TÜRKMENISTANYŇ BILIM MINISTRLIGI
HALKARA TÜRKMEN-TÜRK UNIWERSITETI

D.M. Gurbansähedow

MENEJMENT

Ýokary okuw mekdepleri üçin okuw gollanmasy

Aşgabat
“Ylym” neşirýaty
2011

UOK 334:378
G 81

Gurbansähedow D.M.
G 81 **Menejment.** Ýokary okuw mekdepleri üçin okuw gollanmasy.- A.: „Ylym” neşirýaty, 2011. – 160 sah.

TDKP № 224 KBK 65.050.9(2) 2 ýa 73

© Gurbansähedow D.M., 2011.
© „Ylym” neşirýaty, 2011.

**TÜRKMENISTANYŇ PREZIDENTI
GURBANGULY BERDIMUHAMEDOW**

TÜRKMENISTANYŇ DÖWLET TUGRASY

TÜRKMENISTANYŇ DÖWLET BAÝDAGY

TÜRKMENISTANYŇ
DÖWLET SENASY

Janym gurban saňa, erkana ýurdum,
Mert pederleň ruhy bardyr köňülde.
Bitarap, garaşsyz topragyň nurdur,
Baýdagyň belentdir dünýäň öňünde.

Gaýtalama:
Halkyň guran Baky beýik binasy,
Berkarar döwletim, jigerim-janym.
Başlaryň täji sen, diller senasy,
Dünýä dursun, sen dur, Türkmenistanym!

Gardaşdyr tireler, amandyr iller,
Owal-ahyr birdir biziň ganymyz.
Harasatlar almaz, syndyrmaz siller,
Nesiller döş gerip gorar şanymyz.

Gaýtalama:
Halkyň guran Baky beýik binasy,
Berkarar döwletim, jigerim-janym.
Başlaryň täji sen, diller senasy,
Dünýä dursun, sen dur, Türkmenistanym!

Biz ata Watanymyzyň bagtly geljegini Türkmenistanyň ösüp gelýän ýaş nesil bilen baglanyşdyrýarys.

Türkmenistanyň Prezidenti
Gurbanguly Berdimuhamedow

GIRIŞ

Täze Galkynyş we beýik özgertmeler zamanasynda Garaşsyz, baky Bitarap Türkmenistanda ykdysady özgertmeler giň gerimde üstünlikli durmuşa geçirilýär. Türkmenistanda alnyp barylýan döwlet syýasatynyň esasy maksady, türkmen halkynyň abadançylygyny mundan beýläk-de ýokarlandyrmakdan, ýurduň ykdysady kuwwatyny berkitmekden we dünýä ykdysady ulgamyna işjeň aralaşmakdan ybaratdyr.

Ýurdumyzda bu günki amala aşyrylýan beýik özgertmeleriň ýokary depginde durmuşa geçirilmegi dolandyryjy hünärmenleriň bilim derejesine, iş tejribesine we ukybyna baglydyr. Şol sebäpli milli ylym we bilim ulgamynda täze multimedia tehnologiýalarynyň we interaktiw usullarynyň giňden ulanylýan döwründe dolandyryş işgärleriniň hünär taýýarlygynyň derejesini has-da kämilleşdirmek zerurdyr.

Hödürlenilýän “Menejment” okuw gollanmasy dolandyryşyň ylmy hem okuw-usulyýet tejribesine düşünmek meselelerine bagyşlanýar.

“Menejment” dersiniň bu hödürlenilýän okuw gollanmasy dersiň gurluşynyň yzygiderliligini hem-de onuň esasyny goýujy kategoriýalaryny beýan edip, menejmentiň düzümini, we-

zipelerini, ýörelgelerini we usulyny içgin baglanyşykda açyp görkezýär.

"Menejment" okuw gollanmasynyň maksady dolandyryş gatnaşyklarynyň çylşyrymly dünýäsini açmakdan, öňde goýlan guramaçylyk maksatlaryna ýetmekde, guramanyň resurslaryny özgertmekde we durmuş ugurlaryndaky üstünlige eýe bolmakda onuň ähmiýetini görkezmekden ybarat.

Bu okuw gollanmasy öz ugry boýunça edilen ýeke-täk iş bolmasa-da, onuň häsiýeti beýlekilerden bütinleý başgaçadyr. Onuň özüne çekiji üç sany häsiýetli aýratynlyklary bar:

– ilki bilen, ol dolandyryş barada häzirki zaman bilimleriniň iň wajyp esaslaryny ýeterlik derejede doly öz içine alyp, dolandyryşyň aýry-aýry meselelerini özleşdirmek üçin ýöriteleşdirilen edebiýatlary çuňňur öwrenmäge mümkinçilik berýär. Gollanmanyň bu aýratynlygy bolsa dolandyryşyň dünýä taglymatynyň ýeten derejelerine girişmekdäki ýeňillikleri döredýän artykmaçlygydyr;

– ikinjiden bu gollanmanyň okyjylar köpçüligi nukdaýnazaryndan öz aýratynlygy bar. Ýokary ylmy derejede taýýarlanandygyna garamazdan ol aýdyň we düşnükli dilde ýazylyp, diňe bir talyplar däl, eýsem okyjylaryň giň köpçüligi üçin niýetlenilmegidir;

– üçünjiden gollanmada maglumatlaryň beýan edilişi usulyýet çemeleşme nukdaýnazaryndan gyzykly. Ol ýokary ylmy derejäniň kesgitlemeleriniň we anyklamalarynyň timarlanmasynyň, ylmy hakykaty beýan etmekligiň çenini bilmekligiň oňat nusgasy bolup durýar.

Işiň suratlara we şekil maglumatlaryna baýlygy hem okatmagyň häzirki zaman usullaryna netijeli çemeleşmegiň nusgasydyr. Şeýle okuw sapaklarynda multimedia tehnologiýalaryny we okuwyň interaktiw usullaryny giňden ulanmaklyk

göz öňünde tutulýar, bu bolsa dilden aýdylany hakyky görüş maglumaty bilen berkitmäge, şeýle hem mugallyma talyplar bilen duşuşyga bölüp berlen wagtyny oýlanyşykly peýdalanmaga mümkinçilik berýär. Dersiň esasy mazmunyny gaýtalap görmeklige bolan mümkinçiligiň möhüm ähmiýeti bar, çünki bu has çuňňur öwrenmäge, şeýle hem özleşdirilmäge degişli bolan maglumaty has berk ýatda saklamaga we berkitmäge ýardam edýär.

Bu gollanmanyň ahyrynda menejmentiň aýry-aýry meselelerini özbaşdak öwrenmek üçin hödürlenilýän edebiýatlaryň sanawy berilýär.

Ýurdumyzyň ähli pudaklarynda we ugurlarynda işleriň belent depginde amala aşyrylýan Täze Galkynyş zamanamyzda “Menejment” okuw gollanmasy mundan beýläk hem dünýäniň öňdebaryjy tehnologiýalaryny öwrenmek, ýaşlara dünýä derejesinde bilim bermek, olary bäsdeşlige ukyply hünärmenler edip ýetişdirmek babatyndaky döwlet syýasatynyň durmuşa ornaşdyrylmagyna goşant bolar.

Tema: ***Menejmentiň ösüş ýoly***

1. Menejment we dolandyryş barada düşünje.
2. Menejmentiň çäginiň düzümi.
3. Menejmentiň ösüşiniň esasy tapgyrlary.
4. Işjeň dolandyryşyň esaslary.
5. F.Teýloryň ylmy menejmentiniň dört ulgamy.
6. Iş dolandyryjynyň bäş sany wezipesi.
7. Menejmentiň on dört sany ýörelgesi.
8. Adam resurslarynyň menejmentiniň esaslary.

Menejment we dolandyryş barada düşünje

Menejment adam biliminiň özbaşdak ulgamy, aýratyn ylym hökmünde XIX asyryň ahyrlarynda – XX asyryň başlarynda emele geldi. Bu ylmy dolandyryş mekdebiniň düýbüni tutujy diýlip F.Teýlor hasaplanylýar.

"Menejment" iňlis sözi bolup, öý hojalygyny ýöretmeklik, zähmet serişdeleri we gurallary bilen iş salyşmak başarmak diýen manyny aňladýar. Iňlis dilindäki "to manage", ýagny "dolandyrmak" işligi häzirki wagtda hem haýsydyr bir maksada ýetmeklige ýardam berýän gymyldy-herekete degişlidir.

Iňlis dilindäki "menejment" düşünjesine we "dolandyryş" aňlatmasyna manydaş sözler diýmek bolarmy? Bu aňlatmalaryň meňzeşligi bar hem bolsa, olar mazmuny boýunça düýpli tapawutlanýar. Menejment diýlende hemişe diýen ýaly hereket edýän we dolandyryjy işgär hökmündäki menejeriň wezipesi bar bolan gurama göz öňüne gelýär. Umumy, belli bir eýesiz ýa-da döwlet dolandyryşy hakynda gürrüň gozgalanynda bolsa "administration" aňlatmasy, ýagny "administrirleme, ýolbaşçylyk etmek" düşünjesi ulanylýar.

"Dolandyryş" aňlatmasy öz mazmuny boýunça has giňdir we "menejment" düşünjesini hem, "ýolbaşçylyk etmek"

düşünjesini hem öz içine alyp biler. Menejment we dolandyryş hakykatda hem bir nukdaýnazaryndan seredilýär we şol sebäpli “menejment” we “dolandyryş” düşünjesini birmeňzeş aňlatma hökmünde ulanyp bolýar.

Menejment (kesgitleme)

♦ *Menejment* – munuň özi häzirki zaman *ynsan medeniýetiniň bir bölegi* bolup, *adamlaryň işini dolandyrmaga gönükdirilen* däp-dessurlary, taryhy, konsepsiýalary, institutlary we tejribäni özünde jemleýär.

♦ *Menejment* – bu *öňde goýlan maksatlara* beýleki *adamlaryň zähmetini*, *paýhasyny* we *tagallalaryny ulanmak* arkaly *ýetmekligi* başarmaklykdyr.

♦ *Menejment* – bu öňde goýlan *maksatlara* iň *ýokary netijeler* bilen ýetmek üçin *maýa goýumlaryndan*, *binalardan*, *çig mallardan* we *zähmetden* ybarat bolan *resurslary netijeli ulanmak* we olary *utgaşdyrmakdyr*.

♦ *Menejment* – bu guramaçylyk *maksatlaryna* ýetmek üçin *adam, maglumat* we *maliýe resurslaryny kämilleşdirmek* işidir.

Dolandyryş (kesgitleme)

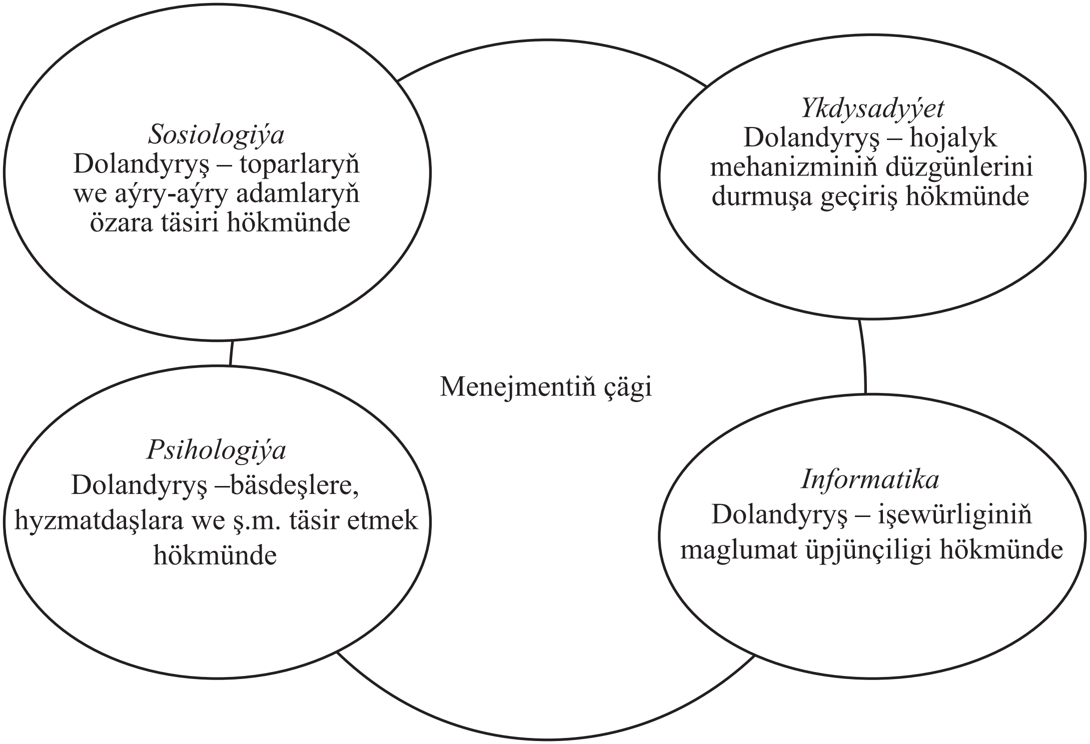
♦ *Dolandyryş* – bu guramanyň *maksatlaryny kesgitlemek* we olara *ýetmek* üçin zerur bolan *meýilnamalaşdyryş*, *guramaçylyk*, *höwes döretmek* we *gözegçilik* işidir.

♦ *Dolandyryş* – munuň özi adamlaryň *guramaçylyksyz toparyny* netijeli, maksada okgunly we *öndüriji topara öwürýän* işiň aýratyn görnüşidir.

♦ *Dolandyryş* – bu belli bir *maksatlara ýetmek* üçin dolandyryjy tarapyndan dolandyrylýan obýekte *yzygiderli täsir etme* işidir.

♦ *Dolandyryşyň esasy maksady* – öňde duran *maksada ýetmek* üçin adamlara *ýolbaşçylyk etmekdir*, olaryň *işini utgaşdyrmakdyr*.

Menejmentiň çäginiň düzümi



Menejmentiň ösüşiniň esasy tapgyrlary

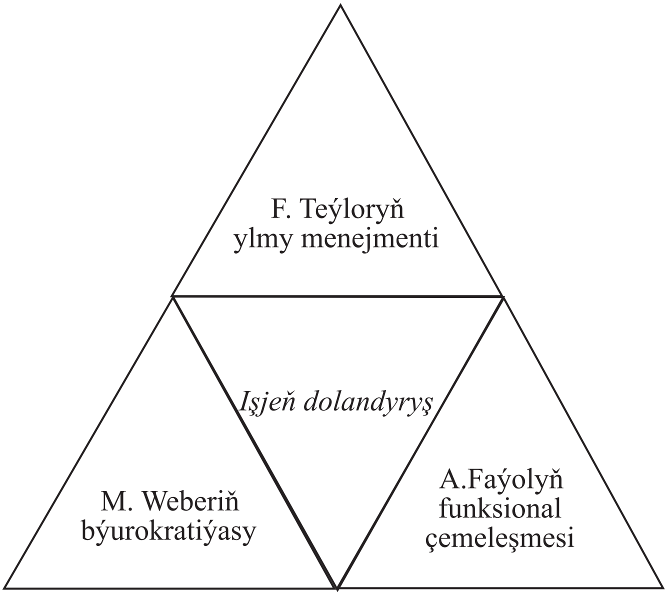
1. Işjeň dolandyryş

2. Adam resurslarynyň menejmenti

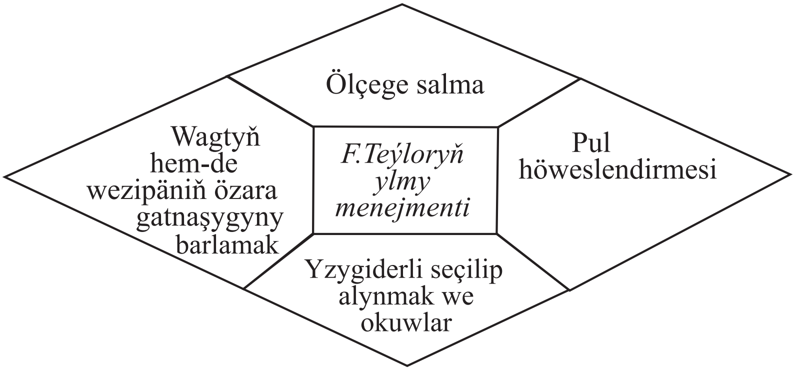
3. Işewürligiň menejmenti

4. Durmuş menejmenti

Işjeň dolandyryşyň esaslary



F. Teýloryň ylmy menejmenti



F. Teýloryň ylmy menejmentiniň dört ulgamy

♦ *Ölçege salma* (her bir zähmeti düzüme salyp we ölçäp bolýar).

♦ *Wagtyň hem-de wezipäniň özara gatnaşygyny barlamak* (netije anyk kesgitlenen wagtyň içinde gazanylmalydyr, başgaça bolanda gazanylan netije üçin sylagyň möçberi azaldylmalydyr).

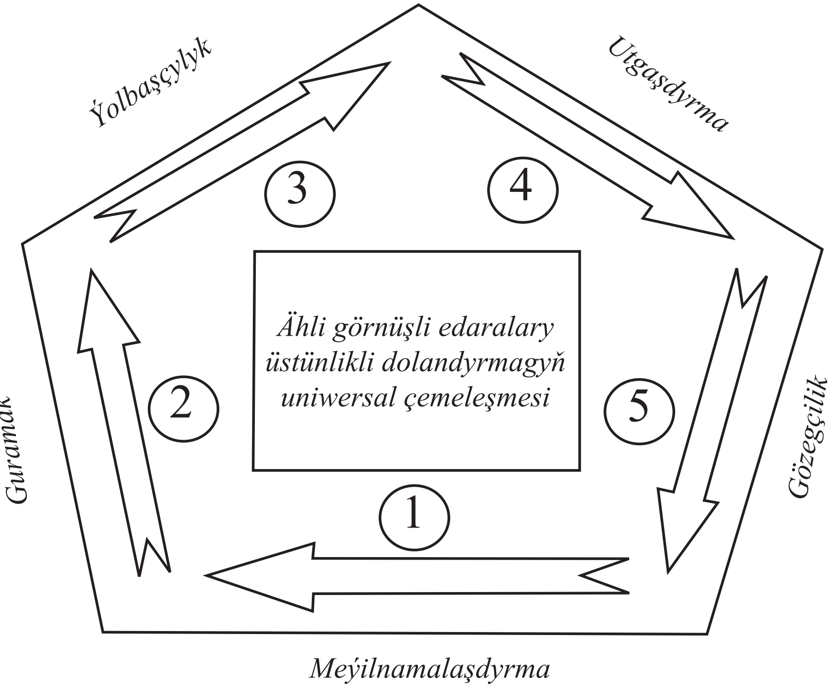
♦ *Yzygiderli seçilip alynma we okuwlar* (uzak möhletleýin üstünlik gazanmak isleýän her bir gurama öz işgärleriniň kämilleşmegi barada aladalanýar).

♦ *Pul höweslendirmesi* (netijeli menejment iş üçin däl-de, eýsem ahyrky netije üçin hak tölenýär).

Iş dolandyryjynyň bäş sany wezipesi (A. Faýolyň pikiri boýunça)

♦ *Meýilnamalaşdyrma.*
♦ *Guramak.*
♦ *Ýolbaşçylyk etme.*
♦ *Utgaşdyrma.*
♦ *Gözegçilik.*

A. Faýolyň funksional çemeleşmesi



Menejmentiň on dört sany ýörelgesi (A. Faýolyň pikiri boýunça)

♦ *Işiň bölünişi* (zähmetiň ýöriteleşdirilmesi kärhananyň üstünlik gazanmaklygy üçin möhümdir).

♦ *Häkimlik* (buýruk bermekde hukuk jogapkärçiligi bilen aýrylmaz baglylykda bolmalydyr).

♦ *Düzgün-tertip* (boýun bolmaklyk we hormat goýmaklyk işgärleriň arkaýyn we öndürijilikli işlemeklerine ýardam berýär).

♦ *Bir ýolbaşçynyň bolmaklygy* (her bir işgär buýruklary diňe bir ýolbaşçydan almalydyr).

♦ *Bitewi ugur* (guramanyň her bir hünärmeniniň tagallalary bir ugurda utgaşdyrylan bolmalydyr. Munuň özi işgärleriň ählisiniň kärhananyň uzak möhletleýin maksatlaryny bilýän we onuň gazanylmagyna ymtylýan ýagdaýynda mümkindir).

♦ *Umumy bähbitleriň şahsy bähbitlerden ileri tutulmasy* (şahsy bähbitler bilen guramanyň umumy bähbitleriniň arasyndaky gapma-garşylygy aradan aýyrmaklyk ýolbaşçylaryň iň düýpli kynçylyklarynyň biridir);

♦ *Sylaglanma* (işgärler töleg hakyny öz goşan goşantlaryna laýyk almalydyrlar);

♦ *Merkezleşdirme* (merkezleşdirme bilen merkezden üzňeleşdirmäniň arasyndaky iň amatly gatnaşygy guramanyň ýolbaşçysy kesgitleýär. Iş dolandyryjynyň ussatlygy wezipeleri ýollamak, ýagny bölüp bermek konsepsiýasyny durmuşa ornaşdyrmak başarnygy bilen ölçenilýär);

♦ *Basgançakly zynjyr* (ýokary derejedäki ýolbaşçylar maglumatlary alyşmak barada görkezme berýänçä tabynlykdaky işgärler dolandyryşyň formal zynjyryny berjaý etmelidir);

♦ *Tertip* (işgärler we maddy gymmatlyklar özlerine degişli bolan ýerde bolmalydyr);

♦ *Adalatlylyk* (ýolbaşçynyň adamkärçilige we kanuna daýanýan adalatlylygy işgärleriň wepaly bolmagyna getirýär);

♦ *Işgärleriň durnuklylygy* (täze işe alnan işgärlere öz işini öwrenmek üçin wagt berilmelidir. Işgäriň öňde goýlan maksada ýetip bilmegi üçin guramanyň ýolbaşçylary ony okatmalydyr we ösüşiň esasy ugurlary bilen tanyşdyrmalydyr);

♦ *Inisiatiwa (başyny başlamaklyk)* (meýilnamalary özbaşdak düzmek we amala aşyrmak netijeli işleýän işgärler üçin has uly kanagatlanma getirýär);

♦ *Bir synpa (topara) degişlilik ruhy* (işgärleriň kärhananyň sazlaşykly ösüşine gönükdirilen bilelikdäki tagallalary üstünligiň binýadydyr).

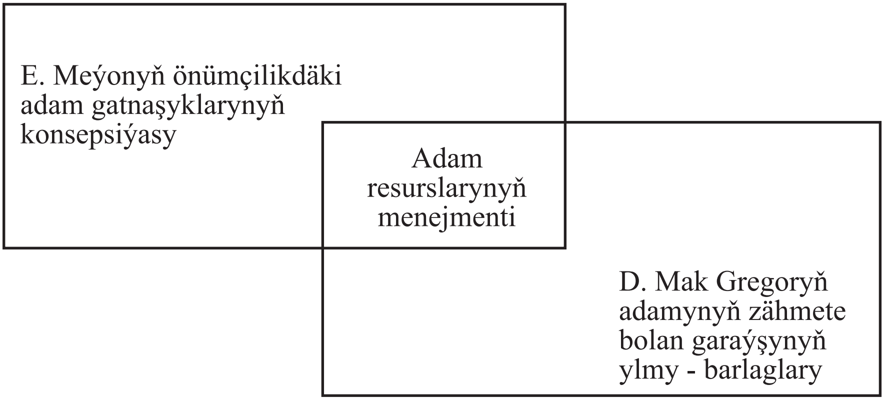
E. Meýonyň adam gatnaşyklary baradaky üç sany netijesi

♦ *Goltgy beriji gözegçilik bolan halatynda işçileriň höwesi artyp, ozalkylaryndan has öndürijilikli işleýärler* (gözegçi öz tabynlygyndaky işgärler hakynda tüýs ýürekden aladalanýar);

♦ *Gytaklaýyn sowal-jogap alyşma däbe öwrülen göni sowal bermek usulyndan has maksadalaýyk gelýär* (gytaklaýyn sowallar diňe “hawa” ýa-da “ýok” diýen jogapdan has giňişleýin jogap bermekligi talap edip, sowal berlen adama öz pikirini has erkin beýan etmeklige mümkinçilik döredýär);

♦ *Däbe öwrülen, goltgy bermeýän gözegçilik ulgamynda işgärler hemişe öndürijiligini kemeltmeklige ymtylýarlar.*

Adam resurslarynyň menejmentiniň esaslary



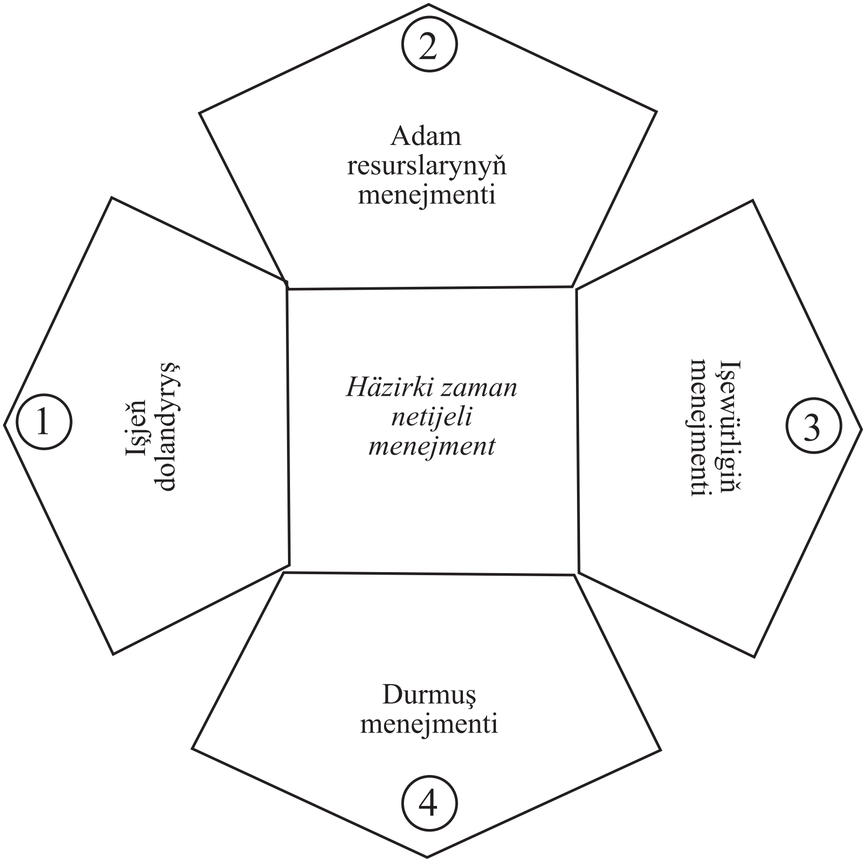
Işewürligiň menejmenti we durmuş menejmenti

♦ *Menejmentiň ösüşiniň üçünji tapgyry – işewürligiň menejmentiniň döwri* – hemmeler iň ýokary girdeji gazanmaklyga we müşderileriň talaplaryny kanagatlandyrmakda çeýelige ymtylýarlar.

♦ *Menejmentiň ösüşiniň dördünji, häzirki zaman tapgyry – durmuş menejmenti* her bir gurama diňe girdeji almakdan başga hem özüniň jemgyýetiň öňündäki durmuş jogapkärçiliginiň çägini kesgitlemekdir.

Menejmentiň ösüşiniň häzirki zaman tapgyry jemgyýetiň sazlaşykly ösmegi üçin netijeli işjeň dolandyrylyşyny, adam resurslarynyň menejmentini we işewürligiň menejmentini birleşdirýär

Menejmentiň ewolýusiýasy



Tema: *Dolandyryş konsepsiýalarynyň ösüşi*

1. Işe gatnaşmak arkaly dolandyryş.
2. Görkezmeler arkaly dolandyryş.
3. Netijeler boýunça dolandyryş.
4. Usullar arkaly dolandyryş.

Dolandyryş ulgamlarynyň esasy görnüşleri

Dolandyryş ulgamlarynyň dört sany *esasy görnüşi* bolýar:
- ♦ işe gatnaşmak arkaly dolandyrmak;
- ♦ görkezmeler arkaly dolandyrmak;
- ♦ netijeler boýunça dolandyrmak;
- ♦ usullar arkaly dolandyrmak.

Işe gatnaşmak arkaly dolandyryş

Işe gatnaşmak arkaly dolandyrmak zähmet gildiýalaryna (özara hyzmatdaşlyk edýän adamlaryň uly bolmadyk toparlary) esaslanýan önümçilik ulgamy bilen häsiýetlendirilýär. Önümçilik *hususy bezege* we *el işine* esaslanýar. Her bir *ussa mugallym* hem, *halypa* hem bolýar, *şägirtler* olardan *görelde alýarlar*, olar bolsa öz *şägirtleriniň işine* ýokary derejede *gözegçilik* edýärler. Taýýar *önüm* ussatlygyň nusgasyna öwrülip, *ýokary hilli* we *uzak möhletli* bolýar.

Gildiýalaryň işi aşakdaky *ýörelgeleriň* esasynda guralýar:

♦ gildiýanyň agzasy bolmak üçin *aýratyn tejribä we başarnyga eýe bolmaly;*

♦ gildiýalar öz ussalarynyň okadyş derejesine *berk gözegçilik;*

♦ *şägirtlik döwri uzak* bolmaklygyň zerurlygy.

Önümçilik ulgamlary ýokary hilli harytlary öndürmek üçin *özara hyzmatdaşlyk edýän adamlaryň* uly bolmadyk *toparlaryndan* ybaratdy. Bu toparlar *harydyň hiline*, *möçberine, nyrhyna* we *işiň alnyp barlyşyna* berk *gözegçilik* edýär.

M. Weberiň guramaçylyk düzüminiň *býurokratik konsepsiýasynyň* ýörelgeleri

Nemes sosiology M.Weber guramaçylyk düzüminiň *býurokratik konsepsiýasyny* işläp düzdi we aşakdaky *ýörelgeleri* teklip etdi:

♦ *guramaçylyk düzüminiň basgançakly ulgamy* (her bir aşaky gullukçy ýokardaky ýolbaşça tabyn bolýar we özüniň hem-de öz tabynlygyndaky işgärleriň ählisiniň hereketlerine jogap berýär);

♦ *zähmetiň wezipeler boýunça ýöriteleşdirilişi we bölünişi;*

♦ önümçilik işleriniň gidişini bir şekilli ýerine ýetirmegi üpjün edýän *işiň tertibiniň we düzgünleriniň aýdyň ulgamy;*

♦ *wezipä hödürlemek we wezipäni eýelemek ulgamy* başarnyga we tejribä esaslanýar hem-de standartlar bilen ölçenilýär;

♦ *aragatnaşyk ulgamy* guramanyň içinde hem, onuň daşynda hem ýazylan düzgünlerden ugur alýandygy bilen häsiýetlendirilýär.

Netijeler boýunça dolandyryş

1924-nji ýylda E.Meýo *zähmetiň fiiziki şertleri* (iş orunlarynyň ýagtylandyrylyşy, ýyladylyşy we ş.m.) bilen *iş öndürijiliginiň* arasyndaky *arabaglanyşygy* öwrenýär. Ol iş şertleri gowulandyrylan işçileriň has gowy işläp ugraýandyklaryny ýüze çykarýar. E.Meýo *adam faktorlarynyň* iş öndürijiligine örän güýçli täsirini ýetirýändigi baradaky netijä gelýär.

Psiholog A.Maslou 1943-nji ýylda *adamyň höweslendirilmesi* bilen onuň *işjeňliginiň* arasyndaky *arabaglanyşygy* suratlandyrýan *modeli* döredýär. A.Maslounyň bu modeli *talaplaryň bäş derejesini* öz içine alýar.

1. *Fiziologik talaplar* (iýmite, suwa, ýaşaýyş jaýyna, egin-eşige bolan talap).

2. *Howpsuzlyga we geljege bolan ynama talap* (fiziki we psihologiki howplardan goraglylyga bolan talap).

3. *Durmuş talaplary* (degişli bolmaklyga, durmuş taýdan özara baglylyga, ysnyşmaklyga we goltga bolan talap).

4. *Sylag-hormata bolan talap* (üstünlik gazanmaklyga, başarjaňlyga, hormata we töwerekdäkileriň ykrar etmesine bolan talap).

5. *Özüňi görkezmeklige bolan talap* (ähli mümkinçilikleriňi açyp görkezmeklige we şahsyýet hökmünde ösmeklige bolan talap).

A. Maslounyň modeli boýunça talaplaryň derejeleri

D. MakGregoryň dolandyryşyň iki sany teoriýasy: “X” teoriýasy we “Y” teoriýasy

♦ D.MakGregor dolandyryşyň iki sany teoriýasyny teklip etdi: “*X” teoriýasy* we *“Y” teoriýasy*.

♦ *“X” teoriýasynyň* tarapdarlary adamlaryň öz tebigaty boýunça *ýaltadygyny* we mümkin boldugyça *az işlemäge çalyşýandyklaryny*, olaryň *jogapkärçiligi halamaýandyklaryny* we kimdir *biriniň yzyna düşmek isleýändiklerini* tassyklaýarlar.

♦ “*Y” teoriýasynyň* tarapdarlary adamlar dogabitdi *işjeň*, olar höwes bilen *öz üstlerine jogapkärçilik alýarlar*, özleri meýilnama düzüp, *öz-özlerine gözegçilik* edip bilýärler diýip hasaplaýarlar.

♦ *“X” teoriýasyna* laýyklykda işleýän menejerleriň öz tabynlygyndaky işgärleri *sylaglamaga,* olara *temmi* bermäge we *gözegçilikde* saklamaga ýykgyn edýärler.

♦ *“Y” teoriýasy* boýunça işleýän menejerler bolsa işi *işgärleriň guramanyň maksadyna ýetmek arkaly öz maksatlaryna* ýeter ýaly derejede gurnaýarlar.

Usullar arkaly dolandyryş

♦ *Durmuş-tehniki ulgamlaryň konsepsiýasy* ýolbaşçylaryň ünsüni iş ýerlerinde *ynsanperwerligiň ornaşdyrylmagyna* çekýär.

Durmuş-tehniki ulgamlar işgärleriň *öz işleriniň durmuş* we *ykdysady taraplaryna düşünmeklerine* esaslanýar. Dolandyryşyň bu görnüşinde işiň netijesini gowulandyrmak maksady bilen, *işgärler öz tejribelerini artdyrmak* işine çekilýärler.

Jemgyýeti öwreniji psiholog E.Trist *“durmuş-tehniki ulgamlar”* diýen, ýagny *adamlaryň (durmuş ulgam) zähmet gural-*

lary (tehniki ulgam) bilen özara *baglanyşyklydygy* hakyndaky düşünjäni ulanyşa girizdi.

Durmuş-tehniki ulgamlar taglymatynyň maksady *durmuş* we *tehniki ulgamlary utgaşdyrmak* arkaly *hiliň*, önümiň *mukdarynyň* we *işgärleriň kanagatlanmasynyň derejesini* has *ýokary galdyrmakdan* ybaratdyr.

Işçileriň çözgüt kabul etmeklige mümkinçiligi bolan toparynyň *has netijeli işleýändikleri* we üýtgäp duran *iş şertlerine has tiz uýgunlaşýandyklary* ýüze çykaryldy.

Dolandyryş ulgamlarynyň häsiýetleriniň deňeşdirmesi

Menejmentiň ulgamy	*Önümçiligiň usuly*	*Dolandyryşyň esasy usuly*	*Zähmetiň düzümi*	*Aýrybaşga (indiwidual) sylaglanma*	*Işiň hili*
Işe gatnaşmak arkaly dolandyryş (XVIII-XIX asyrlar)	Aýrybaşga önümçilik	Modelirlemek	Halypanyň we şägirdiň biri-biri bilen ýakyndan baglanyşygy; şägirtlik döwrüniň dowamlylygy	Durmuş we psihologik kanagatlandyrma	Önümiň hili ýokary; standartizasiýanyň ýoklugy; aýrybaşga barlag
Görkezmeler arkaly dolandyryş (XX asyryň başy)	Köpçülikleýin önümçilik	Gözegçilik	Enjamlaryň girizilmegi	Durmuş we psihologik kanagatlanarsyzlyk	Önümiň hili ortaça; standartizasiýa; gözegçiler tarapyndan barlag

Netijeler boýunça dolandyryş (XX asyryň ortasy)	Awtomat-laşdyrma; enjamlaryň könelmegini meýilnama-laşdyrmak	Mak-satlary kesgit-lemek	Zähmetiň ýokary derejedäki bölünişigi; zähmet birleşik-leriniň döredilmegi; işiň stres şertleri	Ýokary pikir edijilik häsiýeti üçin sylag; el zähmetini enjamlaş-dyrmak	Önümiň hili ortaça; standartiza-siýa; önümiň hiline gözegçilik
Usullar arkaly dolandyryş (XX asyryň soňy)	Maglumat; ýokary tehnolo-giýalar	Hyz-mat-daşlyk	Biri-biriňi goldamak	Durmuş-psihologik balansy	Önümiň hili ýokary; hiliň statistik barlagy; işjeň topar tarapyndan barlag

Tema: *Dolandyryş wezipeleri we rollary*

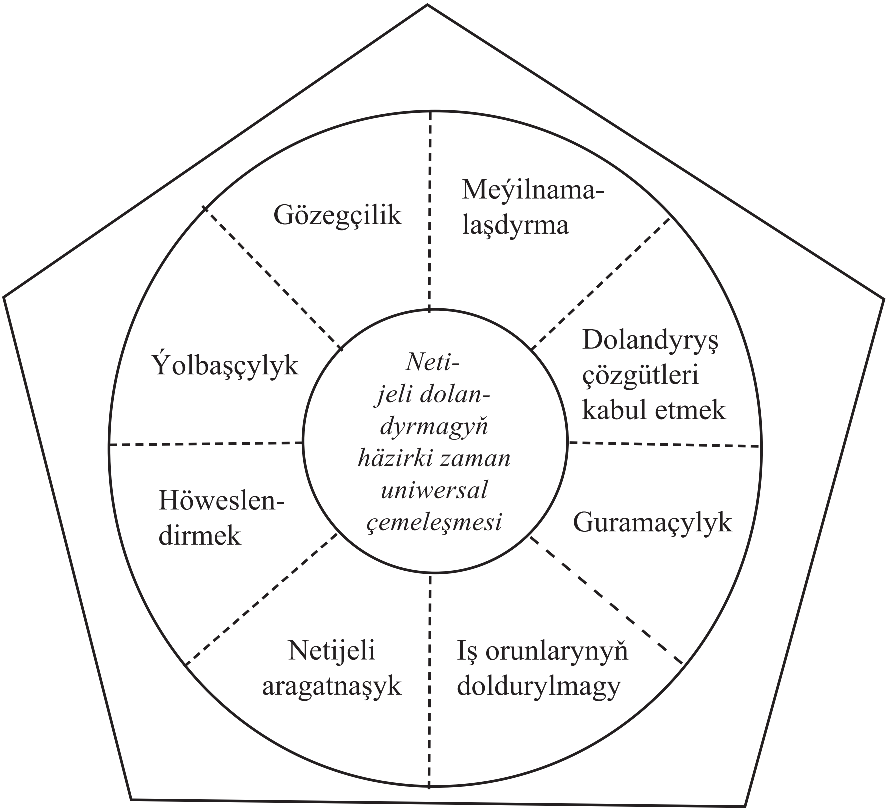
1. Dolandyryş wezipeleri.
2. Dolandyryş rollary.
3. Işewürligiň üns bermeli adamlarynyň häsiýeti.

Işewürligiň menejmentini öwrenmekde iki çemeleşme:

♦ Ilkinji çemeleşme *dolandyryş wezipeleriniň bölünişigin-den* ybarat (XX asyryň başlarynda ýüze çykan);

♦ Ikinji çemeleşme *dolandyryşyň rollaryna daýanýar* (has döwrebap çemeleşme).

A. Faýollyň funksional çemeleşmesiniň döwrebap özleşdirilmesi



Dolandyryşyň wezipeleri

1. *Meýilnamalaşdyrma* (menejmentiň esasy wezipesi, kärhananyň işiniň ugruny we maksatlaryny kesgitlemek).

2. *Dolandyryş çözgütlerini kabul etmek* (üýtgäp duran daşky gurşawda dogry çözgüdi kabul etmek işewürligi dolandyrmaklygyň iň çylşyrymly meselesidir).

3. *Guramaçylyk işi* (oýlanyşykly guramaçylyk işi adam resurslaryny netijeli peýdalanmaklygy üpjün edýär. Gowy guramaçylyk buýruklaryň zynjyryny düzüm boýunça tertipleşdirmegi, zähmetiň bölünişigini, jogapkärçiligi ýüklemegi göz öňünde tutýar).

4. *Iş orunlarynyň doldurylmagy* (guramalar özünde zähmet çekýän işgärler bilen hakyky gurama öwrülip bilýärler. Işewürligiň menejmenti wepaly, okuw taýýarlygy ýokary işgärleriň ösmegine we kämilleşmegine maýa goýýar).

5. *Netijeli aragatnaşyk* (guramalara özara gatnaşyklary açyk saklamak zerurdyr. Iň gowy ahlak gatnaşyklary ýola goýlan guramalar öz maksatlaryny we meýillerini işgärlere ýetirýärler we olaryň pikirini diňleýärler).

