

**TÜRKMENISTANYŇ BILIM MINISTRLOGI
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.

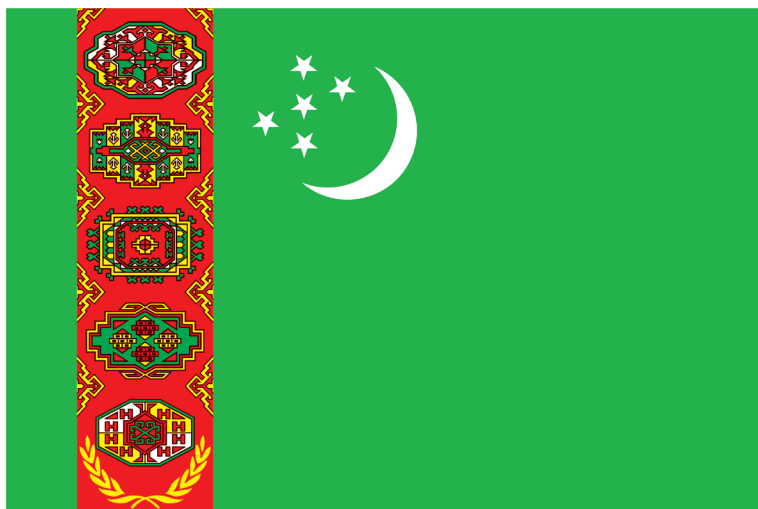
© „Ylym” neşirýaty, 2011.



**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 gelyän 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 ulgamynda 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 dersiniň 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 nukdaýnazarýndan 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 önünde 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 baş 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 ahýrlarynda – XX asyryň başlarynda emele geldi. Bu ylmy dolandyryş mekdebiniň düýbünü 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-hereketde 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 önüne gelýär. Umummy, 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 häzirkizaman ynsan medeniýetiniň bir bölegi bolup, adamlaryň işini dolandyrmaga gönükdirilen döp-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)

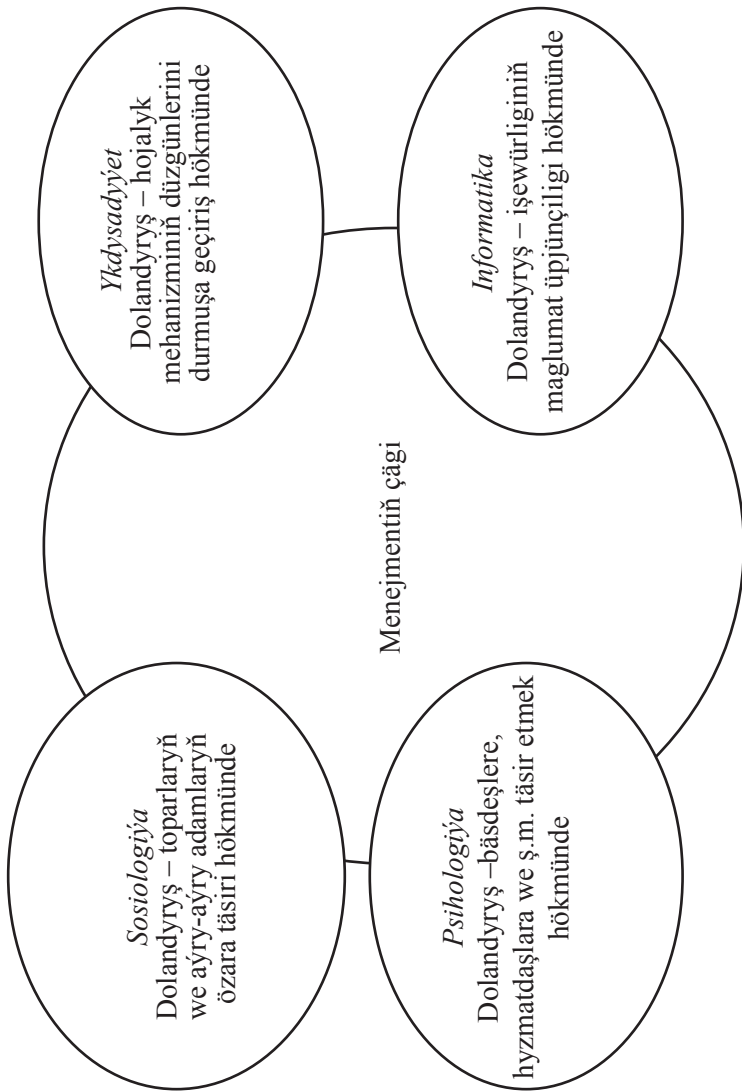
◆ *Dolandyryş* – bu guramanyň maksatlaryny kesgitlemek we olara ýetmek üçin zerur bolan meýilnamalaşdyryş, guramaçylyk, höwes döretmek we gözegçilik işidir.

◆ *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.

Menejmentin çağının düzümi



Menejmentiň ösüşiniň esasy tapgyrlary

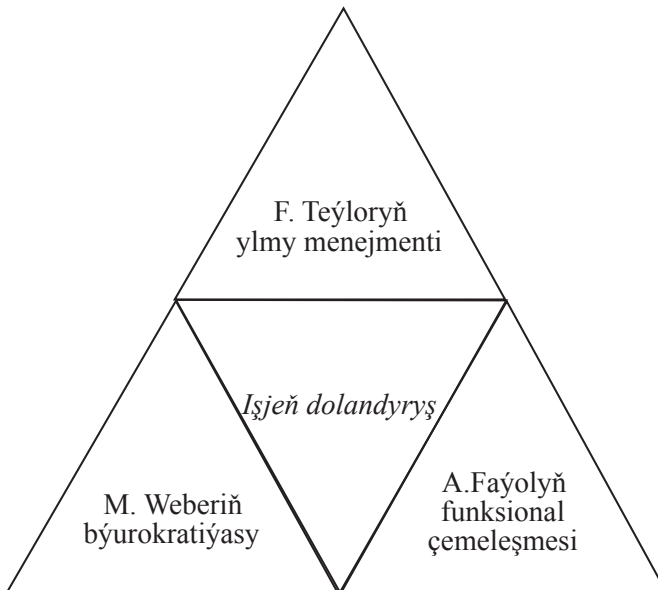
1. *Işjeň dolandyryş*

2. *Adam resurslarynyň menejmenti*

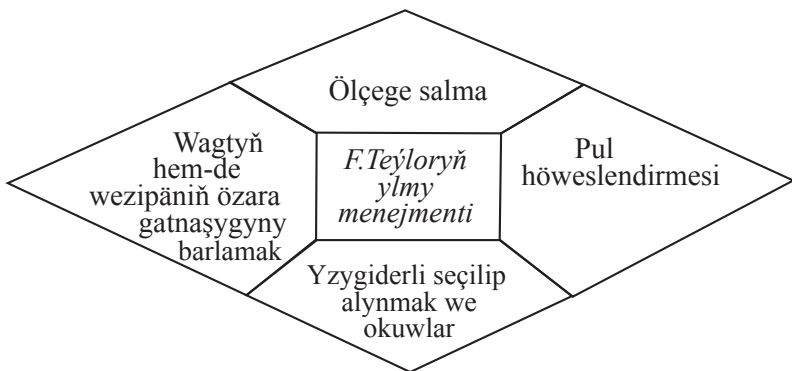
3. *Işewürligiň menejmenti*

4. *Durmuş menejmenti*

Işjeň dolandyryşyň esaslary



F. Teýloryň ylmy menejmenti



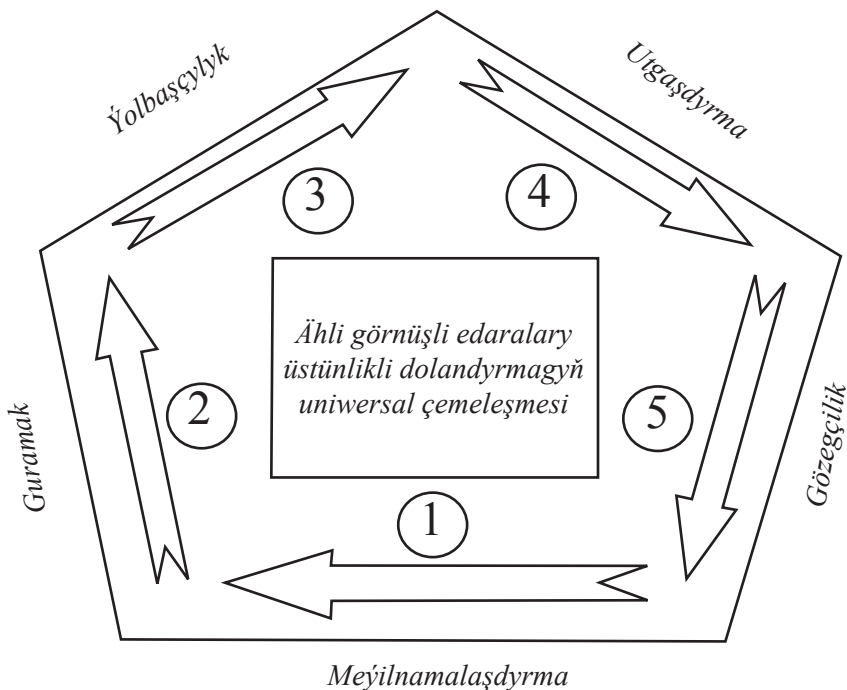
F. Teýloryň ylmy menejmentiniň dört ulgamy

- ◆ *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 azaldylymalydyr).
- ◆ *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 baş 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).

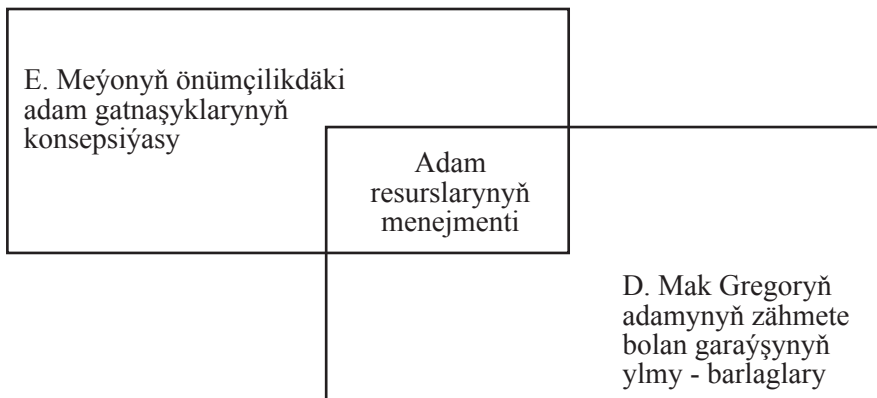
E. Meýonyň adam gatnaşyklary baradaky üç sany netijesi

◆ *Goltgy beriji gözegçilik bolan halatynda işçileriň höwesini 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 gelyär* (gytaklaýyn sowallar diňe “hawa” ýa-da “ýok” diýen jogapdan has giňişleýin jogap bermekligi talap edip, sowal berlen adama öz pikirini has erkin beýan etmeglige mümkinçilik döredýär);

◆ *Däbe öwrülen, goltgy bermeyän gözegçilik ulgamynda işgärler hemişe öndürijiligini kemeltmeklige ymtylýarlar.*

Adam resurslarynyň menejmentiniň esaslary



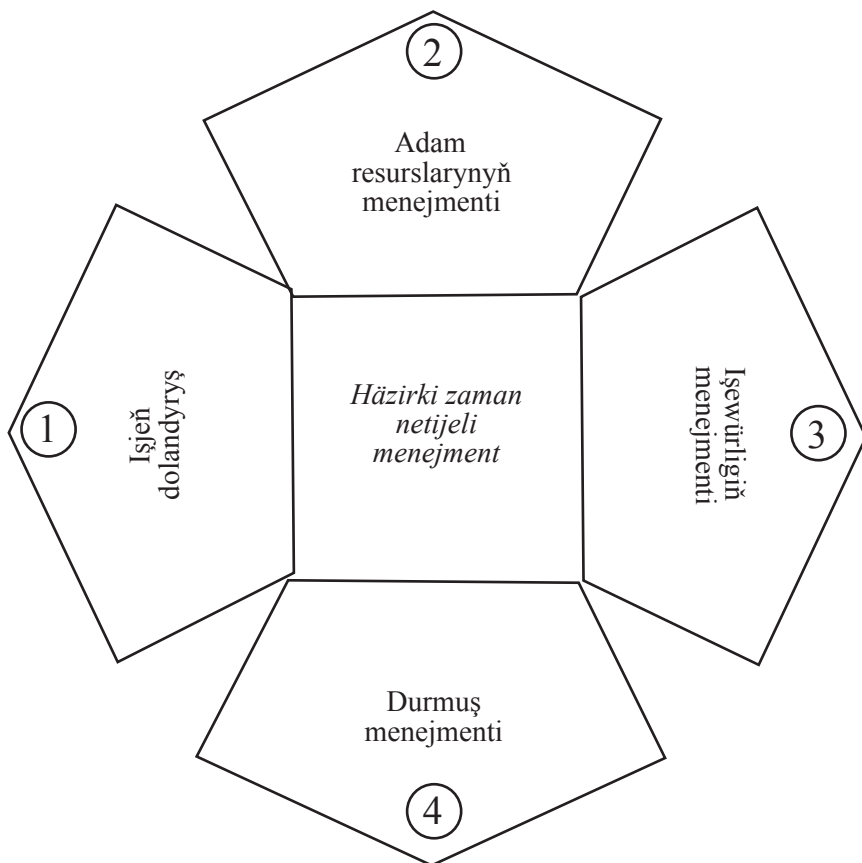
Işewürligiň menejmenti we durmuş menejmenti

◆ *Menejmentiniň ösüşiniň üçünji tapgyry – işewürligiň menejmentiniň döwri* – hemmeler iň ýokary girdeji gazanmaklyga we müşderileriň talaplaryny kanagatlandyrmakda çäyelige ymtylýarlar.

◆ *Menejmentiň ösüşiniň dördünji, häzirki zaman tapgyry – durmuş menejmenti* her bir gurama diňe girdeji almakdan başga hem özüniň jemgyýetiň önündäki durmuş jogapkärçiliginiň çägin 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 öwürülip, *ýokary hilli* we *uzak möhletli* bolýar.

Gildiýalaryň işi aşakdaky *ýörelgeleriň* esasynda guralýar:

- ◆ *gildiýanyň agzasy bolmak üçin* *áýratyn 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* konsepsiyasynyň ýörelgeleri

Nemes sosiology M.Weber guramaçylyk düzüminiň *býurokratik konsepsiyasyny* 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 dolandyrys

1924-nji ýylda E.Meýo *zähmetiň fiziki 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 ýetirýändigini baradaky netijä gelýär.

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

1. *Fiziologik talaplar* (iýmite, suwa, ýaşayyş jaýyna, egin-eşiğe bolan talap).

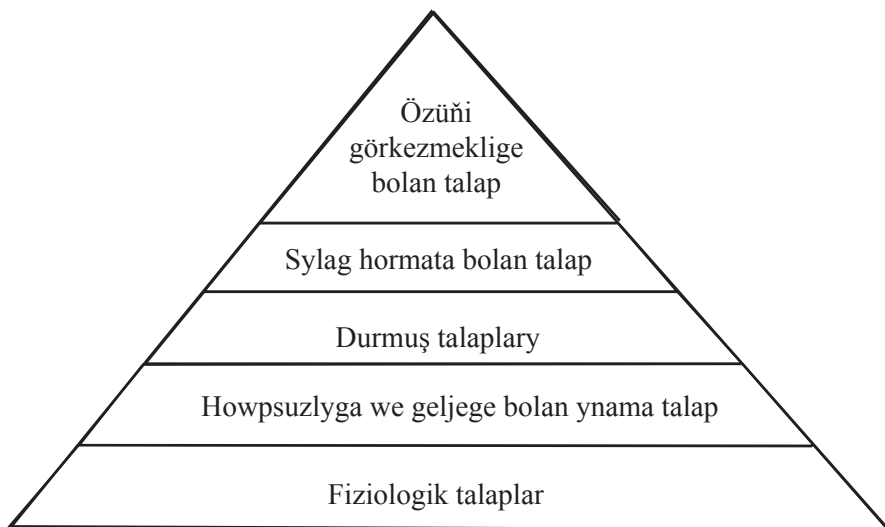
2. *Howpsuzlyga we geljege bolan ynama talap* (fiziki we psihologiki howplardan goraglylyga bolan talap).

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

4. *Sylag-hormata bolan talap* (üstünlik gazanmaklyga, başartjaňlyga, 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 tekliptdi: “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 isleyändiglerini 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 ýykgyň 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 düşüňjäni ulanýşa 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 işleýändigikleri we üýtgäp duran iş şertlerine has tiz uýgunlaşýandyklary ýüze çykaryldy.

