali so'zlashuv cho'zilib ketadigan bo'lsa, unda uchrashuv tashkil qilish maqsadga muvofiq bo'ladi.

Rahbar ishini videoselektor va sirkulyar aloqa tizimi biroz yengillashtiradi, chunki bunda bir necha xodim bilan bir vaqtda gaplashish mumkin bo'ladi.

Rahbar ishining samaradorligi uning o'z mehnatini tashkil qilishiga kup jihatdan bog'liqdir. Malakasi yuqori rahbarlarning ish tajribasi shuni ko'rsatadiki, ular faoliyatidagi yutuqlar vazifalarni muvaffakiyat bilan ado qilish va xodimlar qo'nimsizligini bartaraf eta bilish bilan bevosita bog'liq. Shaxsiy vazifalarini aniq bilish va o'z vakolatlarining bir

qismini ko‘l ostidagi xodimlarga topshirib kuyish rahbar maxoratidan darak beradi.

Vaqtни rejalashtirish, ko‘l ostidaga kishilar bilan zarur muloqotni tashkil qilish, axborot va xujjatlar bilan ishlay bilish rahbar xodim faoliyatini aniq tashkil etilishining muhim sohasidir.

Yillik, choraklik, oylik va xaftalik ish rejalarini to‘g‘ri ishlab chikish rahbarning ish vaqtini maqsadga muvofiq taqsimlash imkonini yaratadi. Turli darajadagi rahbarlarning ish rejaları oldindan kelishib olingan holda tuzilgan bo‘lishi lozim. Bunda, birinchi navbatda, eng yuqori lavozimli rahbarlarning ish rejasi ishlab chiqilishi zarur.

Rahbarning ish vaqti kandy maqsadlarga sarflanayotganini vaqti-vaqti bilan tahlil qilib turilsa o‘z samarasini ko‘rsatadi. SHunday tahlil asosida ishlarning mavzulari ishlab chiqiladi hamda ularni bajarishga sarflanadigan vaqtning taxminiy me‘yorlari belgilanadi.

Rahbarning yillik ish rejasi. Bu reja bir yil davomida bajarilishi lozim bo‘lgan ishlarni o‘z ichiga oladi. Ular tarkibiga quyidagilar kiradi.

- yillik hisobot xujjati;
- yillik buyurtmalar;
- kelgusi yil rejasi;
- yil mobaynida bajariladigan ishlar muddati;
- yil davomida o‘tkaziladigan majlis va yig‘ilishlar muddati;
- tashkilot jamoasining an‘analarini o‘tkazish muddati va hokazo.

Bu ishlarga ajratilgan vaqt ba‘zida tahminiy bo‘lishi ham mumkin. Shuning uchun ularga yil davomida aniqlik kiritib turiladi.

Rahbarning oylik ish rejasi. Bu reja oy davomida bajariladigan ishlardan iborat bo‘lib, unga quyidagilar kiradi:

— davlat va tarmoq xajmidagi hisobot ishlari va buyurtmalar bajarilishining nazorati;

— korxonа mikyosida ma‘muriyat va jamoat tashkilotlari tomonidan qabul qilingan qarorlarning bajarilishini tekshirib borish.

— o‘z ko‘l ostidagi bo‘limlarning ish natijalarini tahlil qilish va xulosa chiqarish.

Bu yerda oyning to‘rtta xaftasida ish bilan bandlik bir xilmi yoki har xilligiga ahamiyat berish zarur. Rahbar xodimning asosiy vazifasi oylik ish xajmi xaftalar o‘rtasida to‘g‘ri taqsimlanishiga erishishdan iboratdir.

Rahbarning xaftalik ish rejasi. Bu eng murakkab reja hisoblanadi. Bu rejada zarur masalalar yaxshi o‘ylab, fikrlab ko‘riladi. Xafta davomida bajariladigan ishlar mikdori juda ko‘p, jumladan: vazirlnk va ijrokomlar chakirigidan tortib to xodimlarni shaxsiy masalalar bo‘yicha

qabul qilish va xujjatlar bilan ishlash. Bunday xajmi katta ishda tartib va intizom oʻrnatish uchun rahbarning ish vaqtini ikkita asosiy guruxga boʻlish mumkin:

- a) ish bilan band vaqti;
- b) ishdan boʻsh vaqti.

Rahbarning ish bilan band vaqti oʻz navbatida yana ikki turga boʻlinadi: ish bilan mutloq va shartli bandlik.

Mutloq band boʻlinadigan ish vaqtiga quyidagilar kiradi:

— nonushta vaqti, dispetcherlik soati, direktor xonasida oʻtkaziladigan haftalik yigʻilishlarda katnashish, baʼzi bir xayʼat ishlarida ishtirok etish, xodimlarni shaxsiy masalalar boʻyicha qabul qilish va xokazolar.

Shartli bandlik vaqtiga korxonada yoki shahar idoralari yigʻilishlarida ishtirok etish zarur boʻlgan ish soatlari kiradi. Shuning uchun rahbar shahar idora tashkilotlari yigʻilishi va majlislarida ishtirok qilish zarur boʻlgan kun va soatlarni oldindan belgilashi zarur. Shartli bandlik ish vaqti davrida hech qanday yigʻilish va ish yuzasidan uchrashuvlar oʻtkazilmaydi hamda qaerga chaqirsalar ham rahbar u vaqtdan shaxsiy boʻsh vaqt oʻrnida foydalansa boʻladi. Bunday ish vaqtini yana ikki kismga boʻlish mumkin: cheklangan va shaxsiy boʻsh vaqt.

Rahbarning cheklangan boʻsh vaqti. Har bir rahbar oʻz koʻl ostidagi xodimlar uchun aniq kun tartibini oʻrnatishi kerak. Shuning uchun quyidagi ishlarning bajarish vaqtini ajratishi zarur:

— ishlab chiqarish birligini va kichik boʻlimlarning umumiy majlisini oʻtkazish;

— maʼlum ish doirasidagi masalalar boʻyicha masʼul mutaxassislar yigʻilishini oʻtkazish;

— xujjat tayyorlovchi xodimlarning ishtiroki majburiy boʻlgan ish qogʻozlarini imzolash;

— boʻlimlar ishlariga taalluqli va boshqa tadbirlar uchun sarflanadigan vaqt (qisqa muddatli yigʻilish oʻtkazish, ish joylarini aylanib chiqish va xokazolar);

— xodimlarni shaxsiy masala boʻyicha qabul qilish.

Agar rahbar oʻz lavozimiga yangi tayinlangan boʻlsa, unda u dastlabki 3—4 oy davomida faqat rahbarlik vazifasini oʻrganish bilan shugʻullanishi, soʻngra oʻz ish rejasini mustaqil ravishda tuzishga kirishgani maʼqul.

## Nazorat savollari

1. Boshqaruv xodimlarining vazifalari nimalardan iborat?
2. Boshqaruv xodimlariga qanday vakolatlar beriladi?
3. Boshqaruv xodimlariga kimlar kiradi?
4. Rahbarlar mehnatini tashkil etishning mohiyati nimada?
5. Rahbarlar mehnatini tashkil etish elementlariga nimalar kiradi?
6. Boshqaruv xodimlarining professionalizm tamoyillari nimalardan iborat?
7. Boshqaruv munosabatlarining qanday turlari mavjud?
8. Rahbarning cheklangan vaqtini mohiyati nimada?

## **16-BOB. MEHNATNI BOSHQARISH TURLARI VA USULLARI**

### **16.1. Mehnatni boshqarish jarayoni va vazifalari**

Mehnatni boshqarishga jarayon sifatida qarash kerak. Mehnatni boshqarish jarayoni – bu tashkilotdagi mehnat resurslarini rahbar tomonidan o‘z maqsadlariga erishish uchun shakllantirish va foydalanish bo‘yicha uzluksiz, izchil bajariladigan, o‘zaro bog‘langan harakatlari majmuasidir. Bu harakatlarni boshqaruv vazifalari deb ataydilar. Shunday qilib, mehnatni boshqarish jarayoni barcha vazifalarning umumiy yig‘indisi bo‘ladi.

Mehnatni boshqarish vazifalari - bu boshqaruv faoliyatining nisbatan mustaqil, ixtisoslashtirilgan va ajratilgan turlaridir. Bunday deb hisoblanish uchun boshqaruv vazifasi aniq aks ettirilgan mazmunga, uni amalga oshirishning ishlab chiqilgan mexanizmiga va doirasida uning tashkiliy ajralishi yakunlanadigan ma‘lum tuzilmaga ega bo‘lish kerak. Ya‘ni, mazmun ostida aniq vazifa doirasida amalga oshirilishi kerak bo‘lgan harakat tushuniladi.

Mehnatni boshqarish jarayonida amalga oshiriladigan harakatlar va vazifalarning mazmuni tashkilotning turi (ma‘muriy, ijtimoiy, ta‘lim va h.k), uning faoliyati ko‘lami va sohalari (ishlab chiqarish, savdo, xizmatlar ko‘rsatish), boshqaruv ierarxiyasidagi darajasi (boshqaruvning yuqori, o‘rtacha yoki quyi darajasi), tashkilot ichidagi roli (ishlab chiqarish, marketing, moliya, xodimlar) va bir qator boshqa omillarga bog‘liq.

Zamonaviy tadqiqotchilar mehnatni boshqarish vazifalarining ro‘yxatini ishlab chiqqanlar: rejalashtirish, tashkil qilish, boshqarish (yoki buyruqlar berish), motivatsiya, rahbarlik, muvofiqlashtirish, nazorat, kommunikatsiyalar, tadqiqot qilish, baholash, qarorlar qabul qilish, xodimlarni tanlash, vakillilik va muzokoralar olib borish va bitimlar tuzish. Amalda mehnatni boshqarish bo‘yicha har bir ishda umumiy boshqaruv vazifalari boshqarishdan bir oz farq qiladilar.

Shunga karamasdan, mehnatni boshqarishning beshta umumiy vazifalarini ajratishni maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz:

□ rejalashtirish (maqsadlar va ularga erishish bo‘yicha harakatlar rejasini tanlash);

□ tashkil qilish (vazifalarni bo‘linmalar yoki xodimlar o‘rtasida taqsimlash va ular o‘rtasida o‘zaro hamkorlikni o‘rnatish);

□ motivatsiya (ijrochilarni rejalashtirilgan harakatlarni amalga oshirish va qo‘yilgan maqsadlarga erishishga rag‘batlantirish);

□ muvofiqlashtirish (ratsional aloqalarni o‘rnatish yo‘li bilan boshqarilayotgan tizimning har xil qismlari o‘rtasida moslik va muvofiqlikni ta‘minlaydi);

□ nazorat (haqiqiy erishish mumkin bo‘lgan yoki erishilgan natijalarni rejalashtirilganlar bilan taqqoslash).

Boshqaruvning bu umumiy vazifalari kommunikatsiyalar va qarorlar qabul qilishning bog‘lovchi jarayonlari bilan birlashtirilganlar. Bu vazifalar o‘rtasidagi o‘zaro aloqa boshqaruvning har qanday jarayoni mazmunini ko‘rsatib beruvchi doiraviy diagramma bilan taqdim etilishi mumkin.

Mehnatni rejalashtirish. Bunday rejalashtirish boshqaruv jarayonining birinchi, g‘oyatda muhim vazifasi bo‘ladi. Agar rejaviy ko‘rsatkichlar yetarlicha asoslanmagan bo‘lsalar, tashkilot keyingi bosqichlarda qanchalik yaxshi ishlanmasin, natija past bo‘ladi. Shuning uchun boshqaruvning sifati rejalashtirishning to‘g‘ri shakllantirilgan tamoyillariga bog‘liqdir.

Quyidagilar kiradi:

- obyektlarni ularning muhimligi bo‘yicha ranjirovka qilinishi;

- rejaning muvofiqligi;

- rejaning ko‘p variantlilikligi;

- ko‘rsatkichlarning iqtisodiy asoslanishi;

- strategik, taktik va joriy rejalarning izchilligi;

- rejalashtirishni avtomatlashtirilganligi;

- rejani tashqi muhitning parametrlari bilan moslashtirilganligi;

- rejaga bevosita tegishli bo‘lgan shaxslarni rejalashtirish jarayonida ishtirok etishi.

Bularga rioya qilish asoslangan rejani ishlab chiqishning majburiy sharti bo‘ladi.

“Rejalashtirish” vazifasi ko‘pincha maqsadni mo‘ljallashtirishdan boshlanadi. Gap shundaki, agar tizimning maqsadlari berilmagan, tizimning mohiyati asoslanmagan bo‘lsa, ularni belgilash, ya‘ni maqsadni mo‘ljallashtirish eng muhim vazifa bo‘ladi.

Maqsadlar – bu aniq yakuniy holatlar bo‘lib, u yoki bu subyekt (tashkilot, jamoa, inson)ning faoliyati unga erishishga qaratiladi.

Maqsadlar tashkiliy munosabatlarni belgilaydilar, ularga motivatsiya va nazorat tizimlari asoslanadilar.

Maqsadlarning ikkita asosiy turlari mavjud: uzoq muddatli va qisqa muddatli. Odatda bir yil yoki kamroq muddatda erishiladigan maqsadlar qisqa muddatli, uch yil yoki ko‘proq muddatda erishiladiganlar maqsadlar uzoq muddatli deb hisoblanadilar. Agar zaruriyat vujudga kelsa, yana oraliq (o‘rtacha muddatli) maqsadlar ham belgilanadilar.

