

12 -Mavzu: Qishloq xo'jaligida menejment samaradorligi

Reja:

- 1 Boshqaruv samaradorligi to'g'risida tushunchalar va uning mezonlari.
- 2 Boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlari.
- 3 Boshqaruv tizimi samaradorligini hisoblash usullari.
- 4 Siz qanday rahbar bo'la olasiz?

Kalit so'zlar: Samara, Samaradorlik, Mezon, Samaradorlik mezoni, Iqtisodiy barqarorlik mezoni, Umumlashtiruvchi mezonlar, Xususiy mezonlar, Sifat mezonlar, Boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlari

Foydalangan adabiyotlar.

Asosiy adabiyotlar

- 1 Samatov G'.A., Rustamova I.B., Sheripbayeva U.A. Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti va menejmenti.- T.: 2012. - 346 b.
- 2 Umrzoqov O'.P., Toshboyev A.J., Rashidov J., Toshboyev A.A. Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti va menejmenti: o'quv qo'llanma. - T.: Iqtisod - moliva, 2008. - 268 b.
- 3 Oosimova D.S. Menejment nazariyasi: o'quv qo'llanma. - T.: TDIU, 2009. - 208 b.

Xorijiy adabiyotlar:

- 1 Charles W. L. Hill, Steven L. McShane. Principles of Management. 13th ed. ISBN 978-0-07-353012-3. -New York, 2008. -529 p.
- 2 Richard L.Daft. Management. 12th ed. ISBN 978-1-285-86198-2. - Boston, 2016. - 798 p.
- 3 Rickky W. Griffin. Fundamentals of Management. 8th ed. ISBN 978-1-285-84904-1. -Texas, 2016. - 547 p.
- 4 Ronald D. Kav, William M. Edwards, Patricia A.Duffv. Farm management. - 6th ed. ISBN 978-0-07-302829-3 - ISBN 0-07-302829-0. -New York, 2008. - 463 p.

Oo'shimcha adabiyotlar

- 1 O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2012 vil 22 oktyabrdagi "O'zbekistonda fermerlik faolivatini tashkil qilishni vanada takomillashtirish va uni riojlantirish chora- tadbirlari to'g'risida"gi PF-4478- sonli Farmoni.
- 2 Nazimov S., Eshonxo'jayev D. Qishloq xo'jaligida menejment. Namangan, NamMPI, 2001.

Internet savtlari

- 1 www.samqxi.uz - Samarqand qishloq xo'jalik instituti veb-sahifasi
- 2 www.lex.uz - O'zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi.
- 3 www.uzreport.com - Axborot agentligi.
- 4 www.agro.uz - O'zbekiston Respublikasi Qishloq va suv xo'jaligi vazirligi.

1 Boshqaruv samaradorligi to'g'risida tushunchalar va uning mezonlari.

Dastlab "samara" va "samaradorlik" tushunchalari to'g'risida ikki og'iz so'z. O'zbek tilining izoxli lug'atida bu iboralar quyidagicha talqin etilgan.

"Samara — bu natija, oqibat, meva. Masalan, ijodiy mehnat samarasi".

«Samaradorlik — bu kutilganicha yoki undan ham ortiq samara. Samarali, sermahsul. Masalan, samarali mehnat».

Iqtisodiyotda "samara" — bu yaratilgan:

- * valpi ichki mahsulot (YaIM)
- * valpi milliy daromad (YaMD)
- * valpi sof mahsulot (YaSM)
- * valpi sof daromad (YaSD)

kabilarda o'z aksini topadi. Ammo birgina samaraning o'zi kishi faoliyatini to'liq ifodalav olmaydi. Eng muhimi shu samaraga qanday xarajatlar orqali erishilganini aniqlashdir. Zero, bir xil

xarajat qilib turli samara olinishi mumkin bo'lganidek, bir xil samaraga turli xil mehnat sarfi tufayli erishish ham mumkin.

Ijtimoiy ishlab chiqarishning maqsadi ham oz mehnat, moddiy va pul mablag'lari sarflab ko'proq samaraga erishishdir. Bu degan so'z erishilgan samarani (S) sarflangan xarajatga (X) bo'lish kerak. Bunday taqqoslash samaradorlik (SD) nisbiy ko'rsatkichini beradi.

$$SD=S:X$$

Kasrning maxraji - bu absolyut miqdorlar bo'lib, ular ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish jarayonida sarflangan:

- * valpi mehnat (YaM)
- * valpi xomashvo (YaX)
- * valpi fondlar (YaF)
- * valpi investitsiya (YaI) lardir.