6. *Höweslendirmek* (uzak möhletleýin maksatnamanyň esasynda işgärleri netijeli iş usulyny tapany üçin sylaglamak).

7. *Ýolbaşçylyk etmek* (öz ýolbaşçylyk ýörelgesini ýagdaýa görä uýgunlaşdyrmagy başarýan ýolbaşçylar lider hökmünde ykrar edilýärler).

8. *Gözegçilik* (gözegçilik wezipesiniň kömegi bilen islenilýän netije gazanylan netije bilen deňeşdirilýär we zerur bolan düzediş hereketleri amala aşyrylýar).

Dolandyryş rollarynyň üç sany esasy topary

- ♦ Şahsyýetara rollar.
- ♦ Maglumat rollary.
- ♦ Çözüji rollar.

Topar	Rollar	Roluň häsiýeti
Şahsyýetara rollar	1. Nominal başlyk	Dabaralar bilen bagly borçlary ýerine ýetirmek üçin ýuridiki ygtyýarlygyň nyşany
	2. Lider	Maksatlara ýetmek üçin tabynlygyndaky işgärleri howeslendirýär
	3. Baglaşdyryjy	Keseleýin we dikleýin maglumat alyşma ulgamyň esasy düzüm bolegi hökmünde hyzmat edýär
Maglumat rollary	4. Beýni merkezi	Tertibe salynmadyk maglumatlary jemleýär, maglumatlaryň ähli görnüşini kabul edýär
	5. Ýaýradyjy	Tabynlygyndaky işgärlere saýlanyp alnan maglumatlary geçirýär
	6. Wekil	Seçip alnan maglumatlary daşky gurşawa geçirýär
Çözüji rollar	7. Telekeçi	Guramanyň içindäki özgertmeleriň taslamasyny düzýär we başlaýar
	8. Näsazlygy aradan aýryjy	Meňzeş däl ýagdaýlarda düzediş çärelerini kabul edýär
	9. Resurslary paýlaýjy	Resurslary kime bermelidigini çözýär
	10. Araçy	Guramanyň bähbitlerini goramak üçin beýleki taraplar bilen geçirilýän gepleşiklere gatnaşýar

Işewürligiň üns bermeli adamlarynyň häsiýeti

Menejment boýunça tanymal geňeşçileriň baha berşine görä, aşakdaky häsiýete eýe bolan adamlaryň gözlegine we olaryň ösdürilmegine üns berýän her bir işewürlik üstünlik gazanmalydyr:

♦ *sekiz sany esasy häsiýete eýe bolanlar* (häsiýet, täze başlangyç görkezmek, adamlara hyzmat etmek islegi, akyl-paýhas, habarlylyk we düşünjelilik, seresaplylyk, öňünden görmek ukyby, çeýelik);

♦ *konseptual (giňişleýin) we strategiki (uzak wagtlaýyn) pikirlenmegi başarýanlar;*

♦ *işewürlige durmuş şertleriniň özgertmelerini hasaba almak bilen ýolbaşçylyk edýänler;*

♦ *işewürlige döwlet tarapyndan dolandyryşdan baş alyp çykmakda ýardam bermegi başarýanlar;*

♦ *adam resurslaryny netijeli dolandyrýanlar.*

Tema: ***Menejmentiň durmuş jogapkärçiligi we ahlak kadalary***

1. *Durmuş jogapkärçiligiň konsepsiýasy.*
2. *Hukuk we durmuş jogapkärçiligi.*
3. *Durmuş jogapkärçiligi goldaýan deliller.*
4. *Durmuş jogapkärçilige garşy deliller.*
5. *Işewürligiň ahlak kadalary.*
6. *Işewürligiň halkara derejesindäki ahlak kadalary.*

Durmuş jogapkärçiliginiň konsepsiýasy

♦ *Durmuş jogapkärçiliginiň konsepsiýasy* diýip nämä düşünmelidigi baradaky netijeler *guramanyň maksatlary baradaky jedeller* sebäpli ýüze çykýandyr.

Bir tarapdan gurama diňe *öz resurslaryny netijeli ulanmak* barada *aladalanmaga* borçly bolan *ykdysady bitewilik* hökmünde garaldy.

Gurama jemgyýet üçin zerur bolan önümleri we hyzmatlary öndürmek boýunça ykdysady wezipäni ýerine ýetirip, raýatlary iş bilen, paýnama eýelerini bolsa ýokary düşewünt we degişli töleg bilen üpjün edýär.

Şu nukdaýnazara laýyklykda, işewürligiň ähmiýeti "*düzgünkadadan çykman, açyk bäsdeşlige gatnaşyp, kezzaplyga we ýalançylyga ýüz urmadyk ýagdaýynda onuň kuwwatyny we resurslaryny girdejini artdyrmaklyga gönükdirilen işde ulanmaklykdan*" ybaratdyr.

Beýleki bir tarapdan işewürligiň diňe *bir ykdysady bitewilikden has uludygyny* tassyklaýan pikirler hem bardyr.

Bu nukdaýnazara laýyklykda, häzirkizaman guramasy birnäçe wajyp düzümleri özünde jemleýän *töwerekdäki gurşawyň çylşyrymly bölegi* bolup durýar we *guramanyň bolmaklygy şol gurşawa bagly*. Şunuň ýaly köpgatlakly gurşaw guramanyň öz *maksatlaryna ýetmegine güýçli täsirini ýetirýär*, şoňa görä-de *gurama özüniň sap ykdysady maksatlaryny* töwerekdäki *gurşawyň* şol düzümleriniň *ykdysady we durmuş bähbitleri bilen deňagramlylyga* getirmäge mejbur bolýar.

Şu nukdaýnazara laýyklykda, guramalar netijeliligi, iş orunlaryny, girdeji gazanylmagyny we kanunyň bozulmazlygyny üpjün etmeklikden başga-da *özleriniň hereket edýän jemgyýetleriniň öňünde jogapkärçilik çekýärler*. Guramalar öz resurslarynyň we tagallalarynyň belli bir bölegini *durmuş zerurlyklara gönükdirmelidirler*.

Guramalar *jemgyýeti kämilleşdirmek üçin hereketlerini onuň bähbidine bagyşlamaga borçludyr*. Mundan başga-da, *asylly saýylýan guramalaryň özlerini nähili alyp barmalydyklary barada jemgyýetde* eýýäm *belli bir düşünje emele gelendir*.

Hukuk we durmuş jogapkärçiligi

♦ *Hukuk jogapkärçiligi* hökmünde *anyk kanunlary* we *döwlet dolandyrylyşynyň* guramanyň nämelere hukuklydygyny, haýsy işleri amala aşyrmaga hakynyň ýokdugyny kesgitleýän *kadalaryny berjaý etmeklige* düşünilýär.

Kanunlara we düzgün-kadalara boýun bolýan gurama özüniň hukuk jogapkärçiligini duýup hereket edýär, emma munuň özi guramanyň durmuş jogapkärçiligi duýýandygyny aňlatmaýar.

♦ *Durmuş jogapkärçiligi* durmuş meseleleriniň çözgüdine gurama tarapyndan *meýletin seslenilmegini* göz öňünde tutýar.

Bu meýletinlik kanun tarapyndan kesgitlenilmedik ýa-da talap edilmeýän hereketlere degişlidir. Kanuny bozup hereket edýän durmuş jogapkärçilikli guramany hukuk jogapkärçiligini duýýanlaryň hataryna goşmak bolmaz.

Durmuş jogapkärçiligini goldaýan deliller:

♦ işewürlik üçin *uzak möhletleýin* niýetlenen *amatly meýiller;*

♦ giň jemgyýetçilik köpçüliginiň *talaplarynyň* we *isleglериniň üýtgemegi;*

♦ durmuş meseleleri çözmekde ýardam bermeklik üçin *resurslaryň bolmaklygy;*

♦ özüňi durmuş jogapkärçilikli alyp barmaklyk *ahlak taýdan borçlanýar.*

♦ *Işewürlik üçin uzak möhletleýin niýetlenen amatly meýiller.*

Guramanyň ýerli ýaşaýjylaryň durmuşyny gowulandyrýan durmuş hereketleri onuň jemgyýetiň durmuşyna gatnaşmak arkaly gazanylýan bähbidine öwrülip biler. Durmuş nukdaýnazaryndan *bol-elinlikde asuda ýaşaýan jemgyýetde işewürlik üçin hem has gowy şertler bardyr*. Mundan başga-da, durmuş her-

eketler zerarly gysga möhletleýin çykdajylar has köp bolaýan ýagdaýynda hem, ol harajatlar *uzak möhletleýin peýda getirmäge* ýardam berip biler, sebäbi sarp edijilerde, *çig mal bilen üpjün edijilerde we ýerli ilatda gurama barada özüne çekiji garaýyş dörär.*

♦ *Giň jemgyýetçilik köpçüliginiň talaplarynyň we islegleriniň üýtgemegi.*

XX asyryň 60-njy ýyllarynda işewürlik bilen bagly umytlar düýpli derejede özgerdi. *Täze umytlar* bilen *guramanyň hödürleýän mümkinçilikleriniň* arasyndaky *tapawudy azaltmak* üçin guramalaryň durmuş meseleleri çözmeklige *gatnaşmaklaryna garaşylýandyr* we şeýle *etmeklik möhümdir*.

♦ *Durmuş meseleleri çözmekde ýardam bermeklik üçin resurslaryň bolmaklygy.*

Işewürlikde örän köp *adam* we *maliýe resurslarynyň* barlygy sebäpli, olaryň *belli bir bölegini* durmuş zerurlyklara *gönükdirmeklik maksadalaýyk* bolardy.

♦ *Özüňi durmuş jogapkärçilikli alyp barmaklyk ahlak taýdan borçlandyrýar.*

Gurama jemgyýetiň *agzasydyr*. Şoňa görä-de *ahlak kadalary* onuň özüni alyp barşyny *dolandyrmalydyr*. Gurama durmuş jogapkärçiligi duýup hereket etmelidir we *jemgyýetiň ahlak binýadyny berkitmelidir*.

Durmuş jogapkärçiligine garşy deliller:

♦ peýdany has ýokarlandyrmak *ýörelgesiniň bozulmasy;*

♦ durmuş işjeňlige *çykdajylar;*

♦ giň jemgyýetçilik köpçüliginiň öňünde *hasabat beriş derejesiniň pes bolmagy;*

♦ durmuş meseleleri çözmek *başarnygynyň pesligi.*

♦ *Peýdany has ýokarlandyrmak ýörelgesiniň bozulmasy.*

Durmuş zerurlyklara gönükdirilýän resurslar *peýdany has ýokarlandyrmak ýörelgesiniň täsirini peseldýär*. Gurama özüniň durmuş jogapkärçiligini ýokary derejede duýup, *ähli ünsüni diňe ykdysady bähbitlere gönükdirýär* we durmuş meseleleriň çözgüdini *döwlet edaralarynyň* hem-de *ynsanperwerlik guramalarynyň garamagyna galdyrýar.*

♦ *Durmuş işjeňlige çykdajylar.*

Durmuş zerurlyklara gönükdirilýän serişdeler *gurama üçin çykdajydyr*. Ahyr soňunda bu çykdajylar *nyrhlaryň ýokarlanmasy* görnüşinde *sarp edijileriň gerdenine düşýär*. Mundan başga-da, halkara bazarlarynda beýleki ýurtlaryň gurmalary bilen bäsleşýän we durmuş zerurlyklar üçin çykdajy etmeýän guramalar bu *bäsdeşlikde has oňaýsyz ýagdaýa düşýärler.*

♦ *Giň jemgyýetçilik köpçüliginiň öňünde hasabat beriş derejesiniň pes bolmagy.*

Dolandyryjy ýolbaşçylar *wezipä saýlanylmaýanlygy* üçin olar jemgyýetçilik köpçüliginiň öňünde *hasabat bermeklige borçly däldirler*. *Bazar ykdysadyýeti* ulgamy guramanyň ykdysady görkezijilerine gowy gözegçilik edýän hem bolsa, olaryň *durmuş işjeňligine gözegçilik etmeýär*. Jemgyýet guramalaryň özüne *hasabat bermesiniň tertibini* işläp düzinçä, kärhanalar öz borçlaryna degişli durmuş hereketlere gatnaşmakdan boýun gaçyrarlar.

♦ *Durmuş meselelerini çözmek başarnygynyň pesligi.*

Her bir guramanyň işgärleri ykdysady, bazar ýa-da tehniki ulgamlardaky iş üçin has gowy taýýarlyga eýedirler. Ýöne olar *durmuş häsiýetli meseleleri çözmek tejribesinden mahrumdyrlar*. Jemgyýetiň kämilleşmesine degişli döwlet edaralarynyň we ynsanperwerlik guramalarynyň işgärleri ýardam etmelidirler.

Durmuş jogapkärçiligi (jemleýji bellikler)

Guramany üstünlikli dolandyrmaklyk üçin uýgunlaşmagy we jemgyýetde döreýän meselelere goşulyşmak zerurdyr.

Munuň özi daşky gurşawyň gurama has gowy baha bermegine getirer. *Her bir gurama öz resurslaryny jemgyýetiň peýdasyna ulanmalydyr.*

Muňa garamazdan, *peýda gazanylmagynyň gurama üçin örän wajypdygyna ikirjiňlenme bolup bilmez*. Her bir gurama üçin *ilki bilen tozup gitmezlik, diňe şondan soňra jemgyýetiň meseleleri durýar*. Eger gurama peýda gazanmagy başarmasa, onuň durmuş jogapkärçiligi baradaky mesele hem hyýala öwrüler.

Guramalaryň jemgyýetiň öňündäki durmuş jogapkärçiligi

Durmuş jogapkäçiligiň ugurlary	*Durmuş jogapkärçiliginiň görnüşleri*
Daşky gurşaw	Arassaçylyga gözegçilik etmek, gurşawy goramak we dikeltmek. Tebigy baýlyklary gorap saklamak. Gaýtadan işlemegiň zaýasyz usulyny berjaý etmek. Energoüpjünçilik maksatnamalary üpjün etmek.
Saglygy goraýyş	Guramanyň işgärleriniň saglygy we howpsuzlygy barada alada etmek. Arakhorlukdan we neşekeşlikden bejerme boýunça maksatnamalary maliýeleşdirmek.
Işgärleriň şahsyýetini ösdürme	Umumy bilim berýän maksatnamalara gatnaşmak. Hünär derejäni ýokarlandyrmak. Ygtyýarlylygy birine bermek. Guramanyň strategik ösmegi boýunça dolandyryş çözgütlerini toparlaýyn kabul etmek. Guramanyň içinden gulluk basgançaklaryndan ösüp öňe gitmek. Durmuş-medeni tehnologiýalary bilýän işgäri ösdürmek. Işgäriň durmuşynyň hili barada alada etmek.

Bilim we medeniýet	Bilim we medeniýet maksatnamalaryny maliýeleşdirmek. Guramanyň strategik resursyny ösdürmek. Öz-özüňi kämilleşdirmeklikden mertebäňi belent tutmak. Doly gornüşli pikirlenmäni ösdürmek.
Jemgyýetiň durmuşyna gatnaşmak	Ýokary hilli önümi öndürmek. Durmuş taslamalaryny maliýeleşdirmek. Jemgyýetiň sazlaşykly ösmeginiň esasy konsepsiýalaryny durmuşa geçirmek. Ýokary, orta we aşaky derejedäki ýolbaşçylaryň dolandyryş medeniýetiniň ýokary derejede bolmagy.

Işewürligiň ahlak kadalary

♦ *Ahlak kadalary* özüňi *dogry* ýa-da *nädogry alyp barmaklygyň ýörelgeleri* bilen baglanyşyklydyr.

Emma, işewürligiň *ahlak kadalary* özüňi alyp barmakda *durmuş jogapkärçiligiň meseleleri* bilen *çäklenmeýär*. *Maksatlar* hem, olara ýetmek üçin *ulanylýan serişdeler* hem işewürligiň ahlak kadalarynyň *üns merkezindedir.*

Ýolbaşçylar *deňagramlylygy saklamaly – guramanyň bähbidini goramaly*, ýöne daşyndan seredeniňde *gelşiksiz saýylýan hereketlere ýol bermeli däldir*.

Işewürligiň ahlak kadalarynyň meseleleri *guramanyň ykdysady görkezijileriniň* we onuň *durmuş jogapkärçiliginiň görkezijileriniň arasyndaky oňşuksyzlyk* bilen baglydyr.

Özüňi alyp barmakda ahlaklylyk derejesini ýokarlandyrmak çäreleri:

♦ *Ahlak kadalary* guramanyň öz işgärleriniň ýerine ýetirmeklerini zerur hasaplaýan *umumy gymmatlyklaryň* we *ahlak düzgünleriniň* ulgamyny beýan edýär.

♦ Ahlak kadalary *guramanyň maksatlaryny beýan etmek*, ahlak kadalarynyň *berjaý edilişini ýola goýmak* we *çözgüt kabul etmekde* ahlak kadalaryna gollanmalary kesgitlemek maksady bilen işlenilip düzülýär.

♦ *Ahlak kadalary boýunça toparlar*. Käbir guramalar *gündelik işe ahlak nukdaýnazaryndan baha bermek* üçin hemişelik toparlary döredýärler. Bu toparlaryň ähli agzalary diýen ýaly *ýokary derejedäki ýolbaşçylardan düzülýär*. Käbir guramalar bolsa işewürligiň ahlak kadalary boýunça ýörite hünärmeni hakyna tutýar.

♦ *Durmuş barlaglar* hereketleriň *jemgyýete täsiri baradaky hasabatlaryna* we ösüş maksatnamalaryna *baha bermek* we olary işläp düzmek üçin teklip edilýär. Durmuş barlagyň tarapdarlary şu zeýilli hasabatlar guramanyň jemgyýetçilik (durmuş) jogapkärçiligini artdyrýar diýip hasaplaýarlar. Olaryň hataryna öňdebaryjy kompaniýalaryň ýyllyk hasabatlary, žurnallaryň kompaniýalary tertipleşdirme boýunça her ýyllyk synlary hem degişlidir.

♦ Şu meselelere has gowy düşüner ýaly ýolbaşçylara we ýönekeý işgärlere *özüňi ahlak kadalaryna laýyk alyp barmaklygy öwretmeklik* möhümdir. Işewürlik boýunça okuw kurslary ahlak kadalaryny hem ders hökmünde öwredýärler.

Işewürligiň halkara derejesindäki ahlak kadalary:

♦ özüňi ahlak kadalaryna laýyk alyp barmaklygyň *standartlary dürli ýurtlarda biri-birinden tapawutlanýar;*

♦ özüňi ahlakly alyp barmaklygyň *"ýokarky" çägi ýokdur;*

♦ *köpmilletli* guramalar *ýokary derejeli ahlak jogapkärçiligi* we *tabynlygy* bilen häsiýetlendirilýär;

♦ ahlak taýdan *ýalňyş pikirleriň mümkinçiligi juda ýokarydyr;*

♦ ýurduň ahlak kadalaryna berýän *ünsi* onuň *ykdysady bolçulygynyň artmagy* bilen *ýokarlanýar.*

Köpmilletli guramalar üçin maslahatlar:

♦ *bütin dünýäde ulanylýan* ahlak kadalarynyň ulgamyny taýýarlamak;

♦ uzak möhletleýin maksatnama taýýarlanylanda *ahlak meselelerini hasaba almak;*

♦ iri möçberli, çözüp bolmaýan ahlak kynçylyklary dörän ýagdaýynda *şübheli bazardan gyra çekilmek;*

♦ "ahlak kadalaryna täsir ediş" barada *hasabatlary yzygiderli taýýarlamak.*

Tema: ***Gurama we üstünlikli dolandyryş***

1. Gurama we oňa bildirilýän talaplar.
2. Guramanyň häsiýetleri.
3. Dolandyryş we onuň görnüşleri.
5. Ýolbaşçylaryň derejeleri.
6. Guramanyň üstünliginiň esasyny goýujy ýagdaýlar.
7. Türkmenistanda hereket edýän kärhanalar.

Gurama saýylmak üçin toparlara bildirilýän hökmany talaplar

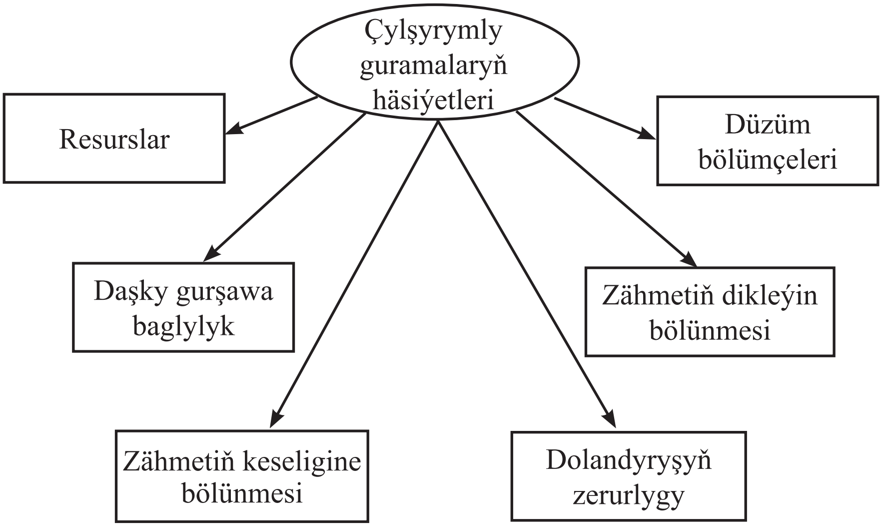
1. Özlerini şu toparyň bölegi hasaplaýan *adamlaryň azyndan ikisiniň bolmagy*.

2. Bu toparyň agzalarynyň ählisi tarapyndan *umumylykda kabul edilen maksatlaryň* (ýagny islenilýän ahyrky ýagdaýyň ýa-da netijäniň) *azyndan biriniň bolmagy*.

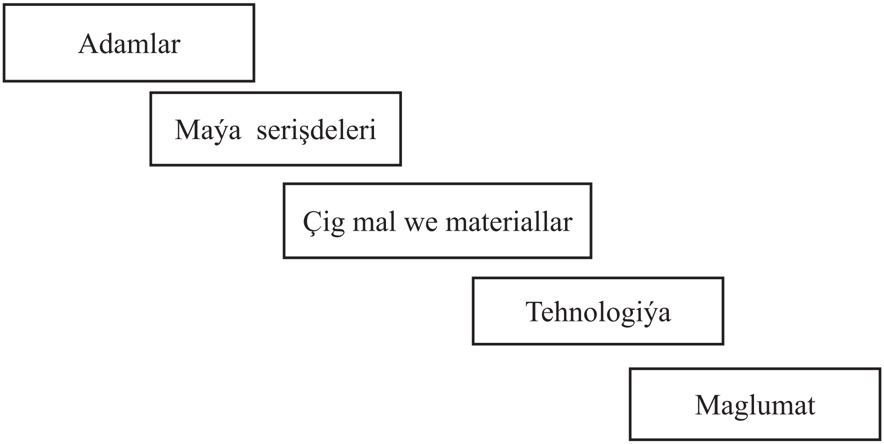
3. Ähli agzalar üçin umumy ähmiýete eýe bolan maksatlara ýetmek üçin toparyň *bilelikde işleýän agzalarynyň bolmagy*.

♦ *Gurama* – bu umumy *maksatlara* ýetmek üçin bilelikdäki *işleri utgaşdyrylýan adamlaryň toparydyr.*

Çylşyrymly guramalaryň häsiýetleri (umumy aýratynlyklary)



Gurama tarapyndan ulanylýan esasy resurslar



Resurslary özgertme işi

♦ Gurama *girdeji* gazanyp, satmaklyga ýaramly önüm öndürmek *(netije)* maksady bilen öz *maýasyny* enjamlary *(serişdeleri)* satyn almak, önümçilik liniýasyny gurmak *(tehnologiýa)* we işgärlere hak tölemek *(adamlar)* üçin ulanýar.

Maglumatlar resursy bolsa resurslary özgertme işiniň her bir tapgyryny *utgaşdyrmak* we *üznüksiz aragatnaşyk saklamak* üçin ulanýar.

Daşky gurşawa baglylyk

Guramalar tutuşlygyna *daşky gurşawa baglydyr*. *"Daşky gurşaw"* diýen adalga şulary öz içine alýar:

♦ ykdysady şertler;
♦ müşderiler;
♦ kanunçylyk;
♦ bäsdeş guramalar;
♦ jemgyýetiň gymmatlyklar ulgamy;
♦ jemgyýetçilik garaýşy;
♦ tehnika, tehnologiýa we beýlekiler.

Zähmetiň keseligine bölünmesi

Guramanyň *iň aýdyň häsiýetleriniň* biri hem *zähmetiň bölünmesidir*. Eger iň bolmanynda *iki adam* bir maksada ýetmek üçin *bilelikde işleýän* bolsalar, olar öz aralarynda *zähmeti paýlaşmalydyrlar*.

Ähli işiň *düzüm böleklerine paýlanylmagy,* adatça, *"zähmetiň keseligine bölünmesi"* diýlip atlandyrylýar.

Uly göwrümli işiň kiçiräk ýöriteleşdirilen tabşyryklara bölünmegi şonça adamynyň özbaşdak işläninden has köp önüm öndürmeklige mümkinçilik berýär.

Zähmetiň keseligine bölünmesiniň önümçilik kärhanalarynda däp bolan nusgasy: önümçilik, marketing we maliýe. Şular işiň esasy görnüşlerini düzýärler.

Düzüm bölümçeleri

♦ Çylşyrymly guramalarda zähmetiň keseligine bölünmesi *anyk ýörite tabşyryklary ýerine ýetirýän* we *anyk ýörite maksatlara ymtylýan birlikleriň* döredilmegi arkaly amala aşyrylýar.

Şeýle birlikler, köplenç halatlarda, *bölümler* ýa-da *gulluklar* diýlip atlandyrylýarlar. Bu birlikleriň has ownuk, has ýöriteleşdirilen bölümçeleri (bazarlar, harytlar we segmentler boýunça) hem bolup biler.

Zähmetiň dikleýin bölünmesi

Guramadaky işiň düzüm böleklerine bölünýändigi sebäpli toparyň işiniň üstünlikli amala aşyrylmagy üçin *kimdir biri tutuş işi utgaşdyrmalydyr.*

Şeýlelikde, guramalarda *zähmet paýlanyşygynyň iki sany içerki görnüşi* bolýar.

♦ *Birinjisi* – zähmetiň umumy işiň düzüm böleklerine bölünmesi, ýagny *zähmetiň keseligine bölünmesidir*.

♦ *Ikinjisi,* ýagny *zähmetiň dikleýin bölünmesi* hereketleri utgaşdyrmak boýunça işleri hereketleriň özünden aýrybaşgalaşdyrýar.

Beýleki adamlaryň işini *utgaşdyrma işi dolandyryşyň özenini* düzýär.

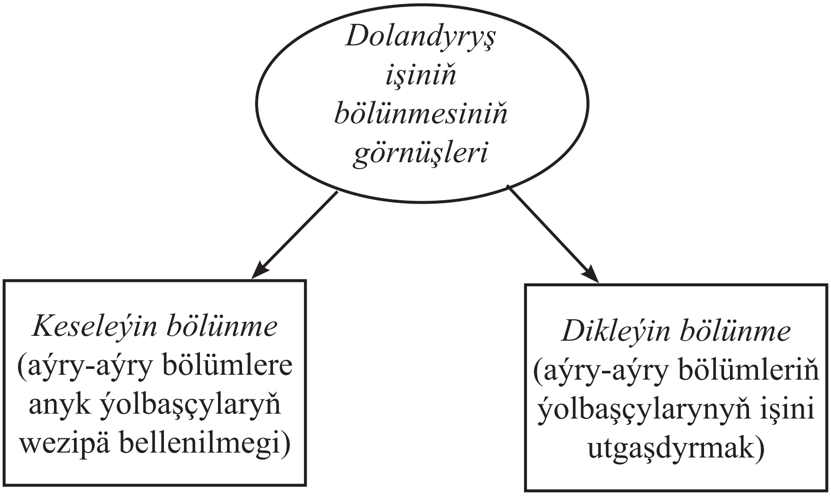
Dolandyryşyň zerurlygy

Guramanyň öz maksatlaryny durmuşa geçirmekligini gazanmak üçin *wezipeler zähmetiň dikleýin bölünmesi arkaly utgaşdyrylmalydyr*. Şoňa görä-de *dolandyryş* gurama üçin *örän wajyp işdir*.

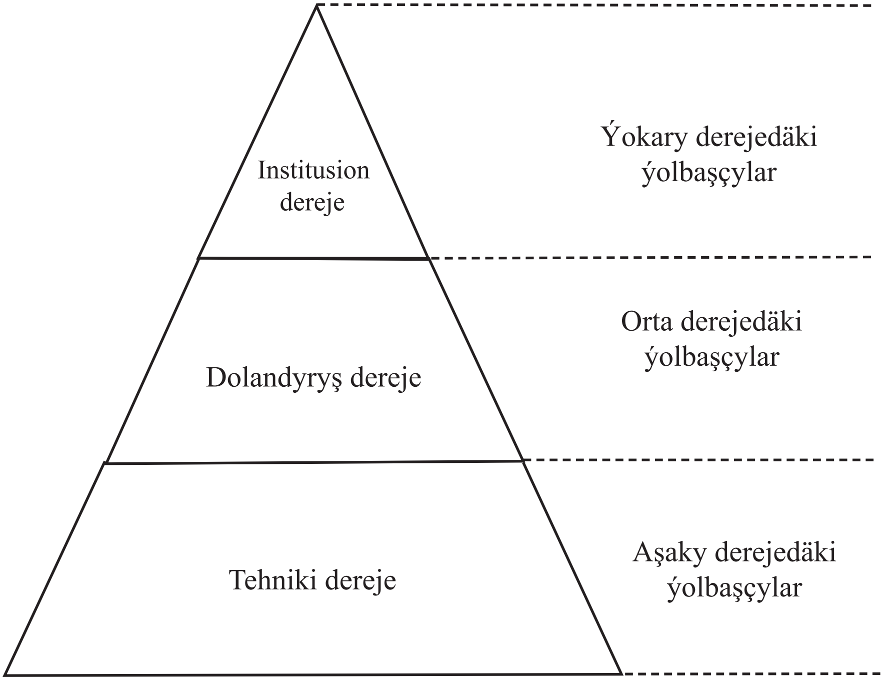
Guramanyň üstünlikli hereket edip bilmegi üçin *dolandyryş işi* dolandyryş bolmadyk işlerden anyk *bölüp aýrylmalydyr*, ýagny guramalar *ýolbaşçylary wezipä belläp*, olaryň *borçlaryny* we *jogapkärçilik* çägini *kesgitlemelidir.*

Dolandyryş we onuň görnüşleri

♦ *Dolandyryş* – munuň özi guramanyň *maksatlaryny kesgitlemek* we olara ýetmek üçin zerur bolan *meýilnamalaşdyryş, guramaçylyk, höweslendirme* we *gözegçilik* işidir.



Ýolbaşçylaryň derejeleri



Ýolbaşçylaryň üç derejesi

♦ *Tehniki dereje* – esasan, *önümçilikde bökdençlik döretmezden* netijeli iş bilen üpjün etmek üçin zerur bolan *gündelik amallar* we *hereketler bilen meşgullanýar.*

♦ *Dolandyryş dereje* – esasan, guramanyň içindäki *dolandyryş* we *utgaşdyryş işleri bilen meşgullanyp,* dürli görnüşdäki işleri we guramanyň *dürli düzüm birlikleriniň tagallalaryny ugrukdyrýar.*

♦ *Institusion dereje* – esasan, *uzak möhletleýin meýilnamalary düzmek, maksatlary kesgitlemek,* guramany *daşky gurşawa uýgunlaşdyrmak,* gurama bilen daşky gurşawyň, şeýle

hem guramanyň ýerleşen ýerindäki *jemgyýetiň arasyndaky gatnaşyklary* dolandyrmak bilen *meşgullanýar.*

Aşaky derejedäki ýolbaşçylar

♦ *Birinji (aşaky) derejedäki* ýa-da *amallary ýerine ýetirýän ýolbaşçylar* – bu *işçiler* we beýleki *(ýolbaşçy däl)* işgärler bilen gönüden-göni *iş salyşýan* guramaçylyk, dolandyryş derejesidir.

Aşaky derejedäki ýolbaşçylar, esasan, *önümçilik tabşyryklarynyň ýerine ýetirilişine gözegçilik* edýärler. Umuman *ýolbaşçylaryň aglaba bölegi* aşaky derejedäki ýolbaşçylardyr.

Aşaky derejedäki ýolbaşçynyň işi *dürli görnüşdäki hereketler* bilen bagly bolan *dartgynly* işdir. Şeýle iş, köplenç halatda, *arakesmeler* we *häli-şindi bir tabşyrykdan beýleki bir tabşyryga* geçmeklik bilen häsiýetlendirilýär. Tabşyryklar, adatça, *gysga häsiýetli* bolup, meseläni *çözmek üçin* ussa *berilýän möhlet* hem *gysga* bolýar. Ussalar öz *iş wagtlarynyň ýaryny* dagy töweregi bilen *gepleşikde* geçirýärler. Olar öz tabynlygyndaky işgärler bilen köpräk, beýleki ussalar bilen azrak, ýolbaşçylar bilen bolsa has hem seýrek pikir alyşýarlar.

Orta derejedäki ýolbaşçylar

♦ *Orta derejedäki ýolbaşçylar* aşaky derejedäki ýolbaşçylaryň işini utgaşdyrýarlar.

Uly guramalarda bu topar iki derejä bölünýär: *ortaky toparyň ýokary derejesi; ortaky toparyň aşaky derejesi*. Şunlukda, *dolandyryşyň dört sany topary* emele gelýär: *iň ýokary, ýokary ortaky, aşaky ortaky* we *aşaky derejeler.*

Orta derejedäki ýolbaşçynyň alyp barýan işiniň häsiýetini umumylaşdyrmak ýeňil däldir, sebäbi olaryň dürli guramalardaky, hatda bir guramanyň içindäki işleri dürli häsiýete eýe bolup biler. Käbir guramalarda orta derejedäki ýolbaşçylara has köp jogapkärçilik ýüklenilip, olaryň işi ýokary derejedäki ýolbaşçylaryň alyp barýan işine meňzedilýär.

Orta derejedäki ýolbaşçylar, esasan, ýokary derejeli ýolbaşçylar bilen aşaky derejeli ýolbaşçylaryň arasyndaky *araçynyň wezipesini* ýerine ýetirýär. Olar ýokary derejeli ýolbaşçylaryň kabul edýän çözgütleri üçin *zerur bolan maglumatlary toplaýarlar* we kabul edilen çözgüdi tehnologiki taýdan amatly görnüşe geçirip, *ýöriteleşdirilen* we *anyk wezipeler görnüşinde* öz tabynlygyndaky ýolbaşçylara geçirýär.

Orta derejedäki ýolbaşçylar beýleki orta we aşaky derejedäki ýolbaşçylar bilen ýygy-ýygydan söhbetdeş bolýar.

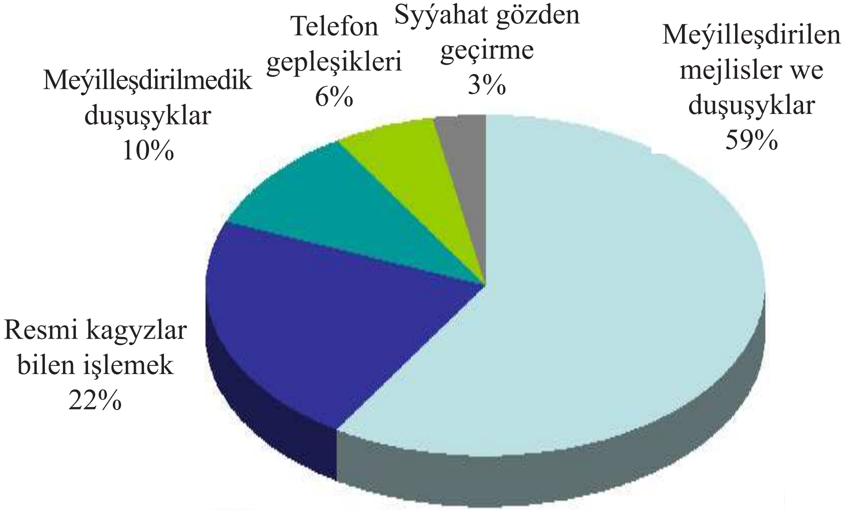
Ýokary derejedäki ýolbaşçylar

♦ *Ýokary guramaçylyk derejesi - ýokary derejedäki ýolbaşçylar* san taýdan beýleki topardakylardan has azdyr. Hatda iň iri guramalarda hem ýokary derejeli ýolbaşçylaryň sany *birnäçe adamdan ybaratdyr*.

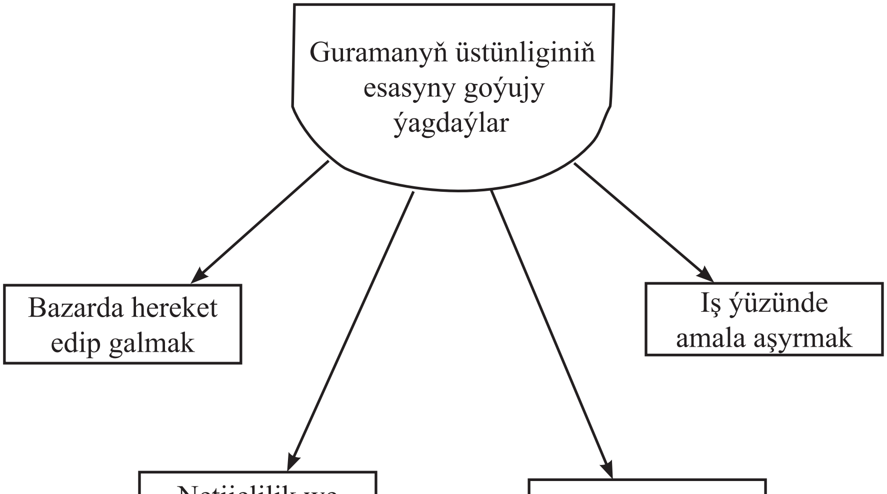
Ýokary derejeli ýolbaşçylar guramada *wajyp çözgütleriň* kabul edilmegine *jogap berýär*.

Olaryň *dartgynly depgin* bilen işlemekleriniň we *işiň göwrüminiň uly bolmagynyň* esasy sebäbi ýokary derejeli ýolbaşçylaryň *işiniň tamamlanýan anyk çäginiň bolmazlygy* bilen baglydyr.

Ýolbaşçylaryň öz wagtyny sarp edişi



Guramanyň üstünliginiň esasyny goýujy ýagdaýlar



Bazarda hereket edip galmak

♦ *Bazarda hereket edip galmak* mümkin boldugyça *uzak wagtlap bazarda hereket edip bilmek* guramalaryň aglaba köplügi üçin *ilkinji wezipe* bolup durýar.

Emma kuwwatly bolup galmak üçin guramalaryň köpüsi *häli-şindi öz maksatlaryny üýtgetmäge*, durky özgerýän *daşky gurşawyň talaplaryna laýyk getirmäge* mejbur bolýarlar.

Netijelilik we peýdalylyk

Şu pursatyň dowamynda üstünlikli bolmak, hereket edip bilmek we öz maksatlaryna ýetmek üçin gurama hem *netijeli işlemeli*, hem *peýda gazanmalydyr.* Bu işleriň ikisi hem örän wajypdyr.

♦ *Netijelilik "gerek bolan dogry işleriň ýerine ýetirilmegi"* netijesinde gazanylýar.

♦ *Peýdalylyk* "*şol işleriň dogry ýola goýulmagy"* netijesinde gazanylýar.

Öndürijilik

♦ *Öndürijilik* – bu *çykýan birlikleriň gelýän birliklere bolan gatnaşygydyr.* Gurama *peýdalylygy näçe ýokary* bolsa, onuň *öndürijiligi* hem şonça *ýokarydyr*.

Öndürijilik ähli resurslaryň ulanylmagy netijesinde *toplumlaýyn*, faktorlaýyn *önümçiligi beýan edýär*.

Öndürijiligiň esasy bölegi hem *hildir*. Eger çykarylýan önümiň möçberiniň artdyrylmagy bilen *onuň hili pese gaçsa*, onda *öndürijiligiň hem pese gaçdygydyr*.

Guramanyň *ähli derejelerindäki öndürijilik* guramanyň *bazarda hereket edip bilmegi* we bäsdeşlik şertlerinde *üstünlik gazanmagy* üçin *örän wajypdyr*.

Iş ýüzünde amala aşyrmak

♦ *Dolandyryş çözgütleri* diňe bir *pikirdir, hyýaldyr*.

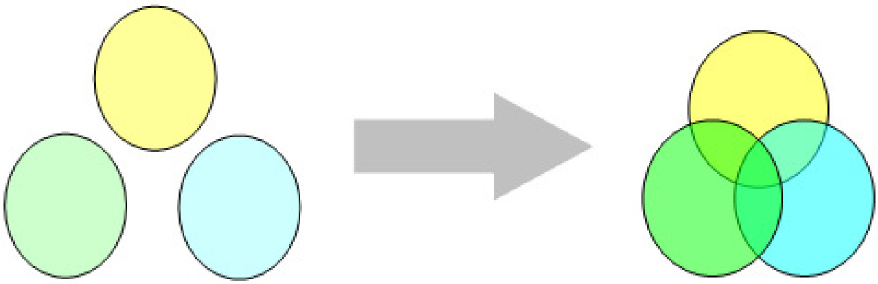
♦ *Dolandyryşyň maksady* bolsa hakyky adamlar tarapyndan *hakyky işleriň ýerine ýetirilmesidir.*

♦ *Üstünlikli çözgüt* – bu *hakykatda iş ýüzüne geçirilen, netijeli we haýyrly herekete* öwrülen çözgütdir.

