A. Nabatowa, O. Ýazmyradowa,
O. Jumabaýewa, R. Ýowşanow

MENEJMENT

Ýokary okuw mekdepleri üçin okuw kitaby

Türkmenistanyň Bilim ministrligi
tarapyndan hödürlenildi

Aşgabat
Türkmen döwlet neşirýat gullugy
2018

UOK 334+378
N 13

Nabatowa A. we başg.
N 13 **Menejment.** Ýokary okuw mekdepleri üçin okuw kitaby. – A.: Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2018.

Okuw kitaby ykdysady dersleri okatmaklygyň tejribelerine, ykdysadyýet bilen meşgullanýan alymlaryň ylmy işlerine we Türkmenistanyň ykdysady ösüşiniň maglumatlaryna salgylanyp ýerine ýetirildi.

Okuw kitabynyň maksady resmi guramalar (täjirçilik we täjirçilik däl, uly we kiçi guramalar) barada we olaryň netijeli dolandyrylyşy baradaky maglumatlary bermek bolup durýar. Netijeli işleýän menejer hemişe ýagdaýa görä tapawutlary göz öňünde tutýar we geçen wakalara üns bermän, geljek babatynda çaklamalar düzmek we geljege taýýarlanmak bilen işjeň hereket edýär.

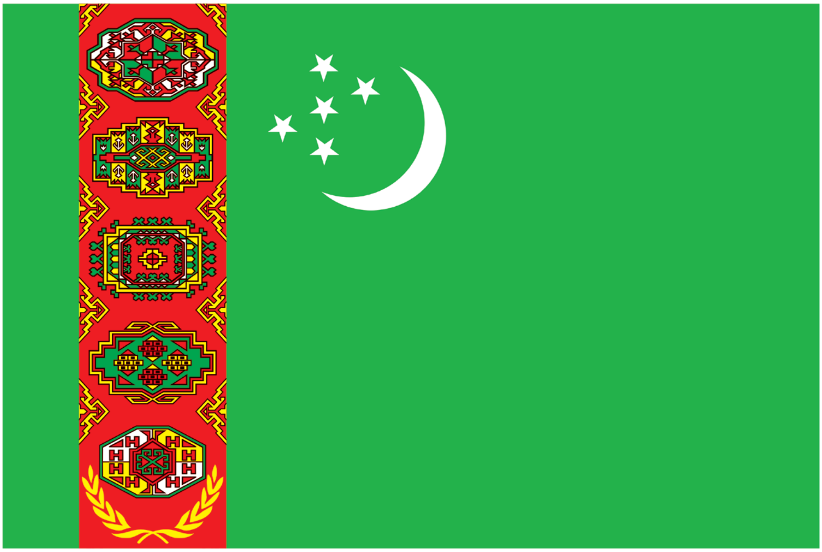
Bu kitap ýokary okuw mekdepleriniň aspirantlary, talyplary we ykdysady meseleler, şeýle-de bazar ykdysadyýetinde resmi guramalaryň, firmalaryň we alyjylaryň ykdysady taýdan özüni alyp barşy bilen gyzyklanýan taraplar üçin netijeli çeşme bolup biler.

TDKP № 24, 2018 KBK 65.9 (2) 29 ýa 73

© Nabatowa A. we başg., 2018

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!

GIRIŞ

Berkarar döwletimiziň bagtyýarlyk döwrüniň belent maksatlaryna ýetmek üçin «Türkmenistanyň durmuş-ykdysady ösüşiniň 2011--2030-njy ýyllar üçin Milli maksatnamasynda» Türkmenistany ykdysady we durmuş taýdan özgertmegiň anyk ugurlary görkezilýär.

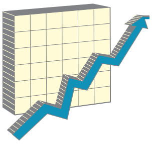
Ýurtda amala aşyrylýan bazar ykdysadyýetine kem-kemden geçmek özüniň miwesini berýär. Biziň döwletimiziň ykdysady ösüşiniň depginleri dünýäde iň ýokary görkezijileriň biri bolup durýar, ýurdumyzyň ykdysadyýetiniň we durmuş ulgamynyň ähli pudaklary bedew bady bilen ösýär.

Dünýä tejribesiniň görkezişi ýaly, şol bir wagtyň özünde, arassa bazar mehanizmleriniň kömegi bilen ykdysadyýetiň ähli meselelerini birbada çözmek mümkin däldir. Bazar mehanizminiň ykdysadyýeti netijeli dolandyrmagy üpjün etmeýän mahalynda, bu mehanizmiň netijesizliginiň ýüze çykmasyny görkezýän, bazarda bolup geçýän çökgünlikler hemişe döwlet tarapyndan düzgünleşdirmek bilen ýeňlip geçilýär. Menejment kitabynyň esasy maksady, ine, şulardan ybaratdyr.

Bu okuw kitaby menejeriň guramanyň dürli elementleriniň özara hereketini (ýagny içki üýtgemeleri) hem, gurama bilen daşky gurşawyň (ýagny daşky üýtgeýän ululygyň) arasyndaky özara baglanyşygy hem hökmany suratda hasaba almalydygyny, şeýle hem onuň islendik çözgüdiniň haýsydyr bir görnüşde olaryň öz kärhanasynyň işiniň ähli jähetlerine täsir edýändigini görkezýär. Bu ýagdaý diňe bir ýokary derejedäki menejmente degişli däldir. Okyjylara haýsy faktorlaryň olaryň geljekki dolandyryş çözgütleriniň üstünlikli bolmagyny şertlendirýändigine düşünmäge kömek etmek bilen, bu kitap guramaçylykly dolandyryşyň islendik derejesinde şol çözgütleriň netijeliligini ýokarlandyrmaga çalyşýar.

Üýtgeýän ululyklaryň we wezipeleriň ählisiniň özara baglanyşyklydygy sebäpli, guramanyň işiniň haýsydyr bir jähetini dogry we ähli taraplaýyn düşündirmek üçin okyjynyň ähli wezipeler we üýtgeýän ululyklar barada, iň bolmanda, binýatlyk düşünjesi bolmalydyr.

Okuw kitabynyň I baby menejmentiň nazaryýetiniň we tejribesiniň ewolýusiýasy, açyk ulgam hökmünde guramanyň esasy içki üýtgemeleri, töwerekdäki gurşawyň guramanyň üstünlikli işlemegine täsir edýän daşky ýagdaýlar, şeýle hem sosial (durmuş) jogapkärçiligi we etika ýaly wajyp temalara bagyşlanan. Kitabyň II babynda kommunikasiýalar (aragatnaşyklar) we çözgütleri kabul etmek barada giňişleýin maglumat berilýär. Biziň nukdaýnazarymyzdan, materialy bermegiň şunuň ýaly tertibi menejmentiň meselelerine toplumlaýyn çemeleşmegiň zerurdygyny nygtamaga we okyjylaryň ýagdaýa görä faktorlaryň möhümdigine düşünmeklerine ýardam edýär. III bap – esasy dolandyryş wezipelerine bagyşlanýar. Ýagny munda meýilnamalaşdyryş, gurnamak, zähmete höweslendirmek we gözegçilik wezipeleri barada gürrüň berilýär. IV bap bolsa toparlaýyn dinamika (herekete) we liderlige (öňdebaryjylyga) bagyşlanan temalara bölünýär.



I BAP

GURAMANYŇ WE MENEJMENTIŇ ESASLARY

1.1. GURAMA, MENEJERLER WE ÜSTÜNLIKLI MENEJMENT

Biziň güýçli depgin bilen ösýän döwrümizde guramany dolandyrmak kyn wezipe bolup durýar; ony könelişen usullar bilen üstünlikli dolandyrmak mümkin däldir. Menejer umumy kadalary bilmelidir we olara düşünmelidir, şonda menejment ulgamynda ýagdaýlary tapawutlandyrýan örän köp sanly dürli üýtgeýän ululyklary nazara almalydyr. Şu bapda biz gurama, menejment we menejerler ýaly, konsepsiýalaryň binýatlyk kesgitlemeleri bilen tanyşdyrarys we olaryň esasy häsiýetnamalaryny gysgaça beýan ederis. Şeýle hem guramanyň üstünligine we onuň esasy düzüm böleklerine, ýagny peýdalylyga, netijelilige we öndürijilige kesgitleme bereris. Biziň maksadymyz geljekde çözülmeli meseleler üçin binýat döretmekden we biziň etmeli işlerimiziň umumy ugruny görkezmekden ybaratdyr. Bu baby (şonuň ýaly beýleki baplary hem) okamak bilen, siz diňe bir esasy konsepsiýalaryň kesgitlemelerini ýat tutmak bilen çäklenmän, eýsem olaryň düýp manysyna düşünmäge çalyşmalysyňyz.

Gurama – *bu menejerler dünýäsiniň esasydyr we menejmentiň bar bolmagynyň sebäbidir.*

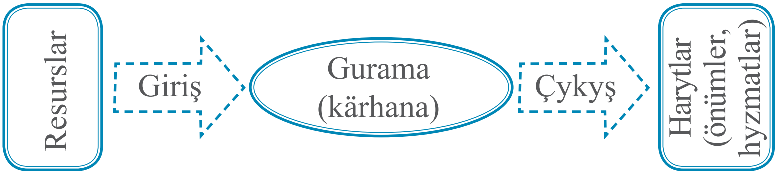
Şonuň üçin hem biz menejmenti öwrenmegi guramanyň nämedigini we onuň näme üçin dolandyrylmalydygyny ara alyp maslahatlaşmakdan başlarys.

Gurama diýip hasap edilmegi üçin bary-ýogy üç talaba laýyk gelýän topar bolmalydyr:

1. Özlerini bu toparyň agzasy hasap edýän azyndan *iki adam* bolmalydyr.

2. Bu toparyň agzalarynyň ählisi üçin umumy bolup duran azyndan bir *maksat* (islenilýän netije) bolmalydyr.

3. Toparyň umumy maksada ýetmegi üçin bilelikde *düşünjelilik* bilen işleýän agzalary bolmalydyr.



1-nji surat. ***Gurama açyk ulgam hökmünde***

Bu talaplary birleşdirmek bilen, biz möhüm kesgitlemäni alarys.

• **Gurama** – *bu işi umumy maksada ýa-da maksatlara ýetmegiň hatyrasyna düşünjelilik bilen utgaşdyrylýan adamlaryň toparydyr.*

Resmi we resmi däl guramalar. Pikiri takyk beýan etmek bilen, munuň diňe bir guramanyň däl-de, eýsem, resmi guramanyň kesgitlemesi bolup durýandygyny aýtmak gerek. *Resmi däl guramalar,* ýagny öz-özünden ýüze çykýan, ýöne agzalary biri-biri bilen yzygiderli, özara hereket edýän toparlar hem bardyr. Resmi däl guramalar iň kiçi guramalardan başga ähli resmi guramalarda bardyr. Olarda menejer bolmaýar, ýöne ol möhümdir. Umumy kabul edilen tejribä daýanmak bilen, biz resmi däl guramalar barada gürrüň edenimizde olary resmi däl guramalar diýip atlandyrarys, şonda gurama adalgasy bolsa resmi guramalara degişli bolar.

Çylşyrymly guramalar. Ýokarda getirilen kesgitlemede guramanyň hemişe umumy we onuň agzalarynyň ählisi tarapyndan ykrar edilen azyndan bir maksadynyň bolmalydygy aýdylýar. Ýöne resmi menejment diňe bir maksady bolan guramalar bilen seýrek iş salyşýar. Bu kitapda biz *özara baglanyşykly maksatlar* toplumy bolan *çylşyrymly* guramalary dolandyrmagyň meselelerine seredýäris.

Ýönekeý mysal: *McDonalds* kompaniýasy – bu işleri «sahnanyň aňyrsynda» işleýän köp sanly bölümlere goldaw berýän 7000-den gowrak aýratyn kärhanalardan ybarat bolan guramadyr: onuň aýratyn bölümleri mahabat işi bilen meşgullanýarlar, azyk önümlerini satyn alýarlar, önümiň hiline gözegçiligi amala aşyrýarlar. *McDonalds* kompaniýasynyň her bir edarasynyň özüniň ýerlemek we peýda almak babatynda meýilnamalary bardyr. Her bir kömekçi bölümleriniň hem öz maksatlary, ýagny mysal üçin, amatly bahadan sygyr etini satyn almak maksady bardyr. Bu maksatlaryň ähli si biri-birine özara baglanyşykly we özara garaşly bolup durýar. Mysal üçin, restoran peýda almak babatynda öz maksadyna diňe satyn almalar gullugy öz maksadyna ýeten we restorany gerek bolan bahadan ýeterlik möçberde külçe bilen üpjün eden mahalynda, marketing gullugynyň satyn alyjylaryň ýeterlik derejede gelmegini üpjün eden, tehnologlaryň bolsa tagamlary netijeli taýýarlamagyň usulyny tapan ýagdaýynda ýetip biler. *McDonalds* kompaniýasynyň öz telekeçilik işinde bütin dünýä boýunça öňdebaryjy bolmagy başarandygynyň esasy sebäbi onuň diňe bir öz bölümlerini netijeli dolandyrýandygy bolup durman, eýsem, olaryň maksatlarynyň arasyndaky özara baglanyşygy peýdaly we netijeli ýola goýmagy başarandygyndan ybaratdyr.

Guramalaryň umumy häsiýetnamalary. Çylşyrymly guramalaryň özara baglanyşykly maksatlar toplumy bolan toparlar bolup durýandygyndan başga-da, olaryň birnäçe umumy häsiýetnamalary bardyr. Soňundan gysgaça beýan ediljek bu häsiýetnamalar guramanyň üstünlik gazanmagy üçin ony näme sebäbe görä dolandyrmagyň gerekdigine düşünmäge kömek edýär.

Guramalaryň umumy häsiýetnamasy
şu aşakdakylardan ybaratdyr:

1. Resurslar; 2. Daşky gurşawdan garaşlylyk;
3. Zähmetiň keseligine bölünişi; 4. Bölümler;
5. Zähmetiň dikligine bölünişi; 5. Menejmentiň zerurlygy.

1. Resurslar. Umuman alanyňda islendik guramanyň maksady bellibir netijeleri gazanmak üçin resurslary özgertmekden ybaratdyr. Guramalar tarapyndan peýdalanylýan esasy resurslar – bu adamlar

(zähmet resurslary), maýa, materiallar, tehnologiýalar we maglumatlar bolup durýar. Resurslary özgertmek işi önümçilik guramalarynda has takyk görünýär, ýöne hyzmat edýän we täjirçilik guramalary hem resurslaryň şu görnüşleriniň ählisini peýdalanýarlar. 1-nji tablisada beýan edilen guramalarda peýdalanylýan resurslar sanalyp geçilýär.

1-nji tablisa

Maksatlar bilen resurslaryň arasynda özara baglanyşyk

Gurama	Çig mallar	Tehnologiýa	Adamlar	Maglumatlar
IBM, Apple (önümçilik)	Metal, plastik ýarym geçirijiler	Kompýuter tehnikasyny işläp taýýarlamak	Inženerler, programmaçylar, menejerler, satyjylar, konweýerde işleýän işçiler	Ýerlemek barada hasabatlar, marketing barlaglary we zaýa önüm baradaky hasabatlar
McDonalds (önümçilik, serwis)	Et, kartoşka, kökeler (bulka), kagyz	Tagamlary taýýarlamak üçin ýöriteleşdirilen tehnika	Menejerler, buhgalterler, etçiler, satyjylar	Ýerlemek barada hasabatlylyk, ammarlarda hasaba alyş, önümleri satyn almak üçin harajatlar barada hasabat
Federal Express (peýdaly serwis)	Hat bukjalary, ýelmenýän kagyzlar	Kompýuterler, ýük awtomobilleri, uçarlar	Hat gatnadyjylar, kompýuteriň operatorlary, mehanikler	Ýükleriň ýerleşýän ýeri barada, eltip bermek üçin harajatlar we çykdajylar barada maglumatlar, düşewünt barada maglumatlar

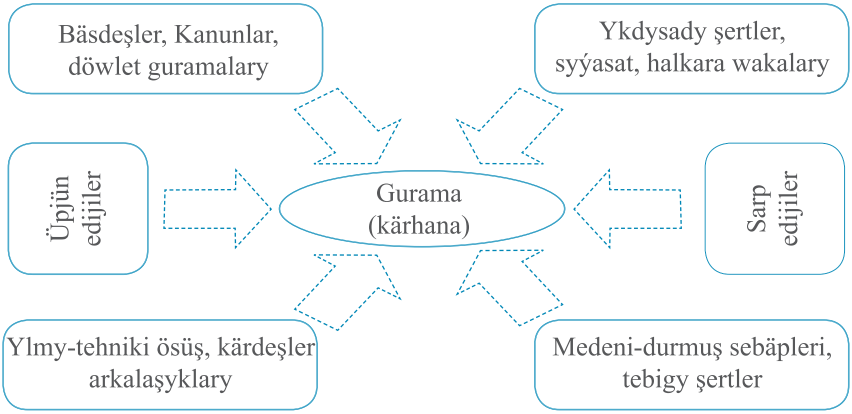
Apple we *IBM* kompýuterleri öndürmek we olary peýdaly ýerlemek (netijeler) maksady bilen, şaýlary (materiallary) satyn almak üçin, ýygnaýyş liniýalaryny (tehnologiýalary) gurmak üçin we zawodyň işçileriniň (adamlar) zähmetine hak tölemek üçin paýdarlaryň we banklaryň resurslaryny (maýa) peýdalanýarlar. Maglumat resurslary aragatnaşyk we özgertmegiň barşynda ähli tapgyrlary utgaşdyrmak üçin peýdalanylýar. Bazary öwrenmegiň barşynda alnan maglumatlar *Apple* we *IBM* kompaniýasynyň ýolbaşçylaryna haýsy önümiň sarp edijilere ýarap biljekdigini çözmäge kömek edýär. Işçiler bilen söhbetdeş bolup, olar wezipäni gowy hilli çözmek üçin zerur bolan maglumatlary alýarlar.

Ýerlemegiň tizligi we möçberleri baradaky maglumatlar menejerlere öz kompaniýalarynyň islenilýän maksatlara tarap näderejede üstünlikli hereket edýändigini çözmäge mümkinçilik berýär. Maglumatlary işlemekde ýöriteleşýän firmalaryň, mysal üçin, *Apple* we *IBM* kompaniýasynyň okgunly ösüşi resurslaryň görnüşi hökmünde maglumatlaryň möhümdigine düşünmek bilen şertlendirilendir. Maglumatlar kommunikasiýanyň barşynda alynýar we ýaýradylýar.

2. Daşky gurşawa garaşlylyk. Guramanyň möhüm häsiýetnamalarynyň biri hem onuň daşky gurşaw bilen özara baglanyşygy bolup durýar. Guramalaryň hiç biri hem özbaşdak ýaşap bilmez. Ol daşky gurşawa doly garaşly bolup durýar, sebäbi ol şol daşky gurşawdan zerur bolan serişdeleri alýar.

Daşky gurşaw adalgasy ykdysady şertleri, sarp edijileri, kärdeşler arkalaşyklaryny, hökümet tarapyndan düzgünleşdirilmegi, bäsdeşleri, durmuş gymmatlyklary we gatnaşyklary, tehnologiýalary we gaýry elementleri öz içine alýar, bular barada biz soňky temalarda giňişleýin gürrüň ederis. Olaryň ählisi guramanyň işine täsir edýär. Mysal üçin, awtomatlaşdyryş ulgamynda täze tehnologiýanyň peýda bolmagy bäsleşik artykmaçlygyny üpjün edip biler. Ýöne ony peýdalanmak üçin gurama anyk endikleri we gymmatlyklary bolan adamlary, şol endikleriň we gymmatlyklaryň netijesinde täze işiň özleri üçin özüne çekiji boljak hünärmenleri tapmaly bolar. Amatly ykdysady şertlerde ýa-da eger şular ýaly hünärmenler zähmet bazarynda ýokary isleg-

den peýdalanýan bolsalar, guramanyň olar üçin zähmet hakyny ýokarlandyrmaly bolmagy mümkindir. Işgärleri hakyna tutmagyň (işe kabul etmegiň) barşynda ol öz ýurdunyň adamlarynyň ýaşy, jynsy we milli alamaty boýunça kemsidilmegini gadagan edýän kanunlaryny berjaý etmelidir. Bu faktorlaryň ählisi birsyhly üýtgäp durýar.



2-nji surat. ***Guramanyň işine daşky gurşawdan täsir edýän faktorlar***

Gurama daşky gurşawa doly garaşly bolup durýan hem bolsa, menejerleriň bu gurşawa, adatça, täsir edip bilmeýändikleri möhüm ýagdaýdyr. *IBM* kompaniýasynyň menejerleriniň biri hem ýapon firmasynyň *IBM* kompaniýasynyň käbir önümleriniň könelmegine getirip biljek täze integral şekili bazara çykarmagyna päsgel berip bilmez. *McDonalds* kompaniýasy hem özüniň işçi güýji üçin harajatlarynyň ep-esli artmagyna getirip biljekdigine garamazdan, hiç wagt federal hökümete iň pes zähmet hakyny ýokarlandyrmagy gadagan edip bilmez.

Menejment ýyl-ýyldan daşky gurşawyň barha köp faktorlaryny hasaba almaly bolýar, olar şu günki günde hakykatdan hem global häsiýeti bolan faktorlardyr. Firmalar daşary ýurt bazarlarynda bäsleşmeli we öz ýurtlarynda daşary ýurt kompaniýalarynyň bäsleşigine garşy durmaly bolýarlar. Munuň üçin olar beýleki ýurtlaryň täze kanunlarynyň giden toplumyny öwrenmeli we olaryň medeni gymmat-

lyklaryny bilmeli bolýarlar. Mysal üçin, ýapon bazaryna häzirlikçe Amerikanyň käbir kompaniýalarynyň, ýagny *Coca-Cola* we *McDonalds* kompaniýalarynyň çykandygy, şol bir wagtyň özünde ýapon firmalarynyň Amerikanyň elektronika we awtoulag bazarlarynda mäkäm ornaşandyklary uly ynjalyksyzlyk döredýär.

3. Zähmetiň keseligine bölünişi. Köp ýagdaýlardan çen tutanyňda guramalaryň iň tapawutly häsiýetnamasy zähmetiň bölünişi bolup durýar. Eger umumy maksada ýetmek üçin iň bolmanda, iki adam bilelikde işleýän bolsa, olar işi özara bölüşmeli bolýarlar.

Zähmetiň düzüm böleklerine bölünmegine ***zähmetiň keseligine bölünişi*** diýlip atlandyrylýar.

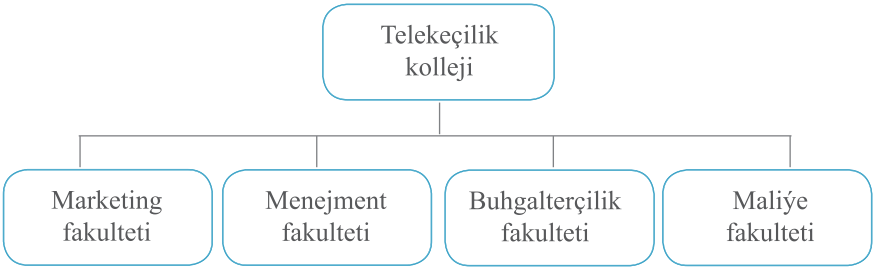
Uly möçberdäki işi köp sanly uly bolmadyk ýöriteleşdirilen bölümlere bölmek bilen, gurama şol möçberdäki gullukçylaryň öz erkine işleýän ýagdaýlaryna garanyňda has köp önüm öndürmäge ukyplydyr. Mysal üçin, *McDonalds* kompaniýasy iň ýönekeý tagamlary taýýarlamak we müşderilere hyzmat etmek boýunça işi onlarça işgärleriň arasynda bölüşdirmek bilen, adaty restoranlara garanyňda ýüzlerçe esse köp adamlara hyzmat edýär.

Uly bolmadyk guramalarda zähmetiň keseligine bölünişi, köplenç halatlarda, aýdyň görünmeýär. Kiçi restoranlarda, düzgün bolşy ýaly, eýeleriniň özleri nahar taýýarlaýarlar we müşderilere hyzmat edýärler. Ýöne çylşyrymly guramalaryň köpüsinde zähmetiň keseligine bölünişi bardyr, şol boýunça olaryň özara baglanyşykly maksatlaryny takyk yzarlap bolýar. Mysal üçin, önümçilik kärhanasynda zähmetiň şular ýaly bölünişiniň nusgawy modeli önümçilik, marketing we maliýe wezipeleriniň bölünip aýrylmagy bolup durýar. Eger kärhana öz maksatlaryna ýetmek isleýän bolsa, onda bular işiň üstünlikli bolmaly esasy görnüşleridir.

4. Bölümler. Çylşyrymly guramalar anyk tabşyryklaryň ýerine ýetirilmegi üçin jogapkär *bölümleri* döretmek bilen, zähmetiň keseligine bölünişini has-da takyklaýarlar. Bu birlikler köplenç *bölümler* ýa-da *gulluklar* diýlip atlandyrylýar; başga adalgalar hem peýdalanylýar. Mysal üçin, McDonalds kompaniýasynda işiň esasy ugrunyň her biri üçin resmi birlikler, ýagny marketing, satyn almalar, gozgal-

maýan emläk bölümleri we ş.m. bardyr. Olar öz gezeginde has kiçi we ýöriteleşdirilen bölümlere bölünýärler. Meselem, *McDonalds* geografiýa taýdan örän giň ýaýran uly firma bolmak bilen, onuň geografik ýörelge boýunça hem, işiň ugurlary boýunça hem birlikleri bardyr. Gozgalmaýan emläk bölümi kärhanalary ýerleşdirmek üçin täze ýerleri gözlemek bilen meşgullanýan birlikden we firmanyň bar bolan jaýlaryny dolandyrýan birlikden durýar diýeliň. Olaryň her biri öz gezeginde, özüniň geografik zolagynda, mysal üçin, Gündogar kenarýakada, Kaliforniýada, Günbatar Ýewropada hereket edýär.

Tutuş kärhana ýaly, bölümler hem işi umumy maksada ýetmek üçin düşünjelilik bilen utgaşdyrylýan adamlaryň toparlaryny birleşdirýärler. Iş ýüzünde uly çylşyrymly guramalar anyk maksatlar üçin ýörite döredilen birnäçe özara baglanyşykly resmi guramalardan we öz-özünden ýüze çykýan köp sanly resmi däl toparlardan durýar diýip bolar. 3-nji suratda, görşüňiz ýaly, adaty telekeçilik kolleji (onuň özi birlik bolup durýar) anyk wezipeleri ýerine ýetirýän has kiçi keseligine toparlara bölünýär.



3-nji surat. ***Telekeçilik kollejiniň bölümleri***

Eger özi gurama bolup durýan menejment fakulteti öz maksadyna ýetmese, onda tutuşlygyna alnanda kollej hem maksadyna ýetip bilmez.

5. Zähmetiň dikligine bölünişi. Guramalarda işleriň bölünýändigi sebäpli ony kimdir biri utgaşdyrmaly bolýar. Guramalarda zähmetiň bölünişiniň iki görnüşi bardyr. Birinji görnüşi – zähmeti aýry-aýry bölümlere bölmek, ýagny **keseligine** bölme. **Dikligine** bölüniş diýlip

atlandyrylýan ikinji görnüşi hereketleriň utgaşdyrylmagyny hereketleriň özünden bölüp aýyrýar. Beýleki adamlaryň işiniň şunuň ýaly utgaşdyrylmagy menejmentiň düýp manysyny emele getirýär.

6. Menejmentiň (dolandyryşyň) zerurlygy. Guramanyň öz maksadyna ýetmegi üçin ondaky wezipeler zähmetiň dikligine bölünişine görä utgaşdyrylmalydyr, şonuň üçin hem *menejmentiň* (*dolandyryşyň*) onuň üçin *örän möhüm ähmiýeti* bardyr. Ýöne uly bolmadyk guramalarda takyk dolandyryjylar topary kähalatda bolmaýar. Mysal üçin, kiçijik dukanda hyzmatdaşlaryň ikisi hem gezekli-gezegine satyn almalar bilen meşgullanyp (ýagny dolandyryş wezipesini ýerine ýetirip) bilerler we özleriniň garamagyndaky san taýdan köp bolmadyk işgärleriň iş tertibini bilelikde utgaşdyryp bilerler. Ýöne hyzmatdaşlaryň ikisi dolandyryşa degişli bolmadyk wezipeleri hem ýerine ýetirýärler: satyn alyjylara hyzmat edýärler we harytlary tekjelerde ýerleşdirip goýýarlar. Hyzmatdaşlaryň biri beýlekisini başlyk ýa-da menejer hasap etmeýär. Şonda dolandyryş wezipeleriniň takyk görkezilmändigine garamazdan, menejmentiň esasy wezipesi – utgaşdyrmany ýerine ýetirmekden ybarat bolýar.

Hatda uly guramalarda hem menejerleriň köpüsi beýleki adamlaryň işini utgaşdyrmak bilen bagly bolmadyk iş bilen meşgullanýarlar. Mysal üçin, IBM firmasynda ýokary derejäniň menejerleri kähalatda müşderiler bilen gatnaşykda bolýarlar, şeýle etmek bilen olar müşderileriň isleglerini has-da gowy öwrenmek isleýärler. Ýöne örän kiçi guramalardan başga ähli guramalarda menejmentiň örän köp wagty talap edýändigi sebäpli, onuň bilen dessine meşgullanmak barha kyn bolýar. Guramanyň ösüşine görä, adamlara kimiň görkezmesini ýerine ýetirmelidigine düşünmek barha kyn bolup başlaýar. Şu tapgyrda dolandyryş işini dolandyryş däl işden takyk bölüp aýyrmak zerurdyr. Başga sözler bilen aýdylanda, gurama kimiň menejment bilen meşgullanmalydygyny takyk bellemelidir we olaryň borçlaryny kesgitlemelidir.

Menejerler kim we olar näme bilen meşgullanýarlar? Ähli guramalaryň birnäçe umumy häsiýetnamalary bardyr, şol sanda

2. Sargyt № 1580

menejmente bolan zerurlyklar hem bardyr. Menejmentiň özüniň hem umumy häsiýetnamalarynyň toplumynyň bardygy geň däldir. Guramalaryň we olaryň jogapkärçilik çygyrlarynyň güýçli tapawutlanýandygyna garamazdan, iri kompaniýanyň prezidentiniň işiniň kiçi zawodynyň ýygnaýjy sehiniň ussasynyň işi bilen umumy ýeri köpdür.

Dolandyryş işiniň umumy faktorlary. Dolandyryş işiniň umumy jähtleriniň aýdyňlygy tapawutlara garanyňda pesdir.

Dolandyryş işiniň mazmuny. Menejerleriň işinde umumylygy tapmagyň nähili kyndygyny subut etmek üçin iň gowy usul: dürli menejerleriň işiniň nämeden durýandygyny kesgitlemekdir. Adamlaryň köpüsi, şol sanda menejer bolup işleýänleriň özleri hem, sehiň başlygynyň gaýtalanyp duran işiniň onuň garamagyndaky işgärleriň işinden tapawudynyň köp däldigini belleýärler. Bu pikir işiň barşynda bu adamlaryň hemişe özara hereket edýändikleri we birmeňzeş diýen ýaly zähmet hakyny alýandyklary bilen berkidilýär. Emma geçirilen ylmy-barlaglar dolandyryş işiniň öz mazmuny boýunça dolandyryş däl işden düýpgöter tapawutlanýandygyny görkezdi. Hakykatdan bölümiň başlygynyň işiniň garamagyndaky işgärleriň zähmetine garanyňda kompaniýanyň prezidentiniň işi bilen umumy ýeri köpdür.

Menejeriň wezipeleri. Menejeriň işini beýan etmek bilen, Minsberg islendik dolandyryş zähmetiniň ýene bir umumy ýerini – menejerleriň wezipelerini görkezýär. Onuň kesgitlemesi boýunça wezipe – bu «anyk bir edarada ýa-da anyk wezipede hereket edýän bellibir özüňi alyp baryş ülňüleriniň toplumydyr». Artistleriň oýunda özlerini haýsydyr bir görnüşde hereket etmäge mejbur edýän rollarynyň bolşy ýaly, menejerler hem anyk guramaçylyk bölüminiň başlygynyň bellibir ornuny eýeleýärler, bu bolsa olaryň işdäki özlerini alyp baryşlaryny kesgitleýär.

Barlaglaryň barşynda Minsberg ähli menejerleriň dürli wagtda we dürli derejede oýnaýan 10 roluny (wezipesini) bölüp görkezdi. Ol bu wezipeleri uly üç topara birleşdirdi: şahsyýetara rol ýörelgeleri, maglumat wezipe ýörelgeleri we çözgütleri kabul etmek bilen baglanyşykly wezipe ýörelgeleri. 2-nji tablisada bu wezipe ýörelgeleri, her biri üçin mysallar bilen bilelikde, toparlar boýunça beýan edildi.