Samara va samaradorlik tushunchalariga nisbatan bunday vondashish boshqarish ob'ektiga, va'ni vaqit ishlab chiqarishga xosdir. Boshqarish samaradorligini aniqlashda bu tariqa vondashish, albatga noto'g'ri bo'lardi. Chunki bu yerda asosiy urg'u boshqariluvchi ob'ekt (korxonalar, firma va h.k.) samaradorligiga emas, balki ko'proq boshqaruv mehnati samaradorligiga, xususan, boshqaruv funksiyalarining samaradorligiga beriladi (1-chizma).

Resurslar	Boshqaruv funksiyalari	Samara (ijobiy)	Samara (salbiy)
- Materiallar	- Aloqa	- Yaxshi sifatli tovar xizmatlar	- Yaroqsiz tovar va xizmatlar
- Mehnat	- Qaror qabul qilish	- Foyda va xarajatlar	- Moliyaviy
- Kapital	- Rejalashtirish	- Bandlik	- Ishsizlik
- Energiya	- Tashkil qilish	- Ijtimoiy naflar	- Ijtimoiy noxushliklar
- Axborot	- Motivlashtirish		
	- Nazorat qilish		

.1-chizma. Boshqaruv resurslari va samaralari.

Shunday qilib, boshqaruv samaradorligi - bu ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda boshqarishning rolini oshirishdan iboratdir.

Mezon (kriteriya) - bu taqqoslash voki baholash uchun o'lchov, andaza. Masalan, mehnat - kishi qadr-qimmatining mezonidir.

Mezonlar: samaradorlik mezoni, intensivlik mezoni, iqtisodiy barqarorlik

mezoni, davlat byudjetidagi taqchilik mezoni, ehtivoini qondirish mezoni.

Boshqaruv mehnati samaradorligining mezoni quyidagicha ko'rinishga ega:

$$S : B_x > 1$$

Bu verda,

S — samara.

B_x — boshqaruv xarajatlari.

Boshqaruv xarajatlari:

- axborot olish va uni qavta ishlash bilan bog'liq xarajatlardir;
- boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularni amalga oshirish bilan bog'liq xarajatlari:

- ilmiy ishlanmalar, loyihalash, tajriba va seriyali ishlab chiqarishni o'z ichiga oluvchi bosqichlar xarajati:

- mahsulotlardan foydalanish xarajatlaridan iboratdir.

Boshqaruv qilib aytganda, bunga boshqaruvning barcha funksiyalarini bajarish bilan bog'liq xarajatlari kiradi.

Ko'rsatkich - bu biror narsaning rivoji, o'zgarishini bildiruvchi belgi yoki narsa. Ko'rsatkichlar mutlaq va nisbiy ko'rinishlarda bo'lishi mumkin. Mutlaq ko'rsatkichlar aniq sharoitda sodir bo'lgan voqea va hodisaning miqdorini, hajmini, qiymatini ifodalaydi. Nisbiy ko'rsatkichlar esa u yoki bu mezonning intensivlik darajasini tavsiflaydi.

Boshqaruv ob'ekti faoliyatini tavsiflash uchun quyidagi samaradorlik mezonlari qo'llaniladi:

Umumlashtiruvchi mezonlar:

- Resurslar samaradorligi -> max
- Xarajatlari samaradorligi -> max

Xususiy mezonlar:

- mahsulot ishlab chiqarishga eng kam jonli mehnat sarflash;
- eng kam moddiy resurslar sarflash;
- eng kam moliyaviy resurslarni sarflash.

Sifat mezonlari:

- yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish;
- shartnomalarni muddatida bajarish;
- xodimlarning barqarorligi;
- raqobatbardosh texnologiyaga erishish va h.k.

Binobarin, boshqaruv jarayoni samaradorligini oshirish berilgan mezonlar yoki mezonlar tizimiga muvofiq ravishda boshqaruvchi organ tomonidan muavvan natijaga erishish maqsadida aniq ob'ektni eng qulay, eng samarali boshqaruv usullarini topishdan iboratdir.

Boshqaruv sub'ekti faoliyatini tavsiflash uchun quyidagi samaradorlik mezonlari qo'llaniladi:

- Boshqaruv tizimidagi moliyaviy xarajatlarni tejash.

- Boshqaruv apparati xarajatlarining kamayishi boshqariluvchi tizim samaradorligining iqtisodiy mezoni bo'lishi mumkin. Bu o'rinda boshqaruv apparati shtatlarini oqilona qisqartirish, xizmat safarlarini kamaytirish kabilar tejamkorlikning muhim omillari ekanligini ta'kidlash zarur.

- Boshqaruv tizimida jonli va buvumlashgan mehnatni tejash.

- Bu mezon kuchlarni eng ko'p darajada tejash va mehnatdan eng unumli foydalanishni ko'zda tutadi. U sermehnat ishlar va operasivalarni qisqartirishda, moddiy va mehnat vositalarini tejashda ifodalanadi. Mehnatni tejashga boshqaruv tarkibi va texnologiyasi jarayonlarini rasionalizatsiyalash, boshqaruv apparatidagi mehnatni kompyuterlashtirish yo'li bilan erishiladi.