Sinergizm

Sinergizm – bu *«2 + 2 = 5»* netijäni berýän täsirdir. Başgaça aýdylanda, *umumy (birleşen) netije* onuň böleklerini düzýän ýagdaýlarynyň jeminden *artykdyr*. Iş ýüzünde bolsa – iki guramanyň *bilelikde hereket edip gazanyp biljek netijeleri*, olaryň özbaşdak hereket edip gazanjagyndan *has uludyr*.

Eger-de iri guramalar öz düzüm bölümleriniň sinergizmini peýdalanmasa, olaryň kiçi kärhanalaryň öňünde hiç bir artykmaçlygy bolmaz. Sinergizm gurama innowasiýalaryň ornaşdyrylmagynyň çaltlaşdyrylmagyna, çykarylýan önümleriniň satuw möçberiniň artdyrylmagyny gazanmaklygyna, dolandyryş işine harçlanýan çykdajylaryň azaldylmagyna mümkinçilik döredýär.

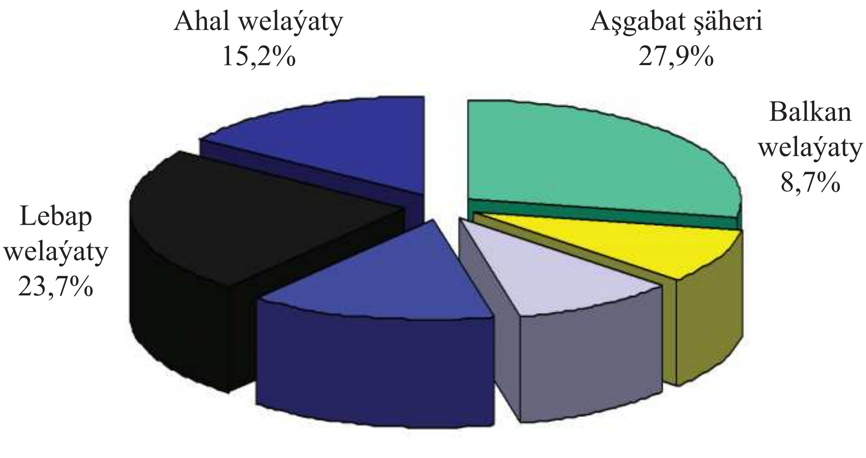


Türkmenistanda 2009-njy ýylda bellige alnan *ýuridiki taraplaryň sany*

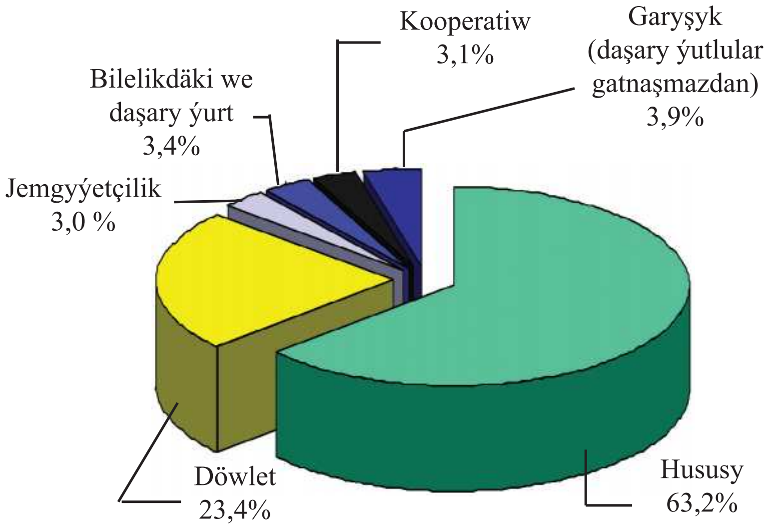
2009-njy ýylda hojalyk subýektleriniň statistiki sanawynda 18647 ýuridiki taraplar bellige alyndy.

Bellige alnan ýuridiki taraplaryň köp bölegi Aşgabat şäheriniň paýyna düşýär, ýagny 5207 birlik. Lebap welaýatynda 4413 birlik, Ahal welaýatynda 2837 birlik, Mary welaýatynda 2757 birlik, Daşoguz welaýatynda 1811 birlik we Balkan welaýatynda 1622 birlik bellige alyndy.

Türkmenistanda 2009-njy ýylda bellige alnan ýuridiki taraplaryň *sebitler boýunça* paýlanyş düzümi



Türkmenistanda 2009-njy ýylda bellige alnan ýuridiki taraplaryň *eýeçiligiň görnüşleri boýunça* paýlanyş düzümi



Bellige alnan ýuridiki taraplaryň *guramaçylyk-hukuk görnüşi boýunça* paýlanyşy

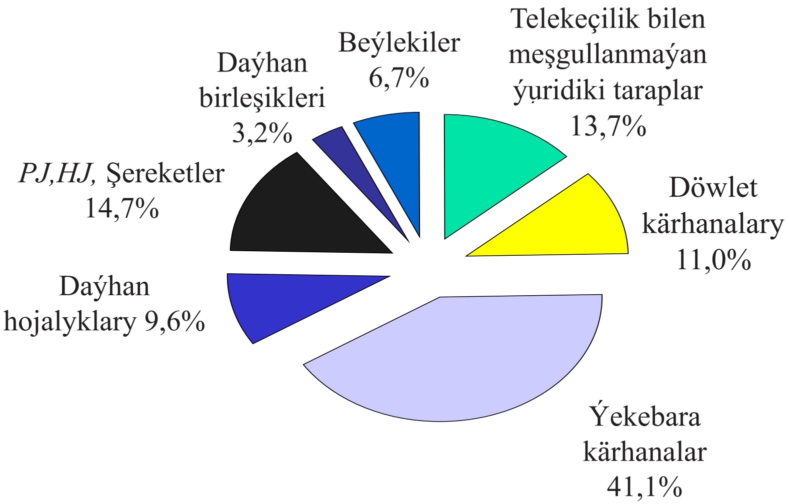
Guramaçylyk-hukuk görnüşi diýlip, şu hukuk düzgünlerinden we hojalyk işleriniň maksatlaryndan gelip çykýan hemde hojalyk subýektleri tarapyndan emläkleriň berkidilişiniň we ulanylyşynyň usulyna düşünilýär. Türkmenistanyň Raýat Bitewi Kanunyna laýyklykda, ýuridiki taraplar telekeçilik bilen meşgullanýan ýuridiki taraplara we telekeçilik bilen meşgullanmaýan ýuridiki taraplara bölünýär.

Telekeçilik bilen meşgullanýan ýuridiki taraplar peýda almak maksady bilen telekeçilik (täjirçilik) işlerini amala aşyrýarlar.

Telekeçilik bilen meşgullanmaýan ýuridiki taraplar peýda almak maksady bilen telekeçilik (täjirçilik) işlerini amala aşyrmaýarlar. Telekeçilik bilen meşgullanmaýan ýuridiki taraplar jemgyýetçilik guramalary we gaznalar görnüşinde döredilýär.

Türkmenistanda 2009-njy ýylda guramaçylyk-hukuk görnüşleri boýunça ýuridiki taraplaryň 41,1%-i ýekebara kärhanalar, 14,7%-i hojalyk jemgyýetleri we şereketler, 11,0%-i döwlet kärhanalar, 9,6%-i daýhan hojalyklar, 3,2%-i daýhan birleşikler, 13,7%-i telekeçilik bilen meşgullanmaýan ýuridiki taraplar, 6,7%-i beýlekiler.

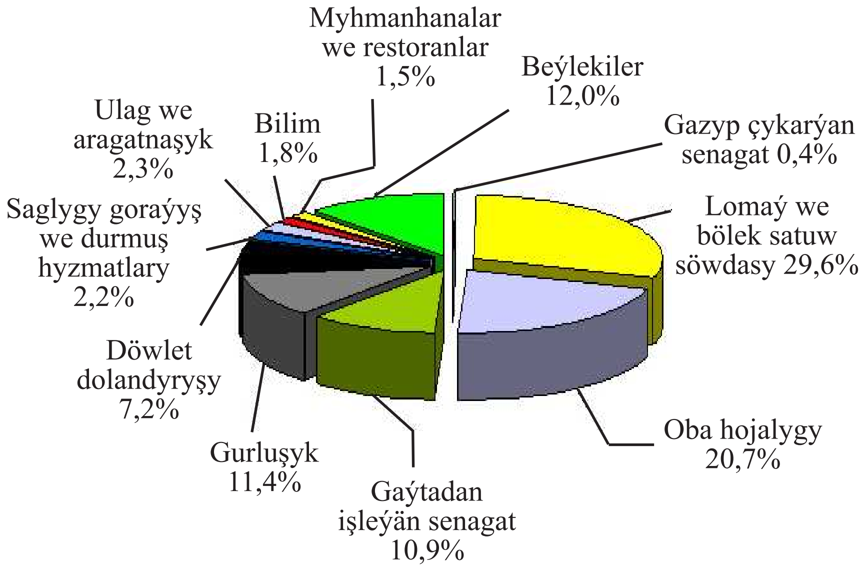
Türkmenistanda 2009-njy ýylda bellige alnan ýuridiki taraplaryň *guramaçylyk-hukuk görnüşleri boýunça* paýlanyş düzümi



Bellige alnan ýuridiki taraplaryň *ykdysady işleriň görnüşleri boýunça* paýlanyşy

Ykdysady işleriň görnüşi boýunça ýuridiki taraplaryň paýlanyşy Türkmenistanyň ykdysadyýetiniň häzirki zaman düzümini möçber taýdan bahalandyrmaga, bazarda täze emele gelen ykdysady işleriň görnüşleriniň gerimini kesgitlemäge, halkara ykdysady jemgyýetçilikleri bilen sanlaryň we kesgitlemeleriň ýeke-täk dilinde gepleşiklere gatnaşmaga ýardam berýär.

Türkmenistanda 2009-njy ýylda bellige alnan ýuridiki taraplaryň *ykdysady işleriň görnüşleri boýunça* paýlanyşynyň düzümi



Bellige alnan ýuridiki taraplaryň *kärhanalaryň görnüşleri boýunça* paýlanyşy

Türkmenistanyň kärhanalarynyň görnüşleriniň döwlet klassifikatoryna laýyklykda statistika sanawynda hojalyk subýektleri işgärleriň sanyna we ykdysady işleriň görnüşlerine baglylykda kiçi, orta, iri we has iri kärhanalara bölünýär.

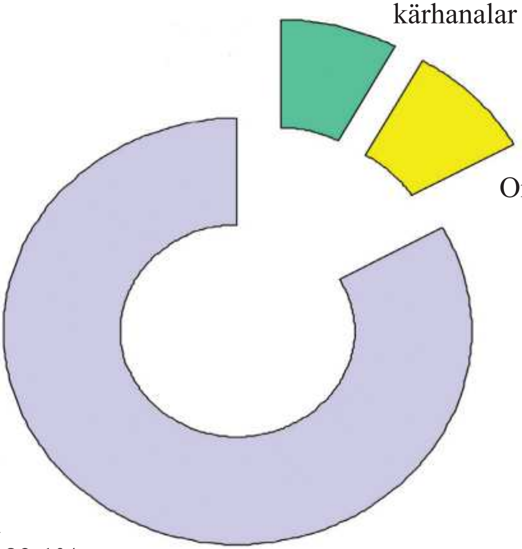
Kiçi kärhanalara ortaça sanaw boýunça *işgärleriniň sany 50 adamdan köp bolmadyk* kärhanalar degişlidir (şol sanda ykdysady işleriň görnüşleri boýunça: senagat, elektrik energiýasy, gaz we suw üpjünçiligi, gurluşyk boýunça 50 adama çenli, ykdysady işleriň galan görnüşleri boýunça 25 adama çenli).

Orta kärhanalara ortaça sanaw boýunça *işgärleriniň sany 200 adamdan köp bolmadyk* kärhanalar degişlidir (şol sanda ykdysady işleriň görnüşleri boýunça: senagat, elektrik energiýasy, gaz we suw üpjünçiligi, gurluşyk boýunça 200 adama çenli, ykdysady işleriň galan görnüşleri boýunça 100 adama çenli).

Iri kärhanalara ortaça sanaw boýunça *işgärleriniň sany 1000 adamdan köp bolmadyk* kärhanalar degişlidir (şol sanda ykdysady işleriň görnüşleri boýunça: senagat, elektrik energiýasy, gaz we suw üpjünçiligi, gurluşyk boýunça 1000 adama çenli, ykdysady işleriň galan görnüşleri boýunça 500 adama çenli).

Has iri kärhanalara ortaça sanaw boýunça *işgärleriniň sany 1000 adamdan köp bolan* kärhanalar degişlidir (şol sanda ykdysady işleriň görnüşleri boýunça: senagat, elektrik energiýasy, gaz we suw üpjünçiligi, gurluşyk boýunça 1000 adamdan köp, ykdysady işleriň galan görnüşleri boýunça 500 adamdan köp).

Türkmenistanda 2009-njy ýylda bellige alnan ýuridiki taraplaryň *kärhanalaryň görnüşleri boýunça* paýlanyş düzümi

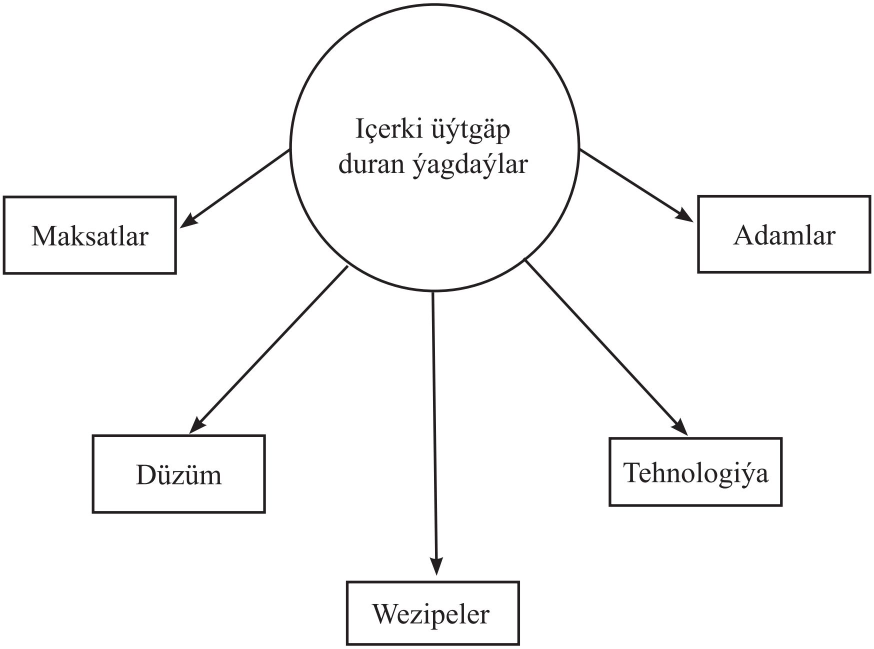


Tema: ***Guramanyň içerki ýagdaýy***

1. Maksatlar.
2. Düzüm.
3. Wezipeler.
4. Tehnologiýa.
5. Adamlar.
6. Içerki üýtgäp duryan ýagdaýlaryň özara baglanyşygy.

Guramanyň içerki üýtgäp durýan ýagdaýlary

♦ *Içerki üýtgäp durýan ýagdaýlar* – bu guramanyň içindäki pursat ýagdaýlardyr.



Maksatlar

♦ *Maksatlar* – bu toparyň bilelikde işlemek arkaly ymtylýan *ahyrky anyk ýagdaýy* ýa-da *islenilýän netijedir*.

Meýilnamalaşdyryşyň barşynda ýolbaşçylar *maksatlary işläp düzýärler* we olar barada *guramanyň agzalaryna habar berýärler*.

Bu iş kuwwatly mehanizm bolup, ol guramanyň agzalaryna *nämä ymtylmalydyklaryna* düşünmeklige mümkinçilik berýär.

Maksatlaryň dürlüligi we düzüm birlikleriniň maksatlary

♦ *Maksatlaryň dürlüligi*

Guramanyň dürli maksatlary bolup biler, aýratyn-da bu ýagdaý dürli görnüşdäki guramalara degişlidir. Telekeçilik bilen meşgullanýan guramalaryň ähli ünsi, esasan, çykdajylar we alýan peýda boýunça ýörite çäklendirmeleriň çäklerinde, haýsydyr bir harytlary we hyzmatlary öndürmeklikde jemlenendir. Olaryň wezipeleri düşewüntlilik we öndürijilik ýaly maksatlar bilen beýan edilendir. Döwlet edaralary, okuw jaýlary we täjirçilik däl guramalar peýda almaklyga ymtylmaýarlar. Ýöne olary hem çykdajylar gyzyklandyrýar. Şu ýagdaý hem anyk hyzmatlary bellenen býujet çäklendirmeleriniň çäginde hödürlemek görnüşindäki maksatlary seçip almakda öz beýanyny tapýar.

♦ *Düzüm birlikleriniň maksatlary*

Tutuş guramada bolşy ýaly, düzüm birliklerinde hem maksatlary seçip almaklyk zerurdyr. Düzüm birliklerindäki maksatlaryň tapawutlylygy sebäpli, olaryň işini utgaşdyrmak üçin ýolbaşçylaryň tagalla etmegi zerurdyr. Bu ýerde guramanyň umumy maksatlaryny esasy gözükdiriji pursat hökmünde hasaplamak bolar. Düzüm birliginiň maksatlary guramanyň umumy maksatlarynyň aýrylmaz bölegi bolup, olar beýleki düzüm birlikleriniň maksatlary bilen çapraz gelmeli däldir.

Düzüm

Guramalar dolandyryş derejeleriniň we *düzüm birlikleriniň* birnäçesinden durýarlar.

Düzüm birlikleriniň ady üçin *"iş ugurlarynyň ulgamy" (wezipe ulgamy)* diýen aňlatmany ulanmak hem bolar, ýöne ony dolandyryş wezipeleri bilen garjaşdyrmaly däldir.

Iş ugurlarynyň ulgamy diýen düşünje *düzüm birliginiň* tutuş gurama üçin *ýerine ýetirýän işine* degişlidir.

♦ *Guramanyň düzümi* – bu guramanyň *maksatlaryna* has netijeli *ýetmek* üçin düzülen görnüşdäki *dolandyryş derejeleriniň* we *iş ugurlary ulgamlarynyň özara gatnaşygydyr.*

Düzüm: zähmetiň ýöriteleşdirilen bölünişigi

♦ *Zähmetiň ýöriteleşdirilen bölünişiginiň häsiýetli aýratynlygy* – bir işiň guramadakylaryň ählisinden gowy ýerine ýetirip biljek hünärmene tabşyrylmagydyr.

Ähli guramalarda zähmetiň ýöriteleşdirilen ugurlar boýunça *keseleýin bölünişigi* duş gelýändir. Adatça, hünärmenleri *iş ugurlary ulgamynyň çäginde* bilelikdäki *topara goşýarlar*.

Guramadaky *zähmet bölünişigini* nähili amala aşyrmalydygy baradaky mesele *dolandyryş çözgütleriniň iň wajyplaryna* degişlidir.

Iş ugurlary ulgamlarynyň saýlanyp alynmagy guramanyň *esasy düzümini* we belli bir derejede onuň *üstünlikli işlemeginiň* mümkinçiligini *kesgitleýär.*

Düzüm: dolandyryşyň möçberi

Zähmetiň dikleýin bölünişigi, ýagny *utgaşdyryş işiniň* tabşyryklary gönüden-göni ýerine ýetirmeklikden bölünip aýrylmagy köpçülikleýin işiň üstünlikli amala aşyrylmagy üçin zerurdyr.

Zähmetiň ýokardan aşaklygyna bölünişigi guramadaky *dolandyryş derejeleriniň* basgançaklara bölünişini *döredýär.*

Şu *basgançakly derejeleriň* esasy *häsiýeti* her bir derejedäki şahslaryň *resmi tabynlygyndan* ybaratdyr.

Bir ýolbaşça *tabyn* bolan *işgärleriň sany gözegçilik çägini* aňladýandyr.

Eger bir ýolbaşça tabyn işgärleriň sany köp bolsa, onda biz *tekiz dolandyryş düzümini* döredýän *giň gözegçilik çägi* barada gürrüň edýändiris.

Eger *gözegçilik çägi kiçi*, ýagny bir ýolbaşçynyň tabynlygyndaky işgärleriň sany az bolsa, onda gürrüň *köpderejeli düzüm* barada barýandyr.

Umuman alanyňda, tekiz düzümli iri guramalardaky dolandyryş derejeleriniň sany şol göwrümdäki köpderejeli düzümi bar bolan guramalaryňkydan has azdyr.

Gözegçiligiň iň göwnejaý çägi bolmaýar. Guramanyň *içindäki* we *daşyndaky* häli-şindi üýtgäp duran *ýagdaýlar ulanylýan çäge* öz *täsirini ýetirip durýar*.

Düzüm: utgaşdyrmanyň möhümligi

Utgaşdyryşa bolan zerurlyk hemişe bar hem bolsa, *işler keseleýin* we *ýokardan aşaklygyna* anyk *bölünende* ol *zerurlyk* has-da *artýar.*

Eger ýolbaşçylar utgaşdyryşyň resmi mehanizmlerini döretmeseler, işgärler alyp barylýan işleri bilelikde ýerine ýetirip bilmezler.

Maksatlar diýlip *ahyrky anyk ýagdaýa* ýa-da *islenilýän netijä* aýdylýar. Tutuş guramanyň we onuň her bir düzüm birliginiň *maksatlarynyň düzülmesi*, *mälim edilmesi* we özara baglanyşdyrylmasy *utgaşdyrmanyň* köpsanly mehanizmleriniň bary-ýogy *biri* bolup durýar.

Wezipeler

♦ *Wezipe (tabşyryk)* – bu *öňünden kesgitlenen usul* boýunça *öňünden gürleşilen möhletlerde ýerine ýetirilmäge* degişli edilip *tabşyrylan iş*, işleriň tapgyry ýa-da işiň bölegidir.

Tehniki nukdaýnazardan *wezipeler (tabşyryklar)* işgäre dälde, eýsem onuň *wezipesine tabşyrylýar*. Ýolbaşçylaryň düzüm baradaky çözgüdiniň esasynda *her bir wezipe* guramanyň maksatlaryna ýetmek üçin zerur bolan *tabşyryklaryň birnäçesini* özünde *jemleýär.*

Wezipeleriň (tabşyryklaryň) häsiýetnamasy

Guramanyň öňünde duran *wezipeleri,* adatça, *üç topara bölýärler:*

- *adamlar;*
- *goş-golamlar* (maşynlar, çig mallar, gurallar);
- *maglumatlar* bilen işleşmek.

Işde möhüm bolan ýene *iki ýagdaý:*

- bir *tabşyrygyň gaýtalanyşynyň ýygylygy;*
- ol tabşyrygy *ýerine ýetirmek üçin zerur bolan möhletdir*.

Wezipeler (tabşyryklar) we ýöriteleşdiriş

Tabşyryklaryň ýöriteleşdirilişi *düşewüntliligi artdyrýar,* sebäbi öndürijiligiň ýokarlanmasy önümçilik *harajatlaryny azaldýar*.

Tehnologiki täzelikçiligiň önümçilige ornaşdyrylmasy, tehnikanyň we zähmetiň ýöriteleşdirilmesiniň ulgamlaýyn utgaşdyrylmasy *tabşyryklaryň ýöriteleşdirilmesini has çuňlaşdyrýar* we *çylşyrymlaşdyrýar.*

Tehnologiýa

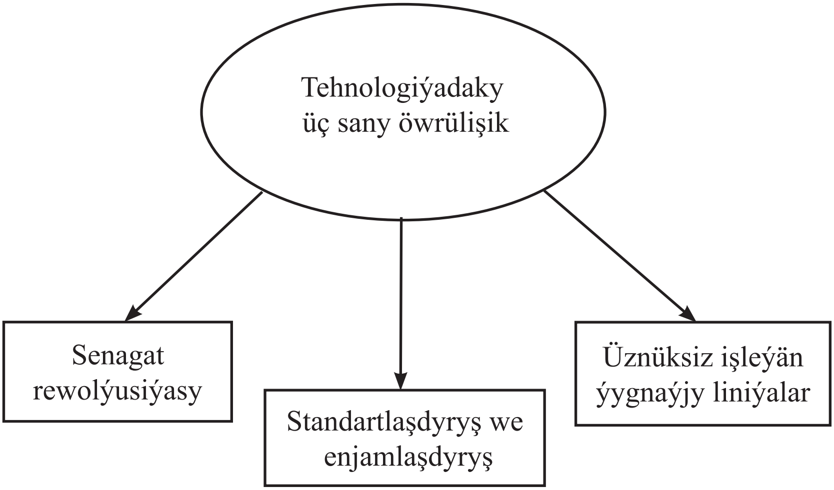
♦ *Tehnologiýa* – bu *çig malyň* (adamlaryň, maglumatlaryň, serişdeleriň) islenilýän *önümlere* we hyzmatlara *öwrülmesiniň serişdesidir* (usulydyr).

♦ *Tehnologiýa* – bu serişdelerdäki, maglumatlardaky ýa-da adamlardaky islenilýän öwrülişikleriň amala aşyrylmagy üçin zerur bolan ýokary derejeli *başarnygyň, enjamlaryň, infrastrukturanyň, gurallaryň* we degişli *tehniki bilimiň utgaşmasydyr.*

Wezipe (tabşyryk) bilen *tehnologiýa* öz aralarynda *berk baglanyşyklydyr*. Wezipäniň ýerine ýetirilmesi anyk tehnologiýany hem gelip girýän materialy çykýan görnüşine getirmekligiň serişdesi hökmünde öz içine alýar.

Maşynlara, enjamlara we çig mala *tehnologiýanyň* bir bölegi hökmünde garamak hem bolar, ýöne onuň *has wajyp böleginiň* gelip gowuşýan materialyň (çig malyň) islenilýän önüme *öwrüliş işinden ybaratdygy jedelsizdir*.

Tehnologiýadaky üç sany öwrülişik

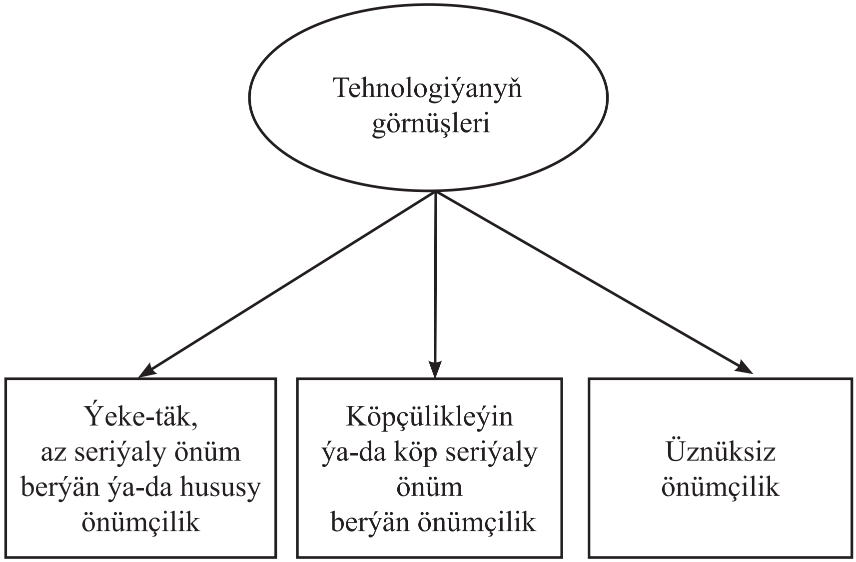


Standartlaşdyryş we enjamlaşdyryş

♦ *Standartlaşdyryş* – bu önümçilikde *biri-biriniň ornuny tutýan* standart (ülňülik) *bölekleriniň* ulanylmasydyr.

♦ *Enjamlaşdyryş* – adamlaryň deregine *maşynlaryň* we *mehanizmleriň ulanylmasy.*

D.Wudword boýunça tehnologiýanyň görnüşlere bölünişi

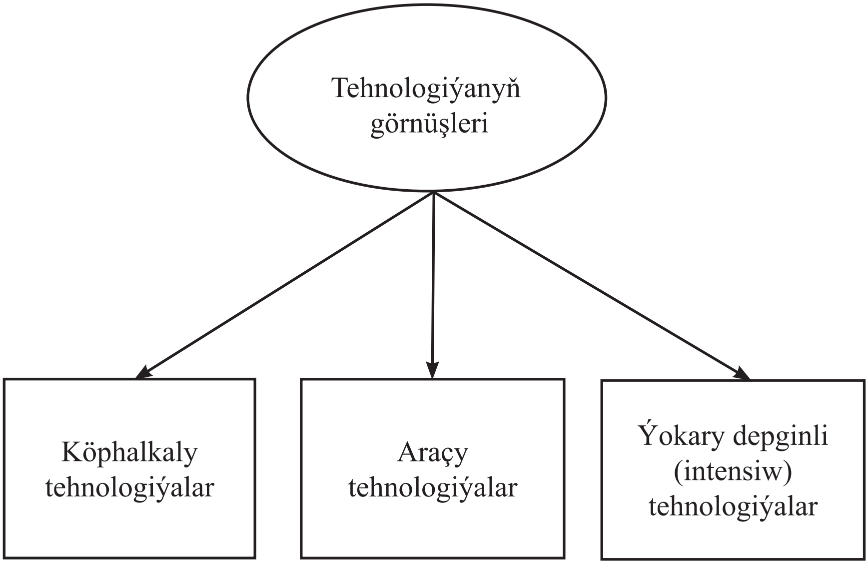


♦ *Ýeke-täk, az seriýaly önüm berýän ýa-da hususy önümçilikde* birmeňzeş önümleriň bir ýa-da az görnüşi öndürilýär. Köplenç halatlarda, şeýle önümler anyk müşderi üçin onuň talaplaryna laýyk taýýarlanylýar ýa-da tejribe nusgasy bolýar.

♦ *Köpçülikleýin ýa-da köp seriýaly önüm berýän önümçilik* barabar ýa-da biri-birine juda meňzeş bolan önümleriň uly mukdaryny öndürmeklikde ulanylýar. Önümçiligiň bu görnüşine mehanizmleşdirme, standart bölekleriň ulanylmasy we üznüksiz işleýän ýygnaýjylaryň usuly mahsusdyr.

♦ *Üznüksiz önümçilik* häsiýeti boýunça birmeňzeş önümi üznüksiz öndürmek üçin gije-gündiz işleýän, awtomatlaşdyrylan enjamlary (nebiti gaýtadan işlemekde, polat we mis eretmek önümçiliginde, elektrostansiýalaryň işinde) ulanýandyr.

J.Tompson boýunça tehnologiýanyň görnüşlere bölünişi



♦ *Köphalkaly tehnologiýalar* yzygiderlikde ýerine ýetirilmeli, biri-birleri bilen baglylykda bolan wezipeleriň (tabşyryklaryň) tapgyry bilen häsiýetlendirilýär. Köpçülikleýin önümçiligiň ýygnaýjy liniýalary tehnologiýanyň şu görnüşiniň adaty nusgasydyr.

♦ *Araçy tehnologiýalar* adamlaryň, mysal üçin, biri-birleri bilen bagly bolmak isleýän müşderileriň ýa-da alyjylaryň toparlarynyň duşuşyklary bilen häsiýetlendirilýär (bank işi – bu goýumçylar bilen bankdan karzyna pul alýanlary birleşdirýän

araçy tehnologiýadyr; telefon hyzmatlary boýunça kompaniýalar özleri jaň etmek isleýän we başga birleriniň jaň etmegini isleýänleriň araçysydyrlar; zähmet biržalary (işe ýerleşdiriş edaralary) işçi güýjüni hödürleýänleri we satyn alýanlary birikdirýär).

♦ *Ýokary depginli (intensiw) tehnologiýalar* önümçilige gelip gowuşýan anyk materiallarda bellenen özgertmeleri amala aşyrmak üçin (filmiň montažy, saglyk öýi) ýörite emelleriň, başarnyklaryň ýa-da hyzmatlaryň ulanylmasy bilen häsiýetlendirilýär.

D.Wudword we J.Tompson boýunça tehnologiýanyň görnüşlere bölünişiniň özara gatnaşygy

♦ *Köphalkaly* tehnologiýalar *köpçülikleýin* tehnologiýalar we *üznüksiz* önümçilik görnüşi bilen *meňzeşdir*.

♦ *Ýokary depginli* tehnologiýa *hususy önümçilik* tehnologiýasy bilen *meňzeşdir*. Olaryň ikisiniňem maksady önümçiligiň aňrybaş çeýeligini gazanmakdan ybaratdyr.

♦ *Araçy* tehnologiýalar *hususy önümçilik* tehnologiýasy we *köpçülikleýin* tehnologiýanyň arasyndaky *ortalyk orny eýeleýär*. Olar haçan-da standartlaşdyrmany netijeli ulanmak mümkin bolan, ýöne önümiň çykarylyşy tutuşlaýyn standartlaşdyrylmadyk ýagdaýynda ulanylýar. Araçy tehnologiýalar guramalar üçin wagtlaýyn gatnaşyga giren taraplaryň isleginiň köpsanly görnüşlerini ulanmaklyga mümkinçilik döredýärler.

Mysal üçin, banklaryň käbir goýumçylary öz goýumlaryna erkin we hemişelik ygtyýarly bolaslary gelse, beýleki goýumçylar has ýokary göterim almak isleýärler we garaşmaga taýyndyrlar. Bank dürli häsiýetdäki goýum hasaplarynyň dürli

görnüşlerini teklip etmek bilen müşderileriň dürli isleglerini kanagatlandyrmaklygyň hötdesinden gelýär.

Adamlar

Guramalaryň hem, *ýolbaşçylaryň* hem, *tabynlykdaky işgärleriň* hem *adamlaryň toparydygyny* ýatdan çykarmaly däldir.

Adamlar her bir dolandyryş modeliniň *esasy ýagdaýydyr (faktorydyr)*.

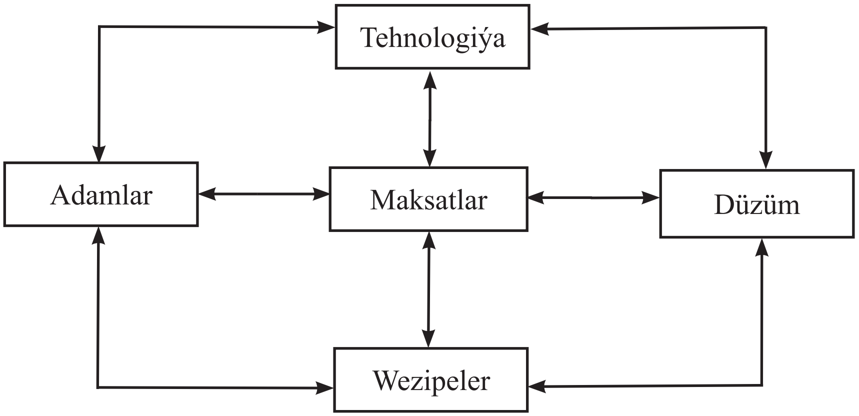
Içerki üýtgäp durýan ýagdaýlaryň özara baglanyşygy

Dolandyryş tejribesinde *içerki üýtgäp durýan ýagdaýlara* biri-birinden *aýratynlykda garap bolmaýandygyna* düşünmek örän möhümdir. Ähli içerki üýtgäp durýan ýagdaýlar *özara baglanyşyklydyr*. Olaryň arasynda ysnyşykly, *berk baglanyşyk* bolýar. Her bir üýtgäp durýan ýagdaýdaky ähmiýetli özgerme beýleki üýtgäp durýan ýagdaýa öz *täsirini ýetirýär*. Eger bir üýtgeşme beýleki bir üýtgäp durýan ýagdaýa ýaramaz täsirini ýetirse, onda bu üýtgäp durýan ýagdaýyň kämilleşdirilmesi, hökmany suratda öndürijiligiň artmagyna getirmeýär.

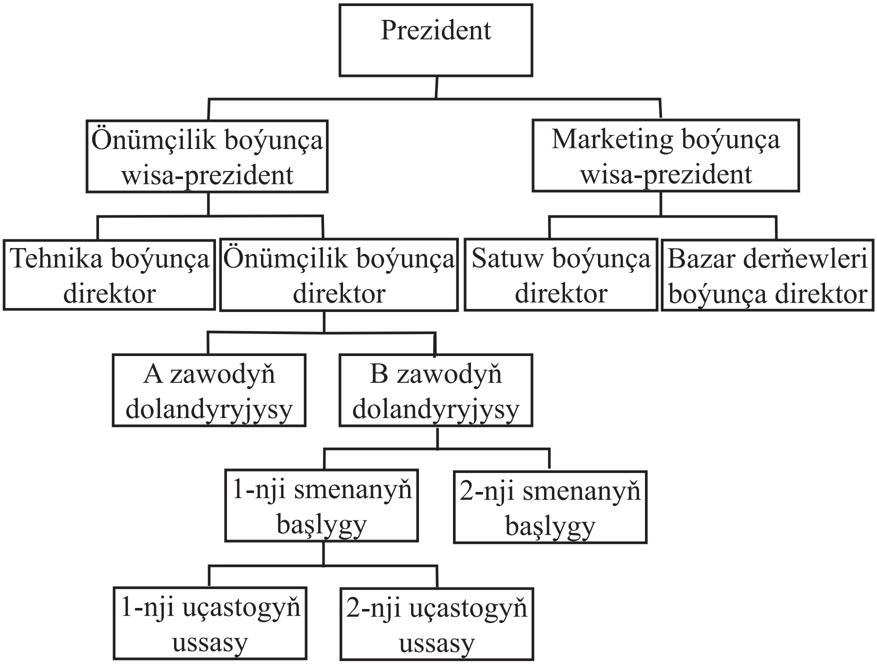
Içerki üýtgäp durýan ýagdaýlaryň özara baglanyşygyna guramanyň *içerki durmuş-tehniki kiçi ulgamy* hökmünde garamak bolar.

Içerki üýtgäp durmalary, köplenç halatlarda, içerki *durmuş-tehniki kiçi ulgamy* diýip hem atlandyrýarlar, sebäbi olarda *durmuş bölek* (adamlar) hem, *tehniki bölek* hem (beýleki içerki üýtgäp durmalar) bolýar.