Dolandyryş ulgamlarynyň häsiýetleriniň deňeşdirmesi

<i>Menejmentiň ulgamy</i>	<i>Önümçiligiň usuly</i>	<i>Dolandyryşyň esasy usuly</i>	<i>Zähmetiň düzümi</i>	<i>Aýrybaşga (individual) sylaglanma</i>	<i>Işiň hili</i>
Işe gatnaşmak arkaly dolandyryş (XVIII-XIX asyrlar)	Aýrybaşga önümçilik	Modelirlemek	Halypanyň we şägirdiň biri-biri bilen ýakyndan baglanyşygy; şägirtlik döwrüniň dowamlylygy	Durmuş we psihologik kanagatlandyрма	Önümiň hili ýokary; standartizasiýanyň ýoklugy; aýrybaşga barlag
Görkezmeleler 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)	Awtomatlaşdyrma; enjamlaryň könelmegini meýilnamaşdyrmak	Mak-satlary kesgitlemek	Zähmetiň ýokary derejedäki bölünişigi; zähmet birleşikleriniň döredilmegi; işiň stres şertleri	Ýokary pikir edijilik häsiýeti üçin sylag; el zähmetini enjamaşdyrmak	Önümiň hili ortaça; standartizasiýa; öňümiň hiline gözegçilik
Usullar arkaly dolandyryş (XX asyryň soňy)	Maglumat; ýokary tehnologiýalar	Hyzmatdaşlyk	Biri-biriň goldamak	Durmuş-psihologik balansy	Önümiň hili ýokary; hiliň statistik barlagy; işeň topar tarapyndan barlag

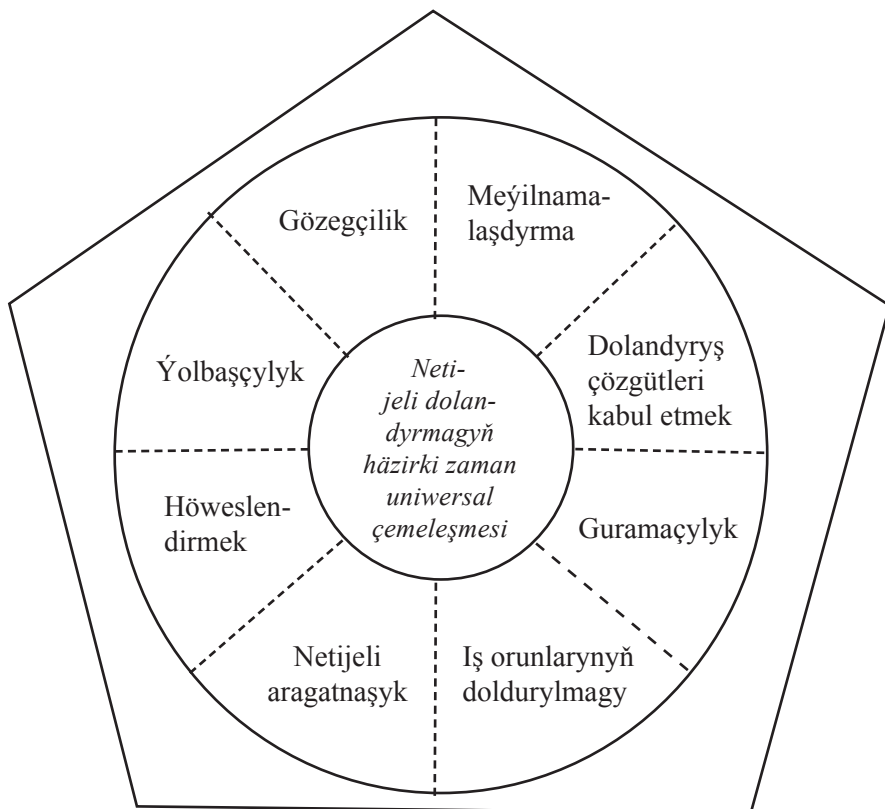
Tema: Dolandyryş wezipeleri we rollary

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

Işewürligiň menejmentini öwrenmekde iki çemeleşme:

- ◆ Ilkinji çemeleşme *dolandyryş wezipeleriniň bölünişiginden* ybarat (XX asyryň başlarynda ýüze çykan);
- ◆ Ikinji çemeleşme *dolandyryşyň rollaryna daýanýar* (has döwrebap çemeleşme).

A. Faýollyň funksional çemeleşmesiniň döwrebap özleşdirilmesi



Dolandyryşyň wezipeleri

1. *Meýilnamalaşdyрма* (menejmentiniň esasy wezipesi, kärhananyň işiniň ugruny we maksatlaryny kesgitlemek).
2. *Dolandyryş çözümlerini kabul etmek* (üýtgäp duran daşky gurşawda dogry çözümi kabul etmek işewürligi dolandyrmaklygyň in 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 önünde 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 başaryan 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
<i>Şahsyýetara rollar</i>	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
<i>Maglumat rollary</i>	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
<i>Çözüji rollar</i>	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 çözüýär
	10. Araçy	Guramanyň bähbitlerini goramak üçin beýleki taraplar bilen geçirilýän gepleşiklere gatnaşýar

Işewürligiň üns bermeli adamlarynyň häsiýeti

Menejment boýunça tanyml geňeşçileriň baha berşine görä, aşakdaky häsiýete eýe bolan adamlaryň gözlegine we olaryň ösdürilmegine üns berýän her bir işewürlük üstünlük gazanmalydyr:

◆ *sekiz sany esasy häsiýete eýe bolanlar* (häsiýet, täze başlangyç görkezmek, adamlara hyzmat etmek islegi, akyly-paýhas, habarlylyk we düşünelilik, seresaplylyk, önünden görmek ukyby, çýelik);

◆ *konseptual (giňişleýin) we strategiki (uzak wagtlaýyn) pikirlenmegi başaryanlar;*

◆ *işewürlige durmuş şertleriniň özgertermelerini hasaba almak bilen ýolbaşçylyk edýänler;*

◆ *işewürlige döwlet tarapyndan dolandyryşdan baş alyp çykmakda ýardam bermegi başaryanlar;*

◆ *adam resurslaryny netijeli dolandyryanlar.*

Tema: Menejmentiň durmuş jogapkärçiligi we ahlak kadalary

1. *Durmuş jogapkärçiligiň konsepsiyasy.*
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 konsepsiyasy

◆ *Durmuş jogapkärçiliginiň konsepsiyasy* 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 hökümünde 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 önünde 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, *asylyly saýylyan 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 önünde tutýar.

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

Durmuş jogapkärçiligini goldaýan deliller:

◆ işewürlük üçin *uzak möhletleýin* niýetlenen *amatly meýiller*;

◆ giň jemgyýetçilik köpçüliginiň *talaplarynyň* we *islegleriniň üýtgemegi*;

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

◆ özüni durmuş jogapkärçilikli alyp barmaklyk *ahlak taýdan borçlanýar*.

◆ *Işewürlük üçin uzak möhletleýin niýetlenen amatly meýiller*.

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

eketler zerarly gysga möhletleýin çykdajylar has köp bolayan 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 döräär.*

◆ *Giň jemgyýetçilik köpçüliginiň talaplarynyň we islegleriniň üýtgemegi.*

XX asyryň 60-njy ýyllarynda işewürlük 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.*

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

◆ *Özüni durmuş jogapkärçilikli alyp barmaklyk ahlak taýdan borçlandyryýar.*

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 önünde 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 çözüdini döwlet edaralarynyň hem-de *ynsanperwerlik guramalarynyň garamagyna galdyýar*.

◆ *Durmuş işjeňlige çykdajylar.*

Durmuş zerurlyklara gönükdirilýän serişdeler *gurama üçin çykdajydyr*. Ahyr soňunda bu çykdajylar *nyrhларыň 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 oňaysyz ýagdaýa düşýärler*.

◆ *Giň jemgyýetçilik köpçüliginiň önünde hasabat beriş derejesiniň pes bolmagy.*

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

◆ *Durmuş meselelerini çözmek başarnygynyň pesligi.*

Her bir guramanyň işgärleri ykdysady, bazar ýa-da tehnik 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 ikerjiňlenme 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

<i>Durmuş jogapkärçiligiň ugurlary</i>	<i>Durmuş jogapkärçiliginiň görnüşleri</i>
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 şahsýetini ösdürme	Umumy bilim berýän maksatnamalara gatnaşmak. Hünär derejani ýokarlandyrmak. Ygtyýarlylygy birine bermek. Guramanyň strategik ösmegi boýunça dolandyryş çözümlerini 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-özünü kämilleşdirmelikden mertebäni 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* özüni *dogry ýa-da nädogry alyp barmaklygyň ýörelgeleri* bilen baglanyşyklydyr.

Emma, işewürligiň *ahlak kadalary* özüni alyp barmakda *durmuş jogapkärçiligiň meseleleri* bilen çäklenmeyär. *Maksatlar* hem, olara ýetmek üçin *ulanylyan serişdeler* hem işewürligiň ahlak kadalarynyň *üns merkezindedir*.

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

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

Özüni 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 zeyilli 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 *özüni ahlak kadalaryna laýyk alyp barmaklygy öwretmeklik* möhümdir. İşewürlük boýunça okuw kurslary ahlak kadalaryny hem ders hökmünde öwredýärler.

Işewürligiň halkara derejesindäki ahlak kadalary:

◆ özüni ahlak kadalaryna laýyk alyp barmaklygyň *standartlary dürli ýurtlarda biri-birinden tapawutlanýar;*

◆ özüni ahlakly alyp barmaklygyň *“ýokarky” çägi yokdur;*

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

◆ ahlak taýdan *ýalňyş pikirleriň mümkinçiligi juda yokarydyr;*

◆ ýurduň ahlak kadalaryna berýän *ünisi onuň ykdysady bolçulygynyň artmagy bilen yokarlanýar.*

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*.

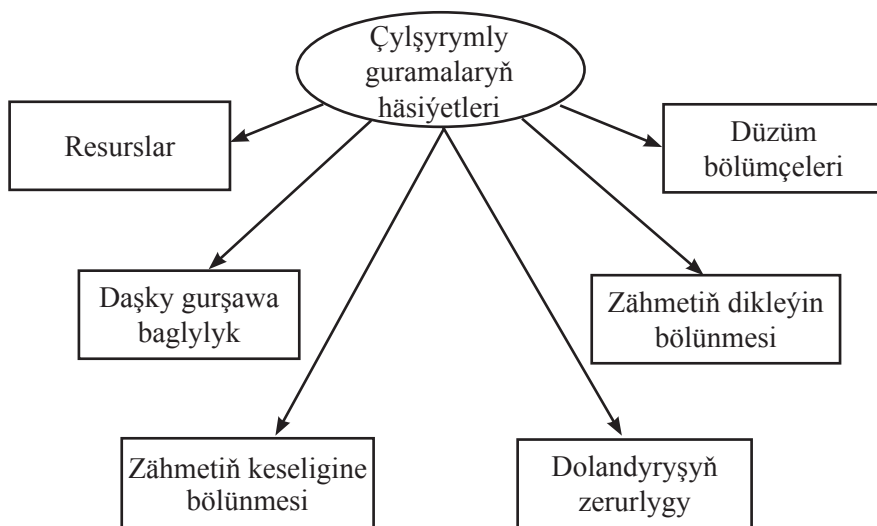
Tema: Gurama we üstünlikli dolandyryş

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.*

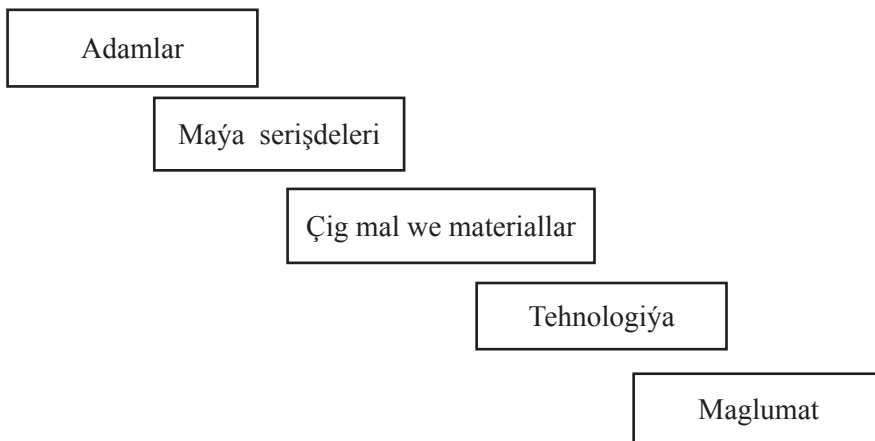
Gurama saýylmak üçin toparlara bildirilýän hökmany talaplar

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 *mayasyny* 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 paylaşmalydyrlar*.

Ähli işiň *düzüm böleklerine* *paylanylmagy*, adatça, “*zähmetiň keseligine bölünmesi*” diýlip atlandyrylýar.

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

Zähmetiň keseligine bölünmesiniň önümçilik kärhanalarynda döp 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, *bölämler 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 bölünýändigini sebäpli toparyň işiniň üstünlikli amala aşyrylmagy üçin *kimdir biri tutuş işi utgaşdyrmalydyr.*

Şeýlelikde, guramalarda *zähmet paylanyşygynyň iki sany içerki görnüşini* 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.

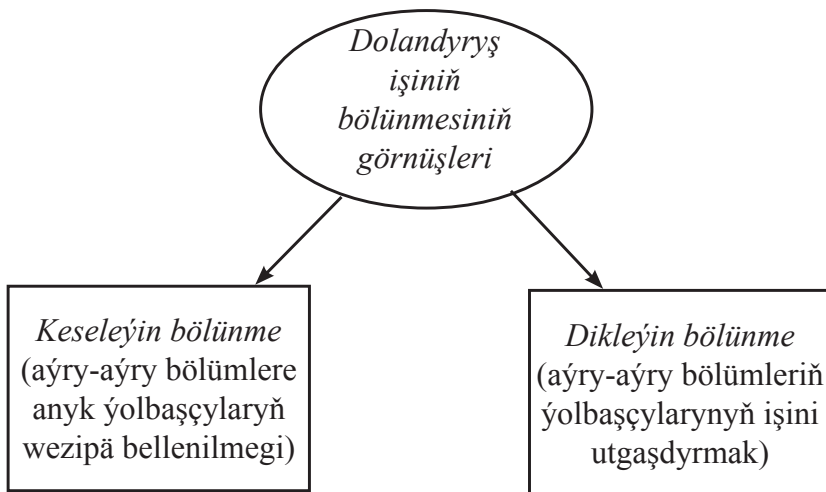
Dolandyryşyň zerurlygy

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

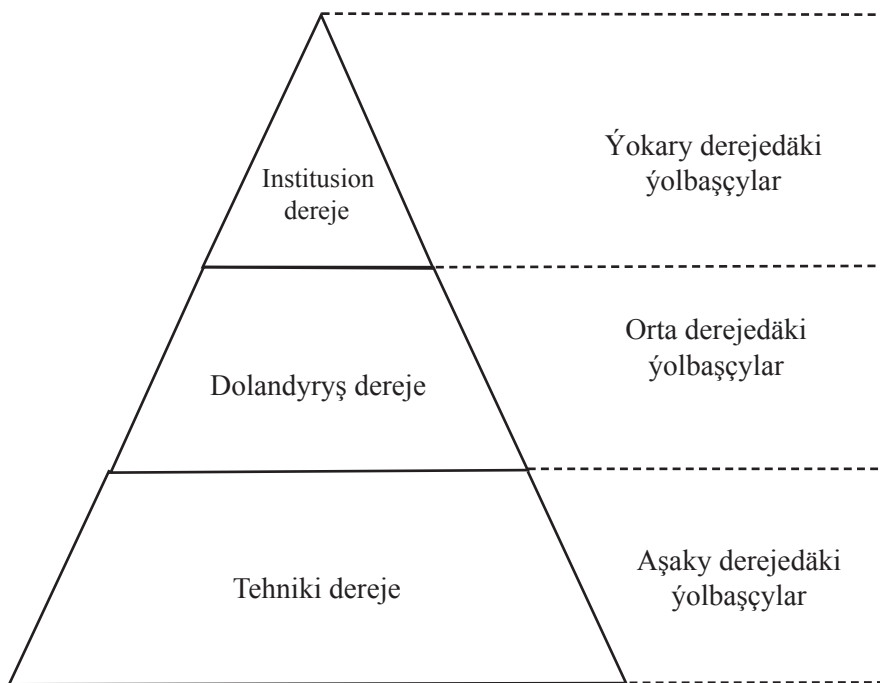
Guramanyň üstünlikli hereket edip bilmegi üçin *dolandyryş işi dolandyryş bolmadyk işlerden anyk bölüp aýrylmalydyr*, ýagny guramalar *ýolbaşçylary wezipä belläp*, olaryň *borçlaryny we jogapkärçilik çägin* kesgitlemelidir.

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 bökençlik 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 guramalaryndaky, hatda bir guramanyň içindeki 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 çözümleri üçin *zerur bolan maglumatlary toplaýarlar* we kabul edilen çözümi tehnologiýa taýdan amatly görnüşe geçirip, *ýöriteleşdirilen* we *anyk wezipeler görnüşinde* öz tabynlygyndaky ýolbaşçylara geçirýär.

Orta derejedäki ýolbaşçylar beýleki orta we aşaky derejedäki ýolbaşçylar bilen ýygý-ýygýdan söhbetdeş bolýar.

