



## AKTUAR MOLIYA VA BUXGALTERIYA HISOBI ILMIY JURNALI

Vol. 4 Issue 11 | pp. 192-197 | ISSN: 2181-1865

Available online <https://finance.tsue.uz/index.php/afa>

### ISHLAB CHIQRISH KORXONALARIDA RAHBARLIK USLUBLARINING SHAXSNI BOSHQARISHGA TA'SIRI: NAZARIYA VA AMALIYOTDA QO'LLANILISHI



**Sarimsakov Baxtiyor Raxmonjanovich**

Andijon mashinasozlik instituti mustaqil tadqiqotchisi,  
Texnika fanlari falsafasi doktori (PhD).

**Raximov Ikrombek Kodirovich**

Makroiqtisodiy va hududiy tadqiqotlar  
instituti bosh mutaxassisi.

**Annotatsiya:** Rahbarlik tashkilotlardagi shaxsiy boshqaruv amaliyotlariga jiddiy ta'sir ko'rsatadi. Ushbu maqolada transformatsion, tranzaksion va aralashmaslik kabi bir nechta rahbarlik falsafalarining ishlab chiqarish sanoatidagi alohida menejerlarga qanday ta'sir qilishini o'rganamiz. Biz nazariy modellarni amaliy tatbiq etish bilan taqqoslab, turli rahbarlik falsafalarining xodimlar samaradorligi, motivatsiyasi va ish qoniqishiga ta'sirini baholaymiz. Maqsadimiz tegishli adabiyotlarni ko'rib chiqish va ishlab chiqarish muhitidagi amaliy misollarni tahlil qilish orqali rahbarlik nazariyasi va amaliyoti o'rtasidagi farqni kamaytirish hisoblanadi.

**Kalit so'zlar:** Rahbarlik uslublari, transformatsion rahbarlik, tranzaksion rahbarlik, aralashmaslik rahbarligi, shaxsiy boshqaruv, ishlab chiqarish sohasi, personal xodimlar faoliyati, operatsion samaradorlik

**Kirish:** Rahbarning uslubi shaxsiy boshqaruv usullariga katta ta'sir ko'rsatadi, ayniqsa ishlab chiqarish sanoatida, chunki bu sohada xodimlarning ruhiy holati va operatsion samaradorligi muvaffaqiyat uchun juda muhimdir. Ushbu sohaning murakkabligi tufayli turli xil yetakchilik falsafasi tashkiliy muvaffaqiyatning turli jihatlariga qanday ta'sir qilishi mumkinligini chuqur tushunishni talab etadi. Ishlab chiqarish muhitida yetakchilik muhim ahamiyat kasb etadi, chunki ishlab chiqarish jarayonlari murakkab bo'lib, qat'iy sifat va samaradorlik standartlari asosida ishlaydigan katta jamoalarni o'z ichiga olishi mumkin. Yaxshi rahbarlik mahsuldorlikni oshirish, jarayonlarni soddalashtirish va qulay ish muhitini yaratish imkonini beradi. Aksincha, yomon rahbarlik yuqori kadrlar qo'nimsizligi, past ruhiyat va samarasiz faoliyatga olib kelishi mumkin. Ushbu maqolada bir nechta yetakchilik nazariyalari tahlil qilingan.

#### *Transformatsion rahbarlik*

Transformatsion rahbarlikning asosiy maqsadi personal xodimlarni korxonalar manfaatlarini shaxsiy manfaatlaridan ustun qo'yishga undash va rag'batlantirishdir. Shuningdek, rahbar o'z xodimlarini ilhomlantirish, ularni yuqori natijalarga erishish uchun motivatsiya berish, ularning shaxsiy va professional o'sishini qo'llab-quvvatlashga qaratilgan. Transformatsion rahbarlar o'z xodimlarini nafaqat kundalik vazifalarni

bajarishga, balki ularga yangi maqsadlar qo'yish va ularga erishish uchun ilhomlantirishga undaydilar.