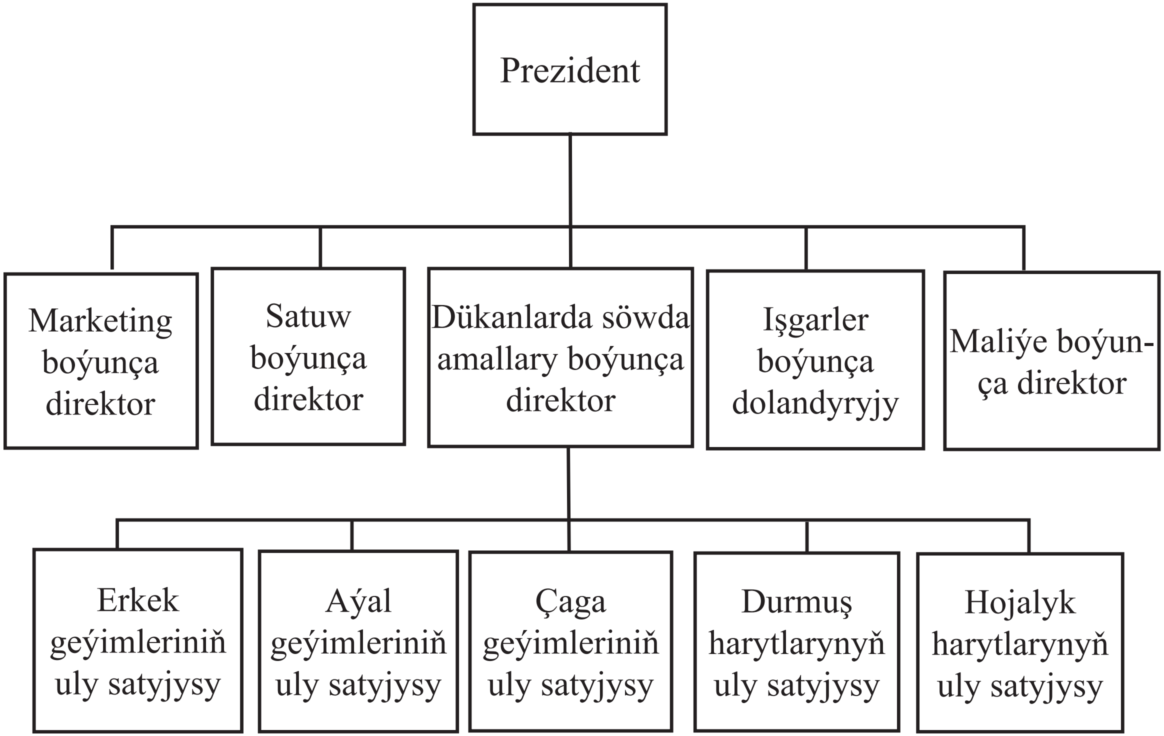
Içerki üýtgäp durýan ýagdaýlaryň özara baglanyşygy



Guramanyň köpderejeli düzümi



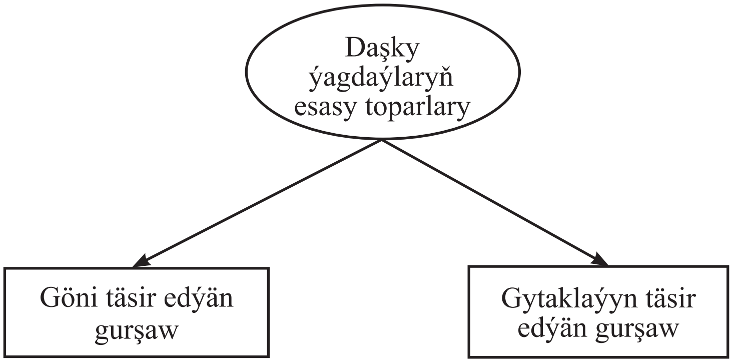
Guramanyň tekiz dolandyryş düzümi



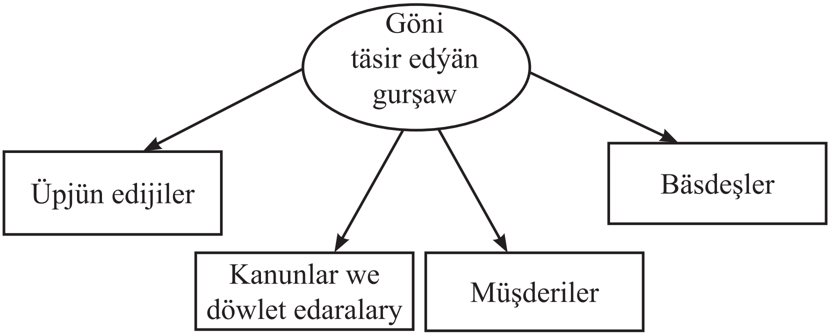
Tema: ***Işewürligiň daşky gurşawy***

1. Daşky gurşaw we onuň häsiýetleri.
2. Göni täsir edýän gurşaw.
3. Gytaklaýyn täsir edýän gurşaw.

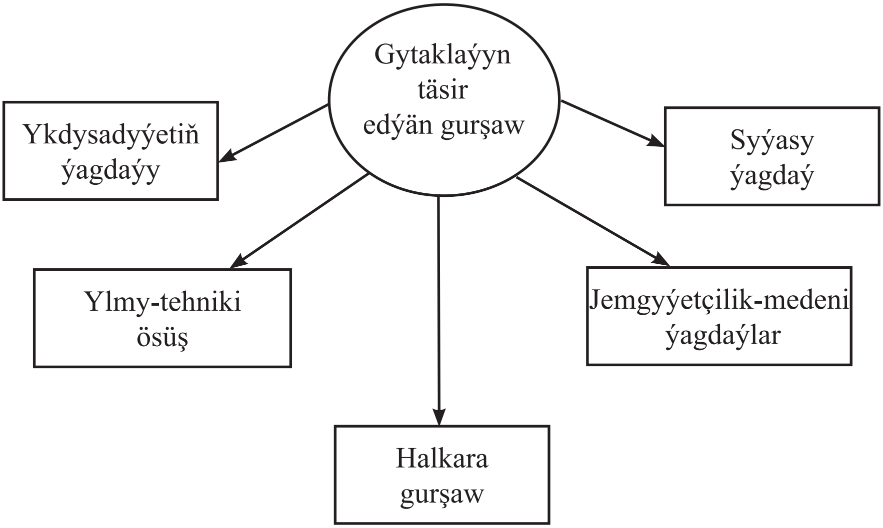
Daşky gurşawyň ýagdaýlary



♦ *Göni täsir edýän gurşaw* guramanyň amallaryna *göni täsir edýär* we *özi* hem *guramanyň* amallarynyň *täsirini göni kabul edýär*.



Gytaklaýyn täsir edýän gurşaw hökmünde guramanyň amallaryna *dessine göni täsir edip bilmeýän*, ýöne muňa garamazdan *täsiri duýulýan* gurşawa düşünilýär.



Daşky gurşawyň häsiýetleri

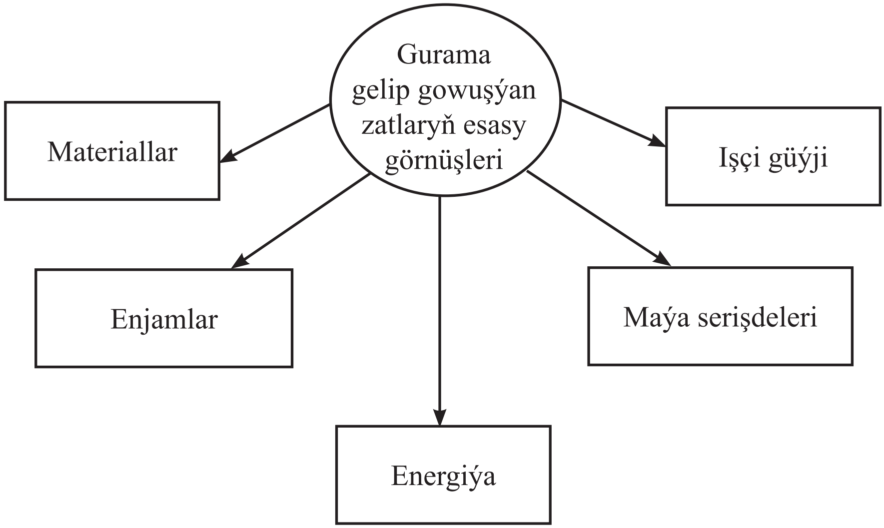
♦ *Daşky gurşawyň ýagdaýlarynyň özara baglanyşygy* – bu *bir ýagdaýyň* üýtgemeginiň *beýleki ýagdaýlara täsir edýän* güýjüdir. Gurşawda bir ýagdaýyň üýtgemegi beýleki ýagdaýlara täsirini ýetirmegine getirýär.

♦ *Daşky gurşawyň çylşyrymlylygy* – bu guramanyň göz öňünde tutmaly *köpdürli ýagdaýlarynyň sanydyr*. Çylşyrymly bolmadyk gurşawda iş alyp barýan guramalaryň bir artykmaçlygy bolýar: olar çözgüt kabul etmek üçin zerur bolan maglumatlaryň birnäçe görnüşi bilen iş salyşýarlar. Has ýönekeý gurşawdaky guramaçylyk düzümleri hem has ýönekeý bolýar.

♦ *Daşky gurşawyň hemişe hereketde bolmagy (üýtgäp durmaklygy)* – bu guramanyň *töweregindäki özgertmeleriň tizligidir*. Häzirkizaman guramalarynyň töweregi barha batlanýan tizlik bilen özgerýär. Şeýle akym ählumumy häsiýete eýe bolsa hem, daşky gurşawy has tiz özgerýän guramalar hem bardyr.

♦ *Daşky gurşawyň näbelli bolmagy* – bu gurşaw baradaky *maglumatlaryň möçberi* we olaryň *takyklygyna bolan ynamdyr*. Eger maglumat az bolup, onuň takyklygyna ynam gowşak bolsa, onda gurşaw hem ygtybarly maglumatlar bolanyndakydan has näbelli bolýandyr. Işewürligiň gitdigiçe giň gerime eýe bolýandygy sebäpli, barha köp maglumat gerek bolýar, ýöne ol maglumatlaryň ygtybarlylygyna bolan ynam pese gaçýar.

Göni täsir edýän gurşaw: *üpjün edijiler*



Gurama bilen üpjün edijileriň arasyndaky garaşlylyk – daşky gurşawyň guramanyň amallaryna we üstünlik gazanmagyna göni täsir edişiniň aýdyň mysalydyr.

Materiallar. Käbir guramalar materiallaryň üznüksiz gelmegine garaşly bolýarlar. Munuň özi gorlaryň derejesini sazlamak usulyny işläp düzmekligi talap edýär. Başga üpjün edijileri gözlemek we üpjün edijileriň birnäçesi bilen şertnama baglaşmak zerur bolup biler.

Maýa serişdeleri. Guramanyň giňelmegi we gülläp ösmegi üçin diňe bir materiallar bilen däl, eýsem maýa serişdeleri bilen üpjün edijiler hem zerurdyr. Şunuň ýaly maýadarlaryň birnäçesi bolýar: *banklar, paýdarlar, şahsy adamlar, karz bermek boýunça maksatnamalar.* Adatça, guramanyň işi näçe gowy barýan bolsa, onuň üpjün edijiler bilen oňaýly şertlerde şertnama baglaşmaga we serişdeleriň zerur möçberini almaga mümkinçiligi hem şonça ýokary bolýar.

Zähmet resurslary. Zerur bolan hünärdäki we degişli taýýarlygy bar bolan işçi güýçleri bilen üpjünçilik öňde goýlan maksatlara ýetmek bilen bagly wezipeleri çözmek üçin zerurdyr. Çylşyrymly tehnologiýany, maýa serişdeleri we materiallary ulanmagy başarýan adamlar bolmasa, ýokarda görkezilenleriň ählisinden peýda ýokdur.

Göni täsir edýän gurşaw: *kanunlar we döwlet edaralary*

Kanunlaryň we döwlet edaralarynyň köpüsi gurama öz täsirini ýetirýärler. Her bir gurama belli hukuk derejesine eýedir we munuň özi guramanyň öz işini nähili ýöretmelidigini we haýsy salgytlary tölemelidigini kesgitleýär. Hereket edýän kanunlara nähili garaýandygyna seretmezden, ýolbaşçylar *kanunçylyga boýun bolmalydyrlar.*

Guramalar diňe bir kanuny däl, eýsem *döwlet edaralarynyň talaplaryny* hem *berjaý etmelidir*. Bu edaralar öz ygtyýarlyklarynyň çäklerinde kanunlaryň hökmany ýerine ýetirilmegini üpjün edýärler, şeýle hem, köplenç halatlarda, kanuny güýje eýe bolan öz talaplaryny girizýärler.

Göni täsir edýän gurşaw: *müşderiler*

Işewürligiň ýeke-täk hakyky *maksady müşderini döretmekdir*. Muňa aşakdaky ýaly düşünilýär: *guramanyň asly bolmagy* we bazarda *hereket edip galmagy* onuň öz işiniň netijesi üçin *müşderi tapmagy* we onuň *islegini kanagatlandyrmagy* başarmaklygyna *baglydyr.*

Müşderiler haýsy harydyň we hyzmatyň özleri üçin nähili nyrhdan ýaramlydygyny çözmek bilen guramanyň işiniň netijesine degişli bolan *ähli zatlary kesgitleýärler*. Guramalaryň aglabasy öz *düzüm gurluşyny* özleriniň has güýçli derejede garaşly bolan *alyjylarynyň iri toparlaryna gönükdirýärler*.

Göni täsir edýän gurşaw: *bäsdeşler*

Her bir guramanyň ýolbaşçylary öz müşderileriniň isleglerini bäsdeşleriniňki ýaly netijeli kanagatlandyryp bilmeseler, bazarda uzak saklanyp bilmejekdiklerine anyk düşünýärler. *Köp halatlarda* haýsydyr bir işiň netijesini nähili nyrhdan ýerläp boljakdygyny müşderiler däl-de, *bäsdeşler kesgitleýärler*.

Guramalaryň arasyndaky bäsdeşligiň *diňe bir müşderiler ugrundaky bäsdeşlik* bilen *tamamlanmaýandygyny* bilmelidir. Olar *zähmet resurslary*, *maýa serişdeleri* we *tehniki täzelikleri* ulanmaklyga hukuk *ugrunda* hem *bäsleşýärler*.

Gytaklaýyn täsir edýän gurşaw: *ykdysadyýetiň ýagdaýy*

Ýolbaşçylar *ykdysadyýetiň* umumy *ýagdaýynyň üýtgemeginiň* guramanyň amallaryna nähili täsir etjekdigine *baha bermekligi başarmalydyrlar*. Ykdysadyýetiň ýagdaýy gurama gelip gowuşýan *ähli zatlaryň bahasyna* we *alyjylaryň* ol ýa-da beýleki harytlara we hyzmatlara *satynalyjylyk ukybyna*, şeýle hem guramanyň öz zerurlyklary üçin *maýa serişdeleri almaklygyna* täsirini ýetirýär.

Ykdysadyýetiň ýagdaýynyň haýsydyr bir anyk görnüşdäki üýtgemeginiň *bir gurama oňaýly*, *beýleki bir gurama* bolsa *ýaramaz täsir edip* bilýändigini ýatdan çykarmaly däldir.

Dürli ýurtlarda iş alyp barýan guramalar üçin ykdysadyýetiň ýagdaýy aýratyn çylşyrymlydyr we örän wajypdyr.

Gytaklaýyn täsir edýän gurşaw: *ylmy-tehniki ösüş*

Täze tehnologiýalaryň önümçilige ornaşdyrylmagy *harytlary öndürmekligiň* we *satmagyň netijeliligine*, harydyň *könelmeginiň? tizligine*, *maglumatlary toplamagyň, saklamagyň* we *ýaýratmagyň* mümkinçiliklerine, şeýle hem *alyjylaryň* guramadan *nähili hyzmatlara* we täze harytlara *garaşýandygyna* täsirini ýetirýär.

Bäsdeşlige ukyplylygyny saklamak üçin, guramalaryň ählisi, iň bolmanda, öz işiniň netijeliligi bagly bolan *täzeliklerden yza galmaly däldir.*

Gytaklaýyn täsir edýän gurşaw: *jemgyýetçilik-medeni ýagdaýlar*

Her bir gurama iň azyndan bir medeni gurşawda hereket edýändir. *“Medeniýet”* diýlip jemgyýetde agalyk edýän we hemmeler tarapyndan ykrar edilen *gymmatlyklaryň, däp-dessurlaryň* we *garaýyşlaryň* ulgamyna aýdylýar.

Jemgyýetçilik-medeni ýagdaýlar gurama, şeýle hem onuň işiniň netijesi bolan harytlara we hyzmatlara täsir edýär. *Durmuş jogapkärçiligine* berilýän ünsüň has-da artmagy *jemgyýetçilik-medeni ýagdaýlaryň netijesidir*.

Guramalar jemgyýetiň garaşýan zatlaryndaky üýtgemeleri *öňünden çaklamagy* we öz bäsdeşlerinden has netijeli hyzmat etmegi başarmalydyr. Munuň özi guramanyň üýtgemelidigini, *täze gurşawa uýgunlaşan gurama öwrülmelidigini* aňladýar.

Gytaklaýyn täsir edýän gurşaw: *syýasy ýagdaý*

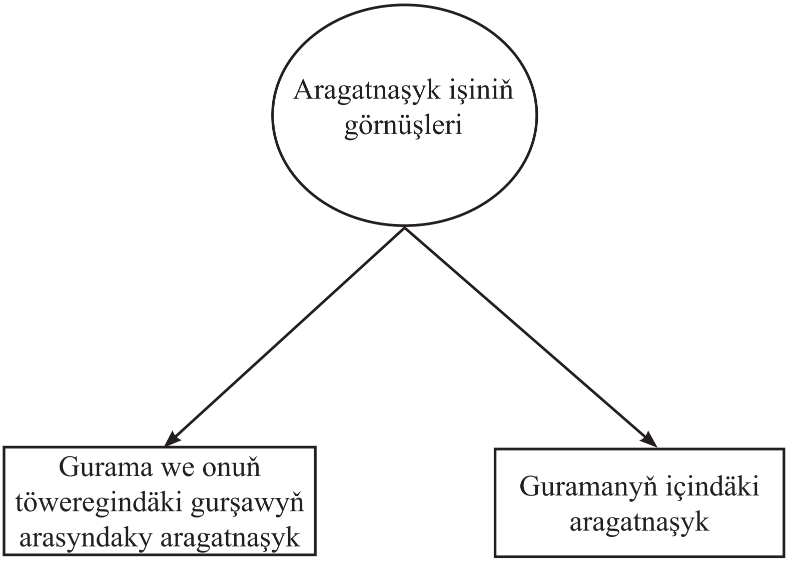
Syýasy ýagdaýyň käbir jähtleri guramanyň dolandyryjy ýolbaşçylary üçin aýratyn ähmiýete eýedir. Olaryň biri işewürlige degişli *kanun çykaryjy edaralardyr*. Beýleki ýurtlarda amallary ýerine ýetirýän ýa-da ýerleýiş bazarlary bar bolan guramalar üçin *syýasy durnuklylyk* uly ähmiýete eýedir.

Tema: *Aragatnaşyk*

1. Aragatnaşyk we onuň görnüşleri.
2. Aragatnaşyk işiniň düzüm bölekleri.
3. Aragatnaşyk işiniň tapgyrlary.
4. Maglumat alyşma işiniň ýönekeý modeli.
5. Yzyna jogap berme we päsgelçilik.
6. Maglumat alyşma işi jogap gatnaşykly we päsgelçilikli ulgam hökmünde.

Aragatnaşyk we onuň görnüşleri

♦ *Aragatnaşyk* – bu *baglanyşdyryjy işdir*, çünki maglumatlaryň alyşmasy dolandyryş işiniň ähli esasy görnüşlerinde duş gelýändir.



Gurama we onuň töweregindäki gurşawyň arasyndaky aragatnaşyk

Guramalar töweregindäki gurşawyň birlikleri bilen aragatnaşyk saklamak üçin dürli serişdeleri ulanýarlar.

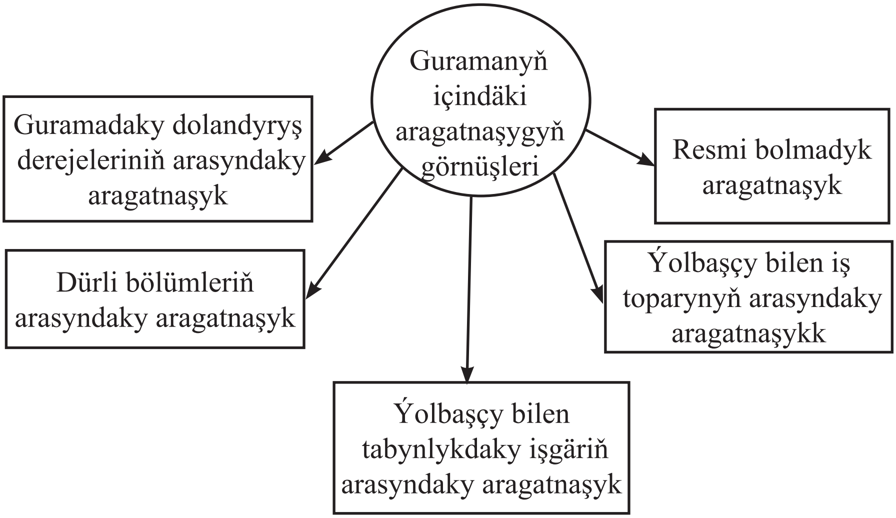
♦ *Bolup biläýjek müşderiler* bilen *mahabatlaryň* we *harydy bazara girizmegiň beýleki usullary* arkaly aragatnaşyk saklaýarlar.

♦ *Jemgyýet* bilen gatnaşyklar ulgamynda ilkinji derejeli üns guramanyň *şekilini, "imijini" döretmeklige* gönükdirilýär.

♦ Guramalar *döwlet dolandyryşyna* tabyn bolanlygy sebäpli, *ýazmaça hasabatlar taýýarlamalydyrlar*.

Guramanyň içindäki *pikir alyşmalar*, *ýygnaklar, telefon gepleşikleri, gulluk hatlary, hasabatlar* we ş.m. köp halatlarda *daşky gurşaw* bilen özara *maglumatlar alyşmaga zerurlyk döreýändigi* bilen baglydyr.

Guramanyň içindäki aragatnaşyk



Guramadaky dolandyryş derejeleriň arasyndaky aragatnaşyk

Maglumatlar guramanyň içinde *dikleýin aragatnaşygyň* çäklerinde bir derejeden beýleki bir derejäniň arasynda alşylýar.

Olar *ýokardan aşaklygyna*, ýagny ýokary derejeden pesdäki derejä geçirilip bilinýärler. Şunuň ýaly ýol bilen dolandyryşyň ýokary derejesi öz tabynlygyndakylara *öňde duran wezipeler*, artykmaçlyk berilýän *ugurlaryň üýtgänligi*, anyk *tabşyryklar*, maslahat beriji *gözükdirmeler* we ş.m. hakynda habar berýär.

Ýokardan *aşaklygyna* geçirilýän maglumatlardan başga-da gurama üçin *aşakdan ýokarlygyna* ugradylýan aragatnaşyk usuly hem zerurdyr. Maglumatlaryň aşakdan ýokarlygyna ugradylmagy ýokary gatlagy *aşaklarda bolup geçýän işler barada habarly edýär*. Şunlukda, ýolbaşçylar ýüze çykan we indi döre-

jek kynçylyklar barada bilip, ýagdaýy düzetmek üçin mümkin bolan tekliplerini hödürleýär. Aşakdan ýokarlygyna ugradylýan maglumatlar, köplenç halatlarda, *hasabat, teklip* ýa-da *düşündiriş haty* görnüşinde bolýar.

Dürli bölümleriň arasyndaky aragatnaşyk

Guramalar dürli düzüm birliklerinden ybaratdyr, şoňa görä-de olaryň arasyndaky maglumatlaryň alyş-çalşygy *wezipeleriň utgaşdyrylmasy üçin zerurdyr*. Guramanyň biri-birine bagly bolan böleklerden durýandygy sebäpli, ýolbaşçylar ýöriteleşdirilen düzüm birlikleriniň bilelikde işlemekleri üçin guramany gerek bolan ugra gönükdirmelidir.

Keseleýin (deň tekizlikdäki) aragatnaşygyň ýene bir artykmaçlygy *deňhukukly gatnaşyklary* emele getirmekden ybaratdyr.

Ýolbaşçy bilen tabynlykdaky işgäriň arasyndaky aragatnaşyk

Ýolbaşçy bilen tabynlykdaky işgäriň arasyndaky gatnaşyklar maglumatlaryň *dikleýin (ýokardan aşaklygyna we aşakdan ýokarlygyna) alyşmanyň nusgasy* bolup durýar. Ýöne bu usula *ýolbaşçynyň aragatnaşyk* saklaýyş *işiniň esasy bölegini tutýanlygy* sebäpli *aýratynlykda* seredilýär. Barlaglaryň netijeleri aragatnaşyk işleriniň *üçden-iki böleginiň* dolandyryjy bilen dolandyrylýan işgäriň arasynda amala aşyrylýandygyny görkezýär.

Ýolbaşçy bilen iş toparynyň arasyndaky aragatnaşyk

Ýolbaşçy bilen tabynlykdaky işgäriň arasyndaky maglumat aragatnaşygyna goşmaça hökmünde guramada ýolbaşçy bilen iş

toparynyň arasyndaky gatnaşyk hem bolýandyr. Iş topary bilen aragatnaşyk ýolbaşça *toparyň* alyp barýan *işiniň netijeliligini artdyrmaga* ýardam berýär. Şunuň ýaly deň derejeli gatnaşyklar *işgärleriň öz işinden hoşallygyny artdyrmaga* kömek edýär.

Resmi bolmadyk aragatnaşyk

Resmi bolmadyk aragatnaşyk ýollaryny *gep-gürrüňleriň* ýaýraýan ýollary hökmünde atlandyrmak bolar. Nädogry habarlara we maglumatlara *"gybat"* hökmünde baha bermek adaty ýagdaýdyr.

Aragatnaşyk işiniň düzüm bölekleri

♦ *Aragatnaşyk işi* – bu iki ýa-da ondanam köp adamlaryň arasynda *maglumat alşylmagydyr*.

♦ *Aragatnaşyk işiniň esasy maksady maglumata düşünilmegini* üpjün etmekdir.

Maglumat alyşmalarda *dört sany binýatlyk bölegi* görkezmek bolar:

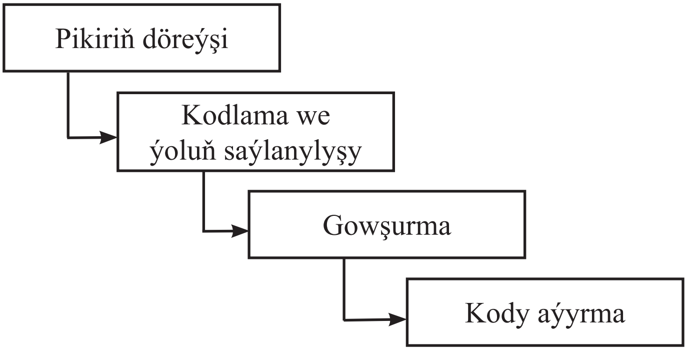
♦ *ugradyjy,* pikirleri bişirip ýa-da maglumatlary toplap ugradýan şahs;

♦ *habar,* ýagny şertli nyşanlar bilen kodlanan maglumat;

♦ *ýol,* maglumatlary geçirmekligiň serişdesi;

♦ *kabul ediji,* ugradylan maglumatlary kabul edýän we olaryň manysyny çykarýan şahs.

Aragatnaşyk işiniň özara baglanyşykly tapgyrlary



Pikiriň döreýşi

Maglumat alyşma *pikiriň döremegi* ýa-da *maglumatyň saýlanyp alynmagy* bilen başlanýar. Haýsy *ähmiýetli pikiri* ýa-da habary alyşma üçin ulanmalydygyny ugradyjy çözýär.

Kodlama we ýoluň saýlanylyşy

Pikiri ugratmazdan öňinçä ugradyjy nyşanlaryň kömegi bilen *sözleri, äheňi* we *hereketi (bedeniň dilini) ulanmak arkaly maglumaty kodlamalydyr*. Şunuň ýaly *kodlama pikiri habara öwürýär*.

Şeýle hem ugradyjy kodlama üçin ulanylan *nyşanlaryň görnüşi bilen gabat gelýän ýoly saýlap almalydyr*. Eger ugradylýan ýol nyşanlary kabul etmese, onda gowşurma başa barmaz. Eger ugradylýan ýol birinji tapgyrda dörän pikire gaty bir gabat gelmese, onda maglumatyň alyşmasynyň netijesi az bolar.

Habar beriş serişdesiniň saýlanyp alynmagy *bir ýoluň* saýlanylmagy bilen *çäklenmeli däldir*. Köplenç halatlarda, iki ýa-da ondanam *köp aragatnaşyk serişdeleriniň ulanylmagy maksadalaýykdyr*. Şunlukda, iş çylşyrymlaşýar, sebäbi ugradyjy şu serişdeleriň ulanylyş yzygiderliligini kesgitlemeli we maglumatlaryň *geçiriliş yzygiderliliginiň wagt aralygyny* belli etmeli bolýar.

Gowşurma

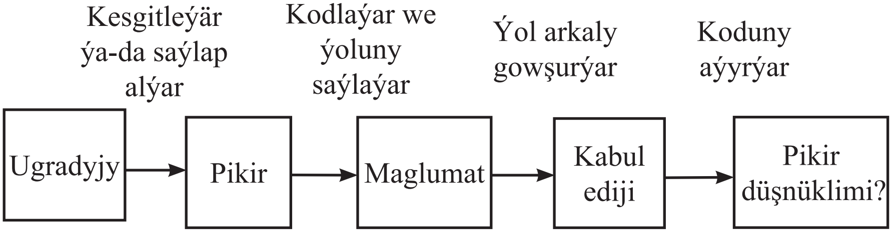
Üçünji tapgyrda ugradyjy kabul edijä habary gowşurmak üçin maglumaty geçirmegiň ýoluny ulanýar. Gürrüň habary *fiziki taýdan ugradylyşy* barada barýar, emma käbir adamlar bu işi aragatnaşyk işi bilen garjaşdyrýarlar. Gowşurma – pikiri başga bir adamynyň dykgatyna ýetirmek üçin geçmeli bolan möhüm tapgyrlaryň biri bolup durýar.

Kody aýyrma

Ugradyjy maglumaty geçirenden soňra, kabul ediji onuň koduny aýyrýar. *Kody aýyrma* – bu *ugradyjynyň nyşanlarynyň kabul edijiniň pikirine geçirilmegidir*. Eger ugradyjy tarapyndan saýlanyp alnan nyşanlar kabul ediji üçin hem şol manyny aňladýan bolsa, onda kabul ediji ugradyjynyň näme isländigine düşüner. Ugradylan habaryň yzyna jogap bermek zerurlygy ýok bolsa, onda maglumat alyşmasy şu tapgyrda tamamlanmalydyr.

Ýöne käbir sebäplere görä, kabul ediji öz alan habaryna başgarak many berip biler. Kabul ediji pikire düşünip, *garaşylýan hereketleri ýerine ýetirse*, maglumatlaryň alyşmasyny *netijeli* saýmak bolar.

Maglumat alyşma işiniň ýönekeý modeli



Yzyna jogap berme (jogap gatnaşygy, seslenme)

Yzyna jogap berlende *ugradyjy* bilen *kabul ediji* özleriniň aragatnaşykçy hökmündäki *orunlaryny çalyşýarlar*. Birinji kabul ediji ugradyja öwrülýär we öz jogabyny ilkibaşky ugradyja (indi bolsa kabul ediji) ýetirmek üçin maglumatlaryň alyşmasynyň ähli tapgyryny täzeden geçmeli bolýar.

Yzyna jogap *berme* – bu *eşiden, okan* ýa-da *gören* zadyňa *seslenmedir; düşünendigiňe*, habara *ynanýandygyňa, özleşdirendigiňe* we habar bilen *ylalaşýandygyňa* güwä hökmünde *maglumat* (dilden ýa-da sözsüz) *yzyna – ugradyja iberilýär.*

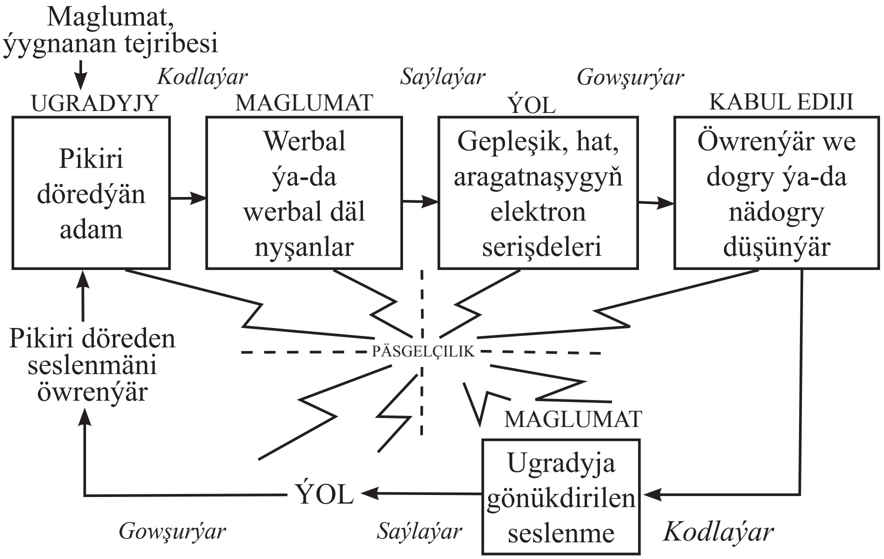
Yzyna jogap berme (seslenme) dolandyryş maglumatlarynyň alyşmasynyň *netijeliligini esli derejede ýokarlandyryp* biler. Maglumatlaryň ikitaraplaýyn alyşmasy birtaraplaýyn görnüşinden has haýal amala aşyrylýar, muňa garamazdan, ol *dartgynlylygy aýyrýar*, *has takyk bolýar* we habara düşünilişiniň dogrulygyna *ynamy artdyrýar*.

Päsgelçilik

Yzyna jogap berme (seslenme) päsgelçiligi aradan aýryp, maglumatlarynyň alyşmasynyň netijeliligini göz-görtele ýokarlandyrýar. Maglumatlary geçirmekligiň teoriýasynyň dilinde *“päsgelçilik”* diýlip *manyny ýoýýan zatlara aýdylýar*.

Käbir *päsgelçilikler hemişe bolýar*, şoňa görä-de maglumatlaryň alyşmasy işiniň *her bir tapgyrynda manynyň belli bir derejede ýoýulmasy bolup geçýär*.

Maglumat alyşma işi jogap gatnaşykly we päsgelçilikli ulgam hökmünde



Şahslaryň arasyndaky aragatnaşyk

Şahslaryň arasyndaky bökdençlikler:

- *duýgurlyk (kabul etmek);*
- *semantika (many-mazmun);*
- *werbal däl maglumat alyşmasy;*
- *hili pes seslenme;*
- *diňlemegi başarmazlyk.*

Duýgurlyk bilen şertlendirilen bökdençlikler

Adamlar öz töwereginde, hakykatdan hem, bolup geçýän zatlary däl-de, eýsem *bolup geçýän waka hökmünde kabul edilýän zatlary saýgarýarlar*. Adamlar *öz toplan tejribeleri bilen baglylykda* şol bir maglumata dürli-dürli *düşünip bilýärler*.

Garaýyşlaryň esaslarynyň arasyndaky tapawut gyzyklanmalar, islegler, duýgular we adamynyň daşyndaky gurşaw bilen baglylykda maglumatyň saýlanyp kabul edilmesiniň sebäbi bolup biler. Biziň *tejribämize* ýa-da ozaldan özleşdiren *düşünjämize çapraz gelýän maglumatlar,* köplenç halatlarda, dolulygyna *ret edilýär* ýa-da şol tejribämize we düşünjämize laýyklykda *ýoýulýar*.

Aragatnaşyk işinde döreýän kabul ediş kynçylygynyň ýene bir sebäbi *beýleki tarapa* bolan *ýaramaz garaýyşdyr*.

Semantika (many-mazmun)

Nyşan hökmünde *sözler*, *hereketler* we *äheň* ulanylýar. Ugradyjy *werbal (sözden)* we *werbal däl (sözsüz)* nyşanlaryň kömegi bilen öz *habaryny kodlaýar*.

Semantika (many-mazmun) sözleriň ulanyş usulyny we söz bilen beýan edilýän *manylary öwrenýär*.

Sözler (nyşanlar) dürli adamlar üçin *dürli manyny aňladyp* bilýänligi sebäpli, ugradyjynyň aýtmak islän zadyna kabul ediji tarapyndan hemişe şol görnüşde düşünilmeýär. *Nyşanyň gaýtalanmaýan*, *üýtgemeýän manysy ýokdur*. Nyşanyň manysyna *düşünmeklik tejribe arkaly gelýär* we ol nyşan *dürli ýagdaýda*, *dürli tekstde dürli manyny* berip biler.

Maglumatlaryň *netijeli alyşmasy* ulanylýan nyşanlaryň hakyky *manysyna düşünilmegini gazanmalydyr*.

Werbal däl (sözsüz) bökdençlikler

Werbal (dilden aýdylýan) nyşanlar (sözler) ugratmaga niýetlenen pikiriň kodlanylmasynyň esasy serişdesi bolsa hem, maglumat ugratmak üçin *werbal däl (sözsüz) nyşanlar (bakyş, ýüzüň görnüşi, hereket)* hem ulanylýar.

Werbal däl (sözsüz) aragatnaşykda *sözden başga ähli nyşanlar* ulanylýar. Köplenç halatlarda, sözsüz maglumat dilden *maglumatlar* bilen *bilelikde ugradylýar* we *sözüň manysyny*

güýçlendirip ýa-da *üýtgedip* biler. Sözsüz aragatnaşygyň ýene bir görnüşi biziň *sözleri aýdyşymyz*, ýagny olara nähili *äheň berýändigimiz*, *sesimiziň belentligi* ýa-da *pesligi*, *gepleýşimiziň akgynlylygy* we ş.m. bilen emele gelýär.

Geçirilen barlaglara görä, habarlaryň *55%-i ýüzüň keşbi*, *göwräniň tutulyşy* we *hereketler, 38%-i äheň* we *sesiň belentligi*, diňe *7%-i sözler* boýunça kabul edilýär. Başgaça aýdanymyzda, biziň *nähili gürleýändigimiz* öz aýdýan sözlerimizden *has wajybrakdyr.*

Werbal däl (sözsüz) nyşanlaryň aýdylmak islenilýän *pikire gabat gelmesini* gazanmak zerurdyr. Şu wezipäni amala aşyrmak başartmasa, sözsüz nyşanlar päsgelçilik döredip, habara ters *düşünilmegine* getirer.

Hili pes seslenme, diňlemäni başarmazlyk

♦ *Hili pes seslenme*. Şahslaryň arasyndaky *aragatnaşygyň netijeliligini çäklendirýän* sebäpleriň ýene biri – *seslenmäniň ýoklugydyr*. Siziň iberen we kabul edijiniň alan habarynyň isleýşiňiz ýaly düşünilendigini takyklamaga mümkinçilik berýändigi üçin *seslenme örän möhümdir*.

♦ *Diňlemäni başarmazlyk*. Netijeli aragatnaşyk adamlar *habary ibereninde* hem, *kabul edeninde* hem birmeňzeş *takyklygy saklan ýagdaýynda* mümkindir. Bu ýerde *diňlemegi* we *duýgulara hormat goýmagy* başarmak zerurdyr. Anyk maglumatlar bilen bilelikde *duýgulara gulak asmaklyk – habary dolulygyna diňlemekdir.*

Söhbetdeşlik ussatlygyny kämilleşdiriş

♦ *Öz pikirleriňizi ugratmazyňyzdan ozal olary aýdyňlaşdyryň.*

♦ *Semantika (many-mazmun) boýunça ýüze çykaýjak düşünişmezlikleri kabul etmeklige taýýar boluň* (habardan iki

manyly sözleri aýryň, umumy häsiýetdäki däl-de, takyk manyly sözleri ulanmaly).

♦ Pikire çapraz gelýän nyşanlaryndan gaça durmak maksady bilen, siz *öz bedeniňiziň diline, hereketleriňize, gürleýiş äheňize we ýüz keşbiňize üns beriň.*

♦ *Hoşgöwünliligiňizi we açyklygyňyzy görkeziň (hoşgöwünlilik* – bu beýleki adamlaryň *duýgularyna* sylag, olaryň *ýagdaýyna düşünmekdir)*.

♦ *Yzyna jogap berilmesini (seslenme) gazanyň* (sowal bermek; adamyny siziň pikiriňizi gaýtadan gürrüň bermäge mejbur etmek; adamynyň garjaşyklyga düşendigini we düşünmeýändigini görkezýän yşaratlara (bedeniniň diline, hereketlere, gürleýiş äheňine) baha bermek; işiň ilkinji netijelerine gözegçilik etmek, tabynlykdaky işgärler bilen açyk gapylar syýasatyny ýöretmek).

Guramaçylyk aragatnaşyklary

Guramaçylyk aragatnaşyklaryndaky bökdençlikler:

♦ *habarlaryň ýoýulmagy;*
♦ *maglumatlaryň agdyklyk etmegi;*
♦ *guramanyň kanagatlanarsyz düzümi.*

Habarlaryň ýoýulmagy

Haçan-da maglumatlar guramanyň içinde aşak-ýokaryk gatnasa, habaryň manysy birneme ýoýulýar. Habarlar bilkastlaýyn däl-de, *şahslaryň arasyndaky gatnaşyklaryň kyndygy* üçin ýoýlup bilinýärler. Maglumatyň *bilkastlaýyn ýoýulmasy* diňe bir ýagdaýda – haýsydyr bir *habar bilen ylalaşmadyk ýagdaýynda* bolup biler.

Maglumatyň ýoýulmagy bilen bagly kynçylyklar habaryň *süzgüçden geçirilmegi*, ýagny onuň ýokaryk, aşak, guramanyň

bir derejesinden beýleki derejesine, bir bölümden beýleki bölüme geçirilmegi netijesinde hem döräp biler. Çünki haýsy habarlary ugratmalydygyny iş dolandyryjylar kesgitleýär we şahslaryň arasyndaky gatnaşyklaryň netijesinde dürli böwetler hem bir habary has çintgäp geçirip, beýleki bir habary bolsa maglumatdan aýryp bilerler.

Ýokaryk iberilýän habarlar guramanyň *derejeleriniň deň gelmezligi* arkaly ýoýlup bilner. Orta derejede duran ýolbaşçynyň *ýokardaky ýolbaşçynyň habaryna* öz tabynlygyndakylaryň maglumatlaryndan *has köp üns bermesi* gelip gowuşýan maglumatyň hiliniň peselmegine goşmaça sebäp bolup bilýär. Işgärleriň ýokaryk maglumat ibermesine päsgel berýän sebäpleriň hatarynda *temmi berilmesinden gorky* we şol *işiň derek tutjagyna ynamsyzlyk* hem bardyr.

Maglumatlaryň agdyklyk etmegi, guramanyň kanagatlanarsyz düzümi

♦ *Maglumatlaryň agdyklyk etmegi*. *Juda köp maglumaty* işlemek bilen meşgullanýan ýolbaşçy ol maglumatlaryň ählisini *netijeli ulanmagy başarmaýar*. Şoňa görä-de, ol möhüm bolmadyk maglumatlary gyra aýryp, diňe wajyp saýan maglumatlaryny saýlap almaklyga mejbur bolýar. Gynansak-da ýolbaşçynyň wajyp saýylýan maglumatlar baradaky düşünjesi guramanyň beýleki işgärleriniň düşünjesi bilen gabat gelmezligi mümkin.