To‘g‘ri shakllangan maqsadlarni qanoatlantirishlari kerak bo‘lgan bir necha asosiy talablar mavjud. Ular quyidagicha bo‘lishlari kerak:

- haqiqiy;
- egiluvchan;
- o‘lchanadigan, vaqtga qaratilgan;
- aniq;
- bir birlari bilan birga bo‘la oladigan;
- ta‘sirning asosiy subyektlari uchun qulay;

Boshqaruv tizimida bir necha o‘zaro bog‘langan maqsadlar mavjudligida maqsadlar tizimi (daraxti)ni qurish zaruriyati vujudga keladi. U maqsadlar ierarxiyasini, ya‘ni umumiylik, ahamiyatlilik va maqsadga erishishning izchilligi darajasi bo‘yicha joylashgan, bir biriga bo‘ysunuvchi maqsadlarning tartibga solingan majmuasini qurishdan iboratdir.

Rejalar nima qilish kerakligini ko‘rsatuvchi ro‘yxatga egalar, qo‘yilgan maqsadlarga erishish uchun zarur bo‘lgan ishni bajarishning izchilligi, resurslar va vaqtni belgilab beradilar. SHunga ko‘ra rejalashtirish quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- maqsadlar va vazifalarni belgilash;
- maqsadlarga erishish uchun strategiyalar, dasturlar va rejalarini ishlab chiqish;
- zarur resurslarni aniqlash va ularni maqsadlar va vazifalar bo‘yicha taqsimlash;
- rejalarini ularni bajarishi kerak bo‘lgan, ularni amalga oshirish uchun javobgar bo‘lgan kishilarga yetkazish.

Umuman rejalashtirish vazifasi zamonaviy tashkilotlarda uchta darajada bajariladi: strategik, taktik, operativ. Strategik rejalashtirishdan



taktik, keyinroq esa operativ (odatda bir yillik) rejalashtirish kelib chiqadi, u yetarlicha batafsil quriladi. Ushbu rejaga muvofiq tashkilot faoliyatining har bir yoʻnalishi boʻyicha faoliyatning hajmi belgilanadi. Ishchi kuchi va kapital kiritmalarni jalb qilish boʻyicha rejalar, mahsulotni ishlab chiqarish rejaları tuziladi.

Yillik reja ishlab chiqarish va sotish rejalarini choraklar va oylar boʻyicha tafsiloti bilan aniqlab beradi. Bunda har bir boʻlinma har oyda sotishlar va xarajatlar bashoratlarini aniqlab oladi va oʻz rejalarini ushbu aniqlashlar bilan moslashtiradi.

Biznes-rejalar asosan quyidagi boʻlimlarga ega boʻladilar:

- mahsulot va xizmatlar;
- marketing;
- ishlab chiqarish rejasi;
- boshqaruv va tashkil qilish;
- sarmoya va kompaniyaning yuridik shakli;
- moliyaviy reja.

Tashkil qilish mehnatni boshqarishning keyingi vazifasini tashkil qiladi. Uning vazifasi quyidagilardir:

- tashkilotni qismlarga boʻlish, umumiy boshqaruv vazifalarini boʻlinmalar va xodimlar oʻrtasida taqsimlash;
- tashkilotning tashkiliy tuzilmasini shakllantirish, uning elementlari oʻzaro hamkorligini yoʻlga qoʻyish;
- tashkilotning maʼlum tashkiliy madaniyatini shakllantirish uchun sharoitlar yaratish;
- qabul qilingan qarorlarni bajarilishini tashkil qilish;
- ishlab chiqarish, savdo va boshqa jarayonlarni joriy tashkil qilish;
- tashkilot faoliyatini resurslar bilan taʼminlash;
- mehnat vazifalari va vakolatlarni boshqalarga topshirish;
- tashkilotni uni rivojlanish jarayonida isloh qilish (qaytadan tashkil qilish).

Boshqaruv jarayonlari va ularni tashkil qilishni ham koʻrib chiqish mumkin. Bu jarayonlar asosiy, yordamchi va xizmat koʻrsatuvchilarga boʻlinadilar. Bunda mehnat predmeti sifatida boshqaruv qarori, axborotlar va hujjatlar boʻladilar. Agar operatsiya mehnat predmetining parametrlarini oʻzgartirishga qaratilsa, jarayon asosiy boʻladi. Xizmat koʻrsatuvchi boshqaruv jarayonlariga mehnat predmetini jamlash, nazorat qilish va uzatish, yordamchilarga esa natijasida asosiy va xizmat koʻrsatish jarayonlarini bajarilishi uchun normal sharoitlar yaratiladigan operatsiyalar kiradi.

Menejer tomonidan vakolatlarni qo‘li ostidagilarga topshirilishi boshqaruvni ratsional tashkil qilinishining muhim sharti bo‘ladi, keyingilar o‘zlariga topshirilgan sohalarida qarorlar qabul qiladilar va ularni amalga oshiradilar. Topshirish vazifalar va qarorlar qabul qilish huquqini ularni bajarish bo‘yicha majburiyatlarni o‘ziga oluvchi shaxsga topshirilishini bildiradi.

Topshirish jarayoni o‘z ichiga quyidagi harakatlarni oladi:

- majburiyatlarni belgilash;
- talab qilinadigan natijalarni belgilash;
- kerakli vakolatlarni topshirish va zaruriy natijalarga erishish bo‘yicha majburiyatlarni zimmasiga yuklash.

Muvofiqlashtirish –bu boshqaruvning boshqaruv tizimi elementlari o‘rtasidagi o‘zaro aloqa va muvofiqlikni ular o‘rtasida ratsional aloqalar (kommunikatsiyalar)ni o‘rnatish yo‘li bilan ta‘minlashga qaratilgan vazifasidir. Bu aloqalarning xarakteri eng turli-tuman bo‘lishi mumkin, chunki u muvofiqlashtirilayotgan jarayonlarga bog‘liqdir. SHuning uchun bu vazifalarni bajarish uchun ham xilma xil hujjatli manbalar(hisobotlar, axborotlar, tahliliy ma‘lumotlar)dan va majlislar, kengashlarda, intervyu berishda muammolarni muhokama qilishda vujudga keladigan natijalardan foydalanish mumkin. Bunda tashkilot ishini normal borishidan chetga chiqishlarga tez e‘tibor qaratishga yordam beruvchi texnik aloqa vositalari katta rol o‘ynaydilar.

Aloqaning ushbu va boshqa shakllari bilan tashkilot tizimchalari o‘rtasida o‘zaro hamkorlik o‘rnatiladi, resurslar bilan manevr qilish amalga oshiriladi. Muvofiqlashtirish quyidagilarni nazarda tutadi:

- alohida bo‘linmalar, rahbarlar, xodimlar o‘rtasidagi muvofiqlik va o‘zaro hamkorlikni ta‘minlash;

- boshqaruv jarayoni barcha xizmatlarining birligi va muvofiqligini ta‘minlash;

- tashkilot bo‘linmalari va lavozimli shaxslari faoliyatining tashqi muhit subyektlari, ish bo‘yicha sheriklari bilan muvofiqligini ta‘minlash;

- kompaniyaning ijrochi direktorlari bilan uning byudjeti loyihasining asosiy parametrlarini (bo‘linmalar byudjetlarini batafsil ishlab chiqishga qadar) jamoaviy ishlab chiqish va muvofiqlashtirish.

Boshqaruvning jarayonining nazorat vazifasi qabul qilingan qarorlarning boshqaruv tizimining haqiqiy holati, haqiqiy erishilgan

natijalar va rejalashtirilgan maqsadlarga mosligi darajasini belgilaydi, chetga chiqishlar va ularning sabablarini aniqlaydi.

Qoidaga ko'ra, nafaqat "miqdoriy" balki "sifat" ko'rsatkichlari ham nazorat qilinadi. Nazoratni quyidagicha tasniflash mumkin:

- nazorat obyektlari bo'yicha;
- ijrochilar bo'yicha;
- qabul qilinayotgan qaror bo'yicha;
- nazorat obyektidan bundan keyin foydalanish imkoniyati bo'yicha;
- munosabatlarning turi bo'yicha;
- ochiqliq alomati bo'yicha;
- qo'lami bo'yicha;
- o'tkazish uslibiyoti bo'yicha;
- axborotni olish va ishlab chiqish usuli bo'yicha;
- undovchi ahamiyatining darajasi bo'yicha;
- bajariladigan operatsiyalarning obyektlari bo'yicha (bir vazifali va ko'p vazifali);
- xarakteri bo'yicha (uzluksiz va davriy);
- nazorat qilinayotgan miqdorlarning soni bo'yicha (yagona yoki bir o'lchamli, ko'p yoki ko'p o'lchamli);
- obyektlarni nazorat tomonidan qamrab olinishi darajasi bo'yicha;
- nazoratning tartibi bo'yicha;
- nazoratning vaqti bo'yicha;
- nazorat operatsiyalarini boshqarilishining davriyligi bo'yicha;
- mexanizatsiyalashish (avtomatlashish) darajasi bo'yicha;
- obyektning yashash davrasi pallalari bo'yicha.

Nazoart yana dastlabki, joriy va xulosaviy bo'ladi. Birinchisi ishlarni haqiqiy boshlanishiga qadar o'tkaziladi, unda standartlar o'rnatiladi, yo'l qo'yiladigan chetga chiqishlarning ko'lami belgilanadi va.h.k. Xo'jalik jarayoni bosqichida amalga oshiriladigan nazorat joriy degan nomga ega. Uning vazifasi xo'jalik operatsiyalari va ishlab chiqarish vazifalarini bajarilishdagi kamchiliklarni operativ aniqlash va o'z vaqtida ularning oldini olishdir. Yakuniy nazorat ish bajarilgandan keyin amalga oshiriladi. Bunda olingan natijalar ko'zda tutilganlar bilan solishtiriladi.

Nazoratni amalga oshirishda amal qilish kerak bo'lgan asosiy tamoyillarni ajratish mumkin, bular:

- nazoratni strategik yo'naltirilganligi;
- nazoratni natijalarga yo'naltirilganligi;

- nazoratning o'z vaqtidaligi;
- nazoratning egiluvchanligi;
- nazoratning ochiqligi;
- nazoratning samaradorligi.

Nazorat vazifasini bajarishning asosiy qurollari -kuzatish, faoliyatni har tomondan tekshirish, hisobga olish va tahlil qilishdir.

Boshqaruvning umumiy jarayonida nazorat teskari aloqaning elementi sifatida bo'ladi, chunki uning ma'lumotlari bo'yicha oldin qabul qilingan qarorlar, rejalar va xatto me'yorlar, normativlarga tuzatishlar kiritish amalga oshiriladi. Samarali qo'yilgan nazorat albatta strategik yo'nalishga ega bo'lishi, natijalarni mo'ljallashi, yetarlicha oddiy bo'lishi kerak.

Keyingi talab ayniqsa hozirgi sharoitlarda muhimdir, chunki hozir tashkilot o'z ishini odamlarga ishonch tamoyilida qirishga harakat qilmoqda, bu esa bevosita menejer tomonidan bajariladigan nazorat vazifalarini ancha qisqartirish zarurligi va imkoniyatiga olib keladi. Bu sharoitlarda nazorat yumshoqroq va tejamli bo'ladi.

Nazoratni amalga oshirish uchun barcha rejalar, dasturlar va vazifalarni bajarilishini hisobga olish talab qilinadi. Bunda miqdor, sifat, xarajatlar, ijrochilar va muddatlar parametrlari bo'lishi mumkin.

Resurslarni sarflanishini resurslar va tovarlarning barcha turlari, yashash davrining bosqichlari va bo'linmalar bo'yicha hisobga olish maqsadga muvofiqdir.

Hisobga olishga quyidagi talablar qo'yiladi:

- ma'lumotlarning to'liqligi, ya'ni hisobni boshqaruv tizimining barcha elementlari bo'yicha olib borish;
- dinamiklik, ko'rsatkichlarni dinamikada aks ettirish;
- tizimiylik;
- soddalik;
- kompyuter texnikasi asosida avtomatlashtirilganlik;
- iqtisodiylik; 94
- vorislik.

Boshqaruv tizimini faoliyat yuritishi ustidan muntazam va sifatli hisobga olish va nazoratni amalga oshirilishi uning yuqori samaradorligining muhim sharti bo'ladi.

Mehnatni boshqarishdagi axborotlar va kommunikatsiya. Boshqaruv vazifalarini bajarish, yakka shaxslar va ijtimoiy guruhlar o'rtasidagi o'zaro hamkorliklar, kommunikatsiyalar va axborotlarni almashtirish vositasida amalga oshiriladi. Axborot va kommunikatsiya

tushunchalari o‘zaro bog‘langanlar, ammo kommunikatsiya o‘z ichiga nimani uzatilishi (axborotni) va u qanday uzatilishini oladi.

Har qanday rahbarning faoliyati quyidagi operatsiyalar va tadbirlarni bajarilishi bilan bog‘liqdir:

- axborotlarni olish, tekshirish va ishlab chiqish;
- qarorlarni ishlab chiqish va amalga oshirish;
- ularni bajarilishini nazorat qilish va tuzatishlar kiritish;
- bajarilgan qarorlar bo‘yicha ma’lumotlarni tizimlashtirish va saklash.

Kommunikatsiyalar bu faoliyatni amalga oshirishning asosiy usuli bo‘ladilar. Kommunikatsiyalar ham jarayon, ham hodisa sifatida ko‘rib chiqiladi. Jarayon sifatida kommunikatsiyalar odamlar o‘rtasida axborotlar almashuvining tamoyillari va qonunlarini aks ettiradilar, hodisa sifatida tegishli tashkiliy shakllardagi tashkilotlar doirasidagi odamlar o‘rtasidagi belgilangan me‘yorlar (qoidalar, yo‘riqnomalar, holatlar)dan iborat bo‘ladilar.