2-nji tablisa

Minsbergiň pikirine görä dolandyryş işgärleriniň wezipe ýörelgeleri

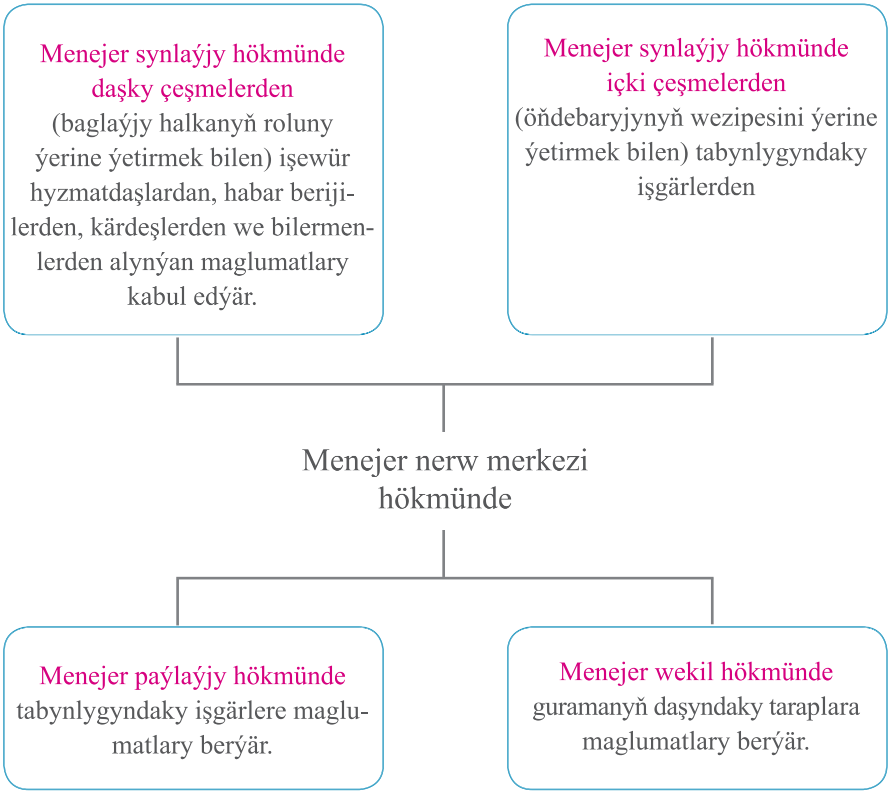
Wezipe	Beýany	Işiň häsiýeti (menejerleriň işini öwrenmegiň netijeleri boýunça)
	Şahsyýetara wezipe ýörelgeleri	
Uly başlyk	Simwoliki baştutan; hukuk ýa-da sosial häsiýetli birnäçe borçlary ýerine ýetirmäge borçludyr.	Gelýänleri kabul etmek; eýeleýän wezipesi bilen bagly hereketler, hukuk resminamalaryna gol çekmek.
Lider (öňdebaryjy)	Garamagyndaky işgärleri zähmete höweslendirmek we olary işjeňleşdirmek üçin jogap berýär; işgärler bilen üpjünçilik we işgärleriň okadylmagy üçin jogap berýär; şunuň bilen bagly borçlary ýerine ýetirýär.	Işiň garamagynda işgäriň bolmagyny göz öňünde tutýan ähli görnüşlerini ýerine ýetirýär.
Baglaýjy bölüm	Özüniň döreden daşky gatnaşyklary we kömegi üpjün edýän ýa-da maglumaty iberýän maglumat çeşmelerini saklaýar.	Gelýän hatlary almak we seljermek; kompaniýanyň direktorlar geňeşiniň daşky aragatnaşyklaryny ýola goýmak; işiň guramanyň daşyndaky gatnaşyklar bilen bagly beýleki görnüşlerini ýerine ýetirmek.
	Maglumat wezipe ýörelgeleri	
Synlaýjy (maglumat alyjy)	Kompaniýanyň we onuň bolýan gurşawynyň ýagdaýyna ählitaraplaýyn baha bermek üçin zerur bolan örän köpdürli maglumatlary gözleýär we alýar (esasan, gündelik häsiýetdäki maglumatlar); kompaniýa baradaky içki we daşky maglumatlaryň saklanýan «nerw merkezine» wekilçilik edýär.	Döwürleýin neşirleri we hasabatlary okamak; şahsy gatnaşyklar.

Ýaýradyjy	Daşyndan ýa-da garamagyndaky işgärlerden alnan maglumatlary guramanyň beýleki agzalaryna berýär; maglumatlaryň bir böleginde hakyky maglumatlar bolýar, beýleki bölegi gurama täsir edýän faktorlar boýunça birnäçe wajyp orunlaryň teswirlenmegini we goşulmagyny göz öňünde tutýar.	Maglumatlary alyşmak üçin ýygnak geçirmek; telefon arkaly maglumatlary bermek.
Wekil	Guramanyň meýilnamalary, syýasaty, hereketleri, netijeleri barada beýleki guramalara maglumatlary berýär; guramanyň hereket edýän pudagynda bilermen (ekspert) bolup çykyş edýär.	Müdiriýetiň ýygnaklaryny geçirmek; KHS-ne maglumatlary bermek.
Kararlary kabul etmek bilen baglanyşykly wezipe ýörelgeleri		
Telekeçi	Kompaniýany we onuň hereket edýän gurşawyny öwrenýär; bolup biljek mümkinçilikleri gözlemäge gatnaşýar, özgertmeleri ornaşdyrmak üçin «kämilleşdirmek boýunça taslamalary» işläp taýýarlaýar.	Strategiýany saýlap almak we täze maksatnamalary işläp taýýarlamak üçin seljerme geçirmek.
Işde bökdençlikleriň bolmazlygy üçin jogapkär	Kompaniýanyň garaşylmadyk kynçylyklara gabat gelen ýagdaýynda çözgütleriň kabul edilmegine jogap berýär.	Strategiýany saýlap almak we meseleleri çözmek, çylşyrymly ýagdaýdan çykalga gözlemek.
Resurslary paýlaýjy	Ähli görnüşlerdäki guramaçylyk resurslarynyň paýlanyşyna – islendik möhüm guramaçylyk çözgütleriniň kabul edilmegine ýa-da tassyklanmagyna jogap berýär.	Meýilnamalary düzmek; rugsatnamalary almak; býujeti we garamagyndaky işgärleriň iş maksatnamalaryny düzmek bilen bagly islendik çäreler.
Gepleşiklere gatnaşyjy	Möhüm gepleşikleriň barşynda gurama wekilçilik edýär.	Şertnamalary baglaşmak boýunça gepleşiklere gatnaşmak.

Minsbergiň pikirine görä, wezipeler biri-birinden garaşsyz bolup bilmez. Olar *özara baglanyşyklydyr* we umumy netijäni gazanmaga gönükdirilendir. Şahsyýetara wezipe ýörelgeleri guramada ýolbaşçynyň ygtyýarlyklary we derejesi bilen kesgitlenýär hem-de onuň daşky gurşaw bilen özara hereketlerine degişli bolup durýar. Olar menejeri maglumatlaryň jemlenýän nokadyna öwrüp bilerler, bu bolsa oňa maglumat wezipe ýörelgelerini ýerine ýetirmäge mümkinçilik berer we şol bir wagtyň özünde ony bu wezipäni ýerine ýetirmäge we maglumatlaryň işlenýän merkezi bolmaga mejbur eder. Şahsyýetara we maglumat wezipe ýörelgeleriniň ýerine ýetirilmegi menejere çözgütleri kabul etmek bilen bagly wezipäni ýerine ýetirmäge mümkinçilik berýär: resurslary paýlamak, dawalary çözmek, täze mümkinçilikleri gözlemek, gepleşikleri alyp barmak. Jemläp alanyňda, bu on wezipe islendik guramada menejeriň zähmetiniň möçberini we düýp manysyny kesgitleýär.

Mysal üçin, *Sears* kompaniýasynyň dükanynyň bölüm menejeri satyjylar bilen hemişe özara gatnaşykda bolýar. Olar ondan müşderileriň talaplary we zerurlyklary barada görkezme alýarlar, iş meselelerini çözýärler. Ol bolsa olardan öz bölüminiň işi barada resmi çeşmelerden, mysal üçin, ýerlemek baradaky hasabatlardan alyp bolmajak möhüm maglumatlary alýar. Bu oňa esaslandyrylan çözgütleri kabul etmäge kömek edýär. Soňra tutuş dükanyň menejeri bilen duşuşanda bölümiň menejeri oňa iň möhüm maglumatlary berýär, olar bolsa has ýokary derejelerdäki dolandyryş çözgütleri üçin binýat bolup durýar.

Dolandyryş wezipeleri. Dolandyryş zähmetiniň düýp manysy boýunça Minsbergiň umumy ykrar edilen seljermesi menejerleriň näme bilen meşgullanýandyklaryny örän takyk düşündirýär. Ýöne hünärmenleriň käbiri onuň wezipe kesgitlemeleri we toparlanmalary (klassifikasiýalary) bilen ylalaşmaýarlar. Hakykatdan, menejeriň zähmetiniň düýp manysynyň, wezipeleriniň hemmeleri kanagatlandyryp biljek kesgitlemeleri ýokdur. Hatda menejmentiň wezipe kesgitlemesi ýaly göräýmäge ýönekeý bir pikir hem ýok. 4-nji suratda şular ýaly görnüşleriň biri görkezilýär.



4-nji surat. ***Menejer maglumatlaryň işlenýän ulgamy hökmünde***

Emma ylmy-barlag geçirýänleriň köpüsi islendik gurama babatynda ulanarlykly, *islendik* menejeriň ýerine ýetirmäge borçly bolan wezipelerini öz içine alýan menejment *prosesiniň* bardygyny ykrar edýärler. Menejment boýunça häzirki zaman edebiýatlarynda menejment, düzgün bolşy ýaly, şol wezipeleriň nukdaýnazaryndan kesgitlenýär. Menejment ugrundan işleýän hünärmenleriň köpüsi aşakdaky ýaly kesgitleme bilen ylalaşýarlar.

- **Menejment** – *guramaçylyk maksatlaryny emele getirmek we şol maksatlara ýetmek üçin zerur bolan meýilnamalaşdyrmak, guramak, zähmete höweslendirmek we gözegçilik etmek işidir.*

Menejment we guramalar ugrundan beýik nazaryýetçi alym Piter F.Druker menejmentiň başga bir wezipe kesgitlemesini teklip edýär *(1-nji goşunda seret).*

Biz meýilnamalaşdyrmak, guramak, motiwasiýa we gözegçilik etmek wezipelerine kesgitlemäni indiki bapda bereris.

1-nji goşundy

Druker menejment hakynda

Menejment – bu işiň guramaçylyksyz mähelläni netijeli, maksada gönükdirilen we önümçilik toparyna öwürýän aýratyn görnüşidir. Şu ýagdaýda menejment sosial özgertmeleriň hereketlendiriji güýji hem, düýpli sosial täzelikleriň özeni (obýekti) hem bolup durýar.

Ahyr netijede menejmentiň özi başgalara garanyňda ýokary derejede şu ýüzýyllygyň iň haýran galdyryjy fenomeniniň, ýagny bilimiň güýçli ösmeginiň sebäbi bolup durýar. Jemgyýetde ýokary bilimli adamlar näçe köp bolsa, olar gurama şol derejede bagly bolup durýarlar.

Dünýäniň ösen ýurtlarynyň ählisinde hem orta bilimden ýokary bilimi bolan adamlaryň hemmesi diýen ýaly işleýän döwrüniň bütin dowamynda dolandyrylýan guramalaryň hakyna tutulan işgärleri bolýarlar we guramanyň daşynda gazanç edip bilmeýärler.

Dolandyryş derejeleri. Ähli menejerler belli wezipeleri oýnaýarlar we bellibir wezipeleri ýerine ýetirýärler, ýöne elbetde, bu ýagdaý iri kompaniýada menejerleriň şol bir zat bilen meşgullanýandyklaryny aňlatmaýar. Dolandyryş we dolandyryş däl işi takyk çäklendirmek üçin ýeterlik derejede uly bolan guramalarda dolandyryş işiniň möçberi hem adatça örän uly bolup, ony hem bölmeli bolýar. Şunuň ýaly bölünme zähmetiň keseligine bölünmesi bolup bilýär, şunda her bir esasy bölümiň başlygy hökmünde anyk menejer bellenýär. Mysal üçin, köp kompaniýalarda maliýe, önümçilik we marketing bölümleriniň başlyklary bolýar. Önümçilik tabşyryklarynyň derejesinde zähmetiň keseligine bölünişinde bolşy ýaly, keseligine bölünen dolandyryş zähmeti hem örän gowy utgaşdyrylmalydyr. Menejerleriň birnäçesi beýleki menejerleriň işini utgaşdyrmak üçin wagt sarp etmeli bolýarlar, olar hem öz gezeginde beýleki derejäniň menejerleriniň işini utgaşdyrýarlar, şeýlelikde, bu dolandyryş däl işgärleriň, ýagny hakykatdan önüm çykarýan işgärleriň işini utgaşdyrýan menejerleriň derejesine çenli dowam edýär. Zähmetiň dikligine bölünmesiniň şunuň

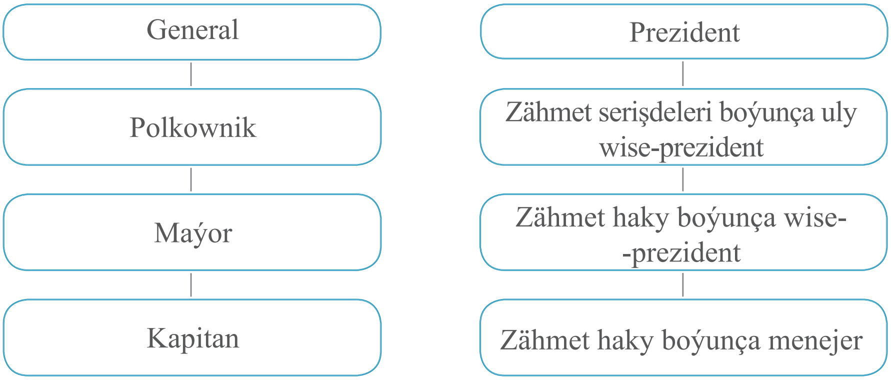
ýaly giňelmeginiň esasynda *dolandyryş derejeleri* emele gelýär. 5-nji suratda olary açyk beýan etmegiň usullarynyň biri görkezilýär.

Beýleki menejerler bilen deňeşdirilende bir menejeriň derejesini onuň wezipesi boýunça kesgitläp bolar. Ýöne wezipäniň ady menejeriň hakyky derejesiniň ygtybarly görkezijisi bolup hyzmat edip bilmez.

Indi biz guramanyň möçberiniň guramanyň amatly netijeliligi üçin zerur bolan dolandyryş derejeleriniň sanyny kesgitleýän faktorlarynyň biri barada durup geçeris.

Dolandyryş derejeleriniň sanyna garamazdan, däp boýunça, menejerler üç topara bölünýärler. Parsonsyň pikirine görä, *tehniki derejäniň* menejerleri, esasan, harytlaryň netijeli we üznüksiz çykarylmagy ýa-da hyzmatlaryň edilmegi üçin zerur bolan birmeňzeş amallar we hereketler bilen meşgulanýarlar. *Dolandyryş derejäniň* menejerleri, öňi bilen, içki edara ediş we işiň dürli görnüşlerini we birliklerini utgaşdyrmak bilen meşgullanýarlar. *Institusional derejäniň* menejerleri, esasan, uzak möhletli meýilnamalary işläp düzmek, maksatlary emele getirmek, guramany özgertmelere uýgunlaşdyrmak we guramanyň daşky gurşaw we ýerli jemgyýetçilik guramalary bilen özara gatnaşyklaryny dolandyrmak bilen meşgulanýarlar.

Ýöne häzirki wagtda dolandyryş derejelerini beýan etmäge başgaça çemeleşmeden köp peýdalanylýar – dolandyryş işgärlerini aşaky (ýa-da operasion menejerler), ortaky we ýokary derejeleriň menejerlerine bölýärler. Bu çemeleşmäniň Parsonsyň konsepsiýasyna laýyk gelşi 5-nji suratda aýdyň şekillendirilýär.



5-nji surat. ***Dolandyryş derejeleri***

Zähmetiň dikligine bölünmegi goşunda hem, telekeçilik işinde hem dolandyryş derejeleriniň emele getirilmegine alyp barýar. Wezipeleriň we derejeleriň atlary guramalardaky statusyň takyk görkezijisi bolmaýar. Harby guramada generaldan ýokarda we kapitandan aşakda köp derejeler bardyr, telekeçilikde bolsa dolandyryş derejeleri has azdyr. Baş ýerine ýetiriji direktor diňe müdiriýetiň başlygyna we firmanyň direktorlar geňeşine hasabat berýär, guramada kähalatda zähmet we zähmet haky meseleleri boýunça iş dolandyryjy derejesinden aşakda dolandyryş derejesi bolmaýar.

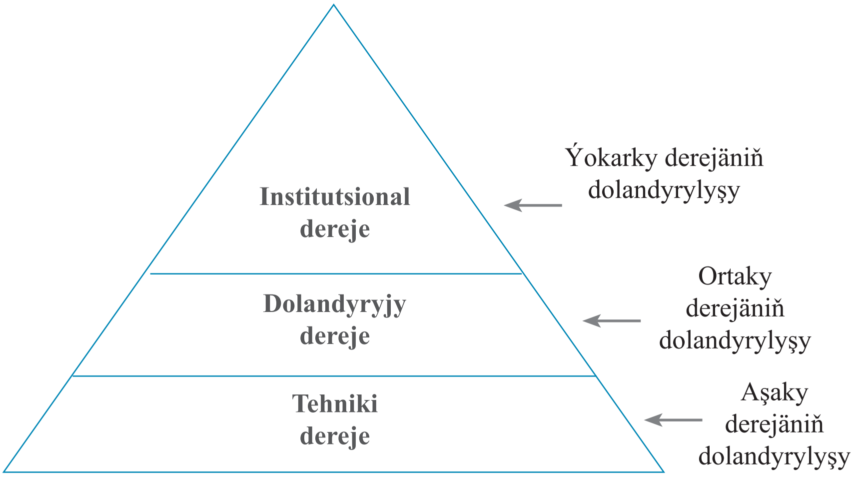
1. Aşaky derejäniň menejerleri ýa-da *operasion menejerler* dolandyryş däl işgärleriň gönüden-göni ýokarsynda durýan guramaçylyk gurluşyna degişlidir. Bu ýolbaşçylar önümçilik tabşyryklarynyň ýerine ýetirilişine gözegçilik edýärler. Olar, düzgün bolşy ýaly, serişdeleriň, mysal üçin, çig malyň we enjamlaryň dolandyrylyşy üçin jogap berýärler. Guramalarda olary ussalar, brigadirler, seržantlar, müdirler, uly şepagat uýalary diýip atlandyryp bilerler. Menejerleriň köpüsi şu derejede işleýärler we adamlaryň köpüsiniň menejmentde wezipe boýunça ýokary galmagy şundan başlanýar.

Geçirilen ylmy-barlaglar aşaky derejäniň menejerleriniň işiniň depginli we köp görnüşlidigini görkezdi. Onuň üçin ýygy-ýygydan bir tabşyrykdan beýleki tabşyryga geçmek häsiýetlidir. Bu tabşyryklar, adatça, gysga möhletli bolýar: barlaglaryň netijeleri boýunça işiň her bir görnüşi üçin ussa ortaça 48 sekunt wagt sarp edýär. Bu ýagdaý çözgütleri kabul etmek wezipesine hem degişlidir: olaryň ähli çözgütleri iki hepdeden köp bolmadyk wagtyň dowamynda durmuşa geçirilýär. Mundan başga-da, barlaglar ussalaryň özleriniň iş wagtynyň ýarysyna golaýyny garamagyndaky işgärler, beýleki ussalar bilen, örän az wagtlaryny başlyklary bilen gepleşmek üçin sarp edýändiklerini görkezdi.

2. Orta derejäniň menejerleri. Aşaky derejäniň menejerleriniň işine *orta derejäniň menejerleri* gözegçilik edýärler. Soňky onýyllykda bu dolandyryş derejesiniň işgärleriniň sany we ähmiýeti has ýokarlandy. Iri kompaniýada kähalatlarda şunuň ýaly menejerleriň sanynyň örän köpdügi sebäpli, olary bölmek zerurlygy ýüze çykýar. Şeýle ýagdaýda iki bölek emele gelýär: orta dolandyryş derejesiniň ýokarky we aşaky bölekleri. Şeýlelikde, kompaniýada üç däl-de, dört sany esasy dolandyryş derejeleri emele gelýär: *ýokary, ýokarky orta*, *aşaky orta* we *aşaky.*

Orta derejäniň menejerleriniň işi barada haýsydyr bir umumylaşdyrmalary geçirmek kyndyr, sebäbi onuň häsiýeti dürli guramalarda we hatda bir guramanyň çäklerinde güýçli üýtgäp durýar. Käbir guramalarda şu derejäniň işgärlerine uly ygtyýarlyklar berilýär, bu bolsa olaryň işiniň ýokary derejäniň menejerleriniň işine meňzeş bolmagyna getirýär. Dünýä belli kompaniýalaryň sekiz sanysynyň 190 menejeriniň işine geçirilen barlaglar orta derejäniň ýolbaşçylarynyň çözgütleri kabul etmek işiniň aýrylmaz bölegi bolup durýandygyny görkezdi. Olar çözülmeli meseleleri ýüze çykarýarlar, çekişmeleri gurnaýarlar, amala aşyrylmaly hereketleri maslahat berýärler we täzelikçilikli we döredijilikli teklipleri öňe sürýärler.

Orta derejäniň menejerleri, köplenç, guramanyň iri bölümlerine ýolbaşçylyk edýärler. Şonda olaryň işiniň häsiýeti tutuş guramanyň däl-de, ol bölümiň işiniň düýp manysy bilen kesgitlenýär. Mysal üçin, senagat kompaniýasynyň önümçilik bölüminiň başlygy, esasan, aşaky derejäniň menejerleriniň işini utgaşdyrmak we gözegçilik etmek, öz bölüminiň öndürijiligi baradaky maglumatlary seljermek we täze önümleri işläp taýýarlaýan inženerler bilen gatnaşyk saklamak bilen meşgullanýar. Şol kärhananyň jemgyýetçilik bilen aragatnaşyklar boýunça menejeri bolsa wagtynyň esasy bölegini «kagyz» işine, okamaga, söhbetdeşliklere we dürli mejlislere gatnaşmaga sarp edýär.



6-njy surat. ***Dolandyryş derejeleriniň beýan edilişi***

Piramida görnüşi nobatdaky her bir derejede menejerleriň sanynyň öňki derejä garanyňda azdygyny bellemek üçin niýetlenendir.

Emma ortaky derejäniň menejerleriniň esasy işi ýokarky we aşaky derejeleriň arasynda araçyllyk hyzmatyny etmek bolup durýar. Orta derejäniň menejerleri ýokary derejäniň menejerleriniň çözgütleri üçin maglumatlary taýýarlaýarlar we bu çözgütleri anyk tabşyryklar görnüşinde gündelik iş bilen meşgullanýan menejerlere ýetirýärler. Olar, esasan, orta derejäniň menejerleri we aşaky derejäniň menejerleri bilen dilden habarlaşýarlar. Bir önümçilik kärhanasynyň orta derejedäki menejmentine geçirilen barlaglar olaryň iş wagtynyň 89%-ini beýleki işgärler bilen dilden habarlaşmagyň tutýandygyny görkezdi. Başga bir barlag orta derejäniň menejeriniň öz wagtynyň diňe 34%--ini ýekelikde geçirýändigini we iş wagtynyň köp bölegini dilden habarlaşmak üçin sarp edýändigini görkezdi.

Ortaky derejäniň menejmenti 1980-nji ýyllarda bolup geçen ykdysady we tehnologik özgertmeleriň aýratyn güýçli täsir eden topary bolupdy. Şahsy kompýuterleriň (ŞK) peýda bolmagy käbir wezipeleriň ýitip gitmegine we käbirleriniň bolsa üýtgemegine getirdi, sebäbi täze tehnologiýalaryň kömegi bilen ýokary derejäniň menejerleri maglumatlary orta derejäniň menejmentiniň üstünden geçirmän göni alyp bilýärler. Mundan başga-da, korporatiw birikdirmeler we netijeliligi ýokarlandyrmaga bolan umumy isleg birnäçe guramalarda ortaky derejäniň menejmentini uly möçberlerde kemeldilmegine getirdi.

3. Ýokary derejäniň menejerleri. Guramada ýokary derejäniň menejmenti iň az sanly menejment bolup durýar. Telekeçilikde bu dolandyryş böleginiň adaty wezipeleri şulardan ybaratdyr: müdiriýetiň başlygy, prezident, wise-prezident we korporasiýanyň gaznaçysy. Goşun generallary, döwlet sekretarlary we uniwersitetleriň ýolbaşçylary hem şu kategoriýa degişlidir. Gurama üçin möhüm çözgütleriň ählisini *ýokary derejäniň menejerleri* kabul edýärler. Meselem, eger *RGA* kompaniýasy ýokary ýolbaşçylygy *IBM* kompaniýasy bilen bäsleşip biljekdigine ynamy bolmazdan kompýuter çykaryp başlamak barada karara gelen bolsa, onda ortaky we aşaky derejäniň menejerleri kompaniýanyň «hatarly» ýola düşmegine päsgel berip bilmezler.

Güýçli şahsyýetler bolup durýan ýokary derejäniň menejerleri, köplenç halatda, öz guramalarynyň keşbini kesgitleýärler. Mysal üçin, Li Ýakokkiniň ýolbaşçylygynda *Chrysler* kompaniýasynda bolup geçen düýpli özgermeler hem ýokary derejedäki güýçli ýolbaşçynyň täsiriniň gowy mysaly bolup biler. Şol sebäbe görä, iri guramalaryň ýokary dolandyryş derejesiniň netijeli işgärleriniň zähmetine uly hormat goýulýar we onuň üçin olara örän ýokary hak tölenýär.

Ýokary derejäniň menejerleriniň bäşisiniň işine örän dykgatly barlag geçirmek bilen, Minsberg şu netijä gelipdir:

> Şeýlelikde, uly guramany dolandyrmak bilen bagly işi örän agyr zähmet diýip beýan edip bolar. Ýolbaşçynyň bir günüň dowamynda ýerine ýetirmeli işiniň möçberi örän uludyr, depgini adatdan daşary ýokarydyr. Birnäçe sagatlap şu depginde işländen soň kärhananyň ýolbaşçysy (edil şonuň ýaly menejerleriň köpüsi hem), görnüşine görä, özüniň abraý alan we ýolbaşçy statusy ykrar edilen gurşawyndan, özüniň täze maglumatlary yzygiderli gözlemäge gönükdirilen pikirlerinden aýrylyp gitmäge ýagdaýy bolmaýar.

Şunuň ýaly dartgynly depginde işlenmeginiň we agyr zähmet çekilmeginiň esasy sebäbi ýokary derejäniň menejeriniň işiniň hiç wagt takyk tamamlanýan pursadynyň bolmaýandygyndan ybaratdyr. Eger işini tamamlamak üçin söwda agenti birnäçe ýere jaň etmeli, işçi hemişe öndürijiliginiň bellenen mukdaryny ýerine ýetirmeli bolsa, onda ýokary ýolbaşçynyň işi tamamlandy diýip hasap edilip bilinjek pursady ýokdur (elbetde, kompaniýanyň işini bes eden wagty muňa girmeýär). Mundan başga-da, şunuň ýaly menejer hiç wagt öz işiniň üstünliklidigine ynamly bolup bilmez. Guramanyň hereket etmegini dowam edýän, daşky gurşawyň bolsa üýtgeýän mahalynda hemişe töwekgelçilik bardyr.

Menejer we telekeçi. *Telekeçi* adalgasy XVIII asyryň başynda fransuz ykdysatçysy Kantillon tarapyndan teklip edildi. Şol döwürden bäri täze kärhanany döretmek, jemgyýete täze ideýany ýa-da önümi teklip etmek bilen bagly töwekgelçiligi öz üstüne alan adam *telekeçi* diýlip atlandyrylýar. *Telekeçi* sözi bilen *menejer* sözüniň manydaş sözler bolup durmaýandygyna düşünmek örän wajypdyr.

Her ýyl täze kompaniýalary açýan ýüzlerçe müň adamlar hem, olaryň atlary taryh boýunça okuw kitaplarynda agzalmaýan hem bolsa, telekeçiler bolup durýarlar. Bu adamlar ykdysadyýetde esasy rol

oýnaýarlar. Kiçi telekeçilik işi her bir ýurduň ykdysadyýeti üçin örän möhüm bolup durýar.

Telekeçiler menejerleriň ornunda. Telekeçileriň ählisiniň öz guramalarynyň maksatlaryny işjeň saýlap alýandyklary we işiň başynda olary dolandyrýandyklary sebäpli, olaryň hemmesini menejer hasap edip bolar. Olaryň käbirleri uzak wagtyň dowamynda görnükli menejerler bolup galýarlar. Mysal üçin, Mao Szedunyň döwleti üstünlikli «dolandyrmagy» netijesinde HHR beýik döwlete öwrüldi. *IBM* firmasyny esaslandyryjy T.Uotson dolandyryş tejribesine kompaniýanyň kompýuter tehnikasy senagatynda gürrüňsiz öňdebaryjy bolmagyna mümkinçilik beren usullary ornaşdyrdy.

Emma töwekgelçilik etmäge taýýarlyk, täze maliýe mümkinçilikleriniň peýda bolmagyny çalt duýmak başarnygy we uzak wagtlap tutanýerli işlemek islegi ýaly häsiýetler (ýagny adatça gowy telekeçini tapawutlandyrýan häsiýetler) şeýle adamyň guramanyň mundan soňky ösüşinde ony netijeli dolandyryp biljekdigini aňlatmaýar. Käbir telekeçileriň esasy dolandyryş wezipelerini netijeli ýerine ýetirmäge ukyplary bolmaýar ýa-da bu işi edesleri gelmeýär. Meselem, barlaglaryň birinde şeýle ýagdaý ýüze çykarylypdyr:

> Netijeli işleýän menejerler gowy guralmadyk ýagdaýa guramaçylyk girizmegi we öz guramalary üçin onuň netijelerini görmegi başardylar. Olar çözgüt kabul etmäge ukyply adamlardy. Ýöne telekeçileriň arasynda özüňi alyp barmagyň şunuň ýaly nusgasy ýüze çykarylmady... Mundan başga-da, üstünlikli işleýän telekeçi-ýolbaşçylar häkimiýet babatynda oňyn gatnaşygy ýüze çykardylar. Telekeçi bolsa özüniň şahsy häsiýetleri boýunça häkimiýeti ykrar etmek we oňa boýun egmek islemeýär, kimdir biriniň görkezmesi bilen işlemäge ukyply däl we ondan her hili ýol bilen çetde durmak isleýär.

Diýmek, görnükli telekeçiniň hemişe netijeli menejer bolup bilmeýändigi hem geň ýagdaý däldir. Netijede, onuň döreden guramasynyň geljekde şowsuzlyga uçramagy hem mümkindir. Döwlet derejesindäki barlaglar täze telekeçilik kärhanalarynyň köpüsine iş ýüzünde şunuň ýaly geljegiň garaşýandygyny görkezdi, olaryň dargamagynyň esasy sebäbi bolsa ýaramaz ideýalar däl-de, netijesiz dolandyryş bolup durýar.

Gowy bolan ýagdaýynda, gurama dargamazyndan öň, oňa ýolbaşçylyk etmek wezipesini netijeli menejer alar. Mysal üçin, *Apple* kompaniýasy diňe müdiriýetiň başlygy wezipesi firmany esas-

landyryjy S.Jobsdan J.Skallä geçenden soň, ýerlemegiň möçberlerini güýçli artdyrdy.

Telekeçilik menejmenti. Durnuksyz gurşawda hereket edýän guramalar üýtgemeleriň bolmagyna garaşyp we soňra olara seslenip bilmeýärler. Olaryň menejerleri telekeçiler ýaly oýlanmaly we hereket etmeli bolýarlar. ***Menejer-telekeçi*** täze mümkinçilikleri işjeň gözleýär we üýtgetmeleri, kämilleşdirmeleri ornaşdyrmak arkaly ähli tarapyny oýlanyp görmek bilen töwekgelçilik edýärler.

Gurama üçin esasy töwekgelçilik bilen bagly giň gerimli telekeçilik hereketlerine degişli bolan çözgütler dolandyryşyň ýokary derejesinde kabul edilýär, ýöne olar, düzgün bolşy ýaly, orta derejäniň menejerleriniň berýän maglumatlaryna we tekliplerine esaslanýar. Eger bu menejerler täze pikirleri teklip etmek bilen töwekgelçilik edip bilmeýän ýa-da ony islemeýän bolsalar, onda guramanyň telekeçilik mümkinçilikleri çäkli bolar. Aşaky derejäni hem goşmak bilen, ähli derejeleriň menejerleri öz guramalarynyň netijeliligini ýokarlandyrmagyň ýoluny hemişe gözlemäge borçludyrlar. Iş tabşyrygyny ýerine ýetirmegiň täze usulyny işläp taýýarlan we ornaşdyran ussanyň telekeçilik düşünjesi kompaniýanyň önümiň täze görnüşini işläp taýýarlamak üçin 10 million dollar möçberde maýa goýan ýolbaşçysynyňkydan pes däldir.

Siziň özbaşdak iş bilen meşgullanýandygyňyza ýa-da guramada işleýändigiňize garamazdan, telekeçi bolmak ýeňil däldir. Guramada, jemgyýet hem, düzgün bolşy ýaly, olaryň näderejede peýdaly boljakdygyna garamazdan, özgertmelere garşy durýarlar.

Tebigaty boýunça telekeçilik firmasy bolup durmaýan *RGA* kompaniýasy kompýuter telekeçiligi işinde şowsuzlyga uçrady. *RGA* kompaniýasynyň menejmentiniň esasy çemeleşmesi telewizion tehnologiýalara bagly bolup durýardy, olar bolsa reňkli telewideniýäniň peýda bolan döwründen bäri üýtgemän galypdyr diýseňem boljak. Ýokary hünärli kompýuterçileriň döredijilik erkinligi derejesiniň *IBM* kompaniýasynda we beýleki firmalardaky ýaly däldigi sebäpli, *RGA* olary özüne çekip hem, saklap hem bilmedi. Netijede, *RGA* kompaniýasy kompýuter senagatynda düýpli özgertmeler bilen aýakdaş gitmek üçin, öz önümlerini işläp taýýarlamaga we ýeterlik derejede çalt satmaga ukypsyz bolup galdy. Ol *IBM* tarapyndan işlenip taýýarlanan

iri ulgamlary satyn alyjylaryň özünden garaşan hyzmat derejesini teklip edip bilmedi. *Apple*, *Compag* kompaniýalarynyň we beýleki firmalaryň bu ugurdan üstünlik gazanmaklarynyň sebäbi olaryň uly guramalaryň gurluş çäklendirmeleri bilen bagly bolmazdan, täze önümleri çalt işläp taýýarlamagy başarandyklary bolup durýar. Köp hünärmenleriň pikirine görä, *IBM* kompaniýasynyň menejment babatyndaky üstünlikleri onuň ägirt uly möçberdedigine garamazdan, telekeçilik kompaniýasy bolup galýandygy bilen şertlendirilendir.

Üstünlige gönükdirilen dolandyryş. Ähli adamlar üstünlik gazanmaga çalyşýarlar. Ýöne ony nähili gazanmalydygyny çözmezden ozal üstünligiň nämedigini anyklamak zerurdyr. Adamlardan haýsy guramalary üstünlikli işleýän gurama hasap edýändikleri soralanda, olar telekeçilik işiniň ady belli uly kompaniýalaryny agzaýarlar. Emma üstünligiň kesgitlemesi barada oýlanmak bilen, möçberiň we peýdalylygyň hemişe guramanyň üstünliginiň ölçegleri bolup durmaýandygy barada netijä gelýärsiň. Gurama anyk maksatlara ýetmek üçin döredilýär. Eger ägirt uly möçberler onuň maksatlarynyň biri bolup durmaýan bolsa, onda kiçijik kompaniýa hem özüçe ägirt uly guramadan pes bolmadyk derejede üstünlikli hasap edilip bilner. Mysal üçin, doganlar Mak-Donaldlar öz atlaryny we ulgamlaryny peýdalanmaga bolan hukuklaryny R.Kroka satdylar, öňi bilen munuň sebäbi, olaryň telekeçilik işiniň giňelmegi bilen bilelikde bolup geçýän şahsy kynçylyklary çekesleri gelmändikleri üçin bolup durýar. Olaryň durmuşdan islän zatlaryny alandyklaryny we birnäçe million dollar gazanandyklaryny nazara alanyňda, şu wagt *McDonalds* kompaniýasynyň ýerleme möçberiniň oňki döwürlerdäkä garanyňda müňlerçe esse ýokarydygyna garamazdan, Mak-Donaldlary işi şowuna bolmadyk adamlar hasap edip bolmaz.