♦ *Guramanyň kanagatlanarsyz düzümi*. Guramanyň *düzümi ýaramaz gurnalan* ýa-da gurama *köpsanly dolandyryş derejelerinden* ybarat bolsa, onda maglumatlaryň *ýoýulmak ähtimallygy artýar*, sebäbi her bir dolandyryş derejesi maglumatlara özleriçe düzediş girizip, olary öz isleglerine görä seçýär.

Aragatnaşyk işinde kynçylyk döredip biljek *beýleki sebäpleriň* hataryna *işgärler düzüminiň*, şeýle hem *dolandyryş*

usulynyň we *tabşyryklaryň paýlanyşynyň kanagatlanarsyz* bolmagyny goşmak bolar.

Guramalardaky aragatnaşyk işiniň kämilleşdirilmesi

♦ *maglumatlar akymynyň kadalaşdyrylmasy;*

♦ *dolandyryş hereketleri;*

♦ *seslenme ulgamy;*

♦ *teklipleriň toplanyş ulgamy;*

♦ *maglumatlar býulletenleri (dergileri), bildirişler (çykyşlar) we şekilli ýazgylar;*

♦ *häzirkizaman maglumat tehnologiýalary.*

Guramalardaky aragatnaşyk işiniň kämilleşdirilme usullary

♦ *Maglumatlar akymynyň kadalaşdyrylmasy*. Guramanyň ähli derejelerindäki ýolbaşçylar *özleriniň*, *öz başlyklarynyň*, *kärdeşleriniň* we *tabynlygyndaky işgärleriniň maglumata bolan islegini aýdyňlaşdyrmalydyrlar*. Ýolbaşçy özüniň, şeýle hem guramadaky maglumaty ulanýan beýleki işgärleriň *maglumata bildirýän isleglerine hil* we *mukdar taýdan baha bermekligi başarmalydyr*.

♦ *Dolandyryş hereketleri*. Öňde goýlan wezipäni netijeli berjaý etmek üçin täze meýilnamalaryň, uzak möhletleýin ösüş ugurlarynyň (strategiýalaryň), maksatlaryň we wezipeleriň ara alnyp maslahatlaşylmasy we aýdyňlaşdyrylmasy, işleriň meýilnama boýunça alnyp barlyşyna gözegçilik, şeýle gözegçiligiň netijeleri boýunça hasabatlar, tabynlykdaky işgärler bilen gysgaça duşuşyklar, ýygnaklar, işleriň bölünip berlişi we ş.m.

♦ *Seslenme ulgamy*. Seslenme ulgamynyň bir görnüşi – anyk meseleleri ara alyp maslahatlaşmak maksady bilen ada-

mlaryň guramanyň *bir böleginden beýleki bölegine geçirilmesidir*. *Işgärleriň pikiriniň soralyşy* – seslenme ulgamynyň ýene bir görnüşidir.

♦ *Teklipleriň toplanyş ulgamy*. Teklipleriň toplanyş ulgamy maglumatlaryň ýokaryk gelip gowşurylyşyny ýeňilleşdirmek maksady bilen işlenip düzülendir. Şeýle ulgamlaryň *maksady* – aşakdan ýokarlygyna ugradylan *täze pikirleriň orta ýolda süzgüçden geçirilmesini* we *äsgermezçilik edilişini azaltmakdan* ybaratdyr. Şular ýaly ulgam, köplenç halatlarda, *teklipler üçin bukjalar* ýa-da *telefon arkaly habarlaşyk* görnüşinde ulanylýar.

♦ *Maglumatlar býulletenleri (dergileri), bildirişler (çykyşlar)* we *şekilli ýazgylar*. Býulletenlerde dolandyryş boýunça tekliplere syn berýän, işgärleriň saglygyny goramak meselesini gozgaýan, täze şertnama, harydyň we hyzmatyň täze görnüşi we ş.m. baradaky makalalar girizilip bilner.

♦ *Häzirkizaman maglumatlar tehnologiýalary* (hususy kompýuterler, elektron poçtalar, telefon aragatnaşygyndaky täzeçillikler, wideokonferensiýalar we ş.m.) guramanyň içindäki maglumatlaryň alyşmasyny kämilleşdirmeklige ýardam edýärler.

Tema: *Çözgütleri kabul etme*

1. Çözgüt, guramaçylyk çözgüdi.
2. Guramaçylyk çözgütleriniň görnüşleri.
3. Çözgüt kabul etmegiň çemeleşmeleri.
4. Meseleleriň oýlanyşykly çözgüdini kabul etmek işiniň tapgyrlary.
5. Dolandyryş çözgütleriniň kabul edilişine täsir edýän ýagdaýlar.

Çözgüt, guramaçylyk çözgüdi

♦ *Çözgüt* – dürli *usullaryň* (alternatiwalaryň) haýsydyr *biriniň saýlanyp alynmagydyr.*

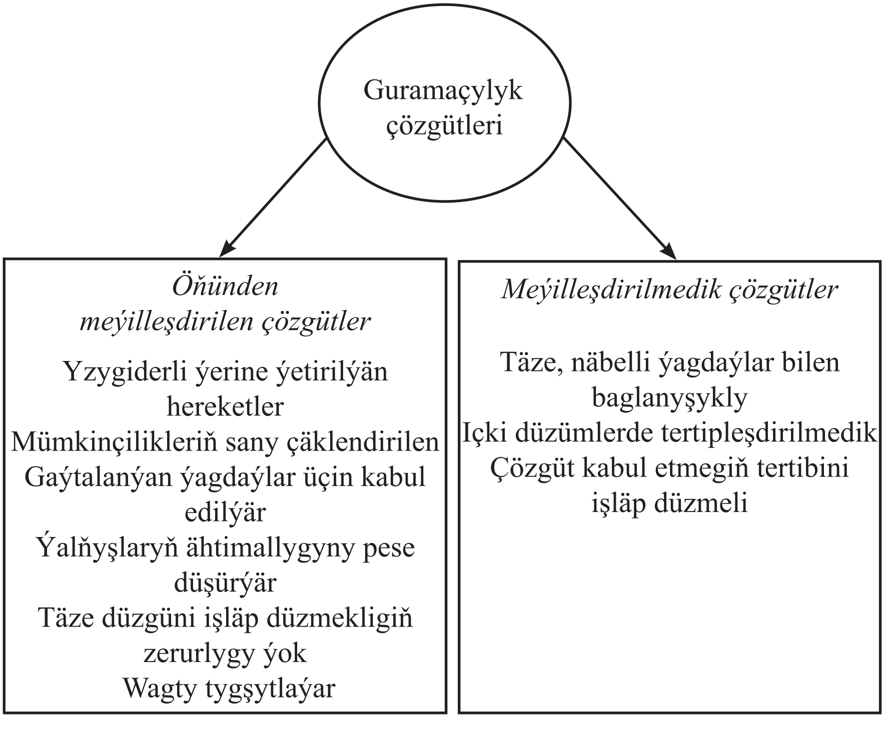
♦ *Çözgüt* – bu sözüň doly manysynda, *birgiden sowallaryň jogabydyr*.

♦ *Guramaçylyk çözgütleri* – bu ýolbaşçynyň öz *eýeleýän wezipesi* bilen *şertlendirilen borçlaryny ýerine ýetirmek* üçin hökmany bolan *saýlawdyr*.

♦ *Guramaçylyk çözgüdiniň maksady* guramanyň öňünde goýlan *wezipeleriniň ugrukdyrylmagyny üpjün etmekden* ybaratdyr.

♦ *Netijeli guramaçylyk çözgüdi* iş ýüzüne geçiriljek we ahyrky maksada *has uly goşant goşjak saýlawdyr*.

Guramaçylyk çözgütleri



Öňünden meýilleşdirilen çözgütler

♦ *Öňünden meýilleşdirilen çözgütler* – kesgitli, *yzygiderli ýerine ýetirilen hereketleriň* netijesi bolup çykyş edýär.

Köplenç, bolup *biläýjek saýlaw mümkinçilikleriniň sany çäklendirilendir* we bu ýerde saýlamak mümkinçiligi gurama tarapyndan *tabşyrylan ugurlaryň çäklerinde amala aşyrylmalydyr.*

Öňünden meýilleşdirilen adaty *çözgütler,* köplenç halatlarda, tapgyrlaryň anyk yzygiderliligini saklamak bilen *gaýtalanýan ýagdaýlar üçin kabul edilýär*.

Meýilleşdirmäni netijeli guramaçylyk çözgüdini kabul etmekde möhüm kömekçi usul hökmünde hasaplamak bolar. Ýolbaşçy çözgüdiň nähili bolmalydygyny kesgitläp, *ýalňyşyň ýüze çykmak ähtimallygyny pese düşürýär*. Şu usul arkaly *wagt tygşytlanýar*, sebäbi şeýle ýagdaý ýüze çykanda *täze düzgüni işläp düzmeklik gerek bolmaýar*.

Öňünden meýilleşdirilmedik çözgütler

♦ *Meýilleşdirilmedik çözgütler* – belli bir derejede *täze, içki düzümlerde tertipleşdirilmedik* ýa-da *näbelli faktorlar bilen baglanyşykly bolan ýagdaýlarda* talap edilýär.

Öňünden zerur bolan hereketleriň anyk yzygiderliligini düzip bolmaýandygy üçin, ýolbaşçy *çözgüt kabul etmegiň tertibini işläp düzmelidir*.

Iş ýüzünde dolandyryş çözgütleri sap meýilleşdirilen ýa-da meýilleşdirilmedik görnüşde seýrek gabat gelýär. Has takygy, olar gündelik we tutanýerli çözgütleriň käbir çetki görnüşlerini suratlandyrýar. *Çözgütleriň ählisi diýen ýaly çet-gyraky görnüşleriň aralygyndaky nokatlarda ýerleşýärler.*

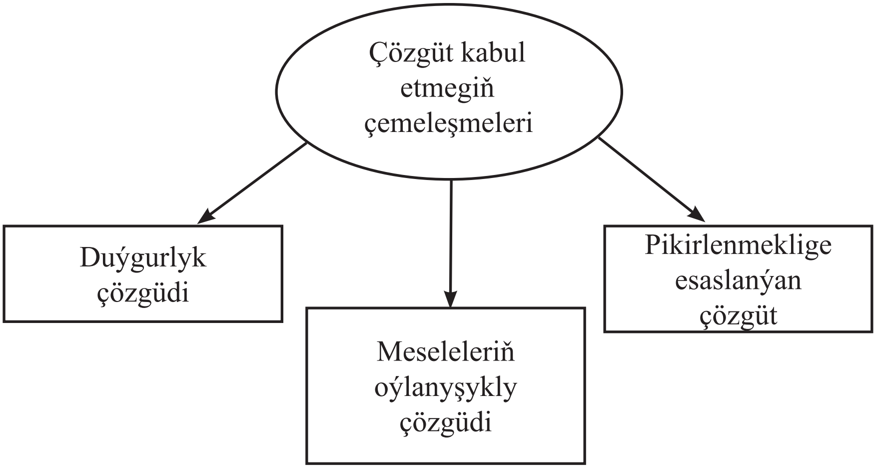
Özara oňuşmalar (ylalaşyklar)

Iş ýüzinde ähli ýagdaýlarda *ýaramaz ýagdaýlary ýüze çykarmaýan çözgütleri kabul etmekligiň* ýolbaşçy üçin *kyn düşýändigini* bellemek zerurdyr. *Her bir çözgüt* üçin ýiti gapma-garşylykly taraplar, maksatlar we ölçegler deňeşdirilip görülmelidir, islendik nukdaýnazardan alanyňda ol *islenilýän netijeden gowy bolmaz.*

Tutuş gurama degişli bolan *her bir çözgüt* ýa-da saýlaw onuň *haýsy hem bolsa bir bölümi üçin ýaramaz täsirini ýetirer*. Hut şonuň üçin hem guramanyň meselelerine *ulgamlaýyn çemeleşmeklik* we dolandyryş çözgütleriniň guramanyň *ähli bölümlerine ýetirip biläýjek netijelerini göz öňünde tutmaklyk zerurdyr*.

Belli bir çözgüt, haçan-da ähli ýagdaýlary hasaba almak bilen ahyrky netijesine garanyňda *has islegli bolan halatynda kabul edilýär.*

Çözgüt kabul etmegiň çemeleşmeleri



Duýgurlyk çözgüdi

♦ *Duýgurlyk çözgüdi* – bu *diňe duýgy esasynda dogry diýlip* saýlanyp alnan çözgüt.

Munda çözgüt kabul edýän iş dolandyryjy *her bir* saýlap alyp biljek *mümkinçiligi* boýunça “razy” we “garşy” taraplary *ölçäp durmaýar* we *ýagdaýa düşünmeklige-de mätäç bolmaýar*.

Pikirlenmeklige esaslanýan çözgüt

♦ *Pikirlenmeklige esaslanýan çözgüt* – bu *bilim derejesi* ýa-da *toplanan tejribe* bilen şertlendirilen çözgütdir.

Adam öň bolup geçen şuňa meňzeş ýagdaýlar barada bilimini ulanmak bilen, häzirki ýagdaýda saýlap almaly çözgüdiniň netijesini çaklaýar. *Geçmişde üstünlik getiren çözgüdi saýlap alýar*.

Pikirlenme guramaçylyk çözgütleriniň esasy hökmünde peýdalydyr, sebäbi guramalarda köp *ýagdaýlaryň ýygy-ýygydan gaýtalanmak meýli bolýar*. Bu ýagdaýda öňki kabul edilen çözgüt ýene-de öňküsinden pes bolmadyk derejede iş bitirip biler (munuň özi meýilleşdirilen çözgütleriň esasy aýratynlygy).

Ol *çaltlyk* we *arzanlyk* ýaly *aýratynlyklara eýedir,* onuň kabul edilmegi *sagdyn pikire esaslanýar*.

Emma, ýolbaşçynyň *pikirlenmä hetdenaşa daýanmaklygy* sebäpli, belet bolan ugurlaryndan *has netijeli täze ugry saýlap almaklyk mümkinçiligi gidirmegi mümkindir.*

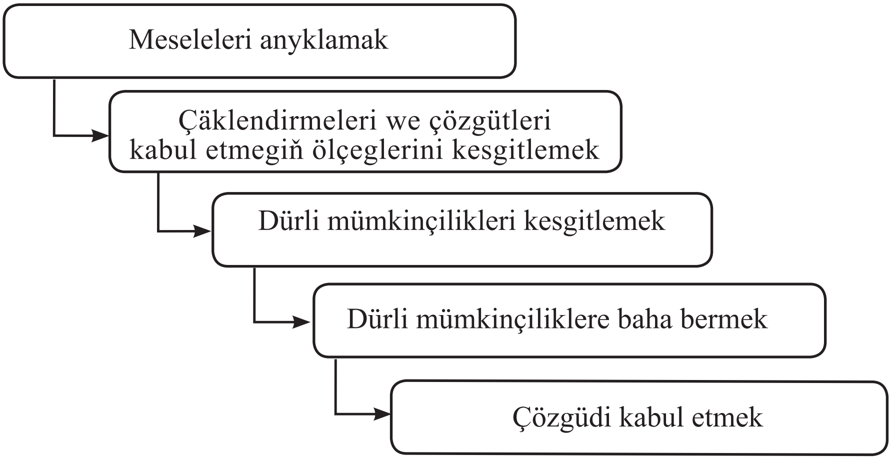
Haçan-da ýüze çykan *ýagdaý täze*, *seýrek duş gelýän* ýa-da *çylşyrymly bolanda*, şeýle-de *ýolbaşçynyň* esaslanyp, belli bir çözgüdi kabul etmäge *tejribesi ýeterlik bolmasa*, çözgüt kabul etmek üçin *diňe bir pikirlenme ýeterlik däldir*.

Meseleleriň oýlanyşykly çözgüdi

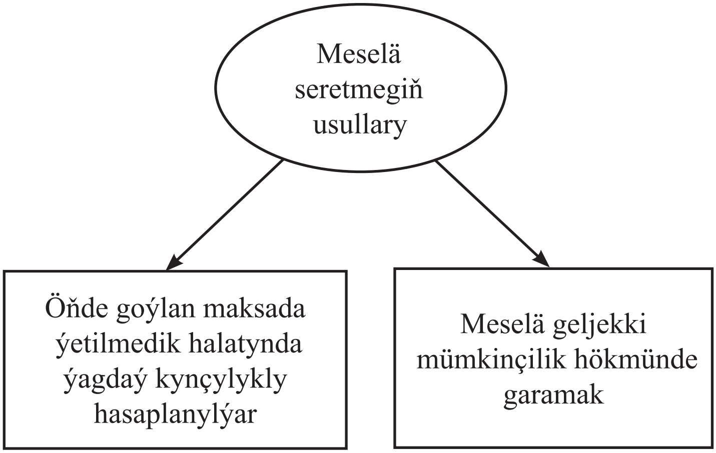
♦ *Meseleleriň oýlanyşykly çözgüdi* – bu hakyky, yzygider, özara baglanyşykly *seljeriş işidir*.

Oýlanyşykly we *pikirlenmä esaslanan* çözgütleriň arasyndaky esasy aýratynlyk *birinjiniň öňki tejribä bagly bolmazlygyndan ybaratdyr*.

Meseleleriň oýlanyşykly çözgüdini kabul etmek işiniň tapgyrlary



Meseleleri anyklamak



Meseleleri anyklamak aralyk çözgütleri kabul etmek bilen *birnäçe tapgyrda geçirilýän* işdir.

Kyn meseläni anyklamakda *ilkinji ädim* – akyl ýetirmek we *kynçylygyň alamatlaryny kesgitlemek* ýa-da bar bolan *mümkinçilikleri ölçerişdirmek* (peýdanyň, satuwyň, öndürijiligiň we hiliň peselmegi, artykmaç çykdajylar, guramadaky düşünişmezlikler we işgärleriň çendenaşa geldi-geçerligi we ş.m.).

Alamatlary ýüze çykarmaklyk meseläni umumy görnüşde kesgitlemäge ýardam edýär. Bu bolsa dolandyrylmagy göz öňünde tutulmaly faktorlaryň sanynyň azalmagyna ýardam edýär. Bu alamatlaryň *sebäplerini dogry kesgitlemek* zerurdyr.

Meseläniň döremeginiň sebäplerini ýüze çykarmak üçin *daşky* we *içerki maglumatlary toplamak* we *seljermek* talap edilýär.

Maglumatlaryň sanynyň köpelmegi çözgüdiň hiliniň ýokary bolmagyny aňlatmaýar. Hökmany suratda *ýerlikli* we *ýerliksiz maglumatlary* saýgarmagy we olary biri-birinden tapawutlandyrmagy başarmaly.

♦ *Ýerlikli maglumat* – bu diňe *bir anyk meselä degişli maglumatdyr*. Mümkin boldugyça onuň takyklygyny we meselä laýyk gelmegini gazanmak zerurdyr.

Çäklendirmeleri we çözgütleri kabul etmegiň ölçeglerini kesgitlemek

Guramalaryň meseleleriniň *bolup biljek çözgütleriniň köpüsi hakyky bolup bilmez*, sebäbi *guramanyň serişdeleri* kabul edilen *çözgütleri amala aşyrmak* üçin *ýeterlik bolmazlygy mümkin*.

Mundan başga-da *meseläniň düýp sebäbi* guramanyň *daşyndaky faktorlary* bilen *bagly* bolup biler.

Mümkin bolan çözgütlere baha bermek üçin *standartlary kesgitlemek* zerurdyr. Bu standartlar başgaça *çözgütleri kabul etmegiň ölçegleri* diýlip atlandyrylýar. Olar *çözgütlere baha bermek* boýunça *görkezme hökmünde çykyş edýärler*.

Dürli mümkinçilikleri kesgitlemek

Meseläniň ýüze çykmagynyň sebäplerini aradan aýryp biljek *mümkin bolan çözgütleriň ählisini ýüze çykarmaly* we şunuň bilen birlikde, guramanyň öz maksadyna ýetmegine mümkinçilik döretmeli.

Ýöne ählisini durmuşa geçirmek mümkin bolaýanlygynda hem, *örän köpsanly çözgütlere garamak, köplenç, bulaşyklyga eltýär*.

Şonuň üçin hem, köplenç, *bolup biläýjek çözgütleriniň sany çäklendirilýär* we *çynlakaý garamak* üçin *bary-ýogy birnäçe çözgütler saýlanyp alynýar*.

Dürli mümkinçiliklere baha bermek

Dürli mümkinçiliklere baha berlende olaryň her biriniň *artykmaç* we *kem taraplary*, şeýle-de onyň berip biljek *netijeleri kesgitlenilýär*. Her bir mümkinçiligiň ýetmezçilik tarapy bolýar we dolandyryş *çözgütleriniň ählisi* diýen ýaly *özara oňuşmalary öz içine alýar*.

Dürli mümkinçilikleri deňeşdirip görmek maksady bilen, olaryň mümkin bolan netijelerini ölçemek üçin, ikinji tapgyrda kesgitlenilýän *standartlary ulanmaklyk zerurdyr*.

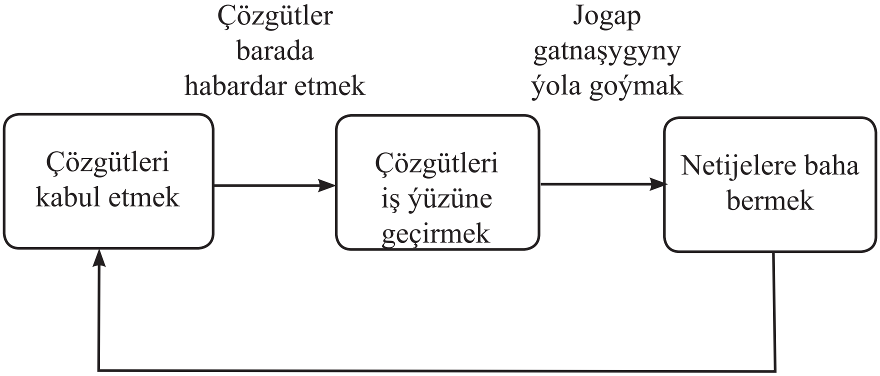
Mümkin bolan *çözgütlere baha berlende geljekde boljak wakalary* hem *çaklamak zerurdyr*. Ençeme ýagdaýlar meýilleşdirilýän maksatlary durmuşa geçirmeklige päsgelçilik döredip bilerler. Şoňa görä-de her bir mümkin bolan çözgüde baha berlende onuň *durmuşa geçirilmeginiň ähtimallygy* wajyp pursat bolup durýar.

Dürli mümkinçilikleri saýlamak (çözgüdi kabul etmek)

Eger mesele dogry kesgitlenen bolsa, dürli mümkinçilikler hem siňňin ölçerilip, düýpli seljerilen bolsa, onda saýlamak, ýagny çözgüdi kabul etmek esli derejede ýeňil düşýär.

Eger-de mesele çylşyrymly bolsa we *özara oňuşmalaryň köpüsini göz öňünde tutmak zerur bolsa* ýa-da maglumatlar we *seljermeler birtaraplaýyn bolsa*, onda dürli mümkinçilikleriň hiç haýsysy hem iň gowy saýlaw bolup bilmez. Bu ýagdaýda esasy orun *ýokary derejedäki pikirlenmä* we *tejribä* degişli bolar.

Çözgütleri iş ýüzüne geçirmek we netijelere baha bermek



Çözgüdi iş ýüzüne geçirmek we jogap gatnaşygy (ikitaraplaýyn arabaglanyşyk)

♦ *Çözgüdi iş ýüzüne geçirmek.*

Meseleler çözgüdiniň işi haýsydyr *bir mümkinçiligiň saýlanyp alynmagy bilen tamamlanmaýar*. Bu meseleleri çözmek ýa-da çözgüdiň peýdalylygyny gazanmak üçin ol *durmuşa ornaşdyrylmalydyr. Degişli adamlar* kabul edilýän çözgüde

öz goşantlaryny goşanlarynda we öz *edýän işlerine ýürekden ynananlarynda* durmuşa ornaşdyrmaklygyň *netijeliligi esli derejede ýokarlanar*.

♦ *Jogap gatnaşygy.*

Dolandyryş çözgüdiň kabul ediliş işine *çözgüdiň hereket edip başlandan soň ýüze çykýan jogap gatnaşygyny* ýola goýmak döwri hem degişlidir. Bu döwürde *çözgüdiň netijeliligine baha berilýär* ýa-da ýolbaşçynyň *gazanmakçy bolýan* netijesi bilen *hakyky netije deňeşdirilýär* we *ölçeg-seljeriş işi geçirilýär*. Çözgüdiň durmuşa geçirilip başlanmagyndan öňki we soňky bolup geçen wakalar hakynda maglumatlaryň gelip gowuşmagy, ýagny jogap gatnaşygy entek gurama ýeterlik derejede zyýan ýetirilmegine ýol bermezlik üçin ýolbaşça *zerur bolan düzedişleri girizmäge mümkinçilk beryär*. Çözgüde baha bermek, ilkinji nobatda, *gözegçilik wezipesiniň* kömegi bilen amala aşyrylýar.

Dolandyryş çözgütleriniň kabul edilişine täsir edýän ýagdaýlar

1. Ýolbaşçynyň özüçe baha bermegi.

Dolandyryş çözgütleriniň ählisi *kimdir biriniň gymmatlyklar ulgamynyň esasyna daýanýandyr*. Özüçe baha bermeklik ähmiýetlilik derejesini, hili ýa-da bähbitliligi birtaraplaýyn, hususy nukdaýnazardan kesgitlemegi öz içine alýar. Her bir adamynyň hereketlerini kesgitleýän, onuň kabul edýän çözgütlerine täsir edýän gymmatlyklar ulgamy bardyr.

2. Çözgüdiň kabul ediş gurşawy.

Dolandyryş çözgütleri kabul edilende hemişe töwekgelçiligi, ýagny ahyrky netijäni çaklap bolýan aýdyňlygy hasaba almak zerurdyr. Bu ýagdaýlar, adatça, *aýdyňlyk*, *töwekgelçilik* we *näbellilik şertlerine* bölünýärler.

♦ *Aýdyňlyk.* Çözgüt aýdyň şertlerde kabul edilýär. Haçan-da ýolbaşçy dürli mümkinçiliklerden saýlanyp alnan görnüşleriň *ahyrky netijelerine anyk göz ýetirende* aýdyňlyk ýüze çykýar.

♦ *Töwekgelçilik.* Töwekgelçilik şertlerinde kabul edilýän çözgütlere *aýdyň edilmedik, ýöne* her bir *netijäniň ähtimallygy belli bolan* netijeler degişlidir.

♦ *Näbellilik.* Çözgütler näbellilik şertlerinde, *netijelere öňünden baha bermek mümkin bolmadyk*, *tiz-tizden üýtgeýän ýagdaýlarda* kabul edilýär. Munuň özi hasaba almaly *ýagdaýlar täze* we *çylşyrymly* bolanda, olar barada ýeterlik derejede ygtybarly maglumat alyp bolmaýan ýagdaýlarynda gabat gelýär.

Näbellilik bilen ýüzbe-ýüz bolan ýolbaşçylar *iki sany esasy mümkinçiligi* ulanyp bilerler. *Birinjisi,* dörän ýagdaý barada *ýeterlik derejede ygtybarly maglumat alyp*, ony ýene bir gezek *seljermek*. Ikinjisi, ozal bar bolan *tejribä, pikire* ýa-da *duýgurlyga* laýyklykda *hereket etmek* we bolup biläýjek *wakalary çaklamak.*

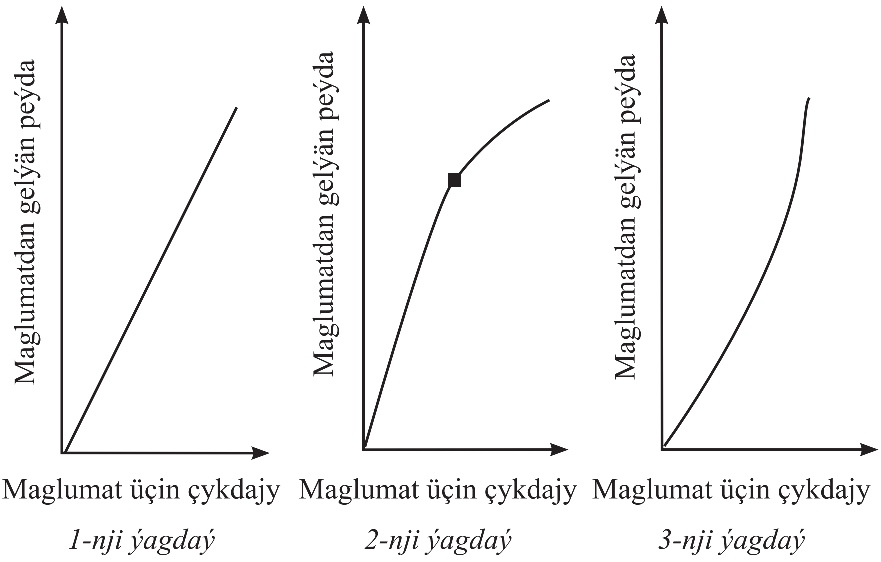
♦ *Wagt hem-de töweregiň üýtgemegi*.

Wagtyň geçmegi, köplenç, ýagdaýyň üýtgemegine sebäp bolýar. Eger ol *üýtgeşmeler has duýarlykly bolsa,* onda ýagdaý köp derejede özgerip, çözgüt kabul etmek üçin *ulanylan ölçegler* hem *ýaramsyz bolup bilerler*.

Çözgütler *maglumatlaryň* we çözgütleriň esaslanan *çaklamalary ygtybarly* we *takyk galýan döwri* kabul edilmeli we durmuşa geçirilmeli. Köplenç halatlarda, munuň özi örän çylşyrymlydyr, sebäbi *çözgüt kabul edilen wagty* bilen onuň *durmuşa geçirilip başlanýan wagtynyň arasy uzak bolýar*.

Mundan başga-da islenilýän *hereketiň ähmiýetiniň saklanyp galmagy* üçin, çözgüdi *gyssagly* kabul etmek zerurdyr. Şoňa görä-de *wagtyň täsirini hasaba almak* ýolbaşçylary, käwagtlar, diňe şahsy pikire, hat-da duýgurlyga daýanmaklyga hem mejbur edýär.

Goşmaça maglumatyň bahasynyň we onuň peýdasynyň arasyndaky baglylyk



3. Maglumatlar çäklendirmesi.

Oýlanyşykly çözgüdi kabul etmek üçin zerur bolan *maglumatlar elýeterli däl* ýa-da olaryň *nyrhy örän ýokary* bolup biler. Şoňa görä-de ýolbaşçy goşmaça *maglumatyň getirjek peýdasyny ölçemeli bolýar*.

Goşmaça maglumatyň çykdajylaryna we onuň getirjek peýdasyna baha bermekde ýolbaşçylaryň gabat gelýän *üç sany ýagdaýy* bolýar:

♦ *Birinji* ýagdaýda goşmaça *maglumatdan alynjak peýda onuň çykdajylaryna deňdir*. Ýagny goşmaça maglumatyň getirjek peýdasy ýolbaşçylaryň tölemäge taýyn harajatlarynyň möçberine baglydyr. Ýöne ýolbaşçynyň *wagt taýdan çäklendirilmesi* we onuň uly möçberdäki maglumaty *özleşdirmek* we *ulanmak* üçin

mümkinçiligi goşmaça maglumatyň satyn alynmagynyň ykdysady taýdan maksadalaýyk däldigini kesgitleýär.

♦ *Ikinji* ýagdaýda goşmaça maglumatlary almak üçin *çykdajylar belli bir derejä çenli alynjak peýda bilen ýapylýar*. Şondan soň ýolbaşçy şu zeýilli maglumatlary almak üçin ymtylmaly däldir, sebäbi harajatlar peýdadan agdyklyk edýändir.

♦ *Üçünji* ýagdaýda goşmaça *maglumatdan alynjak peýda onuň çykdajylaryndan göz-görtele artyk gelýär*. Şeýle ýagdaýda goşmaça maglumat almaklyk örän peýdalydyr.

4. Özüňi alyp baryşda çäklendirmeler.

Haýsydyr *bir zada* ýa-da *şahsyýete ýaramaz garamak*, *şahsy bähbitleri öňe sürmek* we *maglumatlary kabul etmeklikde ýüze çykýan päsgelçilikler* netijeli çözgütleri kabul etmekligiň ýolundaky giňden duşýan çäklendirmelerdir.

5. Ýaramaz täsirler.

Her bir möhüm çözgüt özara ylalaşyk, ýaramaz we garaşylmadyk täsirler bilen bagly bolup, ýolbaşçy olaryň ähmiýetini garaşylýan peýda bilen deňeşdirip görmelidir. Çözgüt kabul etmek işiniň meselesi *bähbitleri* we *zyýanlary deňeşdirilip, umumy utuşyň has uly bolmagyndan ybaratdyr*.

6. Çözgütleriň özara baglanyşyklylygy.

Guramada *ähli çözgütler belli bir derejede biri-birleri bilen baglydyr*. Haýsydyr bir möhüm çözgüdiň kabul edilmegi beýleki birnäçe pes ähmiýetli çözgütleriň kabul edilmegini talap edip biler. *Iri çözgütler* diňe özüne degişli bolan belli bir bölümine däl-de, eýsem *tutuş gurama täsirini ýetirýär*.

Tema: ***Strategiki meýilnamalaşdyrma***

1. *Strategiki meýilnamalaşdyrma we strategiýa.*
2. *Strategiki meýilnamalaşdyrmanyň esasy tapgyrlary.*
3. *Guramanyň missiýasy we maksatlary.*
4. *Daşky gurşawy seljermek we baha bermek.*
5. *Güýçli we gowşak taraplaryň derňewi.*
6. *Strategik mümkinçilikleri seljermek.*
7. *Strategiki saýlawa täsir edýän ýagdaýlar.*

Strategiki meýilnamalaşdyrma we strategiýa

♦ *Strategiki meýilnamalaşdyrma* guramanyň öz *maksadyna ýetmegine* gönükdirilen özbolușly *meýilnamalary* (strategiýalary) *düzmeklige* ýardam edýän *hereketleriň* we *çözgütleriň* toplumydyr.

Başga sözler bilen aýdanyňda, *strategiki meýilnamalaşdyrma* guramanyň *maksadyny kesgitlemek* we oňa *ýetmegiň ýoluny saýlap* almak işidir.

♦ *Strategiýa* guramanyň *missiasyny* amala aşyrmaklygyny we öňde goýan *maksadyna* ýetmekligini üpjün etmek üçin niýetlenen, *ählitaraplaýyn* jikme-jik we toplumlaýyn *meýilnamadyr*.

Strategiýa boýunça ýolbaşçylar tarapyndan düşünilmeli we kabul edilmeli esasy meseleler

♦ Strategiýa *ýokary ýolbaşçylar tarapyndan kesgitlenilýär* we *işlenip düzülýär*, onuň amala aşyrylmagy bolsa ähli dolandyryş derejeleriniň gatnaşmagyny göz öňünde tutýar.

♦ Strategiki meýilnama diňe bir şahsyýetiň däl-de, eýsem *tutuş guramanyň nukdaýnazaryndan işlenip düzülýär.*

♦ Strategiki meýilnama *giňişleýin barlaglar* we *hakyky maglumatlar* bilen *esaslandyrylmalydyr.*

♦ Strategiki meýilnama *guramanyň işine kesgitlilik* we *özboluşlylyk berýär.*

♦ Strategiki meýilnamalar gurama *uzak möhletiň dowamynda bütewiligine galar ýaly*, şol bir wagtda hem *çeýe bolar ýaly işlenip düzülmelidir*.

Resmi meýilnamalaşdyrmanyň artykmaçlygy

♦ Strategik meýilnamalaşdyrma geljekki kynçylyklary we *mümkinçilikleri öňünden çaklamaga* mümkinçilik döredýär.

♦ Hereketleriň *uzak möhlete meýilleşdirilmegini* üpjün edýär.

♦ Nädogry *çözgüt* kabul edilmesiniň *töwekgelçiligini peseldýär.*

♦ Guramanyň içinde *umumy maksatlaryň bitewiligini gazanmaga* ýardam berýär.

Strategiki meýilnamalaşdyrmanyň esasy tapgyrlary

Guramanyň missiýasy

♦ Guramanyň *esasy umumy maksadyna – onuň döredilmeginiň* anyk beýan edilen *sebäbine guramanyň missiýasy* diýilýär.

Maksatlar hem şu missiýanyň ýerine ýetirilmegi üçin kabul edilýär. Degişli missiýany saýlap almak üçin ýolbaşçylar *iki sany sowala* jogap bermelidir:

“Biziň müşderilerimiz kim?”;

“Biz öz müşderilerimiziň haýsy isleglerini kanagatlandyryp bilýäris?”.

Ýagny hut *daşky gurşawda* ýolbaşçylar guramanyň umumy maksadyny saýlap alyp bilerler.

Guramanyň maksatlary

Guramanyň *maksatlary* guramanyň esasy *missiýasynyň* we belli bir *gymmatlyklaryň* esasynda döredilýär we kabul edilýär.

Maksatlar belli bir *häsiýetlere* eýe bolmalydyr:

♦ Maksatlar *anyk we ölçege salyp bolunýan* halda bolmalydyr. Maksatlaryň anyk ölçeg görnüşinde beýan edilmesi geljekki çözgütleriň we işiň barşyna baha berilmesiniň takyk binýadyny döredýär. Munuň özi gözegçilik wezipesiniň berjaý edilişinde hem örän wajypdyr.

♦ Maksatlaryň *wagt boýunça kesgitlenilmesi*. Guramanyň diňe bir nämäni amala aşyrmak isleýändigini däl-de, eýsem netijeleriň haçan gazanylmalydygyny anyk kesgitlemek zerurdyr. Maksatlar uzak möhletleýin, orta möhletleýin we gysga möhletleýin bolup bilýärler.

Uzak möhletleýin maksatlar bäş we ondan hem köp ýyl üçin meýilleşdirilýär.

Orta möhletleýin maksatlar iki ýyldan bäş ýyla çenli aralygy öz içine alýar.

Gysga möhletleýin maksatlar, köplenç halatlarda, bir ýylyň dowamynda tamamlanylýar.

♦ Öňde goýulýan maksat *ýerine ýetirip boljak meýil bolmalydyr*. Maksatlar guramadaky adamlaryň özüni alyp barşynyň möhüm sebäbi bolup durýar. Eger maksat elýeterli bolmasa, adamlaryň höwesi gowşar.

Guramanyň *maksatlary özara goldanylmalydyr*, ýagny belli bir maksada ýetmek üçin zerur bolan hereketler we çözgütler beýleki maksatlara ýetilmegine päsgel bermeli däldir.

Daşky gurşawy seljermek we baha bermek

Bu tapgyrda aşakda görkezilenler seljerilýär we olara baha berilýär:

1) gurama üçin *howp salýan ýagdaýlar;*

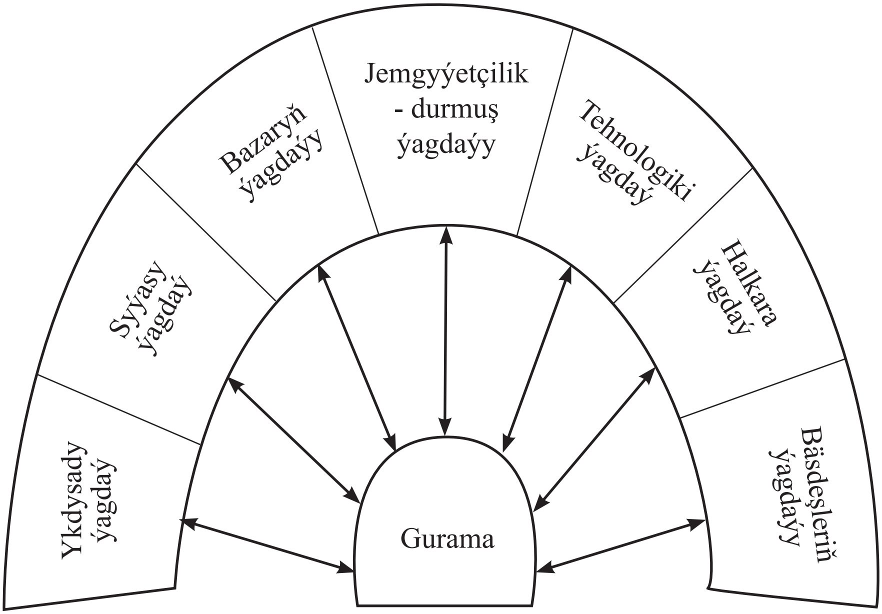
2) guramanyň öz maksatlaryna ýetmekligi üçin has köp *mümkinçilik döredýän ýagdaýlar*.

Daşky gurşawyň seljermesi daşarky ýagdaýlara gözegçilik arkaly gurama üçin *mümkinçilikleri* we *howp salýan ýagdaýlary kesgitlemek* üçin geçirilýän işdir.

Daşky gurşawyň seljermesi öz mazmuny boýunça *üç sany sowala jogap bermelidir:*

1. Guramanyň *häzirki ýeten derejesi nähili*?
2. Gurama geljekde *nähili derejelere ýetmeli*?
3. Onuň üçin gurama *nämeleri etmeli*?