Kommunikatsiya jarayonida axborot bitta subyektdan boshqasiga uzatiladi. Alohida shaxslar, guruhlar va tashkilotlar subyektlar bo‘lishlari mumkin. Kommunikatsiyalarning quyidagi tipologiyasi qabul qilingan:

- tashkilot va tashqi muhit o‘rtasidagi kommunikatsiyalar;
- bo‘linmalar o‘rtasidagi kommunikatsiyalar;
- ishlab chiqarish va boshqaruv bosqichlari bo‘yicha bo‘linmalar ichidagi kommunikatsiyalar;
- shaxslararo kommunikatsiyalar;
- norasmiy kommunikatsiyalar.

Kommunikatsiyalar istalgan javobni olish maqsadida takliflar, fikrlar, luqmalar yoki hissiyotlarni og‘zaki va boshqacha shaklda ( yozma shakl, imo-ishora, biror vaziyatda turish, oxirigacha aytmaslik va x k.) uzatish yo‘li bilan amalga oshiriladi.

Kommunikatsiyada uning ishtiroqchilari ko‘rish, eshitish va his qilishga kodir bo‘lishlari, hamda ma’lum ko‘nikmalarga va o‘zaro tushunishning ma’lum darajasiga ega bo‘lishlari kerak.

Boshqaruv uchun shaxslararo kommunikatsiyalar muhim ahamiyatga egalar, chunki ko‘pgina boshqaruv masalalari odamlarning bevosita muloqatida hal kilinadi. Uni bir necha bosqichlardan tashkil topgan jarayon sifatida ko‘rib chiqish darkor. Jo‘natish bosqichida jo‘natuvchi jarayon ishtirokchilariga uzatish uchun mo‘ljallangan axborotni loyihalashtiradi va kodlashtiradi, ya’ni o‘zini yakka shaxs

sifatida belgilaydi (“men kimman”) va nimani uzatishni istayotganligining ma’nosini shakllantiradi.

Keyin uzatish uchun mo’ljallangan axborot kodlashtiriladi. Avvaliga axborot manbalari (tovush, nur, harorat, xid, did, jismoniy harakat) tanlab olinadi, keyin ular ma’lum shakl (nutq, matn, rasm, harakat)da tashkil qilinadilar.

Shunday qilib jo’natma shakllantiriladi, Bunda jo’natuvchi uni o’zida kodlashtirilgan ma’noga adekvat ravishda qabul qilinishini ko’zda tutadi.

Jo’natma uzatuvchi (shaxs, texnik vosita, kimyoviy yoki jismoniy holat) vositasida uni manziliga yetkazib beruvchi uzatuvchi kanalga kelib tushadi. Jo’natma yoki signalni uzatish boshlanishi bilanoq, shu paytdan boshlab jo’natish bosqichi yakunlanadi va uzatilayotgan axborotni olish bosqichi boshlanadi.

## **16.2.Mehnatni boshqarish shakllari**

O’zining xarakteri bo’yicha mehnat hamma vaqt ham ijtimoiy jarayon bo’lgan. Har qanday ijtimoiy mehnat esa belgilangan tashkil qilish va tartibni taqazo qiladi. Kimdir xodimlar oldiga maqsadni qo’yishi, vazifalarni taqsimlashi, ularni bajarilishi ustidan nazorat qilishi, har holda odamlarni mehnatga undashi, ularning harakatlarini muvofiqlashtirishi kerak. Mehnatni boshqarishning xarakteri, uning usullari va vositalari doimiy bo’lib qololmaydilar. Pirovorida ular ishlab chiqarishning o’zining rivojlanganligi darajasi va uning ijtimoiy shakli bilan belgilanadilar. G’arbiy adabiyotlarda mehnatni boshqarishni rivojlanishi bosqichlarini XX asr menejmenti nazariyachilar F.Teylor, E. Meyo, R.Likert va boshqalarning ishlari bilan bog’laydilar. Ba’zi bir tadqiqotchilar iqtisodiy o’rnatishning sanoatlashganga qadar, sanoatlashgan va ilmiy-texnik variantlariga mos keluvchi mehnatni boshqarishning hunarmandchilik, texnokratik va innovatsion turlarini ajratishni taklif qiladilar. Bunday davrlarga ajratish jiddiy asoslarga egadir.

Hunarmandchilik turi mehnatni boshqarishning oddiy shaklidan iborat bo’lgan. Sexli tuzilma doirasini buzgan holda, manufaktura oldinlari mustaqil bo’lgan kasblarni kombinatsiyalashtirgan, bevosita ishlab chiqarish jarayoniga mehnat taqsimotini kiritgan. Shuning bilan bir tomondan ishchilarning o’zlarini ierarxik chegaralash, boshqa tomondan esa - oldin mustaqil bo’lgan ishchini yagona

jamoaga va intizomga bo'ysindirish zaruriyati paydo bo'lgan. O'sha sharoitlarda mehnatni boshqarishning vazifalari vujudga kelgan mehnatni tashkil qilish, ish haqi tizimi va ish tartibini qo'llab quvvatlash, ijrochilar ustidan kuzatish va nazoratni amalga oshirishdan iborat bo'lgan.

Mashinali ishlab chiqarishga o'tish bilan mehnatni umumlashtirish shakllarida sifatiy o'zgarishlar sodir bo'lgan. Mehnatni texnokratik boshqarish shakllangan. U mehnatni ko'proq taqsimlash va xodimlarni ixtisoslashtirish, ijrochilik mehnatini tashkiliydan boshqaruv mehnatini ajratish bilan ayirish, iqtisodiy majbur qilishning qat'iy shakllarini mo'ljallash tamoyillariga asoslanadi. Evolyusiyani borishida ushbu tur texnik taraqqiyot, mehnat munosabatlari tizimidagi ilgari siljishlar, davlat siyosati, olimlar va ishlab chiqarish tashkilotchilarining izlanishlari ta'siri ostida katta o'zgarishlarga duchor bo'lgan.

XIX asrning oxiri – XX asrning boshlarida vazifaviy xodimli boshqaruvni ajralishi va uni tashkiliy tuzilmalar doirasida ajratilishi sodir bo'lgan. Dastavval xodimlar xizmatlari faqat ishga yollash masalalari bilan, 20-yillardan boshlab esa mehnatni tashkil qilish va hisobga olish, xodimlarni rag'batlantirish va ularning malakasini oshirish masalalari bilan shug'ullanganlar.

Etakchi firmalarning korxonalarida mehnatdan ratsional foydalanish, ish usullari va yo'llarini ularning muvofiq birlashuvini belgilash bilan tahlil qilish, ish vaqti, mehnat sarflanishini nazorat qilish, ish haqi tizimini qo'llash bo'yicha tadbirlar borgan sari kengroq amalga oshirilgan.

### **16.3. Mehnatni boshqarishning texnokratik tamoyillari**

Asosini texnokratik tamoyillar tashkil qiluvchi, iqtisodiy rivojlanishning sanoat turidagi talablariga javob beruvchi mehnatga rahbarlik qilishning yaxlit tizimi sanoati rivojlangan mamlakatlarda 50-yillarning boshlarida yirik kompaniyalar darajasida vujudga kelgan.

50-60-yillarda ilmiy-texnik omillarning roli oshadi, ishlab chiqarishning texnik modernizatsiyalashishi sodir bo'ladi. Ammo bu davrda mehnatni boshqarishni qayta qurishga yetarlicha e'tibor qaratilmagan.

Mehnatni boshqarishning kadrlar siyosati sohasidagi asosiy harakati mehnatni tashkil qilish va unga haq to'lashni tartibga soluvchi ko'p sonli firma ichidagi standartlar va me'yoriy

materiallar, korporatsiyalardagi mehnat munosabatlarini yuridik ta'minlash atrofida jamlangan. Xuddi shu vaqtda esa ITT jadallashishi sharoitlarida ishchi kuchiga texnokratik rahbarlik qilishni ishlab chiqarish ehtiyojlariga mos kelmasligi namoyon bo'lgan. U xodimlarni begonalashishini kuchayishi, mehnatdan qanoatlashishni sezilarli darajada pasayishi, xodimlarning yuqori qo'nimsizligida o'z aksini topgan. Salbiy tendensiyalarni birinchi navbatda ITTni jadallashishini strategik mo'ljallagan korporatsiyalar his qilganlar. Ular tomonidan ko'rilgan qarshi choralar – bu ishlab chiqarishda mehnatni tashkil qilish va rag'batlantirish sohasidagi alohida xodimga mo'ljallangan “mehnatni boyitish”, “mehnat vazifalarini kengaytirish”, “ishlarni almashtirish” usullarini tadbiiq etish bilan bog'liq tajribalardir.

Masalan, “mehnatni boyitish” dasturi bo'yicha ishchilarga qarorlar qabul qilish, joriy faoliyat masalalari bo'yicha qo'shimcha vakolatlar beriladi; nazoratning qat'iy choralari bartaraf qilinadi va ishchilarni o'z faoliyatini o'zi nazorat qilishi kuchaytiriladi, bajarilayotgan ish uchun javobgarlik oshadi; ishga qiziqishni oshiruvchi turli tumanroq va murakkabroq vazifalar kiritiladi; har bir xodim uchun o'z rahbariyati bilan yaxshi “teskari aloqa” ta'minlanadi; zaruriy tashkiliy o'zgarishlar qo'llaniladi.

Ammo mehnatni boshqarishda kattaroq o'zgarishlar talab qilingan.

Korporatsiyalar, aslida, mehnatni boshqarishning prinsiplial asoslarini qayta ko'rib chiqish zaruriyatiga duch kelganlar. Birinchi navbatda, bu xodimga, mukofatlash tizimi, hamda uni korporatsiyani boshqarishdagi ishtirokiga tegishli bo'lgan.

Firmalar texnologik va tashkiliy egiluvchanlikni keskin kuchaytirmasdan yetakchi o'rinlarni egallay olmaydilar. Ammo bandlikning an'anaviy tuzilmasi, mehnatni texnokratik tashkil qilish va rag'batlantirish doirasida bunday moslashgan ishlab chiqarishni bo'lishi mumkin emas.

Menejmentning oldiga epchil, harakatchan, qarorlar qabul qilishga qodir, firmaning umumiy maqsadlariga erishishga jalb qilingan yuqori malakali ishchi kuchini jalb qilish kabi birinchi navbatdagi masala qo'yiladi.

Mehnatni innovatsion boshqarish iqtisodiy o'sishning ilmiy-texnik turiga adekvatroq bo'ladi. Bu boshqaruv ishning yuqori unumdorligi va sifatini ta'minlash, xodimlarning ijodiy va tashkiliy



faolligini oshirish, “inson resurslari”dan epchillik bilan va moslashtirilgan holda foydalanish, firma mehnatkashlarining zaruriy sodiqligini ta’minlashga qaratilgan.

#### **16.4. Mehnatni innovatsion boshqarish**

Mehnatni innovatsion boshqarish malakali mehnat, yuqori sifatli ishchi kuchiga mo’ljallangan. Menejment mehnat resurslarining tabaqalashtirilgan siysatini o’tkazadi. Korporatsiyalarda doimiy yuqori malakali xodimlarning “o’zagi” va “chetki qism” – shaxsiy shartnomalar bo’yicha, vaqtinchalik, qisman bandlik tamoyillarida ishlovchilar ajratiladilar. Qoidaga ko’ra, firmalarning o’zlari xodimlarni tanlash malakasini oshirishni amalga oshiradilar, novatorlarni ajratadilar va ilgari suradilar. Menejerlar zamonaviy xodimlarning ijodiy mehnatga, ilgari surilgan g’oyalarni amalga oshirishga, adekvat mukofatlanish va tan olinishga intilishlarini hisobga oladilar. Ijrochilarni xo’jalik qarorlarini tayyorlash va qabul qilishdagi ishtiroklarini kegayishi, xodimlar va ishchi guruhlarini o’zini o’zi boshqarishi mehnatni tashkil qilish va boshqarishning muhim jihati bo’ladi.

Zamonaviy korporatsiyalarda guruhli ishlashning turli tuman shakllaridan foydalaniladi. Bu – xususiy masalalarni birgalikda hal qilish (ishlab chiqarishga xizmat ko’rsatish, sifatni nazorat qilish, ratsionalizatorlik, o’qitish), umuman ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirish (avtonom va yarim avtonom birgadalar), yangiliklar kiritish jarayonidagi “to’ppa to’g’ri ishlar”ni bajarish (maqsadiy, loyihaviy guruhlar) va h.k. Bugun menejerlar tan oladilarki, yaxshi tashkil qilingan guruhlar katta hajmdagi bilimlarni jamlashga imkon beradilar, muammolarni yaxshiroq idrok etish va tushunish, qarorlarni tayyorlash va qabul qilish jarayoniga muqobil yondoshishlarni aniqlashni ta’minlaydilar.

Korporatsiyalardagi guruhli ishlashning turli tuman shakllaridan, ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish nuqtiiy nazaridan, birinchi navbatda “sifat to’garaklari” va korxonalaridagi avtonom (yarim avtonom)ishchi guruhlar ajratiladilar. Sifat to’garaklari o’zida mehnatni guruhli tashkil qilish elementlarini unumdorlik va sifat resurslarini jamoaviy qidirishlar, hamda xodimlarni birgalikda o’qitish bilan birlashtiradi. Ular jahonning 50dan ortiq mamlakatlari korxonalarida qo’llanadilar. Yaponiya tajribasi eng mashhuri bo’lib, u yerda 1

millionga yaqin to‘garaklar 10 milliondan ortiq xodimlarni birlashtiradilar.

“Sifat to‘garigi” odatda sexda yoki ishlab chiqarish uchastkasida tashkil qilinadilar va 25tagacha xodimlar – ishchilar, mutaxassislar va pastki bo‘g‘in rahbarlarini birlashtiradilar. Majlislarda birinchi darajali e‘tibor ishlab chiqarish jarayonini ratsional tashkil qilish, brakni pasaytirish va resurslarni tejash, ratsionnalizatorlikka qaratiladi. Yana “to‘garaklar” xodimlarni birgalikda o‘qitish uchun baza bo‘ladilar.