#### **Transformatsion rahbarlikning asosiy xususiyatlari:**

1. **Ilhomlantirish:** Rahbar o'z xodimlariga katta maqsadlar va ulkan orzularni ko'rsatadi. Ular o'z jamoasining potentsialini ko'rishadi va ularga ishonishadi. Bu motivatsiya orqali xodimlar yuqori samaradorlikka erishadilar.

2. **Intellektual stimulyatsiya:** Transformatsion rahbarlar xodimlarini yangi g'oyalar va yondashuvlarni ishlab chiqishga undaydilar. Ular ijodkorlikni rag'batlantiradilar va jamoaning fikrlash tarzini kengaytirish uchun imkoniyatlar yaratadilar.

3. **Individual e'tibor:** Bu turdagi rahbarlar har bir xodimning ehtiyojlari, qobiliyatlari va rivojlanish imkoniyatlariga e'tibor qaratadilar. Ular shaxsiy yondoshuvni qo'llaydilar va har bir xodimning o'sishini qo'llab-quvvatlaydilar.

4. **Yuqori maqsadlar va qadriyatlar:** Transformatsion rahbarlar o'z jamoalariga yuqori maqsadlar va ijtimoiy qadriyatlarni joriy etadilar. Ular o'z ishlarida nafaqat biznes muvaffaqiyatini, balki jamiyatning rivojlanishi uchun ham ishlashni xohlashadi.

#### **Transformatsion rahbarlikning afzalliklari:**

- **Yuqori motivatsiya:** Xodimlar ilhomlantirilgan holda yuqori samaradorlikka erishadilar.

- **Ijodkorlikni rivojlantirish:** Xodimlar yangicha yondoshuvlar va kreativ g'oyalar bilan chiqadilar.

- **Xodimlarning o'sishi:** Shaxsiy va professional rivojlanish uchun imkoniyatlar yaratish, bu esa xodimlar va tashkilot uchun foydalidir.

- **Tashkilot madaniyatini yaxshilash:** Yuqori qadriyatlar asosida ishlab, tashkilot ichidagi ish muhitini sog'lom va samarali qiladi.

Transformatsion rahbarlikni ko'p hollarda muvaffaqiyatli kompaniyalar va taniqli liderlar orasida ko'rish mumkin. Masalan, **Steve Jobs** (Apple kompaniyasining asoschisi) va **Nelson Mandela** (Janubiy Afrika prezidenti) kabi shaxslar o'z jamoalarini nafaqat kompaniyalarini muvaffaqiyatga erishtirish uchun, balki ijtimoiy adolat va o'zgarishlarni amalga oshirish uchun ham ilhomlantirgan.

#### **Transaksion rahbarlik**

Muntazam va ishlash bilan bog'liq vazifalar tranzaksiya rahbariyatining diqqat markazida bo'ladi. Rahbar xodimlarining mehnatini to'g'ri boshqarish va maqsadlarga erishish uchun ularga aniq mukofotlar va jazolar tizimini taqdim etadi. Transaksion rahbarlar o'z jamoasini muvaffaqiyatga erishish uchun oddiy shartnoma (ya'ni, "qilgan ishga qarab mukofot olish") asosida boshqaradilar. Bu yondashuvda rahbar va xodimlar o'rtasidagi munosabatlar ko'proq pragmatik va shartli bo'ladi.

#### **Transaksion rahbarlikning asosiy xususiyatlari:**

1. **An'anaviy shartnoma:** Transaksion rahbarlar o'z jamoalarini aniq va o'lchovli maqsadlar bilan rag'batlantiradilar. Agar xodimlar o'z vazifalarini bajarishsa, ular mukofot oladilar; aks holda jazolarni kutishadi. Bu usulda mukofot va jazo tizimi aniq va oson tushunarli bo'ladi.