- Ayrim operasivalarni bajarishga va butun boshqaruv jarayoniga sarf bo'ladigan vaqt.

- Bu mezonda bosh omil - vaqtdir. Axborot to'plash va uni qavta ishlashga, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularni amalga oshirishga sarf bo'ladigan vaqtni har tomonlama qisqartirish; biznes rejani tuzishga ketadigan vaqtni qisqartirish, tezkor topshiriqlarni yetkazish muddatini tezlashtirish, faoliyat natijalarini tezkorlik ila baholash bilan iqtisodiy ko'rsatkichlarni yaxshilashga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatadi.

Oayd qilingan mezonlarning har biri mazkur davr uchun iqtisodiy siyosatda belgilangan maqsadlardan, korxonada voki tarmoqning aniq ish sharoitlari z'tiborga olingani holda boshqaruv faoliyatiga baho berish uchun tanlab olinishi kerak. Boshqaruv tizimining turli vazifalarini maqsadga muvofiqtashtirish uchun ham mezon tanlanadi.

2 Boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlari.

Boshqarish samaradorligi o'z tabiati bilan murakkab jarayon. Uni faqat bitga voki ikkita ko'rsatkich bilan ifodalab bo'lmaydi. Buning uchun ko'rsatkichlar tizimi zarur. Bu tizimni ikkita virik guruhga bo'lish mumkin:

- Boshqarish tizimi faoliyatini tavsiflovchi miqdoriy ko'rsatkichlar, ya'ni:
 - boshqaruvdagi jonli mehnatning tejalishini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
 - boshqaruv uchun sarflangan moliyaviy resurslarning tejalishini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;

- boshqarish uchun sarflanadigan vaqtni tejalishini tavsiflovchi ko'rsatkichlar.
- Boshqaruvning sotsial samaradorligini tavsiflovchi sifat ko'rsatkichlari, ya'ni:
 - boshqarishning ilmiy-texnik darajasini ifodalovchi ko'rsatkichlar;
 - boshqaruv apparati xodimlarining malakasi darajasini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;

- qabul qilingan qarorlar samaradorligini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- boshqaruv jarayonidagi axborotlarning ishonchliligi va to'liqligini ifodalovchi ko'rsatkichlar;

- boshqarish madaniyatini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- kommunikasiyaning samaradorligini ifodalovchi ko'rsatkichlar;
- boshqaruv apparatidagi mehnat sharoitini tavsiflovchi ko'rsatkichlar va h.k.

Shunday qilib, boshqaruv samaradorligiga baho berish uchun juda ko'p turli-tuman miqdoriy va sifat kursatkichllari qo'llaniladi. Har bir ko'rsatkichni quyidagi tarzda taqqoslash kerak:

- biror davr haqiqiy ko'rsatkichlarini rejadagi, normativdagi ko'rsatkichlar bilan;

- joriy davr haqiqiy ko'rsatkichlarini o'tgan davrlar ko'rsatkichlari bilan;
- *bir korxonada haqiqiy ko'rsatkichlarini boshqa korxonada haqiqiy ko'rsatkichlari bilan.* Shundagina iqtisodiy tahlil ham makon, ham zamon nuqtai nazardan amalga oshirilgan bo'ladi. Boshqaruv mehnati samaradorligi (bir yil hisobida) quyidagicha hisoblanadi:

$$Jbs = S1/BX1 : S0/BX0$$

Jbs - boshqaruv samaradorligi indeksi;

S0 va S1 - bazis va joriy davrlarda erishilgan samara (yalpi yoki tovar mahsuloti);

BX0 va BX1 — bazis va joriy davrlardagi boshqaruv xarajatlari.

Yillik boshqaruv xarajatlari quvidagi xarajatlarni o'z ichiga oladi:

- muhandis-texnik xodimlar va xizmatchilar ish haqi;
- material uchun xarajatlari;
- EHM va orgtexnikani ekspluatasiyasi uchun sarflangan xarajatlari; qo'shimcha va bir yo'la qilinadigan xarajatlari (boshqaruv texnikasi va uskunalari sotib olish,

tashkiliy loyixalarni molivalashtirish va h.k.).

Qo'shimcha xarajatlar:

- xizmat safarlari;
- transportni molivalash;

ixtiro va rasionalizatorlik takliflarini tatbiq qilishga airatilgan sarflar;

- mehnatni himoya qilish kabi xarajatlardan tashkil topadi.

Bir yo'la xarajatlar (BYX) quyidagi formula yordamida hisoblanadi:

$$BYX = X_{bt} + X_{ii}$$

Bu yerda:

X_{bt} - boshqaruv texnikalarini sotib olish uchun xarajatlar;

X_{ii} - boshqaruvni takomillashtirish uchun bajarilgan ilmiy ishlanmalar, loyihalar uchun xarajatlar.