Guramanyň ýüzbe-ýüz bolýan howpunyň we mümkinçilikleriniň ulgamlary



♦ *Ykdysady ýagdaý*. Ykdysadyýetiň *häzirki* we *geljekki* ýagdaýy *guramanyň maksatlaryna* öz *täsirini ýetirýär*. Daşarky gurşawda emele gelen ykdysady ýagdaý gurama üçin *howp salyp* ýa-da *täze mümkinçilikler açyp biler.* Şoňa görä-de olar hemişe *öňünden çaklanylmalydyr*.

♦ *Syýasy ýagdaý*. Ýolbaşçylar döwlet dolandyryş edaralarynyň kabul edýän *kadalaşdyryjy hukuk namalaryny*, umuman, syýasy ýagdaýy *hemişe üns merkezinde saklamalydyr*.

♦ *Bazaryň ýagdaýy.* Bazaryň üýtgäp durýan ýagdaýy gurama üçin hemişe biynjalyksyzlyk döredýär. Bu ýagdaýlaryň hataryna girýärler: *demografiki şertler*, dürli *harytlaryň* we hyzmatlaryň *dolanyşykdaky ömri*, *bazara girmäge mümkinçilik, ilatyň girdejileri*, *pudakdaky bäsdeşligiň derejesi* we ş.m.

♦ *Tehnologiki ýagdaý*. Bu ýagdaýlaryň hataryna girýärler: *ylmy-tehniki gazananlaryň ösüş depgini,* önümçilik tehnologiýasyndaky *üýtgeşmeler*, harytlary we hyzmatlary *taslamakda* we *hödürlemekde* kompýuter tehnologiýalary ulanylmagy, *aragatnaşyk* serişdelerinde *täze tehnologiýalar* we ş.m.

♦ *Halkara ýagdaý*. Halkara bazarynda hereket edýän guramalar bu *ägirt giňişlikde* bolup geçýän *özgermelere* hemişe *gözegçilik etmeli* we olara *baha bermelidir.*

♦ *Bäsdeşligiň ýagdaýy*. Gurama öz *bäsdeşleriniň* hakyky we amala aşyryp biljek *jogap hereketlerini* hasaba almalydyr. Bäsdeşleriň seljermesi anyk sowallara jogap tapmaly: *“*Bäsdeşler *nämä ymtylýar*?”, *“*Bäsdeşler *näme edýärler*?”, *“*Olar *näme edip bilerler*?”

♦ Bäsdeşleriň seljermesi *dört sany anyklaýjy esasdan* ybarat bolup durýar: bäsdeşleriň *maksatlaryny seljerme;* bäsdeşleriň *häzirki strategiýasyna baha berme; bäsdeşlere* we hereket edýän *pudagyňa syn berme;* bäsdeşleriň *güýçli* we *gowşak taraplaryny* çuňňur *öwrenme.*

♦ *Jemgyýetçilik-durmuş ýagdaýy*. Bu ýagdaý jemgyýetiň *üýtgäp durýan talaplaryny*, *gatnaşyklaryny* we *gylyk-häsiýetini* özünde jemleýär. Jemgyýetçilik-durmuş ýagdaýynyň üýtgemesine *netijeli seslenmek* üçin guramanyň özi hem üýtgäp durmalydyr, *täze emele gelen daşky gurşawa uýgunlaşmalydyr*.

Güýçli we gowşak taraplaryň derňewi

Bu tapgyrda daşky mümkinçiliklerden peýdalanmak üçin guramanyň *güýçli taraplary*, şeýle hem daşky gurşaw bilen bagly bolan kynçylyklary çylşyrymlaşdyryp biljek *gowşak taraplary öwrenilýär*.

♦ Guramanyň güýçli we gowşak taraplaryny ýüze çykarmaklyga we seljermeklige *dolandyryş barlagy* diýilýär.

Köplenç, bu barlaglara *bäş* sany *wezipe* degişli bolýar:

- *marketing;*
- *maliýe (buhgalter hasabaty);*
- *amallar (önümçilik);*
- *adam resurslary;*
- *medeniýet we guramanyň keşbi.*

Marketing wezipeleriniň barlagy

Bu barlagda seljerişe we düýpli öwrenişe *ýedi sany ulgam* degişli bolýar:

♦ *Bazaryň paýy we bäsdeşlige ukyplylyk.* Bazaryň umumy göwrüminden islenilýän *belli bir göterim paý* ýokary ýolbaşçylar tarapyndan kesgitlenilýän we gözegçilikde saklanylýan *möhüm maksatdyr*.

♦ *Harytlaryň köpdürlüligi we hili*. Guramalaryň köpüsi harytlaryň we hyzmatlaryň ýeke-täk ýa-da *çäklendirilen görnüşleri* bilen oňňut edýän bolsa, beýleki birleri önümleriň onlarça we *ýüzlerçe görnüşlerini* işjeňlik bilen *bazara salýarlar.*

♦ *Bazaryň demografiki statistikasy*. *Bazardaky* we *müşderileriň* gyzyklanmasyndaky *özgermelere gözegçilik* ýolbaşçylar üçin kynçylyk döredýän ýagdaýlaryň biridir (ilatyň ortaça ýaşynyň uzalmagy, maşgalanyň ortaça sanynyň üýtgemegi, çaga dogluşynyň artmasy we ş.m.).

♦ *Bazaryň barlagy we işläp düzmeler*. *Barlag geçirmeklige* we täze has ýokary hilli harytlary öndürmekligiň üstünde işlemeklige *zerurlyk* guramany gurşap alan *ýiti bäsdeşlik bilen düşündirilýär*.

♦ *Müşderilere satuwdan öň we satuwdan soň hödürlenilýän hyzmatlar*. Netijeli we gowy hilli hyzmat harytlaryň *köp satylmasyna*, müşderileriň *hemişelik wepaly bolmagyna ýardam berýär*.

♦ *Netijeli satuw, mahabat we harydy öňe sürme*. Hyjuwly söwda, döredijilikli gönükdirilen mahabat we harytlaryň öňe

sürülmegi önümleriň bar bolan görnüşlerine *mynasyp üstüni ýetirme* bolup hyzmat edýär.

♦ *Peýda*. Dürli *önümlerden* we hyzmatlardan *alynýan peýda* hemişe *gözegçilikde saklamak* marketing wezipesiniň seljerişinde möhüm dolandyryş guraly bolup durýar.

Maliýe (buhgalter hasabaty) we amallar (önümçilik) wezipeleriniň barlagy

♦ *Maliýe (buhgalter hasabaty)*. Maliýe ýagdaýynyň seljermesi strategik meýilnamalaşdyrma *işiniň netijeliligini ýokarlandyrmaga ýardam edip*, guramanyň içerki güýçli we gowşak taraplarynyň üstüni açmaklyga, şeýle hem *guramanyň ýagdaýyny bäsdeşlere deňeşdireňde anyklamaga* mümkinçilik berýär.

♦ *Amallar* (*önümçilik)*. Guramanyň uzak möhletleýin işjeňligini (bazarda hereket edip galmagyny) üpjün etmek üçin önümçilik wezipesiniň üznüksiz seljermesi örän möhümdir. *Önümçilik wezipesiniň* güýçli we gowşak taraplarynyň *barlagy* aşakdaky *sowallara* jogap bermelidir:

1. Gurama öz *harytlaryny* bäsdeşleriniňkiden *arzan bahadan öndürip bilýärmi*?
2. Gurama çig mal bilen *üpjün edijileriň* ýeke-täk ýa-da *çäklendirilen sanyna garaşlymy*?
3. Guramanyň *enjamlary döwrebapmy*?
4. Öndürilýän önüm *islegiň möwsümleýin üýtgäp durmasyna* baglymy?
5. Guramada *hil barlagynyň* netijeli ulgamy döredilenmi?

Adam resurslarynyň, guramanyň medeniýetiniň we keşbiniň barlagy

♦ *Adam resurslary*. Adam resurslarynyň güýçli we gowşak taraplarynyň barlagynda aşakdaky *sowallar* göz öňünde tutulmalydyr:

1. Ýokary derejeli ýolbaşçylaryň *iş başarjaňlygy* we *taýýarlyk derejesi* nähili?

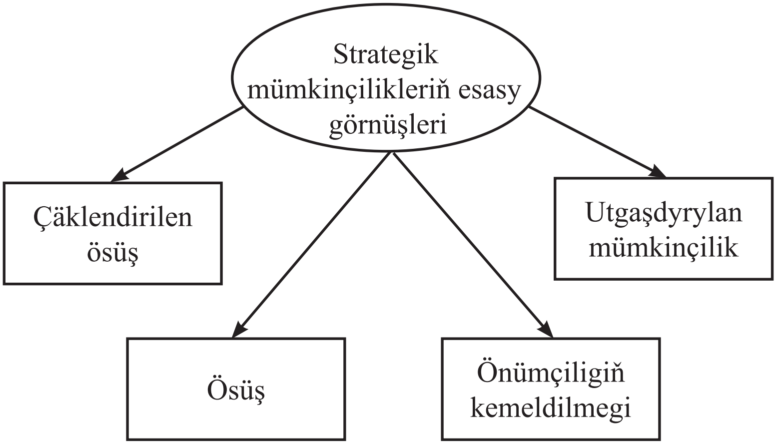
2. *Höweslendirmegiň netijeli* we *bäsdeşlige ukyply* ulgamy barmy?

3. Ýolbaşçy wezipelere *yzygiderli bellemekligiň tertibi* düzgüne salnanmy?

4. Wezipeli işgärleriň *taýýarlygy* we *hünär ýokarlandyrylyşy netijeli* ulanylýarmy?

♦ *Guramanyň medeniýeti we keşbi*. Guramadaky ýagdaý (işgärleriň özara gatnaşyklary) *guramanyň medeniýeti* diýlip atlandyrylýar. *Medeniýet* guramada ýola goýlan *däp-dessurlary*, *gylyklary* we *ýörelgeleri* aňladýar. Öz içinde, edil şonuň ýaly hem daşynda *guramanyň abraýy* guramanyň özi tarapyndan, işgärleriniň, müşderileriniň we, umuman, jemgyýetçilik pikiriniň kömegi bilen gazanylýar. Şeýle abraý müşderileriň harytlary çem gelen kärhanalardan däl-de, belli bir kärhanadan satyn almagyna itergi berýär. Guramanyň medeniýeti we keşbi kärhananyň köpçülikdäki abraýy bilen berkeýär ýa-da gowşaýar.

Strategik mümkinçilikleri seljermek



♦ *Çäklendirilen ösüş.* Bu strategiýa maksatlaryň *ýetilen derejeden*, *inflýasiýany hasaba almak* arkaly kesgitlemeklik häsiýetlidir. Çäklendirilen ösüş *senagatyň ösen derejedäki* we *haýal täzelenip durýan tehnologiýaly* pudaklarynda, haçan-da *gurama öz eýeleýän derejesinden* razy bolan ýagdaýynda ulanylýar. Guramanyň bu mümkinçiligi saýlap almagyna şeýle hereket ediş usulynyň amatly we töwekgelçiligiň pes derejede bolmagy sebäp bolýar.

♦ *Ösüş*. Ösüşiň strategiýasy her ýylky gysga möhletleýin we uzak möhletleýin maksatlaryň derejesini geçen ýylkydan *esli derejede artdyrmak* arkaly amala aşyrylýar. Ol *uly depginli ösýän*, *tiz-tizden täzelenip durýan tehnologiýaly* pudaklarda ulanylýar. Ösüşiň *içerki* we *daşarky* görnüşleri bolýar.

Içerki ösüş harytlaryň görnüşiniň artdyrylmagy arkaly geçirilip bilner.

Daşarky ösüş ýanaşyk pudaklarda *dikleýin* we *keseleýin* görnüşde (mysal üçin, önüm öndüriji çig mal bilen üpjün ediji guramany satyn alýar ýa-da alkogolsyz içgileri öndürýän bir kärhana ikinji bir özüne meňzeş guramany satyn alýar) amala aşyrylyp bilner. Ösüş konglomeratlaryň döremegine, ýagny biri-biri bilen baglanyşygy bolmadyk aýry-aýry pudaklara degişli bolan guramalaryň birikmegine getirip biler.

♦ *Önümçiligiň kemeldilmegi.* Öňde goýulýan maksatlaryň derejesi *geçen ýylda gazanylan netijeden pesde* goýulýar. Önümçiligiň kemeldilmegi hem *dürli görnüşde* bolup bilýär:

a) önümçiligiň ýatyrylmagy. Önümçiligiň kemeldilmesiniň *iň gutarnykly görnüşi* guramanyň material ätiýaçlygynyň we buhgalter hasabynda duran *ähli zatlaryň tutuşlygyna satylmasydyr*;

b) artyk bölegiň aýrylmagy. Işiň käbir görnüşlerini ýa-da *düzüm bölümini* özüň üçin *bähbitli ýagdaýda aýyrmak* (öz kärhanalaryň *belli bir bölegini satmak)*;

ç) kemeltme ýa-da başga bir ugra gönükdirme. Kemeltme usulyna guramanyň *görkezijileriniň ýaramazlaşmasy* dowam edeninde, *ykdysadyýetiň pese düşen ýagdaýynda* ýa-da guramany halas etmek maksady bilen ýüzlenilýär.

♦ *Utgaşdyrylan mümkinçilik.* Bu usul ýokarda görkezilen üç strategiýanyň azyndan ikisiniň *biri-biri bilen utgaşdyrylmasydyr*. Bu usuly birnäçe pudakda işjeň hereket edýän iri guramalar ulanýarlar.

Strategiýany saýlamak

♦ Strategiýanyň saýlawy *kesgitli* we *gutarnykly* bolup, guramanyň uzak möhletleýin netijeliligini artdyrmaga hyzmat etmelidir.

Strategiki saýlawa *dürli ýagdaýlar* öz täsirini ýetirýär:

♦ *töwekgelçilik* (töwekgelçiligiň haýsy derejesi kabul ederlikli);

♦ *ozalky strategiýalary bilmeklik* (ýolbaşçylar, köplenç halatlarda, guramanyň ozalky saýlap alan strategiki mümkinçiliginiň täsirinden çykyp bilmeýärler);

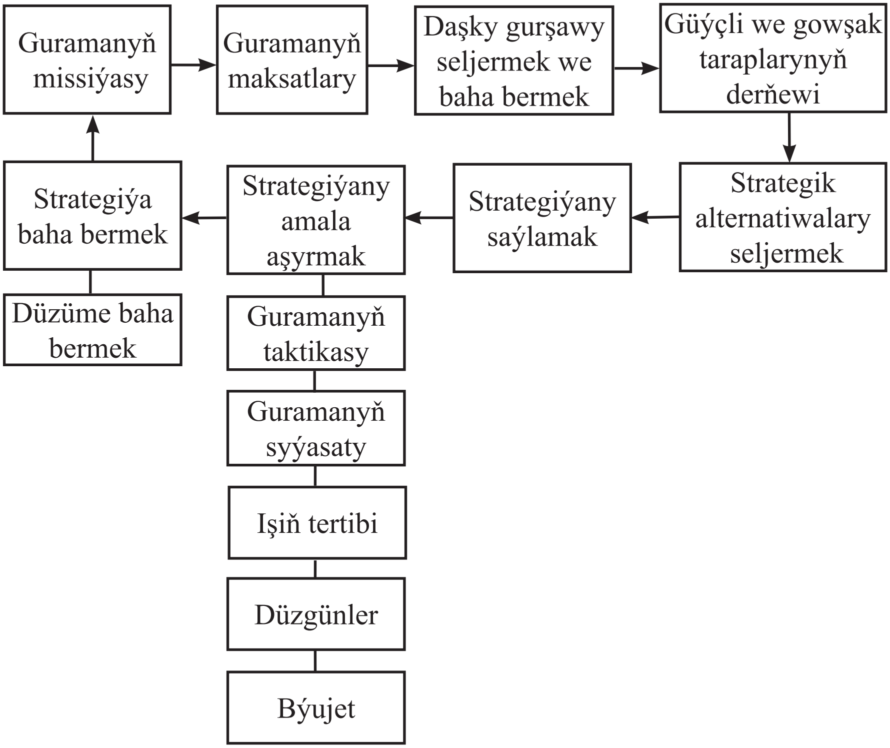
♦ *emläk eýeleriniň pikirini diňlemek* (köplenç halatlarda, guramanyň eýeleri anyk strategiki mümkinçiligi saýlamakda ýolbaşçylaryň çeýeligini çäklendirýärler);

♦ *wagtyň täsiri* (çözgüt kabul edilende wagt guramany üstünlige ýa-da şowsuzlyga getirip biler. Hatda iň gowy pikirleriň hem nädogry seçilip alnan wagtda amala aşyrylmasy guramanyň tozmagyna getirip biler).

Tema: ***Strategiýanyň amala aşyrylyşyny meýilnamalaşdyrma***

1. Strategiki meýilnamalaşdyrma işiniň giňişleýin modeli.
2. Guramanyň taktikasy we syýasaty.
3. Işiň tertibi we düzgünler.
4. Býujet.
5. Strategiki meýilnama baha bermek.

Strategiki meýilnamalaşdyrma işiniň giňişleýin modeli



Guramanyň taktikasy

Uzak möhletleýin maksatlar bilen sazlaşýan we olaryň amala aşyrylyşyny ýeňilleşdirýän gysga möhletleýin maksatlary işläp düzüşleri ýaly ýolbaşçylar uzak möhletleýin umumy meýilnamalar bilen sazlaşýan *gysga möhletleýin meýilnamalary* hem işläp düzmelidir. Şunuň ýaly gysga möhletleýin meýilnamalar *taktika* diýlip atlandyrylýar.

Taktiki meýilnamalaryň *aýratynlyklary:*

♦ taktika *uzak möhletleýin meýilnamalaryň amala aşyrylmagy* üçin niýetlenilýär;

♦ taktika, köplenç halatlarda, *orta derejedäki ýolbaşçylar* tarapyndan işlenilip düzülýär, strategiýa bolsa hemişe diýen ýaly ýokary derejedäki ýolbaşçylar tarapyndan taýýarlanylýar;

♦ taktika strategiýa garanyňda *has gysga döwür* üçin niýetlenendir;

♦ strategiýanyň netijeleri birnäçe ýyllaryň dowamynda hem anyklanylman galýan bolsa, taktikanyň netijeleri *örän tiz wagtda* bilnip, *anyk hereketler* bilen ýeňil *laýyk gelýärler.*

Guramanyň syýasaty

Uzak möhletleýin we taktiki meýilnamalar düzülenden soňra, ýolbaşçylar bu meýilnamalara ters düşünilmesiniň öňüni almak üçin *goşmaça gözükdirijileri* taýýarlamaga girişmelidir.

Guramanyň syýasaty hereketlere we çözgütleriň kabul edilişine *umumy ýolbaşçylygy aňladyp,* maksada ýetmekligi ýeňilleşdirýär.

Guramanyň syýasaty *ýokary derejedäki* ýolbaşçylar tarapyndan *uzak möhlet* üçin kesgitlenilýär. Guramanyň syýasatyny hereketleriň haýsy ugurda amala aşyrylyp bilinjekdigini kesgitleýän *“kanunlar toplumy”* hökmünde häsiýetlendirip bolar. Ol haýsy usul bilen maksada ýetilmelidigini düşündirip, ugur görkezijileri kesgitleýär. Guramanyň syýasaty maksatlaryň dur-

nuklylygyny saklamak, şeýle hem häzirki pursatyň talaplaryna esaslanýan, dar gerimli (geljegi görmeýän) çözgütleriň kabul edilmeginiň öňüni almak üçin niýetlenendir.

Işiň tertibi (prosedura)

Dolandyryş hereketlerine ýolbaşçylyk etmek üçin, köplenç halatlarda, syýasatyň ýeke özi ýeterlik bolmaýar, şoňa görä hem ýolbaşçylar *işiň tertibini* işläp düzýärler. Gurama geljekki çözgütler üçin *ozal geçilen tejribäni* ulanyp bilerler. Netijede, kanagatlanarly çözgüdi berýän seljermäni täzeden geçirmegiň zerurlygy ýok, munuň özi *wagty tygşytlaýar* we *ýalňyşlyklaryň öňüni almaga* ýardam berýär.

Çözgüt kabul edilýän pursatlardaky *ýagdaý häli-şindi gaýtalanýandygy* sebäpli, ýolbaşçylar aglaba ýagdaýda hereketleriň *tejribede barlanylan usulyny* ulanmaklygy dogry hasaplap, *standart görkezmeleri* işläp düzýärler. Şeýle görkezmelere *"işiň tertibi"* diýilýär.

Işiň tertibi anyk ýagdaýda amala aşyrylmaly *yzygiderli hereketleri* beýan edýär.

Aslyýetinde işiň tertibi *öňünden meýilleşdirilen çözgüdi* aňladýar. Umuman alanyňda, bu tertibe laýyklykda hereket edýän *şahsyýetiň erkinligi az* we ugur-ýol saýlap almaga *mümkinçiligi çäklendirilen* bolýar.

Düzgünler

Maksada ýetmek üçin *ýokary derejeli tabynlyk* zerur bolan ýagdaýynda ýolbaşçylar düzgünleri ulanýarlar. Ýolbaşçylar *anyk hereketleriň anyk usullar* boýunça ýerine ýetirilişini kepillendirmek üçin öz tabynlygyndaky işgärleriň *hereketlerini çäklendirmek* we olaryň *her bir erkinligini aradan aýyrmak* üçin *düzgünleri* işläp düzýärler.

Düzgün her bir *özboluşly ýagdaýda nähili hereket etmelidigini* jikme-jik kesgitleýär.

Düzgünler işiň tertibinden *anyk* we *çäklendirilen meselelere* niýetlenenligi bilen tapawutlanýar.

Işiň tertibi biri-biri bilen *baglanyşykly birnäçe hereketleriň yzygiderliligi* bar bolan *ýagdaýlara* niýetlenendir.

Düzgünler we *işiň tertibi* bilen *baglanyşykly kynçylyklar*. Käbir halatlarda işgärler düzgünlere we işiň tertibine öz hereketlerini çäklendirýän, manysyz zat hökmünde garaýarlar. Olar düzgünlere garşylyk görkezip, gurama ýa-da ýolbaşça nägileligini görkezip, hatda boýun bolmak islemän hem bilerler. Ýöne oňşuksyzlyk *ýolbaşçylaryň bu düzgünleri işgärlere ýetiriş usuly* zerarly döreýär.

Şonuň üçin, düzgünleriň esaslandyrylandygyny we möhümdigini göz öňünde tutup, işgärlere bu düzgünleriň maksady barada maglumat bermek ylalaşyk gazanmagyň iň dogry usulydyr.

Býujet

Meýilnamalaşdyrmanyň esasy wezipeleriniň biri *serişdeleri netijeli paýlamakdan* ybaratdyr.

♦ *Býujet* – maksada ýetmek üçin *serişdeleri paýlamagyň usulydyr*.

Býujet *meýilnamalaşdyrma* bilen *gözegçiligi sazlaşdyrýan usul* bolup, ylalaşygyň ýokary derejesini üpjün etmek üçin örän peýdalydyr.

Serişdeleriň we *maksatlaryň mukdar taýdan kesgitlenilişi*. Serişdeleri we maksatlary sanlar arkaly aňlatmak býujeti düzmekde ilkinji ädim bolup durýar. Serişdeleriň we maksatlaryň sanlarda görkezilmegi meýilnamalaşdyrmanyň gymmatly, möhüm bölegidir.

San görkezijileri işde ulanylýan dürli alamatlary *görmek*, *deňeşdirmek* we *birleşdirmek* üçin mümkinçilik döredýär.

Gözegçilik meýilnamalaşdyrmaklyga esaslanýar. *Gözegçiligiň* netijeli bolmagy üçin *meýilnamalaşdyrma* bilen *berk baglanyşdyrylmagy* zerurdyr. *Býujetiň* düzülmegi şeýle baglanyşygyň we gözegçiligiň netijeli *mukdar usulydyr.*

Býujet düzülişiniň tapgyrlary

1-nji tapgyr. Ýokary ýolbaşçylar tarapyndan *guramanyň* öňünde duran *umumy maksatlarynyň* yglan edilmegi.

2-nji tapgyr. Bölümler tarapyndan *deslapky sanawynyň taýýarlanylmagy* (bölümleriň sanawlary ýa-da býujetleri gutarnykly möhlete niýetlenilýär).

3-nji tapgyr. *Teklipleriň seljermesi* we ýokary ýolbaşçylar tarapyndan *barlanylmasy* (ýolbaşçylaryň görkezmeleriniň esasynda bu tekliplere bölümler tarapyndan düzedişler girizilýär. Bu tapgyrda ýokary derejedäki ýolbaşçylar serişdeleriň guramanyň içinde paýlanyşy bilen meşgullanýarlar).

4-nji tapgyr. Serişdeleriň maddalar boýunça we gaznalaryň sarp edilişiniň hasaby geçirilip, *jemleýji býujetiň* taýýarlanylyşy amala aşyrylýar.

Strategiki meýilnama baha bermek

Strategiki meýilnamalaşdyrma işine baha berme *bäş sany sowala jogap bermelidir:*

♦ Strategiýa *guramanyň mümkinçiligi* bilen *utgaşdyrylanmy*?

♦ Strategiýa *töwekgelçiligiň rugsat berlen çäginde saklanýarmy*?

♦ Strategiýany amala aşyrmak üçin *guramanyň ýeterlik serişdeleri barmy*?

♦ Strategiýa daşarky *howplary* we *mümkinçilikleri hasaba alýarmy*?

♦ Bu strategiýa *guramanyň serişdelerini peýdalanmagyň iň gowy usulymy*?

Baha berme işinde hil we mukdar ölçegleri

Baha berme işinde ulanylýan ölçegler

Mukdar ölçegleri
(bazaryň paýy; satuw möçberiniň ösüşi; harajatlaryň derejesi we önümçiligiň netijeliligi; harajatlaryň derejesi we önüm ýerlenişiniň netijeliligi; peýda; düşewüntlilik kadasy; işgärleriň işe gelmesi we işden çykmasy; işe çykmazlyk; gymmatbaha kagyzlaryň hümmeti; emläkden gelýän peýda; gymmatbaha kagyzlar boýunça tölegler; paýnama hasaplanan girdeji we ş.m.)

Hil ölçegleri
(ýokary hünär taýýarlygy bolan ýolbaşçylary çekmek ukyplylygy; hyzmatlaryň göwrümini giňeltmek; bazar baradaky bilimi çuňlaşdyrmak, töwekgelçilikleriň sanyny azaltmak; mümkinçilikleri ulanmagy başarmak we ş.m.)

Strategiýanyň düzüm gurluşy bilen gabat gelşiniň barlagy

Strategiýa saýlanyp alnandan we ondan soňky tapgyrdaky meýilnama işlenip düzülenden soňra, ýolbaşçylar *guramanyň düzüminiň* öňde goýlan *maksada ýetmek* üçin *ýardam bermeklige ukyplydygyny barlamalydyr*.

Strategiýa düzümi kesgitleýär, *düzüm* bolsa öz gezeginde strategiýanyň şekilini görkezmelidir.

Strategiýanyň, düzümiň we *daşky gurşawyň* dinamiki *özara arabaglanyşygy* bardyr. Iň gowy düzüm guramanyň göwrümine,

ösüşine, onuň çylşyrymlylygyna we işgärler düzümine gabat gelýän guramaçylyk düzümidir. Gurama ösdügiçe we maksatlary üýtgedigiçe onuň *strategiýasy* we *meýilnamalary* hem *özgerýär*. *Guramanyň düzümi* hem edil şonuň ýaly derejede *özgermelidir*.

Guramalaryň köpüsi tarapyndan goýberilýän *esasy ýalňyşlyk* täze *maksatnamany ozalky bar bolan düzümiň üstüne ýükleýänligi* bilen baglydyr. Guramanyň düzümi strategiýa baglydyr, şoňa görä-de meýilnamalaşdyrma döwri düzümi dörediş tapgyry strategiki meýilnamanyň üstünlikli durmuşa geçirilmegi üçin has wajyp ähmiýete eýedir.

Tema: *Özara gatnaşyklary we ygtyýarlylyklary guramak*

1. Ygtyýarlylyk berme.
2. Jogapkärçilik.
3. Ygtyýarlylyklar.

Guramaçylyk

♦ *Guramaçylyk* – munuň özi öňde goýlan maksatlara bilelikde ýetmekligiň ugrunda adamlaryň netijeli işlemekleri üçin *guramanyň düzümini döretmek işidir*.

Guramaçylyk işiniň *iki sany esasy ugry* bardyr:

♦ maksatlara we strategiýa laýyklykda *guramanyň bölümlere bölünmekligi;*

♦ ýokary derejeli ýolbaşçylary pes derejeli ýolbaşçylar bilen baglanyşdyrýan, şeýle hem wezipeleri bölmeklige we utgaşdyrmaklyga mümkinçilik berýän *ygtyýarlylyklaryň özara gatnaşygy*.

Ygtyýarlylyk berme

Ygtyýarlylyk *derejeleriniň arasyndaky gatnaşyklary* guramakda ýolbaşçylaryň ulanýan *serişdeleriniň biri – ygtyýar-*

lylyk bermekdir. Ygtyýarlylyklary bermek arkaly ýolbaşçylar guramanyň *işgärleriniň arasyndaky gatnaşyklary kesgitleýär*.

♦ *Ygtyýarlylyk berme* ýerine ýetirmek jogapkärçiligini öz üstüne alýan haýsydyr bir adama *wezipeleriň* we *ygtyýarlylyklaryň geçirilmegini* aňladýar.

Bu serişdäniň kömegi bilen ýolbaşçylar guramanyň maksatlaryna ýetmek üçin amala aşyrylmaly birtopar *wezipeleri işgärleriň arasynda paýlap berýärler*.

Dolandyryşyň düýp manysy *"işleriň başgalar tarapyndan ýerine ýetirilmegini gazanmak"* başarnygynda jemlenýär. Şoňa görä-de *ygtyýarlylyk berme*, sözüň doly manysynda, *adamyny ýolbaşça öwürýän amaldyr*.

Ygtyýarlylyk berme *netijeli aragatnaşygy talap edýär*. Ýolbaşçynyň goýýan wezipeleri tabynlykdaky işgärler tarapyndan ýerine ýetirilmelidir we olaryň dürs ýerine ýetirilmegi üçin işgärler ýolbaşçynyň näme isleýändigini bilmelidirler.

Ýolbaşçylaryň ygtyýarlylyklary paýlap bermegi islemeýänliginiň sebäpleri

♦ *"Meniň özüm has gowy ýerine ýetirerin" diýen ýalňyşlyk.*

Bu tassyklamanyň ýalňyşlygy şundan ybaratdyr. *Birinjiden*, tabynlykdaky işgäriň bitirip biläýjek işine sarp edilen wagt ýolbaşçynyň beýleki borçlaryny oňat ýerine ýetirmekligine mümkinçilik bermeýär. *Ikinjiden*, eger goşmaça ygtyýarlylyk bermek arkaly täze wezipeleri amala aşyrmaklyga tabynlykdaky işgärlere rugsat berilmese, onda olar öz hünär derejelerini ýokarlandyrmazlar.

♦ *Ýolbaşçylyk ukybynyň ýoklugy*.

Gündelik işe öte gümra bolmak uzak döwre niýetlenen işi dolulygyna gurşap almaklyga we tabynlykdaky işgärleriň arasynda işleri paýlamagyň ähmiýetine düşünmeklige mümkinçilik bermeýär.

♦ *Işgärlere ynamyň ýoklugy.*

Eger işgärlere ynam bildirilmese, onda olar, hakykatdanam, täzeçillik girizmek pikirini ýitirerler, özlerini ynamsyz duýup başlarlar we işi dogry ýerine ýetirýändiklerini häli-şindi sorap ugrarlar. Munuň özi işgärlere bolan ynamy has-da gowşadar.

♦ *Töwekgelçilikden gorkmak.*

Öz işgärleriniň ýerine ýetirýän işine jogap berýänligi sebäpli, ýolbaşçylar ýerine ýetirilmeli wezipäniň başga birine tabşyrylmagy täze kynçylyk döredip, onuň üçin hem özleri jogap bermeli bolarlar öýdüp howatyrlanýarlar.

♦ *Bolup biläýjek howpuň öňüni almak üçin saýlama gözegçiligiň ýoklugy*.

Ygtyýarlylyklaryň paýlanyp berilmegi bilen birlikde ýolbaşçylar öz işgärleriniň işiniň netijesi barada maglumat almaklygyň netijeli guralyny döretmelidir. Ol tabynlykdaky işgärleriň maksada ýetmekligini gönükdirýär, şeýle hem kynçylygyň dörän irki döwürlerinde ýüze çykaryljakdygyny kepillendirýär.

Işgärleriň jogapkärçilikden gaçyp, ýgtyýarlylyk berme işine böwet bolmagynyň sebäpleri:

♦ işgär meseläni özi çözeninden, näme etmelidigini *ýolbaşçydan soranyny oňat görýär;*

♦ işgär özüniň goýberen ýalňyşy üçin *tankyt edilmekden çekinýär*. Uly jogapkärçiligiň ýalňyşlyk goýbermek ähtimallygyny artdyrýanlygy sebäpli, işgär jogapkärçilikden boýun gaçyrýar;

♦ işgärde tabşyrygy üstünlikli ýerine ýetirmek üçin *zerur bolan maglumat* we *serişde ýok;*

♦ işgäriň *özüne bolan ynamy ýok;*

♦ goşmaça jogapkärçilik üçin işgäre haýsydyr bir *oňaýly höweslendirme döredilmeýär.*

Netijeli ýgtyýarlylyk bermäni üpjün etmegiň esasy usullary:

♦ *maglumatlaryň dürs alyşmasy* tabşyrygyň *dogry gowşurylmagyny* we *düşünilmegini* göz öňünde tutýar;

♦ *laýyklyk ýörelgesi* ygtyýarlylyk bilen jogapkärçiligiň arasynda *deňagramlylygy aňladýar*, ýagny ýolbaşçy öz tabynlygyndaky işgärine berlen ähli *tabşyryklary berjaý etmek* üçin *ýeterlik derejedäki ygtyýarlylygy bermelidir;*

♦ *oňaýly höweslendirme* - goşmaça iş haky, wezipesiniň ýokarlandyrylmagyny, at derejesini, minnetdarlygy, aýratyn derejäni we has oňaýly iş şertlerini aňladýar.

Jogapkärçilik

♦ *Jogapkärçilik* öňde goýlan *wezipäni amala aşyrmak borjuny* we onuň *kanagatlanarly netijesine jogap bermekligi* aňladýar.

Borç hökmünde haýsydyr bir adamynyň guramada *eýeleýän wezipesine laýyklykda kesgitlenen talaplary ýerine ýetirmekligine* düşünilýär. Iş ýüzünde ol adam *kesgitli töleg üçin* şol *wezipäniň kesgitlenen tabşyryklaryny ýerine ýetirmek* barada gurama bilen şertnama baglaşýar. Jogapkärçilik *işgäriň* bu ygtyýarlylyklary bereniň öňünde öz *ýerine ýetiren işleri boýunça jogap bermegini aňladýar*.

Jogapkärçilik geçirilip bilinmeýändigine düşünilmelidir. Ýolbaşçy öz jogapkärçiligini tabynlygyndaky işgäre geçirip bilmez. Haýsydyr bir tabşyrygyň ýerine ýetirilmegi üçin jogapkärçilik ýüklenen wezipeli adam bu işi hökman özi ýerine ýetirmeli däldir, emma bu işiň kanagatlanarly amala aşyrylmagyna jogapkär bolup galýar.

Ygtyýarlylyklar

♦ *Ygtyýarlylyklar* diýmek guramanyň *serişdelerini peýdalanmaklyga* we onuň käbir *işgärleriniň tagallalaryny* anyk tabşyryklary ýerine ýetirmek üçin *gönükdirmeklige çäklendirilen hukugy* aňladýar.

Ygtyýarlylyklar wezipäni häzirki wagtda eýeleýän şahslara däl-de, eýsem şol *wezipä berilýär*. Däp bolan adata görä, ygtyýarlylyklar guramanyň *ýokary ýolbaşçylaryndan aşakdaky derejelere ýollanylýar*. Munuň özi dogrudyr we ýolbaşçylardan tabynlykdaky işgärlere *ygtyýarlylyk berliş konsepsiýasyna* gabat gelýändir.

♦ *Ygtyýarlylyklaryň çäkleri*. Kesgitlemä laýyklykda, *ygtyýarlylyklar* guramanyň serişdelerini peýdalanmaklyga we işgärlere buýruk bermeklige bolan *çäklendirilen hukugy aňladýar*. Guramanyň içindäki *bu çäk,* adatça, *syýasat, işiň tertibi, düzgünler* we *wezipe gollanmalary* bilen *kesgitlenilýär.*

Ygtyýarlylyklaryň *içerki* (direktorlar geňeşi, kompaniýanyň eýeleri) we *daşarky* (kanunçylyk) *çäklendirmeleri* duş gelýär.

Ygtyýarlylyklara goýulýan çäklendirmeleriň iş ýüzünde bozulyşyna gabat gelinýär. Has düşnükli bolar ýaly, *ygtyýarlylyklar* bilen *hökümliligiň* arasyndaky *tapawuda* seredip göreliň. Bu iki düşünje, köplenç, *biri-biri bilen garjaşdyrylýar*.

♦ *Ygtyýarlylyklar* diýmek haýsydyr bir *wezipä* guramanyň serişdelerini peýdalanmaklyga *berlen, çäklendirilen hukugy* aňladýar.

♦ *Hökümlilik* bolsa, ygtyýarlylyklardan tapawutlylykda, *hereket etmek üçin hakyky ukyby* ýa-da *ýagdaýa täsir etmek mümkinçiligi* aňladýar.

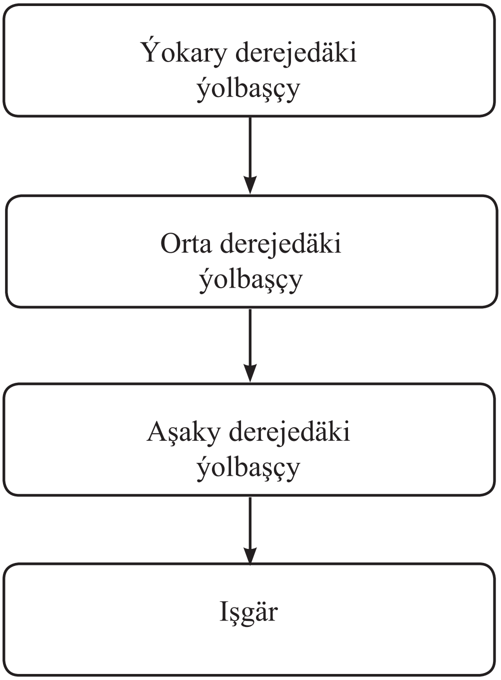
Ygtyýarlylyklara eýe bolmazdan hem hökümlilige eýe bolup bilýär.

Başga sözler bilen aýdanyňda, *ygtyýarlylyklar* haýsydyr bir wezipäni eýeleýän şahsyň *iş etmek üçin hukugynyň bardygyny* aňladýar.

Hökümlilik bolsa haýsydyr bir şahsyň, *hakykatdan hem, iş bitirip bilýändigini* aňladýar.

Hökümliligi ulanmaklygyň usullary gurama üçin oňat ýa-da ýaramaz täsirini ýetirip biler.

Guramaçylyk ygtyýarlylyklaryň klassyky konsepsiýasy



Ygtyýarlylyklaryň görnüşleri

- ♦ *göni ygtyýarlylyklar;*
- ♦ *maslahat beriş ygtyýarlylyklary;*
- ♦ *hökmany ylalaşma;*
- ♦ *ugurdaş (parallel) ygtyýarlylyklar;*
- ♦ *wezipe (funksional) ygtyýarlylyklary*.

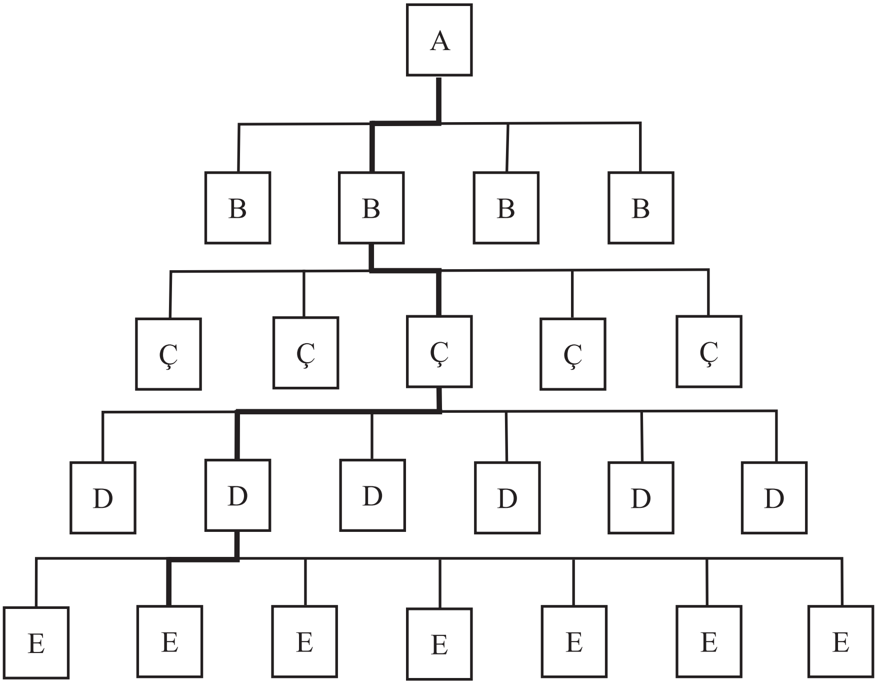
♦ *Göni ygtyýarlylyklar* - munuň özi *ýolbaşçydan tabynlykdaky işgäre* göni berilýän we *soňra beýleki tabynlykdaky işgärlere* geçirilýän ygtyýarlylyklardyr.