2. **Yaxshi natijalar uchun mukofotlar:** Transaksion rahbarlikda xodimlar aniq vazifalar va maqsadlarni bajarish uchun mukofotlar (masalan, maosh ko'tarish, bonuslar,

lavozimni oshirish) olishadi. Bu tizim xodimlarning motivatsiyasini oshirishga yordam beradi.

3. **Vazifalarni bajarishga qaratilgan yondashuv:** Transaksiyon rahbarlar ishchilarni o'z vazifalarini aniq va samarali bajarishga rag'batlantiradilar. Ular xodimlarning ish faoliyatini muntazam ravishda kuzatib boradilar va natijalariga qarab mukofot yoki jazo choralari ko'radilar.

4. **Muammo va kamchiliklarni tuzatish:** Agar xodimlar o'z vazifalarini bajarishda xato qilsa yoki maqsadlarga erishmasa, transaksiyon rahbarlar buni aniqlab, xatolarni tuzatishga va xodimni to'g'ri yo'nalishga yo'naltirishga harakat qiladilar. Bu ko'pincha jazo, ogohlantirish yoki tuzatish choralari o'z ichiga oladi.

5. **Rasmiy va yuqori darajadagi boshqaruv:** Transaksiyon rahbarlik tizimi ko'pincha aniq, rasmiy va tartibga solingan boshqaruvni talab qiladi. Rahbar va xodimlar o'rtasidagi aloqalar ko'proq qo'llanmalar, qoidalar va tartiblarga asoslanadi.

#### **Transaksiyon rahbarlikning afzalliklari:**

1. **Aniq natijalar:** Xodimlar mukofotlar va jazolarni tushunib, aniq maqsadlar sari intilishadi. Bu tizim xodimlarga nima kutayotganini va qanday natijalarga erishish kerakligini aniq ko'rsatadi.

2. **Tashkilot ichidagi tartib:** Transaksiyon rahbarlikda tashkilotda aniq qoidalar, protseduralar va shartnoma asosida ishlash tartibi mavjud. Bu jamoaning samaradorligini oshirishi mumkin.

3. **Oddiy va samarali boshqaruv:** Rahbarlar va xodimlar o'rtasidagi munosabatlar juda oddiy va tushunarli bo'lib, bu tizim kichik yoki o'rta miqyosdagi tashkilotlarda samarali ishlashi mumkin.

4. **Qisqa muddatli natijalarga erishish:** Transaksiyon rahbarlik tizimi qisqa muddatda aniq va o'lchovli natijalarga erishish uchun mos keladi, chunki xodimlar har bir vazifani bajarish uchun mukofot yoki jazo kutishadi.

#### **Transaksiyon rahbarlikning kamchiliklari:**

1. **Ijodkorlikning kamayishi:** Ushbu yondashuvda xodimlar faqat aniq vazifalarni bajarishga qaratilgan bo'lgani uchun ijodkorlik va yangiliklarni kiritishga kamroq vaqt ajratiladi. Ular faqat belgilangan normaga erishishga intilishadi.

2. **Jamoa ruhining zaiflashishi:** Xodimlar faqat mukofot va jazolar asosida ishlaganda, ularda ishga bo'lgan ishtiyoq va umumiy maqsadlarga bog'lanish hisi kamayishi mumkin. Bu esa jamoa ruhining pasayishiga olib keladi.

3. **Shaxsiy rivojlanishga e'tibor berilmasligi:** Transaksiyon rahbarlik ko'proq vazifalarga qaratilgan bo'lib, xodimlarning shaxsiy rivojlanishi va uzun muddatli motivatsiyaga kamroq e'tibor qaratiladi.

4. **Rahbar va xodimlar o'rtasidagi aloqaning yuzaki bo'lishi:** Bu rahbarlik usuli ko'proq amaliy va yuzaki bo'lib, rahbarlar xodimlarning his-tuyg'ulariga va shaxsiy ehtiyojlariga kamroq e'tibor qaratadilar.