- **Üstünlikli gurama** – bu öz maksadyna ýeten guramadyr. *Guramaçylyk üstünliginiň elementleri:*

1. Hereketde bolmak;
2. Netijelilik we peýdalylyk;
3. Öndürijilik;
4. Durmuşa geçirmek;
5. Umumylaşdyrmak.

1. Hereketde bolmak. Käbir guramalar bellibir wezipäni ýerine ýetirmek üçin döredilen hökümet iş toparlary ýaly anyk maksatlara ýetenden soň ýatyrylmagyny öňünden meýilnamalaşdyrýarlar. Emma munuň, köplenç halatda, resminamalarda ýazylyp bellenmeýändigine garamazdan, guramalaryň köpüsiniň birinji derejeli wezipesi *mümkin boldugyça uzak wagtlap hereketde bolmak* bolup durýar. Guramanyň mümkin bolan derejede tükeniksiz dowam edip biljekdigine garamazdan, bu örän uzak möhlet bolup biler. Şu günki günde iň ýokary görkeziji Rim katolik buthanasyna degişlidir, ol 2000 ýyldan gowrak wagt bäri ýaşamagyny dowam edýär. Taryhdan käbir hökümet guramalarynyň ýüzlerçe ýyllaryň dowamynda hereketde bolup gelendikleri mälimdir. Telekeçilik guramalaryna hem kähalatlarda uzak wagtlap dowam etmek başardýar. Meselem, belli fransuz çakyr firmalary şu günki günde bir asyr mundan öňküleri ýaly güýçli däl. Ýöne güýçli bolup galmaklyk we hereketde bolmaklyk üçin guramalaryň köpüsi daşky dünýäniň üýtgän isleglerini hasaba almak bilen, bellibir döwür aralygynda täze maksatlary saýlap almaly bolýarlar. Mysal üçin, Angliýanyň monarhiýasy demokratiýalaşdyrmagy isleýän jemgyýetçiligiň zor salmagyna jogap hökmünde öz häkimiýetini düýpli çäklendirmäge ylalaşandygy sebäpli, institut hökmünde hereketde galdy. Telekeçilik guramalarynyň ählisi diýen ýaly, bellibir döwür aralygynda sarp edijiler üçin harytlaryň we hyzmatlaryň täze görnüşlerini işläp taýýarlaýarlar.

2. Netijelilik we peýdalylyk. Uzak wagtyň dowamynda üstünlikli işlemek (hereketde bolmak we öz maksatlaryna ýetmek) üçin gurama peýdaly we netijeli bolmalydyr. P.Drukeriň pikirine görä, netijelilik guramanyň *dogry işleri etmek* başarnygy bilen, peýdalylyk bolsa *işleri dogry ýerine ýetirmek* ukyby bilen şertlendirilendir. Bu iki ýagdaý birmeňzeş derejede möhümdir.

Şu bölümiň başynda biziň üstünlikli işleýän firmalar hökmünde belläp geçen firmalarymyzyň ählisi dünýä bileleşiginiň haýsydyr bir möhüm isleglerine laýyk geljek maksady saýlap almak bilen *dogry işleri edipdirler*. *Federal Expres* kompaniýasy bilen bagly ýagdaýda bu ýollamalary (banderollary) çalt we ygtybarly eltip bermek bolupdy; *Apple* firmasy gymmat däl we ulanyşda ýönekeý kompýuterleriň önümçiligini ýola goýdy. Ýöne mundan başga-da, bu guramalar *iş-*

leri dogry etmegi hem başardylar. *Federal Expres* kompaniýasynyň menejerleri bukjalary peýdaly eltip bermegiň usulyny tapdylar. *McDonalds* firmasynda gamburgerleri köp harajat çykarman we hemişe gowy hilli taýýarlamagyň usulyny işläp düzdüler. *RGA* kompaniýasy bolsa kompýuterleri çykarmak barada çözgüt kabul etmek bilen *dogry iş etdi*, sebäbi kompýuterlere bolan islegiň mese-mälim ýokarlanandygy görünýärdi, ýöne hünär derejesi ýokary hünärmenleri çekip we bazarda öz ornuny tapyp bilmän *IBM* bilen bäsleşikli göreşde ejiz geldi, ýagny ýeterlik derejede peýdaly bolup bilmedi.

3. Öndürijilik. Netijelilik, ýagny «dogry iş etmek» ukyby kähalatlarda görüp-duýup bolmaýan häsiýetde bolup, oňa baha bermek kyn bolýar, bu aýratyn hem guramanyň peýdasyz işleýän ýagdaýynda şeýledir. Peýdalylyga, düzgün bolşy ýaly, mukdar taýdan baha berip bolýar, sebäbi getirilýän we çykarylýan serişdeleri anyk pul manysynda göz öňüne getirip bolýar. Guramanyň bellibir derejedäki peýdalylygy öndürijilik diýlip atlandyrylýar. Ol mukdar görkezijilerinde aňladylýar.

- **Öndürijilik** – bu getirilen mahalynda gelip gowşan serişdeleriň mukdary bilen önümiň çykýan wagtyndaky mukdarynyň gatnaşygydyr.

Gurama näçe peýdaly bolsa, onuň öndürijiligi şol derejede ýokarydyr. Özünde gamburgerleriň özüne düşýän gymmaty 60 teňňä, satuw bahasy bolsa bir manada deň bolan restoran önümiň birligi üçin harajatlary 80 teňňä deň bolup, harydyny bir dollardan satýan restorana garanyňda has öndürijilikli işleýändir. Bir sagatda çykarýan önüminiň möçberini artdyran we zaýa önümiň çykýan göterim derejesi pes bolan ýygnaýjylar brigadasyny hem öndürijilikli hasap edip bolar. Eger çykarylýan önümiň möçberi artan mahalynda onuň hili peselýän we ýa-da zaýa önümiň çykýan göterimi ýokarlanýan bolsa, diýmek, öndürijilik peselendir. Şundan *hiliň* öndürijiligiň esasy elementi bolup durýandygy gelip çykýar.

Guramanyň hereketde galmagy we anyk gurşawda üstünlikli bolmagy üçin ol ähli derejelerde öndürijilikli işlemelidir. Saýlap alma erkinligi bar bolan satyn alyjynyň öndürijilikli işleýän guramanyň önümini onuň gymmatlylygynyň ýokarylygy üçin ileri tutjakdygy mälimdir. Ýerlemegiň uly möçberleri öndürijilikli işleýän guramala-

ra köp pul getirýär, ol bu pullary serişdelere maýa goýum hökmünde gönükdirip, ýagny öz zawodlaryny gowy enjamlaşdyryp, öňdebaryjy tehnologiýalary ornaşdyryp biler. Bularyň ählisi öndürijiligiň mundan beýläk hem ýokarlanmagyna ýardam edýär. Öndürijilikli we öndürijilikli däl kompaniýalaryň arasyndaky tapawut örän ýokary bolan mahalynda öndürijilikli däl kompaniýanyň synjak wagty daşda däldir. Mysal üçin, *Wetson* ýaly çalt hyzmat edýän önümleri gymmat bolmadyk restoranlar ulgamy bilen şonuň ýaly ýagdaý bolup geçdi, olar *McDonalds* we *Burger King* kompaniýalarynyň örän ýokary öndürijiligine garşy hiç zat goýup bilmediler.

Ýaňy-ýakyna çenli senagat ulgamynda we hökümet işi babatynda Amerika dünýäde iň ýokary öndürijilikli ýurt bolup durýardy. Senagat ulgamyndaky ýokary görkezijileriň netijesinde Amerikanyň daşary ýurtlara çykarýany (eksporty) daşary ýurtdan getirilýänden (importdan) has ýokary gelýärdi. Hökümet edaralarynyň öndürijiligi hümmetsizlenmegiň pes derejesini üpjün edýärdi we amerikanlar dünýäniň köp ýurtlarynyň ýaşaýjylaryna garanyňda az salgyt töläp döwletden köp serişde alýardylar. Emma häzirki wagtda Ýaponiýa senagat önümçiliginde özüniň öndürijiligini örän ýokarlandyrmak bilen, import babatynda ýokary proteksionistik paçlary tölemeli bolýandygyna garamazdan, Amerikanyň awtoulag we elektronika bazarynyň ep-esli bölegini eýelemegi başardy.

Öndürijilik babatynda öz guramalarynyň maksatlarynyň nähili bolmalydygyny, guramanyň haýsy tehnologiýalary ulanjakdygyny, işgärleriň zähmet öndürijiligini ýokarlandyrmagy esaslandyrmak üçin guramada maddy höweslendirmeleriň nähili görnüşleriniň peýdalanyljakdygyny menejerler çözýärler. Menejerler takyk işlenip taýýarlanan syýasatyň we şahsy göreldäniň netijesinde guramada işe itergi berýärler, öz guramalarynyň gowy hilli işlemäge çalyşjakdygyny we sarp edijileriň isleglerinden ugur aljakdygyny ýa-da gowuşgynsyz we biparh boljakdygyny kesgitleýärler.

4. Durmuşa geçirmek. Üstünlik gazanmaga gönükdirilen menejment barada gürrüň edilende menejment ugrundan nazaryýetçi alymlaryň hem, talyplaryň hem ýatda saklamaly pursatlary bolup durýar. Dolandyryş çözgütleri, olar nazary nukdaýnazardan näderejede gowy esaslandyrylan hem bolsa bary-ýogy pikir (ideýa) bolup

durýar, menejmentiň maksady bolsa, işiň beýleki adamlar tarapyndan hakykatdan hem ýerine ýetirilmegini üpjün etmekden ybaratdyr. Durmuşa geçirilýän, ýagny netijeli we peýdaly herekete öwrülýän çözgüt üstünlikli çözgüt bolup durýar. Siz çözgütleri kabul etmek bilen ony durmuşa geçirmegiň arasynda bolup biläýjek köp sanly päsgelçilikleriň bardygyna göz ýetirersiňiz. Üstünlik gazanmagyň ýollarynyň biri hem beýleki firmalaryň kompaniýa bolan gatnaşygy bolup durýar.

Üstünlik gazanmaga gönükdirilen menejmenti nähili üpjün etmeli? Eýýäm aýdylyp geçilişi ýaly, üstünligiň bellibir kesgitlemesi ýokdur. Emma nazaryýetçi alymlaryň we amaly iş bilen meşgullanýan işgärleriň açan we ýüze çykaran ähli zatlaryny öwrenmek bilen, siz özüňize guramaňyzyň üstünlik gazanmagyna mümkinçilik berjek anyk çemeleşmäni işläp taýýarlap bilersiňiz.

5. Umumylaşdyrmak. Menejerleriň guramany üstünlige tarap alyp gitmekleri üçin ýeňip geçmeli birinji mesele çylşyrymly guramalaryň hakykatdan hem çylşyrymlydygy bolup durýar. Guramanyň içinde we olaryň arasynda hem-de onuň daşky gurşawynda näme bolup geçýändigine we hatda onuň menejerleriniň näme bilen meşgullanýandyklaryna düşünmek örän kyndyr.

Uly guramany dolandyrmak wezipesiniň ýeňilleşdirilmegi umumy häsiýetnamalaryň ýüze çykarylmagyna mümkinçilik berýär, şonuň netijesinde gurama düşünip bolar ýaly möçberlere getirilýär. Umumylaşdyrmak tutuşlygyna alnanda menejeriň işini we onuň bölekleriniň nähili özara hereket edýändigini daşyndan göz öňüne getirmäge mümkinçilik berýär.

Ähli guramalaryň birnäçe umumy häsiýetnamalary bardyr, şonuň üçin hem olaryň üstünlikli bolmagyna täsir edýän faktorlaryň usullaryny we diagrammalaryny döredip bolar. Bu usullar doly derejede takyk bolmaýar, ýöne guramanyň özünde we guramalaryň arasynda hem-de daşky gurşawda çylşyrymly özara hereketlere düşünmek üçin örän peýdaly bolup biler. Menejmentiň resmi guramalarynyň ählisi babatynda ulanarlykly bolan umumy proseslerini hem anyklap bolar. Biz indiki temalarda meýilnamalaşdyrmak, guramak, zähmete höweslendirmek we gözegçilik etmek işleri hökmünde menejmentiň binýatlyk beýanyny bereris.

2-nji goşundyda bolsa menejerleriň şowsuzlyga uçramaklarynyň esasy sebäpleri barada gürrüň berilýär.

Menejerleriň şowsuzlyga uçramaklarynyň bäş sebäbi

Bäş ýylyň dowamynda 2500 sany menejeriň işini öwrenmek bilen, Sýuzan Donnell menejerleriň wezipe basgançagynda ýokary galmalarynyň bäş sebäbini ýüze çykarypdyr.

Olary barha ýokary zähmet hakyny almaga bolan isleg hereket etdirýär. Şular ýaly menejerler öňi bilen şahsy özi üçin amatly ýagdaýy döretmäge çalyşýarlar. Köplenç halatda olaryň maksady öz bölümleriniň üstünlik gazanmagy däl-de, köp pul almak mümkinçiligi bolup durýar.

Olar öz statuslarynyň daşky alamatlary barada örän köp alada edýärler. Işi şowuna bolmadyk menejeriň iş stoly, edara jaýy, awtoulagy we öýi adatça özüniň statusynyň dürli alamatlaryndan doly bolýar. Eger menejeriň ady onuň iş otagynyň gapysynda görkezilen bolsa, bu ýagdaý entek onuň öz statusy barada aýratyn alada edýändigini aňlatmaýar, ýöne ol şular ýaly nyşanlary edinmek üçin ähli zada taýýar bolsa, onda bu eýýäm gowulygyň alamaty däldir.

Olar öňi bilen özleri barada alada edýärler. Alymlaryň biri olar barada örän ýönekeý ýazypdyr: *Ýaramaz menejer özi barada, gowy menejer bolsa adamlar barada alada edýär.* Üstünlikli işleýän menejer garamagyndaky işgärlere dykgatly garaýar, hemişe olary diňleýär we olaryň meselesini çözmäge çalyşýar.

Garamagyndaky işgärler üçin ýa-da özi üçin nämedir bir zat etmegi saýlap almaly bolanda şowsuz menejer oýlanyp durman olaryň ikinjisini saýlap alýar.

Olar özlerini daşky gurşawdan çetleşdirýärler. Ýaramaz menejer, köplenç, ýeke galýar we wagtyň geçmegi bilen beýleki adamlar bilen gatnaşygy ýitirýär. Eger menejer adamlar bilen resmi däl gatnaşygy bes edýän bolsa, onda bu düzgün bolşy ýaly, ýaramaz ýagdaýy aňladýar.

Olar oý-pikirleri we duýgulary barada gürrüň bermeýärler. Garamagyndaky işgärler öz ýolbaşçysynyň näme barada pikir edýändigi we duýgulary barada bilmek isleýärler we bilmelidirler. Adamlary özüňden gaçyrmak üçin iň gowy usullaryň biri olary «Mende bu mesele barada ideýa ýok. Näme edesiňiz gelse ediň, mümkin gowy bolar» diýmekdir. Şular ýaly menejerler öz duýgularyny gizlemäge we gaharyny hem, gorkusyny hem açyk ýüze çykarmazlyga çalyşýarlar.

Soraglar we ýumuşlar

1. Resmi gurama kesgitleme beriň, onuň esasy häsiýetnamalaryny görkeziň.
2. Nähili guramalary üstünlikli gurama hasap edip bolar?
3. Zähmetiň keseligine we dikligine bölünişiniň arasyndaky tapawut nämeden ybarat?
4. Menejment näme üçin gerek?
5. Menejerlere daşky gurşaw näme üçin möhüm bolup durýar?
6. Menejer bilen telekeçiniň arasyndaky tapawut nämeden ybarat?
7. Dolandyryşyň esasy üç derejesini gysgaça beýan ediň.
8. Guramanyň üstünlik gazanmagy üçin näme zerur bolup durýar?
9. Öndürijilige kesgitleme beriň.

1.2. DOLANDYRYŞ YLMYNYŇ ÖSÜŞI

Siz peýdaly işleýän menejmentiň köptaraply usullarynyň we takyk ýörelgeleriniň ýokdugyny bilýärsiňiz, ýöne menejerlere guramalar tarapyndan olaryň özleriniň bellän maksatlaryny netijeli gazanmak ähtimallygyny, mümkin boldugyça, ýokarlandyrmaga mümkinçilik berýän çemeleşmeler bardyr. Bu temada beýan edilen her bir çemeleşme menejmentiň we guramanyň häzirki zaman konsepsiýalaryny emele getirmäge uly goşant boldy.

Gadymy iş tejribesi we ylmyň täze ugry. Guramanyň üstünlikli işlemegi üçin kimdir biri onda dolandyryş wezipelerini ýerine ýetirmeli bolýar. *Amaly menejment* guramalar bilen bilelikde, ýagny örän ir döwürde ýüze çykypdyr. Biziň eýýamymyzdan ozalky III müňýyllykda arheologlar gadymy şumerleriň täjirçilik geleşikleri baradaky maglumatlary tapdylar – bu amaly menejmentiň peýdalanylandygy baradaky takyk subutnamadyr. Arheologik gözlegler örän gadymy döwürlerde hem guramalaryň bolandygy, adamlaryň guramaçylykly toparlara birleşendikleri barada subutnamalary almaga mümkinçilik berdi.

Ýöne gadym döwrüň menejmenti we guramalary häzirki döwürde beýan edilýänlerden düýpgöter tapawutlanýar. Menejmentiň özü-

niň gadym wagtlardan bäri bardygyna garamazdan, onuň ylmy ugur we hünär işi hökmünde oý-pikirleri bellibir derejede täze bolup durýar. Biziň soňra ara alyp maslahatlaşjak meselelerimize görä, barlaglaryň özbaşdak ugry diýip diňe XX asyr ykrar edildi. Ýöne ilkibaşda size guramalaryň we menejmentiň ösüş taryhyna gysgaça göz aýlamagy teklip edýäris.

XX asyra çenli menejment we guramalar. Gadymy guramalaryň ägirt uly üstünlikleri olarda resmi menejmentiň peýdalanylandygyna we dolandyryş derejeleriniň bolandygyna anyk şaýatlyk edýär. Beýik Aleksandryň Makedoniýasy, Persiýa we Rim Aziýadan Ýewropa çenli ägirt uly giňişligi tutupdyr, olaryň patyşalary we generallary bolsa şol guramalaryň özboluşly «menejerleri» bolupdyrlar. Serkerdeler, gullara gözegçilik edýänler, häkimler we gaznaçylar hem bolupdyr, gadym döwrüň bu guramalary şolaryň zähmetiniň netijesinde üstünlikli dowam edipdirler.

Ýöne ýyllar geçdigiçe menejment barha çylşyrymly we takyk beýan edilen işe, guramalar bolsa güýçli we durnukly gurluş düzümlerine öwrülipdir. Munuň iň gowy mysaly birnäçe asyrlaryň dowamynda ýaşap gelen Rim imperiýasy bolup durýar. Takyk dolandyryş gurluşy we berk düzgün-nyzamy bolan rim legionlary Ýewropanyň hem-de Orta Gündogaryň gowşak guralan ýurtlaryny kynçylyksyz ýeňmegi başarypdylar. Basylyp alnan ýerleri Rime tabynlykdaky häkimler dolandyrypdyr. Rim bilen aragatnaşygy gowulandyrmak üçin ýollar gurlupdyr. Aragatnaşyk bolsa islendik guramanyň üstünliginiň möhüm elementi bolup durýar.

Bu ägirt uly gülläp ösen gadymy guramalarda işiň häzirki zaman menejmenti üçin häsiýetli bolan ähli görnüşleriniň diýen ýaly usulyny tapyp bolýar, ýöne tutuşlygyna alanyňda onuň gurluşy häzirki wagtdakydan tapawutlanýar. Mysal üçin, menejerler, aýratyn hem orta derejäniň menejerleri örän az bolupdyr. Irki guramalarda, düzgün bolşy ýaly, möhüm çözgütleriň ählisini kabul edýän ýokarky derejäniň ýolbaşçylarynyň örän uly bolmadyk özeni bolupdyr. Ýolbaşçylygy bary-ýogy bir adamyň amala aşyrýan wagty seýrek bolmandyr. Eger ol (hemişe diýen ýaly erkek adam bolupdyr), mysal üçin, Ýuliý Sezar

we Adrian ýaly, peýdaly işleýän öňdebaryjy baştutan bolsa, onda ähli zat ugruna bolupdyr, ýöne häkimiýet başyna Neron ýaly ýolbaşçy gelende onuň tabynlygyndakylaryň ýaşaýşy ýaramazlaşypdyr.

Menejmenti şol döwürlerden bäri üýtgemän galan guramalar hem bar. Onuň aýdyň mysaly rim katolik buthanasy bolup durýar. Häzirki zaman goşunynyň Gadymy Rimiň harby gurluş düzümleri bilen örän köp umumy ýerleri bardyr. Ýöne 3-nji tablisadan görnüşi ýaly, tutuşlygyna alnanda gadymy döwürleriň menejmenti we guramalary häzirki zaman menejmentinden we guramalaryndan hemme taraplaýyn düýpli tapawutlanypdyrlar.

3-nji tablisa

Gadymy we häzirki zaman guramalarynyň arasyndaky tapawutlar

Gadymy gurama	Häzirki zaman guramasy
Iri guramalar az, örän uly guramalar asla ýok diýen ýaly. Menejerler, aýratyn hem orta derejäniň menejerleri bellibir derejede köp däl. Dolandyryş işiniň bölünişi takyk däl we köplenç halatda dolandyryş däl işden aýratyn bolmandyr. Guramadaky ýokary wezipeleri bermek, düzgün bolşy ýaly, gelip çykyşyna esaslanypdyr ýa-da zorluk usullary bilen amala aşyrylypdyr. Gurama üçin möhüm çözgütleri kabul etmäge ukyply adamlar az bolupdyr. Häkimlige we düşbülige aýratyn üns berlipdir.	Täjirçilik hem-de täjirçilik däl has iri, kuwwatly guramalar örän köp. Menejerler, aýratyn hem orta derejäniň menejerleri köp. Dolandyryş toparlary takyk bölünendir, dolandyryş işi dolandyryş däl işden aýdyň bölünip aýrylýar. Guramadaky ýokary wezipeleri bermek, düzgün bolşy ýaly, başarjaňlyga esaslanýar we işgärleri kanunalaýyk çalyşmak ýoly bilen amala aşyrylýar. Gurama üçin möhüm çözgütleri kabul etmäge ukyply adamlar köp. Toparlaýyn işe we logika aýratyn üns berilýär.

Menejmente islegiň bolmazlygy. Guramanyň iş ýüzünde adam bilen bir wagtda ýüze çykandygyna garamazdan, XX asyra çenli olary *ulgamlaýyn* dolandyrmak barada adamlar pikir hem etmändirler. Olary diňe guramany pul ýa-da häkimiýeti almak üçin *peýdalanmagyň usuly* gyzyklandyrypdyr.

Hatda peýdaly işleýän menejmentiň ägirt uly mümkinçilikleriniň iş ýüzünde subut edilmegi hem alymlarda işiň şu ugruna gyzyklanma döretmändir. Diňe XIX asyryň başynda Robert Ouen adamlary dolandyrmagyň netijesinde guramaçylyk maksatlaryna ýetmek meseleleri bilen ýakyndan meşgullanyp ugrapdyr. Ol adamlara oňat ýaşaýyş jaýyny beripdir, zähmet şertlerini gowulandyrypdyr, adalatly baha beriş ulgamyny işläp düzüpdir we ýokary peýdalylyk üçin goşmaça hak töläpdir. Onuň öz döwri üçin örän geň bolan täzeçil özgertmeleri adamyň tebigatyna we menejeriň roluna bolan gatnaşygy mese-mälim üýtgedipdir. Adamlar bu *haýran galdyryjy sosial tejribäni* görmek üçin Nýu-Larnakedäki (Şotlandiýa) degirmene ähli ýerlerden gelipdirler. Ýöne kärhananyň adaty bolmadyk peýdalylygyna garamazdan, şol döwrüň telekeçileri Oueniň özgertmelerinde amaly many görmändirler. Bize mälim bolşuna görä, onuň yzyny alyp göterenler hem bolmandyr.

Ulgamlaýyn menejmentiň ýüze çykmagy. Menejmente bolan gyzyklanmanyň ilkinji ýüze çykmasy 1911-nji ýyla degişlidir. Şol ýyl, ýagny Frederik U.Teýloryň özüniň «Dolandyryşy ylmy taýdan guramagyň ýörelgeleri» atly kitabyny çap etdiren ýyly, däp bolşy ýaly, menejmentiň ylym we ylmy barlaglaryň özbaşdak ugry hökmünde ykrar edilen ýyly hasap edilýär. Bu konsepsiýa kem-kemden – XIX asyryň ortalaryndan başlap XX asyryň 20-nji ýyllaryna çenli ösüpdir. Menejmente bolan düýpli islege itergi beren esasy faktor Angliýada başlanan rewolýusiýa bolupdyr. Ýöne menejmentiň guramanyň ösmegine we üstünlik gazanmagyna düýpli goşant goşmaga ukyplydygy baradaky oý-pikirler birinji gezek ABŞ-da döräpdir.

Näme üçin Amerikanyň häzirki zaman menejmentiniň watany bolandygy birnäçe faktorlar bilen düşündirilýär? Hatda XX asyryň başynda hem ABŞ başarnygyň we bilimleriň adamyň gelip çykyşyndan we durmuş derejesinden ýokary tutulýan ýeke-täk ýurdy bolupdyr. XIX asyrda millionlarça ýewropalylar, gowy ýaşaýyş gözläp, Amerika göçüpdirler we ol ýerde zähmetsöýer işgärleriň ägirt uly bazaryny emele getiripdirler. ABŞ-nyň emele gelen ilkinji ýyllaryndan başlap ABŞ-da isleg bildirýänleriň ählisi üçin bilim almak hyýaly işjeň

Faýolyň pikirine görä dolandyryşyň esasy ýörelgeleri:

1. Zähmeti bölmek. Ýöriteleşmek wakalaryň tebigy ösüşi bilen şertlendirilendir. Zähmeti bölmegiň maksady şol bir güýçleri sarp etmek bilen işiň köp möçberini gowy hilli ýerine ýetirmekdir, bu işgäriň ünsüniň we güýjüniň gönükdirilýän maksatlaryny azaltmak ýoly bilen gazanylýar.

2. Ygtyýarlyklar. Ygtyýarlyklar – bu görkezme bermek hukugydyr. Ygtyýarlyklar berlende hökmany suratda jogapkärçilik ýüze çykýar.

3. Düzgün-nyzam. Düzgün-nyzam firma bilen onuň işgärleriniň arasynda baglaşylan ylalaşyklaryň gyşarnyksyz berjaý edilmegini göz öňünde tutýar. Firma bilen onuň işgärlerini baglanyşdyrýan we resmi düzgün-nyzam talaplaryny kesgitleýän şular ýaly ylalaşyklaryň işlenip taýýarlanmagy pudagyň ýolbaşçylarynyň esasy wezipeleriniň biri bolmalydyr. Düzgün-nyzam temmi berme çäreleriniň adalatly ulanylmagyny hem göz öňünde tutýar.

4. Ýolbaşçynyň ýeke-täkligi we bütewüligi. Işgär buýruklary diňe özüniň gönüden-göni bir başlygyndan almalydyr.

5. Ugruň bir bolmagy. Bir maksadyň çäklerinde hereket edýän her bir topar bir bütewi meýilnama bilen birleşmelidir we onuň bir ýolbaşçysy bolmalydyr.

6. Şahsy bähbitleri jemgyýetiň bähbitlerine gabat gelmegi. Bir işgäriň ýa-da toparyň bähbitleri kompaniýanyň bähbitlerinden ýokarda durmaly däldir.

7. Sylaglamak. Işgärleriň ygrarlylygyny we goldawyny üpjün etmek üçin olar işi üçin adalatly sylaglanmalydyr.

8. Merkezleşdirmek. Zähmetiň bölünişi ýaly, merkezleşdirmek hem işleriň tebigy ösüşi bilen şertlendirilendir. Emma merkezleşdirme derejesi anyk şertlere baglylykda üýtgäp durýar, şunuň bilen baglylykda guramanyň merkezleşmegi we merkezleşmeden aýyrmagyň amatly gatnaşygy baradaky mesele ýüze çykýar.

9. Skalýar zynjyry. Bu guramanyň iň ýokary wezipäni eýeleýän ýolbaşçydan aşaky derejäniň menejerine çenli ýolbaşçylarynyň düzümleýin hatarydyr. Zerur bolmadyk ýagdaýynda şunuň ýaly iýerarhiýadan (basgançakdan) ýüz öwrülmegi ýalňyşlyk bolar, ýöne gurama açyk zyýan berýän mahalynda ony saklajak bolmak ondan beter ýalňyşlyk bolar.

10. Adalatlylyk. Ýagşylyk bilen adalatlylygyň sazlaşygy.

11. Iş ýeriniň durnuklylygy.Işgärleriň geldi-geçerliginiň ýokary bolmagy guramanyň peýdalylygyny peseldýär. Kompaniýada uzak wagt bäri işläp gelýän orta hal menejer öz ýerini goraýan görnükli dolandyryjydan gowudyr.

12. Başlangyçlylyk. Meýilnamany işläp taýýarlamak we onuň üstünlikli bolmagyny üpjün etmek islegidir. Ol gurama güýç-kuwwat berýär.

13. Toparlaýyn düşünje. Guramanyň güýji işgärleriň sazlaşygy bilen şertlendirilen jebislikdir.

durmuşa geçirilip ugrapdyr. Bu bolsa telekeçilik işinde dürli rollary, şol sanda dolandyryş rollaryny ýerine ýetirmäge ukyply, taýýarlykly adamlaryň sanynyň artmagyna ýardam edipdir.

Gurluşygy XIX asyryň ahyrynda tamamlanan transkontinental demir ýol ulgamlary ABŞ-ny dünýäniň bir bitewi iri bazaryna öwürdi. Şol döwürlerde telekeçilik işini döwlet tarapyndan düzgünleşdirmegiň iş ýüzünde bolmandygy möhümdir, bu ýagdaý ilkinjiler bolup üstünlik gazanan telekeçileriň ýeke bazar (monopolist) bolmagyna mümkinçilik berdi. Şu we beýleki faktorlar ägirt uly kompaniýalaryň peýda bolmagyny şertlendiripdir, olary bolsa resmi taýdan dolandyrmak *zerur* bolupdyr.

Menejmentiň ylym we ylmy barlaglaryň ugry hökmünde ýüze çykmagy bellibir derejede iri kompaniýalaryň isleglerine seslenmek, ýagny bellibir derejede senagat rewolýusiýasy ýyllarynda işlenip taýýarlanan täze tehnologiýalary has netijeli peýdalanmaga synanyşyk we bellibir derejede zähmetiň netijeliligini ýokarlandyrmak hyjuwy bolan bilesigeliji adamlaryň az sanly toparynyň tagallalarynyň netijesi bolupdy.

Ylmyň ugry hökmünde menejmentiň emele gelmegi. Ylmyň ugry hökmünde menejment tapgyrlardan yzygider geçmegiň barşynda däl-de, kähalatda ugurdaş alnyp barlan birnäçe çemeleşmeleriň peýda bolmagynyň we olaryň işlenip taýýarlanmagynyň netijesinde ösüşe eýe boldy. Menejment tehnologiýalar bilen hem, adamlar bilen hem iş salyşýar, dolandyryş nazaryýetiniň ösüşinde düýpli öňegidişlikler hemişe beýleki utgaşykly ugurlarda – matematikada, inženerçilik işinde, psihologiýada, sosiologiýada we antropologiýada gazanylýan üstünlikler bilen şertlendirilendir. Olaryň ösüşine görä, menejmenti öwrenýän nazaryýetçi alymlar hem, amaly iş bilen meşgullanýanlar hem guramanyň üstünlikli işlemegine täsir edýän faktorlar barada barha köp zatlary öwrenýärdiler. Bu bilimler olara käbir irki nazary garaýyşlaryň esassyzlygynyň sebäplerini anyklamaga we täze çemeleşmeleri işläp taýýarlamaga mümkinçilik berdi.

Şol wagtyň özünde bütin dünýä güýçli we düýpli özgermeleriň arenasyna öwrüldi. Tehnologiýalar ulgamynda täzelikler barha ýygy

we möhüm bolup ugrady, hökümetler bolsa telekeçilik işine uly üns berip başladylar. Bu ýagdaýlar we beýleki faktorlar alymlaryň guramalaryň aňyrsynda kuwwatly güýçleriň durandygy barada çynlakaý oýlanmaklaryna ýardam etdi. Şunuň bilen baglylykda düýpgöter täze çemeleşmeler peýda boldy.

Edara ediş, dolandyryş mekdebi (1820-1950). Ilkinji mekdebiň tarapdarlary öz ünslerini «sehi» dolandyrmak diýilýän düşünjede, ýagny dolandyryşdan pes derejede netijeliligi ýokarlandyrmakda jemläpdirler. Diňe edara ediş dolandyryşy mekdebiniň peýda bolmagy bilen alymlar tutuş guramanyň çäklerinde menejmenti ulgamlaýyn kämilleşdirmek bilen meşgullanyp ugradylar.

Teýlor hem-de F.Gilberg özleriniň zähmet ýoluna dürli işleri ýerine ýetirýän işçi bolup başlapdylar, bu bolsa, gürrüňsiz, olaryň menejment baradaky düşünjelerine täsir edipdir. Olardan tapawutlylykda nusgawy mekdep hökmünde has giňden belli bolan edara ediş dolandyryş mekdebini esaslandyryjylaryň köpüsiniň iri kompaniýalarda menejmentiň ýokary derejesinde dolandyryş işi boýunça tejribeleri bardy. Kähalatda *menejmentiň atasy diýlip atlandyrylýan Anri Faýol* Fransiýada kömür çykarýan uly kärhana ýolbaşçylyk edipdir; L.Urwik Angliýada dolandyryş meseleleri boýunça geňeşçi bolup işläpdir; A.K.Reýli bilen bilelikde kitap ýazan J.D.Muni Alfred P.Slounyň ýolbaşçylygynda General Motors kompaniýasynda işläpdir.

Ilkinji mekdebi esaslandyryjylary we onuň tarapdarlary dolandyryşyň durmuşy jähetleri bilen az gyzyklanypdyrlar. Mundan başga-da, olaryň netijeleri köp babatda, ylmy usullara däl-de, şahsy synlaýyşlara esaslanypdyr. Olar ähli guramalar üçin umumy häsiýetleri ýüze çykarmaga we olaryň netijesinde islendik kompaniýanyň üstünlik gazanyp biler ýaly dolandyryşyň *uniwersal ýörelgelerini* işläp taýýarlamaga çalşypdyrlar.

