

BOSHQARUV JARAYONLARIDA VAKOLATLARNI TAQSIMLASH SAMARADORLIGINI BAHOLASH

Qosimov Bahodir Zafarjonovich

Namangan davlat texnika universiteti

tyutori

E-mail: kosimovbahodir8787@gmail.com

Annotatsiya

Maqolada boshqaruv jarayonlarida vakolatlarni taqsimlash samaradorligini baholashning nazariy va uslubiy jihatlari tadqiq etildi. Delegatsiya samaradorligining qaror sifatini oshirish, ijro motivatsiyasini kuchaytirish va boshqaruv salohiyatini rivojlantirishga asoslangan yo'nalishlari tizimlashtirildi. Vakolatlarni delegatsiya qilish jarayoni to'rt bosqichli sikl asosida modellashirildi. Tashkiliy muvofiqlik, ijro natijadorligi va boshqaruv salohiyatining rivojlanishini qamrab oluvchi ko'p mezonli integral baholash usuli taklif etildi. Delegatsiya samaradorligini o'lchashga xizmat qiluvchi indikatorlar shakllantirildi. Olingan natijalar asosida qaror huquqi, javobgarlik va resurslarning mutanosibligini ta'minlash, monitoring tizimini takomillashtirish hamda delegatsiya natijalarini kadrlar siyosati bilan bog'lash bo'yicha ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqildi.

Kalit so'zlar: boshqaruv, delegatsiya, vakolat, javobgarlik, boshqaruv samaradorligi, qaror qabul qilish, tashkiliy muvofiqlik, ijro natijadorligi, boshqaruv salohiyati, integral indeks.

Аннотация

В статье были исследованы теоретические и методические аспекты оценки эффективности делегирования полномочий в процессах управления. Были систематизированы направления эффективности делегирования, связанные с повышением качества решений, усилением мотивации исполнителей и развитием управленческого потенциала. Процесс делегирования полномочий был смоделирован на основе четырехэтапного цикла. Был предложен метод многокритериальной интегральной оценки, охватывающий организационную согласованность, результативность исполнения и развитие управленческого потенциала. Были сформированы показатели для оценки эффективности делегирования. На основе полученных результатов были разработаны научно-практические предложения по обеспечению соответствия прав, ответственности и ресурсов, совершенствованию мониторинга и интеграции результатов делегирования с кадровой политикой организации.

Ключевые слова: управление, делегирование, полномочия, ответственность, эффективность управления, принятие решений, организационная согласованность, результативность исполнения, управленческий потенциал, интегральный индекс.

Abstract

The theoretical and methodological aspects of evaluating the effectiveness of authority delegation in management processes were investigated. The dimensions of delegation effectiveness associated with improved decision quality, enhanced

employee motivation, and the development of managerial capacity were systematized. The delegation process was modeled as a four-stage cycle. A multi-criteria integrated assessment method covering organizational alignment, execution performance, and managerial capacity development was proposed. Indicators for measuring delegation effectiveness were developed. Based on the obtained results, scientific and practical recommendations were formulated to ensure alignment among decision-making authority, responsibility, and resources, improve monitoring procedures, and integrate delegation outcomes with organizational human resource policies.

Keywords: management, delegation, authority, responsibility, management efficiency, decision-making, organizational alignment, execution performance, managerial capacity, integrated index.

KIRISH

Tashkilot ichida qaror qabul qilish huquqining qanday taqsimlanishi boshqaruv nazariyasining markaziy masalalaridan biri hisoblanadi. Rahbarning bilim va vaqt resursi cheklangan bo'lgani sababli barcha qarorlarni bir markazda jamlash tashkilotning javob berish tezligini pasaytiradi va qaror sifatini yomonlashtiradi. Chegaralangan ratsionallik qoidasi ana shu cheklovni nazariy jihatdan asoslab, qarorlarni ular uchun zarur axborot to'plangan darajaga yaqinlashtirish zaruriyatini ko'rsatadi [1]. Vakolatlarni delegatsiya qilish shu talabni amalga oshiruvchi asosiy tashkiliy vosita bo'lib xizmat qiladi.