Transaksiyon rahbarlik odatda ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish va boshqa sohalarda ishlatiladi, u yerda maqsadlar aniq va o'lchovli bo'ladi. Masalan, ishlab chiqarish liniyasida ishlovchi xodimlar yoki sotuvchilar ma'lum bir maqsadlarga erishganida mukofotlanadi (bonuslar, pul mukofotlari, tan olinish).

#### **Aralashmaslik rahbarlik**

Rahbar o'z jamoasiga yoki xodimlariga minimal aralashuv ko'rsatadi va ularning qarorlar qabul qilish va ishlarni bajarish jarayonida erkinlikni ta'minlaydi. Bu yondashuvda rahbar ko'proq xodimlarning mustaqilligi va o'z-o'zini boshqarishiga ishonadi. "Laissez-faire" fransuzcha atama bo'lib, "aralashmaslik" yoki "erkin qo'yish" degan ma'noni anglatadi.

#### **Aralashmaslik rahbarligining asosiy xususiyatlari:**

1. **Minimal aralashuv:** Aralashmaslik rahbarligi usulida rahbarlar xodimlarning ishiga minimal darajada aralashadilar. Xodimlar o'z vazifalarini bajarishda mustaqil bo'lishadi va qarorlar qabul qilishda ozodlikka ega bo'ladilar.

2. **O'z-o'zini boshqarish:** Xodimlarga o'z ishlarini qanday bajarish, qanday yondashuvlarni tanlash bo'yicha erkinlik beriladi. Bu usulda xodimlar o'zlarining kasbiy bilimlariga, tajribalariga va motivatsiyalariga tayanib ishlaydilar.

3. **Ishonch va mas'uliyat:** Rahbar xodimlarining qobiliyatiga va mas'uliyatiga ishonadi. Ular har bir xodimning mustaqil ishlash qobiliyatini qadrlashadi va ularga qarorlar qabul qilishda erkinlik beradilar.

4. **Kamroq boshqaruv:** Boshqaruv tizimi juda oz va soddalashgan bo'ladi. Rahbarlar ko'pincha umumiy yo'nalishlarni ko'rsatib beradilar, ammo aniq qarorlar va ishlash jarayonlarini xodimlarga qoldiradilar.

5. **Fikr almashish va maslahatlar:** Aralashmaslik rahbarligi rahbarlarning ko'p hollarda faol maslahatlar yoki yo'l-yo'riq berishdan ko'ra, xodimlarga o'z fikrlarini bildirish va mustaqil ravishda ishlash imkoniyatini beradi. Biroq, rahbarlar zaruriyat tug'ilganda yordam berishlari mumkin.

#### **Aralashmaslik rahbarligining afzalliklari:**

1. **Xodimlarning mustaqilligi:** Xodimlar o'z ishlarini o'z xohishlariga ko'ra tashkil etadilar va mustaqil qarorlar qabul qilishadi. Bu, o'z navbatida, ularning mas'uliyatini oshiradi va o'ziga bo'lgan ishonchni rivojlantiradi.

2. **Ijodkorlik va innovatsiyalarni rag'batlantirish:** Xodimlarga erkinlik berilganda, ular yangi g'oyalar va yondashuvlar bilan chiqishlari mumkin. Bu ijodkorlik va innovatsion yondashuvlarni rag'batlantiradi.

3. **Jamoaning motivatsiyasi:** Xodimlarga o'z ishlariga qanchalik erkinlik berilishi, ularning motivatsiyasini oshiradi, chunki ular o'zlarini yanada muhim va mustaqil his qilishadi.

4. **Past boshqaruv xarajatlari:** Rahbarlar juda ko'p vaqtni boshqaruvga sarflamaganligi uchun tashkilotning boshqaruv xarajatlari kamayadi. Biroq, bu faqat mustaqil va yuqori malakali jamoalar uchun samarali bo'lishi mumkin.