Bu ýörelgeler, esasan, iki jähete degişlidir. Birinjisiniň guramany edara ediş taýdan dolandyrmagyň oýlanyşykly ulgamyny işläp taýýarlamaga gatnaşygy bolupdyr. Telekeçiligiň esasy wezipelerini ýüze çykarmak bilen, nusgawy mekdebiň nazaryýetçi alymlarynyň

guramany iş toparlaryna ýa-da birliklere bölmegiň iň gowy usulyny tapjakdyklaryna ynamlary bolupdyr. Däp boýunça maliýe, önümçilik we marketing esasy telekeçilik wezipeleri hasap edilipdir. Ikinji jäheti – menejmentiň esasy wezipelerini ýüze çykarmakdan ybaratdyr. Faýol menejmentiň nazaryýetine örän uly goşant goşmak bilen, ol menejmenti özara baglanyşykly wezipeleriň birnäçesinden durýan uniwersal proses hökmünde görkezdi.

Nusgawy ýörelgeleriň ikinji topary guramalaryň we olaryň işgärlerini dolandyrmagyň *düzümleýin gurluşyna*, mysal üçin, bir başlyklyk ýörelgesine degişlidir. Bu ýörelge işgäriň buýruklary diňe bir başlykdan almalydygyny belleýär. 3-nji goşundyda Anri Faýolyň pikirine görä, dolandyryşyň 13 sany ýörelgesiniň gysgaça sanawy berilýär, bu ýörelgeleriň köpüsi olaryň emele getirilen wagtyndan bäri bolup geçen düýpli üýtgemelere garamazdan, şu günki günde hem dolandyryş iş tejribesinde peýdalanylýar.

Dolandyryş ylmy mekdebi ýa-da mukdar çemeleşmesi (1950-nji ý. biziň döwrümiz). Matematika, statistika, inženerçilik ylymlary we bilimiň beýleki ugurlary menejment nazaryýetiniň ösmegine düýpli goşant goşdy. Işlere seljerme geçirilende F.U.Teýlor tarapyndan ylmy usulyň ulanylandygyny ýatlamak ýeterlikdir.Ýöne Ikinji Jahan urşuna çenli menejmentde mukdar gurallary iş ýüzünde peýdalanylmady. Şol döwürde iňlislere nemes goşunynyň köpçülikleýin howa hüjümleriniň netijesinde düýpli weýrançylyklardan gaça durmak üçin istrebitel uçarlaryň we asmana atýan toplaryň çäkli sanynyň netijeliligini aňrybaş derejede ýokarlandyrmak gerek boldy. Soňra Ýewropadaky soýuzdaşlara iberilýän harby harytlaryň netijeliligini ýokarlandyrmagyň usulyny tapmaly boldy.

Prosesleýin çemeleşme. Menejmentiň ösüşinde düýpli öňegidişlik bolan bu konsepsiýanyň şu wagta çenli hem uly ähmiýeti bardyr. Prosesleýin çemeleşme ideýasy ilkibaşda edara ediş, dolandyryş mekdebi tarapyndan teklip edilipdi, bu mekdep menejeriň wezipesini beýan etmäge çalşypdy. Ýöne ol bu wezipelerine biri-birine bagly bolmadyk görnüşde seredipdi, prosesleýin çemeleşme bolsa olara özara ýakyn baglanyşykly wezipeler hökmünde seredýär.

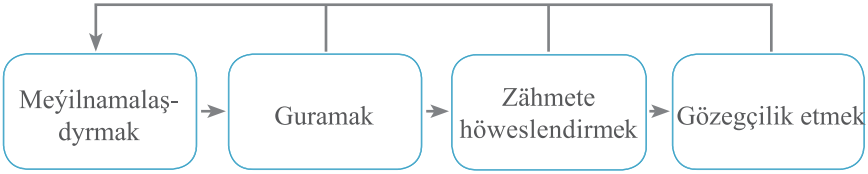
Menejment proses hasap edilýär, sebäbi beýleki adamlaryň kömegi bilen maksatlara ýetmek boýunça iş haýsydyr birwagtlaýyn hereket

bolman *özara baglanyşykly üznüksiz hereketleriň tapgyrydyr*. Her biri öz-özünden proses bolup durýan bu hereketleriň ählisi guramanyň üstünlik gazanmagy üçin möhümdir. Bu bolsa dolandyryş wezipesi bolup durýar. Dolandyryş prosesi – bu wezipeleriň ählisiniň jemidir.

Bu konsepsiýanyň awtory Anri Faýol bäş sany başlangyç wezipe bar diýip hasap edipdir. Onuň sözlerine görä, *dolandyrmak – bu çaklamak we meýilnamalaşdyrmak, guramak, buýruk bermek, utgaşdyrmak we gözegçilik etmek diýmekdir. Beýleki nazaryýetçi alymlar hem öz sanawlaryny düzüpdirler.* Häzirki zaman edebiýatynda siz meýilnamalaşdyrmak, guramak, gözegçilik, zähmete höweslendirmek, ýolbaşçylyk etmek, utgaşdyrmak, gözegçilik etmek, kommunikasiýa, ylmy-barlag, baha bermek, çözgütleri kabul etmek, işgärleri seçip almak, wekilçilik etmek we gepleşikleri alyp barmak ýa-da geleşikleri baglaşmak ýaly dolandyryş wezipeleri barada aýdylýan ýerleri taparsyňyz.

Dolandyryş işiniň esasy görnüşlerini häzirki zaman guramalarynyň ählisi babatynda ulanarlykly birnäçe kategoriýalarda birleşdirmäge esaslanýan çemeleşme saýlanylyp alyndy, bu kategoriýalar bolsa şulardan ybaratdyr: *meýilnamalaşdyrmak, guramak, zähmete höweslendirmek we gözegçilik etmek.* Bu ilkinji dört wezipesi kommunikasiýanyň we çözgütleri kabul etmegiň baglaşdyryjy proseslerini birleşdirýär. Ýolbaşçylyga (liderlige) biz islendik guramanyň üstünligi üçin möhüm bolan, aýry-aýry işgärler we toparlar tarapyndan umumy maksatlaryň durmuşa geçirilmegini gazanmak üçin olara täsir etmek bilen baglanyşykly özbaşdak işi hökmünde seredýäris. Biz häzirlikçe bolsa dolandyryş wezipesine gysgaça seretmegi teklip edýäris.

Dolandyryş prosesiniň wezipeleri. Dolandyryş prosesi özara baglanyşykly dört wezipäni öz içine alýar: *meýilnamalaşdyrmak, guramak, zähmete höweslendirmek we gözegçilik etmek.*



7-nji surat. ***Dolandyryş wezipeleri***

1. Meýilnamalaşdyrmak

1-nji bapda biz guramany umumy maksada ýa-da maksatlara ýetmegiň hatyrasyna işleri düşünmek bilen utgaşdyrylýan adamlar topary diýip kesgitläpdik. Meýilnamalaşdyrmak wezipesi guramanyň maksatlaryny we bu maksatlara ýetmek üçin onuň agzalarynyň näme etmelidigini kesgitlemek bilen baglydyr. Hakykatdan ol düýpli üç soraga jogap bermäge niýetlenendir.

1. Häzirki wagtda biz nirede ýerleşýäris? Menejerler maliýe, marketing, önümçilik, ylmy barlaglar we zähmet serişdeleri ýaly möhüm ugurlarda guramanyň güýçli we gowşak taraplaryny seljermelidirler we onuň hakyky güýçlerine baha bermelidirler.

2. Biz haýsy ugur bilen gitmek isleýäris? Daşky gurşawyň (bäsleşik, müşderiler, kanunlar, syýasy we ykdysady faktorlar, tehnologiýalar, haryt ibermeler, sosial we medeni özgermeler) mümkinçiliklerine we howplaryna baha bermek bilen, menejerler guramanyň has anyk maksatlaryny we şol maksatlara ýetmekde gurama nämäniň päsgel berip biljekdigini kesgitleýärler.

3. Biz muny nähili amala aşyrmakçy bolýarys? Menejerler bellenen maksatlara ýetmek üçin guramanyň agzalarynyň näme etmelidigini umumy we anyk görnüşde çözmelidirler.

Meýilnamalaşdyrmagyň barşynda menejerler guramanyň ähli agzalary üçin maksatlaryň bütewüligini üpjün etjek işleriň we çözgütleriň ugry boýunça umumy görkezmeleri işläp taýýarlamaga çalyşýarlar.

Guramaçylykly meýilnamalaşdyrmak – bu aýratyn alnan bir gezeklik hereket däldir, bu iki sebäp bilen şertlendirilendir. *Birinjiden,* maksatlaryna ýeten dessine işini bes edýän guramalar bar hem bolsa, aslynda olaryň köpüsi, mümkin boldugyça, uzak wagtlap hereket etmek isleýär. Ilkibaşky maksatlara ýetmek bilen, olar täze maksatlary belleýärler.

Ikinjiden, geljek hemişe näbelli bolup galýar. Daşky gurşawdaky üýtgemeler ýa-da garaýyşlardaky ýalňyşlar sebäpli, wakalar meýilnamalaşdyrylandaky ýaly bolman biler, diýmek, hakyky şertleriň üýtgeýşini hasaba almak bilen, meýilnamalara hemişe gaýtadan seretmeli bolýar.

2. Guramak – bu bellibir gurluş düzümini döretmek diýmekdir. Guramanyň öz maksadyna ýetip bilmegi üçin köp sanly elementle-

ri, şol sanda işi hem gurluş düzümine, ýagny guramanyň anyk wezipelerine (jaýlary gurmak, ömri ätiýaçlandyrmak we ş.m.) öwürmek gerek bolýar. Senagatyň düýpli öwrülişigi işiň bellibir görnüşde guralmagynyň işgärleriň toparlaryna guramanyň bolmadyk ýagdaýynda olaryň gazanyp biljek netijelerinden has ýokary netijeleri gazanmaga mümkinçilik berýändigine düşünmekden başlanypdy.

Guramadaky islendik işi adamlaryň ýerine ýerirýändigi sebäpli, guramanyň wezipeleriniň beýleki bir jähti guramadaky anyk wezipeleri, şol sanda dolandyryş wezipelerini kimiň ýerine ýetirmelidigini kesgitlemek bolup durýar. Menejer adamlara degişli ygtyýarlyklary ýa-da guramanyň serişdelerini peýdalanmaga hukuklary bermek bilen, olaryň tabşyrylan wezipeleri ýerine ýetirmeklerine kömek edýär. Şu ýagdaýda işgärler öz borçlarynyň üstünlikli ýerine ýetirilmegi üçin öz üstlerine jogapkärçilik alýarlar, ýagny özleriniň öz menejerlerine hasabat bermelidikleri babatynda resmi taýdan razylyk berýärler. Ygtyýarlyklary bermek – bu kuwwatly gural bolup, onuň kömegi bilen menejerler beýleki adamlar tarapyndan işleriň ýerine ýetirilmegini gazanýarlar. Işleriň we işgärleriň ulgamlaýyn guramasy konsepsiýasyny tutuş guramaçylyk gurluşyny döretmäge çenli giňeldip bolar.

3. Zähmete höweslendirmek. Menejer guramada kimdir biriniň hakyky işi ýerine ýetirmeýän halatynda guramanyň iň gowy meýilnamasynyň hem-de gurluş düzüminiň manysynyň bolmajakdygyny unutmaly däldir. *Zähmete höweslendirmek wezipesi* guramanyň ähli agzalarynyň öz borçlaryny bar bolan meýilnama laýyklykda ýerine ýetirmeklerini gazanmakdan ybarat bolup durýar.

Menejerler hemişe, düşünip ýa-da düşünmän, garamagyndaky işgärleri zähmete höweslendirmäge çalşypdyrlar. Gadym döwürlerde bu, esasan, gamçy hem gorkuzmak ýoly bilen, seýrek ýagdaýlarda bolsa ýokary hak-heşdek bermek ýoly bilen amala aşyrylypdyr. XVIII asyryň ahyryndan XX asyryň ortasyna çenli adamlarda köp gazanmak mümkinçiligi bar bolsa, diýmek, olar *hökmany suratda* gowy işlär diýlip hasap edilipdir. Zähmete höweslendirmek meselesine edilýän iş üçin degişi pul möçberini tölemegi teklip etmekde jemlenýän ýönekeý wezipe ýaly seredilipdir.

Bihewioristleriň barlaglary şunuň ýaly arassa ykdysady çemeleşmäniň esassyzdygyny görkezdi. Menejerler zähmete höwes-

lendirmegiň, ýagny hereket etmäge bolan içki höwesi döretmegiň hemişe üýtgäp durýan islegleriň çylşyrymly toplumynyň netijesi bolup durýandygyny bildiler. Häzirki wagtda biz işgärleri peýdaly höweslendirmek üçin menejeriň olaryň hakyky isleglerini anyklamalydygyny we olary gowy işiň netijesinde bu islegleri kanagatlandyrmak mümkinçiligi bilen üpjün etmelidigini bilýäris.

4. Gözegçilik. Menejeriň edýän işleriniň ählisi geljek bilen baglydyr. Ol günüň, hepdäniň, aýyň, ýylyň anyk pursadynda ýa-da has uzak geljekde ýetilmeli maksatlary meýilnamalaşdyrýar. Bu döwrüň dowamynda köp zatlar bolmalysy ýaly bolman biler. Işgärler meýilnama laýyklykda öz borçlaryny ýerine ýertirmekden boýun gaçyryp bilerler; menejment tarapyndan saýlanyp alnan çemeleşmäni gadagan edýän täze kanunlar peýda bolup biler; täze, has güýçli bäsdeş bazara çykyp biler ýa-da işgärleriň biri öz borçlaryny ýerine ýetirýän mahalynda düýpli ýalňyşlyga ýol berip biler.

Bularyň ählisi guramanyň öňden bellenen ugrundan gyşarmagyna sebäp bolýar. Eger menejer şular ýaly gyşarmalary gurama düýpli zyýan ýetirilmezinden öň ýüze çykaryp we düzedip bilmese, onda guramanyň maksatlaryna ýetmegi, hatda onuň hereket etmeginiň özi hem howp astynda bolup biler.

Gözegçilik – *bu gurama tarapyndan bellenen maksatlara hakykatdan ýetilmegini üpjün etmek işidir.*

Şonuň üçin hem 6-njy suratda siz çyzygyň gözegçilik etmek wezipesinden meýilnamalaşdyrmak wezipesine tarap gidýändigini görýärsiňiz. Dolandyryş gözegçiliginiň üç jähti tapawutlandyrylýar.

Birinjisi – *standartlary bellemek*, ýagny wagtyň anyk döwründe ýetilmeli maksatlary takyk kesgitlemekdir. Ol işi meýilnamalaşdyrmak işiniň barşynda işlenip taýýarlanan meýilnamalara esaslanýar.

Ikinji jähet – görkezilen döwürde hakyky gazanylan netijelere baha bermek we bu görkezijileri garaşylýan görkezijiler bilen deňeşdirmek bolup durýar.

Eger bu iki tapgyr dogry geçilen bolsa, onda menejer diňe bir çözülmeli meseläniň bardygyny bilmän, eýsem, onuň çeşmesi barada hem bilýändir.

Bu **üçünji** tapgyry üstünlikli geçmek üçin zerurdyr, şu tapgyr ilkibaşky meýilnamadan düýpli gyşarmalary düzetmek üçin zerur bolan *çäreleriň görülmeginden* ybaratdyr.

Baglaýjy prosesler. Ýokarda beýan edilen dolandyryş wezipeleriniň ählisi, esasan, *iki bölege bölünýär*:

a) olar çözgütleri kabul etmek bilen baglydyr;

b) dogry çözgüt kabul etmek üçin zerur bolan maglumatlary almak hem-de kommunikasiýalar.

Dolandyryş wezipeleriniň ählisini birleşdirýän bu iki elementi köplenç halatda baglaýjy prosesler diýip atlandyrýarlar.

a) çözgütleri kabul etmek. Dolandyryş işi, esasan, intellektual işdir. Ol mozaikanyň kimdir biri tarapyndan guta salnyp goýlan we bäş görnüşe degişli bolan dürli-dürli parçalardan çylşyrymly nagyş düzmäge synanyşygy ýatladýar. Şu wagtda, şu ýerde, şu gurama üçin dogry hereketi tapmak üçin menejerler mümkin bolan wariantlaryň köp sanly utgaşmalaryna seredip çykmaly bolýarlar. Guramanyň takyk we sazlaşykly işlemegi üçin iş ýüzünde olar birnäçe saýlaw (alternatiw) mümkinçiliklerden dogry saýlap almalar tapgyryny geçirmeli bolýarlar. Alternatiwleriň birini saýlap almak bolsa çözgüt bolup durýar. Şeýlelikde, çözgütleri kabul etmek, umuman alanyňda, dolandyryş işiniň esasy ugry bolup durýar diýip bolar.

Takyk maglumatlaryň ýeterlik möçberiniň bolmagy peýdaly, obýektiw çözgüdi kabul etmek üçin we iň bolmanda meseläniň hakyky gerimine düşünmek üçin zerur talap bolup durýar, gerek maglumatlary almagyň ýeke-täk çeşmesi bolsa netijeli kommunikasiýadyr.

b) kommunikasiýalar. Abstrakt oý-pikirleri beýlekilere ýetirmek ukyby adamyň iň möhüm häsiýetleriniň biri bolup durýar.

Kommunikasiýa – *bu iki ýa-da ondan köp adamlaryň arasynda maglumatlary we pikirleri alyşmak prosesidir.*

Adamlaryň (dostlaryň, maşgala agzalarynyň ýa-da kärdeşleriň) arasyndaky islendik özara gatnaşyklaryň pugtalygy we hili, öňi bilen, olaryň şahsyýetara özara gatnaşyklarynyň we kommunikasiýalaryň takyklygyna hem-de dogrulygyna baglydyr. Guramanyň adamlaryň özara gatnaşyklarynyň gurluş görnüşindäki nusgasy

bolup durýandygy sebäpli, onuň üstünligi hem köp babatda kommunikasiýalaryň hili bilen kesgitlenýär.

Eger kommunikasiýalaryň peýdasy pes bolsa, adamlar umumy maksat barada ylalaşyga gelip bilmezler, bu bolsa guramanyň gurama hökmünde hereket etmeginiň hökmany şerti bolup durýar. Kommunikasiýa prosesinde maglumatlar diňe bir esaslandyrylan çözgütleri kabul etmek üçin berilmän, eýsem, olaryň durmuşa geçirilmegi üçin hem berilýär. Eger menejerler öz çözgütlerini garamagyndaky işgärleriň öňünde takyk esaslandyrmaga ukyply bolsalar, bu ýagdaý çözgütleriň üstünlikli ýerine ýetirilmek mümkinçiligini ep-esli ýokarlandyrýar. Işgärler hakykatdan hem gowy işleri üçin nähili zähmet hakyny aljakdyklaryny bilmeseler, olarda gowy işlemek üçin höwes hem bolmaz. Kommunikasiýa gözegçilik wezipesi üçin hem möhümdir. Guramanyň maksatlaryna ýetendigine baha bermek üçin menejerlere işiň hakyky netijeleri barada maglumatlar zerurdyr.

Soraglar we ýumuşlar

1. Gadymy we häzirki zaman guramalarynyň arasyndaky tapawutlary aýdyp beriň.
2. Menejmente üç çemeleşme barada gysgaça gürrüň beriň.
3. XX asyryň birinji ýarymynda ösüşe eýe bolan dolandyryş taglymatynyň ylmy mekdepleri barada gysgaça gürrüň beriň.
4. Menejment prosesiniň esasy dört wezipesini aýdyp beriň.
5. Meýilnamalaşdyryş wezipesi haýsy esasy soraglara jogap bermek üçin niýetlenýär?
6. Guramanyň wezipesiniň esasy jähtleri haýsylar?
7. Menejment ylymmy ýa-da sungat?

1.3. GURAMANYŇ IÇKI GURŞAWY

1-nji we 2-nji bölümlerde biz guramany biri-birine we daşky dünýä garaşly köp sanly böleklerden durýan açyk ulgam hökmünde düşündirdik. Şu temada guramanyň möhüm içki üýtgeýän ululyklary gysgaça beýan edildi we olaryň özara garaşlylyk konsepsiýasy berildi. Olary öwrenmek bilen siz bu üýtgeýän ululyklaryň esasy häsiýetlerine we guramanyň peýdalylygyny üpjün etmekde olaryň wezipesi-

ne düşünmäge çalyşmaly, şeýle hem olary bir bütewüligiň bölekleri hökmünde kabul edip başlamaly bolarsyňyz.

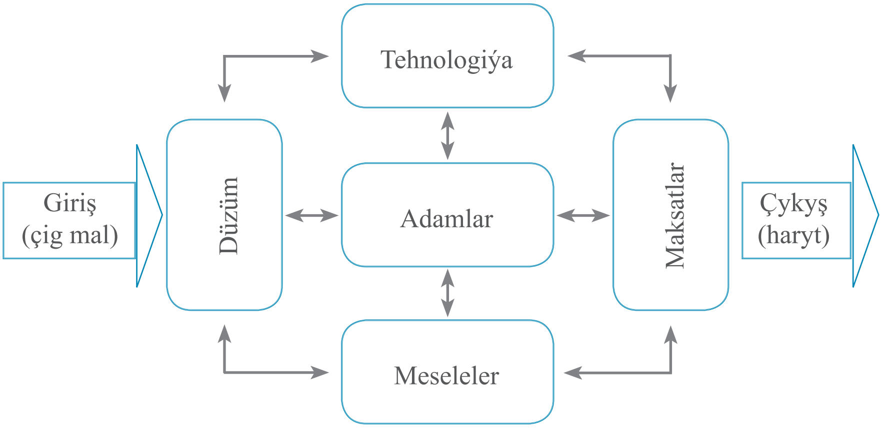
Içki üýtgemeler – bu guramanyň içinde bar bolan ýagdaýa görä ýüze çykýan ýagdaýlardyr.

Guramanyň adamlar tarapyndan döredilen ulgamlar bolup durýandygy sebäpli, bu üýtgeýän ululyklar öňi bilen, menejment prosesinde kabul edilýän çözgütleriň netijesidir. Ýöne bu menejerleriň içki üýtgemeleriň ählisine gözegçilik edip biljekdiklerini aňlatmaýar. Köplenç halatda olar dolandyryş işgärlerini ýeňip geçmeli, kähalatlarda bolsa bolşuna görä kabul etmeli bolýan haýsydyr bir «ýagdaýy» bolup durýar. Meselem, *General Motors* kompaniýasy konweýer önümçiliginiň birmeňzeşligine kaýyl bolmaga mejbur boldy, sebäbi ondan ýüz öwürmek bilen ol özüniň hereket etmegini howp astynda goýup biler. Şu ýagdaýda menejerler bu ýagdaýlaryň adamlara we öndürijilige ýaramaz täsir edýändigini ykrar etmäge we ony peseltmek üçin mümkin bolan zatlaryň ählisini ýerine ýetirmäge mejbur bolýarlar.

Guramanyň menejerleriniň üns bermegini talap edýän esasy içki üýtgemelere:

– ***maksatlar,***
– ***gurluş düzümi,***
– ***mesele,***
– ***tehnologiýalar,***
– ***adamlar*** degişlidir.

Biz olaryň häsiýetnamalaryna we özara baglanyşygyna seredip geçeris.



8-nji surat. ***Guramalaryň içki üýtgemeleri***

1. Maksatlar. Biziň kesgitlemämiz boýunça gurama – bu düşünjelilik bilen umumy maksatlara ýetmek isleýän adamlaryň toparydyr. Başga sözler bilen aýdylanda, oňa maksatlara ýetmegiň serişdesi, adamlara olaryň ýekelikde edip bilmejek zatlaryny bilelikde etmäge mümkinçilik berýän serişde hökmünde seredip bolar.

Maksatlar – *bu toparyň bilelikdäki tagallalar arkaly ýetmek isleýän anyk ahyrky ýagdaýlarydyr we islenýän netijedir.*

Menejerler maksatlary meýilnamalaşdyrmagyň barşynda işläp taýýarlaýarlar we olary guramanyň agzalarynyň dykgatyna ýetirýärler. Bu proses utgaşdyrmagyň kuwwatly mehanizmi bolup durýar, şonuň netijesinde guramanyň agzalary özleriniň nämäni amal etmelidigine düşünýärler.

Maksatlaryň köpdürlüligi. Guramalaryň, aýratyn hem dürli görnüşdäki guramalaryň maksatlary biri-birinden düýpgöter tapawutlanýar. Täjirçilik guramalary ozaly bilen, çykdajylar we peýda babatynda anyk çäklendirmeleri hasaba almak bilen, haýsydyr bir harytlary ýa-da hyzmatlary döretmekden ugur alýarlar, bu bolsa olaryň peýdalylyga we öndürijilige degişli maksatlarynda görkezilýär. Döwlet edaralary, okuw mekdepleri we täjirçilik däl hassahanalar peýda almak meselesi barada alada etmeýärler, ýöne çykdajylar olary hem ynjalyksyzlandyrýar. Bu hem olaryň anyk býujet çäklendirmeleriniň çäklerinde hyzmat etmek bilen bagly maksatlar toplumynda görkezilýär. Ýöne sosial jogapkärçiligi guramanyň täjirçilik ýa-da täjirçilik däl görnüşe degişliligi bilen däl-de, düzgün bolşy ýaly, öňi bilen onuň filosofiýasy bilen şertlendirilendigini belläp geçmek gerek.

Guramanyň bähbitleriniň we aladalarynyň köpdürlüligi guramalaryň köp maksatlarynyň bardygyny göz öňünde tutanyňda has-da giňelýär. *Meselem*, peýda almak üçin täjirçilik firmasy bazardaky paýy, täze önümleri işläp taýýarlamak, hyzmat etmegiň hili, menejerleri seçip almak hem-de okuwlary geçirmek we hatda sosial jogapkärçilik babatynda hem öz maksatlaryny emele getirmelidirler. Täjirçilik däl guramalaryň hem köpdürli maksatlary bardyr, ýöne düzgün bolşy ýaly, olar sosial jogapkärçilige köp üns berýärler. Guramanyň maksat-

lar bilen şertlendirilen ugry köp babatda menejmentiň çözgütlerini kesgitleýär.

Bölümleriň maksatlary. Tutuş guramada bolşy ýaly, bölümler üçin maksatlar zerurdyr. Mysal üçin, maliýe bölüminiň maksady karz ýitgileriň möçberini satuwlaryň möçberiniň 1%-ine çenli peseltmek bolup biler. Şol guramanyň marketing bölüminiň başga maksady, ýagny geljek ýylda sarp edijilerden gelýän şikaýatlaryň sanyny 20% azaltmak maksady bolup biler.

Adatça, şol bir guramanyň dürli wezipeleri ýerine ýetirýän bölümleriniň maksatlaryna garanyňda dürli guramalaryň işiň şol bir görnüşi bilen meşgullanýan bölümleriniň maksatlary has meňzeş bolýar. Şol sebäbe görä menejerler, öňi bilen, guramanyň umumy maksatlaryndan ugur alyp, hemişe olary utgaşdyrmak bilen meşgullanmalydyrlar. Her bir bölümiň maksatlary beýleki bölümiň maksatlary bilen çapraz gelmän, tutuş guramanyň maksatlaryna öz goşandyny goşmalydyr.

2. Gurluş düzümi. Siziň 1-nji bölümden bilşiňiz ýaly, resmi guramalar birnäçe dolandyryş derejelerinden we bölümlerden durýar. Bölümleri köplenç *funksional ugurlar* diýip atlandyrýarlar (menejmentiň wezipeleri bilen garyşdyrmaly däl). *Funksional ugur* düşünjesi bölümiň tutuş gurama üçin ýerine ýetirýän işine, mysal üçin, marketinge, önümçilige, işgärleri okatmaga ýa-da maliýäni meýilnamalaşdyrmaga degişlidir.

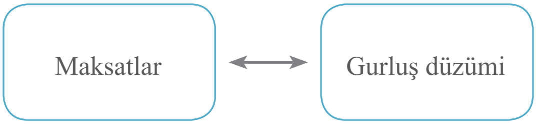
*Guramanyň maksatlaryna ýetmek üçin funksional bölümleriň we dolandyryş derejeleriň özara gatnaşygynyň görnüşine **düzüm** diýilýär.*

Guramanyň *gurluş düzümi* dolandyryş derejeleri bilen funksional ugurlaryň arasynda logiki özara baglanyşygy görkezýär, ol guramanyň öz maksatlaryna mümkin boldugyça netijeli ýetmegine mümkinçilik berýär *(9-njy surat)*.

Gurluş düzümindäki üýtgeýän ululyklary biz guramanyň wezipelerine seredilende giňişleýin ara alyp maslahatlaşarys, häzirlikçe bolsa, *gurluş düzümi bilen bagly esasy iki konsepsiýada*, ýagny:

a) zähmetiň ýöriteleşdirilen bölünişinde;

b) dolandyryjylyk kadasynda ünsümizi jemläliň.



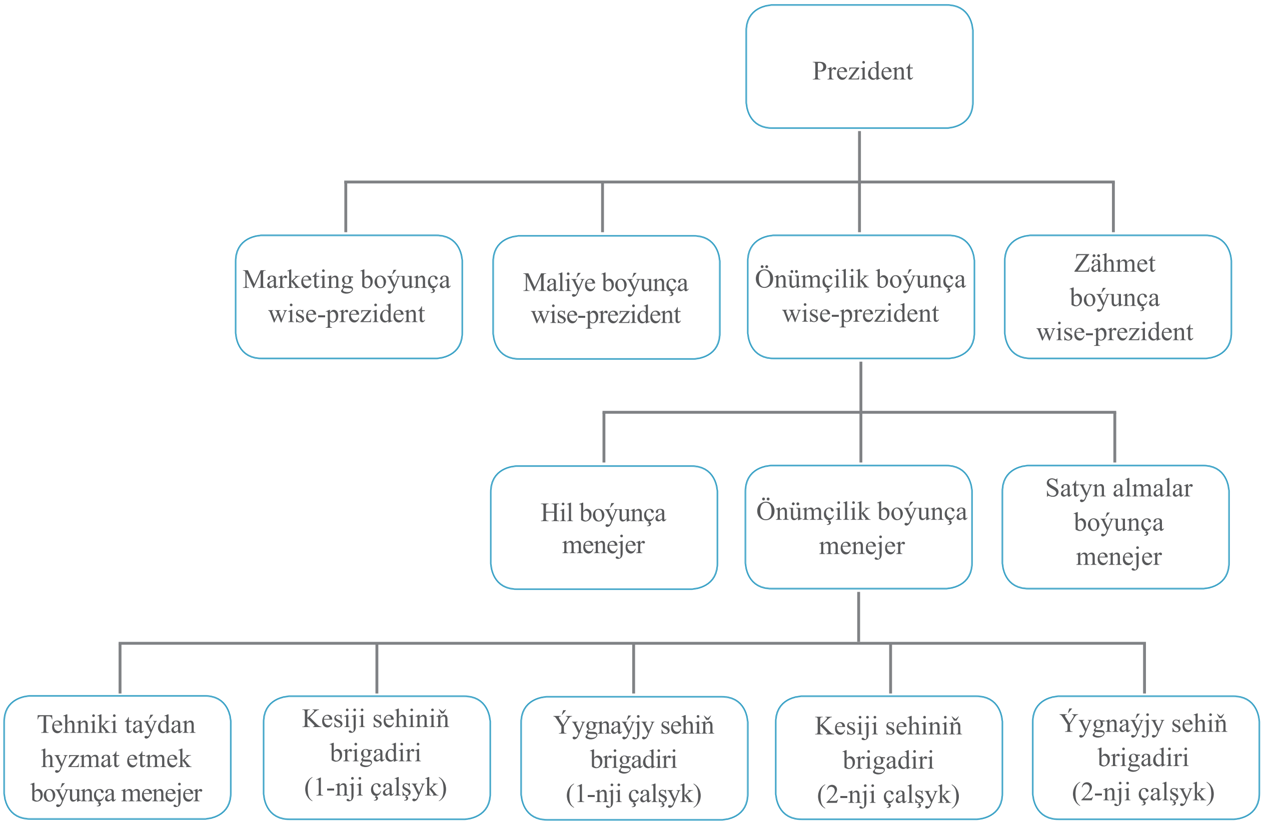
9-njy surat. ***Içki gurluş düzümi üýtgeýän ululyk hökmünde***

Zähmetiň ýöriteleşdirilen bölünişi. 1-nji bölümde aýdylyp geçilişi ýaly, zähmetiň bölünmegi islendik gurama üçin häsiýetlidir. Häzirki zaman guramalarynyň köpüsinde zähmet bar bolan işgärleriň arasynda öz erkine bölünmeýär. Zähmetiň ýöriteleşdirilen bölünişi häsiýetli nusga bolup durýar, şunda guramanyň çäklerindäki her bir iş hünärmenler tarapyndan, ýagny bu işi beýlekilerden gowy ýerine ýetirmäge ukyply adamlar tarapyndan amal edilýär.

Dolandyryş zähmetiniň marketing, maliýe we önümçilik boýunça hünärmenleriň arasynda bölünmegi muňa mysal bolup hyzmat edip biler.

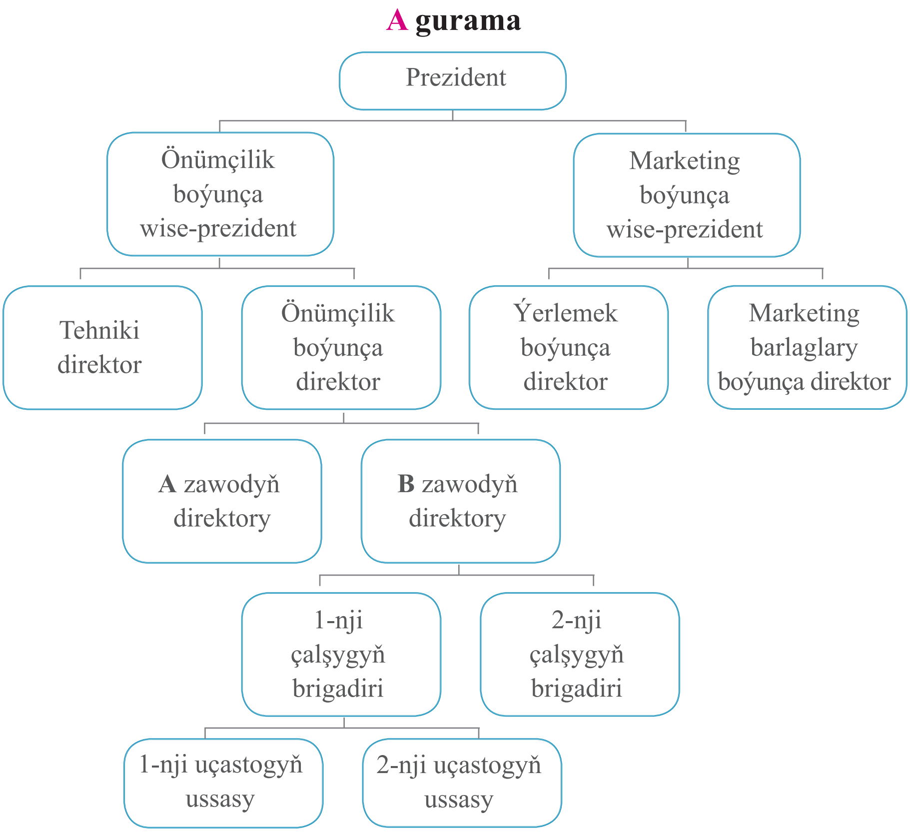
Zähmetiň iň ýönekeý bölünişiniň artykmaçlyklary aýdyň görünýär, baryp ilkidurmuş jemgyýetinde adamlaryň bir topary aw awlapdyrlar, beýlekileri gurallary döredipdirler, üçünji birleri bolsa nahar taýýarlapdyrlar. Menejmentiň taryhy boýunça hünärmen Klod Žorž biziň eýýamymyzdan öňki V müňýyllykda Hytaýda zähmetiň ýöriteleşmeginiň alamatlaryny tapypdyr.