Boshqaruv xodimlari:

- korxonada ishlab chiqarilayotgan mahsulotning mehnat talabchanlik darajasini qisqartirishga;
- korxonaning bir maromda ishlashini ta'minlashga;
- ishlab chiqarishni moddiy-texnik bazasini mustahkamlashga;
- biznes-reja va texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarni optimallashtirishga katta ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli, mehnat unumdorligining oshishi evaziga tejalgan boshqaruv xarajatlari (mehnat)ni (IT) aniqlash o'ta zarurdir:

$$IT_{mu} = J_{mu} : J_{bs}$$

Bu yerda:

J_{mu} - mehnat unumdorligi indeksi;

J_{bs} - boshqaruv xarajatlari indeksi.

Tejamni boshqaruv sohasining o'zida ham aniqlash mumkin. Bu yerda unga quyidagi omillar ta'sir ko'rsatadi:

- boshqaruv xodimlaridagi mehnat talabchanligining pasayishi;
- boshqaruv xodimlarining shartli qisqarishi;
- ish vaqti yo'qotilishining qisqarishi.

Mexanizasiyalash va avtomatlashtirish tufayli boshqaruv apparati tarkibini takomillashtirish — korxonada faoliyatini yaxshilashning muhim yo'nalishlaridan bo'lib hisoblanadi. Shu nuqtai nazardan boshqaruv apparati tarkibini takomillashtirish evaziga tejalgan xarajatni aniqlash katta ahamiyatga ega.

Ma'lumki, ishlab chiqarish jarayoniga kadrlar qo'nimsizligi ham juda katta ziyon yetkazadi. Shu sababli, boshqaruv xodimlari korxonada optimal ish sharoitini yaratishga, mehnatni to'g'ri tashkil qilishga, shaxsiy ehtiyojlarni qondirishga va jamoada me'yordagi sotsial-ruhiy muhitni yaratishga o'z faoliyatlarini qaratmoqlari lozim.

3 Boshqaruv tizimi samaradorligini hisoblash usullari.

Boshqaruv tizimi samaradorligini tavsiflash uchun umumlashtiruvchi ko'rsatkich va bir guruh xususiy ko'rsatkichlar qo'llaniladi. Umumlashtiruvchi ko'rsatkich quyidagicha hisoblanadi:

$$BTS = \frac{BX \cdot 100}{AF \cdot K_1 + OF \cdot K_2}$$

Bu yerda:

BTS - boshqaruv tizimi samaradorligi
BX - yillik boshqaruv xarajatlari
AF - asosiy ishlab chiqarish fandlari (aktiv)
OF - aylanma fondlar
K1 va K2 - ishlab chiqarishni kooperativlashtirish va konsentrsiyalash (to'plash) darajalari

$$K = \frac{d_{mk}}{d_{tk}}$$

Bu yerda:

K1 - kooperativlashtirish koeffitsiyenti
d_{mk} - mazkur korxonada mahsulot qiymatidagi kooperativlashgan yarim fabrikatlar salmog'i
d_{tk} - taqqoslanayotgan (taqqoslash bazasi qilib qabul qilingan) korxonaning umumiy tannarxidagi kooperativlashgan mahsulot salmog'i

$$K = \frac{AF}{mk}$$

Bu yerda:

K_2 - konsentrsiyalash darajasi AF_{mk} - mazkur korxonaning asosiy fondlari qiymati AF_{tk} - taqqoslash bazasi qilib shartli qabul qilingan korxonaning asosiy fondlari qiymati

Ta'kidlaganidek, boshqarilayotgan ob'yekt, ya'ni korxonada ishlab chiqarish samaradorligi korxonada sof mahsulotiga asoslanib hisoblangan mehnat unumdorligi darajasi bilan ifodalanadi, ya'ni:

$$IChS = \frac{SM}{T} \cdot 100$$

Bu yerda:

$IChS$ - ishlab chiqarish samaradorligi SM - korxonaning sof mahsuloti
 T - korxonada band bo'lgan xodimlarning o'rtacha soni.

Boshqarish tizimi samaradorligi ko'rsatkichi (K_{bts}) quyidagi bog'lanishda o'z aksini topadi:

$$K_{bts} = \frac{IChS}{IChS_{bts}}$$

$IChS$

Oancha boshqarish tizimi samaradorligi ko'rsatkichi kichik bo'lsa, boshqarish tizimi samaradorligi shuncha yuqori bo'ladi, chunki, boshqarish uchun xarajat darajasi kam bo'lib, mehnat unumdorligi yuqori bo'lsa, ishlab chiqarish shuncha tejamli va maqsadga muvofiq boshqarilgan bo'ladi.