Delegatsiyani ma'muriy tadbir sifatida talqin qilish uning iqtisodiy mazmunini toraytiradi. Iqtisodiy nuqtayi nazardan delegatsiya qaror qabul qilish huquqi, unga tegishli javobgarlik va zarur resurslarning bir vaqtning o'zida ko'chirilishini anglatadi. Ushbu uchlik buzilganda delegatsiya kutilgan natijani bermaydi: huquqsiz javobgarlik ijrochini himoyasiz qoldiradi, javobgarliksiz huquq esa qaror sifati ustidan nazoratni yo'qotadi. Rasmiy va haqiqiy vakolat o'rtasidagi farqni tahlil qiluvchi model ana shu muvozanatning nozikligini ko'rsatib berdi [4].

Agentlik munosabatlari nazariyasi delegatsiyaning ikkinchi muhim jihatini yoritadi. Qaror huquqi ko'chirilganda manfaatlar farqi va axborot assimetriyasi tufayli qo'shimcha xarajatlar yuzaga keladi [2]. Kuzatilmaydigan sa'y-harakat sharoitida bu xarajatlarni kamaytirishning yagona yo'li natijaga bog'langan rag'batlantirish va ishonchli o'lchash tizimini birga joriy etishdan iborat [3]. Delegatsiya samaradorligini baholash muammosi shu tariqa o'lchash uslubiylari masalasiga aylanadi.

Xulq-atvor yondashuvi delegatsiyaning natijaga o'tish kanalini psixologik vakolatlantirish orqali izohlaydi. Ma'naviylik, kompetentlik, o'z taqdirini belgilash va ta'sir ko'rsatish tuyg'ularining kuchayishi ichki motivatsiyani oshiradi [5], [6]. O'zbekiston korxonalarida boshqaruv tizimini takomillashtirish milliy iqtisodiyotning barqaror o'sishi bilan uyg'un kechmoqda: 2025-yil yakunlariga ko'ra yalpi ichki mahsulot 7,7 foizga o'sdi [14], mamlakat taraqqiyotining 2030-yilgacha mo'ljallangan ustuvor yo'nalishlari esa zamonaviy boshqaruv amaliyotlarini joriy etish uchun qulay institutsional muhit yaratmoqda [15]. Maqolaning maqsadi delegatsiya samaradorligini baholashning yaxlit uslubiylari tartibini asoslashdan iborat.

ADABIYOTLAR SHARHI

Delegatsiya bo'yicha ilmiy adabiyotlar uchta yo'nalishda rivojlandi. Birinchi yo'nalish qaror huquqlarining taqsimlanishini tashkiliy iqtisodiyot doirasida o'rganadi. Rasmiy vakolat egasi bilan haqiqiy qaror qabul qiluvchi shaxs mos kelmasligi mumkinligi, axborot ustunligi haqiqiy vakolatni quyi bo'g'inga siljitishi ko'rsatilgan [4]. Ko'p mamlakatli korxona so'rovlari markazsizlashtirish darajasining mamlakatlar va tarmoqlar bo'yicha sezilarli farqlanishini, bu farqning esa korxona hajmi, inson kapitali va ishonch darajasi bilan bog'liqligini aniqladi [8].

Ikkinchi yo'nalish delegatsiya qarorining shaxsiy va vaziyatga oid omillarini tahlil qiladi. Rahbarning ijrochi malakasiga ishonchi, vazifaning takrorlanuvchanligi va xatolik narxi delegatsiya hajmini belgilovchi asosiy o'zgaruvchilar sifatida ajratilgan [7]. Vakolatlantiruvchi rahbarlik amaliyoti bilan xodimning ishga jalb bo'lishi o'rtasidagi bog'liqlik kundalik kuzatuvlarga asoslangan tadqiqotda tasdiqlangan: avtonomiya berish psixologik ehtiyojlarning qondirilishi orqali faollikni oshirdi [11].

Uchinchi yo'nalish delegatsiyaning natijadorlikka ta'sirini empirik o'lchashga bag'ishlangan. Tashkilotlar bo'yicha o'tkazilgan so'rov tadqiqoti vakolat berilgan xodimlarning ijro ko'rsatkichlari yuqoriroq bo'lishini va bu bog'liqlikning statistik jihatdan ahamiyatli ekanligini qayd etdi [10]. Boshqaruv amaliyotining standartlashtirilgan ballari bilan unumdorlik o'rtasidagi barqaror aloqa esa delegatsiyaning boshqaruv sifatining tarkibiy qismi sifatida ko'rish uchun asos beradi [9].