Häzirlikçe biziň kiçi guramalardan başga, ähli guramalarda zähmetiň ýöriteleşme ugurlary boýunça keseligine bölünýändigini görkezeris. Eger gurama ýeterlik derejede uly bolsa, hünärmenler, düzgün bolşy ýaly, funksional ugurlar boýunça toparlara jemlenýärler. Aşaky derejäniň menejerleriniň arasynda zähmetiň bölünişine seredip geçeliň (*10-njy surat*). Guramada zähmetiň bölünişi iň wajyp dolandyryş çözgütleriniň biri bolup durýar. Funksional ugurlaryň saýlanyp alnyşy guramanyň binýatlyk gurluş düzümini we köp babatda onuň üstünlik gazanmak mümkinçiligini kesgitleýär. Bäsdeşler bilen deňeşdirilende guramanyň öndürijiligi köp babatda zähmeti keseligine bölmegiň usullarynyň peýdalylygyna we netijeliligine baglydyr. Ýöne zähmetiň *dikligine* bölünişiniň ähmiýeti hem pes däldir.



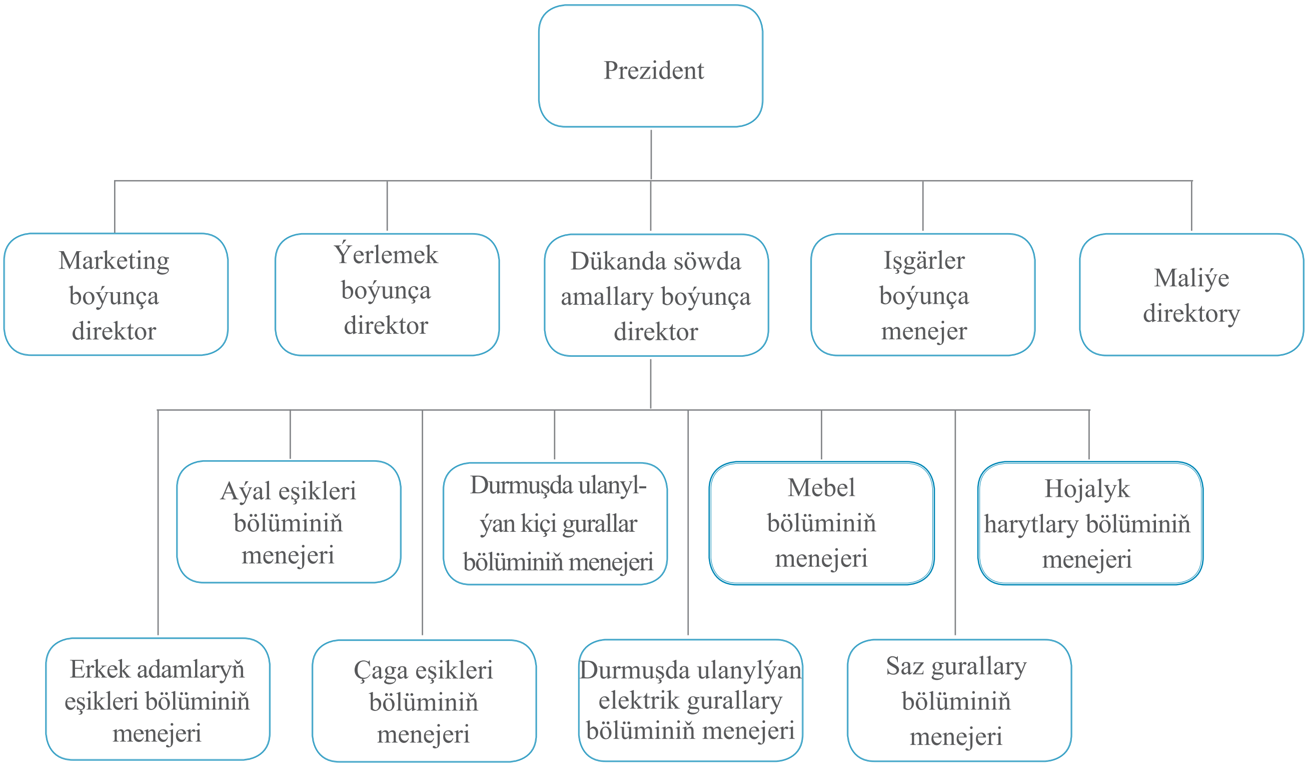
10-njy surat. ***Dolandyryjylyk kadasy we menejmentiň derejeleri***

Dolandyryjjylyk kadasy. Zähmeti dikligine bölmek, ýagny utgaşdyrmak wezipesini gönüden-göni ýerine ýetirmekden bölünip aýrylmagy – bu toparyň üstünlikli işlemegi üçin zerur bolan şertdir. Zähmetiň *bilgeşleýin* dikligine bölünmegi netijesinde guramada menejmentiň derejeleriniň 1-nji bölümde beýan edilen iýerarhiýasy (basgançaklary) emele getirilýär. Bu basgançaklaryň esasy häsiýetnamasy her bir derejedäki işgärleriň resmi tabynlygyna esaslanýan özara gatnaşyklar bolup durýar. Ýokary dolandyryş wezipesini eýeleýän adamyň tabynlygynda dürli funksional ugurlardan bolan orta derejäniň birnäçe menejerleri bolup biler. Orta derejäniň menejerlerine, öz gezeginde, aşaky derejäniň menejerleriniň birnäçesi tabyn bolýar. Netijede, özara basgançak gatnaşyklary ýönekeý işgäre çenli tutuş guramanyň içinden geçýär. Şunuň ýaly dikligine basgançak gurluşynyň mysaly 11-nji suratda getirilýär.



11-nji surat. ***Düz guramaçylykly gurluş***

B gurama



12-nji surat. ***Ýokary guramaçylyk gurluşlary***

Bir menejere hasabat berýän adamlaryň sanyny *dolandyryjylyk kadasy* diýip atlandyrýarlar.

Bu guramaçylyk gurluşynyň möhüm bölegidir. Eger bir menejere köp adam tabyn bolsa, onda dolandyryjylyk kadasy ýokarydyr, bu bolsa netijede guramanyň ***düz gurluşyny*** berýär. Eger dolandyryjylyk kadasy pes bolsa, diýmek, guramanyň ýokary gurluşy bardyr. Düzgün bolşy ýaly, düz gurluşy bolan uly guramalaryň dolandyryş derejeleri şonuň ýaly möçberdäki, ýöne ýokary gurluşy bolan gurama garanyňda az bolýar. Dolandyryjylyk kadasy bilen guramaçylyk gurluşynyň arasyndaky özara baglanyşyk 11-nji suratda aýdyň şekillendirilýär.

11-nji suratda görkezilen A guramasynda dolandyryjylyk kadasy 2-ä deň bolan 13 menejer işleýär, bu bolsa netijede 6 dolandyryş derejesini berýär. *B* guramada dolandyryjylyk kadasynyň 6-a deň bolmagynda, bu ýerde köp menejeriň işleýändigine garamazdan, dolandyryş derejeleri bary-ýogy 3 sanydyr. Bu görkezijileriň diňe şu konsepsiýany beýan etmek üçin saýlanyp alnandygyny belleýäris, sebäbi iş ýüzünde guramadaky dolandyryjylyk kadasy dürli dolandyryş derejelerinde hem, dürli funksional ugurlarda hem üýtgäp durýar.

«Örän gowy» dolandyryjylyk kadasy ýokdur, bu görkezijä guramanyň içindäki we daşky gurşawdaky köp sanly üýtgeýän ululyklar täsir edýär. Munuň üstesine-de, dolandyryjylyk kadasy hem, guramaçylyk gurluşynyň ýokarylygy hem guramanyň möçberine bagly däldir.

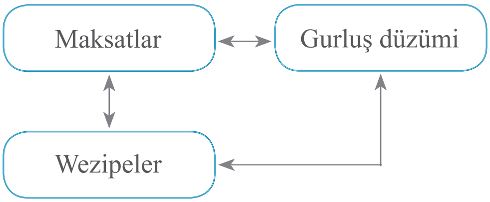
Utgaşdyrmaga bolan zerurlyk. Hemişe bar bolan utgaşdyrmaga bolan zerurlyk häzirki zaman uly guramalaryň köpüsinde zähmetiň keseligine we dikligine takyk bölünýän mahalynda has-da wajyp bolup durýar. Menejerler utgaşdyrmagyň resmi mehanizmlerini işläp taýýarlaýançalar işgärler *bilelikde* netijeli işläp bilmezler. Resmi taýdan utgaşdyrylmaýan wagtynda dürli derejeler, funksional ugurlar we aýry-aýry işgärler, düzgün bolşy ýaly, guramanyň bähbitlerinde ünsi jemlemän, öz aladalaryny edip başlaýarlar.

3. Wezipeler (meseleler). Zähmetiň bölünmegi wezipeleri emele getirmegiň zerurlygyna alyp barýar.

Wezipe (mesele) – bu bellibir wagtyň dowamynda kesgitlenen usul bilen ýerine ýetirmeli iş.

Mesele işgäre däl-de wezipä bellenýär. Guramanyň meseleleri üç topara bölünýär. Bu adamlar, zähmet gurallary (maşyn, çig mal, gural) we maglumat bilen bagly işler.

Guramanyň menejerler tarapyndan saýlanyp alnan gurluş düzüminden ugur almak bilen, her bir wezipe birligi üçin birnäçe wezipeler göz öňünde tutulandyr, olara guramaçylyk maksatlaryna ýetmegiň zerur bolan goşandy hökmünde seredilýär *(13-nji surat)*. Eger ähli wezipeler görkezilen usul bilen we bellenilen möhletlerde ýerine ýetirilýän bolsa, onda gurama üstünlikli işleýändir.



13-nji surat. ***Wezipeleriň gurluş düzüminiň we maksatlarynyň özara garaşlylygy***

Häsiýetnamalar. Guramada wezipeler däp boýunça üç kategoriýa bölünýär: *işgärler bilen, maddy desgalar* (enjamlar, çig mal, gurallar) we *maglumatlar* bilen işlemek. Mysal üçin, konweýeriň işçisiniň işi, esasan, maddy desgalar bilen, ussanyň işi adamlar bilen, gaznaçynyň işi bolsa maglumatlar bilen baglanyşyklydyr.

Wezipeleriň näderejede birmeňzeşdigi we olary ýerine ýetirmek üçin näçe wagtyň talap edilýändigi şol wezipeleriň örän möhüm ähmiýetiniň bardygyny aňladýar. Mysal üçin, maşynda ýerine ýetirilýän we her bir amal üçin birnäçe sekunt sarp edilýän amal bir müň sany deşik deşmekden ybarat bolup biler. Ylmy iş alyp barýan alym bolsa günüň, hepdäniň ýa-da ýylyň dowamynda bir gezek hem gaýtalanmaýan we ýerine ýetirilmegi üçin, köplenç halatda, birnäçe sagatdan birnäçe güne çenli wagt sarp edilýän köpdürli we çylşyrymly amallary ýerine ýetirip biler. Umuman alanyňda, dolandyryş derejesiniň ýokarlanyşyna görä, menejment işiniň birmeňzeşligi barha azalýar we her bir amala bölünip berilýän wagt bolsa köpelýär.

Wezipeler we ýöriteleşme. Taryhy babatda wezipeleriň häsiýetiniň we mazmunynyň üýtgeýşi ýöriteleşmegiň ösüşi bilen baglydyr. Adam Smitiň belli tejribeleriniň görkezişi ýaly *(4-nji goşunda seret)*

işiň başdan-aýak bir adam tarapyndan ýerine ýetirilmän, eýsem hünärmenleriň arasynda paýlanýan mahalynda mümkin bolan bähbit örän ýokarydyr. Köpleriň pikirine görä, 1776-njy ýylda neşir edilen «Halklaryň baýlygy» atly kitapda senagatyň düýpli öwrülişigine itergi berlendigi barada aýdylýar. Şol döwrüň telekeçileri wezipeleriň ýöriteleşmeginiň peýdany köpeldýändigine tiz düşünipdirler, sebäbi öndürijiligiň ýokarlanmagy netijesinde harajatlar azalýar, şeýlelikde, bu çemeleşme ýönekeý amallaryň köpüsinde işjeň ulanylyp başlandy. Şol döwürden başlap ýaňy-ýakyna çenli wezipeleriň ýöriteleşdirilmegini güýçlendirmäge, diýmek, olary has inçe amallara bölüşdirmäge bolan meýil dowam etdi.

4-nji goşundy

Bütin dünýäni haýran galdyran temençeler

Temençeleri taýýarlamakda ýöriteleşmegiň aýratynlyklarynyň aşakda getirilýän beýany Adam Smitiň «Halklaryň baýlygy» atly kitabyndan alyndy.

Zähmetiň bölünmedik ýagdaýynda işçi bir günde 20 sany däl-de, gowy bolanda bir temençe ýasap bilerdi. Ýöne bu işi häzirki wagtda ýerine ýetirilişi ýaly ýerine ýetirip başlan wagtlarynda temençe önümçiligi diňe bir özbaşdak senede öwrülmän, eýsem olaryň her biri hünär işiniň aýratyn ugruny emele getiren birnäçe pudaklara bölündi.

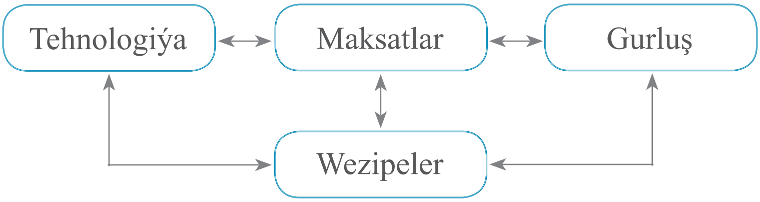
Bir adam simi dartyp ýazýar, beýleki gönüleýär, üçünji böleklere bölýär, dördünji ujuny ýiteldýär, bäşinji ildirgijini ýylmaýar, galan ikisi petlesini edýär. Diňe ildirgijini taýýarlamak üçin iki ýa-da üç sany aýry-aýry amal gerek bolýar.

Ildirgijini temençä oturtmak – aýratyn amal, metaly agartmak - ýene bir aýratyn amal bolup durýar. Hatda taýýar temençeleri kagyza dakmak hem aýratyn amaldyr. Netijede, ýönekeý temençäni taýýarlamak işi 18 sany aýratyn amala bölündi, fabrikleriň käbirinde olar aýratyn işgär tarapyndan ýerine ýetirilýärdi, beýleki fabriklerde bolsa bir adam iki-üç amaly ýerine ýetirýärdi. Netijede, 10 adam bir günde 48 müň temençe, ýagny bir adam bir günde 4800 temençe taýýarlap bilýärdi. Eger olar biri-birine baglanyşyksyz işlän bolsadylar, onda bir günde 20 sany temençe hem çykaryp bilmezdiler, hersiniň bir temençeden köp ýasap bilmezligi hem mümkindir, ýagny zähmetiň dogry bölünmeginiň netijesinde olaryň öndürijiligi 4800 esse ýokarlandy...

4. Tehnologiýalar. Adamlaryň köpüsi tehnologiýalar diňe oýlap tapyşlar we maşynlar bilen baglanyşyklydyr diýip hasap edýärler. Ýöne, mysal üçin, tehnologiýalaryň gurama we jemgyýete edýän täsiri barada köp iş ýazan sosiolog Ç.Perrou tehnologiýalary çig maly (adamlary, maglumatlary ýa-da fiziki materiallary) islenilýän harytlara we hyzmatlara öwürmegiň serişdesi hökmünde kesgitleýär.

Tehnologiýalar – *bu materiallary, maglumatlary ýa-da adamlary islenilýän görnüşde özgertmek üçin zerur bolan endikleriň, enjamlaryň, infrastrukturanyň, gurallaryň we degişli tehnologik bilimleriň utgaşmasydyr.*

Wezipeler we tehnologiýalar biri-biri bilen özara ýakyn baglanyşyklydyr. Wezipäniň ýerine ýetirilmegi gelişdäki maddy önümi çykyşda islenilýän haryda öwürmegiň serişdesi hökmünde haýsydyr bir tehnologiýanyň peýdalanylmagyny göz öňünde tutýar *(14-nji surat)*. Maşynlara, enjamlara we çig mala tehnologiýalaryň bölekleri hökmünde seredip bolar, ýöne onuň iň ähmiýetli bölegi çig malyň islenilýän önüme öwrülmegi bolup durýar.



14-nji surat. ***Tehnologiýalaryň, wezipeleriň, gurluşlaryň we maksatlaryň özara baglylygy***

Tehnologiýalar – bu özgertmäni amala aşyrmaga mümkinçilik berýän usuldyr.

Bu üýtgeýän ululygyň menejmente ýetirýän täsiri köp babatda üç sany uly tehnologik ösüşler bilen şertlendirilendir:

– senagatyň düýpli öwrülişigi,
– standartlaşdyrmak we mehanizasiýalaşdyrmak,
– konweýeriň peýda bolmagy.

Standartlaşdyrmak we mehanizasiýalaşdyrmak. *Standartlaşdyryş* – bu önümçilikde meňzeş, biri-biriniň deregini tutýan komponentleriň ulanylmagy.

Mehanizasiýalaşdyrmak – *bu gol zähmetiň ýerine maşynlaryň we mehanizmleriň ulanylmagy.*

Önümçilikde standartlaşdyrmagy, ýagny standart özara çalşylýan bölekleri peýdalanmagy, ilkinji bolup süýümiň bölünip aýrylmagyny oýlap tapan E.Uitni ulanypdyr diýip hasap edilýär. Standartlaşdyrmak oý-pikiri onda harbylaryň sargydy boýunça şol wagta çenli elde ýasalyp gelinýän sapançalary çykarýan mahalynda peýda bolupdyr. Standart bölekleriň peýdalanylmagy önümçilik harajatlaryny ep-esli azaldypdyr, sebäbi Uitniniň sapançalarynyň böleklerini meňzeş görnüşdäki beýleki sapançalaryň bölekleri bilen çalşyp bolýandygy sebäpli, olary meýdan şertlerinde abatlamak ýeňil bolupdyr.

Standartlaşdyrmak konsepsiýasy hünär derejesini talap etmeýän ýa-da az talap edýän zähmeti peýdalanmak üçin täze ýollary açmak bilen, ýöriteleşmegiň mundan beýläk hem güýçlenmegine getirdi. Biziň jemgyýetimiziň aýrylmaz bölegine öwrülen köpçülikleýin önümçilik konsepsiýasy hem şoňa esaslanýar. Şu günki günde haýsydyr bir derejede standartlaşdyrylmadyk önümi tapmak kyndyr. Standartlaşdyrmak we mehanizasiýalaşdyrmak, ýagny adamlaryň ýerine maşynlary peýdalanmak biziň döwrümizde diňe bir önümçilik ulgamynda giňden ulanylmaýar. Mysal üçin, *McDonalds* kompaniýasynyň çalt restoran hyzmaty konsepsiýasy gamburgerleri taýýarlamak üçin mehanizirlenen amaly usullary ulanmaga esaslanýar.

Konweýer. XX asyryň başynda awtoulag senagatynyň ýaňy emele gelýän mahalynda standartlaşdyrmak we mehanizasiýalaşdyrmak hemme ýerde ýaýran ýagdaýa öwrülipdi. Ilkibaşda işçi täze bölekleriň goşulyşyna görä bir iş ýerinden beýleki iş ýerine geçmek bilen, ýasalýan maşyn bilen bilelikde ähli tehnologik prosesiň üstünden geçmeli bolýardy. 1913-nji ýylyň awgust aýynda Genri Ford ýygnalýan awtoulagy konweýer lentasy boýunça geçirmek, işgärleri bolsa anyk iş ýerlerine berkitmek pikirini teklip etdi. Işçiler indi ondan-oňa geçmek üçin wagt ýitirmeýärdiler, Forduň Model T kysymly awtoulagynyň ýygnalýan wagty bolsa göz-görtele azaldy. Konweýer usuly ulanylmazyndan öň awtoulag lomaý söwdagärlere ortaça 2100 amerikan dollaryndan satylan bolsa, onda 1918-nji ýylda Model T kysymly awtoulag bölek satuw söwdasynda 290 dollara durýardy.

Häzirki wagtda konweýerler iş ýüzünde ähli ýerde, hatda çylşyrymly önümleri çykarmak üçin hem ulanylýar. Olaryň artykmaçlyklaryndan mümkin boldugyça peýdalanmak üçin adamlar tarapyndan ýerine ýetirilýän wezipeler has inçe ugurlar boýunça ýöriteleşdirilýär, kähalatda konweýeriň işçisi her gün şol bir komponentde ýa-da bölekde birnäçe nurbatlary towlamak bilen meşgullanýar.

Standartlaşdyrmak, mehanizasiýalaşdyrmak we *konweýerler* diňe bir wezipeleriň häsiýetine däl, eýsem tutuş menejmente hem örän güýçli täsir etdi. Şu çäreleriň we soňky täzelikleriň netijesinde tehnologiýalar we wezipeler guramaçylyk taýdan netijeliligiň esasy faktorlaryna öwrüldi.

Tehnologiýalaryň topara bölünmesi iki hili bolýar:

1. J.Wudwordyň topara bölünmesi;

2. D.Tompsonyň topara bölünmesi.

1. Joan Wudwordyň tehnologiýalar kategoriýasy. Tehnologiýalaryň görnüşleriniň ähli topara bölünmeleriniň arasynda iň bellisi menejmenti öwrenýän iňlis alymy Joan Wudwordyň topara bölünmesi bolup durýar. Ol önümçilik firmalaryny öwrenmek bilen olaryň tehnologiýalaryny *üç kategoriýa* bölüp boljakdygyny ýüze çykardy.

1. Aýratyn ýa-da ownuk tapgyrlaýyn önümçilik *– önümleri bir nusgada ýa-da ownuk tapgyrlar bilen çykarmak.* Köplenç halatda şunuň ýaly önüm anyk satyn alyjy üçin onuň aýratynlyklary boýunça taýýarlanýar ýa-da synag üçin çykarylan nusga bolup durýar. IBM kompýuterleri, Boing täjirçilik we harby uçarlary, özbolușly lukmançylyk enjamy ýa-da kosmos gämileri, edil şonuň ýaly aýratyn sargytlar boýunça taýýarlanýan harytlar, mysal üçin, serfing üçin tagtalar, ýahtalar, mebel, egin-eşikler hem şeýle usulda çykarylýar.

2. Köpçülikleýin ýa-da uly tapgyrlaýyn önümçilik *– birmeňzeş ýa-da örän meňzeş önümleri köp möçberde çykarmak.* Önümçiligiň şu görnüşi üçin mehanizasiýalaşdyrmagyň ýokary derejesi, standart bölekleri we konweýerde ýygnamagy peýdalanmak häsiýetlidir; sarp ediş harytlarynyň ähilisi diýen ýaly şu görnüşde çykarylýar.

3. Üznüksiz önümçilik *– gije-gündiziň dowamynda işleýän we öz häsiýetnamalary boýunça birmeňzeş önümleri örän köp möçberlerde çykarýan awtomatlaşdyrylan enjamlaryň peýdalanylýan önümçiligi.* Şunuň ýaly önümçilige nebiti gaýtadan işlemek, polat guýulýan önümçilik, elektrik energiýasyny öndürmek mysal bolup biler.

2. Tompsonyň tehnologiýalar kategoriýasy. Sosiolog Jeýms Tompson tehnologiýalary toparlara bölmek boýunça öz ulgamyny işläp taýýarlapdyr, ol ozalky ulgamdan tapawutlanýar, ýöne oňa çapraz gelmeýär. Tompsonyň pikirine görä, tehnologiýalary şular ýaly kategoriýalara bölüp bolar:

1. Uzyn hatarly tehnologiýalar *yzygider ýerine ýetirilmeli özara baglanyşykly wezipeleriň tapgyry bilen häsiýetlendirilýär.* Köpçülikleýin önümçiligiň ýygnaýyş sehleri munuň adaty mysaly bolup durýar. Awtoulag ýygnalýan wagtynda her bir amal bellibir yzygiderlilikde ýerine ýetirilmelidir, mysal üçin, awtoulagyň ramasy ýygnalmanka motoryny oturdyp bolmaz.

2. Araçy tehnologiýalar *biri-birine özara baglanyşykly bolup durýan ýa-da şeýle bolmak isleýän adamlaryň, mysal üçin, müşderileriň ýa-da sarp edijileriň duşuşyklary bilen häsiýetlendirilýär.* Goýumçylary we karz berijileri birleşdirýän bank işi tehnologiýalaryň şunuň ýaly görnüşiniň aýdyň mysaly bolup durýar. Telefon kompaniýalary jaň etmek isleýän ýa-da özlerine jaň edilmegini isleýän adamlaryň arasynda araçy bolup çykyş edýärler.

3. Intensiw tehnologiýalar *gelýän anyk serişdeleri anyk görnüşde üýtgetmek maksady bilen, ýörite usullaryň, endikleriň ýa-da hyzmatlaryň ulanylmagy bilen häsiýetlendirilýär.* Kinofilmi rejelemek şunuň ýaly tehnologiýanyň mysaly bolup biler.

Tompsonyň teklip eden topara bölünmeleri Wudwordyň topara bölünmeleri bilen sazlaşýandygyny ykrar etmek gerek. Uzyn hatarly tehnologiýalar iş ýüzünde köpçülikleýin önümçiligiň we üznüksiz önümçiligiň käbir görnüşleriniň ekwiwalenti bolup durýar. Intensiw tehnologiýalar aýratyn önümçilige ekwiwalentdir, sebäbi olaryň ikisiniň hem maksady önümçilik prosesiniň aňrybaş çeýeligini gazanmak bolup durýar. Intensiw tehnologiýanyň mysaly hökmünde hassahananyň işini beýan etmek bolar.

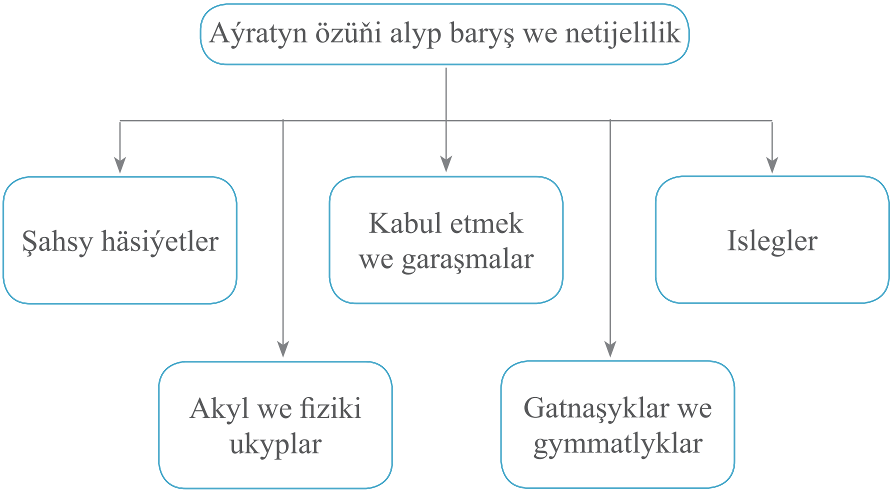
5. Adamlar. Biz haýsydyr bir işler bilen meşgullanýan guramalar we olaryň menejmenti barada köp gürrüň edýäris. Ýöne şunuň bilen birlikde guramanyň hem, menejerler bilen olaryň garamagyndaky işgärleriň hem adamlaryň topary bolup durýandyklaryny asla unutmak bolmaz. Zawody ýapmak baradaky çözgüdi abstrakt

ýolbaşçylyk däl-de, anyk adam kabul edýär. Hili ýaramaz önümiň çykarylmagynda «işçiler» däl-de, işe ýeterlik höwesi bolmadyk ýa-da işini gowy bilmeýän birnäçe adamlar günäkärdirler. Eger menejer her bir işgärde özboluşly duýgulary we islegleri bolan şahsyýeti görmeýän bolsa, onda guramanyň bellenen maksatlara ýetmek mümkinçiligi peseler. Ahyr netijede menejer guramanyň maksatlaryna beýleki adamlaryň işiniň netijesinde ýetýär, diýmek, adamlar menejmentiň islendik nusgasynyň, şol sanda ýagdaýa görä çemeleşmäniň hem merkezi faktory bolup durýar.

Menejmentde ýagdaýa görä çemeleşmede adam bilen bagly üýtgeýän ululygyň esasy üç ýagdaýy bölünip görkezilýär: *şahsyýetleriň özüni alyp barşy; toparlaýyn özüni alyp barşy; lideriň özüni alyp barşy.*

Bu üýtgeýän ululyga düşünilmegi we ondan baş alyp çykmak başarnygy – menejeriň işiniň möhüm ugrudyr.

Adamyň özüni nähili alyp barýandygy onuň şahsy häsiýetleriniň we daşky gurşawyň aýratynlyklarynyň çylşyrymly utgaşmasy bilen kesgitlenýär *(15-nji surat).* Umuman alnanda, bu üýtgeýän ululyklaryň sany tükeniksiz bolup, şol bir ýagdaýda iki adamyň özüni deň derejede alyp barjakdygynyň ähtimallygy nola deňdir.



15-nji surat. ***Işgäriň aýratyn özüni alyp barşyna we netijeli işlemegine täsir edýän faktorlar***

5. Sargyt № 1580

Ukyplar. Adamlaryň köpüsiniň biri-birinden öz ukyplary, ýagny haýsydyr bir iş üçin gerek bolan häsiýetleri bilen has ýokary derejede tapawutlanýan bolmaklary mümkindir. Adam käbir ukyplary miras alýar, ýöne olaryň agramly bölegini, aýratyn hem işçileriň işi barada gürrüň gidýän mahalynda köp ukyplary irginsiz öwrenmek arkaly ele alyp bolar. Mysal üçin, şu kitaby okamak bilen, siz özüňiziň netijeli menejer bolmak üçin mümkinçiligiňizi ýokarlandyrýarsyňyz.

Guramanyň haýsydyr bir işgäriniň haýsy wezipäni eýelejekdigi we haýsy işi ýerine ýetirjekdigi barada çözgüt kabul edýän mahalynda menejerler, düzgün bolşy ýaly, adamlaryň ukyplaryndaky tapawutlaryň artykmaçlyklaryndan peýdalanmaga çalyşýarlar. Anyk iş tabşyrygyny ýerine ýetirmek üçin has laýyk gelýän adamy seçip almak – bu ýöriteleşmeden alynjak mümkin bolan peýdany ýokarlandyrmagyň logiki usulydyr. Şu ýagdaý hem guramalaryň okuwlary geçirmek ýoly bilen öz işgärleriniň ukyplaryny mümkin boldugyça giňeltmäge çalyşýandyklarynyň bir sebäbi bolup durýar, çünki ***ukyplar*** *– ýeňil üýtgedip bolýanlygy bilen häsiýetlendirilýär.*

Meýillilik. Bu häsiýet ukyp bilen ýakyndan baglydyr.

Meýillilik – *bu şahsyýetiň nämedir bir zady etmek babatynda potensial ukybydyr.*

Bu häsiýetnama adamyň doglandaky häsiýetleriniň onuň toplan tejribesiniň utgaşmagy bilen şertlendirilendir; ony ol ýa--da beýleki ugurdaky bildirmeýän zehin diýip hasap edip bolar. Meýilliligiň täsiri aýdym-saz we sport ýaly ugurlarda has aýdyň ýüze çykýar. Mysal üçin, bir ugurdan güýçli türgen sportuň özi üçin täze bolan başga görnüşi bilen meşgullanyp başlasa, dessine gowy netijeleri gazanyp biler. Ol haýsydyr bir işe meýli bolan adama degişli ukyplary edinmek ýeňil bolýar. Bu häsiýetnama okatmak üçin dalaşgärler seçilip alnanda örän wajypdyr. Eger menejer işgäriň işiň şu görnüşine näderejede meýillidigine dogry baha berip bilmese, onda ony okatmak üçin wagt we serişdeler biderek bolar.

Isleg – *bu haýsydyr bir zadyň psihologik ýa-da fiziologik taýdan ýetmezçilik edýän içki ýagdaýydyr.*

Bu *fiziologik* (iýmite, suwa, öýe) we psihologik (jemgyýete gatnaşmak, oňa degişlilik) isleglerdir. Adamlaryň köpüsi häkimlige we täsir etmäge bolan islegi duýýarlar, ýöne ol binýatlyk islegler doly kanagatlandyrylýança ýüze çykmaýar. Adam käbir ýagdaýda muňa

doly akyl ýetirmän, hemişe binýatlyk islegleri kanagatlandyrmaga çalyşýar.

Gymmatlyklar. Eger ***gatnaşyk*** *– bu daşky gurşawyň haýsydyr bir jähti babatynda anyk garaýyş ýa-da duýgy bolsa*, onda ***gymmatlyklar*** *– bu adamyň özi üçin nämäniň gowudygy ýa-da ähmiýetiniň ýokdugy babatynda has giň garaýyşlary bolup durýar.*

Köp sanly beýleki şahsy häsiýetler ýaly, gymmatlyklar öwretmek ýoly bilen emele getirilýär. Gymmatlyklar mekdeplerde we maşgalada öwredilýär, olar dürli durmuş gatnaşyklaryň barşynda we hatda tomaşa serişdeleri, mysal üçin, teleýaýlym arkaly pugtalanýar.

Toparlar. Biziň hemmämiz *toparlaryň* aýratyn bir adamyň özüni alyp barşyna örän uly täsir etmäge ukyplydygyny bilýäris. Toparyň iş ýerinde adama täsir edişi Garward uniwersitetiniň professory Elton Meýo tarapyndan açyldy. Islendik resmi guramada toparlar adamlaryň durmuş özara hereketleri üçin köp sanly mümkinçilikleriň netijesinde öz-özünden emele gelýär. Guramanyň özi we onuň birlikleri hem aslynda toparlar bolup durýarlar.