Boshqaruv tizimi samaradorligini batafsil tahlil qilish maqsadida quyidagi xususiy ko'rsatkichlar tizimi qo'llaniladi:

- boshqaruv apparati tarkibi va sonining normativga bo'lgan nisbati ko'rsatkichi:

- boshqaruv apparatining operativ ishlash ko'rsatkichi:

- muhandis boshqaruvchilar mehnatining texnika bilan ta'minlanish ko'rsatkichi:

- boshqaruvchanlik ko'rsatkichi:

- boshqaruv ko'rsatkichi va uning bajarilish sifati ko'rsatkichi:

- ishlab chiqarishni boshqarishda mexanizatsiya va orgtexnikadan foydalanish ko'rsatkichi: va boshqalar.

Boshqarishni takomillashtirish tadbirlari boshqaruv apparatini qisqartirish, uning tashkiliy tarkibini ixchamlashtirish va ishlab chiqarish hajmini ko'paytirish imkoniyatini beradi. Bu natijalarga erishilganlik darajasi quyidagi ko'rsatkichlarda o'z aksini topadi:

- yillik iqtisodiy samara;

- mehnat unumdorligining o'sishi;

- qo'shimcha sarflangan kapital qo'yilmaning qoplanish muddati.

4 Siz qanday rahbar bo'la olasiz?

Boshqaruv xodimlari quyidagi toifalarga ajratiladi:

- rahbarlar;
- mutaxassislar;
- yordamchi xizmatchilar.

Rahbarlar, odatda mutaxassislar tarkibidan tavinlanadi. Rahbarlar malakasini oshirish, tayyorlash va qayta tayyorlash tizimlari ham mavjud. Biroq, kishini rahbarlik san'atiga o'rgatish boshqaruv xodimlarini tayyorlash masalasining bir tomoni bo'lsa, ikkinchi tomoni tug'ma qobiliyat egalaridan, va'ni voqvelikka ob'vektiv baho bera olishlik, o'zgarishlarni oldindan ko'ra bilish, boshqa bir insonning qobiliyatiga to'g'ri baho berish va boshqalardan foydalanish hisoblanadi.

Rahbarlar odamlarni boshqarish borasida tug'ma qobiliyatga ega bo'lishi zarur, shuning uchun rahbar tanlashsa, ularning mazkur lavozimga to'g'ri kelishini baholovchi test sinovi o'tkaziladi.

Rahbar xodim mavda nizoli vaziyatlarga aralashmasligi, xodimlar o'rtasidagi kelishmovchiliklarni holis bartaraf etish qobiliyatiga ega bo'lishi lozim.

Yaxshi rahbar - tashabbuskor, harakatchan, aqlli, iismonan chidamli, o'z faoliyati bo'yicha vetarli darajada malakaga ega bo'lgan, o'z fikrlarini aniq va asoslangan holda bayon eta oluvchi insondir.

Korxonaning yuqori zveno rahbarlariga - direktor va uning o'rinbosarlari; o'rta zveno rahbarlariga - sexlar, bo'limlar boshliqlari; quyi zveno rahbarlariga - usta va brigada boshliqlari kiradi.

Mutaxassislar - iqtisodchilar, muhandislar, huquqshunoslar, dasturchilar va boshqalar bo'lib, ular ish tajribalari, malakalariga qarab, bosh, vetakchi, katta va oddiv mutaxassislarga airatiladi. Ularning vazifasi axborot to'plash, tahlil qilish, rejalarni ishlab chiqish, korxonaning ish grafiklarini tuzish, loyihalar tayyorlash, rahbarlar ko'rsatmalarini ishlab chiqish, normativlar tuzish, hisobotlarni tayyorlash va tahlil etish, texnik hujjatlarni ishlab chiqish va h.k. lardan iborat.

Yordamchi texnik xizmatchilar jumlasiga kotibalar, mashinistkalar, ish vurituvchilar, hisoblash byurosi operatorlari, hisobchilar, chizmachilar, ekspeditorlar kiradi. Xizmatchilar axborotlarning o'z vaqtida texnik ishlab chiqilishini ta'minlavdilar, ularni tartibga solish, saklash, hisobini vuritish, ko'paytirish, jo'natish va h.k. ishlarni amalga oshiradilar. Boshqaruv xodimlarining konkret tarkibiy tuzilmasi korxonaning shtatlar ro'yxatiga binoan aniqlanadi.

Boshqaruv mehnati - bu bevosita rahbar mehnati bo'lib, korxonada miqvosida voki umuman boshqaruv tizimida uning faoliyati muhim o'rin egallaydi. Bu esa o'z xarakteri bo'yicha - siyosiy va klassik faoliyatdir. Rahbar davlat ko'rsatmalarini ro'vobga chiqaradi, u xo'ialik tizimda davlatning vakili hisoblanadi. Boshqacha qilib aytganda, haqiqiy rahbar - Ushbu jamoaning ilg'or kishishi bo'lib, u o'z korxonada va tashkilotining foydasini ko'zlovchi va korxonada sha'nini himoya qiluvchi shaxsdir.