Hut *göni ygtyýarlylyklar ýolbaşçyny* öz tabynlygyndaky işgärleri öňde goýlan maksatlara ýetmek üçin gönükdirmekligе *kanunylaşdyrylan häkimlik bilen üpjün edýär*. Göni ygtyýarlylyklary bar bolan ýolbaşçy *beýleki ýolbaşçylar bilen ylalaşmazdan,* gurama we kanunçylyk tarapyndan *kesgitlenen çäklerde* anyk *çözgütleri kabul etmeklige* we *hereket etmeklige hukugy* bar.

Göni ygtyýarlylyklaryň berilmegi guramanyň *dolandyryş derejesiniň yzygider gatlaklaryny* (iýerarhiýasyny) döredýär.

Şeýle gatlaklaryň dörediliş işine *skalýar işi* (basgançak şekilinde gidişi) diýilýär. Adamlara tabşyryk bermeklige ygtyýarlylyk, adatça, ýokardan aşaklygyna geçirilýändigi sebäpli, jemleýji iýerarhiýa *basgançakly hatar (zynjyr)* ýa-da *buýruklaryň hatary (zynjyry)* diýlip atlandyrylýar.

Buýruklaryň hatary



♦ *Maslahat beriş ygtyýarlylyklary*. Bu görnüş ýolbaşçylaryň *öz dolandyryjy edarasyna maslahat salmagyny göz öňünde tutýar*. Olar şeýle etmeklige *borçly däldirler* we edarany habardar etmezden hem *meseläni öz garamaklaryna görä çözüp bilerler*.

♦ *Hökmany ylalaşma*. Haçan-da edaranyň ygtyýarlylyklary hökmany ylalaşma çenli giňeldilen bolsa, *haýsydyr bir netijä gelmezden* ýa-da ýokardaky ýolbaşçylara teklip hödürlemezden öňinçä, *ýolbaşçylar emele gelen ýagdaýy ara alyp maslahatlaşmalydyrlar.*

♦ *Ugurdaş (parallel) ygtyýarlylyklar*. Ýokary ýolbaşçylar edaranyň ygtyýarlylygyny giňeldip, *göni ýolbaşçylaryň*

gelen kararyny ýatyrmaklyga hukuk berip biler. Parallel ygtyýarlylyklaryň maksady *gözegçilik ulgamyny döretmekden* we *ýalňyşlygyň öňüni almakdan* ybaratdyr.

♦ *Wezipe (funksional) ygtyýarlylyklary*. Wezipe (funksional) ygtyýarlylyklaryna eýe bolan edara özüne degişli meseleler boýunça *käbir hereketleri girizip* ýa-da *gadagan edip biler.*

Tema: *Guramanyň düzümi*

1. Guramaçylyk düzümini meýilnamalaşdyrmagyň tapgyrlary.
2. Guramaçylyk düzüminiň görnüşleri.
3. Mehanistik guramaçylyk düzümleri.
4. Uýgunlaşdyrylan (organiki) düzümler.

Guramaçylyk düzümini meýilnamalaşdyrmagyň tapgyrlary

Guramany keseligine giň toplumlara bölmek
(strategiýany amala aşyrmak boýunça esasy iş ugurlaryna laýyklykda, bölümleriň işleriň haýsy görnüşlerini ýerine ýetirjekdigi çözülýär)

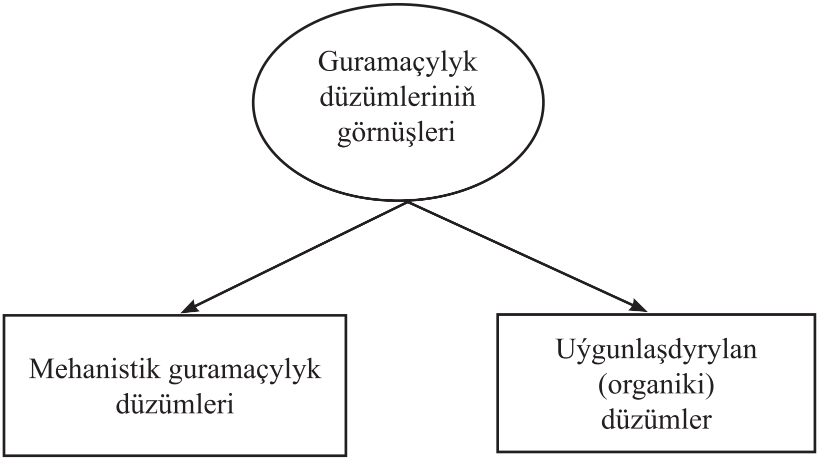
↓

Dürli wezipeleriň ygtyýarlylyk gatnaşyklaryny kesgitlemek
(buýruklaryň hatary kesgitlenilýär, zerur bolan halatynda, hünär ugurlaryny has netijeli ulanmak we ýolbaşçylara düşýän agramy azaltmak maksady bilen, guramaçylyk düzümleri has ownuk bölümlere bölünýär)

↓

Wezipe borçlaryny kesgitlemek
(ýerine ýetirilmeli işleriň we wezipeleriň toplumy kesgitlenilýär we olaryň amala aşyrylyşy anyk işgärlere tabşyrylýar)

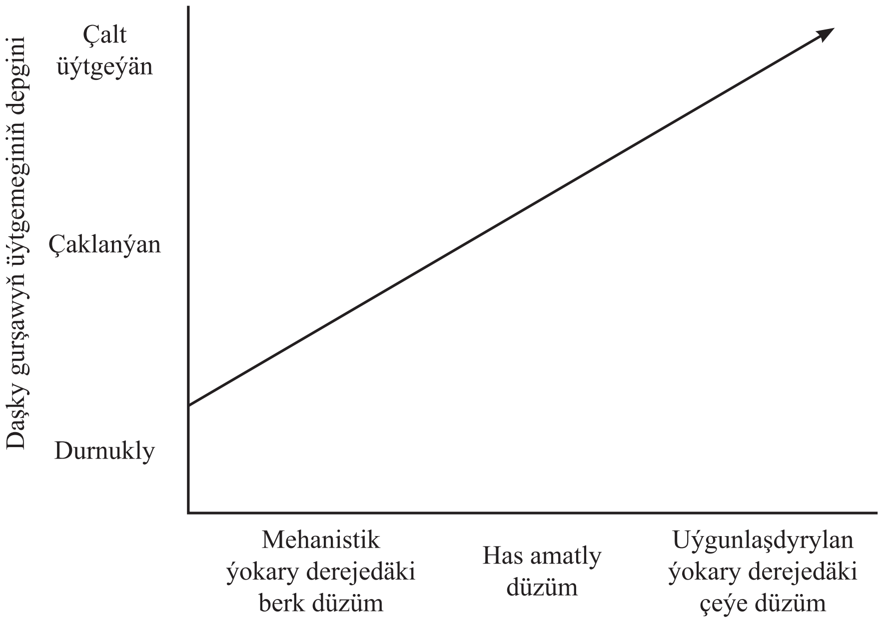
Guramaçylyk düzümleriniň görnüşleri



♦ *Mehanistik guramaçylyk düzümleri (býurokratik guramaçylyk düzümleri) işiň ýokary derejede paýlanyşy*, *ösen dolandyryş basgançaklary*, buýruklaryň hatary (zynjyry), işgärleriň özlerini alyp barşynyň köpsanly *düzgünleri we kadalary*, şeýle hem işgärleriň iş başarjaňlygy we *hünär derejesi boýunça saýlanyp alnyşy* bilen häsiýetlendirilýär. Şeýle düzümi *"rasional" (pähimli), klassyky (nusgawy)* ýa-da *däbe öwrülen düzüm* diýip hem atlandyrylýar.

♦ *Uýgunlaşdyrylan (organiki*) *düzümler* tiz-tizden üýtgäp durýan gurşawda hereket edýän guramalar üçin gabat gelýär. Bu düzüm *has çeýe* bolup, *daşarky şertleriň* çalt üýtgäp durmasyna *has gowy uýgunlaşýar*. Ony daşky gurşawyň üýtgemelerine we guramanyň öz talaplaryna laýyklykda *tiz gurnap bolýar*.

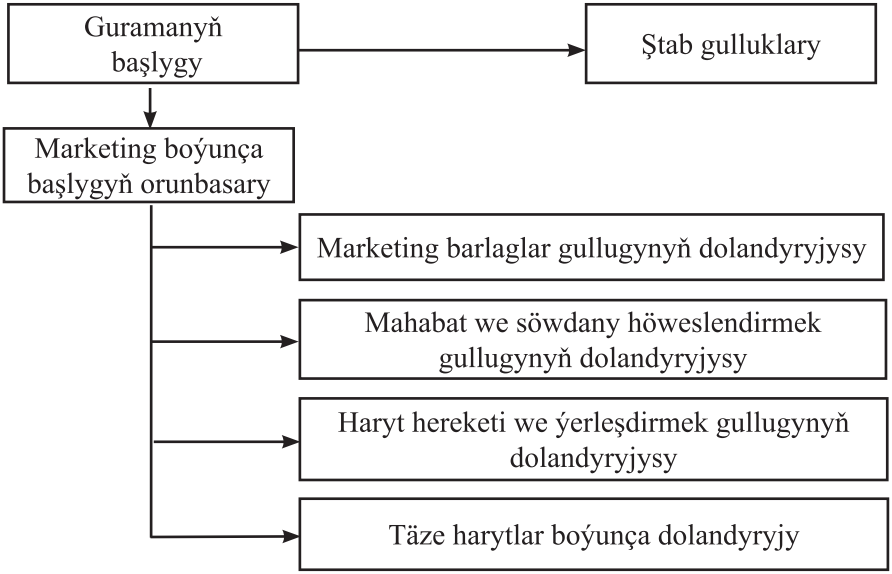
Guramanyň düzüminiň daşky gurşawynyň üýtgemeginiň depginine baglylygy



♦ *Organiki* we *mehanistik* düzümler görnüşleriň *iň gyraky çetlerini* aňladýarlar. Hakyky guramalaryň *hakyky düzümleri* şol *iki nokadyň arasynda ýerleşip*, mehanistik düzümiň alamatlaryna hem, organiki düzümiň alamatlaryna hem *dürli paýlarda eýe bolýar*.

Şeýlelikde, iri guramalardaky düzümleriň birinde mehanistik düzüm, beýlekisinde bolsa organiki düzüm ulanylyp bilner. Köp halatlarda, guramalar özleriniň önümçilik bölümlerinde mehanistik düzümi, ylmy-barlag bölümlerinde bolsa organiki düzümi ulanýarlar.

Wezipeler boýunça guramaçylyk düzümi



♦ *Wezipeler boýunça bölünme* – bu guramanyň *anyk kesgitlenen wezipeleri* we *borçlary* bar bolan aýry-aýry bölümlere bölünmesidir.

Bu düzüm *önümiň çäklendirilen sanawyny* öndürýän, *bazarlaryň sany köp bolmadyk*, *durnukly daşky şertlerinde* hereket edýän guramalarynda ulanmaklyk maksadalaýyk gelýär we *netijeli hasaplanýar*. Bu ýagdaýda dolandyryjylar öz wezipeleri we jogapkärçilikleri boýunça anyk bölünendir we marketing boýunça başlygyň orunbasaryna tabyndyrlar.

♦ Wezipeler boýunça guramaçylyk düzüminiň *artykmaçlyklary:*

– dolandyryşyň *ýönekeýligi;*

– sarp edilýän tagallalaryň *gaýtalanmagyny azaldýar;*

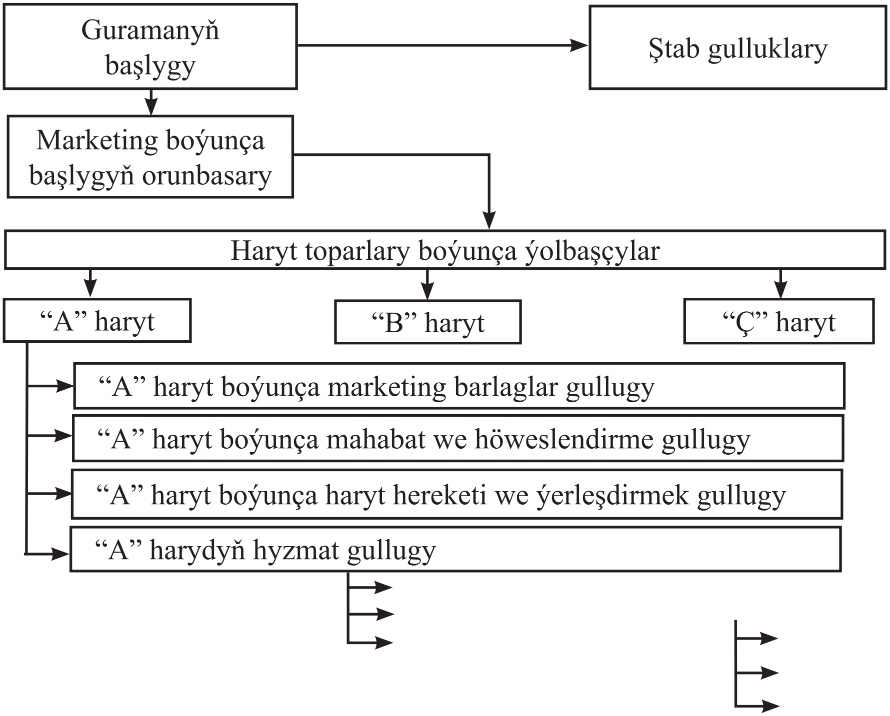
– wezipe (funksional) çäklerinde *utgaşdyrmany kämilleşdirýär*.

♦ Wezipeler boýunça guramaçylyk düzüminiň *kemçilikleri:*

– bölümler tutuş guramanyň umumy maksatlaryna derek *öz birikmeleriniň maksatlaryny we wezipelerini ýerine ýetirenlerini has oňat görýärler*. Munuň özi wezipeler çäkleriniň arasynda *dawalaryň* döremeginiň mümkinçiligini artdyrýar;

– *önümleriň sanawy giň bolan*, tehnologiki we *müşderileriň talaplary tiz-tizden üýtgäp durýan şertlerinde* hereket edýän guramalara, şeýle hem bir wagtyň özünde *birnäçe bazarlarda iş alyp barýan* guramalara *gabat gelmeýär*.

Harytlar boýunça guramaçylyk düzümi



♦ *Harytlar boýunça guramaçylyk düzümi* gurama öz öndürýän we ýerleýän *harytlarynyň sanawyny köpelden* ýagdaýynda ulanylýar.

Bu düzümde haýsydyr *bir harydyň* ýa-da hyzmatyň *öndürilişi* we *ýerlenişi boýunça ýolbaşçylyk* ygtyýarlylyklary önümiň şu görnüşine jogapkär bolan *bir ýolbaşça tabşyrylýar*. Ikinji derejeli funksional gulluklarynyň ýolbaşçylary harydyň şu görnüşini dolandyrýan ýolbaşça tabyndyrlar.

♦ Harytlar boýunça guramaçylyk düzüminiň *artykmaçlyklary:*

– *anyk bir haryda ýeterlik üns* berilmegine ýardam edýär;

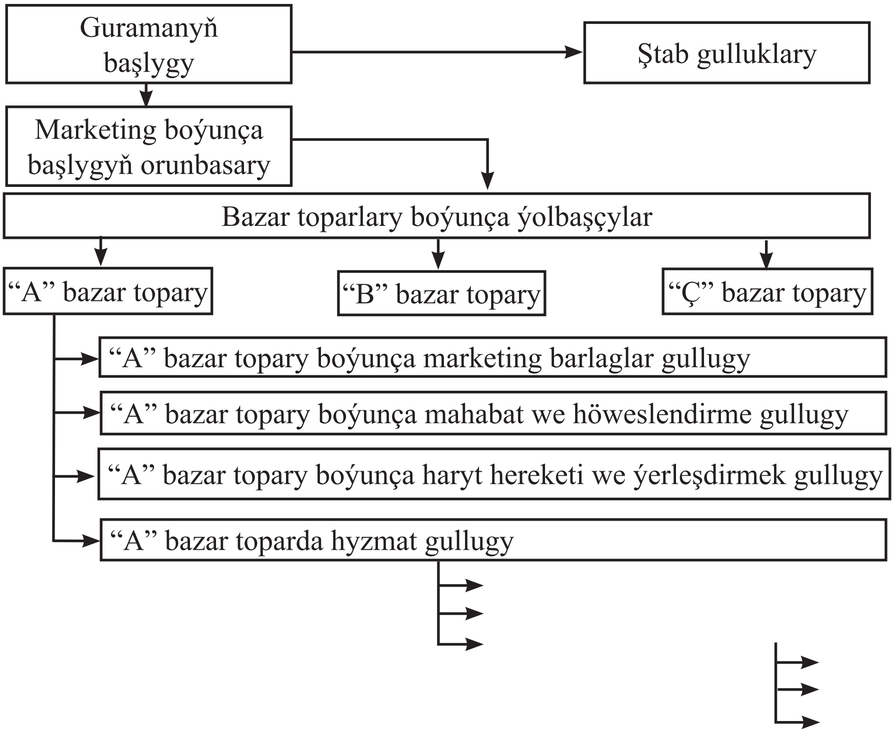
– bäsdeşlik *şertleriniň,* tehnologiýanyň we müşderileriň degişli önüme bildirýän *talabynyň* üýtgemegini *dessine duýup*, dessine-de *degişli çäre* görüp bolýar;

– bir önüm boýunça ähli *ýolbaşçylygyň bir adamynyň elinde jemlenmegi* işleri *has gowy utgaşdyrmaga* mümkinçilik döredýär. Munuň özi önümiň täze görnüşleriniň işlenip taýýarlanylmagyny ýeňilleşdirýär.

♦ Harytlar boýunça guramaçylyk düzüminiň *kemçilikleri:*

– önümiň aýry-aýry görnüşleri şol bir zeýilli *işleriň görnüşleriniň gaýtalanmagyna getirip*, sarp edilýän *çykdajylary artdyrýar*.

Bazar toparlary boýunça guramaçylyk düzümi

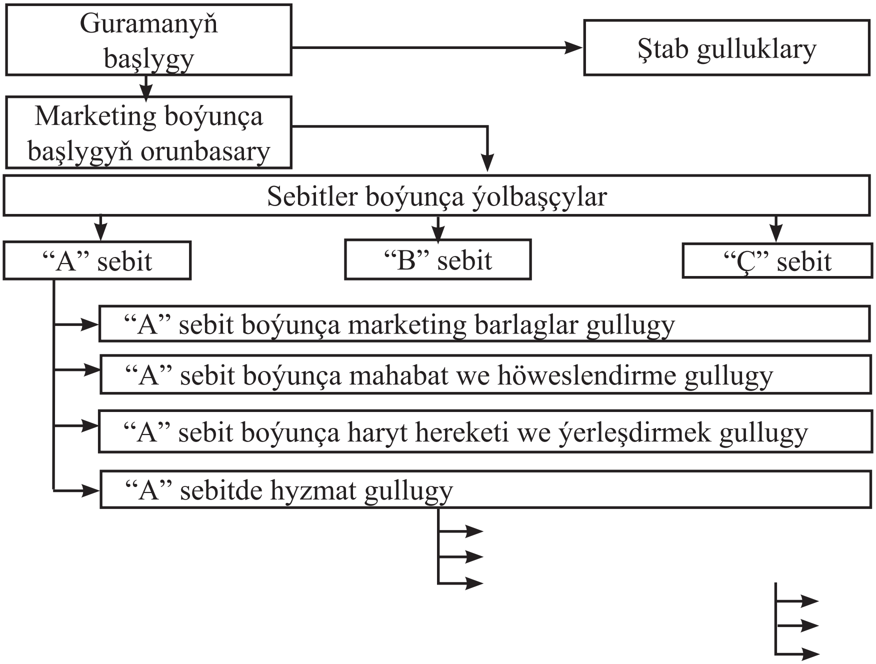


♦ *Bazar toparlary boýunça guramaçylyk düzümi* müşderileriň *birnäçe toparynyň isleglerine* gabat gelýän harytlary ýa-da hyzmatlary öndürýän guramalar tarapyndan ulanylýar.

Müşderileriň her bir toparynyň anyk kesgitlenen ýa-da özboluşly islegleri bolýar. Bu düzüm gurama üçin *has wajyp bolan müşderileriň isleg-talaplarynyň göz öňünde tutulyşyny* has netijeli amala aşyrmaklyga mümkinçilik berýär. Bu düzümiň maksady şeýle müşderileriň isleg-talaplarynyň *has doly kanagatlandyrylmagyna* gönükdirilendir.

Bu düzümiň *artykmaçlyklary* we *kemçilikleri* hem edil harytlar boýunça düzümiňki ýalydyr.

Sebitler boýunça guramaçylyk düzümi

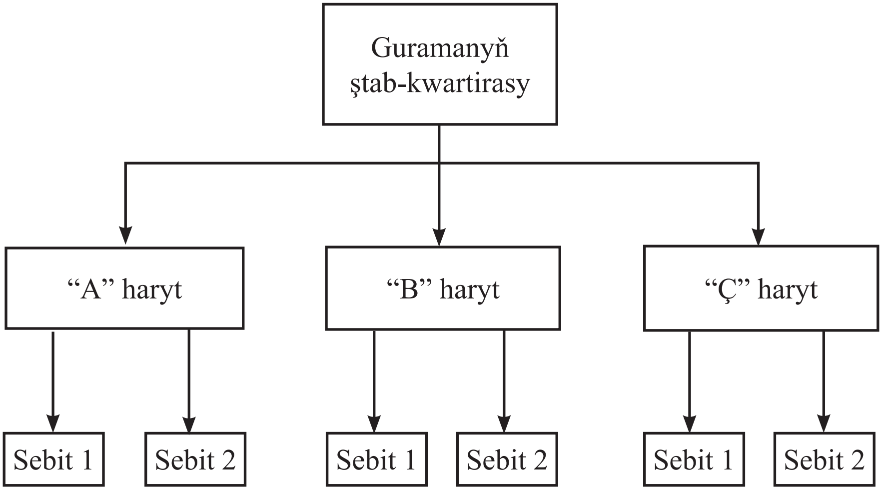


♦ Eger guramanyň işi giň geografiki zolaklary öz içine alýan bolsa, guramaçylyk düzümini *sebitler (bazarlar) boýunça* ýörelgä laýyklykda döretmek maksadalaýykdyr.

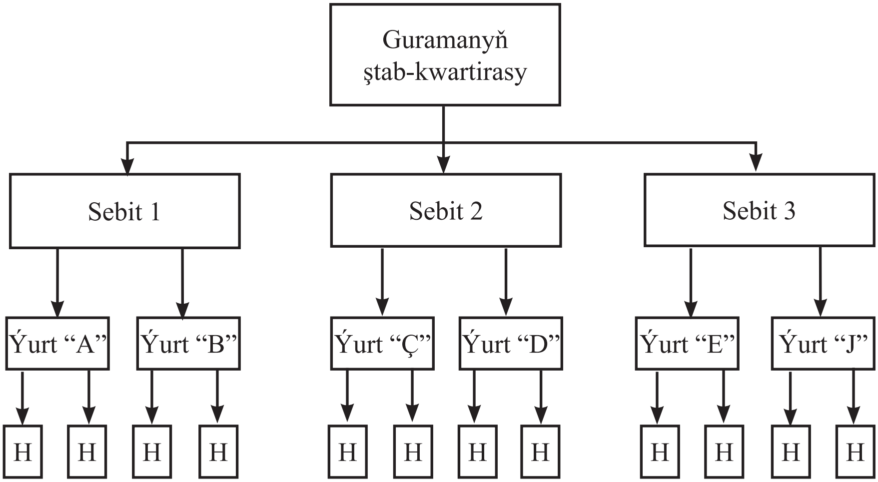
Sebitler boýunça düzüm *anyk bazar bilen baglanyşykly meseleleriň* çözgüdini ýeňilleşdirýär, *her bir bazaryň aýratynlyklaryny* göz öňünde tutmaga mümkinçilik berýär.

Sebitler boýunça guramaçylyk düzüminiň belli bir derejedäki *artykmaçlyklary* we *kemçilikleri* harytlara hem-de bazar toparlara gönükdirilen düzümleriňki bilen meňzeşdir.

Global haryt boýunça guramaçylyk düzümi



Global sebit boýunça guramaçylyk düzümi



H-Haryt

Halkara bazarlarynda hereket edýän guramalaryň guramaçylyk düzümleri

♦ *Halkara bölümlerini* göz öňünde tutýan guramalar, köplenç halatlarda, guramanyň *daşary ýurt satuwlaryny* ýurduň içindäki satuwlaryň möçberine garanyňda *has pes derejede bolan ýagdaýynda* ulanýar.

Daşary ýurt satuwlarynyň möçberi has giňelende, harytlarynyň sanawy köpelende *global düzümini* ulanmak has göwnejaý bolýar.

Has ýygy duş gelýän *global düzüminiň iki sany görnüşi* bolýar:

♦ *Global harytlar boýunça düzümiň* öndürilýän *önümleriniň* görnüşleriniň *aratapawudyň* ýerlenilýän sebitleriň aratapawudyndan *has uly ähmiýete* eýe bolan guramalar üçin laýyk gelýär. *Önümleriň* biri-birinden tapawutlylygy dürli görnüşli önümleri öndürmek üçin guramadan *dürli tehnologiýalaryň* ulanyşynyň talap edilýänligi bilen şertlendirilendir.

♦ *Global sebit boýunça düzümini bazarlar* boýunça *aratapawudyň* önümleri boýunça aratapawutdan *has uly ähmiýete* eýe bolan guramalarda ulanmak maksadalaýykdyr. Sebitler boýunça aratapawut dürli daşary ýurtly *müşderileriň dürli sebitlerde toplanýandygy* bilen şertlendirilendir.

Uýgunlaşdyrylan (organiki) guramaçylyk düzümler

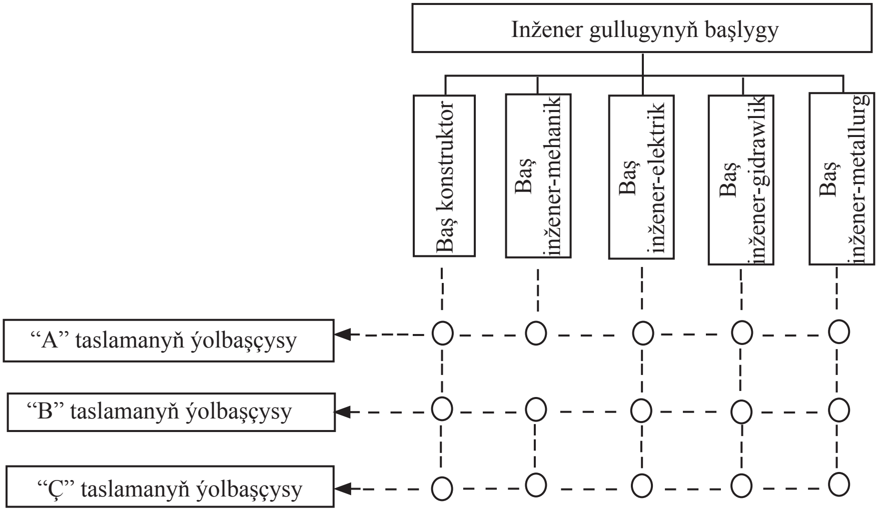
♦ *Taslama düzümi* – bu *anyk wezipäni* amala aşyrmak üçin döredilýän *wagtlaýyn* düzümdir.

Ol çylşyrymly taslamany *bellenen möhletlerde*, *ýokary hilde* we *kesgitlenen harajatlaryň* çäginden çykman ýerine ýetirmek üçin bir iş toparyna guramanyň *iň ýokary derejeli hünärmenlerini* ýygnamaga mümkinçilik berýär.

Taslama tamamlanandan soň bu iş topary ýatyrylýar we onuň agzalary täze taslama bilen meşgullanýarlar ýa-da öz bölümlerindäki hemişelik işlerine dolanyp barýarlar.

Taslama guramasynyň esasy *artykmaçlygy* onuň *ähli tagallalaryny ýeke-täk meseläni* çözmeklige gönükdirýänliginden ybaratdyr.

Matrisa boýunça guramaçylyk düzümi



Uýgunlaşdyrylan (organiki) guramaçylyk düzümleri

♦ *Matrisa düzümlerinde* topar agzalary *taslamanyň ýolbaşçysyna* we *özleriniň* hemişe işleýän *bölümleriniň ýolbaşçylaryna tabyn bolýarlar*. Taslamanyň ýolbaşçysyna *taslama ygtyýarlylyklary berilýär*. Bu ygtyýarlylyklar taslamanyň ähli bölekleriniň üstünden doly göni höküm bermekden başlap, maslahat beriji, hökmany ylalaşylmaly ygtyýarlyklaryň, ugurdaş we wezipeler ygtyýarlylyklarynyň arasynda özgerýän görnüşde duş gelip bilýär.

Funksional bölümleriň ýolbaşçylary taslamanyň ýolbaşçysyna öz ygtyýarlylyklarynyň belli bir bölegini geçirýär. Şeýle hem bölüm başlyklary wezipäniň ýerine ýetirilişine gözegçilik edýär.

Matrisa düzümiň esasy *ýetmezçiligi – bir bitewi ýolbaşçylyk ýörelgesini bozýan*, dikleýin we keseleýin berilýän ygtyýarlylyklar sebäpli döreýän *çylşyrymlylykdan* ybaratdyr. Ýüze çykyp biljek şol çylşyrymlylyklara garamazdan, onuň *artykmaçlygy – işçi güýçlerini* her bir *taslamanyň zerurlyklaryna laýyklykda paýlamakda* matrisa düzümiň *çeýeligi*.

Merkezleşdirilen we merkezden üzňeleşdirilen guramalar

♦ *Merkezleşdirilen guramalar* – bu ýokary derejeli ýolbaşçylaryň möhüm çözgütleri kabul etmek üçin zerur bolan *ygtyýarlylyklaryň aglaba bölegini saklap galan* guramalardyr.

♦ *Merkezden üzňeleşdirilen guramalar* – bu *ygtyýarlylyklaryň* tabynlykdaky *dolandyryş derejeleriniň* arasynda *paýlanyp berlen* guramalardyr.

Emma iş ýüzünde dolulygyna merkezleşdirilen we dolulygyna üzňeleşdirilen guramalar duş gelmeýär. Şeýle guramalar diňe *iň çetki nokatlar* bolup, iş ýüzünde gabat gelýän düzümleriň ähli görnüşleri şol nokatlaryň *aralygynda ýerleşendir*.

Gurama *diňe* beýleki guramalar bilen ýa-da özüniň dürli döwürlerdäki ýagdaýy bilen *deňeşdirilip*, merkezleşdirilen ýa-da merkezden üzňeleşdirilen gurama hökmünde atlandyrylyp bilner.

Guramanyň nähili derejede merkezden üzňeleşdirilendigini kesgitleýän häsiýetler

♦ *Dolandyryşyň aşaky derejelerinde kabul edilýän çözgütleriň sany* (aşaky derejedäki ýolbaşçylaryň kabul edýän çözgütleriniň sany näçe köp bolsa, merkezden üzňeleşdirilen derejeleri hem şonça köp boldugydyr).

♦ *Dolandyryşyň aşaky derejelerinde kabul edilýän çözgütleriň möhümligi* (üzňeleşdirilen guramalaryň orta we pes derejelerdäki ýolbaşçylary uly maddy çykdajylar ýa-da guramalaryň işiniň täze ugra gönükdirilmegi bilen bagly bolan çözgütleri hem kabul edip bilýärler).

♦ *Dolandyryşyň aşaky derejelerinde kabul edilýän çözgütleriň netijeleri* (üzňeleşdirilen guramalaryň orta we pes derejelerdäki ýolbaşçylary tarapyndan kabul edilýän çözgütler birnäçe iş ugruny öz içine alyp biler).

♦ *Tabynlykdaky işgärleriň işine gözegçiligiň derejesi* (merkezden has güýçli üzňeleşdirilen guramalarda ýokary derejelerdäki ýolbaşçylar özleriniň tabynlygyndaky ýolbaşçylaryň gündelik kabul edýän çözgütlerini seýrek barlaýarlar. Tabynlykdaky ýolbaşçylaryň işine baha berme gazanylan netijäniň jeminiň esasynda amala aşyrylýar).

Merkezleşdirmäniň artykmaçlyklary:

♦ ýöriteleşdirilen özbaşdak *işleriň gözegçiligini* we *utgaşdyrylyşyny gowulandyrýar*, tejribesi az ýolbaşçylaryň *ýalňyş çözgütleriniň sanyny* we *göwrümini azaldýar;*

♦ guramanyň käbir bölümleriniň beýleki bölümleriň ýa-da tutuş guramanyň hasabyna (zeper ýetirip) ösýän ýagdaýlarynyň *öňüni almaklyga mümkinçilik berýär;*

♦ *merkezi dolandyryş edarasynyň işgärleriniň* tejribesiniň we biliminiň *has tygşytly* we ýeňil *ulanylmagyna* mümkinçilik berýär.

Merkezden üzňeleşdirmäniň artykmaçlyklary:

♦ ýüze çykýan *kynçylyklara has ýakyn duran* we şeýle kynçylyklary *içgin bilýän ýolbaşçylara* çözgüt kabul etmeklige *hukuk* berilýär;

♦ täze *pikirleri höweslendirýär*, orta we pes derejelerdäki ýolbaşçylaryň *höweslendirilmesini güýçlendirýär;*

♦ *ýaş ýolbaşçylara* ilkinji basgançaklardan wajyp meseleleri çözmeklige mümkinçilik döretmek arkaly özlerini *has ýokary wezipelere taýýarlamaklyga* ýardam berýär.

Daşky gurşawda *üýtgeşmeler haýal geçip*, guramanyň *özi hem kiçi* bolsa, onda şeýle gurama üçin dolandyryşyň *merkezleşdirilen düzümini* ulanmaklyk *has amatlydyr.*

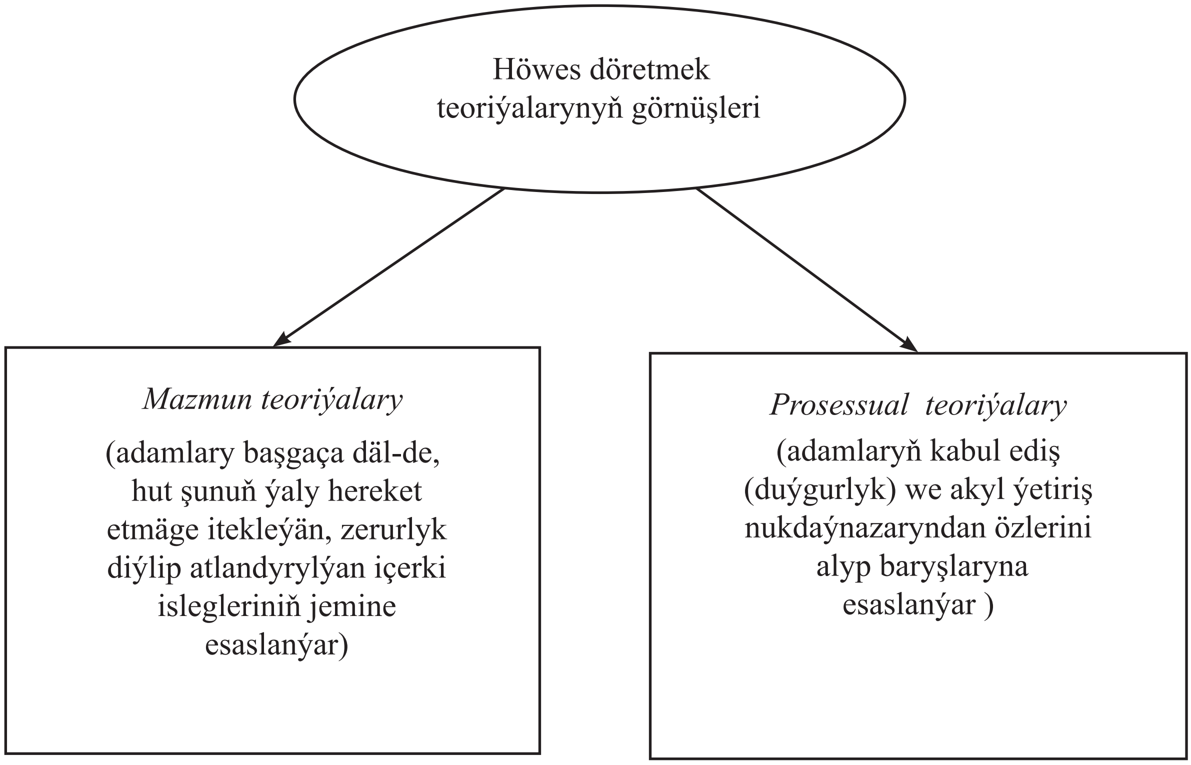
Merkezden üzňeleşdirilen düzümi, adatça, guramanyň töweregini *ýokary depginlerde ösýän* bazarlar, bäsdeşler gurşap alan ýagdaýynda, *sanawy giňeldilen* dürli *önümler* bolanda, *tehnologiýalar tiz-tizden üýtgände*, şeýle hem guramanyň *göwrümini giňeldilip*, ol *has çylşyrymlaşan ýagdaýynda* ulanmaklyk maksadalaýykdyr.

Ähli ýagdaýlar üçin amatly bolan ýeke-täk guramaçylyk düzümi bolmaýar. Dolandyryşyň ähli tapgyrynda bolşy ýaly, guramany meýilnamalaşdyrmakda hem *hut şol wagtky ýagdaýy üçin juda gabat gelýän usul* bolýar. Ol ýa-da beýleki *guramaçylyk düzüminiň* belli bir derejedäki *netijeliligi* dürli görnüşdäki *içerki* we *daşarky ýagdaýlar* bilen *kesgitlenilýär.*

Tema: *Höwes döretmek*

1. Höwes döretmek, talap we sylag.
2. Höwes döretmegiň mazmun teoriýalary.
3. Höwes döretmegiň prosessual teoriýalary.

♦ *Höwes döretmek* – munuň özi özüňi we beýlekileri şahsy maksatlara ýa-da guramanyň maksatlaryna ýetmek üçin *işe höweslendirmekdir*.


Höwes döretmek teoriýalarynyň görnüşleri
Mazmun teoriýalary
(adamlary başgaça däl-de, hut şunuň ýaly hereket etmäge itekleýän, zerurlyk diýlip atlandyrylýan içerki islegleriniň jemine esaslanýar)
Prosessual teoriýalary
(adamlaryň kabul ediş (duýgurlyk) we akyl ýetiriş nukdaýnazaryndan özlerini alyp baryşlaryna esaslanýar)

Talap

Mazmuny we prosessual teoriýalarynyň manysyna düşünmek üçin, ilki bilen, *“talap”* atly esaslandyryjy aňlatmanyň manysyna göz ýetirilmelidir.

Haçan-da haýsydyr bir fiziologik ýa-da psihologik *ýetmezçilik* duýlanynda adamda *talap* döreýär. Şeýle talaplar *birinji* we *ikinji* derejeli talaplara bölünýärler.

♦ *Birinji derejeli talaplar* öz tebigaty boýunça *fiziologik,* adat boýunça *dogabitdi zerurlykdyr* (iýmite, suwa bolan zerurlyk, dem almaga, ukyňy almaga we ş.m. bolan talap).

♦ *Ikinji derejeli talaplar* öz tebigaty boýunça *psihologik* görnüşde bolýarlar (üstünlik gazanmaklyga, hormata, häkimlik sürmäge bolan talap, kimdir birine ýa-da haýsydyr bir topara degişli bolmaklyga talap).

♦ *Birinji derejeli talaplar* genetiki taýdan *(nesil boýunça) geçýän* bolsalar, *ikinji derejelilere tejribäniň* üsti bilen *aň ýetirilýär*. Adamlarda toplanan tejribe dürli görnüşde bolýanlygy sebäpli *ikinji derejeli talaplar* birinji derejeli talaplara garanyňda *has köp tapawutlanýarlar*.

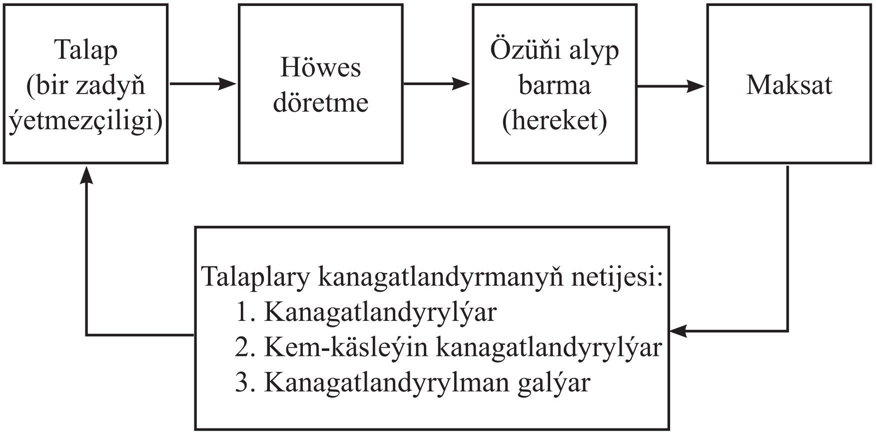
Talaplar sebäpli özüňi alyp barma

Adamda *talap dörände* onda maksada *okgunlylyk höwesi* oýanýar. Bu *höwes* haýsydyr bir zadyň *ýetmezçiliginiň duýgusydyr* we ol *anyk ugra gönükdirilendir*. Ol talabyň özüňi alyp baryşda ýüze çykmasydyr we ähli ünsüň maksada ýetmek üçin bir ýere jemlenmesidir.