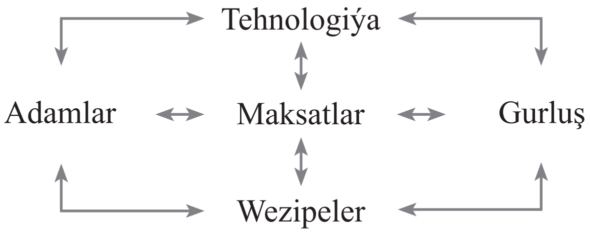
Toparlaryň agzalarynyň umumy gymmatlyklary, gatnaşyklary we özüňi alyp baryş kadalary babatynda garaşmalary bolýar. Adam özüniň topardaky agzalygynyň gadyryny näderejede bilýän bolsa, ol şol derejede guramada kabul edilen kadalara laýyk gelmäge çalşar.

Toparlaýyn gymmatlyklar guramanyň resmi maksatlaryna ýetmäge ýardam edip hem, bu maksatlardan adamlaryň ünsüni sowup hem biler. Guramanyň maksatlaryna ýetilmegine kollektiw düşünjesi ýa-da açyk we dogruçyl gatnaşyk etmek ýaly kadalar ýardam edýär.

Şu bölümde biz wezipeler bilen tehnologiýalaryň arasynda ýakyn özara baglanyşygy görkezdik. Biz okyjynyň dykgatyna esasy konsepsiýany ýetirmäge çalyşýarys: bir üýtgeýän ululygyň düýpli üýtgemegi beýleki ululyklara bellibir derejede hökmany suratda täsir eder, şundan soňra bolup geçýän üýtgemeleriň ilkibaşky üýtgemeleriň täsirinden birnäçe esse güýçli bolýan halatlary seýrek däldir.

Guramalaryň içki üýtgemelerine: *maksatlar, düzüm, meseleler* (wezipeler), *tehnologiýa we adamlar degişlidir*.

16-njy suratda içki üýtgemeleriň, ýagny maksatlaryň, gurluş düzüminiň, wezipeleriň, tehnologiýalaryň we adamlaryň özara baglylygyny görkezýän nusga getirildi.



16-njy surat. ***Içki üýtgemeler***

Sosiotehniki kiçi ulgamlar. Siziň ýadyňyzda bolsa, guramalar açyk ulgamlardyr. 16-njy suratdaky nusgany doly nusga hasap edip bolmaz, sebäbi ol diňe içki üýtgemeleri öz içine alýar. Ýöne indiki bölümde beýan edilişi ýaly, gurama daşky üýtgemelere hem güýçli täsir edýär. Diýmek, 16-njy suratda guramanyň içki sosiotehniki kiçi ulgamlary hökmünde seretmek gerek. Olaryň öz içine sosial komponenti (adamlary) we tehniki komponenti (beýleki içki üýtgemeleri) öz içine alýandygy sebäpli, bu ulgamlar sosiotehniki diýip atlandyrylýar.

Soraglar we ýumuşlar

1. Menejerler guramanyň çäklerindäki üýtgeýän ululyklaryň haýsysyny göz öňünde tutmaly?
2. Guramaçylyk gurluşy bilen baglanyşykly esasy konsepsiýalary aýdyp beriň.
3. Häzirki zaman guramalarda peýdalanylýan tehnologiýalaryň umumy görnüşlerini aýdyp beriň.
4. Näme üçin wezipeler guramada zähmetiň dikligine we keseligine bölünişine laýyklykda işlenip taýýarlanýar we paýlanýar?
5. Näme üçin menejerler tarapyndan maksatlaryň işlenip taýýarlanmagy utgaşdyrmagyň kuwwatly serişdesi bolup durýar?
6. Wudwordyň we Tompsonyň garaýşyna laýyklykda, tehnologiýalaryň topara bölünmesini aýdyp beriň.
7. Näme üçin menejer guramanyň içki üýtgemelerini göz öňünde tutmaly?
8. Sosiotehniki kiçi ulgamyň komponentlerini aýdyp beriň.
9. Gymmatlyk, gatnaşyk, meýillilik we kabul etme konsepsiýalary barada gürrüň beriň.

1.4. GURAMANYŇ DAŞKY GURŞAWY

Biz şu wagta çenli guramanyň üstünligine täsir edýän esasy içki üýtgeýän ululyklara seretdik, sebäbi menejerler, ozaly bilen, öz guramasy barada pikir etmelidirler. Ýöne islendik guramanyň üstünligi global gurşawda hereket edýän daşky güýçlere hem baglydyr. Häzirki çylşyrymly dünýäde bu faktorlara düşünmezden dolandyryş wezipelerini netijeli ýerine ýetirmek mümkin däldir. Şu temada biz daşky gurşawyň häsiýetnamalaryny we menejment üçin has möhüm faktorlaryny öwreneris.

3-nji bölümde guramanyň içki gurşawy beýan edilipdi. Içki faktorlar menejment boýunça irki mekdepleriň ylmy barlaglarynyň predmeti bolupdy. Olaryň her biri özleriniň nukdaýnazaryndan guramanyň üstünlik gazanmagy üçin menejment täsir etmeli diýip hasap edýän ugurlarynda ünslerini jemläpdirler.

Irki mekdepleriň tarapdarlary iş ýüzünde guramadan daşardaky faktorlara üns bermändirler. Häzirki wagtda bu menejmente islendik çemeleşmäniň düýpli ýetmezçiligi hasap edilýär, ýöne ozal ýagdaý başgaça bolupdyr. Her bir mekdebiň guramanyň bellenen maksatlara ýetmekdäki ukybyny giňeltmäge uly goşant goşandyklaryny bellemek gerek. Bellibir nukdaýnazardan irki mekdepler guramalaryň netijeli işlemegi we hereketde galmaklary üçin *bellibir derejede* has möhüm bolan içki meseleler bilen meşgullanmak bilen, dogry hereket edipdirler diýip bolar. Emma häzirki zaman firmalary daşky gurşawda bolup geçýän üýtgemelere uýgunlaşmaga we degişli içki özgertmeleri yzygiderli ornaşdyrmaga mejbur bolýarlar.

Daşky gurşawyň möhümligi. Daşky gurşawyň möhümligi we ähli guramalara täsirini ýetirýän faktorlary hasaba almagyň zerurlygy baradaky pikir menejment nazaryýetinde 1950-nji ýyllaryň ahyrynda peýda boldy. Bu ulgamlaýyn çemeleşmäniň menejmenti ösdürmäge möhüm goşantlarynyň biri boldy, sebäbi bu pikir menejerleriň öz guramasyna daşky gurşaw bilen ýakyndan bagly özara baglanyşykly bölekleriň bütewüligi hökmünde seretmeleriniň zerurdygyny nygtaýar. Ýagdaýa görä çemeleşme menejmentiň haýsydyr bir ýagdaýa has laýyk gelýän usulynyň guramany häsiýetlendirýän we oňa täsir edýän anyk içki hem-de daşky faktorlar bilen şertlendirilendigi

baradaky täze konsepsiýany işläp taýýarlamak bilen, ulgamlar nazaryýetini giňeltdi.

Ulgamlaýyn we ýagdaýa görä çemeleşmeleriň peýda bolmagy guramalaryň üstünlik gazanmagyna barha köp täsir edýän üýtgemelere seslenme bolupdy. Häzirki zaman dünýäsinde daşky gurşawyň yzygiderli we birden üýtgäp durmagy daşky gurşawa ýokary derejede üns berilmeginiň zerurdygyny hakykatdan hem iň derwaýys meselä öwürdi. E.Elbing: «Guramanyň daşky gurşawy menejmentiň öňünde barha çylşyrymly wezipeleri goýýar. Iş ýüzünde, islendik görnüşdäki guramalaryň, ýagny täjirçilik, bilim, döwlet guramalarynyň menejerleri golaýda bolup geçen wakalar bilen baglylykda çalt depginler bilen özgerýän gurşawa we onuň gurama edýän täsirine has ýakyndan üns bermelidirler» diýip tassyklaýar.

Bu üýtgemeleriň ähmiýeti pes bolan halatynda hem menejerler gurşawyň täsirini hasaba almaly bolardylar, sebäbi islendik gurama, açyk ulgam bolmak bilen, daşky gurşawa baglydyr, çünki çig mallar, energiýa, adamlar we sarp edijiler guramanyň daşynda bolýar, olar bolmasa hem gurama hereket edip bilmeýär. Diýmek, menejer öz guramasyna has köp täsir etmäge ukyply daşky faktorlary kesgitlemegi başarmaga borçludyr. Munuň üstesine-de, ol dürli görnüşdäki daşky täsirlere seslenmegiň has netijeli görnüşlerini işläp taýýarlamaga-da borçlydyr. Häzirki zaman menejerleri olardan peýdalanyp, daşky gurşawdaky üýtgemeleri hasaba almak bilen, meýilnamalaşdyrmak, guramak, zähmete höweslendirmek we guramanyň içki gurşawyna gözegçilik etmek wezipelerini amala aşyrýarlar.

Çarlz Darwiniň ösüş nazaryýeti boýunça käbir biologik görnüşleri ösüşiniň we daşky gurşawdaky üýtgemelere uýgunlaşmagyň netijesinde diri galypdyrlar. Guramalar hem hereketde galmak we netijeli bolmak üçin gurşawa uýgunlaşmaga mejbur bolýarlar.

Daşky gurşawy kesgitlemek. Gurama açyk ulgam bolup durýar diýen ýörelgä eýerýän menejeriň çözmeli birinji wezipesi onuň daşky gurşawyny kesgitlemekden ybaratdyr. Biziň ýaşaýan dünýämiz örän uludyr, şol sebäpli ondaky ähli faktorlary hasaba aljak bolmaga synanyşmagyň zerurlygy ýokdur. Diýmek, menejerler öz guramalarynyň üstünliginiň has köp bagly bolan ugurlary bilen çäklenmelidirler. J.Bell şu mesele boýunça şeýle diýipdir: – Guramanyň daşky gurşawy

sarp edijiler, bäsdeşler, hökümet edaralary, üpjün edijiler, maliýe institutlary we zähmet serişdeleriniň ätiýaçlygy ýaly özüniň gündelik işine gatnaşygy bolan daşky elementlerden durýar.

Daşky gurşawyň göni we gytaklaýyn faktorlary. Daşky gurşawy kesgitlemegiň we onuň gurama edýän täsirine düşünmegi ýeňilleşdirmegiň usullarynyň biri hem daşky faktorlary iki esasy kategoriýa, ýagny göni we gytaklaýyn faktorlara bölmekden ybaratdyr.

1. Daşky gurşawyň göni faktorlaryna *guramanyň gündelik işine gönüden-göni täsir edýän we onuň täsirini özünde duýýan faktorlar degişlidir.*

Olar üpjün edijiler, zähmet serişdeleri, kanun çykaryjy edaralar, döwlet tarapyndan düzgünleşdiriş edaralary, sarp edijiler we bäsdeşler bolup durýar.

2. Daşky gurşawyň gytaklaýyn faktorlary – *bu guramanyň gündelik işine hemişe göni we haýal etmän täsir edip durmaýan, ýöne olara barybir täsirini ýetirýän faktorlardyr.*

Olara ykdysady şertler, ylmy-tehniki progres, durmuş-medeni we syýasy üýtgemeler, bähbitler boýunça toparlar we daşary ýurtlardaky wakalar degişlidir (*16-njy surat*).

Mysal üçin, *General Motors* kompaniýasyna awtoulag gurluşygy pudagy üçin çig mallar bilen üpjün edijiler, nyrh emele getirmek we işgärleri hakyna tutmak ulgamyndaky kanunlar, sarp edijileriň ileri tutmalary we esasy bäsdeşler bolup durýan *Ford*, *Toýota* we *Chrysler* ýaly kompaniýalaryň hereketleri gönüden-göni täsir edýär. Kompaniýa olary hökmany suratda göz öňünde tutmalydyr.

Daşky gurşawyň köp sanly faktorlary gurama täsir edip biler. Olaryň köpdürlüdigini nygtamak bilen, alymlar şeýle ýazýarlar: – Geçen döwürlerde menejerler ykdysady we tehniki şertlerde ünslerini jemläpdirler. Ýöne soňky ýyllarda gatnaşyklaryň, durmuş gymmatlyklaryň, syýasy güýçleriň üýtgemegi we hukuk taýdan jogapkärçilik çäreleri olaryň hasaba almaly bolan faktorlarynyň gerimini giňeltdi.

Daşky gurşawyň häsiýetleri şulardan ybarat:

1. Daşky gurşawyň faktorlarynyň özara baglylygy,
2. Daşky gurşawyň çylşyrymlylygy,
3. Daşky gurşawyň durnuksyzlygy,
4. Daşky gurşawyň näbelliligi.

1. Daşky gurşawyň faktorlarynyň özara baglylygy bir faktoryň üýtgemeginiň beýlekilere näderejede täsir edýändigi bilen kesgitlenýär. Mysal üçin, öňi bilen, syýasy gurluşyň we käbir daşary ýurtlaryň maksatlarynyň üýtgemegi sebäpli bolup geçen, 1970-nji ýyllardaky nebitiň iberilýän möçberleriniň azalmagy käbir ýurtlaryň umumy ykdysady ýagdaýyna örän güýçli täsir etdi. Benziniň gymmatlamagy sebäpli, ähli önümleriň diýen ýaly bahalary ýokarlandy. Bu bolsa hökümet tarapyndan birnäçe çäreleriň görülmegine getirdi, hususan-da, ýangyç serişdelerini paýlamagyň ýörelgeleri üýtgedildi bu serişdeleri peýdalanmagyň täze ölçegleriniň girizilmegine we nebit kompaniýalarynyň alýan ýokary peýdasyna salgyt salynmagyna, şeýle hem şol ýurtlaryň beýleki ýurtlara energetika babatda garaşlylygyny ýeňip geçmek boýunça giň gerimli federal taslamanyň durmuşa geçirilmegine getirdi.

Köp guramalaryň içki gurşawy hem güýçli urga sezewar boldy, sebäbi olaryň kärdeşler arkalaşygy guramalary hümmetsizlenmäniň öwezini dolmak üçin zähmet hakyny ýokarlandyrmagy talap etdiler. Käbir firmalar, mysal üçin, gymmat awtoulaglary öndürýän kompaniýalar sarp edijileriň azalandygy sebäpli köp zyýan çekdiler. Ýöne käbir ýagdaýlarda gowy netije hem gazanyldy. Hususan-da, ýylylyk saklaýan çig mallary, sintetiki ýangyçlary we elektromobilleri öndürýän firmalar utuş gazandylar. Emma beýleki kompaniýalaryň hem bähbitli bazara çykmaga howlugandyklary sebäpli, bu pudaklarda-da bäsleşik güýçlendi.

Faktorlaryň özara baglanyşygy global bazarda aýratyn ähmiýete eýe bolýar. Garward uniwersitetiniň ykdysadyýet ugrundan professory R.B.Reýçiň sözlerine görä, *ýer şary örän çalt ýeke-täk bazara öwrülýär*. *Milli serhetlere garamazdan, harytlary öndürmek arzanlaýar*. Käbir ýurtlaryň harçlaýan her bir manadynyň 20 köpügi daşary ýurtlardan getirilýän önümi satyn almak üçin sarp edilýär.

Häzirki zaman menejerleri ähli faktorlaryň özara baglanyşyklydygyna we hemişe üýtgäp durýandygyna, olara biri-birinden üzňelikde seretmeli däldigine düşünmelidirler. Golaýda bolsa menejment nazaryýetinde «giperturbalentlik» adalgasy peýda boldy, bu adalga üýtgemeleriň has çalt bolup geçýän we onuň faktorlarynyň ýakyn özara baglanyşygy bolan daşky gurşawy beýan etmek üçin peýdalanylýar.

2. Daşky gurşawyň çylşyrymlylygy guramanyň seslenmeli bolýan faktorlarynyň möçberi we her bir faktoryň görnüşleriniň sany bilen kesgitlenýär.

Eger-de faktorlaryň köpdürlüligi barada gürrüň etmeli bolsa, onda çig malyň birnäçe görnüşini peýdalanýan, birnäçe hünärmenleri bar bolan we diňe öz ýurdunyň birnäçe kärhanalary bilen telekeçilik işini alyp barýan guramanyň şunuň ýaly üýtgeýän ululyklary göni gapma-garşy bolan gurama garanyňda çylşyrymly däl şertlerde işleýändigini belläp bolar. Köpdürli we çalt ösýän tehnologiýalary peýdalanýan gurama hem has çylşyrymly şertlerde işlemeli bolýar.

Ylmy barlag işini alyp barýanlar gurşawyň çylşyrymlylygynyň menejmente edýän täsirini şeýle kesgitleýärler: – Çylşyrymly däl gurşawda işleýän guramanyň bir artykmaçlygy bar, ol hem olar çözgütleri kabul eden wagtlarynda maglumatlaryň az sanly kategoriýalaryny hasaba almaly bolýarlar. Guramalaryň dürli gurşawlarda işleýändikleri sebäpli, ýagdaýa görä çemeleşmäniň görkezişi ýaly, iň gowy ýeke-täk guramaçylyk gurluşynyň bolup bilmejekdigini ýatda saklaň.

3. Daşky gurşawyň durnuksyzlygy onuň üýtgeýiş tizligi bilen kesgitlenýär. Häzirki zaman guramalarynyň gurşawynyň örän çalt üýtgeýändigi mälimdir.

Emma bu umumy meýle garamazdan, daşky gurşawy aýratyn durnuksyz bolan guramalar hem bardyr. Mysal üçin, alymlar, dermançylyk, himiýa we elektron senagatynda tehnologiýalaryň we bäsleşik şertleriniň üýtgeýiş tizliginiň maşyn gurluşygyndaka we süýji-köke pudagyndaka garanyňda ýokarydygyny anykladylar. Çalt üýtgemeler awiakosmos we biotehnologiýalar senagaty üçin we telekommunikasiýalar ulgamy üçin häsiýetlidir, mysal üçin, mebel senagatyna örän az täsir edýär.

Munuň üstesine-de, daşky gurşawyň durnuksyzlygynyň görkezijisi şol bir guramanyň dürli bölümlerinde hem birmeňzeş däldir. Mysal üçin, kärhanalaryň köpüsiniň ylmy-barlaglar bölümleri durnuksyzlygyň ýokary bolan şertlerinde işleýärler, sebäbi olar ähli tehniki täzeliklere syn etmeli bolýarlar; önümçilik bölümleri bolsa, düzgün bolşy ýaly, çig malyň we zähmet serişdeleriniň durnukly akymy bilen häsiýetlendirilýän, bellibir derejede haýal üýtgeýän gurşawda hereket edýärler. Eger önümçilik kuwwatlyklary dürli ýurtlara ýaýradylan we serişdeleri daşary ýurtlardan getirilýän

bolsa, onda önümçilik bölüminiň daşky gurşawy hem ýokary derejede durnuksyz bolmalydyr. Durnuksyzlygy has ýokary derejede bolan guramalaryň we olaryň bölümleriniň esasly çözgütleri kabul etmekleri üçin has köpdürli maglumatlary bolmalydyr, bu bolsa olarda çözgütleri kabul etmek işini has kynlaşdyrýar.

4. Daşky gurşawyň näbelliligi haýsydyr bir faktor barada guramada bar bolan maglumatlaryň möçberine, şeýle hem onuň bu maglumatlaryň ygtybarlylygyna bolan ynam derejesine baglydyr.

Eger maglumatlar az bolsa ýa-da onuň dogrulygyna şübhe bar bolsa, onda maglumatlaryň ýeterlik bolan we olaryň ygtybarlylygyna ynanyp bolýan ýagdaýlaryna garanyňda gurşawyň näbellilik derejesi has ýokary bolýar. Telekeçilik işiniň mundan beýläk hem globallaşdygyça barha köp maglumat gerek bolýar, onuň dogrulygyna bolan ynam bolsa peselýär. Gurşawyň näbelliligi daşary ýurtly hünärmenleriň pikirine ýa-da daşary ýurt dilindäki seljerme maglumatlaryna barha köp derejede baglylyk bilen hem güýçlenýär. Daşky gurşaw näderejede näbelli bolsa, netijeli çözgüdi kabul etmek şol derejede kynlaşýar. 4-nji tablisada daşky gurşawyň umumy häsiýetnamalary getirilýär.

4-nji tablisa

Daşky gurşawyň häsiýetnamasy

1. Faktorlaryň özara baglylygy bir faktoryň üýtgemeginiň beýleki faktorlara täsir ediş derejesi.
2. Çylşyrymlylyk gurama düýpli täsir edýän faktorlaryň sany we köpdürlüligi.
3. Durnuksyzlyk gurşawyň üýtgeýşiniň bellibir tizligi.
4. Näbellilik gurşaw baradaky maglumatlaryň bellibir möçberi we onuň dogrulygyna ynamyň derejesi.

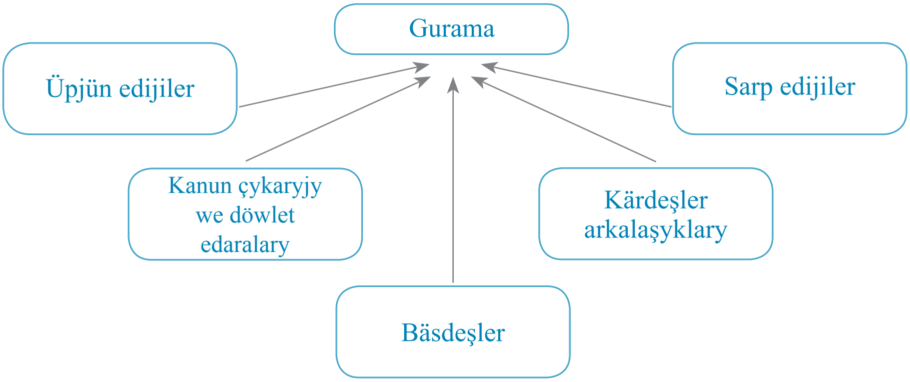
Daşky gurşawyň gurama edýän täsirini hasaba almak bilen, onuň *häsiýetnamasynyň onuň faktorlaryndan* tapawutlanýandygyna, ýöne olar bilen baglydygyna düşünmek möhümdir. Faktorlaryň özara baglylygy, çylşyrymlylyk, durnuksyzlyk we näbellilik ýaly häsiýetnamalaryň teswirleýiş häsiýeti bolup, olar gurşawyň göni faktorlaryna hem, gytaklaýyn faktorlaryna hem degişli bolup durýar.

Bu özara baglanyşyk daşky gurşawyň esasy göni faktorlaryna: *üpjün edijilere, kanun çykaryjy we döwlet edaralaryna, sarp edijilere we bäsdeşlere sereden mahalymyzda has-da aýdyň bolar* (*17-nji surat*).

1. Üpjün edijiler. Ulgamlaýyn çemeleşme nukdaýnazaryndan gurama – bu gelýän serişdeleri gidýän serişdelere özgertmek üçin guraldyr. Gelýän serişdeleriň esasy görnüşlerine *energiýa, çig mallar, enjamlar, maýa* we *işçi güýji* degişlidir.

Guramanyň özüniň şu serişdeleri alýan üpjün edijileriniň ulgamy bilen özara baglylygy guramanyň dessine etmeli işine we onuň üstünlik gazanmagyna täsir edýän faktorlaryň iň aýdyň mysallarynyň biridir. Beýleki ýurtlardan serişdeleri almak bilen, kompaniýanyň bahalar, hil ýa-da mukdar nukdaýnazaryndan artykmaçlyklary bolýar, ýöne şunda, mysal üçin, üpjün ediji ýurtlarda alyş-çalyş hümmetiniň üýtgäp durmagy ýa-da syýasy durnuksyzlyk sebäpli, gurşawyň durnuksyzlyk derejesi ýokarlanýar.

Energiýa. Kähalatlarda sebitiň ähli guramalary bir üpjün ediji bilen iş alyp barýarlar we netijede oňa deň derejede bagly bolýarlar. Munuň gowy mysaly ***energiýa*** bilen üpjünçilik bolup durýar. Guramalaryň ählisi energiýany döwlet tarapyndan bellenen bahalar boýunça alýarlar (özara baglanyşykly daşky üýtgeýän ululyklaryň mysaly) we hyzmat edilişi ýaramaz ýa-da örän gymmat diýip hasap edýän ýagdaýlarynda hem, adatça, üpjün edijini üýtgedip bilmeýärler. Şunda islendik üýtgeme, mysal üçin, üpjün ediji tarapyndan energiýanyň bahasynyň ýokarlandyrylmagy haýsydyr bir derejede onuň müşderilerine ýaramaz täsir eder. Mysal üçin, 1986-njy ýylda benziniň bahasynyň birden peselmegi dünýädäki ähli guramalara, esasan hem awtoulag we howa ulaglary arkaly ýük daşamak bilen meşgullanýan kärhanalara has köp täsir edipdi.



17-nji surat. ***Gurama göni täsir edýän faktorlar***

Çig mallar. Käbir guramalar, mysal üçin, maşyn gurluşyk kärhanalary, distribýuterler we bölek satuw söwda ulgamlary çig mallaryň üznüksiz gelip gowuşmagyna ýokary derejede bagly bolýarlar. Olary gerek bolan möçberlerde we öz wagtynda almadyk halatlarynda olar kynçylykly ýagdaýa gabat gelýärler. Konweýerde ýygnamak işi amala aşyrylanda, meselem, *General Motors* konweýeri üçin toplaýyş enjamynyň biriniň bolmadyk ýagdaýyny göz öňüne getiriň.

Maddy ätiýaçlyklary çäklendirmek usullaryny ýaponlar döredipdirler diýip hasap edilýär. Ýapon firmalary önümçilik işiniň üznüksizligini üpjün edýän «takyk möhletinde» üpjün etmek ýörelgesini peýdalanýarlar. Şunuň ýaly ulgam öndüriji bilen üpjün edijileriň arasynda örän ýakyn özara hereketleriň bolmadyk ýagdaýynda mümkin däldir. Beýleki ýurtlardaky kompaniýalara, adatça, alternatiw üpjün edijiler ýa-da köp möçberdäki maddy ätiýaçlyklar gerek bolýar. Ýöne köp möçberdäki ätiýaçlyklar kärhananyň başga zerurlyklar üçin peýdalanyp biljek köp serişdelerini hem talap edýär. Pul bilen çig mallary iberýänleriň arasyndaky şunuň ýaly aragatnaşyk üýtgeýän ululyklaryň özara baglylygynyň iň gowy mysaly bolup durýar.

Maýa. Firmanyň ösmegi we üstünlik gazanmagy üçin oňa diňe bir çig mallary däl, eýsem maýa hem gerek bolýar. Olara banklar, federal karzlaşdyryş maksatnamalary, paýdarlar we şahsy adamlar degişlidir. Kompaniýa näderejede üstünlikli işleýän bolsa, onuň gerek bolan möçberlerde we amatly şertlerde pul serişdelerini almak mümkinçiligi hem şol derejede ýokary bolýar. Häzirki wagtda uly bolmadyk kompaniýalar, aýratyn hem wençur kompaniýalary, şu babatda düýpli kynçylyklary başdan geçirýärler.

Zähmet serişdeleri. Gurama gerek hünär derejesi bolan ***işçi güýji*** bilen üpjün edilmedik halatynda netijeli işläp bilmez. Eger onuň çylşyrymly tehnologiýalary, maýany we çig mallary netijeli peýdalanmaga ukyply işgär bolmasa, onda bu serişdeler iş ýüzünde peýdasyz bolar. Biziň döwrümizde käbir pudaklaryň ösüşi zerur bolan hünärmenleriň ýeterlik däldigi sebäpli bökdelýär, mysal üçin, kompýuter senagaty hünär derejesi ýokary bolan tehniklere, tejribeli programmaçylara we ulgamlary işläp taýýarlaýjylar ýiti ýetmezçilik duýýar.

Zehinli menejerleri seçip almak we goldamak häzirki zaman guramalary üçin uly mesele bolup durýar. J.Steýneriň geçiren ylmy barlaglarynyň barşynda ýokary derejäniň menejerlerine geljekki bäş ýylda 71 faktoryň möhümlik derejesi boýunça reýting düzmegi haýyş edipdirler. Olar umumy menejment, maliýe, marketing, çig mallar, önümçilik ýaly faktorlar bolupdyr. Netijede, zähmet serişdeleri babatynda iň möhüm ýagdaýyň ýokary derejäniň hünärli menejerlerini çekmek we kärhanada bar bolan zehinli ýolbaşçylary okatmak diýip hasap edilýändigi ýüze çykarylypdyr. Ýokary derejäniň menejerleriniň hünär derejesini ýokarlandyrmagyň peýda gazanmak, sarp edijilere hyzmat etmek we paýnamalar boýunça göterimleri artdyrmak ýaly wezipelerden möhüm bolup durýandygy bu faktoryň ähmiýetiniň örän ýokarydygyna şaýatlyk edýär. Guramalaryň köpüsi hünärli işgärler bilen üpjünçilik meselelerini okuwlary geçirmek arkaly çözmäge çalyşýarlar.

Kärdeşler arkalaşygy guramasy bilen şertnama gol çeken mahalynda kärhana hakykatdan, zähmet serişdelerini üpjün ediji bilen şertleşýär. Kärdeşler arkalaşygy guramalarynyň giňden ýaýramagy hem içki meseleler çözülýän wagtynda menejerleriň daşky faktorlary hasaba almaga borçludyklaryna şaýatlyk edýän ýene bir mysaldyr. Kärdeşler arkalaşygy guramalarynyň sany köp däldi we olar gowşakdy. Emma 1935-nji ýylda Zähmet çekmäge hukuk hakyndaky kanunyň kabul edilmegi bilen iş berijiler olaryň güýjüni ykrar etmäge we olar bilen gepleşikleri alyp barmaga mejbur boldular. Netijede, iri kompaniýalar, köp sanly kärdeşler arkalaşygy guramalary bilen gepleşikleri geçirmeli bolýarlar. Diýmek, zähmet serişdeleri barha has çylşyrymly üýtgeýän ululyga öwrülýär.

2. Kanun çykaryjy döwlet edaralary. Zähmet kanunçylygynyň menejmente güýçli täsir edendigini ýatlap geçipdik, ýöne gurama täsir edýän beýleki kanunçylyk ugurlary hem bardyr. Köplenç halatlarda hususy bölekde her bir getirilýän we çykarylýan serişdäni satyn alyjylar bilen satyjylaryň arasyndaky özara hereket birnäçe kadalar we kanunlar bilen çäklendirilýär. Her bir guramanyň onuň telekeçilik işiniň usullaryny, salgytlarynyň möçberini we başga-da köp ýagdaýlary kesgitleýän bellibir hukuk statusy bolýar – ýekeba-

ra eýeçilik etmek, korporasiýa, täjirçilik däl guramalar we ş.m. XX asyrda kompaniýalaryň telekeçilik işini düzgünleşdirýän kanunlaryň sany we çylşyrymlylygy has-da ýokarlandy. Menejmentiň olara nähili garaýandygyna garamazdan, ol bu kanunlary ýerine ýetirmeli ýa-da olaryň berjaý edilmändigi bilen bagly jerimeleri tölemekden başlap telekeçilik işini bes etmäge çenli meseleleri çözmeli bolýar.

Döwlet edaralary. Guramalar diňe bir ýerli häkimlikleriň kanunlaryny berjaý etmäge borçly bolman, eýsem döwlet tarapyndan düzgünleşdiriş edaralarynyň, köplenç halatda, kanuny güýji bolan talaplaryny ýerine ýetirmäge hem borçlydyrlar. Mysal üçin, bir sebitden köp çäkde hereket edýän guramalaryň söwda işi sebitleriň arasyndaky söwda boýunça komissiýa tarapyndan, sebitleriň arasyndaky telefon, telegraf, tele we radio aragatnaşygy Aragatnaşyk boýunça döwlet gullugy tarapyndan düzgünleşdirilýär. Gymmatly kagyzlar we biržalar boýunça komissiýa paýdarlar jemgyýetleriniň maliýe we buhgalterçilik hasaba alnyşyny nähili ýöretmelidigini kesgitleýär. Zähmeti goramak müdirligi iş şertleriniň ölçeglerini belleýär. Daşky gurşawy goramak boýunça agentlik guramalaryň tebigaty goramak babatyndaky işini düzgünleşdirýär. Häzirki zaman hukuk gurşawynyň näbelliligi, köplenç ýagdaýda, bir edaranyň talaplarynyň beýleki edaranyň talaplaryna çapraz gelýändigi bilen şertlendirilendir.

Sebitleriň we ýerli dolandyryş edaralarynyň hukuk talaplary. Hukuk gurşawy sebitleriň häkimiýetleri we ýerli dolandyryş edaralary tarapyndan düzgünleşdirme sebäpli has-da çylşyrymlaşýar. Her bir sebit we ýerli bileleşikleriň ählisi diýen ýaly her bir telekeçilik işinden ygtyýarnama almagy talap edýär, telekeçilik işiniň alnyp barylmaly ýerini çäklendirýär, salgytlary belleýär, energetikada, sebitleriň çäklerindäki telefon hyzmatlary ulgamynda we ätiýaçlandyryş işinde bolsa bahalary hem belleýär. Şunda olar, köplenç ýagdaýda, bellenilen standartlary üýtgedýärler.

3. Sarp edijiler. Haýsy harytlary we hyzmatlary nähili bahadan satyn almak isleýändikleri barada çözgüt kabul etmek bilen, guramanyň sarp edijileri oňa çig mallary we zähmet serişdelerini

üpjün edijiler bilen özara hereketlerden başlap, onuň işiniň çykarýan serişdeleriniň ählisi babatynda öz şertlerini belleýärler.

4. Bäsdeşler. Bäsdeşler – bu möhüm daşky faktordyr. Ähli guramalaryň menejerleri sarp edijileriň isleglerini bäsdeşleri ýaly netijeli kanagatlandyrmagy başarmasalar, onda özleriniň iru-giç bazardan gitmeli boljakdyklaryna düşünýärler. Guramanyň nähili önümi haýsy bahadan satmalydygyny, köplenç halatda, bäsdeşler däl-de, sarp edijiler kesgitleýärler. Eger öňki döwürde güýçli kompaniýa ynsapsyz talaňçylyk usullary ulanmagyň netijesinde bäsdeşlerini ýeňip bilen bolsa, onda häzirki zaman menejerleri, düzgün bolşy ýaly, başga çemeleşmelerden peýdalanmaga mejbur bolýarlar – olara öz guramalaryny bäsdeşleriň guramalaryna garanyňda has täzeçil we netijeli gurama öwürmeli bolýarlar.

Sarp edijileriň guramalaryň bäsleşýän ýeke-täk ulgamy bolup durmaýandygyny bellemek möhümdir. Köplenç halatda olar zähmet serişdeleri, çig mallar, maýa we täze tehnologiýalardan peýdalanmak hukugy ugrunda bäsleşikli göreş alyp barýarlar. Bäsleşikli iş zähmet şertleri we hak tölemek, menejerler bilen işgärleriň arasyndaky gatnaşyklar ýaly içki faktorlara hem täsir edýär.

Gytaklaýyn faktorlar, düzgün bolşy ýaly, guramanyň dessine geçirýän işine göni faktorlara garanyňda az täsir edýär, ýöne olary hasaba almak zerurdyr. Mysal üçin, 1986-njy ýylda Çernobyl AES-indäki heläkçilik energetika kärhanalaryna gytaklaýyn, örän güýçli täsir etdi we döwlet edaralarynyň hem-de guramalarynyň – daşky gurşawy we sarp edijileriň bähbitlerini goraýjylaryň işjeňliginiň birden ýokarlanmagyna ýardam etdi.