Rahbar o'zining boshqaruv apparatiga, kasaba tashkilotiga suvangan holda va ularning yordami asosida faoliyatini davlat tomonidan belgilangan reja topshiriqlarni bajarishga vo'naltiradi. Rahbarning boshqa xodimlardan farqi, uning boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, ioriv qilish va ularning bajarilishini nazorat qilishdan iborat. Boshqaruvning murakkablashuvi rahbar xodimning roli va mas'uliyatini oshirmoqda. Bu esa ularning kasb qobiliyati tayyorgarligini ko'taradi.

Rahbar lavozimiga mutaxassisligi bo'yicha kamida oliv va o'rta maxsus ma'lumotga ega bo'lgan va bu ishda ma'lum qobiliyatga ega bo'lgan shaxslargina tavinlanmog'i kerak. Hvech 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 uchastkalarga alohida ahamiyat berishni talab qiladi.

Rahbarning mehnat faoliyati asosan uchta yo'nalishdan tashkil topgan:

- 1) texnik-iqtisodiy.
- 2) ijtimoiy-tarbiyaviy.
- 3) tashkiliy boshqaruvdir.

Rahbar boshqaruv apparati ishini tashkil qiladi va u orqali ishlab chiqarish jamoasiga ta'sir ko'rsatadi. Shu bilan bir qatorda shartlar bir rahbar o'z ishini to'g'ri tashkil qila olishi kerak.

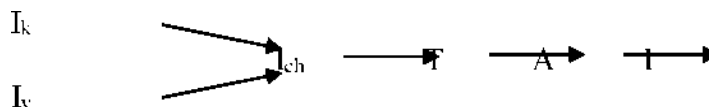
Rahbar mehnatini tashkil qilishning quyidagi yo'nalishlari mavjud:

- Rahbarning ish vaqtini taqsimlash.
- Rahbarning xizmat yuzasidan xodimlar bilan uchrashuvlari.
- Rahbarning xodimlar bilan suhbatlashishi.
- Kichik mailis (vig'ilish) o'tkazish va unda so'zga chiqish.
- Axborot va texnik vositalar.

Rahbar ishini selektor va sirkulyar aloqa tizimi biroz vengillashtiradi, chunki bunda bir necha xodim bilan bir vaqtda gaplashishi mumkin bo'ladi.

Iqtisodiy munosabatlarni olib borishda ishlab chiqarish sohasi alohida o'rin tutadi. Turli miqyoslarda (kichik yoki yiriklashgan) ishlab chiqarishni boshqarish o'ziga xos boshqaruv apparatini bunyod qilishni taqazo etadiki, bunda ishlab chiqarish jarayoni sodda yoki murakkab va ko'p qirrali bo'lishi mumkin.

Iqtisodiy faoliyat ishlab chiqarishdan boshlanadi. Har qanday ishlab chiqarishda ikki omil - inson omili va moddiy ashyoviy omil ishtirok etadi:



Bu yerda: Ik - ishchi kuchi,

Iv - ishlab chiqarish vositalari va mehnat predmetlari, Ich - ishlab chiqarish jarayoni,

T - taqsimot,

A - avirboshlash,

I - iste'mol.

Inson omilini hisobga olmaslik, insonga e'tiborsizlik iqtisodda va ishlab chiqarishda samaradorlikning pasavishiga olib keladi. Inson omiliga e'tibor, odamlarga nisbatan iiddiy mas'uliyat bilan yondashish mehnat resurslarini boshqarishning bosh g'ovasi.

Ishlab chiqarish jarayonida mahsulot yaratiladi va u taqsimot, avirboshlash orqali iste'mol qilish bilan tugallanadi. Ishlab chiqarish muhitida boshqarish faoliyatining asosiy maqsadi - bu ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va yuqori foyda olishdir. Foyda olish esa quyidagi oator omillarga bog'liqdir:

1. ishlab chiqarish omillaridan foydalanish samaradorligi,
2. investitsiya samaradorligi,
3. mahsulot sifati va uning raqobatbardoshligi,
4. tezkor va samarali qarorlarni qabul qilish,
5. yangi texnika va texnologivaning joriy qilinish darajasi.

Korxonada foyda olishning maksimallashuvi xodimlar boshqaruvini to'g'ri tashkil etishdan iboratdir. Bugungi kunda xodimlar va ularni boshqarish muammosiga ikki xil yondashuv mavjud:

1. inson resurslarini boshqarish,
2. xodimlarni boshqarish.

Inson resurslarini boshqarish tushunchasi boshqarishning strategik jihatlari, shuningdek, ijtimoiy rivojlanish masalalarini o'z ichiga oladi va ularga ustuvorlik beriladi.