Ishlarning ishchilar, masterlar, texnik mutaxassislar tomonidan guruhli tahlil qilish – ishlab chiqarishdagi tor joylar va qiyinchiliklarni aniqlashning muhim manbasidir. Bunday tahlil asosida eng muhim muammolar aniqlanadi va ularni hal qilishning batafsil rejalari ishlab chiqariladi. “Sifat to‘garaklari”dan keng foydalaniladigan joylarda brakni keskin qisqarishi sodir bo‘ladi, texnik nazorat xizmatlarini qisqartirishga imkon paydo bo‘ladi.

Mehnatni guruhli (brigadali) tashkil qilish, ehtimol, mehnatni innovatsion boshqarishning zamonaviy talablarini ko‘proq darajada o‘zida jamlaydi. Bu yerda mehnat vazifalarini zaruriy muvofiqligi, xodimlarning samarali hamkorligi, jamoaviy javobgarlikka erishiladi.

Rivojlangan ko‘rinishda guruh texnik-texnologik va tashkiliy yaxlitlikka ega, ma’lum vazifa bilan birlashgan, uning bajarilishining yakuniy natijasi uchun javobgarlikka ega, tashkil qilish va rag‘batlantirish masalalarida mustaqildir. Guruhning avtonomligi darajasi masalalarning qanday doirasi bevosita uni ixtiyoriga berilganiga bog‘liq. Brigadalar uzliksiz, oqimli ishlab chiqarishda, ilmiy-tadqiqot bo‘linmalarida o‘z xususiyatlariga egalar. Mustaqil ishchi guruhlar 80-yillarda G‘arbiy Evropa, AQSH, Yaponiya korporatsiyalarida keng tarqalganlar. Yetakchi kompaniyalar “Volvo”, “Ford”, “Toyota”, IBM, ATT, “Simens” va boshqalarning tajribasi ancha mashhurdir.

Bunday nisbatan mustaqil bo‘linmalar faoliyatini tashkil qila turib, yirik korporatsiyalar kichik tadbirkorlikning eng yaxshi tomonlarini qabul qiladilar, ishlarni olib borishning tadbirkorlik usullini tadbir etadilar. Ichki tadbirkorlik, ya’ni intrasheriklik, yangi mahsulotlar, yangi bozorlarni yaratishga qaratilgan katta tashabbus bilan ajralib turadilar.

Kompaniyalardagi yangiliklar kiritish jarayonning boshlang‘ich bosqichida, qoidaga ko‘ra, turli tuman kuchsiz turkumlangan va kamroq shakllangan guruhlardan foydalanadilar. Masalan, o‘z ichiga yuqori malakali mutaxassislar, muxandislarni oluvchi vaqtinchalik texnik guruhlar, tadqiqotchi-nazariyachilarning takliflarini tez qabul qiladilar

va ularni kerakli yoʻnalishda rivojlantiradilar. Boshqa hollarda, yangilikni yaratishga qaratilgan shakllar novatorli mahsulotli guruhlar sifatida yetarlicha aniq tashkiliy mazmuni oladilar. Muvaffaqiyatli natijalar olingan holda guruhlar qoʻshimcha xodimlar va moddiy-moliyaviy resurslarni olishlari, venchurli tuzilmalar va biznesning yangi sohalarini rivojlantirish boʻyicha mustaqil boʻlinmalar statusini qabul qilishlari mumkin.

Qoidaga koʻra, “ichki venchurlar”ning asosiy samaradorligi novatorlar, kashfiyotchi-intrappenerlarning faoliyatidan iboratdir. Bular, mohiyatiga koʻra, sergʻayrat rahbar qobiliyatiga ega firma ichidagi tadbirkorlar, novatorlar boʻlib, ular oʻz gʻoyalarni ilgari suradilar, oʻzgalarnikini esa qoʻllab quvvatlaydilar. Ular nostandart qarorlarni qidirish va topish, qiyinchiliklarni sabot bilan yengish va gʻoyani haqiqiy amalga oshirishga qodirlar. Qoidaga koʻra, bu boy fahm-farosatga ega, oʻz gʻoyasiga mutaassiblik bilan sodiq boʻlgan, tashabbuskor, tavakkalchilikdan qoʻrqmaydigan kishilardir.

Bugun korporatsiyalar rahbariyati bunday isteʼdodli, uddaburon kishilarni qoʻllab quvvatlashga harakat qiladilar. U ularning tashabbusi, uddaburonligini rivojlantirish uchun moddiy va tashkiliy sharoitlarni taʼminlaydi:

- ilgari surilgan gʻoyalarni tez tarqalishi va qoʻllab quvvatlanishiga koʻmaklashish uchun kommunikatsiyalarning rasmiy mexanizmi qayta quriladi;

- resurslarni qidirib topish uchun egiluvchan byudjet mexanizmlari ishlab chiqiladi, yaratiladi;

- qulay ruhiy muhit yaratiladi;

- ichki venchurli boʻlinma xodimlarining ijodiy intilishlari va birgalikdagi qidiruv ishlariga toʻsiq boʻluvchi omillar aniqlanadi va bartaraf qilinadi (yoki chegaralanadi);

- novator-intraprenerning vakolatlari kengaytiriladi;

- norasmiy aloqalar va kommunikatsiyalar ragʻbatlantiriladi;

- boʻlinmaning faoliyati yuqori rahbariyat tomonidan doimiy ravishda qoʻllab quvvatlanadi va h. k.

Novatorlar, ularning guruhlari aʼzolari mehnatini ragʻbatlantirishning har xil shakllarini ishlab chiqish korporatsiyalardagi ichki tadbirkorlikning muhim jihati boʻladi. Ragʻbatlantirishning mamlakatli va korporativ har xil tizimlarida ular bir qator umumiy alomatlariga egalar: aniq gʻoyalarni ularning ushbu firma uchun foydaliligiga muvofiq taqdirlanadilar; moddiy ragʻbatlantirish qoʻllab

quvvatlashning boshqa shakllari, ma'naviy rag'batlantirish bilan yaqindan bog'langan. Moddiy rag'batlantirish maqsadlariga, qoidaga ko'ra, birinchi yili iqtisodiy samaraning 10-25foizdan va keyingi yilda 10foiz gachasidan foydalaniladi. Yangi mahsulotlar bo'yicha foydadan maxsus mukofot jamg'armalari tashkil qilinadi. Rag'batlantirish uchun oldinlari faqat yuqori boshqaruvchilar uchun taalluqli bo'lgan aksiyalar bilan mukofotlash, ularni imtiyozli narxlar bo'yicha sotish, boshqa shakllardan foydalaniladi. Novatorlarni rag'batlantirishning boshqa vositalari orasidan ijodiy intilishlar va qidirishlarni martaba bilan bog'lash, qo'shimcha tayyorlash va malakani oshirish imkoniyatlarini kengaytirish, faxriy unvondar berish, ilmiy-texnik tadbirlarda firma nomidan ishtirok etish huquqi, yuqori rahbariyat e'tiborining alohida belgilari kabilardan foydalaniladi.

“Erkinlik darajasi”ni kengaytirish va vakolatlarni bevosita innovatsion faoliyat ishtirokchilariga topshirish yo‘lidan borib, menejment ilmiy-texnik yangiliklar oqimining yuqori jadalligini qo‘llab quvvatlashga faol ko‘maklashadi. Buyurtmalarni ko‘rib chiqishning tezligi va oshkoraligi ta‘minlanadi; tadbirlar aniq va ravshan belgilanadi; ham shaxsiy va ham guruhli takliflarni topshirish rag‘batlantiriladi.

Qudratli va vakolatli texnik bo‘limlar buyurtmalarni atentlashtirish va ilg‘or ilmiy-texnik axboratlarni yig‘ish uchun javob beradilar. Yetakchi olimlar, mutaxassislar va ma‘muriyat vakillari tarkibidagi “kashfiyotlar bo‘yicha kengashlar” g‘oyalarning qiymatini baholaydilar. Ekspertlar komissiyalari tanlovlar, ko‘riklar va ko‘rgazmalarning natijalarini ko‘rib chiqadilar. Yapon korporatsiyalarida ko‘p sonli mayda g‘oyalar, “ikkilamchi innovatsiyalar” jamlanadilar. Bu mayda takliflar mahsulotni kichik modifikatsiyalash, tannarxni pasaytirish, mahsulotlar sifatini oshirish va h.k. vositasida tezroq yangilanishiga ko‘maklashadilar.

### **Nazorat savollari**

1. Mehnatni boshqarish jarayon sifatida nimalarni o‘z ichiga oladi?
2. Mehnatni boshqarish vazifalari nimalardan iborat?
3. Mehnatni boshqarishda muvofiqlashtirish vazifasining mazmuni nimadan iborat?
4. Rejalashtirish tamoyillariga nimalar kiradi?
5. Biznes-rejalar qanday bo‘limlardan iborat?
6. Tashkil qilish vazifasini nimalarni qamrab oladi?
7. Mehnatni boshqarish shakllari qanday?
8. Mehnatni texnokratik boshqarish nimani anglatadi?

## **17-BOB. XALQARO DARAJADA MEHNATNI BOSHQARISH**

### **17.1. Birlashgan Millatlar Tashkilotida mehnat sohasiga doir inson huquqlarining himoyalanihi**

BMT Rivojlanish dasturining ta'rificha, "Insonni rivojlantirish - odamlarni kengroq tanlash imkoniyati bilan ta'minlash jarayonidir. Bunday tanlov cheksiz bo'lishi va vaqt o'tishi bilan o'zgarishi prinsipial ahamiyatga egadir. Rivojlanishning barcha darajalarida uzoq va sog'lom hayot kechirish, bilim egallash va munosib turmush kechirish uchun zarur bo'lgan resurslardan foydalanish insonni rivojlantirish imkoniyatlarining asosiy mohiyatidir. Agar insonda bunday asosiy tanlov bo'lmasa, u boshqa imkoniyatlardan ham foydalana olmaydi"<sup>13</sup>.

Mehnat sohasiga doir inson huquqlari Birlashgan Millatlar Tashkilotining asosiy hujjatlarida qayd etilgan. 1948 yilda qabul qilingan Inson huquqlarining umumjahon deklaratsiyasida quyidagilar mustahkamlab qo'yilgan:

- har bir inson mehnat qilish, ishni erkin tanlash, adolatli ish sharoitiga ega bo'lish va ishsizlikdan himoya qilinish huquqiga ega;
- har bir inson hech bir kamsitilishlarsiz teng mehnat uchun teng haq olish huquqiga ega;
- har bir ishlovchi kishi o'zi va oilasi uchun insonga munosib yashashishni ta'minlaydigan adolatli va qoniqarli daromad olishga, zarur bo'lganda ijtimoiy ta'minotning boshqa vositalari bilan to'ldiriluvchi daromad olish huquqiga ega;
- har bir inson kasaba uyushmalari tuzish va o'z manfaatlarini himoya qilish uchun kasaba uyushmalariga kirish huquqiga ega;
- har bir inson dam olish va bo'sh vaqtga ega bo'lish, shu jumladan ish kunini oqilona cheklash huquqi va haq to'lanadigan mehnat ta'tili olish huquqiga ega<sup>14</sup>.

1966 yilda BMT Bosh assambleyasi tomonidan qabul qilingan Iqtisodiy, ijtimoiy va madaniy huquqlar to'g'risidagi xalqaro paktdan

---

<sup>13</sup>«Подлинное богатство народов – люди». Глобальный доклад Программы развития ООН за 1990 г. //http://www.undp.org.

<sup>14</sup>Инсон хуқуқлари умумжаҳон декларацияси / Инсон хуқуқлари бўйича халқаро шартномалар: тўплам. – Т.: Адолат, 2004. – Б.34-35.

ham mehnat sohasiga doir huquqlar o‘rin olgan. Chunonchi, ushbu xalqaro hujjatda:

- har bir kishining adolatli va qulay shart-sharoitga ega bo‘lgan mehnat qilish huquqi;
- barcha mehnatkashlarga teng qiymatga ega mehnat uchun hech bir tafovutsiz adolatli ish haqi va teng darajada, ayni paytda jumladan ayollarga erkaklarnikidan kam bo‘lmagan mehnat sharoitiga kafolat berilishi hamda teng mehnat uchun teng haq to‘lanishi;
- ular va ularning oilalari uchun qoniqarli bo‘lgan turmush;
- xavfsizlik va gigiena talablariga javob beradigan ish sharoiti;
- mehnat staji va malaka asosidagina ishda yanada yuqoriroq mansablarga ko‘tarilish uchun bir xil imkoniyat;
- dam olish, bo‘sh vaqtga imkoniyati bo‘lishi va oqilona cheklangan ish vaqti hamda haq to‘lanadigan ta‘til, shuningdek bayram kunlari uchun haq;
- har bir kishining o‘z iqtisodiy va ijtimoiy manfaatlarini amalga oshirish va himoyalash uchun kasaba uyushmalari tashkil etish va o‘z ixtiyori bilan ana shu uyushmalarga kirish huquqi ko‘rsatilgan<sup>15</sup>.

Bu o‘rinda agar Inson huquqlari umumjahon deklaratsiyasi dasturiy hujjat hisoblansa, Iqtisodiy, ijtimoiy va madaniy huquqlar to‘g‘risidagi xalqaro pakti ratifikatsiya qilgan davlat o‘z zimmasiga uning qoidalarini ijro etish hamda ularni bajarishi to‘g‘risida muntazam ma‘ruzalar taqdim etish majburiyatini olishini ta‘kidlash lozim.