O'lchash uslubi bo'yicha adabiyotlar delegatsiya natijasini bir ko'rsatkich bilan qamrab bo'lmasligini ko'rsatadi. Moliyaviy va nomoliyaviy o'lchovlarni muvozanatlashtirish tamoyili [12] hamda nazorat tizimining diagnostik va interaktiv funksiyalarini ajratish [13] delegatsiya samaradorligini ko'p mezonli baholash uchun uslubiy tayanch beradi. Mavjud ishlarda delegatsiya bosqichlari va baholash indikatorlarini yagona tartibga keltiruvchi model yetarlicha ishlab chiqilmagan; maqola ana shu bo'shliqni to'ldirishga qaratildi.

METODOLOGIYA

Tadqiqot nazariy-analitik yondashuvga asoslandi. Qiyosiy konseptual tahlil yordamida chegaralangan ratsionallik, agentlik munosabatlari va psixologik vakolatlantirish konsepsiyalaridan delegatsiya samaradorligining uch mustaqil manbai ajratildi: qaror sifatining oshishi, ijro motivatsiyasining kuchayishi va boshqaruv salohiyatining rivojlanishi. Jarayonli yondashuv asosida delegatsiya to'rt bosqichli sikl ko'rinishida modellashtirildi va 1-rasmda umumlashtirildi.

Baholash uchun ko'p mezonli integral ko'rsatkich shakllantirildi:

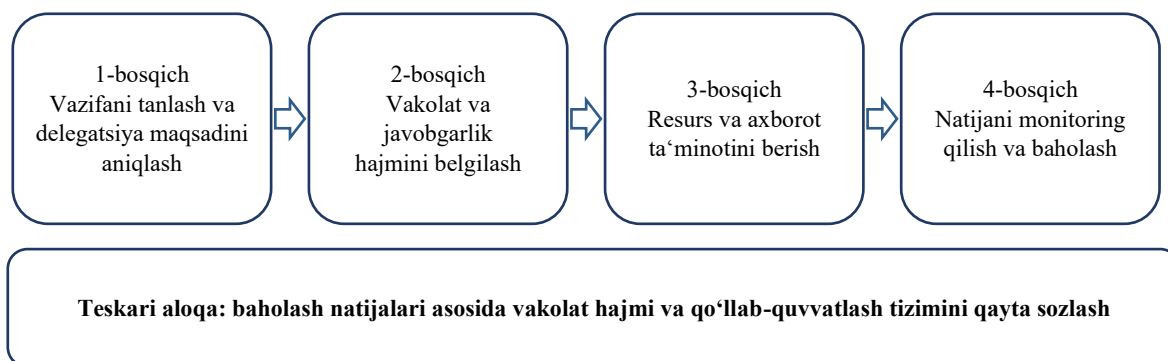
$$DSI = \sum w_j \cdot I_j, \quad \sum w_j = 1, \quad 0 \leq I_j \leq 1.$$

Bu yerda DSI - delegatsiya samaradorligining integral indeksi; I_j - j-indikator bo'yicha minimaks usulida normallashtirilgan qiymat; w_j - indikatorning nisbiy vazni. Indikatorlar uch guruhga birlashtirildi: tashkiliy muvofiqlik, ijro natijadorligi va boshqaruv salohiyatining rivojlanishi. Vaznlar ekspert baholash asosida belgilanadi va tashkilot xususiyatiga qarab qayta ko'rib chiqiladi. Manba bazasi retsenziyalanadigan

xalqaro nashrlar, rasmiy statistik e'lonlar [14] va amaldagi normativ hujjatlardan [15] shakllantirildi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Delegatsiya jarayonining bosqichlari va ular o'rtasidagi teskari aloqa 1-rasmda keltirildi. Modelning asosiy qoidasi shundan iboratki, samaradorlik yakuniy natijada emas, balki bosqichlar o'rtasidagi muvofiqlikda shakllanadi: vazifa to'g'ri tanlansa-yu resurs ta'minoti berilmasa, yoki vakolat hajmi belgilansa-yu monitoring tartibi yo'lga qo'yilmasa, sikl uzilib qoladi.



1-rasm. Vakolatlarni delegatsiya qilish jarayonining to'rt bosqichli modeli¹

Har bir bosqichga tegishli baholash indikatorlari va ularni o'lchash usullari 1-jadvalda tizimlashtirildi. Indikatorlar tanlanishida ikkita talab hisobga olindi: ma'lumot manbaining tashkilot ichida mavjudligi va ko'rsatkichning boshqaruv qarori orqali o'zgartirilishi mumkinligi.