Xodimlarni boshqarish tushunchasi esa ko'proq kadrlar bilan tezkor ishlashni anglatadi. Agar birinchi yondashuv davlat miqvosida bandlik va uni muvofiqlashtirish vazifalaridan kelib chiqsa, ikkinchi yondashuv bevosita korxonada darajasidagi mehnat munosabatlari va ularni muvofiqlashtirishdan kelib chiqadi. Demak, «xodim» iborasi ko'p hollarda kichik va o'rta korxonalar nisbatan qo'llaniladi.

Xodimlarni boshqarish deganda korxonada band bo'lgan kishilar saloxiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal (mutadil) faoliyat ko'rsatishi uchun zarur shart-sharoit yaratish bo'vicha o'zaro bog'langan tashkiliy iqtisodiy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi. Bunday boshqaruv funksional va tashkiliy boshqaruvlarga bo'linadi.

Funksional boshqaruv deganda bevosita kadrlar malakasini vechish bilan bog'liq masalalar, va'ni kadrlarni tanlash, ishdan bo'shatish, malakasini oshirish, ish haqi va xokazalar tushuniladi.

Tashkiliy boshqaruv tushunchasi kadrlar ishi uchun bevosita javob beruvchi barcha shaxs hamda insitutlar, va'ni rahbarlar, kadrlar bo'limi kasaba uyushmasi va boshqarishni o'z ichiga oladi.

Har bir tamovil xodimlarni boshqarishning u voki bu iihatini takomillashtirishga xizmat qiladi. Masalan, ilg'orlik tamoyili korxonada doirasidagi boshqaruv tizimining chet el voki mahalliy ilg'or korxonalar boshqaruv tizimiga mos keladimi, zamon talabiga javob beradimi voki vo'qmi degan savolga javob bersa, muvoziylik tamoyili xodimlar boshqaruvidagi tezkorlikni oshiradi va h.k.

Xodimlar bilan ishlashning tashkiliy tamoyillari:

1. Konsentrasiya
2. Ixtisoslashtirish
3. Badastirlik
4. Me'yoriylik
5. Izchillik
6. Uzluksizlik
7. Ixchamlik (adaptivnost)
8. Texnologik birlik
9. Muvoziylik (paralellik)
10. Boshqarishda kollegiallik

Mehnat resurslarini boshqarishning asosiy maqsadi ishchilar va xodimlarning qobiliyatlarini, yanada jadal va unumli mehnat qilishga qo'zg'atishdir.

Xodimga rahbarlik qilish boshqarish vazifasi kabi sozlash (uvg'unlashtirish), o'zaro bog'lash, birlashtirish (integrasiya) va boshqa vazifalarni birlashtirishni ta'minlashga qaratilgan. Boshqarish vazifasi boshqarishning miyasi, uni markaziy asab tizimidir.

Xodimga rahbarlik qilishning muhim tamoyillari bo'lib:

- har kimning o'z ishiga javobgarligini ta'minlash;
- har bir xodim kimga bo'ysunishi va kimdan ko'rsatma olishini bilishi kerakligi hisoblanadi.

Xodimlarni tanlashda rahbarlar o'z e'tiborini iuda ko'p jihatlarga qaratishi kerak. Buning uchun xodimlardan ko'p qirrali xislatlarni aniqlashda imkon beruvchi maxsus usullar qo'llanadi.

- anketa ma'lumotlarini tahlil qilish
- ruhiy testlash
- taqrizlarni tekshirish
- suhbat o'tkazish
- attestasiyadan o'tkazish
- reyting usullari

Xodimlarni o'qitish va malakasini oshirish bilan korxonada har tomonlama vutuqqa erishadi. Mehnat resurslarini rejalashtirish - istiqboldagi rejalashning bir qismi bo'lib, bunda mehnat resurslaridan tashkiliy maqsadlarga erishish uchun foydalanish va saqlash, qabul qilish kabilar mehnat resurslari sohasidagi bosh maqsadga oiddir.

Tashkiliy asosiy maqsad mehnat resursi sohasidagi rejalash orqali amalga oshiriladi. Bu mehnat resurslariga ehtivoini baholash jarayoni va uni to'ldirish bo'yicha harakatni amalga oshirishdir. Maqsadning bosh omili kafolatlangan mehnat va teng imkoniyatlarning mavjudligidir.