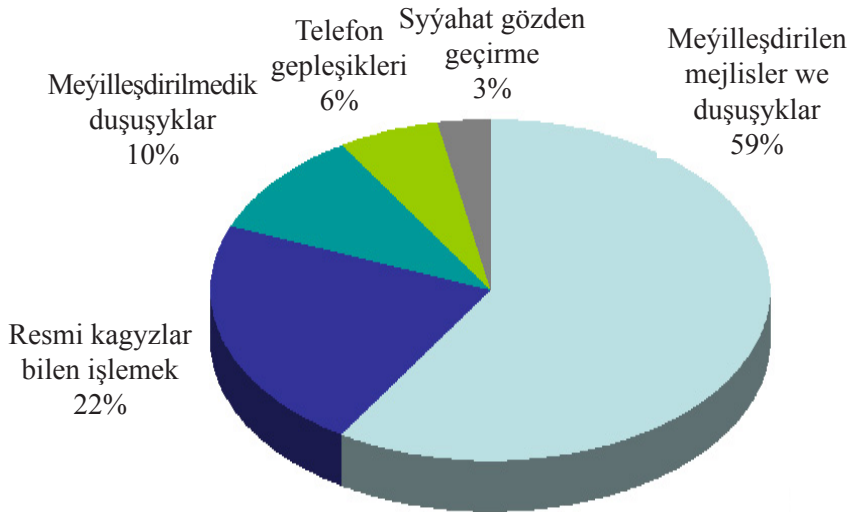
Ýokary derejedäki ýolbaşçylar

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

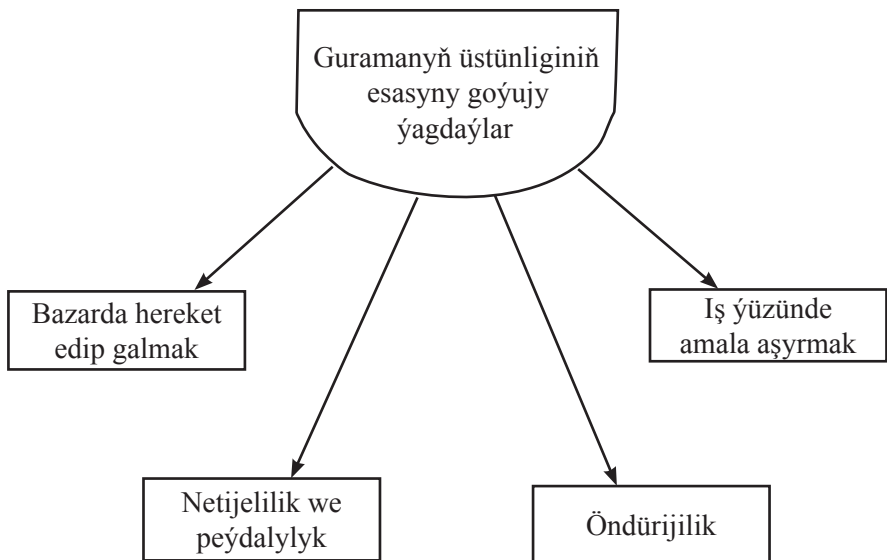
Ýokary derejeli ýolbaşçylar guramada *wajyp çözümleriň* kabul edilmegine *jogap berýär*.

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

Ýolbaşçylaryň öz wagtyny sarp edişi



Guramanyň üstünliginiň esasy 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 gelyän 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.

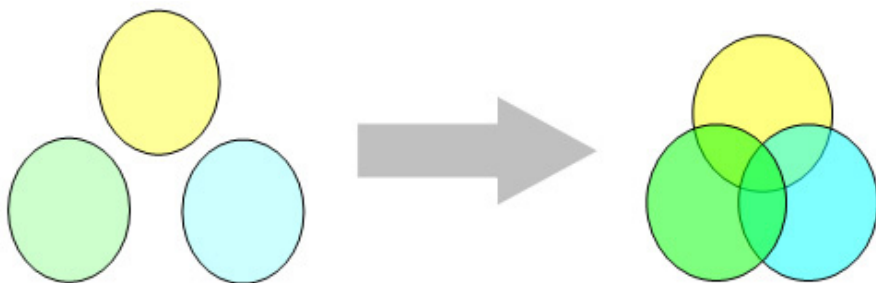
Iş yüzünde amala aşyrmak

- ◆ *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 yüzünde 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 önünde hiç bir artykmaçlygy bolmaz. Sinergizm gurama innowasiýalaryň ornaşdyrylmagynyň çaltlaşdyrylmagyna, çykarylýan önümleriniň satuw möçberiniň artdyrylmagyny gazanmaklygyna, dolandyryş işine harçlanýan çykdajylaryň azaldylmagyna mümkinçilik döredýär.

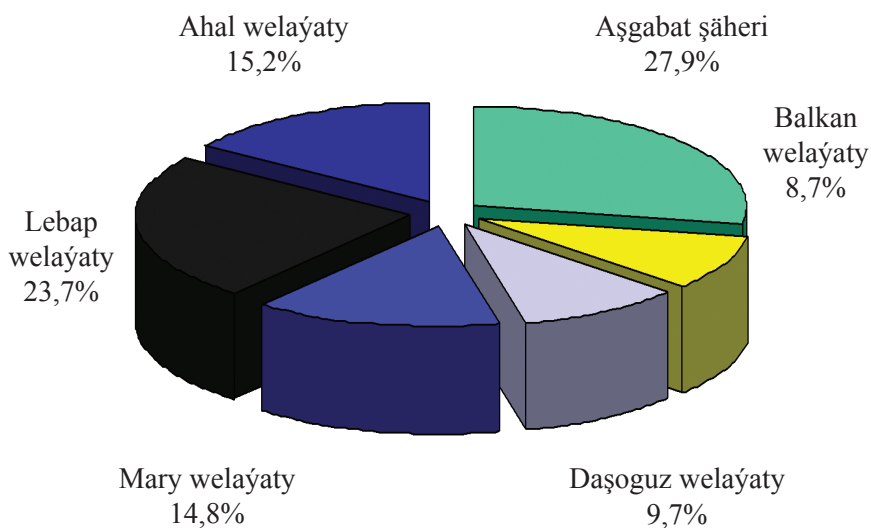


Türkmenistanda 2009-njy ýylda bellige alnan ýuridiki taraplaryň sany

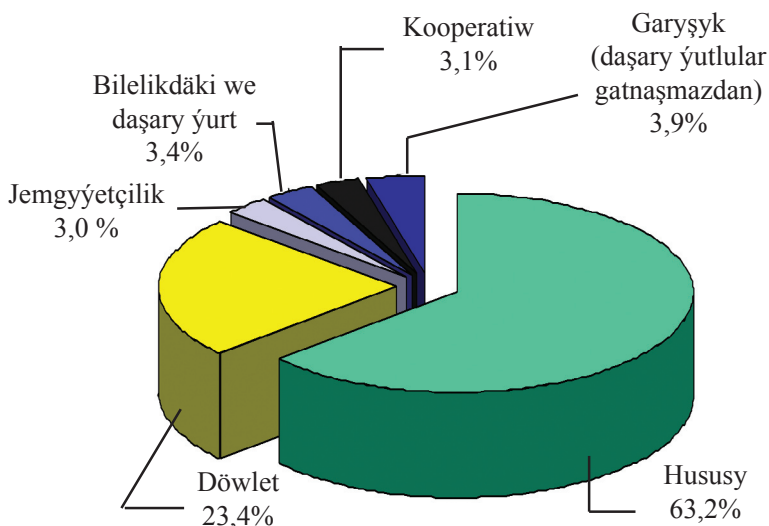
2009-njy ýylda hojalyk subýektleriniň statistiki sanawynda 18647 ýuridiki taraplar bellige alyndy.

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 *eyječiligiň görnüşleri boýunça* paýlanyş düzümi



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

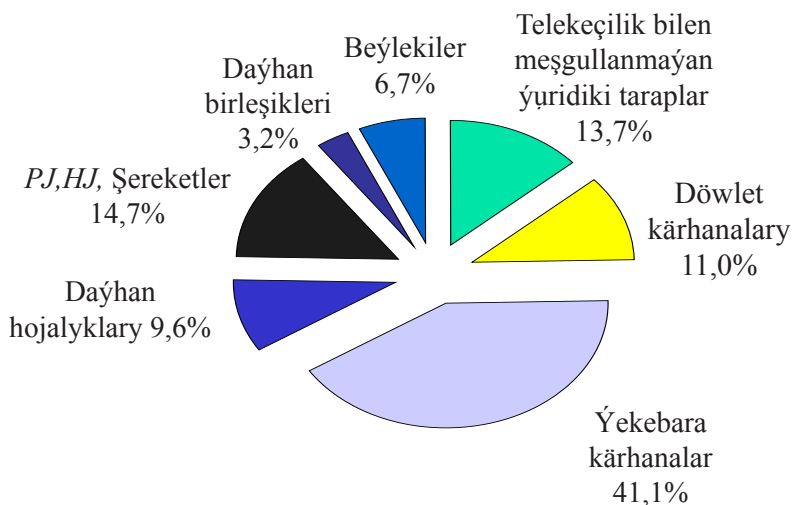
Guramaçylyk-hukuk görnüşini diýlip, şu hukuk düzgünlerinden we hojalyk işleriniň maksatlaryndan gelip çykýan hemde hojalyk subýektleri tarapyndan emläkleriň berkidilişiniň we ulanylyşynyň usulyna düşünilýär. Türkmenistanyň Raýat Bitewi Kanunyna laýyklykda, ýuridiki taraplar telekeçilik bilen meşgullanýan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

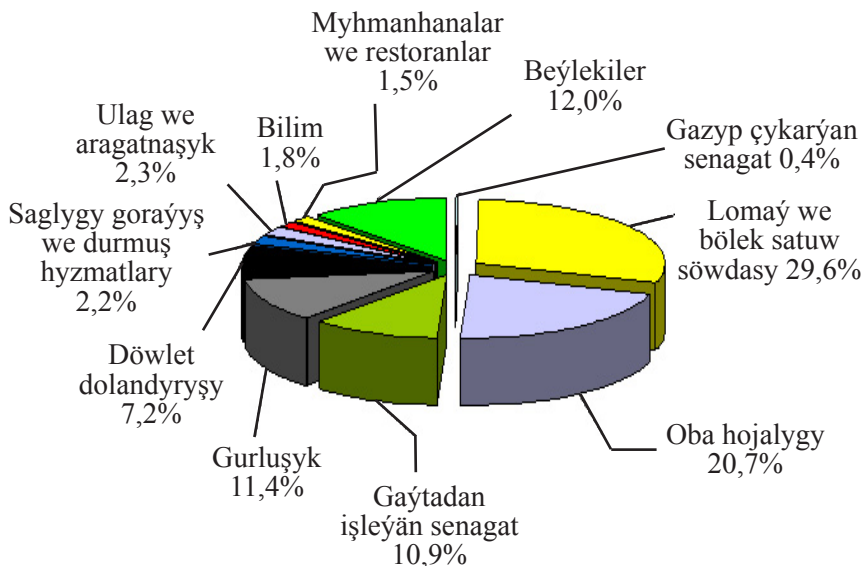
Türkmenistanda 2009-njy ýylda bellige alnan ýuridiki taraplaryň guramaçylyk-hukuk görnüşleri boýunça paýlanyş düzümi



Bellige alnan ýuridiki taraplaryň ykdysady işleriň görnüşleri boýunça paýlanyşy

Ykdysady işleriň görnüşi boýunça ýuridiki taraplaryň paýlanyşy Türkmenistanyň ykdysadyýetiniň häzirkäki 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 klasifikasiýasyna laýyklykda statistika sanawynda hojalyk subýektleri işgärleriň sanyna we ykdysady işleriň görnüşlerine baglylykda kiçi, orta, iri we has iri kärhanalara bölünýär.

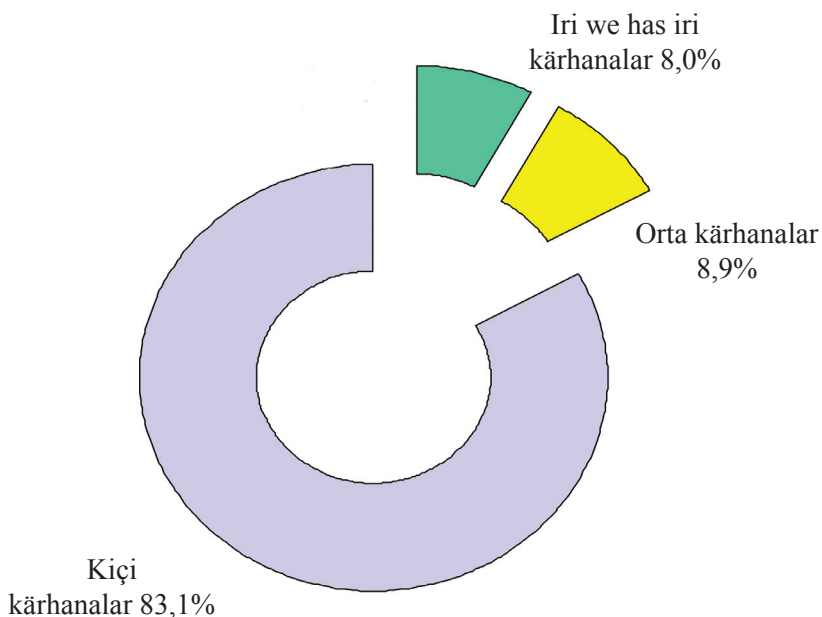
Kiçi kärhanalara ortaça sanaw boýunça işgärleriniň sany 50 adamdan köp bolmadyk kärhanalar degişlidir (şol sanda ykdysady işleriň görnüşleri boýunça: senagat, elektrik energiýasy, gaz we suw üpjünçiligi, gurluşyk boýunça 50 adama çenli, ykdysady işleriň galan görnüşleri boýunça 25 adama çenli).

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

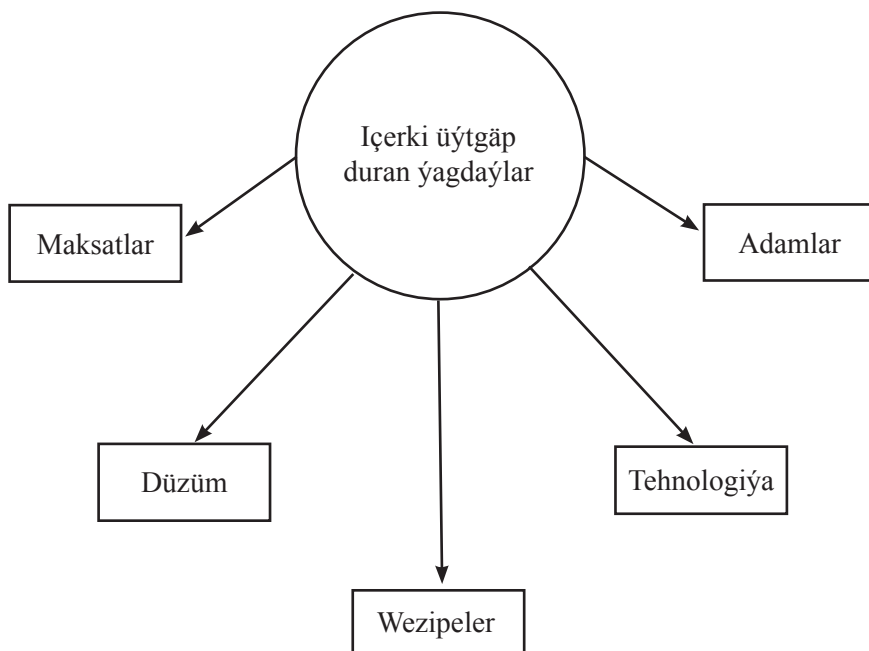


Tema: Guramanyň içerki ýagdaýy

1. Maksatlar.
2. Düzüm.
3. Wezipeler.
4. Tehnologiýa.
5. Adamlar.
6. İçerki üýtgäp durýan 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 beýanyňy 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 bölünişi

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

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

Guramadaky *zähmet bölünişigini* nähili amala aşyrmalydygy baradaky mesele *dolandyryş çözümleriniň in wajyplaryna* degişlidir.

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

Düzüm: dolandyryşyň möçberi

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

Zähmetiň ýokardan aşaklygyna bölünişi 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 çäginde* 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 düzümlü iri guramalaryndaky 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 çözüdiniň 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.

İşde möhüm bolan ýene *iki ýagdaý*:

- ◆ bir *tabşyrygyň gaytalanýşynyň ýygylgy*;
- ◆ ol tabşyrygy *ýerine ýetirmek üçin zerur bolan möhletdir*.

Wezipeler (tabşyryklar) we ýöriteleşdiriş

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

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

Tehnologiýa

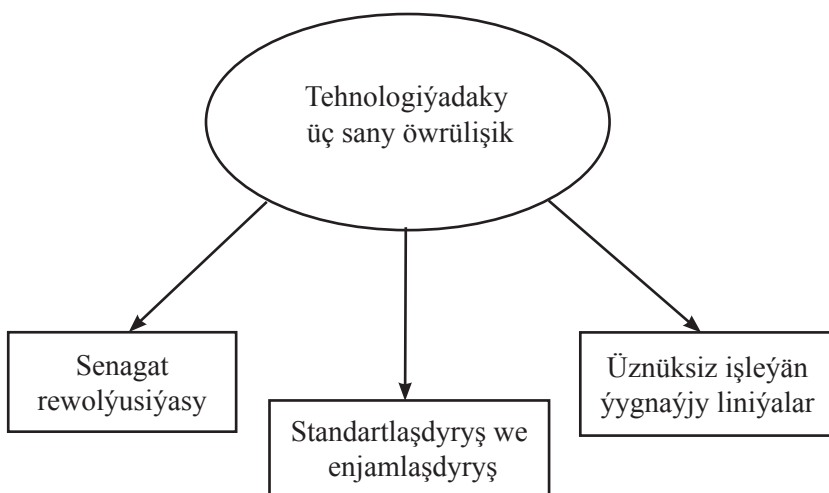
◆ *Tehnologiýa* – bu *çig malyň* (adamlaryň, maglumatlaryň, serişdeleriň) islenilýän *önümlere* we hyzmatlara *öwrülmesiniň serişdesidir* (usulydyr).