1-jadval

Delegatsiya samaradorligini baholash mezonlari va indikatorlari²

Mezon guruhi	Indikator	Baholash usuli	Manba
Tashkiliy muvofiqlik	Qaror huquqi, javobgarlik va resurs hajmining mutanosibligi	Lavozim yo'riqnomalari va qaror matritsasini qiyosiy tahlil qilish	[4]
Tashkiliy muvofiqlik	Delegatsiya qilingan qarorlar ulushi (markazsizlashtirish darajasi)	Qaror turlari bo'yicha hisob-kitob, standartlashtirilgan so'rov	[8]
Ijro natijadorligi	Qaror qabul qilish tsiklining qisqarishi	Boshlang'ich va joriy davr muddatlarini qiyoslash	[1]
Ijro natijadorligi	Delegatsiya qilingan vazifalar bo'yicha ijro sifati	Ko'rsatkichlar tizimi orqali muntazam o'lchash	[12]
Ijro natijadorligi	Xodimning ishga jalb bo'lish darajasi	Vahti-vahti bilan o'tkaziladigan xodimlar so'rovi	[11]
Salohiyat rivoji	Mustaqil qaror qabul qila oladigan xodimlar ulushi	Malaka baholash natijalari dinamikasi	[7]
Salohiyat rivoji	Ichki kadrlar zaxirasidan lavozimga tayinlash ulushi	Kadrlar hisoboti ma'lumotlari	[9]

¹ Manba: [1], [4], [7], [13] asosida muallif tomonidan ishlab chiqildi.

² Manba: [1], [4], [7], [8], [9], [11], [12] asosida muallif tomonidan tuzildi.

Guruhlar o'rtasidagi munosabat ketma-ket xarakterga ega. Tashkiliy muvofiqlik delegatsiyaning zaruriy sharti bo'lib, u ta'minlanmagan holatda ijro natijadorligi ko'rsatkichlarining o'sishi tasodifiy va beqaror bo'ladi. Ijro natijadorligining barqaror yaxshilanishi esa salohiyat rivoji guruhida moddiylashadi: mustaqil qaror tajribasi to'plagan xodimlar ichki kadrlar zaxirasini shakllantiradi va boshqaruvning keyingi darajasiga tayyorgarlikni ta'minlaydi [7], [9].

Integral indeksning amaliy qiymati uning dekompozitsiya qilinishida namoyon bo'ladi. Umumiy ko'rsatkichning pasayishi guruhlar kesimida ko'rib chiqilganda, rahbar aynan qaysi bosqichda uzilish yuzaga kelganini aniqlaydi. Tashkiliy muvofiqlik guruhidagi past qiymat vakolat va resurs hajmini qayta ko'rib chiqishni, ijro guruhidagi past qiymat monitoring tartibini kuchaytirishni, salohiyat guruhidagi past qiymat esa o'quv va murabbiylik dasturlarini kengaytirishni taqozo etadi. Bunday tartib nazoratning diagnostik funksiyasini interaktiv muhokama bilan birlashtiradi [13].

Empirik dalillar taklif etilgan tartibning asosliligini qo'llab-quvvatlaydi. Vakolat berilgan xodimlarning ijro ko'rsatkichlari yuqoriroq bo'lishi so'rov tadqiqotlarida qayd etilgan [10]; avtonomiya berilishining ishga jalb bo'lish orqali natijaga o'tishi kundalik kuzatuvlarda tasdiqlangan [11]; markazsizlashtirish darajasining korxona xususiyatlariga bog'liqligi ko'p mamlakatli ma'lumotlarda aniqlangan [8]. Ushbu natijalar delegatsiyani universal retsept sifatida emas, tashkilot xususiyatiga moslashtiriladigan mexanizm sifatida qo'llash zarurligini ko'rsatadi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot delegatsiyani qaror qabul qilish huquqini taqsimlash mexanizmi sifatida talqin qilish uning samaradorligini baholashga yaxlit yondashish imkonini berishini ko'rsatdi. Delegatsiya samaradorligining uch mustaqil manbai - qaror sifatining oshishi, ijro motivatsiyasining kuchayishi va boshqaruv salohiyatining rivojlanishi - ajratildi hamda har biriga o'lchanadigan indikatorlar biriktirildi.

To'rt bosqichli jarayon modeli va uch guruhli integral baholash tartibi tadqiqotning asosiy uslubiy natijasi hisoblanadi. Model delegatsiyani bir martalik tadbir emas, teskari aloqaga ega takrorlanuvchi sikl sifatida taqdim etadi.