Nazorat uchun savollar:

1. Boshqaruv samaradorligi deganda nimani tushunasiz?
2. Boshqaruv samaradorligini tahlil qilishda qanday ko'rsatkichlar qo'llaniladi?
3. Boshqaruv mehnati samaradorligi ko'rsatkichi qanday hisoblanadi?
4. Qanday ko'rsatkich vordamida boshqaruv tizimi samaradorligi aniqlanadi?
5. Qanday ko'rsatkich boshqaruv tizimini xususiy ko'rsatkichlari bo'lib hisoblanadi?
6. Boshqaruv samaradorligini tavsiflovchi xususiy ko'rsatkichlar qanday hisoblanadi?
7. Siz qanday rahbar bo'la olasiz?
8. Rahbarlikning qaysi usul va uslublarini bilasiz? Kelgusida ularning qaysilaridan foydalanish siz uchun maqbul?
9. Rahbarlik pog'onalari haqida nima bilasiz?
10. Liderlik nima?

GLOSSARIY (Mavzu: Qishloq xo'jaligida menejment samaradorligi)

Boshqaruv psixologiyasi / Психология управления / Managing psychology - boshqaruv faoliyatining psixologik qonuniyatlarini o'rganuvchi tarmoq. Boshqaruv psixologiyasining asosiy vazifasi - boshqaruv tizimidagi samaradorlik va sifatni oshirishga qaratilgan maqsadga muvofiq jarayon.

Samara / Эффект / Effect — bu natija, oqibat, meva. Masalan, ijodiy mehnat samarasi. Samaradorlik / Эффективность / Efficiency — bu kutilganicha yoki undan ham ortiq samara. Samarali, sermahsul. Masalan, samarali mehnat.

Mezon / Критерия / Criteria - bu taqqoslash yoki baholash uchun o'lchov, andaza. Masalan, mehnat - kishi qadr-qimmatining mezonidir.

Boshqaruv xarajatlari / Управленческие затраты / Managing cost - axborot olish va uni qayta ishlash bilan bog'liq xarajatlardir; boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularni amalga oshirish bilan bog'liq xarajatlari; ilmiy ishlanmalar, loyihalash, tairiba va serivali ishlab chiqarishni o'z ichiga oluvchi bosqichlar xarajati; mahsulotlardan foydalanish xarajatlaridan iboratdir.

Bozor islohotlari / Рыночная реформа / Market reform - bozor iqtisodiyotini va bozor munosabatlarini shakllantirishga qaratilgan chora tadbirlar majmui.

Bozor mexanizmi / Рыночный механизм / Market mechanism - bozor iqtisodiyotining amal qilishini tartibga solishda va iqtisodiy jarayonlarni uyg'unlashtirishda qo'llaniladigan dastak va vositalar majmui.

Biznes / Бизнес / Business - inkubator-korxonalar (bo'lim, laboratoriya) biznesining yangi shakllarini ishlab chiqarish bilan shug'ullanuvchi tarkibiy bo'linmasi.

Bozor / Рынок / Market - tovar ishlab chiqaruvchilar foyda olish manfaatdorligiga asoslangan iqtisodiyot tarmoqlarining samarali ishlab turishini ta'minlovchi iqtisodiy munosabatlar tizimi.

Boshqaruv / Управление / Management - belgilangan maqsadni amalga oshirish uchun faol ijtimoiy tuzilmani yaratishga yo'naltirilgan zarur usullarni tanlash.

Devalvatsiya / Девальвация / Devaluation - milliy va xalqaro pul birligi kursining boshqa mamlakatlar valyutalariga nisbatan pasayishi. Devalvatsiya pul qadrsizlanishi natijasida uning qiymatini tushib borishini o'zida aks ettiradi.

Menejer / Менеджер / Manager - 1) ishlab chiqarish samaradorligi va daromadni oshirish tamoyillari, uslub va tadbirlari majmuvidan foydalana oladigan shaxs. 2) o'z kasbini mukammal egallagan, boshqaruv qonuniyatlari, usullari va tamoyillarini yaxshi o'zlashtirgan shaxs.

Molliaviy manbalar / Финансовые источники / Financial sources - iqtisodiyotning turli darajasidagi chora tadbirlarni amalga oshirish uchun taqozo etuvchi molliaviy mablag'ning shakllanish manbalari. Masalan, aholi va korxonalar molliaviy manbalari, davlat byudjeti mablag'lari, qarzga olingan mablag'lar, xorijiy investorlarning mablag'lari va boshqalar.

Molliaviy institutlar / Финансовые институты / Financial institutions - belgilangan qonun va qoidalar doirasida faoliyat yurituvchi mamlakatdagi molliaviy-kredit tashkilotlari.

Nazorat / Контроль / Control - qo'yilgan maqsadga erishish vositasi.

Narx (baho) / Цена / Price - tovar qiymatining puldagi ifodasi (shakli).

Yalpi ichki mahsulot / Валовой внутренний продукт / Gross domestic product - mikroiqtisodiy ko'rsatkichlarni umumlashtiruvchi ko'rsatkichlardan biri. U mamlakat ichkarisida bir yilda yaratilgan tugal mahsulotning jami qiymatini bozor bahosida ifodalaydi.