♦ *Tehnologiýa* – bu serişdelerdäki, maglumatlardaky ýada 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

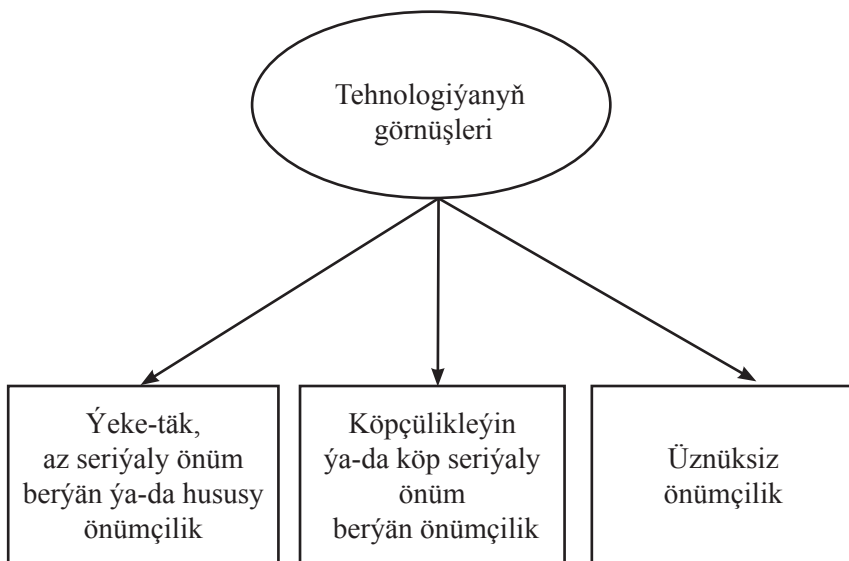


Standartlaşdyryş we enjamlaşdyryş

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

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

D.Wudword boýunça tehnologiýanyň görnüşlere bölünişi

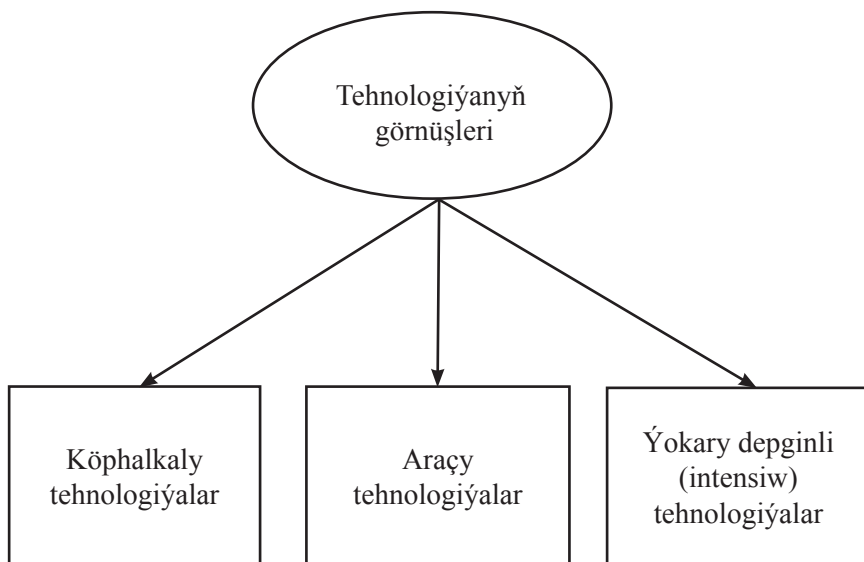


◆ *Ýeke-täk, az seriýaly önüm berýän ýa-da hususy önümçilikde* birmeňzeş önümleriň bir ýa-da az görnüşi öndürilýär. Köplenç halatlarda, şeýle önümler anyk müşderi üçin onuň talaplaryna laýyk taýýarlanýlýar ýa-da tejribe nusgasy bolýar.

◆ *Köpçülikleýin ýa-da köp seriýaly önüm berýän önümçilik* barabar ýa-da biri-birine juda meňzeş bolan önümleriň uly mukdaryny öndürmeklikde ulanylýar. Önümçiligiň bu görnüşine mehanizmlaşdirme, 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* zygiderlikde 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 montajy, 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 çeyeligini 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 islegleriniň 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 tekliip 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)*.

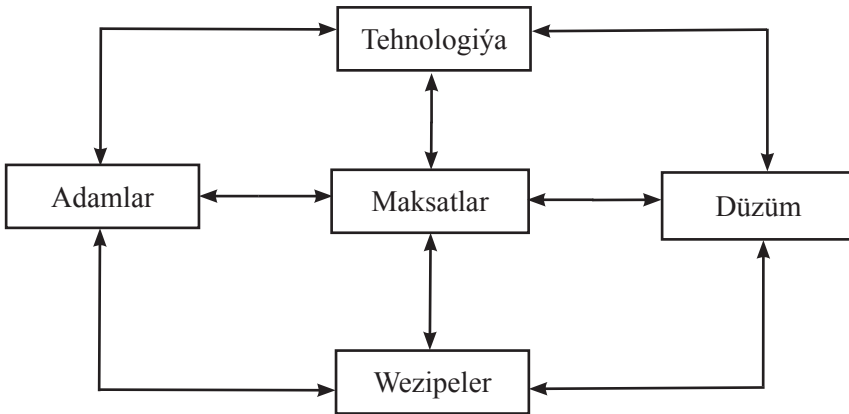
İçerki üýtgäp durýan ýagdaýlaryň özara baglanyşygy

Dolandyryş tejribesinde *içerki üýtgäp durýan ýagdaýlara* biri-birinden *áýratynlykda 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 getirmeyär*.

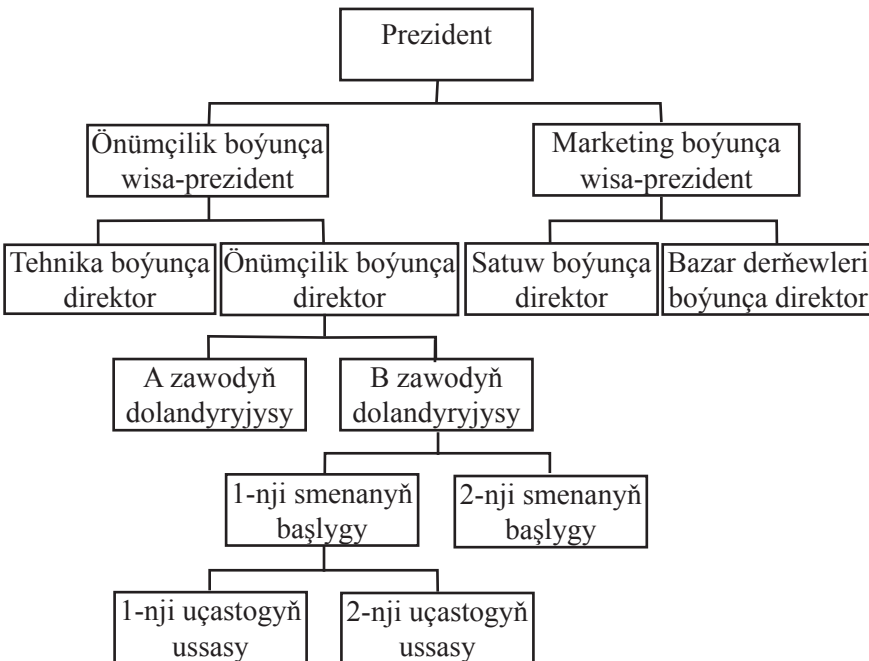
İçerki üýtgäp durýan ýagdaýlaryň özara baglanyşygyna guramanyň içerki durmuş-tehniki kiçi ulgamy hökmünde garamak bolar.

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

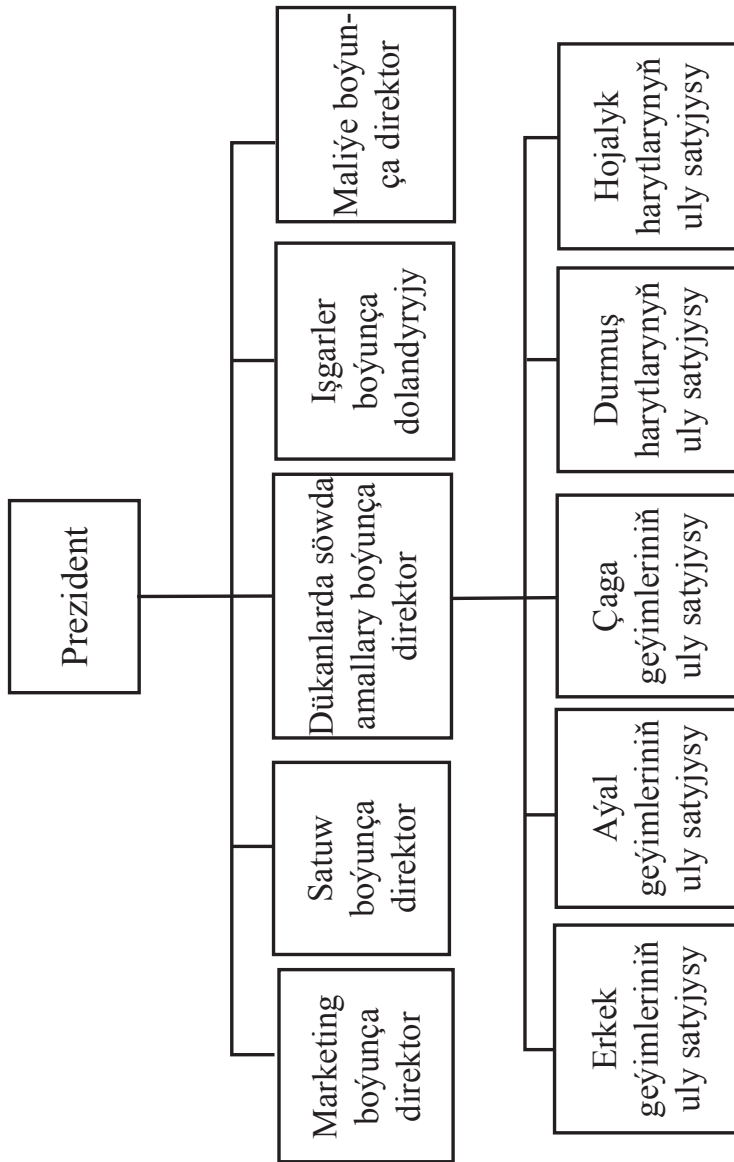
Içerki üýtgäp durýan ýagdaýlaryň özara baglanyşygy



Guramanyň köpderejeli düzümi



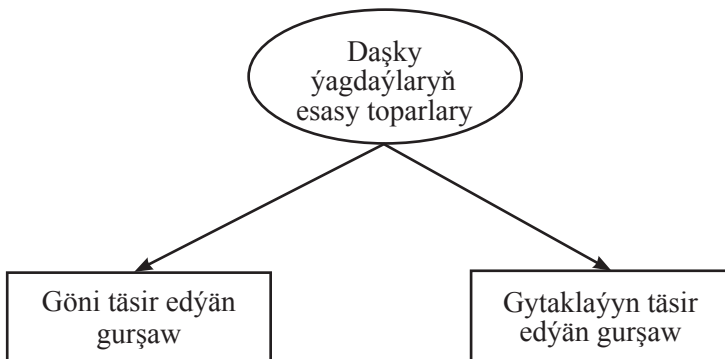
Guramanyň tekiz dolandyryş düzümi



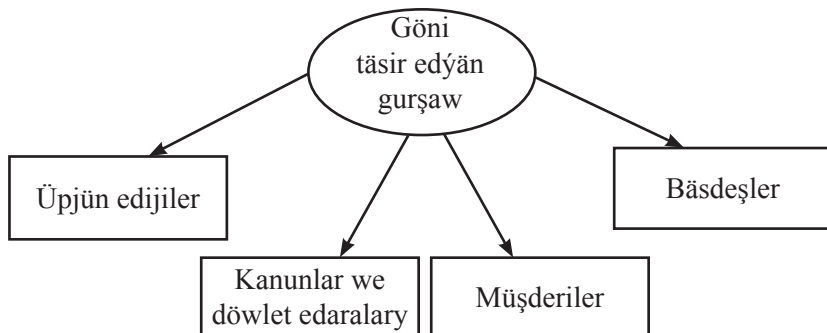
Tema: Işewürligiň daşky gurşawy

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

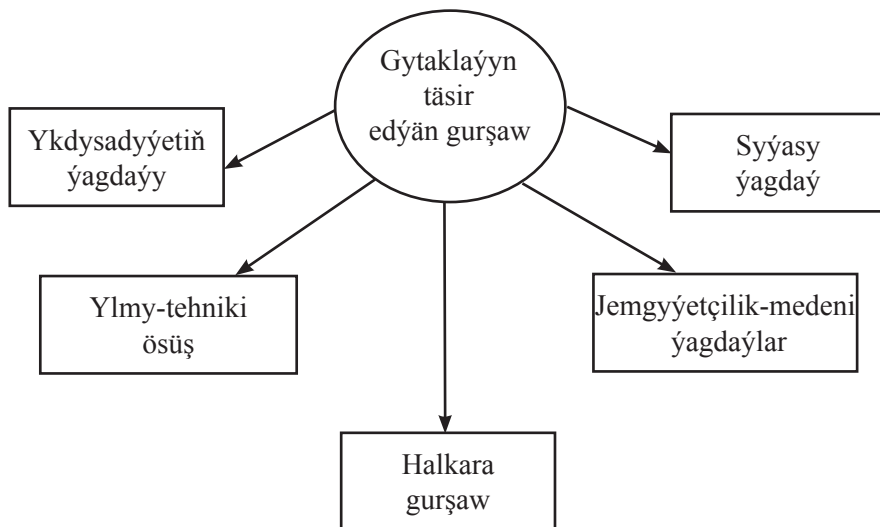
Daşky gurşawyň ýagdaýlary



◆ *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 bilmeyän*, ýöne muňa garamazdan *täsiri duýulýan gurşawa* düşünilýär.



Daşky gurşawyň häsiýetleri

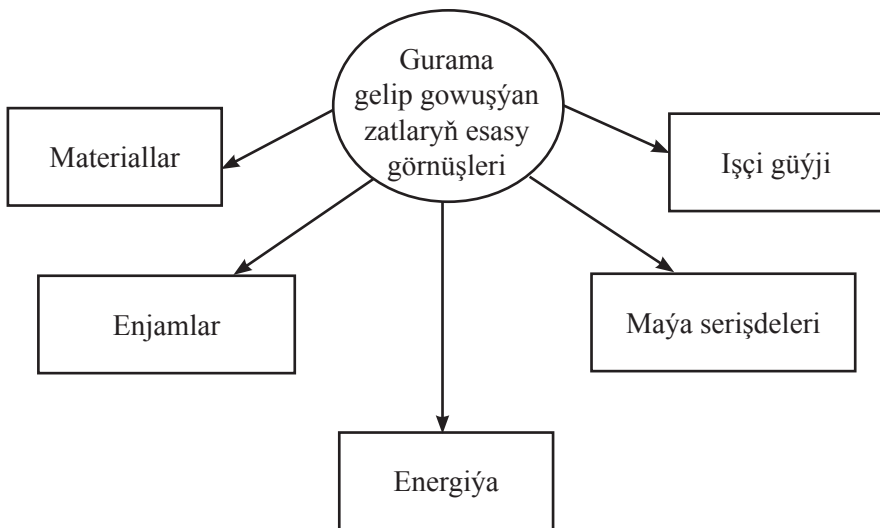
♦ *Daşky gurşawyň ýagdaýlarynyň özara baglanyşygy* – bu *bir ýagdaýyň üýtgemeginiň beýleki ýagdaýlara täsir edýän* güýjüdir. Gurşawda bir ýagdaýyň üýtgemegi beýleki ýagdaýlara täsirini ýetirmegine getirýär.

♦ *Daşky gurşawyň çylşyrymlylygy* – bu guramanyň göz önünde tutmaly *köpdürli ýagdaýlarynyň sanydyr*. Çylşyrymly bolmadyk gurşawda iş alyp barýan guramalaryň bir artykmaçlygy bolýar: olar çözügi 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 edijiniň 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 oňaly 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 başaryan 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 düşüňýärler. *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 oňaly, 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.

Gytkalaýyn täsir edýän gurşaw: syýasy ýagdaý

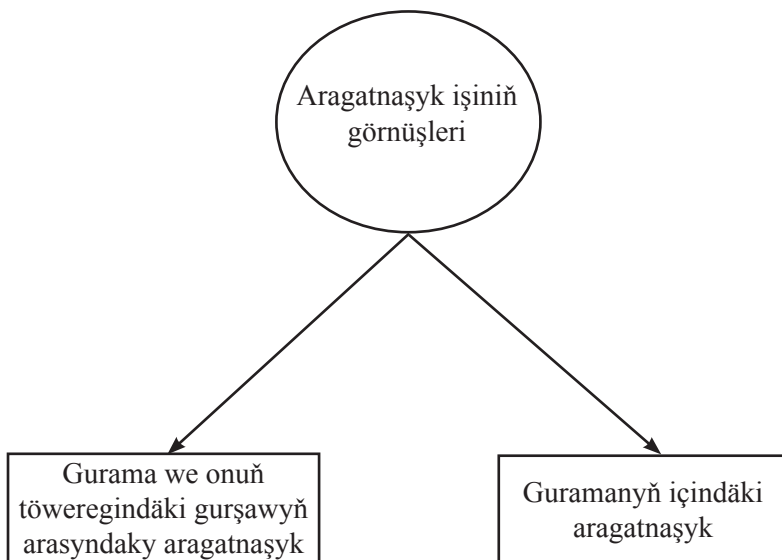
Syýasy ýagdaýyň käbir jähtleri guramanyň dolandyryjy ýolbaşçylary üçin aýratyn ähmiýete eýedir. Olaryň biri işewürlige degişli *kanun çykaryjy edaralardyr*. Beýleki ýurtlarda amallary ýerine ýetirýän ýa-da ýerleýiş bazarlary bar bolan guramalar üçin *syýasy durmuklylyk* uly ähmiýete eýedir.

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.