Olingan natijalar asosida quyidagi takliflar shakllantirildi. Birinchidan, korxonalarda qaror matritsasini rasmiylashtirish va unda har bir qaror turi bo'yicha huquq, javobgarlik hamda resurs hajmini birga belgilash maqsadga muvofiq. Ikkinchidan, delegatsiya samaradorligining integral indeksini yiliga kamida ikki marta hisoblash va natijani kadrlar siyosati bilan bog'lash tavsiya etiladi. Uchinchidan, monitoring tartibi delegatsiya paytida, ya'ni vazifa topshirilayotgan bosqichda belgilanishi lozim. To'rtinchidan, ichki kadrlar zaxirasini shakllantirishda delegatsiya qilingan vazifalarni bajarish tajribasi asosiy mezonlardan biri sifatida qo'llanilishi kerak. Beshinchidan, rahbarlarni tayyorlash dasturlariga vakolat hajmini belgilash va natijani baholash bo'yicha amaliy modullarni kiritish samarali natija beradi.

Keyingi tadqiqotlar taklif etilgan indeksni tarmoq korxonalari to'plamida sinovdan o'tkazishga hamda delegatsiya darajasi bilan mehnat unumdorligi o'rtasidagi bog'liqlikni miqdoriy baholashga yo'naltirilishi mumkin.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Simon H.A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. - New York: The Free Press, 1997. <https://archive.org/details/administrativebe0000simo>
2. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. - 1976. - Vol. 3, No. 4. - P. 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
3. Holmström B. Moral Hazard and Observability // The Bell Journal of Economics. - 1979. - Vol. 10, No. 1. - P. 74-91. <https://doi.org/10.2307/3003320>
4. Aghion P., Tirole J. Formal and Real Authority in Organizations // Journal of Political Economy. - 1997. - Vol. 105, No. 1. - P. 1-29. <https://doi.org/10.1086/262063>
5. Thomas K.W., Velthouse B.A. Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation // Academy of Management Review. - 1990. - Vol. 15, No. 4. - P. 666-681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
6. Spreitzer G.M. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation // Academy of Management Journal. - 1995. - Vol. 38, No. 5. - P. 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
7. Leana C.R. Predictors and Consequences of Delegation // Academy of Management Journal. - 1986. - Vol. 29, No. 4. - P. 754-774. <https://doi.org/10.5465/255943>
8. Bloom N., Sadun R., Van Reenen J. The Organization of Firms Across Countries // The Quarterly Journal of Economics. - 2012. - Vol. 127, No. 4. - P. 1663-1705. <https://doi.org/10.1093/qje/qjs029>
9. Bloom N., Van Reenen J. Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries // The Quarterly Journal of Economics. - 2007. - Vol. 122, No. 4. - P. 1351-1408. <https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1351>
10. Adugna A., Kanko T. The Effect of the Delegation of Authority on Employees' Performance // Journal of Human Resource Management. - 2022. - Vol. 10, No. 3. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20221003.12>
11. Empowering Leadership and Employee Work Engagement: A Diary Study Using Self-Determination Theory // European Journal of Work and Organizational Psychology. - 2025. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2025.2594485>
12. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance // Harvard Business Review. - 1992. - Vol. 70, No. 1. - P. 71-79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>
13. Simons R. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. - Boston: Harvard Business School Press, 1995. <https://archive.org/details/leversofcontrolh00simo>
14. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi. 2025-yilda O'zbekiston yalpi ichki mahsuloti hajmi 7,7 foizga o'sdi. <https://stat.uz/uz/matbuot-markazi/qo-mita-yangiliklar/66554-2025-jilda-zbekiston-yalpi-ichki-ma-suloti-azhmi-7-7-foizga-sdi-2>

15. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son "O'zbekiston - 2030" strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni - Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi. <https://lex.uz/docs/-6600413>



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir:

Ingliz tili muharriri:

Rus tili muharriri:

Musahhih:

Sahifalovchi va dizaynerlar:

Xakimov Ziyodulla Axmadovich

Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich

Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li

Karimova Shirin Zoxid qizi

Sadikov Shoxrux Shuxratovich

Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2025-YIL, 16- OKTABR, MAXSUS SON, IV-V-SHO'BALAR

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta:

info@marketingjournal.uz

Bot:

[@marketinjournalbot](https://t.me/@marketinjournalbot)

Tel.:

+998977838464, +998939266610

Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. ГОСТ 7.56-2002 "Seriya nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlari standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**