#### **Aralashmaslik rahbarligining kamchiliklari:**

1. **Nazoratning yo'qligi:** Xodimlarning ishiga kamroq aralashish natijasida, nazoratning yo'qligi ba'zan noto'g'ri qarorlar qabul qilinishiga yoki vazifalar to'g'ri bajarilmasligiga olib kelishi mumkin.

2. **Aniq yo'nalishlarning etishmasligi:** Xodimlarga minimal boshqaruv berilganda, ular ba'zan o'z yo'nalishlarini aniqlay olishmaydi. Bu noaniqlik va tartibsizlikka olib kelishi mumkin, ayniqsa yangi yoki tajribasiz xodimlar uchun.

3. **Jamoaning bo'linishi:** Agar rahbarlikni boshqarish usuli juda erkin bo'lsa, ba'zan jamoaning birligi va hamkorligi yo'qolishi mumkin. Har bir xodim o'z yo'lga ketishi yoki jamoada yomon kommunikatsiya bo'lishi mumkin.

4. **Ko'p vaqt o'tkazilmasligi:** Rahbarlar ko'pincha faqat umumiy yo'nalishlarni berib, o'z vaqtlarini boshqarishdan ko'ra boshqa faoliyatlarga sarflaydilar. Bu ba'zan jamoaning samaradorligini kamaytirishi mumkin.

#### **Aralashmaslik rahbarligining qo'llanilishi:**

Aralashmaslik rahbarligi ko'pincha yuqori malakali va tajribali jamoalar uchun mos keladi, chunki ular o'z ishlarini mustaqil ravishda bajarishga tayyor bo'lishadi. Misol uchun, ilmiy-tadqiqot institutlari, innovatsion kompaniyalar yoki ijodiy sohalarda (masalan, dizayn, san'at) ishlovchi jamoalar aralashmaslik rahbarligidan foydalangan bo'lishi mumkin.

Yetakchilik nazariyalari asosida bir nechta tadqiqotlar keltirilgan:

1-tadqiqot: Ushbu tadqiqotda biz transformatsion rahbarlikdan foydalangan holda ishlab chiqarishga tayandik. Ishlab chiqarish korxonasi transformatsion rahbarlik amaliyotini tatbiq etish vositasi sifatida rivojlanish imkoniyatini, fikr-mulohaza seanslarini va jamoaviy yig'ilishlarni o'rnatdi. Natijada xodimlarning faolligi va unumdorligi sezilarli darajada oshdi, bu rahbarlik uslubining o'z-o'zini boshqarishga foydali ta'sirini ko'rsatdi.

2-tadqiqot: Ushbu tajribada tranzaksion rahbarlik orqali sifat nazorati tahlil qilindi. Ishlab chiqarish korxonasida sifatni nazorat qilish bo'limi aniq maqsadlarni belgilash va yutuqlarga asoslangan rag'batlantirishlarni taklif qilish orqali tranzaksiya strategiyasini amalga oshirdi. Ushbu strategiya sifat standartlariga rioya qilishni kuchaytirdi, lekin kompensatsiya tizimini haddan tashqari qattiq deb hisoblagan ishchilar o'z ishlaridan kamroq qoniqish hosil qilgan.

3-tadqiqot: Oxirgi tajriba dizayn muhandisligi jamoasining aralashmaslik rahbarligi edi. Dizayn muhandislik guruhining aralashmaslik rahbarlik uslubi tajribali muhandislar orasida yuqori darajadagi innovatsiyalar va ishdan qoniqishni rag'batlantirdi. Ammo tajribasiz jamoa a'zolariga yo'l-yo'riqsiz ishlash qiyin bo'lib, har tomonlama rivojlangan strategiya zarurligini ta'kidladi.

Mazkur tadqiqotlar Toshkent viloyari Angren shahrida joylashgan "O'zbekko'mir" aksiyadorlik jamiyatida ishlab chiqarish personal xodimlari o'rtasida tahliliy asoslar orqali o'tkazildi.