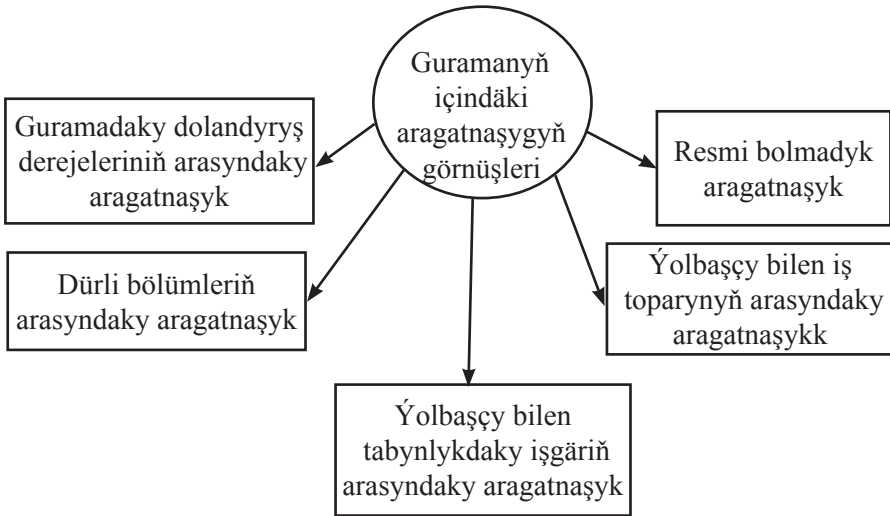
◆ *Bolup biläýjek müşderiler bilen mahabatlaryň we harydy bazara girizmegiň beýleki usullary* arkaly aragatnaşyk saklaýarlar.

◆ *Jemgyýet bilen gatnaşyklar ulgamynda ilkinji derejeli üns guramanyň şekilini, “imijini” döretmeklige gönükdirilýär.*

◆ *Guramalar döwlet dolandyryşyna tabyn bolanlygy sebäpli, ýazmaça hasabatlar taýýarlamaýdyrlar.*

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

Guramanyň içindäki aragatnaşyk



Guramadaky dolandyryş derejeleriň arasyndaky aragatnaşyk

Maglumatlar guramanyň içinde *dikleyin 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 *önde duran wezipeler*, artykmaçlyk berilýän *ugurlaryň üýtgänligi*, anyk *tabşyryklar*, maslahat beriji *gözükdirmeler* we ş.m. hakynda habar berýär.

Ýokardan *aşaklygyna* geçirilýän maglumatlardan başgada 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, tekliplýa-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 *áýratynlykda* 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 etmektir.

Maglumat alyşmalarda *dört sany binýatlyk bölegi* görkezmek bolar:

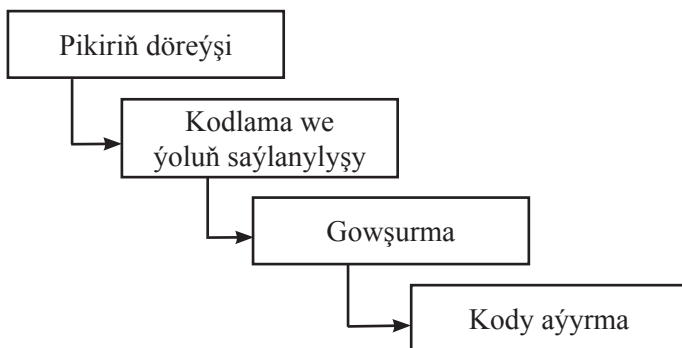
◆ *ugradyjy*, pikirleri bişirip ýa-da maglumatlary toplam ugradýan şahs;

◆ *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 çözüýär.

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

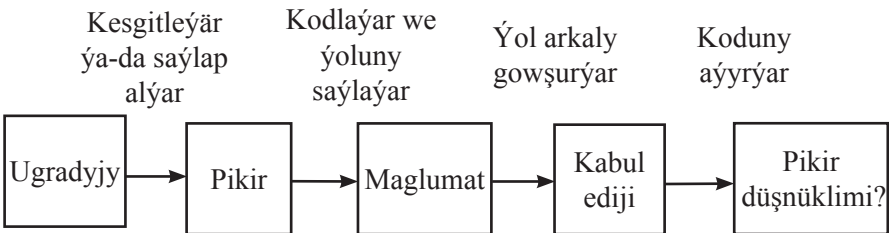
Üçünji tapgyrda ugradyjy kabul edijä habary gowşurmak üçin maglumaty geçirmegiň ýoluny ulanýar. Gürrüň habary *fiziki taýdan ugradylyşy* barada barýar, emma käbir adamlar bu işi aragatnaşyk işi bilen garjaşdyrýarlar. Gowşurma – pikiri başga bir adamynyň dykgatyna ýetirmek üçin geçmeli bolan möhüm tapgyrlaryň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

Kody aýyрма

Ugradyjy maglumaty geçirenden soňra, kabul ediji onuň koduny aýyrýar. *Kody aýyрма* – 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 düşünişip, *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 ilki başky ugradyja (indi bolsa kabul ediji) ýetirmek üçin maglumatlaryň alyşmasynyň ähli tapgyryny täzedan geçmeli bolýar.

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

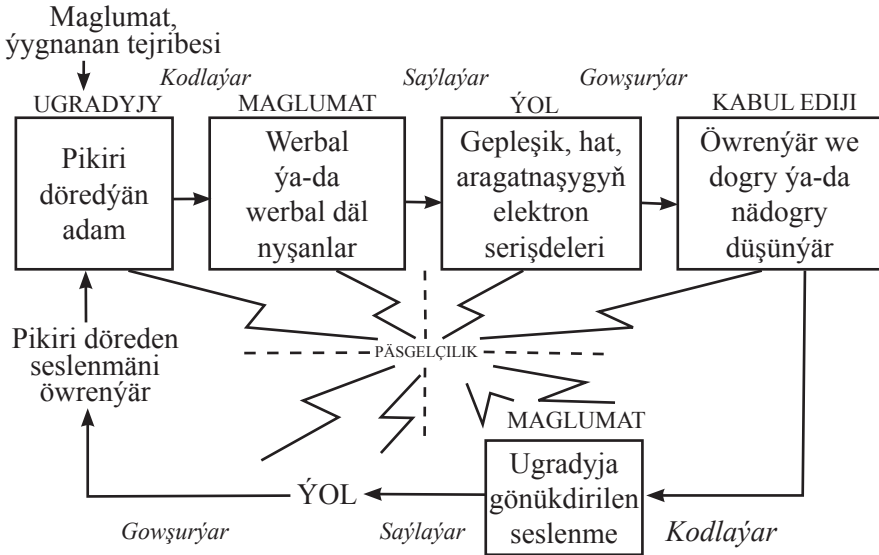
Yzyna jogap berme (seslenme) dolandyryş maglumatlarynyň alyşmasynyň *netijeliligini esli derejede ýokarlandyryp* biler. Maglumatlaryň ikitaraplaýyn alyşmasy birtaraplaýyn görünüşinden has haýal amala aşyrylýar, muňa garamazdan, ol *dartgynlylygy aýyryýar, has takyk bolýar* we habara düşünilişiniň dogrulygyna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

Päsgelçilik

Yzyna jogap berme (seslenme) päsgelçiligi aradan aýryp, maglumatlarynyň alyşmasynyň netijeliligini göz-görtele ýokarlandyryýar. 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 bökençlikler:

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

Duýgurlyk bilen şertlendirilen bökençlikler

Adamlar öz töwereginde, hakykatdan hem, bolup geçýän zatlary däl-de, eýsem *bolup geçýän waka hökmünde kabul edilyän zatlary saýgarylýarlar*. Adamlar öz toplan tejribeleri bilen *baglylykda şol bir maglumata dürli-dürli düşünişip 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 özeleşdiren *düşünjämize çapraz gelyän maglumatlar*, köplenç halatlarda, dolulygyna *ret edilyär* ýa-da şol tejribämize we düşünjämize laýyklykda *ýoyulýar*.

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 usuly*ny 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, üýtgemeyän manysy ýokdur*. Nyşanyň manysyna *düşünmeklik tejribe arkaly gelyär* we ol nyşan *dürli ýagdaýda, dürli tekstde dürli manyny* berip biler.

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

Wermal däl (sözsüz) bökdençlikler

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

Wermal 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 aýdysymyz*, ýagny olara nähili *äheň berýändigimiz*, *sesimiziň belentligi* ýa-da *pesligi*, *gepleýsimiziň akgyňlylygy* 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 wajy-brakdyr*.

Verbal däl (sözsüz) nyşanlaryň aýdylmak islenilýän *pikire gabat gelmesini* gazanmak zerurdyr. Şu wezipäni amala aşyrmak başartmasa, sözsüz nyşanlar päsgeçlilik 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 bedeniniziň 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 düşünmeyändigini 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 çingtäp 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 başarmayar.* 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*

usulyňyň we tabşyryklaryň paýlanyşynyň kanagatlanarsyz bolmagyny goşmak bolar.

Guramalardaky aragatnaşyk işiniň kämilleşdirilmesi

- ◆ *maglumatlar akymynyň kadalaşdyrylmasy;*
- ◆ *dolandyryş hereketleri;*
- ◆ *seslenme ulgamy;*
- ◆ *teklpleriň toplanýş 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, ýygnaqlar, 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 toplanýş ulgamy.* Teklipleriň toplanýş 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 azaltmaktan* 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 teklipere 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 içindeki maglumatlaryň alyşmasyny kämilleşdirmeklige ýardam edýärler.

Tema: Çözütleri kabul etme

1. *Çözütlü, guramaçylyk çözüdü.*
2. *Guramaçylyk çözütleriniň görnüşleri.*
3. *Çözütlü kabul etmegiň çemeleşmeleri.*
4. *Meseleleriň oýlanyşykly çözüdini kabul etmek işiniň tapgyrlary.*
5. *Dolandyryş çözütleriniň kabul edilişine täsir edýän ýagdaýlar.*

Çözgüt, guramaçylyk çözgüdi

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

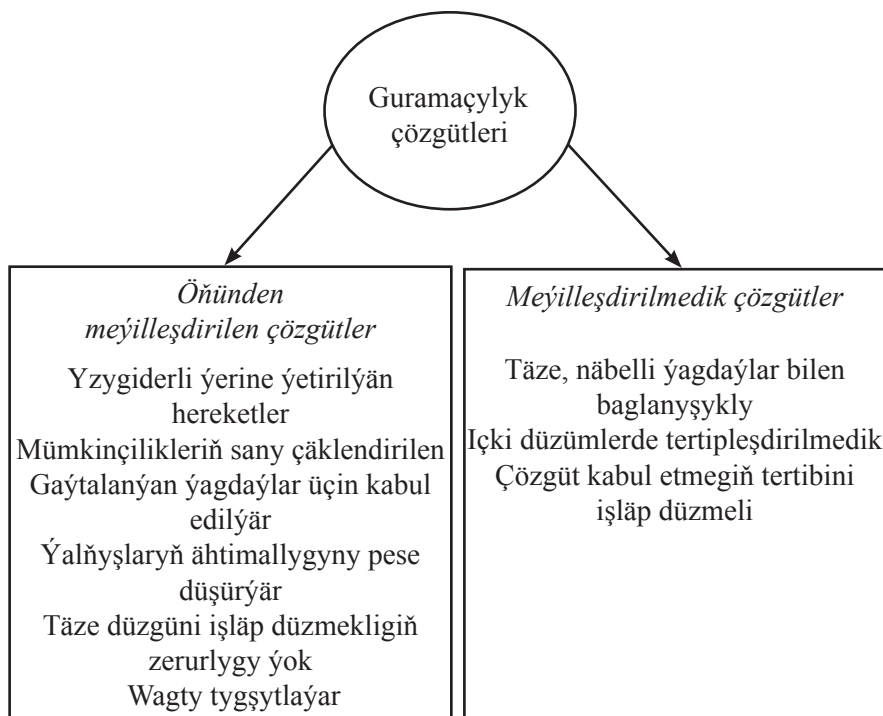
◆ *Çözgüt* – bu sözüň doly manysynda, *birgiden sowallaryň jogabydyr*.

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

◆ *Guramaçylyk çözgüdiniň maksady* guramanyň önünde goýlan *wezipeleleriniň ugrukdyrylmagyny üpjün etmekden* ybaratdyr.

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

Guramaçylyk çözgütleri



Öňünden meýilleşdirilen çözümler

◆ *Öňünden meýilleşdirilen çözümler* – kesgitli, zygiderli 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 çözümler, köplenç halatlarda, tapgyrlaryň anyk zygiderlilikini saklamak bilen *gaýtalanýan ýagdaýlar üçin kabul edilýär*.

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

Öňünden meýilleşdirilmedik çözümler

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

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

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

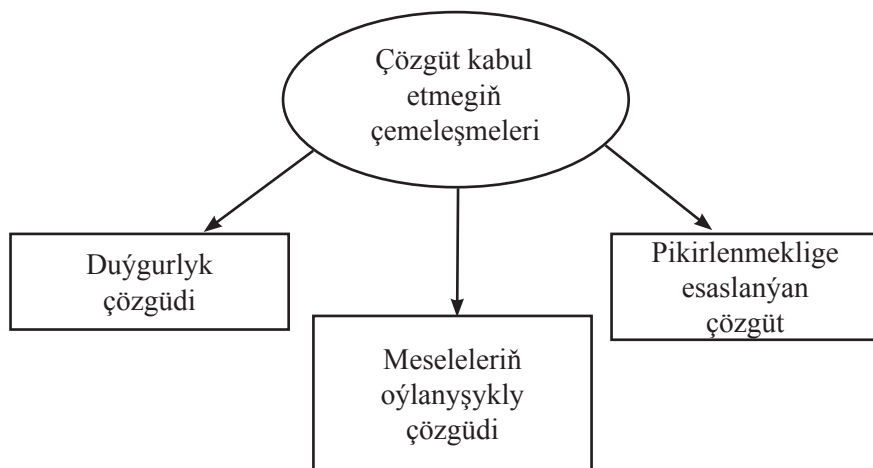
Özara oňuşmalar (ylalaşyklar)

Iş ýüzinde ähli ýagdaýlarda *ýaramaz ýagdaýlary ýüze çykarmaýan çözümleri kabul etmegiň ýolbaşçy üçin kyn düşýändigini* bellemek zerurdyr. *Her bir çözümler üçin ýiti gapmargarşylykly taraplar, maksatlar we ölçegler deňeşdirilip görülmelidir, islendik nukdaýnazardan alanynda ol islenilýän netijeden gowy bolmaz.*

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

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

Çözümler kabul etmegiň çemeleşmeleri



Duýgurlyk çözüdi

◆ *Duýgurlyk çözüdi* – bu diňe duýgy esasynda dogry diýlip saýlanyp alnan çözüdi.

Munda çözüdi 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 çözüdi

◆ *Pikirlenmeklige esaslanýan çözüdi* – bu bilim derejesi *ýa-da toplanan tejribe* bilen şertlendirilen çözüdi.

Adam öň bolup geçen şuna meňzeş ýagdaýlar barada bilimini ulanmak bilen, häzirki ýagdaýda saýlap almaly çözüdiniň netijesini çaklaýar. *Geçmişde üstünlik getiren çözüdi saýlap alýar*.

Pikirlenme guramaçylyk çözüdleriniň esasy hökmünde peýdalydyr, sebäbi guramalarda köp *ýagdaýlaryň ýygy-ýygýdan gaýtalanmak meýli bolýar*. Bu ýagdaýda öňki kabul edilen çözüdi ýene-de öňküsinden pes bolmadyk derejede iş bitirip bilers (munuň özi meýilleşdirilen çözüdleriň 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*.

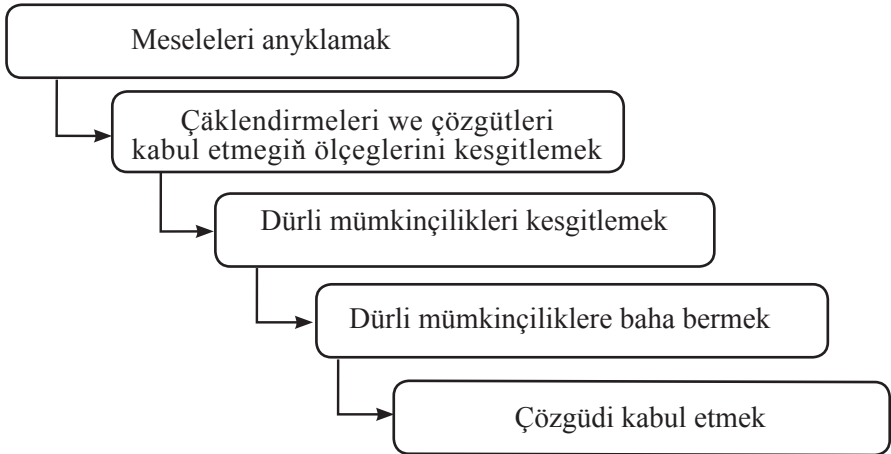
Haçan-da ýüze çykan *ýagdaý täze, seýrek duş gelyän ýa-da çylşyrymly bolanda*, şeýle-de *ýolbaşçynyň esaslanyp*, belli bir çözüdi kabul etmäge *tejribesi ýeterlik bolmasa*, çözüdi kabul etmek üçin *diňe bir pikirlenme ýeterlik däldir*.

Meseleleriň oýlanyşykly çözüdi

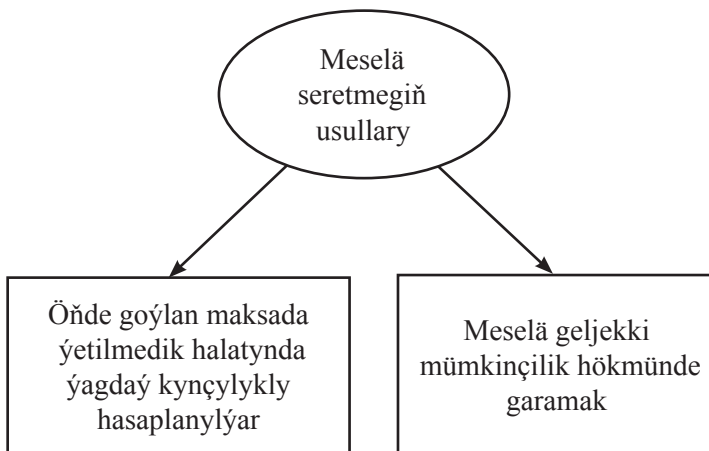
◆ *Meseleleriň oýlanyşykly çözüdi* – bu hakyky, zygider, özara baglanyşykly *seljeriş işidir*.