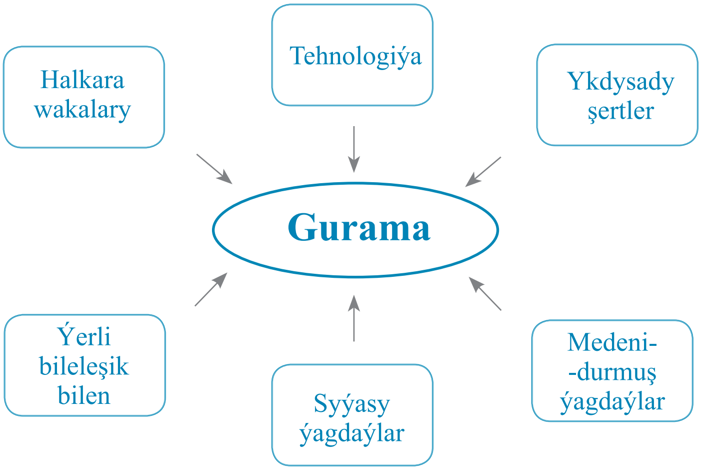
Gytaklaýyn täsir ediş gurşawy göni täsir ediş gurşawyna garanyňda, adatça, çylşyrymly we näbelliligi ýokary bolýar. Menejerler, köplenç, doly bolmadyk maglumatlara esaslanyp, çözgüt kabul etmeli we öz guramalary üçin mümkin bolan netijeleri çaklamaga synanyşmaly bolýarlar. Meýilnamalaşdyrmak wezipesine sereden wagtymyzda biz bu meseläni giňden ara alyp maslahatlaşarys, häzirlikçe bolsa esasy **gytaklaýyn faktorlary** – *tehnologiýalary, ykdysady şertleri, medeni-durmuş we syýasy faktorlary hem-de ýerli bileleşikler bilen aragatnaşyklary beýan edeliň.*

1. Tehnologiýa. *Tehnologiýalar – bu şol bir wagtyň özünde möhüm üýtgeýän içki ululyk we daşky faktor bolup durýar*. Tehnologik täzelikler önümleri çykarmagyň we satmagyň netijeliligine, olaryň könelme derejesine, maglumatlary toplamagyň, saklamagyň we paýlamagyň usullaryna hem-de sarp edijileriň guramalardan nähili harytlary we hyzmatlary almaga garaşýandyklaryna täsir edýär.

Ýokary tehnologiýalar bilen gönüden-göni iş salyşýan guramalaryň täze açyşlara çalt seslenmegi başarmaga borçlydyklary we täzelikçi bolmalydyklary düşnüklidir. Ýöne şu günki günde islendik gurama bäsleşige ukyplylygyny saklap galmak üçin, iň bolmanda guramanyň netijeliligine täsir edýän ugurlarda döwür bilen aýakdaş gitmelidir.

2. Ykdysady şertler. Menejer öz guramasy üçin umumy ykdysady şertleriň üýtgemeginiň netijelerine baha bermegi hem başarmalydyr. Meselem, ***hümmetsizlenmä garaşylýan bolsa***, maddy ätiýaçlyklary artdyryp we işgärler bilen zähmete kesgitli hak tölemek barada gepleşikleri geçirip bilerler, bu geljekde çykdajylaryň ýokarlanmagyny saklap biler. Eger ***ykdysady pese gaçyşlyk çaklanylýan bolsa***, onda gurama taýýar önümi satmagyň kyn boljakdygy sebäpli, onuň ätiýaçlyklaryny azaltmaly bolar, işgär sanyny azaltmagy geçirer ýa-da ýakyn wagtlarda telekeçilik işini giňeltmekden ýüz öwrer.

Ykdysady şertler guramanyň maýa almak mümkinçiligine hem güýçli täsir edýär, sebäbi bu ýagdaý hökümetiň adatça, salgyt kadalaryna, pul ätiýaçlyklaryna we döwlet ätiýaçlyk banky tarapyndan alynýan salgytlaryň möçberine düzediş girizmek ýoly bilen, ykdysady şertleriň üýtgemeginiň ýaramaz netijesini, mümkin boldugyça, pes derejä düşürmäge çalyşýandygy bilen bagly bolup geçýär. Netijede, karz almak kyn bolýar we ol gurama üçin gymmata düşýär. Beýleki tarapdan, salgytlar peselen mahalynda sarp edijileriň birinji zerurlyk bolup durmaýan harytlary satyn almak üçin sarp edýän pul möçberleri köpelýär, bu bolsa telekeçilik işini höweslendirmäge ýardam edýär.



18-nji surat. ***Gurama gytaklaýyn täsir edýän faktorlar***

Ykdysady şertleriň islendik görnüşde üýtgemeginiň guramalaryň bir toparyna oňyn, beýlekilerine ýaramaz täsir edip biljekdigine düşünmek möhümdir. Mysal üçin, kinoindustriýa hemişe ykdysadyýetiň ýaramaz ýagdaýa düşýän mahalynda gülläp ösýär. Lokal derejede hem dürli ýagdaýlar bolup biler. Bölek satuw söwda ulgamy ykdysady pese gaçyşlyk döwründe, düzgün bolşy ýaly, has kynçylykly ýagdaýa gabat gelýän bolsa, onda baý etraplarda ýerleşen dükanlar, adatça, onuň netijelerini duýmaýarlar. Ykdysady şertler halkara derejesinde işleýän guramalar üçin aýratyn kyn mesele bolup durýar. Walýutanyň hümmetiniň üýtgemeginiň iri kärhanalaryň dessine baýamagyna ýa-da doly garyp düşmegine getiren halatlary seýrek ýagdaý däldir.

3. Medeni-durmuş ýagdaýlary. Islendik gurama iň bolmanda bir medeni gurşawda hereket edýär. Bu bolsa medeni-durmuş faktorlaryň, ýagny gatnaşygyň, gymmatlyklaryň we däpleriň olara bellibir täsir edýändigini aňladýar. Mysal üçin, her bir döwletiň telekeçilik ahlagy barada bellibir düşünjeleri bar. Amatly şertnama gol çekmegiň ýa-da syýasy artykmaçlyk almagyň hatyrasyna para bermek, dostparazlyk, bäsdeşleri biabraý edýän gürrüňleri ýaýratmak edepsizlik we ahlaksyz hereketler hasap edilýär.

Medeni-durmuş faktorlary gurama tarapyndan teklip edilýän harytlara ýa-da hyzmatlara hem täsir edýär. Taýýar önümleriň önümçi-

ligini alyp göreliň. Adamlar, adatça, abraýly nusgalaryň ady görkezilen zatlar üçin has köp pul tölemäge taýýardyrlar, sebäbi olaryň nukdaýnazaryndan, bu olaryň jemgyýetdäki abraýyny galdyrýar. Sporta we sagdyn iýmite bolan güýçli gyzyklanma bolsa sport aýakgaby, biogoşundylar we fitnes merkezleri ýaly harytlaryň hem-de hyzmatlaryň üstünligini şertlendirdi.

Medeni-durmuş faktorlar telekeçilik işini alyp barmagyň usullaryna hem täsir edýär. Mysal üçin, jemgyýetçiligiň zor salmagy astynda käbir ýurtlaryň kompaniýalarynyň köpüsi öz wagtynda Günorta Afrika Respublikasynda alnyp barlan jynsparazlyk syýasaty sebäpli, bu ýurt bilen hyzmatdaşlyk etmekden ýüz öwürdiler. Bölek satuw söwda dukanlarynyň we restoranlaryň gündelik iş tejribesi köp babatda satyn alyjylaryň serwisiň hili babatynda garaşmalaryna bagly bolup durýar. Medeni-durmuş täsirleriň netijesinde soňky döwürlerde telekeçilik işiniň sosial jogapkärçiliginiň ähmiýeti has-da ýokarlandy.

4. Syýasy ýagdaýlar. Menejerler üçin syýasy gurşawyň käbir jähetleriniň aýratyn ähmiýeti bardyr. Birinjisi – edara ediş, kanun çykaryjy we kazyýet edaralarynyň telekeçilik işine gatnaşygy boýunça. Demokratik jemgyýetde ol medeni-durmuş meýilleri bilen şertlendirilendir, hökümetiň salgyt salmak, salgyt ýeňilliklerini bermek we söwda tarifleri, zähmet howpsuzlygynyň standartlary, hakyna tutma, sarp edijileri goramak, daşky gurşawy goramak, bahalara gözegçilik etmek we ş.m. babatyndaky çözgütlerine güýçli täsir edýär.

Halkara derejesinde işleýän kompaniýalar üçin syýasy durnuklylyk faktorynyň uly ähmiýeti bardyr. Syýasy ýagdaýyň üýtgemegi daşary ýurtlular üçin eýeçilik hukuklarynyň çäklendirilmegine (hatda daşary ýurt emläginiň millileşdirilmegine) ýa-da daşary ýurtlardan getirilýän önümler üçin ýörite paçlaryň bellenmegine getirip biler. Töleg balansy ýa-da bergilere hyzmat etmek bilen bagly meseleler walýuta görnüşindäki peýdany çykarmak wezipesini kynlaşdyrýar. Ýöne syýasat maýa goýumçylar üçin amatly tarapa hem üýtgäp biler, mysal üçin, şeýle ýagdaý ýurda daşary ýurt maýasynyň gelmegine zerurlyk ýüze çykanda bolýar. Diplomatik gatnaşyklaryň ýola goýulmagy düýbünden täze bazarlara gapy açmaga mümkinçilik berýär, my-

sal üçin, şeýle ýagdaý Hytaý bilen baglanyşykly bolup geçdi, ýöne adatça, telekeçilik işi dürli ýurtlaryň arasynda resmi taýdan diplomatik agzalalyklaryň bardygyna garamazdan hem dowam edýär.

5. Ýerli bileleşik bilen gatnaşyklar. Islendik jemgyýetde telekeçilik babatynda guramalaryň işiniň düýp manysyny hem-de mazmunyny kesgitleýän öz kanunlary we kadalary bolýar. Şäherleriň bir topary telekeçileri çekmek üçin mümkin bolan ähli zatlary edýär; beýlekileri tersine, täze zawodyň ýa-da fabrigiň gurulmagyna ýol bermezlik üçin kazyýetde höküm çykartmak maksady bilen, birnäçe ýyllap göreşýärler. Şäherleriň bir toparynda syýasy ýagdaý ýerli býujete serişdeleriň gelip gowuşýan esasy çeşmesi bolan telekeçilik işiniň ösmegi üçin amatly ýagdaý bolýar; beýlekilerinde telekeçiler özleriniň işi üçin rugsat bermäge ýerli bileleşigi ynandyrmak maksady bilen, olaryň ähli talaplaryny, mysal üçin, daşky gurşawy goramaga degişli talaplary ýerine ýetirmeli we telekeçilik işiniň ýa-da onuň döreden iş ýerleri sebäpli ýüze çykyp biljek beýleki meseleleri çözmeli bolýarlar.

Guramalaryň köpüsi özleriniň hereket edýän bileleşigi bilen gowy özara gatnaşyklary saklamaga çalyşýarlar: ýerli mekdepleri maliýeleşdirýärler, haýyr-sahawat işi bilen meşgullanýarlar, ýaş zehinlere goldaw berýärler we ş.m. Mysal üçin, ýerli teatrlar we orkestrler hem, köplenç halatda, korporasiýalardan kömek alýarlar.

6. Halkara wakalar. Daşky gurşawyň ýokarda beýan edilen faktorlary bellibir derejede ähli guramalara täsir edýär, ýöne halkara derejesinde işleýän guramalar has-da çylşyrymly ýagdaýda bolýarlar, sebäbi her bir ýurt üçin onuň özüne mahsus aýratynlyklar häsiýetlidir. Her ýurtda ykdysadyýet, medeniýet, zähmet we maddy serişdeleriň mukdary we hili, kanunlar, döwlet edaralary, syýasy durnuklylyk we ş.m. beýlekilerden tapawutlanýar. Menejerler esasy dört sany dolandyryş wezipelerini amala aşyrmak bilen, bu tapawutlary hökmany suratda göz öňünde tutmalydyrlar.

Halkara bazaryna çykmak bilen, gurama özüniň amaly usullaryny daşky gurşawyň anyk faktorlaryny hasaba almak bilen üýtgetmelidir. Alymlaryň bir toparynyň pikirine görä, «Täze gurşawyň

öz ýurdunda öwrenişen içki gurşawdan nähili tapawutlanýandygyny kesgitlemelidir we menejment babatynda öz filosofiýasyny hem-de tejribesini nähili üýtgetmelidigini çözmelidir». Ýöne halkara gurşawynyň faktorlaryna seljerme geçirmek örän kyn wezipedir.

Köplenç ýagdaýda menejerler öz ýurtlaryndaky telekeçilik tejribesi daşary ýurtlardaky telekeçilik tejribesinden hiç hili tapawutlanmaýar diýen nädogry düşünjä esaslanyp ýalňyşýarlar. Mysal üçin, *Max Factor, Revlon* we *Avon* ýaly kompaniýalar Ýaponiýanyň kosmetika bazaryna çykyp bilmediler, bu birnäçe faktorlar bilen şertlendirilendir: ýapon aýallary atyry az ulanýarlar, emeli güne ýanmak üçin serişdeler olarda asla meşhur serişde bolup durmaýar, wanna üçin duz we köpürjikler peýdalanylmaýar.

Menejmenti halkara derejesinde ösdürmek. Halkara derejesinde menejment şu günki günde serişdeleri, harytlary, hyzmatlary we hünärli işçi güýjüni bir ýurtdan beýleki ýurda geçirip, işiň örän köp dürli görnüşlerini öz içine alýar. Çig mal, maýa, adamlar we tehnologiýalar ýaly serişdeler hem geçirilip bilner. Harytlar barada aýdylanda olaryň taýýar önümler, şol önümleriň bölekleri we ýarym taýýar önümler bolup biljekdigini belläp bolar. Geçirilýän hyzmatlara buhgalterçilik hasaba alnyşy, hukuk we bank hyzmatlary, geçirilýän işçi güýjüne tehniki hünärmenler, dolandyryş işgärleri degişli bolup biler.

1960-njy ýyllardan başlap halkara telekeçilik bölegi guramalar üçin barha ýokary ähmiýete eýe bolýar. Ýurtlaryň önümleriniň daşary ýurtlarda ýerlenýän möçberini artdyrmaklyga şert döredýän sebäpler.

1. *Önümçilik çykdajylarynyň has pes bolmagy.* Daşary ýurtlarda arzan işçi güýjüniň bardygy gurama çykdajylary azaltmaga mümkinçilik berýär, şonuň netijesinde ol harytlary we hyzmatlary az harajatlar bilen öndürip we özüniň baha babatynda bäsleşige ukyplylygyny ýokarlandyryp bilýär.

2. *Söwda çäklendirmeleri.* Salgytlar we limitler görnüşindäki çäklendirmeler, köplenç ýagdaýda, syýasy sebäpler boýunça ýüze çykýar. Çäklendirme serişdelerine tarifler, bellenen paýlar (kwota), standartlar we ş.m. çykdajylar degişlidir. Daşary ýurt bazarynda işleýän mahalynda kompaniýa bu päsgelçiliklerden gaça durup biler.

3. *Ýurtda hereket edýän monopoliýa garşy kanunlar.* Bu kanunlar kompaniýanyň içki bazarda kompaniýanyň agalyk etme derejesini çäklendirýär, bu bolsa olary halkara bazaryna çykmaga mejbur edýär.

4. *Daşary ýurtdaky işiň artykmaçlyklary.* Käbir ýurtlaryň kärhanalary öz wagtynda Ikinji Jahan urşundan soň Ýewropany dikeltmek bilen meşgullanyp, ýagdaýyň döreden mümkinçiliklerinden peýdalanypdylar. Bu olara täze bazarlara çykmaga mümkinçilik beripdi. Içki bazarda güýçli bäsleşik we çalt ösýän tehniki progres şertlerinde işlemeli bolýan wagtynda, beýleki ýurtlarda önümiň ulanylýan wagtynyň dowamlylygynyň az bolmagy kärhanalaryň harytlaryna bolan islegiň artmagyna getirdi.

Halkara telekeçiliginiň köp görnüşliligi. Kompaniýalar halkara bazaryna dürli usullar bilen çykýarlar:

1. *Eksport;*
2. *Ygtyýarlylandyrmak;*
3. *Bilelikdäki kärhanalar;*
4. *Göni maýa goýumlar.*

1. Eksport. Halkara bazaryna çykmagyň iň ýönekeý usuly önümleri eksport etmekdir. Gurama önümleriniň ählisini öz ýurdunda öndürmegi dowam edýär, ýöne eksport amallaryny utgaşdyrmak üçin garaşsyz söwda firmasyny döredýär ýa-da daşary ýurtly satyn alyjylar bilen ähli işleri alyp barýan agenti hakyna tutýar. Eksportyň möçberi artan mahalynda gurama ýörite eksport bölümini döredip biler.

2. Ygtyýarlylandyrmak. Kompaniýa daşary ýurt kärhanasyna ýa-da döwletine öz önümini çykarmak hukugyny berýän ygtyýarnamany berip biler. Şunda gurama olara öz ygtyýarnamalaryny, tehnologiýalaryny we nou-hau peýdalanmak hukugyny berýär, şeýle hem tehnologik we dolandyryş kömegini berýär. Daşary ýurt kompaniýasy ýa-da döwleti, öz gezeginde, oňa roýalti töleýär ýa-da başga bir görnüşde töleg geçirýär.

3. Bilelikdäki kärhanalar. Bilelikdäki kärhana iki ýa ondan köp hususy kompaniýalar, ýa-da döwletler tarapyndan şol bir täze önümçilik kuwwatlyklaryna serişdeleri goýmak ýoly bilen döredilýär. Olar hyzmatdaş bolýarlar we peýda alýarlar, peýdanyň möçberi olaryň döredilen kärhananyň paýnamalar bukjasyndaky paýyna bagly bolýar.

4. Göni maýa goýumlary. Kärhananyň önümçilige, marketinge, maliýe we beýleki esasy wezipelere gözegçiligi doly saklap galmak bilen, öz önümini daşary ýurda çykarmagy karar eden mahalynda halkara telekeçiligine has ýokary derejede çekilmek bolup geçýär.

Şunuň ýaly *köp milletli korporasiýalar* beýleki ýurtdaky kärhana eýeçilik edýärler we ony dolandyrýarlar. Dünýäniň iri köp milletli kärhanalarynyň ýüz sanysynyň 20-den gowrak ýurtda şahamçalary bardyr. Olaryň köpüsi önümçilige degişli böleklerinde, hususan-da, derman senagatynda, himiýa, elektron, nebiti gaýtadan işleýän pudaklarda, sintetiki süýümler we elektrik enjamlary önümçiliginde işleýärler.

Halkara gurşawynyň faktorlary. Harytlary we hyzmatlary haýsydyr bir halkara gurşawyna uýgunlaşdyrmak üçin menejerler şol gurşawda hereket edýän faktorlara düşünmelidirler. Daşky gurşaw öz gurşawlaryna meňzeşdir diýen pikirden ugur almak bilen, olar ýalňyş düşünjeler we çözgütler ýoluna düşýärler. Bu ýagdaýa aşakdaky ýaly mysal getireliň.

Bir gezek güýçli akym maýmyny hem-de balygy girdabyna alyp gidipdir. Çalasyn hem düşbi jandar bolan maýmyn derrew baga durmaşyp, batly akýan suwdan çykmagy başarypdyr. Aşak sereden wagtynda ol betbagt balygyň bar güýji bilen batly akýan suw bilen göreşýändigini görüpdir. Ol ak göwünden kömek etmek maksady bilen, aşak eglip balygy suwdan alyp çykarypdyr. Netijesi size düşnükli bolsa gerek.

Halkara gurşawynyň faktorlary:

1. Medeniýet;

2. Ykdysadyýet;

3. Döwlet we hukuk taýdan düzgünleşdirmek;

4. Syýasy ýagdaý.

1. **Medeniýet** – bu umumy gymmatlyklaryň, dünýägaraýyşlaryň, däpleriň we agdyklyk edýän maksatlaryň jemgyýetde agalyk edýän ulgamydyr. Her jemgyýetiň onuň agzalarynyň durmuşyna täsir edýän öz medeniýeti bolýar.

Amerikanyň medeniýeti indiwidualistik, resmi däl we maddy zatlara esaslanýan medeniýet hasap edilýär. Ýaponiýada we Hytaýda

şahsyýet däl-de, topar üns merkezinde bolýar. Topara tabynlyk we onda hyzmatdaşlyk etmek indiwidualizmden möhüm bolup durýar. Amerikan medeniýetinde däplere we resmiliklere aýratyn ähmiýet berilmeýär, ýöne Latyn Amerikasynda, Ýakyn we Uzak Gündogarda olar örän möhüm bolup durýar. «Amerikanlar» bir zadyň daşynda aýlanyp durman, meseläni dessine çözmegi gowy görýärler, Latyn Amerikasynda ýa-da Saud Arabystanynda bolsa ilkibaşda siz bilen umumy temalarda gürrüň ederler we soňra iş meselesine geçerler.

Onsoňam wagta bolan düşünje ýurtlaryň arasynda birmeňzeş däldir. Meselem, gündogar telekeçileri bellenen möhletlere ýa--da duşuşyklara köplenç halatda biparh garaýarlar, nemes ýa-da şweýsar üçin bu ýolberilmesiz ýagdaýdyr. Medeniýetleriň şunuň ýaly tapawutlarynyň bardygyny göz öňünde tutmak bilen, beýleki ýurtlaryň telekeçilik gurşawyna «zor bilen goşulasy» gelýän adamlar uly üstünlik gazanyp bilmezler.

Medeniýetiň daşary ýurtda işleýän gurama üçin kynçylyk döredýän ýene bir ýagdaýy– bu dil bolup durýar. Iş ýüzünde birmeňzeş sözleriň manylaryndaky tapawutlar we terjimedäki kynçylyklar sebäpli, gatnaşyk etmekde döreýän päsgelçilikler seýrek däldir. Dürli medeniýetleriň hereketler arkaly düşünişilýän dilindäki tapawutlar meseläni has-da çuňlaşdyrýar.

Medeniýetleriň arasyndaky tapawutlar häkimiýet baradaky meselelere, işiň möhümligine, jemgyýetde aýallaryň ornuna, töwekgelçilige taýýarlyga we reňkler babatynda ileri tutmalara dürli hili garaýyşda hem ýüze çykýar. Alymlar adamyň özi üçin täze medeniýetde gabat gelýän kynçylyklary meseleleriniň şowsuzlyklaryň esasy sebäbi bolup durýandygyny anykladylar. Diýmek, üstünlik gazanmak üçin menejerler medeniýetdäki tapawutlary ýüze çykarmalydyrlar we şahsyýetara gatnaşyklaryň barşynda özüni alyp barşyny, şeýle hem liderlik ussatlygyny we telekeçilik işini alyp barmagyň usullaryny degişli görnüşde uýgunlaşdyrmalydyrlar.

2. Ykdysadyýet. Guramanyň daşary ýurtdaky işine täsir edip biljek esasy ykdysady faktorlaryň arasynda zähmet hakynyň derejesini, ulag çykdajylaryny, puluň çalşyk hümmetini, hümmetsizlenmegi, göterim möçberlerini, JMÖ (jemi milli önüm), salgytlary we ykdysady ösüşiň umumy derejesini görkezip bolar. Doly derejede ykdysady

faktorlara degişli edip bolmaýan, ýöne ykdysady gurşawa gatnaşygy bolan başga faktorlar hem bardyr: ilatyň düzümi, sowatlylyk derejesi we hünärliligi, tebigy serişdeleriň mukdary we hili, tehnologiýa taýdan ösüş derejesi we bäsleşikli göreşiň häsiýeti.

3. Hukuk we döwlet tarapyndan düzgünleşdirmek.

Halkara bazarynda işleýän islendik gurama diňe bir öz ýurdunyň däl, eýsem beýleki ýurtlaryň hem köp sanly kanunlaryny we düzgünleşdiriji namalaryny hasaba almaga mejbur bolýar. Olar salgyt salmak, patent işi, zähmet gatnaşyklary, önümleriň standartlary, nyrh emele getiriş we döwlet edaralaryna maglumatlary bermek meselelerine degişli kanunlardan hem-de namalardan durýar.

4. Syýasy şertler. Syýasy wakalar we çözgütler diňe bir içki bazara däl, eýsem halkara telekeçilik amallaryna hem täsir edýär. Durmuş dartgynlylygy, aýratyn hem halkyň närazylygy daşary ýurtlularyň eýeçilik edýän zawodyna ýa-da önümine gönükdirilen bolsa, önümçilik prosesini bozup ýa-da önümiň ýerlenýän möçberlerini azaldyp biler.

Kompaniýa beýleki ýurduň ykdysadyýetine maýa goýumlary goýmazdan ýa-da ýerlemek boýunça bellibir borçnamalary öz üstüne almazdan öň syýasy faktorlara baha bermäge borçludyr. Soňabaka täze maglumatlaryň gelip gowşuşyna we şertleriň üýtgeýşine görä bu çaklamalara düzediş girizmeli bolar. Mysal üçin, islendik töwekgelçiligi aradan aýyrmaga synanyşyp bolar. Ýöne käbir ýagdaýlarda, mysal üçin, eger gerek bolan önümi diňe bir çeşmeden alyp bolýan bolsa, kompaniýa, töwekgelçiligiň derejesine yzygiderli gözegçilik etmek we ony peseltmek üçin mümkin bolan dolandyryş tärlerini peýdalanmak bilen, daşary ýurt bazarynda galmaga mejbur bolar.

Soraglar we ýumuşlar

1. Daşky gurşawyň göni we gytaklaýyn faktorlarynyň arasyndaky tapawut nämeden ybarar?
2. Daşky gurşawyň näbelliligi nämä bagly?
3. Daşky gurşawyň esasy göni faktorlaryny aýdyp beriň.
4. Daşky gurşawyň esasy gytaklaýyn faktorlaryny aýdyp beriň.
5. Näme üçin dürli guramalaryň tapawudyny bilmek we oňa düşünmek möhüm bolup durýar?
6. Näme üçin menejerler umumy ykdysady şertleriň üýtgemeginiň öz guramalaryna edýän täsirine yzygiderli baha bermeli?

1.5. SOSIAL JOGAPKÄRÇILIK WE ETIKA

Guramanyň sosial taýdan jogapkär diýlip gurama hasap edilmegi üçin onuň sosial gurşaw barada özüni nähili alyp barmalydygy babatynda dürli hili nukdaýnazar bardyr. *Birinjisi,* gurama aňrybaş derejede peýdaly işleýän we ýerleşýän ýeriniň ähli kanunlaryna we kadalaryna hormat goýýan bolsa, onda ol sosial taýdan jogapkär gurama bolýar. Birinji nukdaýnazara laýyklykda gurama diňe ykdysady maksatlary göz öňünde tutmalydyr. *Ikinji* nukdaýnazara laýyklykda gurama arassa ykdysady häsiýetli borçnamalardan başga-da, öz işiniň işgärlere, sarp edijilere we ýerli bileleşiklere edýän täsiriniň adamçylyk hem-de sosial jähtlerini hasaba almaga şeýle-de jemgyýetiň sosial meselelerini çözmäge oňyn goşant goşmaga borçludyr.

Telekeçilik işiniň jemgyýetdäki hakyky orny. Peýda we netijelilik. Sosial jogapkärçilik konsepsiýasy babatynda biri beýlekisine çapraz gelýän pikirler guramanyň maksatlary baradaky çekişmäniň netijesinde peýda boldy. Adamlaryň bir topary guramany diňe ykdysady hadysa hasap edýärler we onuň ýeke-täk borjy serişdeleri netijeli peýdalanmakdan ybaratdyr diýýärler. Gurama serişdeleri netijeli peýdalanmak bilen ykdysady wezipäni ýerine ýetirýär – erkin bazar ykdysadyýeti bolan jemgyýet üçin harytlary we hyzmatlary öndürýär, şeýlelikde, adamlary iş bilen üpjün edýär hem-de peýdany we öz paýdarlary üçin diwidentleri aňrybaş möçbere ýetirýär.

Göni sosial hereketler. Adamlaryň beýleki topary gurama diňe bir ykdysady hadysa bolup durmaýar diýip hasap edýärler. Olaryň pikiriçe häzirki zaman guramalary guramanyň özüniň ýaşamagy olara bagly bolan köp sanly elementleri öz içine alýan gurşawyň aýrylmaz bölegi bolup durýar. Şular ýaly elementlere (olary kähalatda gyzyklanýan taraplar diýip hem atlandyrýarlar) ýerli bileleşikler, sarp edijiler, üpjün edijiler, köpçülikleýin habar beriş serişdeleri, jemgyýetçilik täsir ediş toparlary, kärdeşler arkalaşyklary, şeýle hem işgärler we paýdarlar degişlidir. Bu köp görnüşli jemgyýetiň guramanyň maksatlaryna ýetmekde üstünlik gazanmagyna güýçli täsir edýändi-

gi sebäpli, gurama özüniň arassa ykdysady bähbitleri gurşawyň ähli elementleriniň ykdysady we sosial bähbitlerine laýyk getirmelidir.

Şu nukdaýnazara görä, guramalar netijeli işlemek, iş ýerlerini döretmek, peýdany üpjün etmek we kanunlary ýerine ýetirmek borçlaryndan başga hem-de ondan artyk derejede özüniň hereket edýän jemgyýetiniň öňünde jogapkärçilik çekýärler. Netijede, olar öz serişdeleriniň, işleriniň bir bölegini sosial maksatlara gönükdirmelidirler we jemgyýetiň maddy hal-ýagdaýyny ýokarlandyrmak üçin serişdeleri sarp etmelidirler.

Hukuk we sosial jogapkärçilik. Aýdylyp geçilişi ýaly, jemgyýetiň telekeçilik işi babatyndaky garaşmalary ýyllaryň geçmegi bilen üýtgeýär, bu bolsa öz gezeginde, jemgyýetiň telekeçiligiň hakyky we dogry orny baradaky düşünjesine täsir edýär. Häzirki tapgyrda bize hukuk we sosial jogapkärçilik düşünjelerini aýdyňlaşdyrmak gerek.

Hukuk jogapkärçiligi *diýip guramada näme etmelidigini we näme etmeli däldigini talap edýän anyk kanunlaryň we kadalaryň berjaý edilmegine düşünilýär.*

Her bir tema boýunça ýüzlerçe we hatda müňlerçe kanunlar hem-de kadalar bardyr: mysal üçin, senagat kärhanalarynyň akdyrýan suwlarynyň düzüminde zäherli maddalar näçe bolmaly, işgärler işe kabul edilende nähili hereketler bidüzgün hereketler hasap edilýär, haýsy harytlary ýurduň daşyna çykarmak bolmaýar we ş.m. Ähli kanunlary we kadalary berjaý edýän gurama özüni hukuk taýdan jogapkär gurama hökmünde alyp barýar, ýöne şunda ol hemişe sosial taýdan jogapkär gurama hökmünde hereket etmeýär.

Hukuk jogapkärçiliginden tapawutlylykda **sosial jogapkärçilik** *guramanyň sosial meselelere meýletin seslenmeginiň bellibir derejesini göz öňünde tutýar.*

Görnükli rok sazandalar toparynyň konsertini sosial taýdan jogapkär hereketleriň mysaly diýip hasap edip bolar, çünki olaryň konsertinden toplanan serişdeler Efiopiýanyň açlyk çekýän halkyna kömek üçin iberilýär, şunda hiç bir kanunyň ýa-da kadanyň aýdymçylary şeýle etmäge borçly etmeýändigi aýdyňdyr.

Sosial jogapkärçiligi goldamak we garşy durmak. Jemgyýetde telekeçilik işiniň orny baradaky jedeller onuň sosial taýdan jogap-

kär bolmalydygy ýa-da bolmaly däldigi babatda köp sanly delilleriň döremegine getirdi.

Telekeçiligiň sosial taýdan jogapkär bolmagy üçin degişli deliller:

1. ***Kompaniýa üçin amatly, uzak möhletli geljek.*** Kompaniýalaryň ýerli bileleşigiň ýaşaýan şertlerini gowulandyrýan sosial hereketleri, adatça kompaniýalar üçin peýdaly bolup durýar. Abadan, üpjünçiligi gowy bolan jemgyýet telekeçilik üçin has amatly gurşaw bolup durýar.

2. ***Jemgyýetiň islegleriniň we garaşmalarynyň üýtgemegi.*** Telekeçiligiň sosial orny babatynda jemgyýetiň garaşmalary 1960-njy ýyllardan bäri degerli derejede üýtgedi. Bu täze garaşmalar bilen kompaniýalaryň garaýyşlarynyň arasyndaky deň gelmezligi azaltmak üçin olar sosial meseleleri çözmek bilen has işjeň meşgullanmalydyrlar.

3. ***Sosial meseleleri çözmekde kömek etmek üçin serişdeleriň bolmagy.*** Kompaniýalarda köp möçberde adam we maliýe serişdeleriniň bardygy sebäpli, olar bu serişdeleriň bellibir bölegini sosial zerurlyklar üçin bölüp bermelidirler.

4. ***Sosial taýdan jogapkär bolmak babatda ahlaklylyk borçnamasy.*** Islendik gurama jemgyýetiň agzasy bolup durýar we jemgyýetiň islendik agzasy hökmünde bellibir ahlak borçnamalary ýerine ýetirmäge we jemgyýetiň ahlak esaslarynyň pugtalanmagyna ýardam etmäge borçludyr. Munuň üstesine hem durmuşda gabat gelýän islendik ýagdaý üçin kanun kabul etmegiň mümkin däldigi sebäpli, kompaniýa terbiýeli, kanuna laýyk hereket edýän işgärleri saklamak üçin öz üstüne jogapkärçilik almalydyr.

Sosial jogapkärçiligiň garşysyna esasy deliller:

1. ***Aňrybaş peýda almak ýörelgesiniň bozulmagy.*** Öz serişdeleriniň bir bölegini sosial zerurlyklar üçin bölüp bermek bilen, kompaniýa aňrybaş peýda almak ýörelgesini bozýar. Kompaniýa sosial meseleleri döwlete, haýyr-sahawat we aň-bilim guramalaryna goýmak, diňe ykdysady ýagdaýlarda ünsüni jemlemek bilen, özüni sosial taýdan has jogapkär alyp barýar.

2. ***Sosial iş bilen bagly çykdajylar.*** Sosial zerurlyklar üçin bölünip berlen serişdeler kompaniýa üçin çykdajy bolup durýar. Ahyr netijede olar bahalaryň ýokarlanmagy görnüşinde sarp edijilere geçirilýär. Mundan başga-da, sosial harajatlary çekmeýän kompaniýalar bilen hal-

kara bazarlarynda bäsleşýän kompaniýalar amatsyz ýagdaýa düşýärler. Olaryň halkara bazarlarynda ýerleýän harytlarynyň möçberi azalýar, bu bolsa olaryň ýurtlarynyň töleg balansynyň gowşamagyna alyp barýar.