#### **Xulosalar**

Ishlab chiqarish korxonalarida rahbarlik uslublarining individual boshqaruvga ta'siri diqqatga sazovordir va muayyan holatlar va manfaatdor tomonlarga bog'liq.

Transformatsion rahbarlik - bu rahbarlikning insoniy jihatiga katta e'tibor qaratadi, xodimlarni faqat ish jarayonlarida emas, balki ularning shaxsiy rivojlanishida ham qo'llab-quvvatlaydi. Bu usul tashkilotning muvaffaqiyatiga katta hissa qo'shadi, chunki xodimlar o'z ishlariga qiziqib, ular uchun maqsadlarni amalga oshirishga intilishadi.

Transaksion rahbarlik - bu xodimlar va rahbar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni "shartnoma" asosida tashkil etadigan rahbarlik usulidir. Bu usul qisqa muddatli natijalarga erishish uchun samarali bo'lishi mumkin, ammo uzoq muddatda xodimlarning motivatsiyasi va ijodkorligini saqlab qolish uchun qo'shimcha rag'batlar va ilg'or rahbarlik yondashuvlarini talab qilishi mumkin.

Aralashmaslik rahbarligi - bu rahbarlik usuli bo'lib, u xodimlarga yuqori darajadagi mustaqillik va erkinlik beradi. Bu usul samarali bo'lishi mumkin, agar xodimlar yuqori malakali, mustaqil va innovatsion fikrlashga qodir bo'lsalar. Biroq, bu yondashuvda nazorat va boshqaruvning yo'qligi ba'zan xavf tug'dirishi mumkin, shuning uchun uning samaradorligi tashkilotning o'ziga xos xususiyatlariga va jamoaning malakasiga bog'liq.

Ishlab chiqarish muhitida shaxsiy boshqaruv usullari ushbu strategiyalarni muayyan tashkilot ehtiyojlari va personal xodimlarning xususiyatlariga muvofiq muvozanatlash orqali optimallashtirilishi mumkin.

### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications. Pages: 27-35, 72-85
2. Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row. Pages: 20-45, 102-115
3. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. Pages: 755-758
4. Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice (8th ed.). Sage Publications. Pages: 50-65, 150-170
5. Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson. Pages: 110-130, 175-200
6. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 397-408. Pages: 397-400
7. Pfeffer, J. (2018). Dying for a Paycheck: How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance—and What We Can Do About It. HarperBusiness.
8. B.R.Sarimsakov. Economic and Social Significance of Personnel Management in Manufacturing Enterprises: A Dual Dimension Analysis// Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot. Ijtimoiy, iqtisodiy, siyosiy, ilmiy, ommabop jurnal. №11-12 son. ISSN 2992-8982 – Toshkent 2023-yil, 511–516 betlar. <https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/journal/index>
9. B.R.Sarimsakov. Personnel Excellence: Maximizing Reception, Classification, and Management in Enterprises//Central Asian Journal of Innovations on Tourism Management and Finance (ISSN: 2660-454X) is scholarly open access, high citation leading fully economic-related journal. Volume: 04 Issue: 12/2023 ISSN: 2660-454X
10. B.R.Sarimsakov. Ishlab chiqarish korxonalarida personal boshqaruvining iqtisodiy va ijtimoiy mohiyati//Synergy: Journl of ethics and governance Volume: 03 Issue: 12/Dec - 2023 ISSN: 2181-2616
11. B.R.Sarimsakov. Assessing the effectiveness of personnel management in production enterprises: a comprehensive methodology// MODELS AND METHODS IN MODERN SCIENCE International scientific-online conference France. 2023. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10409095>
12. B.R.Sarimsakov. Personal boshqaruvining nazariy va uslubiy rivojlanish jihatlari// International Journal of Finance and Digitalization www.ijfd.uz ISSN: 2181-3957 Vol. 2 Issue 06, 2023