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

Meseleleriň oýlanyşykly çözüdini 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 *mümkünçilikleri ölçerişdirmek* (peýdanyň, satuwyň, öndürijiligiň we hiliň peselmegi, artykmaç çykdaýylar, guramadaky düşünişmezlikler we işgärleriň çendenäşe geldi-geçerligi we ş.m.).

Alamatlary ýüze çykarmaklyk meseläni umumy görnüşde kesgitlemäge ýardam edýär. Bu bolsa dolandyrylmagy göz önünde 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.* Mümkün 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 *yeterlik bolmazlygy mümkin.*

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

Mümkün 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 *mümkün bolan çözütleriň ählisini ýüze çykarmaly* we şunuň bilen birlikde, guramanyň öz maksadyna ýetmegine mümkinçilik döretmeli.

Ýöne ählisini durmuşa geçirmek mümkin bolayanlygynda hem, *örän köpsanly çözütlere garamak, köplenç, bulaşyklyga eltýär.*

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

Dürli mümkinçiliklere baha bermek

Dürli mümkinçiliklere baha berlende olaryň her biriniň *artkmaç* we *kem taraplary*, şeýle-de onyň berip biljek *netijeleri kesgitlenilýär.* Her bir mümkinçiligiň ýetmezçilik tarapy bolýar we dolandyryş *çözütleriniň 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.*

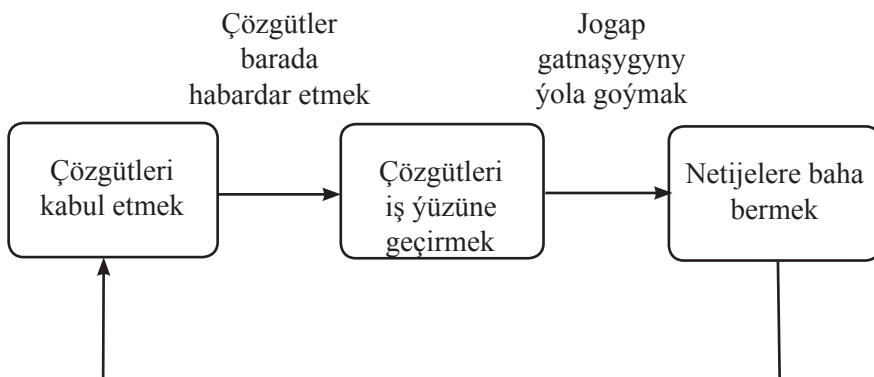
Mümkün bolan *çözütlere baha berlende geljekde boljak wakalary* hem *çaklamak zerurdyr.* Ençeme ýagdaýlar meýilleşdirilýän maksatlary durmuşa geçirmeklige päsgeçilik döredip bilerler. Şoňa görä-de her bir mümkin bolan çözüde baha berlende onuň *durmuşa geçirilmeginiň ähtimallygy* wajyp pursat bolup durýar.

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 önünde tutmak zerur bolsa ýa-da maglumatlar we seljermeler birtaraplaýyn bolsa, onda dürli mümkinçilikleriň hiç haýsýsy 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*. *Değişli adamlar* kabul edilýän çözgüde

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

◆ *Jogap gatnaşygy.*

Dolandyryş çözüdiň kabul ediliş işine *çözüdiň hereket edip başlandan soň ýüze çykýan jogap gatnaşygyny* ýola goýmak döwri hem degişlidir. Bu döwürde *çözüdiň netijeliligine baha berilýär* ýa-da *ýolbaşçynyň gazanmakçy bolýan netijesi bilen hakyky netije deňşdirilýär we ölçeg-seljeriş işi geçirilýär.* Çözüdiň 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 mümkinçilik berilýär.* Çözgüde baha bermek, ilkinji nobatda, *gözegçilik wezipesiniň kömegi bilen amala aşyrylýar.*

Dolandyryş çözütliriniň kabul edilişine täsir edýän ýagdaýlar

1. Ýolbaşçynyň özüçe baha bermegi.

Dolandyryş çözütliriniň ählisi *kimdir biriniň gymmatlyklar ulgamynyň esasynda dayanyandyr.* Özüçe baha bermeklik ähmiýetlilik derejesini, hili ýa-da bähbitlilik birtaraplaýyn, hususy nukdaýnazardan kesgitlemegi öz içine alýar. Her bir adamynyň hereketlerini kesgitleýän, onuň kabul edýän çözütlirine täsir edýän gymmatlyklar ulgamy bardyr.

2. Çözüdiň kabul ediş gurşawy.

Dolandyryş çözütliri 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. Haçanda 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 yüzbe-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*.

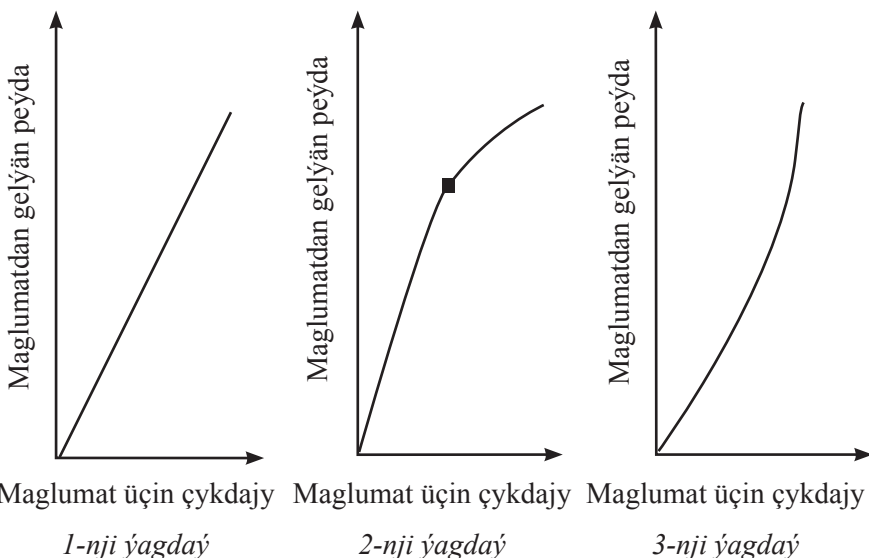
◆ *Wagt hem-de töweregiň üýtgemegi.*

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 çözüdi 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 gelyän *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 dældigini kesgitleýär.

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

◆ *Üçünji ýagdaýda* goşmaça *maglumatdan alynjak peýda onuň çykdaýylaryndan göz-görtele artyk gelyär*. Şeýle ýagdaýda goşmaça maglumat almaklyk örän peýdalydyr.

4. Özüni alyp baryşda çäklendirmeler.

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

5. Ýaramaz täsirler.

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

6. Çözümleriň özara baglanyşyklylygy.

Guramada *ähli çözümler belli bir derejede biri-birleri bilen baglydyr*. Haýsydyr bir möhüm çözümler kabul edilmegi beýleki birnäçe pes ähmiýetli çözümleriň kabul edilmegini talap edip biler. *Iri çözümler* 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 özboluşly meýilnamalary (strategiýalary) düzmeklige ýardam edýän hereketleriň we çözümleriň toplumydyr.*

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

◆ *Strategiýa guramanyň missiýasyny 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 önünde 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 möhletin dowamyn-da bitewiligine galar ýaly, şol bir wagtda hem çeyre bolar ýaly işlenip düzülmelidir.*

Resmi meýilnamalaşdyrmanyň artykmaçlygy

◆ Strategik meýilnamalaşdyrma geljekki kynçylyklary we *mümkinçilikleri önünden 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 çözümleriň 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 baş we ondan hem köp ýyl üçin meýilleşdirilýär.

Orta möhletleýin maksatlar iki ýyldan baş 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 özünü 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 çözümler 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 *müňkinçilik döredýän ýagdaýlar*.

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

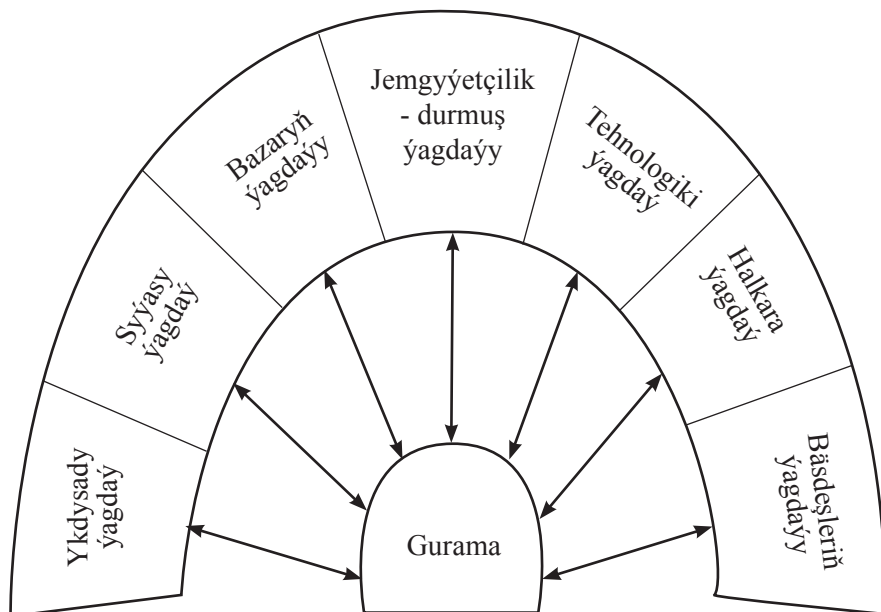
Daşky gurşawyň seljermesi öz mazmuny boýunça *üç sany sowala jogap bermelidir*:

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 çykar-maklyga 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 oňnut 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 oň 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 deňşdirende 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 bilýärmí?*

2. Gurama çig mal bilen *üpjün edijileriň ýeke-täk ýada 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 önünde tutulmalydyr:

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

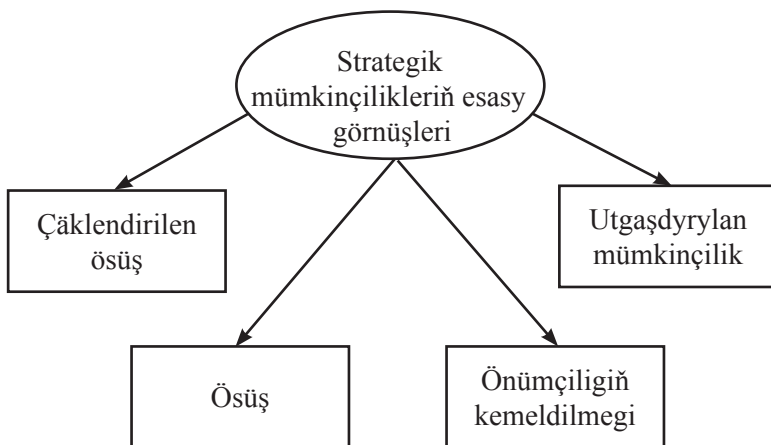
2. Höweslendirmegiň netijeli we bäsdeşlige ukyply ulgamy barmy?

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, inflyasiýany 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 *in gutarnykly görnüşi* guramanyň material ätiýaçlygynyň we buhalter hasabynda duran *ähli zatlaryň tutuşlygyna satylmasydyr;*

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

ç) *kemeltme ýa-da başga bir ugra gönükdirme*. Kemeltme usulyňa 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 saýlaw *dürli ýagdaýlar* öz täsirini ýetirýär:

◆ *töwegelçilik* (töwegelçiligiň haýsy derejesi kabul ederlikli);

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

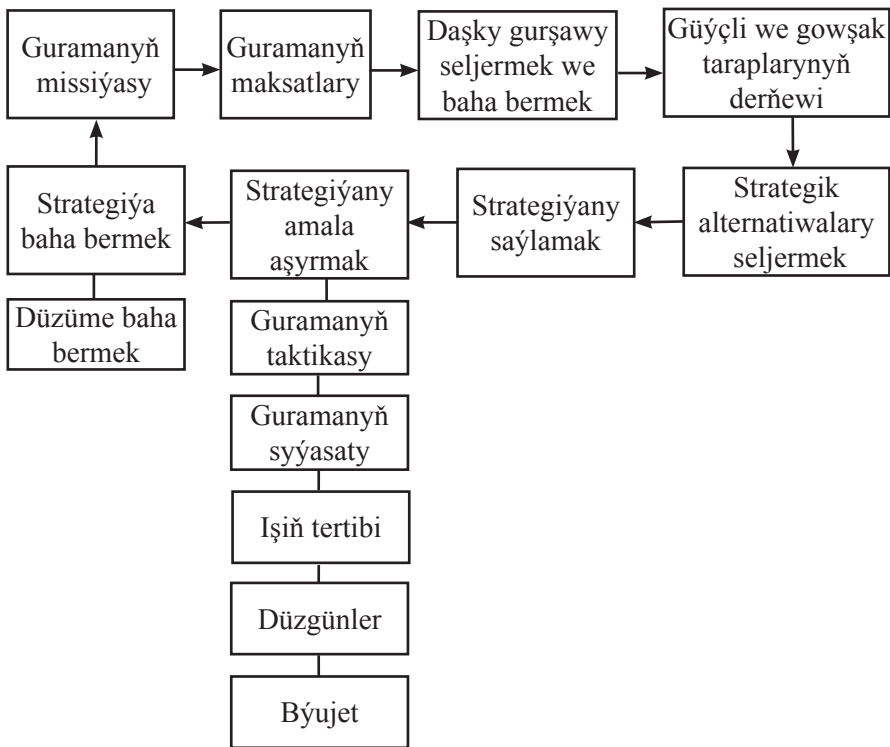
◆ *emläk eýeleriniň pikirini diňlemek* (köplenç halatlarda, guramanyň eýeleri anyk strategiki mümkinçiligi saýlamakda ýolbaşçylaryň çýeligini çäklendirýärler);

◆ *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. Strategiiki meýilnamalaşdyrma işiniň giňişleýin modeli.
2. Guramanyň taktikasy we syýasaty.
3. Işiniň tertibi we düzgünler.
4. Býujet.
5. Strategiiki meýilnama baha bermek.

Strategiiki 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 garanynda *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 önüni 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 önüni almak üçin niýetlenendir.

Işiň tertibi (prosedura)

Dolandyryş hereketlerine ýolbaşçylyk etmek üçin, köplenc 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 geçirmeginiň zerurlygy ýok, munuň özi *wagty tygşytlaýar we ýalňyşlyklaryň önüni almaga ýardam berýär.*

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

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

Aslyýetinde işiň tertibi *önünden meýilleşdirilen çözgüdi* aňladýar. Umuman alanynda, bu tertibe laýyklykda hereket edýän *şahsyýetiň erkinligi az* we ugur-ýol saýlap almaga *mümkünçiligi 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 yzygiderlilik 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 oňsuzsyzlyk ýolbaşçylaryň bu düzgünleri işgärlere ýetiriş usuly zerarly döredýär.

Şonuň üçin, düzgünleriň esaslandyrylandygyny we möhümdigini göz önünde 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 kesgitlenişi. Serişdeleri we maksatlary sanlar arkaly aňlatmak býujeti düzme-kde 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).

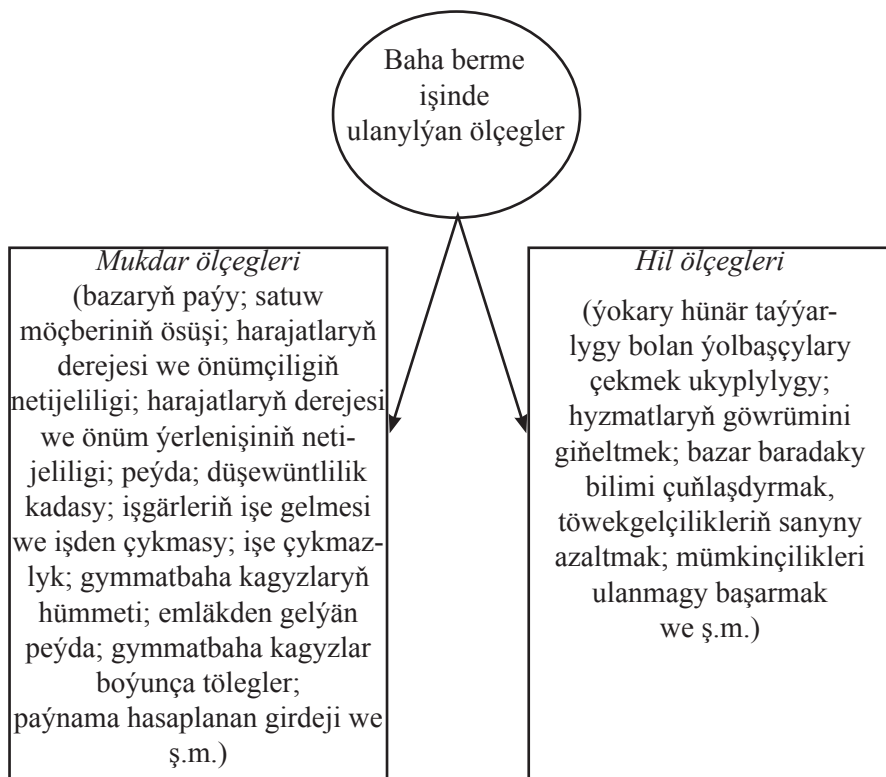
4-nji tapgyr. Serişdeleriň maddalar boýunça we gaznalaryň sarp edilişiniň hasaby geçirilip, *jemleýji býujetiň taýýarlanylşy* amala aşyrylýar.

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 in gowy usulymy?*

Baha berme işinde hil we mukdar ölçegleri



Strategiýanyň düzüm gurluşy bilen gabat gelşiniň barlagy

Strategiýa saýlanyp alnandan we ondan soňky tapgyrdaky meýilnama işlenip düzüldenden 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. In gowy düzüm guramanyň görümine,

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 ýükleyänligi* 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 özüni jogap bermeli bolarlar öýdüp howatyrlanýarlar.