Yuqorida qayd qilingan konsepsiyalar hamda xalqaro hujjatlar qoidalari ish kuchiga (xodimga) munosabatni tubdan o‘zgartirgan bo‘lsa ham ijtimoiy-mehnat sohasida tobora jiddiylashayotgan muammolarni hal etish uchun yetarli emas edi. Chunki, jahodagi ishsizlarning soni 200,0 mln.kishiga yetgandi, ularning 73,0 mln. nafari yoshlar edi. Dunyodagi ish bilan band har uch xodimdan bittasi kuniga ishlab topayotgan 2 AQSH dollaridan kam mablag‘ hisobiga oilasi bilan kun kechirayotgan, ya’ni qashshoqlik darajasidan ham nochorroq yashayotgandi.

---

<sup>15</sup>Iqtisodiy, ijtimoiy va madaniy huquqlar tўғrisidagi xalqaro pakt /Inson huquqlari bўйича халқаро шартномалар: тўплам. – Т.: Адолат, 2004. – Б.61.

## **17.2. Mehnatni boshqarishda Xalqaro Mehnat Tashkilotining roli**

Xalqaro mehnat tashkiloti (XMT) 1919 yilda tashkil etilgandan buyon ijtimoiy-mehnat munosabatlarini xalqaro me'yorlar asosida tartibga solishni o'z faoliyatining asosiy yo'nalishi sifatida ko'radi. XMT tomonidan konvensiyalar va tavsiyalar tarzida ishlab chiqilgan xalqaro mehnat me'yorlarida (Xalqaro mehnat tashkilotining 1930 yildagi Zo'raki yoki majburiy mehnat to'g'risidagi 29-konvensiyasi; 1948 yildagi Uyushish erkinligi va tashkilotga huquqni himoya qilish to'g'risidagi 87-konvensiyasi; 1949 yildagi Tashkilotga va jamoaviy muzokaralarni olib borish huquqi tamoyillarini qo'llashga doir 98-konvensiyasi; 1951 yildagi Teng ahamiyatli mehnat uchun erkak va ayollarni taqdirlash to'g'risidagi 100-konvensiyasi; 1957 yildagi Majburiy mehnatni tugatish to'g'risidagi 105-konvensiyasi; 1958 yildagi Mehnat va mashg'ulotlar sohasida kamsitish to'g'risidagi 111-konvensiyasi; 1973 yildagi Ishga qabul qilish uchun eng kichik yosh to'g'risidagi 138-konvensiyasi; 1999 yildagi Bola mehnatining eng yomon shakllarini man etish va tugatish bo'yicha shoshilinch choralar to'g'risidagi 182-konvensiyasi va boshqalarda) ijtimoiy-mehnat munosabatlarining xalqaro standartlari belgilab qo'yilgan<sup>16</sup>.

## **17.3. XMTda Munosib mehnat dasturining qabul qilinishi va uning tamoyillari**

XMT jahonda ish bilan bandlik me'yorlari bo'yicha umumiy xalqaro hujjat qabul qilinishi zarurligini anglagan holda Xalqaro mehnat konferensiyasining 1999 yil iyunida o'tkazilgan 87-sessiyasida Munosib mehnat dasturini e'lon qildi. Mazkur Dasturda "Bugungi kunda Xalqaro mehnat tashkilotining asosiy maqsadi – erkaklar va ayollar uchun erkinlik, tenglik, ijtimoiy kafolatlar va inson qadr-qimmatini hurmat qilish sharoitlarida munosib va samarali mehnat uchun imkoniyatlar yaratishdir" deb alohida uqtiriladi<sup>17</sup>. Umuman, Munosib mehnat dasturi

---

<sup>16</sup>Конвенции и рекомендации, принятые Международной конференцией труда. В 2-х томах. – Женева.: Международное бюро труда, 1991; Конвенция о запрещении и немедленных мерах по искоренению наихудших форм детского труда (Конвенция 182) // [http://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/convention182.shtml](http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/convention182.shtml).

<sup>17</sup>Достойный труд: доклад Генерального директора МОТ Хуан Сомавияна 87-Международной конференции труда в июне 1999 года. - Женева, 1999. – С. V.

Xalqaro mehnat tashkiloti o‘z oldiga qo‘ygan strategik maqsadlarga hamohangdir (1.4–rasm).

Ijtimoiy-mehnat munosabatlari sohasida inson imkoniyatlarini kengaytirish sifat jihatidan ancha yuqoriroq ehtiyojlarni qondirishni anglatadi hamda shaxsni rivojlantirish, shuningdek uning ijodiy salohiyatini to‘liq namoyon etilishini anglatadi. Bundan XMTning Munosib mehnat konsepsiyasi keng qamrovli tushuncha ekanligi oydinlashadi va u bir vaqtning o‘zida quyidagi bir necha shartlar bajarilishini nazarda tutadi:

- mehnat sohasida har qanday kamsitishga yo‘l qo‘ymaslik;
- qulay ishlab chiqarish va ijtimoiy-mehnat sharoitlarining mavjudligi;
- turmush sifatini oshirish imkonini beradigan ish haqi;
- shaxsning rivojlanishi va mehnat salohiyatini namoyon qilishi uchun imkoniyatlar;
- xodimlar huquqlari muhofazalanganligining muayyan ijtimoiy kafolatlari yaratilganligi;
- ijtimoiy muloqotda ishtirok etish imkoniyati.

Yuqorida qayd qilingan shartlardan birortasiga rioya etilmasa – bu Munosib mehnat dasturi taqchilligini bildirgan bo‘ladi. Mazkur konsepsiya nafaqat xodimlarning mehnat sharoitlari, mehnat munosabatlarini yaxshilash, ularda o‘z mehnatidan qoniqish hissini tug‘dirishga, shuningdek mehnat unumdorligi yuqoriroq bo‘lishini ta‘minlashga, korxonalarining, umuman mamlakatning raqobatbardoshligini oshirishga, ya‘ni iqtisodiy va ijtimoiy samaradorlikka xizmat qiladi (17.1–jadval).

Xalqaro mehnat tashkilotiga a‘zo davlatlarning “munosib mehnat”ni ta‘minlash sohasidagi faoliyatini kuchaytirish maqsadida XMTning ular uchun majburiy bo‘lgan “Mehnat sohasida tub asosiy tamoyillar va huquqlar to‘g‘risida”gi deklaratsiyasi qabul qilindi. Unda Xalqaro mehnat tashkilotiga a‘zo bo‘lgan barcha davlatlar quyidagi tamoyillarga rioya qilishlari, ularni qo‘llash va hayotga tadbiq etishga ko‘maklashishlari shartligi belgilab qo‘yildi:

- uyushish erkinligi va jamoaviy muzokaralar o‘tkazish huquqini amalda tan olish;
- zo‘raki yoki majburiy mehnatning barcha shakllarini bekor qilish;
- bolalar mehnatini amalda man etish;



- mehnat va mashgʻulot sohasida kamsitilishga yoʻl qoʻymaslik<sup>18</sup>.

Xalqaro mehnat tashkilotining tashabbusi bilan 2000 yilning oktyabridan boshlab tajriba tariqasida Munosib mehnat dasturini amalga oshirishga kirishildi. 2002 yilning oʻrtalarida ushbu dastur turli mintaqalar va ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi ham turlicha boʻlgan jahonning 8 davlati: Bahrayn, Bangladesh, Daniya, Gana, Qozogʻiston, Marokash, Panama, Filippinda joriy etildi.

### 17.1–jadval

#### Munosib mehnat konsepsiyasining iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligi<sup>19</sup>

Iqtisodiy samaradorlik	Ijtimoiy samaradorlik
Xodimlar malakasi va motivatsiyasini oshirish hisobiga mehnat unumdorligi va yalpi ichki mahsulot hajmini oʻstirish	Ish haqiqning xarid qobiliyatini oshirish hisobiga xodimlarning turmush darajasi va sifatini yaxshilash
Ishlab chiqarishda kasb kasalliklari va baxtsiz hodisalardan jabrlangan xodimlarning ijtimoiy taʼminoti uchun xarajatlarning kamaytirilishi	Ish bilan taʼminlanish imkoniyatlarining kengayishi hisobiga aholi umumiy kambagʻalligi darajasini pasaytirish
Ishsizlar sonining kamaytirilishi hisobiga ularni ijtimoiy himoya qilish uchun xarajatlarning kamaytirilishi	Xodimlarning ishdan qoniqish hosil qilishlari, ertangi kunga ishonchlari ortishi hisobiga ijtimoiy barqarorlikning mustahkamlanishi
Foyda koʻrib ishlayotgan korxonalar sonining ortishi hisobiga byudjet daromadlarining koʻpayishi	Oila – ish mutanosibligiga erishish
Mehnat salohiyatidan toʻla va oqilona foydalanish, xodimlarning ijodiy faolligini ragʻbatlantirish hisobiga milliy iqtisodiyot raqobatbardoshligini oshirish	Majburiy mehnatga barham berish
Milliy iqtisodiyotga investitsiyalar	Xodimlar qadr-qimmatini oshirish

<sup>18</sup>Декларация МОТ 2008 года «О социальной справедливости в целях справедливой глобализации» // Международная конференция труда. – Женева, 10 ноября 2008 г. – С.1-2.

<sup>19</sup>Баймурзина Г.Р., Валиханов Р.М., Колосова Р.П. Реализация принципов Концепции Достойного труда в России: региональный аспект (на примере Республики Башкортостана). – Уфа: АН РБ, Нилем, 2012. – С.32.

jalb qilinishining ko‘payishi	orqali ularning ijtimoiy mas’uliyati va fuqarolik faolligini kuchaytirish
-------------------------------	---

Bu quyidagi maqsadlarga yo‘naltirildi:

- “munosib mehnat” taqchilligini qisqartirish bo‘yicha milliy tashabbuslarni qo‘llab-quvvatlash;
- mamlakatlarga Munosib mehnat dasturini milliy siyosatga joriy etishda yordam ko‘rsatish;
- turli ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarda munosib mehnat muammosiga kopleks yondoshuvning samaradorligini amaliyotda tasdiqlash;
- samarali dasturlar va siyosatni ishlab chiqish usullarini rivojlantirish;
- Munosib mehnat dasturini milliy siyosatga joriy etish bo‘yicha tajriba to‘plash<sup>20</sup>.

Yuqorida qayd qilinganlar umumlashtiriladigan bo‘lsa, Munosib mehnat dasturi quyidagi xususiyatlarni qamrab oladi:

1. Ma’naviy xususiyatlar, ya’ni xodim mehnat jarayonida umume’tirof etilgan va o‘z qadriyatlariga amal qilishi lozim.

2. Moddiy xususiyatlar – bu qilingan mehnat va uning natijalari uchun taqdirlanish darajasi mazkur shaxs va uning oilasi ehtiyojlarini qondirish uchun yetarli darajada bo‘lishi talab qilinadi.

3. Sifat xususiyatlari. Bu xodimning mehnat faoliyati uchun zarur jihatlarni – ish joyining qulayligi, asbob–uskunalarning yetarliligi, jamoadagi muhit va hokazolarni qamrab oladi.

4. Miqdor xususiyatlari esa ish va dam olish tartibining oqilona bo‘lishini nazarda tutadi.

5. Mehnat mazmunining xususiyatlari – ushbu tushuncha faqat mehnat faoliyatining qiziqarliligi bilan chegaralanib qolmasdan, shuningdek xodimning o‘z bilimi, malakasini oshirish, xizmat darajasida ko‘tarilish, rahbariyat va jamoa a’zolari tomonidan qarorlar qabul qilinishida fikrlari hisobga olinishini ham qamrab oladi.

Shundan kelib chiqqan holda “munosib mehnat”ni - shaxsni daromadining darajasi, ijtimoiy himoyalanganligi, kasbda o‘shirish imkoniyatlari, shuningdek mazmuni, ahloqiy xususiyatlari bilan qondiradigan mehnatdir” deb ta’riflash mumkin.

<sup>20</sup> ILO. 2000. Decent work pilot program// <http://www.ilo.org/public/english/bureau/dwpp>.

## Nazorat savollari

1. Mehnat sohasiga doir inson huquqlarining himoyalanihi bo'yicha qanday ishlar amalga oshirilgan
2. Halqaro darajada mehnatni boshqarish qaysi tashkilot tomoindan amalga oshiriladi?
3. XMT missiyasi nimadan iborat?
4. XMTning mehnatni muhofaza qilish bo'yicha qanday konvensiyalarini bilasiz?
5. Majburiy mehnatni oldini olish bo'yicha qanday ishlar amalga oshirlmoqda?
6. Munsoib mehnat dasturi qachon qabul qilingan?
7. Munosib mehnat tamoyillarining mohiyati nimada?
8. Nechta tamoyil mavjud?

## **18-BOB. O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI BANDLIK VA MEHNAT MUNOSABATLARI VAZIRLIGINING MEHNATNI BOSHQARISHDAGI O‘RNI**

### **18.1. O‘zbekiston Respublikasi Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi faoliyat yo‘nalishi va tizimi**

O‘zbekiston Respublikasi Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi (keyingi o‘rinlarda Vazirlik deb ataladi) bandlik va mehnat munosabatlari sohasidagi siyosatni amalga oshiruvchi davlat boshqaruvi organi hisoblanadi va o‘z faoliyatida O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasiga hisobot beradi.