Bu manydaky *maksat* – bu talabyň *kanagatlandyrylmasynyň serişdesi* hökmünde düşünilýän zatdyr. Haçan-da adam bu *maksadyna ýetende* onuň talaby *kanagatlandyrylýar, kem-käsleýin kanagatlandyrylýar* ýa-da *kanagatlandyrylman galýar*.

Maksada ýetilende gazanylýan *kanagatlanmanyň derejesi* adamynyň şu zeýilli ýagdaýlarda *geljekde özüni alyp barşyna täsirini ýetirýär*. Umuman alanyňda, adamlar *kanagatlanma duýgusy bilen bagly bolan hereketlerini* geljekde hem *gaýtalamaga ymtylýarlar*, ýeterlik derejede bolmadyk kanagatlanma duýgusy bilen bagly bolan hereketleri gaýtalamakdan bolsa gaça durýarlar. Bu ýagdaý *"netije kanuny"* ady bilen bellidir.

Talaplar sebäpli özüňi alyp barmagyň ýönekeý modeli



Sylag

Adamlarda *netijeli işe* höwes döretmek üçin *sylag* ulanylýar. *"Sylag"* sözüniň *manysy giň* bolup, diňe *pul* ýa-da *lezzet* bilen *çäklenmeýär*.

♦ *Sylag* – adamynyň *özi üçin gymmatly hasaplaýan* ähli zatlarydyr.

Ýöne adamlaryň *gymmatlyk baradaky düşünjeleri dürli-dürlüdir*, şoňa görä-de sylaga baha berşi hem, onuň deňeşdirerlik gymmaty hem dürli-dürli bolýar.

Sylagyň *iki görnüşi* bolýar: *içerki* we *daşarky* sylaglar.

♦ *Sylagyň içerki görnüşi işiň özünden döreýär* (netije gazanmak duýgusy, ýerine ýetirilen işiň mazmuny we ähmiýeti, özüňe hormat goýmak, dostluk, özara söhbetdeşlik). Sylagyň içerki görnüşini *üpjün etmekligiň* iň ýönekeý usuly *degişli iş şertlerini döretmekden* ybaratdyr.

♦ *Daşarky sylag* – bu sylagyň, köplenç halatlarda, “sylag” sözüni eşiden dessine akylyňa gelýän *ilkinji aňlatmalardan ybarat* bolan görnüşidir. *Daşarky sylag* işiň özünden emele gelmeýär, ol *gurama tarapyndan hödürlenilýär* (zähmet haky, wezipe derejesiniň beýgeldilmegi, gulluk derejesiniň we abraýyň nyşanlary, öwgüler we ykrar edilmeler, goşmaça tölegler).

Höwes döretmegiň mazmun teoriýalary: *A.Maslounyň teoriýasy*

A.Maslou boýunça talaplaryň derejeleri:

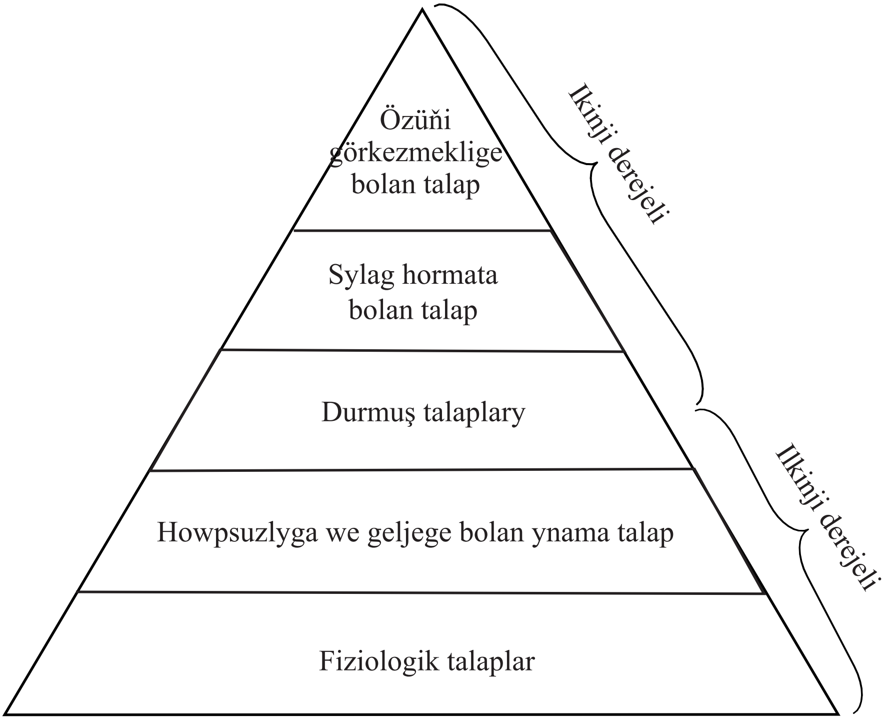
1. Fiziologik talaplar ýaşaýşy dowam etdirmeklik üçin zerurdyr. Olaryň hataryna iýmite, suwa bolan zerurlyk, ýaşaýyş jaýyna, dynç almaklyga we ş.m. bolan zerurlyklar degişlidir.

2. Howpsuzlyga we geljege bolan ynama talap daşky gurşawdan abanýan fiziki we psihologik howplara garşy goraga we fiziologik talaplaryň geljekde hem kanagatlandyrylmasynyň kepilligine bolan talaby özünde jemleýär.

3. Durmuş talaplary (käwagt *gatnaşmak talaby* diýlip atlandyrylýan) – bu düşünje haýsydyr bir zada ýa-da kimdir birine goşulmaklygy, beýlekileriň seni kabul etmesini aňladýan, özara durmuş gatnaşyklarynyň, baglylygyň we goltgy-hemaýatyň duýgusydyr.

4. Sylag-hormata bolan talap öz-özüňi sylamaklyga, şahsy derejäňe we iş başarnygyňa töwerekdäkileriň hormat goýmasyna, ykrar edilmäge bolan islegi hem öz içine alýar.

5. Özüňi görkezmeklige bolan talap – özüňde bar bolan ähli mümkinçilikleri amala aşyrmaklyga we şahsyýet hökmünde ösmeklige bolan talap.



Höwes döretmegiň mazmun teoriýalary: *D. MakKlellandyň talaplar teoriýasy*

Dewid MakKlellandyň teoriýasynda esasy *üns ýokary derejädäki talaplara berilýär.* Bu teoriýa görä, adamlara *üç sany talap* mahsusdyr: *häkimlik, üstünlik* we *degişli bolmaklyk*.

♦ *Häkimlige bolan talap* beýleki *adamlara täsiriňi ýetirmek*, öz täsiriňi artdyrmak islegi bilen ýüze çykýar. *Maslounyň* basgançakly düzüminiň çäklerinde häkimlige bolan talap *sylag-hormata* we *özüňi görkezmeklige* bolan talaplaryň *aralygynda ýerleşýär*.

Häkimlik isleýän adamlar, köplenç halatlarda, özlerini *açyk göwünli*, *gujurly*, *gapma-garşy durmakdan çekinmeýän* we özleriniň ilkibaşdaky *pikirlerini goramaga ymtylýan* adamlar hökmünde görkezýärler. Köplenç ýagdaýlarda, olar *dile çeper* bolup, beýlekileriň *özüne has köp üns bermegini* talap edýärler.

♦ *Üstünlige bolan talap* bu adamynyň üstünliginiň yglan edilmegi bilen däl-de, eýsem onuň üstünlikli tamamlanan *işiniň gidişi bilen kanagatlandyrylýar*. Bu talap hem *sylag-hormata* we *özüňi görkezmeklige* bolan talaplaryň *aralagynda ýerleşýär*.

Üstünlige güýçli talaby bar bolan adamlar *aram ölçegde töwekgelçilik* edip, meseläniň çözgüdini gözlemekde *jogapkärçiligi öz üstlerine almaklygy* halaýarlar we öz gazanan netijeleriniň *anyk sylaglanylmagyny isleýärler*.

Üstünlige talaby bar bolan adamlary *höweslendirmek* üçin, olaryň öňünde *töwekgelçilik* ýa-da *şowsuzlyga uçramak mümkinçiligi aram derejede bolan wezipeleri* goýmaly, berlen tabşyrygyň çözgüdini tapmak üçin *ýeterlik derejedäki ygtyýarlyklar bilen üpjün etmeli*, gazanylan netijelere laýyklykda, *yzygider* we *anyk höweslendirip durmaly.*

♦ *Degişli bolmaklyga talap durmuş talaplary* bilen *meňzeşdir*.

Şeýle adamlar töwereginde *tanyş-bilişleriniň bolmagyny*, *dostluk gatnaşyklarynyň* ýola goýulmagyny, *beýlekilere hemaýat bermekligi* halaýarlar. Degişli bolmaklyga talaby ösen adamlar *özara gatnaşyklary çäklendirmeýän*, töwerekdäkiler bilen *söhbetdeşlige mümkinçilik* döredýän işe gümra bolýarlar.

Höwes döretmegiň mazmun teoriýalary:
F. Gersbergiň iki faktorly teoriýasy

Talaba esaslanýan höweslendirmäniň bu görnüşi *ähli ýagdaýlary* (faktorlary) *iki topara* bölýär: *“arassaçylyk faktory”* we *“höweslendiriji faktorlar”*.

♦ *Arassaçylyk faktory* işiň amala aşyrylýan ýerindäki *daşky gurşaw* bilen, *höweslendiriji faktorlar* bolsa *işiň häsiýeti* bilen *baglydyrlar*.

Bu teoriýa laýyklykda, *arassaçylyk faktorynyň ýoklugy* ýa-da *onuň ýeterlik derejede bolmazlygy* adamda öz işinden *kanagatsyzlyk duýgusyny döredýär*. *Emma* ol faktorlar *ýeterlik derejede bolaýan ýagdaýynda* hem adamyny öz işinden *kanagatlandyryp* ýa-da ony haýsydyr bir zada *höweslendirip bolmaýar*.

Arassaçylyk faktorlary (iş şertleri, tölegiň möçberi, şahslaryň arasyndaky gatnaşyklar we başlyk tarapyndan amala aşyrylýan gözegçiligiň häsiýeti) bary-ýogy *işden kanagatsyzlanmak duýgusynyň güýjemeginiň öňüni alýar.*

Arassaçylyk faktorlary *fiziologik talaplara* hem-de *howpsuzlyk we geljege bolan ynam talaplaryna gabat gelýär*.

♦ *Höweslendiriji faktorlar* işiň häsiýeti bilen baglydyr.

Höweslendirmäni gazanmak üçin höweslendiriji faktorlaryň täsir etmegini üpjün etmelidir – *üstünlik duýgusy*, *wezipe derejesini ýokarlandyrmak*, *töwerekdäkileriň ykrar etmesi*, *jogapkärçilik, mümkinçilikleriniň ösüşi*.

Höweslendirmäni ähtimal işi hökmünde kabul etmek gerek. *Şol bir ýagdaý* bir işgärde işden *kanagatlanma duýgusyny*, beýleki bir işgärde bolsa, tersine, *kanagatsyzlanma duýgusyny* döredip biler.

Höweslendiriji faktorlary A.Maslounyň ýokary derejeli talaplary bilen *deňeşdirip* bolar.

Ýöne bu iki teoriýa *bir meselede* biri-birinden juda *üzňeleşýärler. A.Maslou arassaçylyk faktorlaryna* özüňi alyp barmagyň haýsydyr bir ýa-da başga tüýsli ugruny döredýän *sebäp hökmünde garaýar*. *F.Gersberg* bolsa, onuň tersine, işgär bu ýagdaýa diňe arassaçylyk faktoryny *mynasyp derejede däl* ýa-da *adalatsyz* saýan *ýagdaýynda üns berýär* diýip hasaplaýar.

Höwes döretmegiň prosessual teoriýalary: *Garaşmak (umyt) teoriýasy*

♦ *Garaşmaklyk* – munuň özi *anyk wakalaryň ähtimallygyna baha bermedir*. Zähmete höweslendirmäniň seljermesinde garaşmak teoriýasy *üç sany özara baglanyşygyň* wajyplygyny nygtaýar:

zähmetiň sarp edilmesi – netije;

netije – sylag;

barabarlyk derejesi (sylagdan kanagatlanma).

♦ *Zähmetiň sarp edilmesi boýunça netije garaşmaklyk (Z-N)* – munuň özi *sarp edilen zähmet* bilen *gazanylan netijäniň* arasyndaky *deňeşdirmedir*. Bu teoriýa laýyklykda, eger adamlar sarp edilen *zähmet* bilen gazanylan *netijäniň arasynda gönüden-göni baglanyşygyň ýokdugyny* duýsalar, onda *höweslendirme* hem *gowşar*.

Bu arabaglanyşygyň bolmazlygyna işgäriň özüne baha bermesindäki ýalňyşlyk, nädogry taýýarlyk ýa-da bilimiň ters berlenligi ýa-da öňde goýlan wezipäni berjaý etmek üçin işgäre ýeterlik derejede ygtyýarlylyklaryň berilmänligi sebäp bolup biler.

♦ *Gazanylan netije boýunça sylag garaşmaklyk (N-S)* – bu *gazanylan netijäniň derejesine* laýyklykda *kesgitli* töleg hakyna ýa-da *sylaga garaşmaklykdyr*. Eger adam gazanylan

netije bilen islenilýän töleg hakynyň ýa-da *sylagyň arasyndaky berk arabaglanyşygy duýmasa*, onda zähmet işjeňligine bolan *höweslendirme* hem *gowşar.*

♦ *Barabarlyk derejesi (sylagyň ýa-da tölegiň gymmaty)* – bu belli bir sylagy almaklygyň netijesinde *döreýän kanagatlanma* ýa-da *nägilelik derejesidir*. Eger bu dereje pes bolsa, ýagny alynýan *sylagyň gymmaty adam üçin pes bolsa*, onda bu ýagdaýda hem zähmet işjeňligine bolan *höweslendirme gowşar*.

Höweslendirmäni kesgitlemek üçin örän wajyp bolan şu *üç ýagdaýyň haýsydyr biriniň ähmiýeti kiçelse*, *höweslendirme* hem, *zähmetiň netijeliligi* hem *gowşak bolar*. Bu ýagdaýlaryň özara gatnaşygyny görkezilen kesgitleme bilen görkezmek bolar.

Garaşma (umyt) teoriýasynyň modeli

Tagallalar islenilýän netijeleri berer diýip garaşmak (Z – N)	X	Netijeler islenilýän sylagy berer diýip garaşmak (N – S)	X	Sylagyň gymmaty	=	Höwes döretme

Höwes döretmegiň prosessual teoriýalary: *Adalatlylyk teoriýasy*

Adalatlylyk teoriýasy hakykat hökmünde adamlaryň *öz sarp eden tagallalary üçin alýan sylagyna* özüçe baha berýändigini we soňra edil şonuň ýaly işi ýerine ýetiren *kärdeşleriniň alan sylagy bilen deňeşdirip* görýändigini kabul edýär.

Eger bu deňeşdirme *deňagramsyzlygy* we *adalatsyzlygy görkezse*, ýagny ol adam hut şunuň ýaly iş üçin öz kärdeşi has köp sylag alýar diýip hasaplasa, onda ol adamda *ruhy dartgynlylyk dörär*. Netijede, ol adamyny höweslendirmek, onuň dartgynlygyny aýyrmak we adalaty dikeltmek üçin deňsizligi düzetmek zerur bolar.

Adamlar deňagramlylygy ýa-da adalatlylyk duýgusyny dikeltmek üçin *sarp edilýän tagallanyň* ýa-da *alynýan sylagynyň derejesini üýtgetmäge* synanyşyp bilerler.

Adamlar zähmet haky özlerine doly tölenmeýändir diýip hasaplanlarynda, adatça, *pes derejede işläp başlaýarlar*. Ýöne olar has köp, bolmalysyndan artyk hak alýandyryn öýtselerem, *özlerini alyp baryşlaryny üýtgetmeklige* seýrek ýykgyn edýärler.

Tema: *Gözegçilik*

1. Gözegçilik we onuň görnüşleri.
2. Gözegçilik işiniň tapgyrlary.
3. Netijeli gözegçiligiň häsiýetleri.

♦ *Gözegçilik* – bu guramanyň öz *maksatlaryna ýetmegini üpjün edýän hereketdir.*

♦ *Gözegçilik* – bu guramanyň ýolbaşçylarynyň öz çykaran *çözgütleriniň dogrulygyny* we olara *düzediş girizmekligiň zerurlygyny anyklamana* kömek berýän işdir.

♦ *Gözegçilik* – bu işgärleri *kesgitlenen çäklerde saklamaklyga* mümkinçilik döredýän işdir.

Gözegçilik wezipesiniň häsiýetleri:

♦ göz öňünde tutulan *meýilleri amala aşyrmaga päsgel berýän näbelliligi aradan aýyrmak;*

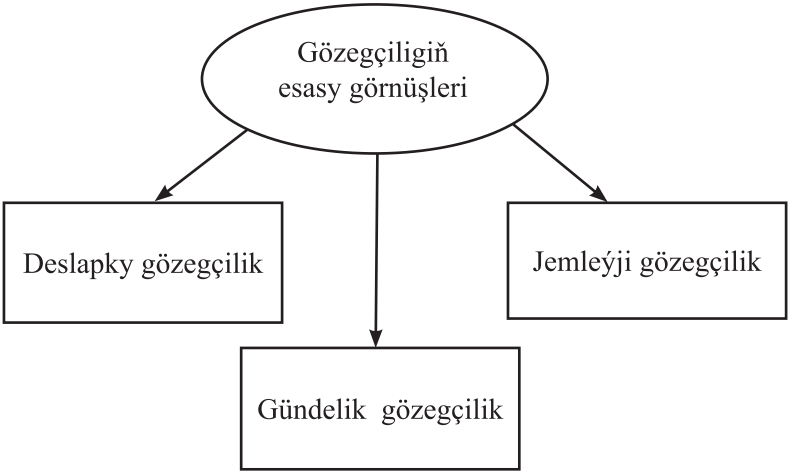
♦ *kynçylykly ýagdaýlaryň* döremeginiň *öňüni almak;*

♦ *üstünligi goldamak;*

♦ *gözegçilik giňişligi* (ýagny gözegçilik hemme zady öz içine alýan, dürli derejelerdäki ýolbaşçylaryň wezipe borçlarynyň aýrylmaz bölegine öwrülmelidir).

Gözegçilik dolandyryş işiniň *iň bir wajyp*, *düýpli* bölegidir. *Meýillnamalaşdyrmany* hem, guramanyň *düzümini* hem, *höweslendirmäni* hem *gözegçilikden* aýrybaşga ýagdaýda göz öňüne getirip bolmaz.

Gözegçiligiň esasy görnüşleri



Deslapky gözegçilik

♦ *Deslapky gözegçilik,* adyndan belli bolşy ýaly, *işlere girişilmezden öň* amala aşyrylýar. *Kesgitli düzgünleriň*, *iş tertibiniň* we *özüňi alyp baryş ugrunyň* belli edilmegi deslapky gözegçiligiň *esasy serişdeleri* bolup durýar.

Deslapky gözegçilik *üç sany esasy ulgamda* ulanylýar:

♦ *Adam resurslarynyň ulgamy* (wezipe borçlaryny ýerine ýetirmek, işe has taýýarlykly we ýokary hünärli adamlary saýlap almak üçin zerur bolan işewürlik we hünär biliminiň, şeýle hem tejribäniň düýpli seljerilmesi). Dalaşgärleriň biliminiň ýa-da degişli ulgamdaky iş tejribesiniň rugsat edilen iň pes derejesi kesgitlenilip, işe durmaga arza berenleriň tabşyran hödürnamalary we resminamalary barlanylýar. Işçi güýçleriň deslapky gözegçiligi olar işe kabul edileninden soň hem okuwyň ýa-da tejribe işiniň barşynda dowam etdirilýär.

♦ *Maddy serişdeleriň ulgamy* (hiliň rugsat edilen iň pes derejesiniň standartlaryny kesgitlemek we gelip gowuşýan maddy serişdeleriň şu talaba laýyk gelşini barlamak, üpjün edijileri saýlap almak we maddy serişdeleriň ýeterlik derejedäki ätiýaçlygyny üpjün etmek).

♦ *Maliýe serişdeleriň ulgamy* (býujeti (maliýe meýilnamasy) harç etmäniň aňrybaş möçberini kesgitläp, bölüme ýa-da gurama öz serişdelerini soňuna çenli harçlamaga ygtyýar bermeýär).

Gündelik gözegçilik

♦ *Gündelik gözegçilik*, adyndan belli bolşy ýaly, *geçirilýän işleriň barşynda gönüden-göni amala aşyrylýar*.

Bu gözegçilik tabynlykdaky işgärleriň üstünden amala aşyrylyp, ony amala aşyrmaklyk hukugy gönüden-göni ýolbaşça degişlidir. Tabynlykdaky işgärleriň işini yzygiderli barlamak, ýüze çykan *kynçylyklary ýeňip geçmek* we *işi kämilleşdirmek boýunça teklipleri* ara alyp maslahatlaşmak *öňde goýlan meýilnamalardan* we görkezmelerden *gyra sowulmagyň öňüni almaklyga* ýardam berýär.

Gündelik gözegçilik işiň ýerine ýetirilişi bilen bir wagtda diýen ýaly amala aşyrylmaýar. Has takygy, ol *ýerine ýetirilen işden soňky alnan netijäniň ölçegine esaslanýar*. Gündelik we jemleýji gözegçiligi amala aşyrmak üçin *jogap gatnaşygy* (özara baglanyşyk), ýagny *alnan netijeler baradaky maglumatlar* zerurdyr.

Jemleýji gözegçilik

♦ Gözegçilik edilýän *iş tamamlanandan soň* ýa-da *belli bir möhlet geçenden soň* alnan *hakyky netijeler garaşylýany bilen deňeşdirilip* görülýär.

♦ Gözegçiligiň bu görnüşiniň *iki sany wajyp wezipesi* bardyr.

Birinji wezipe, eger şeýle işi geljekde hem geçirmeklik göz öňünde tutulýan bolsa, ýolbaşçylara *meýilnamalaşdyrmak üçin zerur bolan maglumaty bermekden* ybaratdyr.

Ikinji wezipe, höweslendirmä ýardam bermekden, ýagny *höweslendiriji sylaglary* gazanylan *netije bilen baglanyşdyrýar*.

Gözegçilik işiniň tapgyrlary

Standartlary we ölçegleri kesgitlemek
netijelilik görkezijilerini işläp düzmek

↓

Ýetilen netijeleri bellenilen standartlar bilen deňeşdirmek
aratapawudyň ýol berilýän ölçeglerini kesgitlemek;
aradan aýyrmak ýörelgesini ulanmak; netijeleri ölçemek;
maglumatlary toplamak we gowşurmak;
gazanylan netijeler baradaky maglumatlara baha bermek

↓

Zerur bolan düzediş hereketlerini kabul etmek
çäre görmegiň zerurlygy ýok;
aratapawudyny aradan aýyrmak;
standartlary täzeden gözden geçirmek

Standartlary we ölçegleri kesgitlemek

♦ *Standartlar* – bu ösüşini ölçege salyp bolýan *anyk maksatlardyr*. Bu maksatlar *meýilnamalaşdyryş işiniň netijesinde kesgitlenilýär*. Gözegçilik üçin ulanylýan ähli standartlar guramanyň köpsanly *maksatlaryndan* we *strategiýalaryndan seçilip alynmalydyr*.

Gözegçilik üçin standart hökmünde ulanylýan *maksatlaryň iki sany wajyp aýratynlygy* bardyr:

♦ işiň ýerine ýetirilmesi üçin *wagt çäklendirmesiniň* barlygy;

♦ işiň ýerine ýetiriliş derejesine baha bermek üçin ulanylýan *anyk ölçegiň* barlygy.

Şu aýratynlyklar *ýerine ýetirilen işi meýilnamalaşdyrylan iş* bilen *deňeşdirmäge* mümkinçilik berýär.

Ýetilen netijeleri bellenilen standartlar bilen deňeşdirmek

Bu tapgyrda aşakdaky işler amala aşyrylýar.

♦ *Aratapawudyň ýol berilýän ölçegini kesgitlemek we aradan aýyrmak ýörelgesi*.

Gözegçilik ulgamynyň kämil *standartynyň häsiýetli aýratynlyklarynyň biri* esasy ugurdan hakyky bolup biläýjek *aratapawudyň ýol berilmesiniň barlygydyr*. Ýokary derejeli ýolbaşçylar ýetilen netijeleriň garaşylýan netijelerden aratapawudynyň ýol bererlik ölçegleriniň *howp salmajak çäklerini kesgitleýärler*.

Aratapawudyň ýol bererlik ölçeginiň kesgitlenmesi *örän wajyp meseledir*. Eger bu ölçeg *has uly bolsa,* ýüze çykýan kynçylyklarlar hem *howsala döredýän möçberlere* eýe bolup biler.

Ol ölçeg *has kiçi bolan ýagdaýynda* iň bir kiçijik aratapawuda hem seslenme *ýol berilmesiz* (tozduryjy) we juda köp wagty talap edýän *hadysadyr*.

♦ *Netijeleri ölçemek* gözegçiligiň iň bir *çylşyrymly* we *gymmat* düşýän bölegidir. Bu ýerde *ölçeg birligini* standarta laýyklykda *saýlap almak* zerurdyr. Ölçemegiň *tizligini*, *ýygylygyny* we *takyklygyny* gözegçilik edilýän *iş bilen utgaşdyrmak* hem örän *möhümdir.* Ölçeme tapgyry *standartdan aratapawudyň möçberini* we onuň *sebäplerini* anyk *görkezmelidir.*

♦ *Maglumatlaryň toplanylmagy we gowşurylmagy*. Bellenilen *standartlary* we ýetilen *netijeleri* degişli *işgärleriň dykgatyna* ýetirmelidir. Maglumatlar *takyk* bolup, *öz wagtynda* gelip gowuşmalydyr we zerur bolan çözgütleri hem-de hereketleri kabul etmek üçin jogapkär işgärler tarapyndan *peýdalanylmalydyr.*

♦ *Gazanylan netijeler baradaky maglumatlara baha berme*. Maglumatyň *wajyplygyny* kesgitlemeli. *Wajyp maglumat* derňelýän *ýagdaýy bolşy ýaly şekillendirýän* we çözgütleri kabul etmek üçin *zerur* bolan *maglumatdyr.*

Zerur bolan düzediş hereketleri kabul etmek

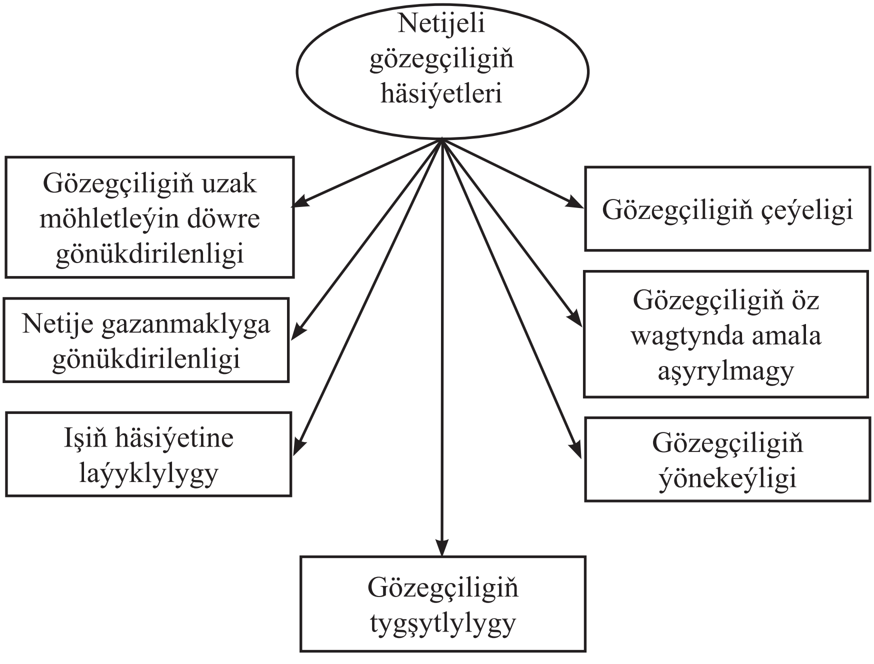
Bu tapgyrda özüňi alyp baryş ugurlarynyň üçüsinden biri saýlanyp alynýar:

♦ *Çäre görmegiň zerurlygy ýok* (hakyky netijeler standartlar bilen deňeşdirilýär we *maksatlara ýetilýän bolsa*, haýsydyr bir *çäre görmekligiň zerurlygy ýokdur*. Bu ýagdaýda gözegçiligiň gaýtalanylyşyny saklap, netijeleri ölçemekligi dowam etdirmek zerurdyr);

♦ *Aratapawudy aradan aýyrmak* (düzediş girizmeler *aratapawudyň sebäbini* aradan aýyrmalydyr. Şeýle düzedişler gurama goşmaça kynçylyk döretmezden amala aşyrylmaly);

♦ *Standartlary täzeden gözden geçirmek* (standartlardan *aratapawudynyň ählisini aradan aýyrmak gerek däldir*. Käbir ýagdaýda *standartlaryň özi durmuş hakykatyndan üzňe ýagdaýda bolup biler*. Standartlaryň derejesini *peseltmek* ýa-da olary *ýokarlandyrmak* mümkinçiligine *seredilmeli.* Standartlara täzeden seretmeklik *gözegçiligiň* ýa-da *meýilnamalaşdyryşyň* amala aşyrylýan döwründäki ýüze çykýan *kynçylyklaryň alamaty* bolup biler.

Netijeli gözegçiligiň häsiýetleri



♦ *Gözegçiligiň uzak möhletleýin döwre gönükdirilenligi.* Netijeli gözegçilik guramanyň *umumy maksatlaryny beýan etmelidir* we olary goldamalydyr. Uzak möhletleýin ähmiýete eýe bolmadyk ulgamlarda işleriň barşyny juda ýygy ölçemek zerur däldir. Emma *uzak möhletleýin ähmiýete eýe bolan ulgamlarda* işleriň amala aşyrylyşyny ölçemek kyn bolaýan ýagdaýynda hem, hökmany suratda *netijeli gözegçiligi ýola goýmalydyr*.

♦ *Netije gazanmaklyga gönükdirilenligi. Gözegçiligiň* ahyrky *maksady* maglumat toplamak, standartlary kesgitlemek ýa-da meseleleri (maksada ýetmekligiň serişdelerini) ýüze çykarmak däl-de, eýsem *guramanyň öňünde durýan wezipeleri çözmekdir*.

♦ *Işiň häsiýetine laýyklylygy*. *Gözegçilik* dogruçyl ölçeme geçirmelidir we hakykatdan hem, *wajyp bolan zatlara baha bermelidir*, ýagny örän *ähmiýetli maglumatlary toplamalydyr.*

♦ *Gözegçiligiň çeýeligi.* Edil meýilnamalar ýaly, *gözegçilik* hem çeýe bolmalydyr we *bolup geçýän özgermelere uýgunlaşmalydyr*.

♦ *Gözegçiligiň öz wagtynda amala aşyrylmagy.* Gözegçiligiň öz wagtynda amala aşyrylmagy onuň geçirilişiniň tizliginde ýa-da ýygylygynda däl-de, eýsem *ölçeme geçirilişiniň arasyndaky wagt arakesmesi* bilen ýüze çykýar. Bu arakesme esasy *meýilnamanyň wagt çäklendirmesi, üýtgemeleriň tizligi* we ölçeme geçirilişi üçin *sarp edilýän harajatlar* bilen *kesgitlenilýär.*

♦ *Gözegçiligiň ýönekeýligi.* Iň *netijeli gözegçilik* – munuň özi, meýilnamalaşdyrylan maksatlaryň nukdaýnazaryndan, *iň ýönekeý gözegçilikdir*. Öte *çylşyrymlylyk bulaşyklyga eltýär*. Gözegçilik bu ulgam bilen *iş salyşýan* we *ony amala aşyrýan adamlaryň talaplaryna* we *mümkinçiliklerine laýyk gelmelidir*.

Gözegçiligiň tygşytlylygy. Gurama tarapyndan harçlanylýan *ähli çykdajylar* onuň *artykmaç taraplaryny* we *girdejilerini*

köpeltmelidir. Eger gözegçilik ulgamyna sarp edilýän *harajatlar* bu ulgamyň berýän *artykmaçlygyndan köp bolsa*, onda guramanyň şu zeýilli gözegçilik ulgamyndan *asla peýdalanmazlygy* ýa-da oňa has ýüzleý gözegçiligi girizmekligi maksadalaýykdyr.

Gözegçiligiň amala aşyrylyş ugurlary

Işgärleriň özüni alyp barşyna täsir etmek we olaryň tagallalaryny guramanyň maksatlaryna gönükdirmek üçin, köplenç halatlarda, *gözegçilik aç-açanlyk ýagdaýynda amala aşyrylýar*.

Gözegçiligi aýan we göze görünýän halda amala aşyrmak isleginiň düýp manysy *ýalňyşlygy* ýa-da *kezzaplygy* bellige almaklyga däl-de, eýsem olaryň *öňüni almaklyga gönükdirilendir*. Ýolbaşçylar gözegçiligiň bardygyny we onuň netijeli işleýändigini bilýän işgärleriň *ýalňyş goýbermejek bolup synanyşjakdyklaryna*, *galp hereketlerden* we şuňa meňzeş *ýaramaz endiklerden gaça durjakdyklaryna umyt baglaýarlar.*

EDEBIÝAT

1. *Gurbanguly Berdimuhamedow.* Garaşsyzlyga guwanmak, Watany, halky söýmek bagtdyr. A., Ylym, 2007.

2. *Gurbanguly Berdimuhamedow.* Ösüşiň täze belentliklerine tarap. Saýlanan eserler. t 1, A., TDNG, 2008.

3. *Gurbanguly Berdimuhamedow.* Ösüşiň täze belentliklerine tarap. Saýlanan eserler. t 1,2, A., TDNG, 2009.

4. *Gurbanguly Berdimuhamedow.* Türkmenistanyň durmuş-ykdysady ösüşiniň döwlet kadalaşdyrylyşy t 1,2, A., TDNG, 2010.

5. Türkmenistanyň Konstitusiýasy. 2008-nji ýylyň 26-njy sentýabry.

6. Türkmenistanyň Eýeçilik hakynda Kanuny. 1993-nji ýylyň 1-nji oktýabry.

7. Türkmenistanyň Telekeçilik işi hakynda Kanuny. 1993-nji ýylyň 1-nji oktýabry.

8. Türkmenistanyň Kärhanalar hakynda Kanuny. 2000-nji ýylyň 15-nji iýuny.

9. Türkmenistanyň Türkmenistanda daşary ykdysady iş hakynda Kanuny. 1992-nji ýylyň 19-njy maýy.

10. Türkmenistanyň Alyjylaryň hukugyny goramak hakynda Kanuny. 1993-nji ýylyň 1-nji oktýabry.

11. Türkmenistanyň Erkin telekeçiligiň ykdysady zonasy hakynda Kanuny. 1993-nji ýylyň 8-nji oktýabry.

12. Türkmenistanyň Söwda hakynda Kanuny. 2002-nji ýylyň 5-nji iýuly.

13. Türkmenistanyň Söwda-senagat palatasy hakynda Kanuny. 1993-nji ýylyň 8-nji oktýabry.

14. Türkmenistanyň Patent Kanuny. 1993-nji ýylyň 1-nji oktýabry.

15. Türkmenistanyň Haryt çig mal biržalary hakynda Kanuny. 1994-nji ýylyň 23-nji sentýabry.

16. Türkmenistanyň Haryt nyşanlary, hyzmat ediş nyşanlary we harytlaryň gelip çykýan ýeriniň ady hakynda Kanuny. 2008-nji ýylyň 23-nji oktýabry.

17. Türkmenistanyň Oýlap tapyşlar we senagat nusgalary hakynda Kanuny. 2008-nji ýylyň 23-nji oktýabry.

18. Türkmenistanyň Kiçi we orta telekeçiligi döwlet tarapyndan goldamak hakynda Kanuny. 2009-njy ýylyň 15-nji awgusty.

19. *Annaýew A.G.* Menejment. Okuw gollanmasy. A., Ylym, 2008.

20. *Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л.* Управление персоналом. Учебник для вузов. М., "Унити", 2002.

21. *Васильева Ю.В., Парахина В.Н.* Практикум по теории управления. М., "Финансы и статистика", 2005.

22. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. М., "Экономист", 2003.

23. *Герчикова И.Н.* Менеджмент. М., 2003.

24. *Гурков И.Б.* Стратегия и структура корпорации. М., "Дело", 2006.

25. *Джулия Моргенстерн.* Тайм менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. М., "Добрая книга", 2006.

26. *Долгоруков А.М.* Стратегическое искусство. Целеполагание в бизнесе, разработка стратегии, воплощение замысла в жизнь. М, 2004.

27. *Калверт Маркхэм.* Консалтинг менеджмента или как улучшить свой бизнес. М., "Гранд", 2005.

28. *Кибанов А.Я., Ивановская Л.В.* Управление персоналом. Учебно-практическое пособие для студентов. М., "Приор", 2000.

29. *Корнеев И.К., Машурцев В.А.* Информационные технологии в управлении. М., "Инфра-М", 2001.

30. *Колокнева М. В.* Шпаргалка по теории организации. Учебное пособие. М., "Велби", 2005.

31. *Кулешова А.Б.* Шпаргалка по конкуренции. Учебное пособие. М., "Велби", 2005.

32. *Ладанов И.* Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки. М., "Корпоративные стратегии", 2004.

33. *Литвак Б.Г.* Разработка управленческого решения. М., "Дело", 2002.

34. *Макарова И.К.* Управление персоналом. Наглядные учебно - методические материалы. М., ИМПЭ, 2006.

35. *Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г.* Управление проектами. Учебное пособие. М., “Омега-Л”, 2004.

36. *Майкл Портер.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М., “Альпина”, 2005.

37. *Майкл Армстронг.* Стратегическое управление человеческими ресурсами. М., «Инфра-М», 2002.

38. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М. Дело, 1992

39. *Ионова С.М., Шумал С.С.* Шпаргалка по менеджменту. М., “Аллель” 2005.

40. *Питер Ф. Друкер.* Энциклопедия менеджмента. М., “Вильмс”, 2004.

41. *Резник С.Д., Соколов С.Н., Удалов Ф.Е.* Персональный менеджмент. Учебник. М., “Инфра-М”, 2004.

42. *Смирнов Э.А.* Управленческие решения. М., “Инфра-М”, 2001.

43. *Томпсон А.А., Стриклнд А.Ж.* Стратегический менеджмент. М., 2001.

44. *Уолш К.* Ключевые показатели менеджмента. М., “Дело”, 2001.

45. *Фатхутдинов Р.А.* Инновационный менеджмент. М., 2001.

46. *Фатхутдинов Р.А.* Управление конкурентоспособностью организации. М., “Эксмо”, 2005.

47. *Йеспер Кунде.* Корпоративная религия. С-П., 2004.

48. *Йорг Кноблаух, Хольгер Велтье.* Управление временем. М., “Омега-Л”, 2006.

MAZMUNY

Giriş 7
Menejmentiň ösüş ýoly 10
Dolandyryş konsepsiýalarynyň ösüşi 19
Dolandyryş wezipeleri we rollary 24
Menejmentiň durmuş jogapkärçiligi we ahlak kadalary 28
Gurama we üstünlikli dolandyryş 36
Guramanyň içerki ýagdaýy 52
Işewürligiň daşky gurşawy 65
Aragatnaşyk 71
Çözgütleri kabul etme 85
Strategiki meýilnamalaşdyrma 98
Strategiýanyň amala aşyrylyşyny meýilnamalaşdyrma 109
Özara gatnaşyklary we ygtyýarlylyklary guramak 115
Guramanyň düzümi 123
Höwes döretmek 136
Gözegçilik 146
Edebiýat 155

D.M. Gurbansähedow

MENEJMENT

Ýokary okuw mekdepleri üçin okuw gollanmasy

Redaktor	*N. Kakalyýewa*
Teh. redaktory	*T. Aslanowa*

Ýygnamaga berildi 06.09.2010. Çäp etmäge rugsat edildi 11.05.2011.
Möçberi 60x84 1/16. Ofset kagyzy. Edebi garniturasy.
Ofset çap ediliş usuly. Hasap-neşir listi 6,016.
Çap listi 10,0. Neşir № 21. Sargyt №49. Sany 500.

Türkmenistanyň Ylymlar akademiýasynyň "Ylym" neşirýaty.
744000. Aşgabat, Türkmenbaşy şaýoly, 18