◆ *Bolup biläýjek howpuň önüni 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, ygtyýarlylyk berme işine böwet bolmagynyň sebäpleri:

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

◆ işgär özüniň goýberen ýalňyşy üçin *tankyt edilmekten çekinýär.* Uly jogapkärçiligiň ýalňyşlyk goýbermek ähtimallygyny artdyranlygy 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 *oňalylyk höweslendirme döredilmeyär.*

Netijeli ygtyýarlylyk bermäni üpjün etmegiň esasy usullary:

◆ *maglumatlaryň dürs alyşmasy tabşyrygyň dogry gowşurylmagyny we düşünilmegini göz önünde tutýar;*

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

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

Jogapkärçilik

◆ *Jogapkärçilik önde goýlan wezipäni amala aşyrmak borjuny we onuň kanagatlanarly netijesine jogap bermekligi aňladýar.*

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

Jogapkärçilik geçirilip bilinmeyändigine düşünilmelidir. Ýolbaşçy öz jogapkärçiligini tabynlygyndaky işgäre geçirip bilmez. Haýsydyr bir tabşyrygyň ýerine ýetirilmegi üçin jogapkärçilik ýüklenen wezipeli adam bu işi hökman özi ýerine ýetirmeli däl, 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 konsepsiyasyna* gabat gelýändir.

◆ *Ygtyýarlylyklaryň çäkleri*. Kesgitlemä laýyklykda, *ygtyýarlylyklar* guramanyň *serişdelerini peýdalanmaklyga* we işgärlere buýruk bermeklige bolan *çäklendirilen hukugy aňladýar*. Guramanyň içindeki *bu çäk*, adaty, *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* bozuluşyna 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.

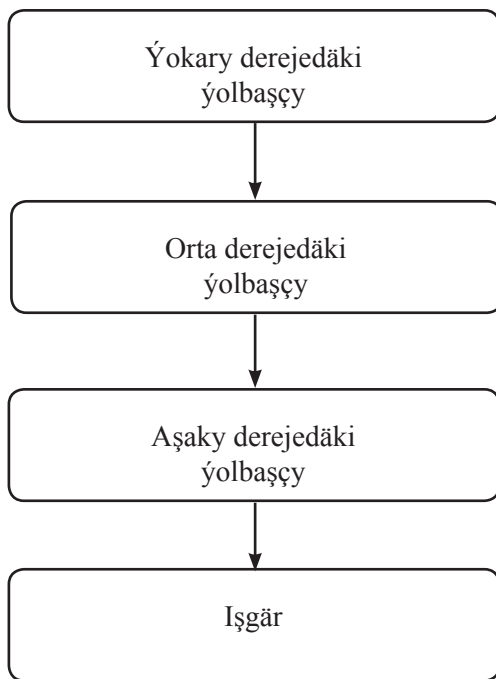
Ygtyýarlylyklara eýe bolmazdan hem *hökümlilige eýe* bolup bilýär.

Başga sözler bilen aýdanynda, *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.*

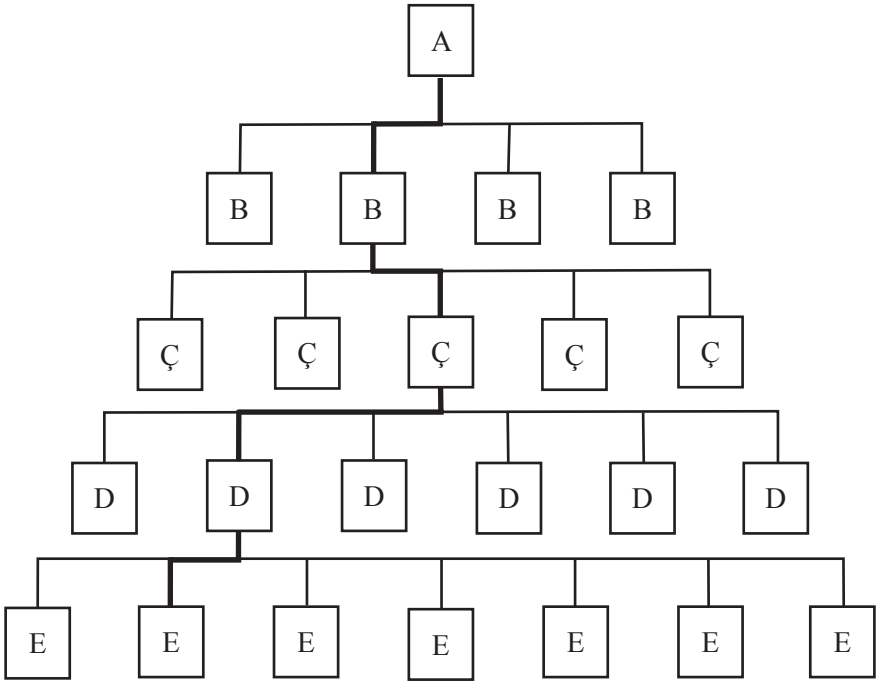
◆ *Göni ygtyýarlylyklar - munuň özi ýolbaşçydan tabynlykdaky işgäre göni berilýän we soňra beýleki tabynlykdaky işgärlere geçirilýän ygtyýarlylyklardyr.*

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

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

Şeýle gatlaklaryň dörediliş işine *skalýar işi* (basgançak şekilinde gidişi) diýilýär. Adamlara tabşyryk bermekçilige ygtyýarlylyk, adatça, ýokardan aşaklygyna geçirilýändigigi 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 önünde 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 teklipläp hödürlemezden öňinçä, ýolbaşçylar emele gelen ýagdaýy ara alyp maslahatlaşmalydyrlar.*

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

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

◆ *Wezipe (funktional) ygtyýarlylyklary*. Wezipe (funktional) 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 toplумы kesgitlenilýär we olaryň amala aşyrylyşy anyk işgärlere tabşyrylýär)

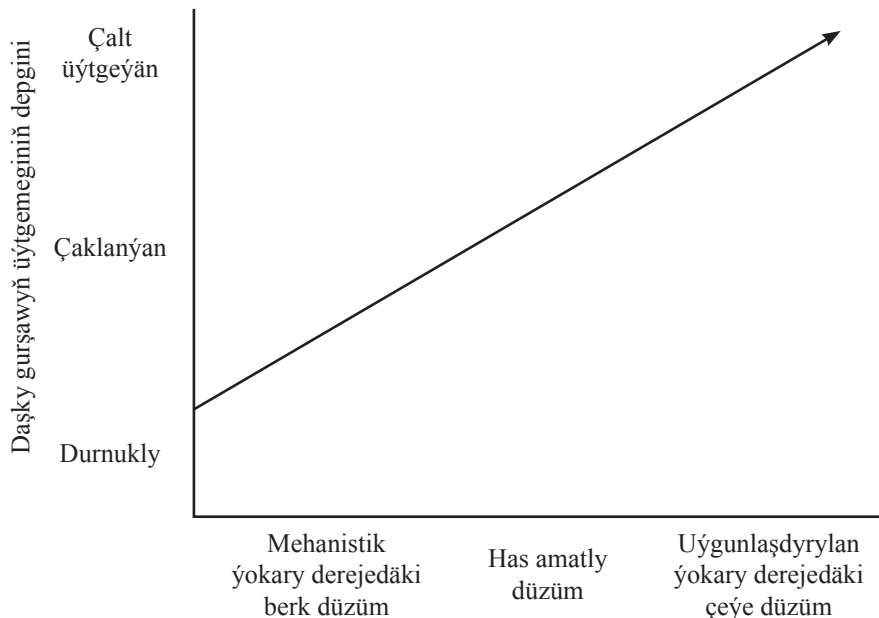
Guramaçylyk düzümleriniň görnüşleri



◆ *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 düzümi diýip hem atlandyrylýar.*

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

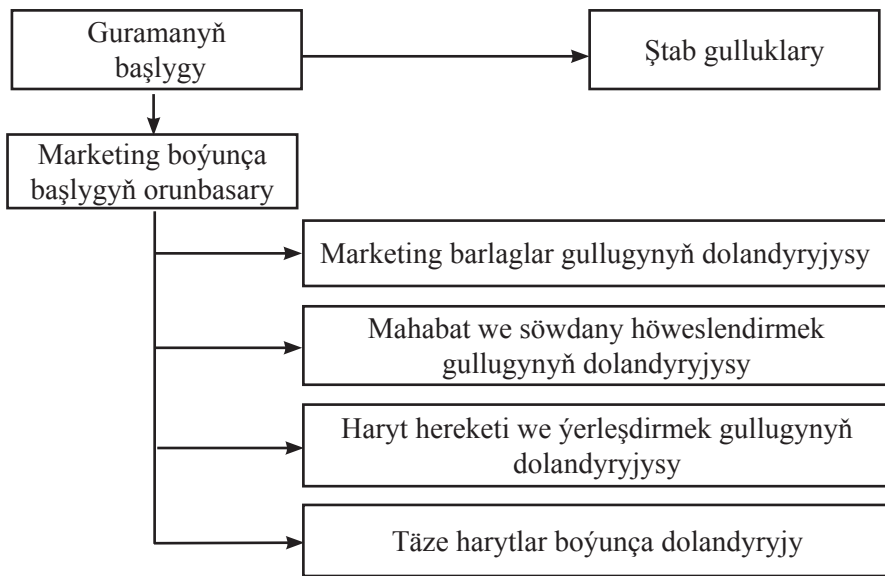
Guramanyň düzüminiň daşky gurşawynyň üýtgemeginiň depginine baglylygy



◆ *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 paylarda 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* herket 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 *yönekeýligi*;
- sarp edilýän tagallalaryň *gäytalanmagyny azaldýar*;

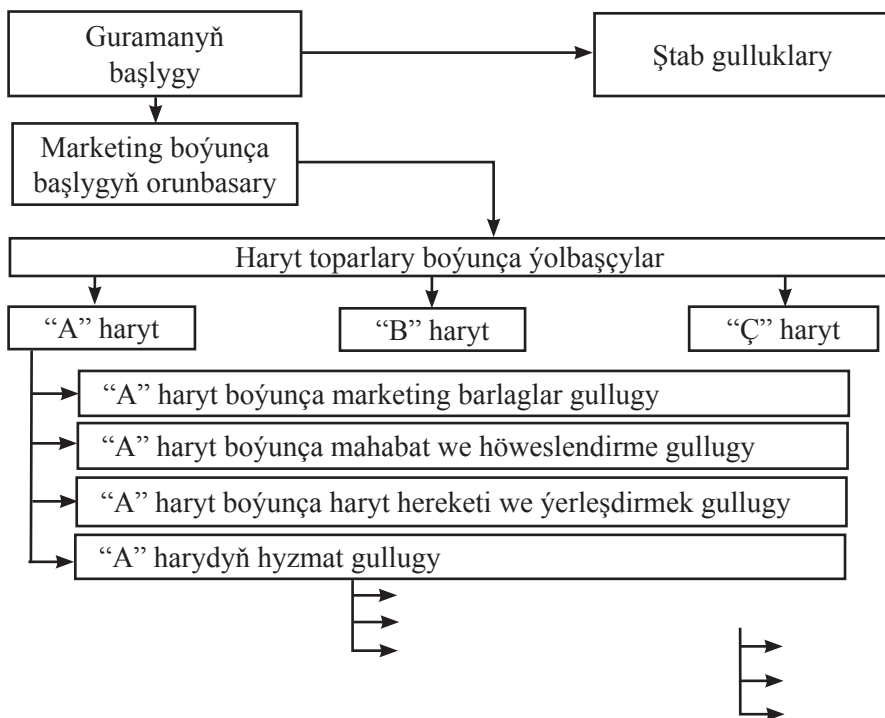
– wezipe (funksional) çäklerinde *utgaşdyrmany kämilleşdirýär*.

◆ 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, tehnologiكي 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 dolandyryan ýolbaşça tabyndyrlar.

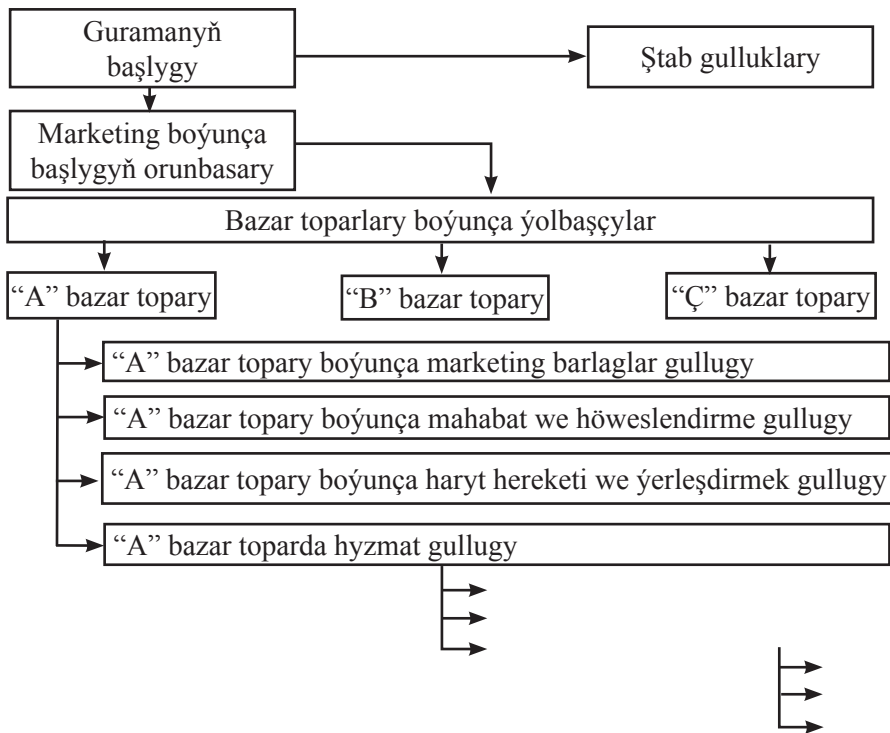
◆ Harytlar boýunça guramaçylyk düzüminiň *artykmaçlyklary:*

– *anýk 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 *áýry-áýry görnüşleri şol bir zeyilli işleriň görnüşleriniň gaýtalanmagyna getirip, sarp edilýän çykdajylary artdyryýar.*

Bazar toparlary boýunça guramaçylyk düzümi

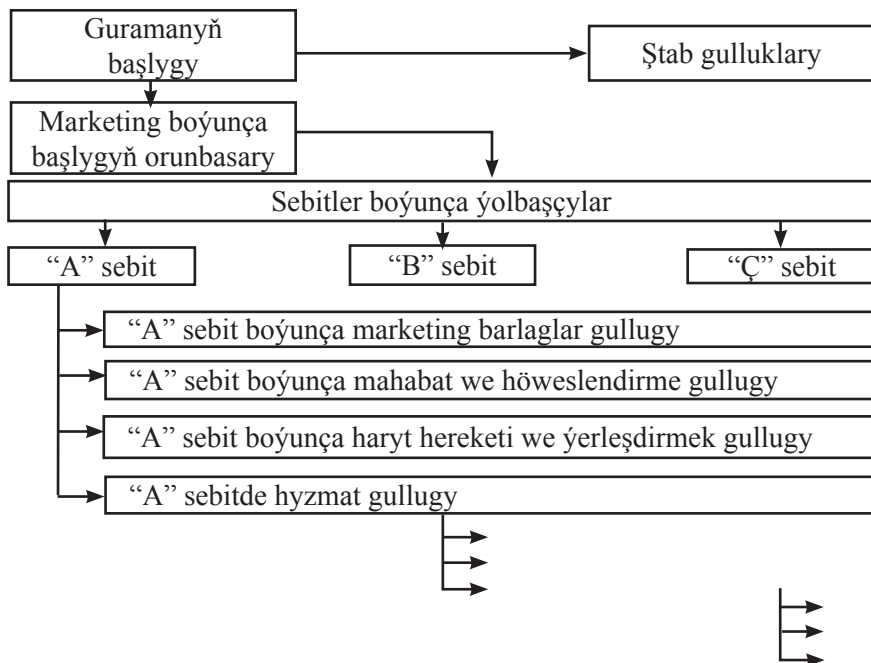


◆ *Bazar toparlary boýunça guramaçylyk düzümi* müşderileriň *birnäçe toparynyň isleglerine* gabat gelýän harytlary ýa-da hyzmatlary öndürýän guramalar tarapyndan ulanylýar.

Müşderileriň her bir toparynyň anyk kesgitlenen ýa-da özboluşly islegleri bolýar. Bu düzüm gurama üçin *has wajyp bolan müşderileriň isleg-talaplarynyň göz önünde 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

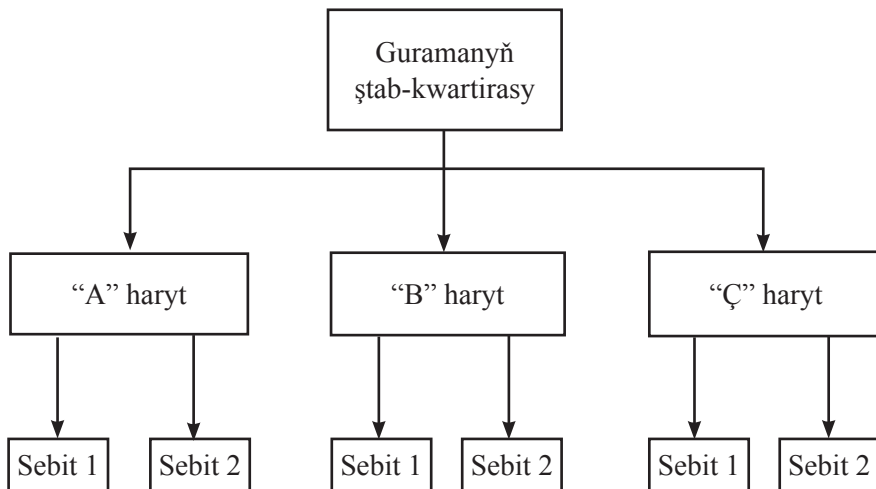


◆ Eger guramanyň işi giň geografiki zolaklary öz içine alýan bolsa, guramaçylyk düzümini *sebitler (bazarlar) boýunça* ýörelgä laýyklykda döretmek maksadalaýykdyr.