Vazirlik tizimiga quyidagilar kiradi:

- Vazirlik markaziy apparati;
- Qoraqalpog‘iston Respublikasi Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi, viloyatlar va Toshkent shahri bandlik bosh boshqarmalari, tuman (shahar) aholi bandligiga ko‘maklashish markazlari;
- Mehnat migratsiyasi agentligi, unga bo‘ysunadigan fuqarolarni xorijda ishga joylashtirish bo‘yicha hududiy filiallar, xorijga jo‘nab ketayotgan fuqarolarni jo‘nab ketishidan oldin moslashtirish markazlari va agentlikning xorijdagi vakolatxonasi;
- Respublika bandlik va mehnatni muhofaza qilish ilmiy markazi;
- Respublika mehnat organlari xodimlari malakasini oshirish kurslari;
- Toshkent shahrida ishsizlarni kasb-hunarga o‘qitish markazi;
- ishsiz va band bo‘lmagan aholini kasb-hunarga o‘qitish hududiy markazlari;
- malakani baholash markazlari;
- “Mehnat.uz” axborot kompyuter markazi MCHJ;
- Toshkent va Farg‘ona shaharlarida nogironligi bo‘lgan shaxslar uchun respublika ixtisoslashtirilgan kasb-xunar kollejlari;
- kasb-xunar kollejlari;
- O‘zbekiston Respublikasi Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi huzuridagi jamoat ishlari jamg‘armasi;
- xorijda mehnat faoliyatini amalga oshiruvchi shaxslarni qo‘llab-quvvatlash hamda ularning huquq va manfaatlarini himoya qilish jamg‘armasi;

- “Ishga marhamat” band bo‘lmagan aholiga xizmat ko‘rsatuvchi “Monomarkaz” MCHJ;
- O‘zbekiston-Malayziya kasb-hunar ta’limi markazi;
- chet ellarda ishlayotgan fuqarolarni oldindan ko‘niktirish markazi;
- oldindan ko‘niktirish va kasbga tayyorlash markazlari.

Vazirlik o‘z vazifalari va funksiyalarini amalga oshirishda davlat boshqaruvining boshqa organlari, mahalliy davlat hokimiyati organlari va boshqa tashkilotlar bilan o‘zaro hamkorlik qiladi.

## **18.2. Vazirlikning asosiy vazifalari va faoliyati yo‘nalishlari**

Quyidagilar Vazirlik va uning hududiy tuzilmalarining vazifalari va faoliyati yo‘nalishlari hisoblanadi:

mehnat bozoridagi haqiqiy holatni respublikamiz mintaqalari bo‘yicha chuqur tahlil qilish asosida aholi bandligini ta’minlashga doir hududiy va tarmoqdasturlarini ishlab chiqish va ularning bajarilishini muvofiqlashtirish, yangi ish o‘rinlari tashkil etish bo‘yicha davlat buyurtmalarini ishlab chiqish va aholining ijtimoiy ehtiyojmand qatlamlari uchun ish joylari kvotasini belgilash yuzasidan aniq maqsadga yo‘naltirilgan kompleks chora-tadbirlarni amalga oshirish;

mehnat organlariga murojaat qilgan ishsizlarni ishga joylashtirishni ta’minlash, aholini jamoat ishlariga, birinchi navbatda, yirik investitsiya loyihalarini amalga oshirishga, yo‘l va uy-joy kommunal infratuzilmasini qurish, ta’mirlash va rekonstruksiya qilishga, shaharlar va tumanlarni obodonlashtirishga, mavsumiy qishloq xo‘jaligi ishlarida ishtirok etishga jalb etish;

ishga joylashishga muhtoj shaxslarni, ayniqsa, band bo‘lmagan yoshlarni, imkoniyati cheklangan shaxslarni va ishsizlarni iqtisodiyotning hamda mehnat bozorining real talablaridan kelib chiqqan holda, kasb-hunarga tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish tizimini tubdan takomillashtirish;

vazirliklar, idoralar va xo‘jalik boshqaruvi organlari bilan birgalikda oliy va o‘rta maxsus, kasb-hunar ta’limi muassasalarining bitiruvchilarini ular egallagan mutaxassisliklarga muvofiq ishga joylashtirishni ta’minlash chora-tadbirlarini amalga oshirish;

mehnat bozorini tartibga solish, bandlik, mehnatga doir munosabatlar, mehnat muhofazasi, kasbiy va mehnat standartlari, tender tenglikka rioya etilishi, band bo‘lmagan aholini kasb-hunarga tayyorlash va qayta tayyorlash, ishsizlarni ijtimoiy himoya qilish sohasida bozor munosabatlari sharoitlariga mos keladigan normativ-huquqiy hujjatlarni ishlab chiqish, amalga oshirish va ularning bajarilishini nazorat qilish;

ilg‘or axborot texnologiyalarini ishga joylashtirish jarayoniga faol joriy etish, jumladan, Milliy vakansiyalar bazasini yaratish va doimiy rivojlantirib borish;

ishga joylashishga ko‘maklashish bo‘yicha xizmatlar ko‘rsatish bozorida zamonaviy infratuzilma va raqobat muhitini yaratish, aholi bandligini ta‘minlash masalalarida davlat va xo‘jalik boshqaruvi organlari, joylardagi mahalliy hokimiyat organlari, ta‘lim muassasalari, nodavlat tashkilotlari, fuqarolarning o‘zini o‘zi boshqarish organlari va jamoatchilikning o‘zaro hamkorligini ta‘minlashning samarali mexanizmlarini shakllantirish;

bandlik va mehnat muhofazasi sohasida qonunchilikka rioya etilishi yuzasidan nazoratni ta‘minlash, mehnat sharoitlari ekspertizasini amalga oshirish, mehnat munosabatlarini, mehnatni moddiy rag‘batlantirish mexanizmlarini yanada takomillashtirish bo‘yicha aniq chora-tadbirlarni amalga oshirish;

aholi va ish beruvchilar o‘rtasida mehnat huquqlari va muhofazasi masalalari bo‘yicha keng axborot-tushuntirish ishlarini olib borish;

kam ta‘minlangan oilalarga nafaqalar va moddiy yordam to‘lanishi bo‘yicha monitoringni amalga oshirish, mehnatga layoqatli oila a‘zolarining bandligini ta‘minlash va tadbirkorlik faolligini oshirish orqali oilani kam ta‘minlanganlikdan chiqarish yuzasidan individual dasturlarni ishlab chiqish.

### **18.3. Vazirlikning mehnatni boshqarishdagi asosiy fuksiyalari**

Vazirlik o‘ziga yuklangan vazifalarga muvofiq bir qancha funksiyalarni amalga oshiradi.

Aholi bandligini ta‘minlash, mehnat bozorini rivojlantirish va tartibga solish sohasida dasturiy hujjatlarni ishlab chiqish masalalari bo‘yicha:

O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va sanoat vazirligi hamda Davlat statistika qo‘mitasi bilan birgalikda respublika va hududlarni demografik va iqtisodiy rivojlantirish prognozlari asosida mehnat

resurslarining prognoz balanslarini va aholi bandligini ta'minlash bo'yicha samarali chora-tadbirlar kompleksini ishlab chiqadi;

manfaatdor vazirliklar va idoralar hamda mahalliy davlat hokimiyati organlari bilan birgalikda ish o'rinlari tashkil etishning hududiy va tarmoq dasturlarini, bandlikning samarali shakllarini ishlab chiqishni va amalga oshirishni muvofiqlashtiradi;

O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va sanoat vazirligi bilan birgalikda ish o'rinlari tashkil etish bo'yicha davlat buyurtmalarini shakllantiradi;

mahalliy davlat hokimiyati organlari bilan birgalikda ixtisoslashtirilgan bo'sh ish o'rinlari yarmarkalarini tashkil etish bo'yicha dasturlar ishlab chiqadi va tasdiqlaydi;

O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va sanoat vazirligi hamda Oliy va o'rta maxsus ta'limi vazirligi bilan birgalikda, mehnat resurslari balansining prognoz parametrlari asosida, hududlar va iqtisodiyot tarmoqlari bo'yicha oliy va o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi yo'nalishlari uchun mutaxassislar tayyorlash yuzasidan davlat buyurtmalarini shakllantiradi;

mehnat bozorida vaziyat tang bo'lgan mintaqalarda ish o'rinlari tashkil etish bo'yicha maqsadli dasturlar ishlab chiqishni muvofiqlashtiradi hamda manfaatdor vazirliklar, davlat qo'mitalari, idoralar va mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari bilan birgalikda ularni ishlab chiqishda ishtirok etadi;

bandlik va ish o'rinlarini tashkil etish hududiy dasturlarini ishlab chiqishda mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlariga metodik va amaliy yordam ko'rsatadi;

manfaatdor vazirliklar, davlat qo'mitalari va idoralar, mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari, tijorat banklari bilan birgalikda o'z biznesini boshlamoqchi bo'lgan fuqarolarni, shu jumladan o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi muassasalarining bitiruvchilarini iqtisodiy jihatdan qo'llab-quvvatlash va rag'batlantirish bo'yicha maqsadli dasturlarni ishlab chiqadi va amalga oshiradi;

mehnat bozoriga birinchi marotaba kirib kelayotgan, o'z biznesini boshlamoqchi bo'lgan yoshlarning tadbirkorlik tashabbuslarini rag'batlantirish va amalga oshirishda ko'maklashish, ishga joylashishga muhtoj hisoblanuvchi band bo'lmagan aholi manfaati uchun kasbga qayta tayyorlash va malakasini oshirishning, Bandlikka ko'maklashish davlat jamg'armasining ushbu maqsadlarga ajratiladigan

mablag'larini muvofiq ravishda ko'paytirgan holda samarali tizimini yaratish bo'yicha takliflar ishlab chiqadi;

respublika va ma'muriy-hududiy tuzilmalarning mehnat resurslari soni hamda tarkibini o'rganadi, uni takomillashtirishga doir takliflar ishlab chiqadi;

tashkilotlarda ish o'rinlarining eng kam miqdori ajratilishi va ularga ish topishda qiynalayotgan va mehnat bozorida teng sharoitlarda raqobatlashishga qodir bo'lmagan aholining ayrim toifalariga mansub shaxslarning ishga qabul qilinishi masalalarini o'rganadi va tahlil qiladi, bunday shaxslarni ishga joylashtirish bo'yicha tashkilotlarda kvota o'rnatish yuzasidan takliflar ishlab chiqadi;

Mehnat bozori va aholi bandligini tahlil qilish masalalari bo'yicha:

mehnat bozorining holati monitoringini tashkil etadi hamda shu asosda tarmoqlar vahududlar bo'yicha yangi ish o'rinlari tashkil etishning yillik buyurtmalarini shakllantiradi;

aholi, shu jumladan yoshlar, ayollar, imkoniyatlari cheklangan shaxslar, ishdan bo'shatilgan xodimlar va aholining boshqa toifalari bandligini va ularning ishga joylashtirilishi bo'yicha ma'lumotlar shakllantirilishi va tahlil etilishini tashkil qiladi;

bo'sh ish joylari to'g'risidagi ma'lumotlarni yig'ish va tahlil qilishni tashkil etadi;

ish o'rinlari tashkil etish, aholini ishga joylashtirish va mehnat bozori holati jarayonlarining tizimli monitoringini yuritadi va shu asosda, aholi bandligini oshirish bo'yicha samarali chora-tadbirlarni ishlab chiqadi;

mehnat migratsiyasi jarayonlarini tahlil qiladi, tashqi mehnat migratsiyasining sabablari va omillarini aniqlaydi;

ilmiy-tadqiqot tashkilotlari bilan birgalikda yoshlar va ish bilan band bo'lmagan aholining kasb-hunarga xohishini va mehnat yo'nalishlarini aniqlash uchun sotsiologik tadqiqotlar o'tkazadi;

mehnat va bandlik masalalariga doir ilmiy tadqiqotlarni muvofiqlashtiradi;

Band bo'lmagan aholi va mustaqil ravishda o'zini o'zi band qilgan fuqarolarning hisobini yuritish masalalari bo'yicha:

ishsizlar va ishga joylashishga muhtoj band bo'lmagan aholi hisobini yuritadi;

O'zbekiston Respublikasi Davlat soliq qo'mitasi bilan birgalikda oilaviy tadbirkorlik va hunarmandchilik faoliyati bilan band bo'lgan fuqarolarni hisobga olishni tashkil qiladi;



mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari bilan birgalikda shaxsiy yordamchi va dehqon xo'jaliklarida band bo'lgan fuqarolarning hisobini yuritish va bandligini tartibga solish chora-tadbirlarini amalga oshiradi;

dehqon va fermer xo'jaliklarida ishlayotgan fuqarolar, shuningdek tadbirkorlar uchun belgilangan mehnat kafolatlari amalga oshirilishini tashkil etadi;

odam savdosi jabrdiydalariga yordam berish va ularni himoya qilish ishlarini belgilangan tartibda tashkil etadi;

fuqarolarning o'zini o'zi boshqarish organlari va ichki ishlar organlari bilan birgalikda vaqtinchalik bir martalik va mavsumiy ishlarda, - mehnat shartnomasi yoki fuqarolik-huquqiy shartnomasini rasmiylashtirmasdan band bo'lgan shaxslarni hisobga olish chora-tadbirlarini amalga oshiradi;

Aholi bandligi shakllarini kengaytirish masalalari bo'yicha:

aholining bandligi shakllarini kengaytirish bo'yicha uslubiy va me'yoriy-huquqiy asoslarni ishlab chiqadi;

kasanachilik, oilaviy tadbirkorlik, hunarmandchilik faoliyati va aholining o'zini o'zi ish bilan ta'minlashining boshqa shakllari rivojlantirilishini rag'batlantirish va qo'llab-quvvatlash yuzasidan takliflar tayyorlaydi;

kasanachilikni tashkil etishni kengaytirish, shuningdek oilaviy tadbirkorlik va hunarmandchilikni rivojlantirish masalalarida yordam ko'rsatadi;

nodavlat notijorat tashkilotlariga va boshqa tashkilotlarga nogironlar uchun ish o'rinlari tashkil etishda va ularni ishga joylashtirishda yordam ko'rsatadi;

nogironlar mehnatidan foydalanish bo'yicha ixtisoslashtirilgan tashkilotlar tashkil etishga va rivojlantirishga, nogironlar bandligini ta'minlashda kasanachilik va boshqa faoliyat turlarini rivojlantirishga ko'maklashadi;