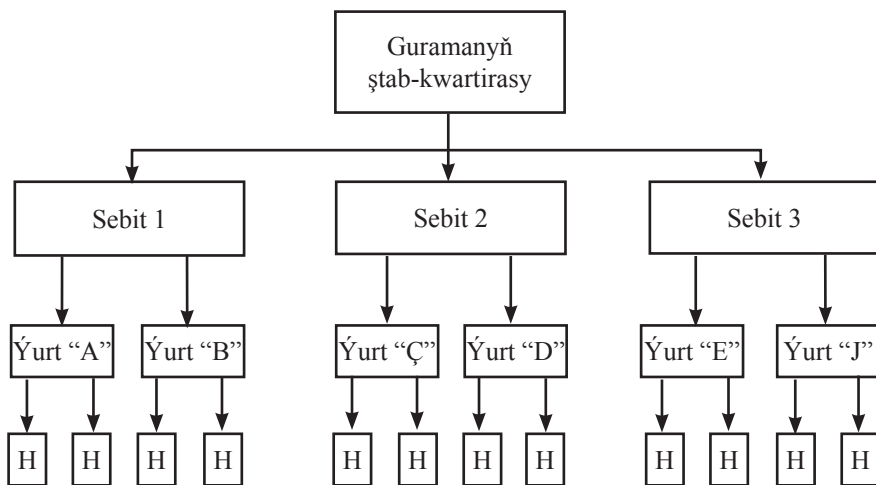
Sebitler boýunça düzümiň *anyk bazar bilen baglanyşykly meseleleriň* çözügüdini ýeňilleşdirýär, *her bir bazaryň aýratynlyklaryny* göz önünde tutmaga mümkinçilik berýär.

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 önünde tutýan guramalar, köplenç halatlarda, guramanyň daşary ýurt satuwlaryny ýurduň içindäki satuwlaryň möçberine garanynda has pes derejede bolan ýagdaýynda ulanýar.*

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

Has ýygý 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

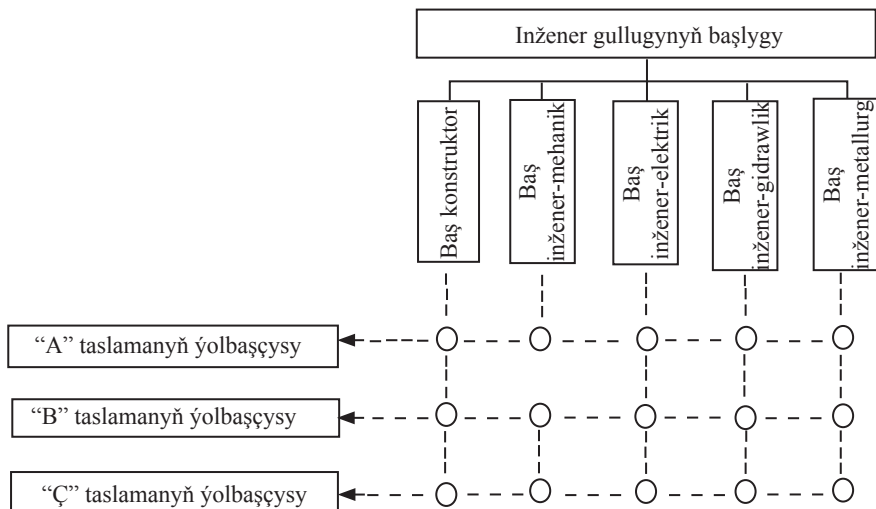
◆ *Taslama düzümi* – bu *anyk wezipäni* amala aşyrmak üçin döredilýän *wagtlaryn* düzümdir.

Ol çylşyrymly taslamany *bellenen möhletlerde, ýokary hilde we kesgitlenen harajatlaryň çäginde* çykman ýerine ýetirmek üçin bir iş toparyna guramanyň *in 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 döreyän *çylşyrymlylykdan* ybaratdyr. Ýüze çykyk biljek şol çylşyrymlylyklara garamazdan, onuň *artykmaçlygy* – *işçi güýçlerini* her bir *taslamanyň zerurlyklaryna laýyklykda* *paylamakda* matrisa düzümiň *çeyeligi*.

Merkezleşdirilen we merkezden üzňeleşdirilen guramalar

◆ *Merkezleşdirilen guramalar* – bu ýokary derejeli ýolbaşçylaryň möhüm çözümleri kabul etmek üçin zerur bolan *ygtyýarlylyklaryň aglaba bölegini saklap galan* guramalarydyr.

◆ *Merkezden üzňeleşdirilen guramalar* – bu *ygtyýarlylyklaryň* tabynlykdaky *dolandyryş derejeleriniň* arasynda *paylanyp berlen* guramalarydyr.

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 çözümleriň sany* (aşaky derejedäki ýolbaşçylaryň kabul edýän çözümleriniň sany näçe köp bolsa, merkezden üzňeleşdirilen derejeleri hem şonça köp boldugydyr).

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

◆ *Dolandyryşyň aşaky derejelerinde kabul edilýän çözümleriň netijeleri* (üzňeleşdirilen guramalaryň orta we pes derejelerdäki ýolbaşçylary tarapyndan kabul edilýän çözümler 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 çözümlerini 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 çözümleriniň sanyny we göwrümünü azaldýar;

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

◆ merkezi dolandyryş edarasynyň işgärleriniň tejribesiniň we biliminiň has tygşyly we ýeňil ulanylmagyna mümkinçilik berýär.

Merkezden üzňeleşdirmäniň artykmaçlyklary:

◆ ýüze çykýan kynçylyklara has ýakyn duran we şeýle kynçylyklary içgin bilýän ýolbaşçylara çözümler kabul etmeglige 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 töwereginde 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 gelyän 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 özüni 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 itekleyän, zerurlyk
diýlip atlandyrylýan içerki
islegleriniň jemine
esaslanýar)

Prosessual teoriýalary

(adamlaryň kabul ediş
(duýgurlyk) we akyl ýetiriş
nukdaýnazaryndan özlerini
alyp baryşlaryna
esaslanýar)

Talap

Mazmuny we proessual 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 garanynda *has köp tapawutlanýarlar*.

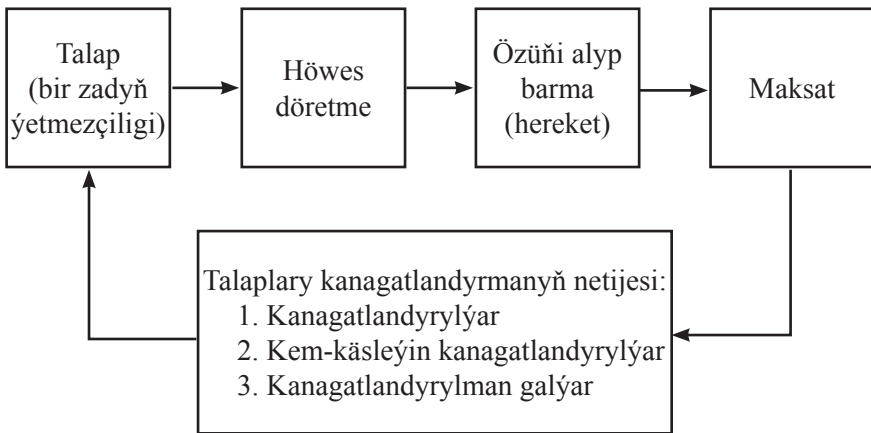
Talaplar sebäpli özüňi alyp barma

Adamda *talap dörende* 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.

Talaplary sebäpli özüni alyp barmagyň ýönekeý modeli



Sylag

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

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

Ýöne adamlaryň *gymmatlyk baradaky düşüňjeleri dürli-dürli*dir, şoňa görä-de sylaga baha berşi hem, onuň deňşdirerlik gymmaty hem dürli-dürli bolýar.

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

◆ *Sylagyň çerki görnüşi işiň özünden döreyär* (netije gazanmak duýgusy, ýerine ýetirilen işiň mazmuny we ähmiýeti, özüňe hormat goýmak, dostluk, özara söhbetdeşlik). Sylagyň çerki görnüşi *üpjün etmekligiň* in ýönekeý usuly *degişli iş şertlerini döretmekden* ybaratdyr.

◆ *Daşarky sylag* – bu sylagyň, köplenç halatlarda, “sylag” sözünü eşiden dessine akylyňa gelýän *ilkinji aňlatmalardan* ybarat bolan görnüsidir. *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* ýaşayşy dowam etdirmeklik üçin zerurdyr. Olaryň hataryna iýmite, suwa bolan zerurlyk, ýaşayş 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-özüni sylamaklyga, şahsy derejäňe we iş başarnygyňa töwerekdäkileriň hormat goýmasy-na, ykrar edilmäge bolan islegi hem öz içine alýar.

5. *Özüni 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 derejedäki 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 isleyän 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 ygylan 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 töwegelçilik* edip, meseläniň çözgüdini gözlemekde *jogap-kärçiligi öz üstlerine almaklygy* halaýarlar we öz gazanan netijeleriniň *anyk sylaglanylmagyny isleyärler*.

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

◆ *Değişli bolmaklyga talap durmuş talaplary bilen meňzeşdir*.

Şeýle adamlar töwereginde *tanyş-bilişleriniň bolmagyny, dostluk gatnaşyklarynyň ýola goýulmagyny, beýlekilere he-maýat bermekligi* halaýarlar. Değişli bolmaklyga talaby ösen adamlar *özara gatnaşyklary çäklendirmeyän*, 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 bolýan 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 önüni 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 özüni 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 deňşdirmedir*. 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.

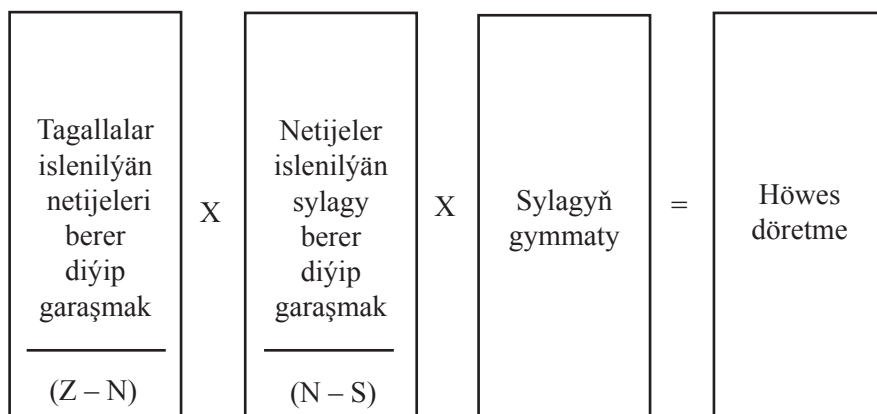
◆ *Gazanylan netije boýunça sylag garaşmaklyk (N-S)* – bu *gazanylan netijäniň derejesine laýyklykda kesgitli töleg hakyna ýa-da sylaga garaşmaklykdyr*. Eger adam gazanylan

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 alnýan 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



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 deňşdirip* görýändigini kabul edýär.

Eger bu deňşdirme *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 döwür*. 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 *alýnýan 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 ýykgyň 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 çözümleriniň dogrulygyny we olara düzediş girizmekligiň zerurlygyny anyklamana kömek berýän işdir.

◆ *Gözegçilik* – bu işgärleri *kesgitlenen çäklerde saklamak-lyga* mümkinçilik döredýän işdir.

Gözegçilik wezipesiniň häsiýetleri:

◆ göz önünde tutulan *meýilleri amala aşyrmaga päsgel berýän näbelliligi aradan aýyrmak;*

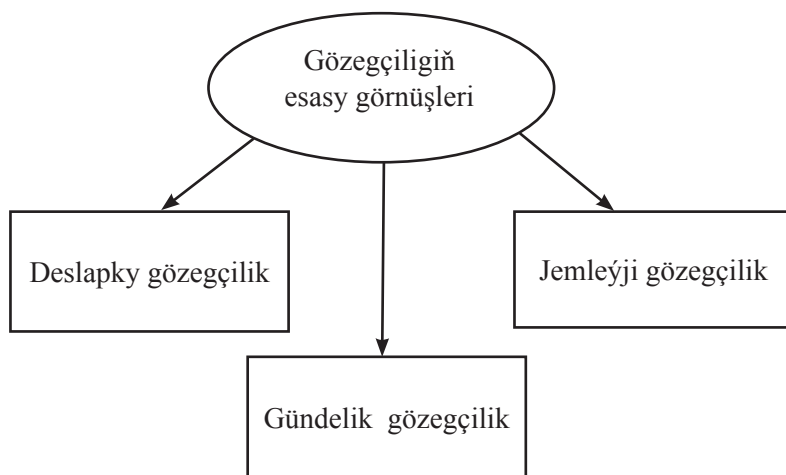
◆ *kynçylykly ýagdaýlaryň döremeginiň önüni almak;*

◆ *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 önüne getirip bolmaz.

Gözegçiligiň esasy görnüşleri



Deslapky gözegçilik

◆ *Deslapky gözegçilik*, adyndan belli bolşy ýaly, *işlere girişilmezden ön amala aşyrylýar. Kesgitli düzgünleriň, iş tertibiniň we özüni 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 işewürlük we hünär biliminiň, şeýle hem tejribäniň düýpli seljerilmesi). Dalaşgärleriň biliminiň ýa-da degişli ulgamdaky iş tejribesiniň rugsat edilen in 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 in 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 önüni 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 önünde 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 bellenen standartlar bilen deňeşdirmek
aratapawudyn 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 täzedan gözden geçirmek*

Standartlary we ölçegleri kesgitlemek

◆ *Standartlar* – bu ösüşini ölçege salyp bolýan *anyk maksatlardyr*. Bu maksatlar *meýilnamalaşdyryş işiniň netijesinde kesgитlenilýär*. 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 deňşdirmäge* mümkinçilik berýär.

Ýetilen netijeleri bellenilen standartlar bilen deňşdirmek

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 kesgитlenmesi *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, ýygylgyny* we *takyklygyny* gözegçilik edilyän *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 *çözümleri* 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 *çözümleri* kabul etmek üçin *zerur* bolan *maglumatdyr*.

Zerur bolan düzediş hereketleri kabul etmek

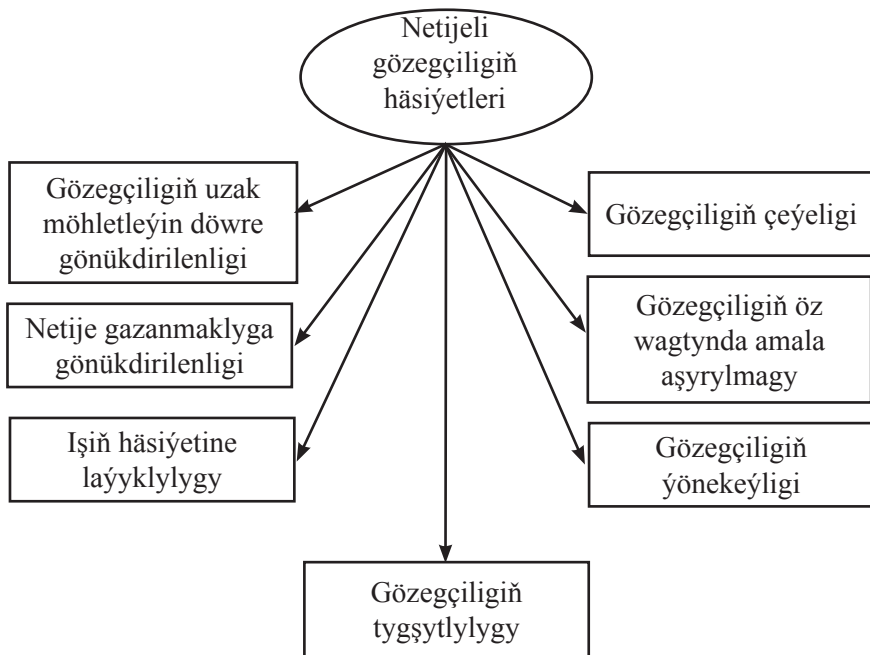
Bu tapgyrda özüňi alyp baryş ugurlarynyň üçüsinden biri saýlanyp alynýar:

◆ *Çäre görmegiň zerurlygy ýok* (hakyky netijeler standartlar bilen deňeşdirilýär we *maksatlara ýetilýän bolsa*, haýsydyr bir *çäre görmekligiň zerurlygy ýokdur*. Bu ýagdaýda gözegçiligiň gaýtalanlyşyny 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 *yokarlandyrmak* mümkinçiligine *seredilmeli*. Standartlara täzedan 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 däl. Emma *uzak möhletleýin ähmiýete eýe bolan ulgamlarda işleriň amala aşyrylyşyny ölçemek* kyn bolýan 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 önünde durýan wezipeleri çözmekdir.*

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

◆ *Gözegçiligiň çeyeligi.* Edil meýilnamalar ýaly, gözegçilik hem çeye 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 özünü 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 şuna 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 Konstitusiyasy. 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., Ýlym, 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., “Алльель” 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., Стрикленд А.Ж.* Стратегический менеджмент. М., 2001.
44. *Уоли 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 Knoblauch, Хольгер Велтье.* Управление временем. М., “Омега-Л”, 2006.

MAZMUNY

Giriş.....	7
Menejmentin ösüş ýoly.....	10
Dolandyryş konsepsiýalarynyň ösüşi.....	19
Dolandyryş wezipeleri we rollary.....	24
Menejmentin 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