Oliy va o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi muassasalarining bitiruvchilarini ish bilan ta'minlash sohasida:

oliy va o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi muassasalarining bitiruvchilariga, ularni kelgusida ish bilan ta'minlash maqsadida aniq ish beruvchilarni birlashtirish bo'yicha tizimli kompleks chora-tadbirlarni amalga oshirishda ishtirok etadi;

manfaatdor vazirliklar va idoralar bilan birgalikda bitiruvchilarning ish bilan ta'minlanganligi tizimli monitoringini amalga oshiradi;

yoshlar, shu jumladan umumta'lim maktablarining yuqori sinflari o'quvchilari o'rtasida, mehnat bozori va bandlikning rivojlanishi istiqbollari mos ravishda, kelajakdagi mehnat faoliyati yo'nalishini tanlash va kasbiy-malakaviy rejalarini shakllantirish bo'yicha axborot va kasbga yo'naltirish ishlarini muvofiqlashtiradi;

Ishsizlarni, nogironlarni va aholining mehnat bozorida teng sharoitlarda raqobatlasha olmaydigan boshqa toifalarini mehnat bozorida raqobatbardoshliklarini oshirish sohasida:

ishsiz fuqarolarni, nogironlarni va aholining mehnat bozorida teng sharoitlarda raqobatlasha olmaydigan boshqa toifalarini kasb-hunarga qayta tayyorlashni va ularning malakasini oshirishni tashkil qilishda ishtirok etadi;

ishsizlarni kasb-hunarga qayta tayyorlashni va malakasini oshirishni tashkil etish masalalarida davlat-xususiy tadbirkorlik hamkorligining samarali mexanizmlarini shakllantirishda ko'maklashadi;

mehnat bozorida teng sharoitlarda raqobatlashishga qodir bo'lmagan shaxslarni ishga joylashtirish uchun tashkilotlarda kvotalangan ish o'rinlarini (eng kam ish o'rinlari sonini) belgilash bo'yicha mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlarining faoliyatini muvofiqlashtiradi va bunday shaxslar ishga joylashishi uchun ish beruvchilar tomonidan ish o'rinlari ajratilishi yuzasidan nazoratni ta'minlaydi;

Band bo'lmagan aholini ishga joylashtirishni ta'minlash va aholi bandligiga ko'maklashish xizmatlari ko'rsatishni kengaytirish masalalari bo'yicha:

tuman (shahar) aholi bandligiga ko'maklashish markazlariga ish qidirib murojaat qilgan fuqarolarning ishga joylashishini ta'minlaydi;

aholiga ishga joylashish va bandlikni ta'minlash sohasida xizmatlar ko'rsatishda nodavlat sektorining rolini oshirish va rivojlantirish yuzasidan kompleks chora-tadbirlarni amalga oshirish va qonunchilikni takomillashtirish bo'yicha takliflar ishlab chiqadi;

O'zbekiston Respublikasi hududida ish qidirayotgan shaxslarga ishga joylashishlarida ko'maklashish faoliyatini amalga oshirayotgan nodavlat tashkilotlariga, shu jumladan ularga uslubiy yordam ko'rsatish orqali ularning malakaviy raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha pulli xizmatlar ko'rsatadi;

ishga joylashtirish sohasida, tuman (shahar) aholi bandligiga ko'maklashish markazlari bazasida, "yagona oyna" tamoyili asosida

kompleks xizmatlar ko'rsatish bo'yicha zamonaviy ofislar tashkil etilishini ta'minlaydi;

ishga joylashtirish va aholi bandligini ta'minlash sohalariga axborot-kommunikatsiya texnologiyalari keng joriy etilishini, fuqarolarni ishga joylashtirish jarayonlarini yengillashtirish imkonini beruvchi hammabop ma'lumotlar bazasi yaratilishini ta'minlaydi;

vaqtinchalik bir martalik ish bilan ta'minlash markazlari faoliyatini tashkil etadi;

ishsizlar va ularning oila a'zolarini O'zbekiston Respublikasi Bandlikka ko'maklashish davlat jamg'armasi mablag'lari hisobidan moddiy qo'llab-quvvatlash ta'minlanishini belgilangan tartibda tashkil etadi.

Ishsizlar va band bo'lmagan aholini kasbga qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish masallari bo'yicha:

mehnat organlari tizimida ishsizlar va band bo'lmagan aholini kasb-hunarga o'qitish mintaqaviy markazlarini tashkil etadi va ularning faoliyatini muvofiqlashtiradi;

ishsizlarni "Usta-shogird" usulida kasbga yakka tartibda qayta tayyorlashni tashkil etadi;

kasb-hunar kollejlari bazasida ishsizlar va band bo'lmagan aholini (kasb-hunarga qayta tayyorlashning maxsus qisqa muddatli dasturlari bo'yicha) kasb-hunarga qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirishni tashkil etadi;

Jamoat ishlarini tashkil etish masalalari bo'yicha:

jamoat ishlarining hajmi va turlarini aniqlaydi va vaqtinchalik band bo'lmagan fuqarolarni yirik investitsiya loyihalarida, yo'l va uy-joy kommunal infratuzilmasining qurilishida, ularni ta'mirlash va rekonstruksiya qilishda, shahar va tumanlarni obodonlashtirishda, mavsumiy qishloq xo'jaligi ishlarida tashkil etiladigan jamoat ishlaridagi ishtirokini tashkil qiladi;

band bo'lmagan fuqarolarning jamoat ishlaridagi ishtirokining belgilangan tartibda moliyalashtirilishini ta'minlaydi;

Mehnatga haq to'lash va normalashtirish, mehnat standartlarini joriy etish va mehnat munosabatlarini takomillashtirish masalalari bo'yicha:

davlat va xo'jalik boshqaruvi organlari, mahalliy davlat hokimiyati organlarining mehnatni normalash va ishchi kasblarining hamda mutaxassislar va xizmatchilar lavozimlarining tarif-malaka tavsifnomalarini ishlab chiqish, shuningdek qonun hujjatlarida

belgilangan tartibda ishchilarning asosiy kasblari bo'yicha ishchilarga malaka razryadlari berish masalalari bo'yicha ishlarni muvofiqlashtiradi;

manfaatdor vazirliklar, davlat qo'mitalari va idoralar ishtirokida mehnat va bandlik sohasiga oid normativ-huquqiy hujjatlar va boshqa hujjatlarning loyihalarini ishlab chiqadi;

mehnat va bandlik sohasidagi normativ-huquqiy hujjatlarga rioya etilishi yuzasidan belgilangan tartibda davlat nazoratini amalga oshiradi;

xodimlarning mehnat sohasida ijtimoiy himoyasini kuchaytirish bo'yicha takliflar ishlab chiqadi;

belgilangan tartibda asosiy xizmatchilar lavozimlari va ishchi kasblarining klassifikatorini, tarmoqlararo xarakterga ega bo'lgan alohida lavozimlar va kasblar bo'yicha kasbiy-malakaviy tasniflarni ishlab chiqadi;

manfaatdor davlat va xo'jalik boshqaruvi organlari bilan birgalikda davlat va xo'jalik boshqaruv organlari uchun lavozimlar kiritish va boshqaruv xodimlari, xizmat ko'rsatuvchi va texnik xodimlar sonining normativlarini belgilash shartlarini ishlab chiqishda qatnashadi;

O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligi, Moliya vazirligi hamda boshqa manfaatdor vazirliklar, davlat qo'mitalari va idoralar bilan birgalikda ishhaqi, pensiyalar, nafaqalar, stipendiyalarning eng kam miqdorini belgilashga doir takliflar tayyorlaydi;

mehnat shartnomalarining, shu jumladan elektron shaklda (masofadan) tuziladigan shartnomalarning yangi shakllarini ishlab chiqadi va joriy etadi;

har yili, joriy kalendar yiliga, Ish vaqtining normasi hisobini yarim yilliklar, choraklar va oylar bo'yicha ishlab chiqadi va tasdiqlaydi, ish vaqtini hisobga olish masalalarida tashkilotlarga uslubiy yordam ko'rsatadi;

Mehnat va mehnat muhofazasi to'g'risidagi qonunchilikning bajarilishini ta'minlash masalalari bo'yicha:

tashkilotlar tomonidan nogironlar uchun ijtimoiy infratuzilma obyektlariga to'sqinliksiz kirish sharoitlari ta'minlanishi yuzasidan belgilangan tartibda davlat nazoratini amalga oshiradi;

mehnat va mehnat muhofazasi to'g'risidagi qonunchilikning bajarilishini ta'minlash maqsadida me'yoriy-huquqiy hujjatlar va boshqa hujjatlar loyihalarini manfaatdor vazirliklar, davlat qo'mitalari va idoralar bilan birgalikda ishlab chiqadi;

mehnat va aholi bandligi masalalarini tartibga soluvchi me'yoriy-huquqiy hujjatlar bazasining kompleks va tizimli tahlili asosida aholi

bandligining o‘rishini ta’minlashdagi mavjud g‘ov va to‘siqlarni aniqlaydi hamda ularni bartaraf etish chora-tadbirlarini ishlab chiqadi;

fuqarolarning munosib mehnat sharoitlariga doir huquqlarini va xodimlarning huquqiy himoyalanganligini ta’minlash bo‘yicha takliflar va chora-tadbirlar ishlab chiqadi;

manfaatdor vazirliklar va idoralar bilan birgalikda bolalar mehnatidan foydalanish monitoringini tashkil etadi va bolalar mehnatining eng yomon shakllaridan foydalanishga barham berish chora-tadbirlarini ishlab chiqadi;

mehnat muhofazasi sohasida davlat dasturlarini va boshqa dasturlarni ishlab chiqish va amalga oshirishda qatnashadi;

mehnat xavfsizligini ta’minlash va sharoitlarni baholash bo‘yicha qonunchilik bazasini yaratish maqsadida manfaatdor vazirliklar va idoralar bilan birgalikda mehnatni muhofaza qilish masalalari bo‘yicha texnik tartibga solish sohasida normativ-huquqiy hujjatlar hamda normativ hujjatlar ishlab chiqilishini va qayta ko‘rib chiqilishini, ularni kelishish va tasdiqlashni tashkil qiladi, mehnat sharoitlari bo‘yicha ish joylarini attestatsiyadan o‘tkazish yuzasidan metodik yordam ko‘rsatadi;

davlat organlari va xo‘jalik boshqaruvi organlari, mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari va boshqa tashkilotlar bilan mehnat muhofazasi masalalari bo‘yicha hamkorlik qiladi va ularning bu boradagi faoliyatini muvofiqlashtiradi;

ishlab chiqarishdagi baxtsiz hodisalarni maxsus tekshirishni o‘tkazishni yoki o‘zining vakillarini bunday tekshirishlarda qatnashishini hamda ishlab chiqarishdagi baxtsiz hodisalarni hisobga olishni belgilangan tartibda amalga oshiradi;

mehnat sharoitlari, ish o‘rinlarini mehnat sharoitlari bo‘yicha va asbob-uskunalarining jarohatlash xavfliligi yuzasidan attestatsiyadan o‘tkazish materiallarining davlat ekspertizasidan o‘tkazilishini va tegishli xulosa berilishini ta’minlaydi;

Kam ta’minlangan oilalarga ijtimoiy yordam ko‘rsatish masalalari bo‘yicha:

kam ta’minlangan oilalarga nafaqalar to‘lanishi bo‘yicha tizimli monitoringni amalga oshiradi;

kam ta’minlangan oilalarni oilaviy tadbirkorlikka va hunarmandchilikka jalb etish, shuningdek o‘zini o‘zi band qilishning turli shakllarini rivojlantirishni rag‘batlantiradi;

kam ta'minlangan oilalar a'zolariga, yakka tartibdagi va oilaviy tadbirkorlik shaklidagi tadbirkorlik faoliyatini boshlash uchun mikrokreditlar olishida ko'maklashadi;

Tashqi mehnat migratsiyasini tartibga solish masalalari bo'yicha:

tashqi mehnat migratsiyasi jarayonlarining kompleks tahlili asosida aholi tashqi mehnat migratsiyasining o'rta muddatli va uzoq muddatli prognozlarini hamda norasmiy tashqi mehnat migratsiyasini keskin qisqartirish, shu jumladan tashqi mehnat migratsiyasi jarayonlarini tartibga solishning me'yoriy-huquqiy bazasini takomillashtirish bo'yicha takliflar ishlab chiqadi;

mehnat migratsiyasi sohasida xalqaro hamkorlik loyihalarini ishlab chiqishda va amalga oshirishda qatnashadi;

O'zbekiston Respublikasi fuqarolarini chet ellarda ishga joylashtirish va ularning mehnatga oid huquqlarini ta'minlash jarayonlarini tartibga solish bo'yicha belgilangan tartibda xorijiy davlatlarning vakolatli organlari bilan samarali hamkorlikni amalga oshiradi;

fuqarolarni chet ellarda ishga joylashtirish bo'yicha nodavlat tashkilotlar faoliyatini litsenziyalashni amalga oshiradi;

xorijiy fuqarolarni O'zbekiston Respublikasi hududida mehnat faoliyati huquqini amalga oshirishga ruxsatnoma (tasdiqnoma)larning belgilangan tartibda berilishini amalga oshiradi hamda O'zbekiston Respublikasi hududida joylashgan tashkilotlarda ishlayotgan xorijiy fuqarolarning hisobini yuritadi;

ish beruvchilar tomonidan O'zbekiston Respublikasida xorijiy ishchi kuchidan foydalanishni tartibga soluvchi me'yoriy-huquqiy hujjatlarga rioya etilishini nazorat qiladi;

Mehnat va aholi bandligini ta'minlash sohasidagi xizmatlarning sifatini oshirish va ko'lamini kengaytirishni ta'minlovchi zamonaviy axborot-kompyuter texnologiyalarini joriy etish masalalari bo'yicha:

yagona texnik siyosatni amalga oshirish, tarmoqning axborot tizimlarini yaratishda yagona usul va vositalarni qo'llash orqali mehnat va bandlik sohasida axborot tizimi shakllantirilishi va rivojlantirilishini ta'minlaydi;

Milliy vakansiyalar bazasini yaratadi va doimiy yangilab boradi hamda undan aholining interaktiv usulda qulay foydalanishini ta'minlaydi;

mehnat va aholi bandligi sohasida axborot-qidiruv tizimini va interaktiv xizmatlar ko'rsatishni yanada rivojlantirishni ta'minlaydi.

Vazirlik o‘ziga yuklangan vazifalar va funksiyalarning bevosita o‘zi tomonidan, shuningdek hududiy bo‘linmalar va boshqa idoraviy mansub tashkilotlar orqali bajarilishini ta’minlaydi.

### **Nazorat savollari**

1. O‘zbekiston Respublikasi Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligining faoliyat yo‘nalishlariga nimalar kiradi?
2. Vazirlikning mehnat bozori mutanosibligini o‘rganishda qanday vazifalari mavjud?
3. Vazirlik ishsizlar va mehnatga muhtojlarni ish bilan band qilishda qanday ishlarni amalga oshiradi?
4. Vazirlik o‘z faoliyatida qaysi qonun va me‘yoriy xujjatlarga tayanib ish yuritadi?
5. Vazirlikning migratsiya masalalari bo‘yicha vazifalari nimadan iborat?
6. Jamoat ishlari nima va bu ishlar kimlarga mo‘ljallangan?
7. Bo‘sh ish o‘rinlari haqidagi ma’lumotlar qaerda aks ettiriladi?
8. Mehnat yarmarkalarini tashkil etishdan maqsad nima?

## Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi –T.:O‘zbekiston, 2014. -46 b.
2. O‘zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi: (2011 yil 1 iyulgacha bo‘lgan o‘zgartish va qo‘shimchalar bilan) Rasmiy nashr – O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi. – T.: Adolat, 2011. – 276 b.
3. Mirziyoev SH.M. Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2016 yil yakunlari va 2017 yil istiqbollariga bag‘ishlangan majlisidagi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining nutqi. // Xalq so‘zi gazetasi. 2017 yil 16 yanvar, №11.
4. Michael T. Brannick, Edvard L, Levine, Frederick P. Morgeson. Job and Work Analysis. Sage Publications USA, 2007.
5. Paul A. Samuelson, William D. Nordhaus. Social protection system. 15th Edition. McGraw-Hill Companies. USA. 2015. – 418 p.
6. Abdurahmonov Q.X., Adilova G.A., Kurboniyozov I. R., Fayzieva M.K. Mehnatni tashkil etish va normalash. O‘quv qo‘llanma. - T.: TDIU, “Iqtisodiyot”, 2011.-270 bet.
7. Barinov V.A. Organizatsionnoe proektirovanie. Uchebnik. – M.: INFRA-M, 2010. – 384 str.
8. Buxalkov M. I. Organizatsiya n normirovanie truda: Uchebnik dlya vuzov. — 3-e izd., isp. i dop. - M.: INFRA-M, 2010. - 424s.
9. Buxalkov M.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax mashinostroeniya. Uchebnik. – M.: INFRA-M, 2010. – 511 str.
10. Egorshin A.P., Zaysev A.K., Organizatsiya truda personala: Uchebnik. — M.: INFRA-M, 2008. — 320 s.
11. Rofe I.A. Organizatsiya i normirovanie truda. Ucheb. Posob. -M.: MIK, 2011.

## Internet saytlari

12. [www.lex.uz](http://www.lex.uz) – O‘zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi.
13. [www.mineconomu.uz](http://www.mineconomu.uz) – O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligi sayti.
14. [www.mehnat.uz](http://www.mehnat.uz) – O‘zbekiston Respublikasi Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligining sayti.



15. [www.stat.uz](http://www.stat.uz) – O‘zbekiston Respublikasi davlat statistika qo‘mitasi rasmiy sayti.

## MUNDARIJA

KIRISH .....	3
<b>1-BOB. «MEHNATNI TASHKIL ETISH VA BOSHQARISH» FANINING PREDMETI, MAZMUNI VA VAZIFASI</b>	
1.1. «Mehnatni tashkil etish va boshqarish» fanining obyekti va predmeti .....	5
1.2. Mehnatni tashkil etishning mazmuni va vazifalari .....	7
1.3. Mehnatni tashkil etish va uning mehnat faoliyatidagi o‘rni .....	12
1.4. Mehnatni tashkil etish asoslari va tarkibiy qismlari .....	13
Nazorat savollari .....	17
<b>2-BOB. MEHNATNI TASHKIL ETISHNING HUSUSIYATLARI</b>	
2.1. Mehnatni ilmiy tashkil etishning tarixi .....	18
2.2. Mehnatni ilmiy tashkil etishning vazifalari .....	23
2.3. Mehnatni ilmiy tashkil etishning tamoyillari .....	24
Nazorat savollari .....	25
<b>3-BOB. ISHLAB CHIQRISH JARAYONI VA ISHLAB CHAQRISH OPERATSIYALARI</b>	
3.1. Ishlab chiqarish jarayoni va uning tarkibi .....	26
3.2. Mehnatning xarakteri va ishlab chiqarish jarayoni turlari .....	27
3.3. Ishlab chiqarish operatsiyasi va uning tarkibiy qismlari .....	30
Nazorat savollari .....	35
<b>4-BOB. MEHNAT TAQSIMOTI VA KOOPERATSIYASI</b>	
4.1. Korxonalarda mehnat taqsimotining ahamiyati .....	36
4.2. Mehnat taqsimotining shakllari .....	36
4.3. Mehnat taqsimotining darajalari .....	42
4.4. Mehnat taqsimoti samaradorligini oshirish shartlari .....	43
4.5. Mehnat kooperatsiyasi va uning shakllari .....	44
4.6. Kasblar o‘rindoshligi va ko‘p jihozda ishlash .....	47
Nazorat savollari .....	51
<b>5-BOB. ISH JOYLARINI TASHKIL ETISH, IXTISOSLASHTIRISH VA REJALASHTIRISH</b>	
5.1. Ish joylari va ularning turkumlanishi (klassifikatsiyasi) .....	52
5.2. Ish joylarining tashkil etilishi .....	55
5.3. Ish joyini tashkil etishga qo‘yiladigan talablar .....	56
5.4. Ish joylarining ixtisoslashtirilishi .....	58
5.5. Ish joylarini rejalashtirish .....	60
5.6. Ish joylarini uskunalash va jihozlash .....	65
Nazorat savollari .....	69
<b>6-BOB. ISH JOYLARIGA HIZMAT KO‘RSATISHNI TASHKIL QILISH</b>	
6.1. Ish joylariga hizmat ko‘rsatishni tashkil qilish tushunchasi .....	70
6.2. Ish joylariga hizmat ko‘rsatish turlari .....	72

6.3. Ish joylariga hizmat ko'rsatish shakllari .....	73
Nazorat savollari .....	74
<b>7-MAVZU. ISH JOYLARINI ATTESTATSIYALASH</b>	
7.1. Ish joylarini attestatsiyadan o'tkazish maqsadi .....	75
7.2. Ish o'rinlarini attestatsiyadan o'tkazishni huquqiy asosi.....	75
7.3. Ish joylarini attestatsiyadan o'tkazish tartibi .....	76
7.4. Ish joylari attestatsiyasi natijalarining ijrosi .....	78
Nazorat savollari .....	79
<b>8-MAVZU. MEHNATNING USUL VA USLUBLARINI JORIY QILISHNI TASHKIL ETISH</b>	
8.1. Ilg'orlar tajribasini o'rganish, umumlashtirish va amaliyotga tadbiiq etish .....	80
8.2. Ilg'or tajriba turlarining turkumlanishi .....	84
8.3. Ilg'or mehnat usullari va uslublarini joriy qilish .....	87
Nazorat savollari .....	91
<b>9-MAVZU MEHNAT SHAROITLARINI YAXSHILASH VA ISHLAB CHIQRISH MADANIYATI</b>	
9.1. Ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatishda mehnat sharoitlari va ishlab chiqarish madaniyatining ahamiyati .....	92
9.2. Mehnatning umumiy, texnikaviy, mehnat xavfsizligi va sanitariya-gigiyena sharoitlari .....	93
9.3. Mehnat sharoitlarini yaxshilash .....	96
9.4. Ishlab chiqarishdagi nurlanish, yorug'lik va shovqinning kishi organizmiga ta'siri .....	98
9.5. Korxonalarda ishlash va dam olish tartibi .....	103
Nazorat savollari .....	108
<b>10-MAVZU. MEHNAT INTIZOMI, UNI MUSTAHKAMLASH YO'LLARI</b>	
10.1. Ishlab chiqarish jamoasida mehnat intizomining mohiyati va ahamiyati .....	109
10.2. Mehnat, texnologik va ishlab chiqarish intizomi to'g'risida tushuncha .....	109
10.3. Mehnat intizomini buzish turlari .....	114
10.4. Mehnat intizomini buzish sabablari va mehnat intizomini mustahkamlash tadbirlari .....	115
Nazorat savollari .....	120
<b>11-BOB. MEHNATNI TASHKIL ETISH SHAKLLARI</b>	
11.1. Mehnatni tashkil etish shakllari haqida tushuncha va ularning tasnifi .....	121
11.2. Mehnatni tashkil etishning brigadali shakli va uning turlari .....	121
11.3. Brigadalarning ixtisoslashuv darajasiga ko'ra turkumlanishi .....	122
11.4. Brigadalarni boshqarish tizimi .....	127
11.5. Mehnatni tashkil etishning jamoaviy shakli .....	128

11.6. Mehnatni tashkil etishning jamoa uslubiga xos xususiyatlar .....	129
Nazorat savollari .....	130
<b>12-BOB. MEHNATNI TASHKIL ETISHDA MEHNATNI NORMALASHNING O'RNI</b>	
12.1. Mehnatni normalash mohiyati va mazmuni .....	131
12.2. Mehnatni normalashda ish vaqti sarfi va uning turkumlanishi .....	133
12.3. Ish vaqti sarflarini o'rganishning vazifalari .....	134
12.4. Ish vaqti klassifikatsiyasi .....	135
12.5. Ish vaqti sarfini kuzatish uslublari va ularning qo'llanilishi .....	143
Nazorat savollari .....	149
<b>13-BOB. MEHNATNI RAG'BATLANTIRISHNI TASHKIL ETISH</b>	
13.1. Xodimlarni mehnatga qiziqishini oshirish .....	150
13.2. Xodimlarni mehnatga qiziqishini oshirish uslublari .....	151
13.3. Mehnatni rag'batlantirish va uning turlari .....	153
13.4. Mehnatga haq to'lashni tashkil etish .....	155
13.5. Mehnatga haq to'lashning ishbay tizimlari .....	157
13.6. Mehnatga haq to'lashning vaqtbay tizimlari .....	158
Nazorat savollari .....	160
<b>14-BOB. KADRLARNI QAYTA TAYYORLASH VA MALAKASINI OSHIRISHNI TASHKIL ETISH</b>	
14.1. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishning mohiyati ...	161
14.2. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishga ehtiyojni aniqlash .....	161
14.3. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni tashkil etish ...	162
Nazorat savollari .....	165
<b>15-BOB. BOSHQARUV XODIMLARI MEHNATINI TASHKIL ETISH</b>	
15.1. Boshqaruv xodimlari mehnatining xarakteri va mazmuni .....	166
15.2. Boshqaruv xodimlarining professionalizm tamoyillari va funktsiyalari .....	172
15.3. Boshqaruv xodimlarining mehnatini tashkil qilish yo'nalishlari .....	175
Nazorat savollari .....	181
<b>16-BOB. MEHNATNI BOSHQARISH TURLARI VA USULLARI</b>	
16.1. Mehnatni boshqarish jarayoni va vazifalari .....	182
16.2. Mehnatni boshqarish shakllari .....	190
16.3. Mehnatni boshqarishning texnokratik tamoyillari .....	191
16.4. Mehnatni innovatsion boshqarish .....	193
Nazorat savollari .....	196
<b>17-BOB. XALQARO DARAJADA MEHNATNI BOSHQARISH</b>	
17.1. Birlashgan Millatlar Tashkilotida mehnat sohasiga doir inson huquqlarining himoyalanihi .....	197
17.2. Mehnatni boshqarishda Xalqaro Mehnat Tashkilotining roli .....	198

17.3. XMTda Munosib mehnat Dasturining qabul qilinishi va uning tamoyillari .....	199
Nazorat savollari .....	202
<b>18-BOB. O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI BANDLIK VA MEHNAT MUNOSABATLARI VAZIRLIGINING MEHNATNI BOSHQARISHDAGI O‘RNI</b>	
18.1. O‘zbekiston Respublikasi Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi faoliyat yo‘nalishi va tizimi .....	204
18.2. Vazirlikning asosiy vazifalari va faoliyati yo‘nalishlari .....	205
18.3. Vazirlikning mehnatni boshqarishdagi asosiy fuksiyalari .....	206
Nazorat savollari .....	215
Foydalanilgan adabiyotlar .....	216
Internet saytlari .....	216

**I.Bakieva**

Mehnatni tashkil etish va boshqarish  
fani bo'yicha o'quv qo'llanma

Toshkent 2019 yil