3. ***Jemgyýetiň öňünde hasabatlylyk derejesiniň pes bolmagy.*** Menejeriň saýlawly wezipe bolup durmaýandygy sebäpli, ol jemgyýete hasabat bermeýär. Bazar ulgamy kompaniýalaryň sosial jogapkärçilik derejesine däl-de, olaryň ykdysady görkezijilerine gözegçilik etmäge mümkinçilik berýär.

4. ***Sosial meseleleri çözmek başarnyklarynyň bolmazlygy.*** Kompaniýalaryň işgärleriniň, birinji nobatda, ykdysady ulgamda, bazarda we tehniki ulgamda ulanylyp bilinjek başarnyklary bolýar, olarda sosial meseleleri çözmek üçin zerur bolan endikler ýokdur.

Aşakdaky testiň kömegi bilen siz öz garaýyşlaryňyzyň nädereje-de ahlaga laýyk gelýändigini barlap bilersiňiz.

Ahlaga laýyklyk testi (barlag). Telekeçilik işinde gündelik ýüze çykýan ýagdaýlaryň köpüsini dogry ýa-da nädogry diýip bölmek kyndyr; olar köplenç aralyk ýagdaýda bolýarlar. Köp bal gazanjak bolmaň, diňe soraglara dogry jogap berjek boluň.

Aşakda görkezilen ýagdaýlara öz gatnaşygyňyzy şu şkala boýunça baha bermäge çalşyň: doly ylalaşýan - A; ylalaşýan – B; ylalaşmaýaryn – Ç, asla ylalaşmaýaryn – D.

5-nji goşundy

		A	B	Ç	D
1	Işgärleriň öz kärdeşleriniň nädogry hereketleri barada menejerlere habar berjekdiklerine garaşmak gerek däl.				
2	Işiň ýerine ýetirilmegi üçin menejer kähalatda şertnama borçnamalaryny we howpsuzlyk standartlaryny bozup biler.				
3	Buhgalterçilik hasaba alnyşy üçin harajatlary takyk bellige almak hemişe mümkin bolmaýar, diýmek, kähalatda takmynan maglumatlary berip bolar.				
4	Kähalatda, amatsyz maglumatlary ýolbaşçydan gizlemeli bolýar.				

5	Menejerleriň buýrugynyň dogrulygyna şübhelenýän wagtymyzda hem biz olary ýerine ýetirmelidiris.				
6	Kähalatda, iş wagtynda şahsy işleriň bilen meşgullanyp bolar.				
7	Kähalatda, eger bu söwda işgärlerini köp zähmet çekmäge höweslendirjek bolsa, ýokarlandyrylan maksatlaryň goýulmagy psihologiýa nukdaýnazaryndan dogry hasap edilýär.				
8	Müşderini çekmek üçin men müşderi üçin sargydyň ýerine ýetirilmeli «amatly» senesini görkezerdim.				
9	Eger ol boş duran bolsa, şahsy hajatlaryň üçin, kompaniýanyň gulluk üçin niýetlenen telekommunikasiýa aragatnaşygyndan peýdalanyp bolar.				
10	Menejment ahyrky maksatdan ugur almalydyr, diýmek, maksat ony amala aşyrmak üçin peýdalanylýan serişdeleri esaslandyrýar.				
11	Eger amatly şertnamany baglaşmagyň hatyrasyna banket guramak ýa-da kompaniýanyň syýasatyny ýoýup görkezmek gerek bolsa, men şeýle ederdim.				
12	Kompaniýanyň syýasatyndan we iş düzgünlerinden çykmalar – bu kadadyr.				
13	Ätiýaçlyklara gözegçilik edilende gelip gowşan harytlary «artygy» bilen däl-de, doly alynmadyk görnüşde bellige almaly. (Şu ýagdaýda etika meselesini dükanda kassiriň satyn alyja gereginden artyk gaýtargy beren ýagdaýyndaky ýaly çözmeli bolýar).				
14	Kähalatda kompaniýanyň kseroksyny şahsy maksatlarda peýdalanyp bolar.				
15	Edaradan kanselýar harytlary öýüňe alyp gitmek mümkin bolan goşmaça ýeňillikdir.				

Bal jogaplaryna şeýle baha berilýär: D – 0, C – 1, B – 2,A – 3.

Toplanan ballar aşakdaky ýaly netijeleri görkezýär:

1-3 - dindar bolup bilersiňiz;

6-10 - ahlak gymmatlyklarynyň ýokary derejesi;

11-15 - ahlak gymmatlyklarynyň kabul ederlikli derejesi;

16-25 - ahlak gymmatlyklarynyň orta derejesi;

26-35 - size moral taýdan ösmek gerek;

36-44 - moral taýdan örän aşak gaçypsyňyz;

45 - gymmat zatlary öz-özüňizden gizläň.

Guramanyň etika görkezijilerini ýokarlandyrmak. Etika ýagdaýyny gowulandyrmaga çalyşmak bilen, guramalar köp dürli işleri geçirýärler:

- moral-etiki kodeksini düzýärler;

- etika boýunça komitet döredýärler;

- sosial derňewler bilen meşgullanýarlar;

- etika meseleleri boýunça okuwlary geçirýärler.

1. Moral-etiki kodeksinde guramalar, esasan, aşakdaky hereketleri gadagan edýärler: parahorluk, zorlap almaklyk bilen meşgul bolmak, gapma-garşylykly hereketleri goldamaklyk, hasabatlary galplaşdyrmak, kanunlary bozmak, aldawçylyk, kärhananyň syrlaryny paş etmek, içki maglumatlary we bikanun hereketleri kärhananyň haýryna ulanmaklyk. Kodeksler işgärleriň arasynda, esasan, çap edilen görnüşinde ýaýradylýar, käbir kärhanalarda bolsa ýörite okuwlar gecirilýär.

2. Etika boýunça komitetler. Käbir guramalar gündelik etika ýagdaýyna baha bermek üçin etika boýunça komitet döredýärler. Şular ýaly komitetleriň agzalarynyň köpüsi ýokary derejäniň menejerleri bolup durýar. Käbir kärhanalar şular ýaly komitetleri döretmegiň ýerine telekeçiligiň etikasy boýunça hünärmeni işe alýarlar. Onuň wezipesi guramadaky moral-etiki ýagdaýy babatynda çözgütleri hödürlemek we guramanyň «sosial wyždanynyň» roluny ýerine ýetirmek bolup durýar.

3. Sosial derňewler guramalaryň hereketlerine we maksatnamalaryna baha bermek hem-de olaryň sosial täsiri barada hasabatlary düzmek üçin geçirilýär.

Bu guralyň tarapdarlary şol kärhananyň sosial jogapkärçiliginiň ýokary derejesiniň görkezijisi bolup hyzmat edip biler diýip hasap

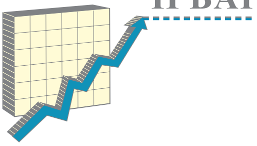
edýärler. Birnäçe kompaniýalaryň sosial derňewden peýdalanmaga synanyşandyklaryna garamazdan, sosial maksatnamalary durmuşa geçirmek üçin çekilýän göni çykdajylara we ondan alynýan bähbitlere baha bermek bilen bagly kynçylyklary ýeňip geçmek başartmady.

Etika meseleleri boýunça okuwlar. Guramanyň etika laýyk gelýändigininiň görkezijilerini ýokarlandyrmak üçin ýene bir gural etika meseleleri boýunça okuwlar bolup durýar. Okuwlaryň barşynda adamlary telekeçilik etikasynyň meseleleri bilen tanyşdyrýarlar we zähmet işiniň barşynda olarda ýüze çykyp biljek etika meselelerini çözmegi öwredýärler. Telekeçilik etikasyny öwretmegiň ýene bir görnüşi ders hökmünde etikany telekeçilik boýunça uniwersitet derejesindäki okuw kurslaryna goşmak bolup durýar.

Telekeçilik etikasy merkeziniň geçiren derňewleri «şu günki günde etika meselesiniň korporasiýalary öňki döwre garanyňda has köp biynjalyk edýändigini we olaryň etikany telekeçilik işiniň tejribesine ornaşdyrmak üçin anyk işleri geçirýändiklerini» görkezdi. Köp guramalaryň işgärleriniň etika laýyk gelmeýän hereketleri baradaky gürrüňler köp, biz her bir kompaniýanyň öz işgärleriniň etika taýdan özüni ýokary derejede alyp barýandygyna köp sanly mysallary getirip biljekdigine ynanýarys. Ýokarda beýan edilen maksatnamalary we usullary ornaşdyrmagy dowam etmek hem-de ýokary derejäniň menejerleriniň özüňi etika doly laýyk alyp barmagyň esasy nusgasy bolup hyzmat etjekdiklerini kepillendirmek bilen, gurama özüniň etika standartlaryny gürrüňsiz ýokarlandyryp biler.

Soraglar we ýumuşlar

1. Sosial jogapkärçilik meselesinde esasy iki nukdaýnazary deňeşdiriň.
2. Hukuk we sosial jogapkärçiligiň arasyndaky tapawut nämeden ybarat?
3. Durmuş jogapkärçiligi goldaýan we goldamaýan esasy delilleri getiriň.
4. Menejerler we ýönekeý işgärler üçin etikanyň möhümdigi barada gürrüň beriň.
5. Işde adamlaryň özüni alyp baryşlaryna şahsy gymmatlyklar nähili täsir edýär?
6. Guramalaryň öz işgärleriniň özüni alyp baryşlaryny ýokarlandyryp biljek usullaryny aýdyp beriň.



II BAP

BAGLAÝJY PROSESLER

2.1. KOMMUNIKASIÝA

Menejerleriň esasy üç rol ýörelgeleri we esasy dört dolandyryş wezipeleri guramaçylyk maksatlaryny emele getirmäge hem-de olary amala aşyrmaga gönükdirilendir, bu maksatlaryň durmuşa geçiriliş derejesi, düzgün bolşy ýaly, kommunikasiýalaryň hiline gönüden-göni baglydyr. Diýmek, netijeli kommunikasiýalar aýratyn işgäriň hem, tutuş guramanyň hem üstünlik gazanmagy üçin zerurdyr.

Şahsyýet we gurama derejesinde kommunikasiýanyň düýp manysyna düşünmek bilen, siz has netijeli menejer bolarsyňyz. Netijeli menejer – bu kommunikasiýalar ulgamynda netijeli menejerdir. Şunuň ýaly dolandyryjy işgär kommunikasion işiň tebigaty bilen tanyş bolýar, dilden we ýazmaça gatnaşyk saklamakda onuň gowy endikleri bolýar we gurşawyň kommunikasiýalaryň hiline nähili täsir edýändigine düşünýär. Guramalardaky kommunikasion işe seredeliň.

Guramada kommunikasiýalar barada gürrüň giden mahalynda biri-biri bilen göni ýa-da ýygnaklarda gepleşikleri geçirýän, telefon arkaly gepleşilýän ýa-da gulluk ýazgylaryny, hatlary we hasabatlary okaýan ýa-da taýýarlaýan adamlar göz öňüne gelýär. Bularyň ählisi hakykatdan hem guramaçylyk kommunikasiýalarynyň esasy bölegini emele getirýän hem bolsa, ol has giň ýaýran we çylşyrymly işdir. Ara alyp maslahatlaşmagy guramanyň içinde hem-de onuň daşynda netije-

li kommunikasiýalaryň zerurdygyny öwrenmekden başlamagy teklip edýäris.

Gurama bilen onuň gurşawynyň arasyndaky kommunikasiýalar. Gyzyklanýan taraplar bilen kommunikasiýa üçin guramalar gurallaryň giden toplumyndan peýdalanýarlar. Meselem, häzirki we bolup biläýjek sarp edijilere olar mahabat işiniň we harytlary ýerlemegi höweslendirýän beýleki maksatnamalaryň kömegi bilen ýüzlenýärler. Jemgyýetçilik bilen aragatnaşyklar ulgamynda ýerli, umumy milli ýa-da halkara derejelerde kärhananyň at-abraýyny emele getirmäge esasy üns berýärler.

Guramaçylyk derejeleri bilen bölümleriň arasyndaky kommunikasiýalar şu aşakdakylardan ybarat:

1. Derejeleriň arasyndaky kommunikasiýalar. Guramaçylyk derejeleriniň arasynda maglumatlar *dikligine kommunikasiýalar* ýoly bilen geçirilýär. Olar *ýokardan aşaklygyna* kommunikasiýalar bolup bilerler, şunda maglumat ýokary derejeden aşaky derejä berilýär, mysal üçin, tabynlykdaky işgärlere ileri tutulýan ugurlar, tabşyryklar, maslahat berilýän düzgünler we ş.m. habar berlende şeýle ýagdaý bolup geçýär.

Gurama ýokardan aşaklygyna kommunikasiýalardan başga-da, *aşakdan ýokarlygyna* kommunikasiýalar hem zerurdyr. Aşakdan ýokarlygyna gidýän kommunikasiýalaryň hili kompaniýanyň öndürijiligine güýçli täsir edýär. Iş tejribesinde bolup geçen hakyky ýagdaýy mysal getireliň. Bir inžener uçaryň ganaty üçin list demri biçmegiň täze usulyny oýlap tapypdyr we bu barada gönüden-göni başlygyna habar beripdir. Eger ol täze usuly ornaşdyrmak teklibi bilen wise-prezidentiň iş otagyna okdurylyp giren bolsa, oňa gelşiksiz ýagdaý hökmünde seredilerdi. Ýöne menejer oýlap tapyşy ornaşdyrmagy karar edip, bu barada ýolbaşçylygyň ýokary derejesine habar beripdir, sebäbi şunuň ýaly özgertmeler üçin ony zawodyň direktorynyň makullamagy zerurdyr.

Aşakdan ýokarlygyna kommunikasiýalar menejerleri aşaky derejelerde bolup geçýän ýagdaýlar baradaky maglumatlary bilen üpjün etmek wezipesini hem ýerine ýetirýärler. Olaryň kömegi bi-

7. Sargyt № 1580

len menejerler häzirki we bolup biläýjek kynçylyklary bilýärler we düzediş girizýän çäreleri teklip edýärler. Soňky döwürde menejerler aşakdan ýokarlygyna kommunikasiýalaryň täze görnüşini – önümçilik we serwis meselelerini ara alyp maslahatlaşmak üçin hepdede bir gezek yzygiderli ýygnanyşyp durýan iş toparlaryny peýdalanýarlar. Aşakdan ýokarlygyna kommunikasiýalar, düzgün bolşy ýaly, hasabatlar, teklipler we düşündiriş ýazgylary görnüşinde amala aşyrylýar.

2. Bölümleriň arasyndaky kommunikasiýalar. Dikligine kommunikasiýalardan başga-da, *keseligine kommunikasiýalar* hem gerekdir. Gurama köp sanly bölümlerden durýar, olaryň wezipelerini we hereketlerini utgaşdyrmak üçin kommunikasiýalar zerurdyr. Guramanyň islenilýän ugur boýunça hereket etmegini gazanmak üçin menejerler onuň ähli bölekleriniň bilelikde işlemegini üpjün etmelidirler.

Mysal üçin, siziň telekeçilik mekdebiňizde dürli bölümleriň wekilleri bellibir döwürlerde duşuşýarlar, okuw maksatnamalaryny, okuwy tamamlaýanlara bildirilýän talaplary we ş.m. birnäçe meseleleri ara alyp maslahatlaşýarlar. Bölek satuw söwdasynda önümleri ýerleşdirmek boýunça sebitleýin menejerler, düzgün bolşy ýaly, harytlary ýerlemek strategiýalaryny utgaşdyrmak meselelerini ara alyp maslahatlaşmak we önümler baradaky maglumatlary alyşmak üçin bellibir döwürlerde duşuşýarlar. Keseligine kommunikasiýalar, köplenç, ýörite komitetleri ýa-da iş toparlaryny peýdalanmak bilen baglydyr.

Keseligine kommunikasiýalar şol bir guramaçylyk derejesinde özara gatnaşyklaryň emele gelmegini höweslendirýändigi bilen peýdalydyr.

3. Menejerler bilen olaryň garamagyndaky işgärleriň arasyndaky kommunikasiýalar guramada kommunikasiýalaryň iň bir aýdyň elementi bolup durýan bolmagy mümkindir. Olar biziň gürrüňini eden dikligine kommunikasiýalarymyza degişli bolup durýan hem bolsa, olara biz aýratynlykda serederis, sebäbi olar dolandyryş kommunikasiýalarynyň agramly bölegini (barlaglaryň görkezişi ýaly, üçden iki bölegini) tutýar.

Kommunikasiýalaryň şular ýaly örän köp görnüşleri bardyr:
- *wezipeleri düşündirmek;*
- *ileri tutulýan ugurlary düşündirmek;*
- *işgäri bölümiň wezipelerini çözmäge çekmek;*
- *netijelilik meselelerini ara alyp maslahatlaşmak;*
- *garamagyndaky işgärleri kämilleşdirmek we ösdürmek;*
- *mümkin bolan ýa-da hakyky bar bolan meseleler barada maglumatlary toplamak;*
- *geljekki özgertmeler barada adamlary habarly etmek;*
- *garamagyndaky işgärleriň pikirleri bilen tanyşmak we ş.m.*

4. Menejerler bilen iş toparynyň arasyndaky kommunikasiýalar. Menejerler bilen olaryň garamagyndaky işgärleriň arasyndaky kommunikasiýalardan başga-da, guramada menejer bilen onuň iş toparynyň arasynda guramanyň netijeliligini ýokarlandyrmaga gönükdirilen kommunikasiýalar hem bolup biler. Bu işe toparyň ähli agzalarynyň gatnaşýandygy sebäpli, olaryň her biriniň bölümiň täze wezipeleri we ileri tutulýan ugurlary, bilelikde nähili işlemelidigi, geljekki üýtgemeler we şu topar hem-de beýleki bölümler üçin olaryň mümkin bolan netijeleri, kynçylykly meseleler we üstünlikler hem täzeçil ideýalar barada pikir alyşmak mümkinçiligi bolýar.

Mundan başga-da, kähalatda iş topary menejer gatnaşmazdan dürli meseleleri ara alyp maslahatlaşmak üçin ýygnanyşýar. Aýdylyp geçilişi ýaly, bir derejedäki kärdeşleriň arasyndaky şular ýaly özara gatnaşyklar işgärleriň öz işinden kanagatlanma derejesini ýokarlandyrmaga ýardam edýär.

5. Resmi däl kommunikasiýalar. 1-nji bölümde biz guramalaryň resmi we resmi däl böleklerden durýandygy barada gürrüň edipdik. Resmi däl kommunikasiýalar kanaly *habarlar (myş-myşlar) kanaly* (grapevine – sözme-söz terjimede «üzüm hoşalary» diýmegi aňladýar) diýlip atlandyrylýar. Belli alym K.Derwis bu adalganyň ABŞ-daky Raýat urşy döwründe ýüze çykandygyny anyklady. Bir öýüň gapysyndan beýleki öýüň gapysyna çekilen telegraf simleri Demirgazygyň we Gündogaryň goşunlary tarapyndan giňden peýdalanylypdyr. Şular ýaly wagtlaýyn telegraf li-

niýalary boýunça berlen habarlar beýleki tarapa, köplenç halatda, ýoýlan görnüşde gowşupdyr.

Resmi däl kanallar boýunça maglumatlar resmi kanallara garanyňda has çalt ýaýraýar, şol sebäbe görä menejerler «diňe öz aramyzyň gürrüňi» diýen sözleri goşmak bilen, olary köplenç haýsydyr bir «gizlin» maglumatlary ýaýratmak üçin peýdalanýarlar.

Myş-myşlar görnüşinde ýaýradylýan maglumatlar hemişe nädogry hasap edilipdi. Emma barlaglar myş-myşlaryň nädogry bolýan wagtyndan dogry bolýan wagtynyň köpdügini görkezdi. Derwisiň barlaglaryna laýyklykda, eger gürrüň ara alyp maslahatlaşylmaga degişli bolmadyk guramalar hakyndaky maglumatlar barada gidýän bolsa, myş-myşlaryň 80-90%-i dogry bolup çykýar; ýöne şahsy häsiýetdäki habarlar ýa-da ýokary derejedäki emosional maglumatlar barada aýdylanda bolsa, takyklyk we dogrulyk derejesi ep-esli pese gaçar. Guramada resmi däl kanallar boýunça berilýän maglumatlaryň käbir görnüşlerini sanap geçeliň.

Myş-myş kanallary boýunça hemişe bolup durýan maglumatlar şu aşakdakylardan ybarat:

- *Geljekde önümçiligiň möçberleriniň azaljakdygy;*
- *Gijä galandygy üçin täze jerimeler syýasaty;*
- *Guramaçylyk gurluşynyň üýtgemegi;*
- *Geljekki wezipä geçirmeler we ýokary çekilmeler;*
- *Ýerlemek meseleleri boýunça soňky ýygnakda iki menejeriň arasyndaky jedeliň giňişleýin beýany.*

Soraglar we ýumuşlar

1. Netijeli kommunikasiýalar aýratyn işgäriň hem, tutuş guramanyň hem üstünlik gazanmagy üçin zerurmy?
2. Kommunikasiýanyň düýp manysy nämeden ybarat?
3. Guramalardaky kommunikasion işi barada gürrüň beriň.
4. Gurama bilen onuň gurşawynyň arasyndaky kommunikasiýalar barada aýdyp beriň.
5. Guramada ýokardan aşaklygyna kommunikasiýalardan başga nähili kommunikasiýalar bar?
6. Bölümleriň (birlikleriň) arasyndaky kommunikasiýalar barada aýdyp beriň.

2.2. KOMMUNIKASIÝA PROSESI

Biz guramanyň dürli böleklerindäki kommunikasiýalary we olaryň guramanyň netijeliligine edýän täsiri barada durup geçdik. Guramalardaky kommunikasiýalaryň hemişe ýeterlik derejede netijeli bolup durmaýandygy size öz tejribäňizden bellidir. Hakykatdan olaryň netijeliligi, düzgün bolşy ýaly, siziň pikir edişiňizden hem pesdir.

Köplenç halatda berlen habara ony alýan tarapyndan ýalňyş düşünilýär, bu hem kommunikasiýalaryň netijeliliginiň pesdiginiň alamaty bolup durýar. Menejment ulgamynda tanymal alym J.Maýner guramadaky gatnaşyklaryň diňe 50%-niň taraplaryň özara düşünişmegine getirýär diýip hasap edýär. Düzgün bolşy ýaly, munuň sebäbi adamlaryň kommunikasiýalaryň alyş-çalyş bolup durýandygyny nazara almaga ukypsyzdyklary bolup durýar.

Alyş-çalşyň barşynda iki tarap hem işjeň rol oýnaýar. Mysal üçin, eger siz menejer bolmak bilen garamagyňyzdaky işgärlere onuň iş tabşyrygynyň üýtgändigini habar berýän bolsaňyz, onda bu diňe alyş-çalyş işiniň başlangyjy bolup durýar. Kommunikasiýalaryň netijeli bolmagy üçin siziň söhbetdeşiňiz öz wezipesine we siziň ondan nähili netijä garaşýandygyňyza düşünendigini görkezmelidir. Kommunikasiýalar diňe taraplaryň biriniň maglumatlary teklip edýän, beýlekisiniň bolsa ony dogry kabul edýän şertinde netijeli bolup biler, munuň üçin bolsa bu işe örän uly üns bilen garalmalydyr.

- **Kommunikasiýa prosesi** – *bu iki ýa-da ondan köp adamlaryň arasynda maglumatlaryň alşylmagydyr.*

Kommunikasiýanyň esasy maksady alşylýan maglumatlara, ýagny habarlara düşünilmegini gazanmakdan ybaratdyr. Ýöne maglumatlary alyşmagyň özi prosesiň üstünlikli bolandygyny kepillendirmeýär. Bu prosesiň düýp manysyna we onuň netijeliliginiň näme bilen kesgitlenýändigine gowy düşünmek üçin onuň haýsy tapgyrlardan durýandygy barada düşünjäniň bolmagy zerurdyr.

Kommunikasiýa prosesiniň elementleri we tapgyrlary. Kommunikasiýa prosesi dört sany esasy elementi öz içine alýar.

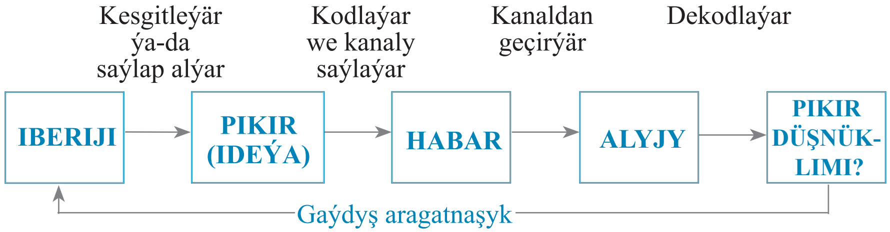
1. *Iberýän tarap* – pikiri emele getirýän ýa-da berilmeli maglumatlary saýlap alýan şahs.
2. *Habar* – simwollar bilen kodlaşdyrylan maglumatlar.
3. *Kanal* – maglumatlary bermek üçin serişde.

4. *Alýan tarap* – maglumatlary almagy niýet edinýän we ony teswirleýän şahs.

Kommunikasiýalaryň barşynda iberýän we alýan taraplar birnäçe özara baglanyşykly tapgyrlardan geçýärler. Olaryň wezipesi – habary taýýarlamakdan we ony bermek üçin kanaly iki tarapyň hem başky ideýa birmeňzeş düşünip biler ýaly görnüşde peýdalanmakdan ybaratdyr. Bu kyn wezipedir, çünki her tapgyrda ideýanyň manysy ýoýlup ýa-da doly ýitirilip bilner. Bu tapgyrlar aşakdakylardan ybaratdyr:

1. Ideýany emele getirmek.
2. Kodlaşdyrmak we kanaly saýlap almak.
3. Habary ýetirmek.
4. Kody açmak.

Tapgyrlaryň ählisi 19-njy suratda aýdyň görkezilýär.



19-njy surat. ***Kommunikasiýa prosesiniň ýönekeý modeli***

1. **Ideýany (pikiri) emele getirmek.** Kommunikasiýalar ideýany emele getirmekden ýa-da maglumatlary seçip almakdan başlanýar. Iberýän tarap haýsy möhüm ideýany ýa-da habary ýetirmelidigini çözýär. Gynansagam, şular ýaly synanyşyklaryň köpüsi birinji tapgyrda näsazlyga getirýär, sebäbi iberýän tarap ideýanyň üstünde ýeterlik derejede oýlanmaýar. Bu tapgyryň möhümdigini K.Dewis hem nygtaýar: «Şowsuz düzülen habary ýalpyldawuk kagyz hem, ses güýçlendiriji gural hem gowulandyryp bilmez. Şu tapgyryň manysy – Pikirlenmän gepläp başlama!» diýen şygar bolmalydyr.

Şu tapgyrda ideýanyň heniz sözlerde ýa-da başga bir görnüşde beýan edilmändigi ýatdan çykarylmaly däldir. Şu ýerde ideýany iberýän tarap diňe haýsy konsepsiýany ýetirmek isleýändigini çözýär.

Munuň netijeli bolmagy üçin köp faktorlar göz öňünde tutulmalydyr. Mysal üçin, adamlara olaryň işiniň netijesini habar bermek isleýän menejer garamagyndaky işgärleriň dykgatyna olaryň güýçli we gowşak taraplary barada hem-de netijeleri gowulandyrmagyň usullary barada anyk maglumaty ýetirmegiň zerurdygyna düşünmelidir. Onuň habary umumy häsiýetdäki anyk bolmadyk öwgülerden ýa-da esassyz tankytdan düzülmeli däldir.

Ideýalaryň emele getirilýän döwründe ýüze çykmagy mümkin bolan meseleleriň ýene bir mysaly zawodyň direktory kärhananyň ýolbaşçylaryndan işgärlere olaryň iş wagtyndan artyk işländigi üçin tölegleri artdyrmazdan wideo oýunlaryň çykarylyşyny 6% köpeltmek barada habar alypdyr. Eger direktor bu maglumatyň üstünde oýlanmazdan ony garamagyndaky işgärlere özüniň ýokardan alan habary ýaly ýetiren halatynda düşünişmezlik ýüze çykyp biler, sebäbi işgärler gowy bolanda diňe *nähili* üýtgetmeleriň zerurdygyna düşünerler. Eger zawodyň direktory özüniň ýetirmeli bolan ideýasy barada degerli oýlansa, onda onuň şu netijelere gelmegi mümkindir.

1. Işçileriň nähili üýtgetmeleriň zerurdygyna düşünmekleri möhümdir: wagtyndan artyk işländigi üçin goşmaça hak tölemezden önümçiligiň möçberini 6% artdyrmaly.

2. Işçileriň bu üýtgemeleriň näme üçin gerekdigine düşünmekleri möhümdir, bolmasa olar kompaniýanyň özlerini köp işledip, ozalkylary ýaly, hak almaklaryny isleýändir diýip pikir etmekleri mümkindir, bu olarda närazylygy döredip biler.

3. Işçileriň üýtgetmeleri nähili amala aşyrmalydygyna düşünmekleri möhümdir; önümçiligiň möçberini artdyrmagyň hatyrasyna önümiň hilini peseltmek bolmaz, şeýle bolanda ýolbaşçylardan alnan başky habarda göz öňünde tutulyşy ýaly, öndürijilik ýokarlanmaz-da, tersine, ol peseler.

2. Kodlaşdyrmak we kanaly saýlap almak. Ideýany geçirmezden ozal iberýän tarap ony belli simwollara – sözlere, intonasiýalara we hereket alamatlaryna (beden diline) öwürmelidir (kodlaşdyrmalydyr). Şunuň ýaly kodlaşdyrma ideýany habara öwürýär. Şeýle hem ol kodlaşdyrmak üçin peýdalanylan simwollaryň görnüşi bilen laýyk gelýän kanaly saýlap almalydyr.

Olaryň arasynda iň bellileri ***dil üstünden habar bermek, hat we kompýuterler, elektron poçta, wideo ýazgylar we wideo maslahatlar*** ýaly elektron serişdeler bolup durýar.

Eger kanal saýlanyp alnan simwollaryň fiziki görnüşine laýyk gelmeýän bolsa, onda habary bermek mümkin däldir. Mysal üçin, bir wagtyň özünde ähli işgärler bilen gürrüň edip bolmaýar. Şeýle ýagdaýda gulluk ýazgysyny iberip, soňra bolsa ýygnak geçirip bolar.

Eger kanal birinji tapgyrda işlenip taýýarlanan ideýa doly laýyk gelmeýän bolsa, onda kommunikasiýanyň netijeliligi peseler. Mysal üçin, garamagyndaky işgärler bilen howpsuzlyk çäreleriniň düýpli bozulmagyna ýol bermeli däldigi barada gürrüň etmekçi bolan menejer, elbetde, şu hili gürrüňi bir käse çaýyň başynda geçirip biler ýa-da resmi däl ýazgyny iberip biler. Ýöne bu kanallar boýunça şu meseläniň näderejede düýplüdigini resmi duşuşyk ýa-da resmi ýazgy ýoly bilen geçirilendäki ýaly netijeli ýetirmek kyn bolar.

Habar ýetirmek serişdesini saýlap almak işi bir kanaly saýlap almak bilen çäklenmeli däldir. Köplenç halatda iki ýa-da ondan köp kommunikasiýa serişdelerini utgaşdyryp peýdalanmak gowy bolýar. Bu işi çylşyrymlaşdyrýar, sebäbi habary iberýän tarap bu serişdeleri peýdalanmagyň yzygiderliligini anyklamaly we olaryň arasynda näçe wagtyň bolmalydygyny kesgitlemeli bolar. Ýöne barlaglar dilden we ýazmaça kommunikasiýa serişdeleriniň bir wagtda peýdalanylmagynyň, düzgün bolşy ýaly, bu serişdeleriň diňe birini peýdalanylan halatyndaka garanyňda netijeli bolýandygyny görkezýär. Professor T.Mitçel bu barlagyň netijelerini seljermek bilen: – Düzgün bolşy ýaly, ýazmaça habar bermek bilen utgaşdyrylan dilden berilýän habaryň aglaba ýagdaýda kommunikasiýanyň netijeliligini ýokarlandyrýandygy bu işiň umumy netijesi bolup durýar – diýip belleýär. Iki kanaly peýdalanmak bilen has çylşyrymly çemeleşmeleri tapyp bolar we şunda ýagdaýy ýazmaça bellige alyp bolar. Ýöne bu islendik kommunikasiýa işiniň ýazmaça elementiniň bolmalydygyny aňlatmaýar, bu ýagdaý gurama-da dolandyryp bolmaýan kagyz akymyna getirýär.

Eger ony (habary hat üsti bilen bermek) ýa-da taýýar önümiň gaplanyşyny göz öňüne getirseň, onda ikinji tapgyr dessine düşnükli bolar. Köp ýagdaýlarda iň gowy harytlar sarp ediji üçin düşnükli we özüne çekiji bolan usul boýunça gaplanylýan wagtyna çenli satylmaýar. Edil şonuň ýaly, gowy ideýalary bolan adamlar olary

simwollaryň kömegi bilen *gaplap* we alýan tarap üçin ähmiýetli we özüne çekiji kanallaryň üstünden berip bilmeýärler. Şeýle ýagdaýda iň gowy ideýa hem «tekjede baslygyp ýatyp biler».

3. Habary ýetirmek. Kommunikasiýa prosesiniň üçünji tapgyrda iberýän tarap habary (kodlaşdyrylan ideýany ýa-da birnäçe ideýalary) gowşurmak üçin kanaldan peýdalanýar. Gürrüň habary fiziki taýdan ýetirmek barada gidýär, köplenç halatda oňa adaty kommunikasiýa ýaly ýalňyş düşünýärler. Ýöne biziň görüp geçişimiz ýaly, habary ýetirmek beýleki adama habar ýetirmek üçin başga bir adamyň geçmeli bolýan möhüm tapgyrlarynyň diňe biri bolup durýar.

4. Kody açmak. Habary almak bilen alýan tarap onuň koduny açýar. *Kody açmak* – bu habar iberen tarapyň simwollaryny alýan tarapyň pikirine geçirmek işidir. Eger habar iberýän tarapyň saýlap alan simwollarynyň alýan tarap üçin hem şol bir manysy bar bolsa, ol iberýän tarapyň ideýany emele getirmek bilen nämäni göz öňünde tutandygyna düşüner. Eger ideýa jogap bermek talap edilmeýän bolsa, onda kommunikasiýa işini şunuň bilen tamamlandy hasap edip bolar.

Ýöne birnäçe sebäplere görä alýan tarap habara iberýän tarapyň göz öňünde tutan manysyndan başga many berip biler. Eger alýan tarap ideýa özüniň dogry düşünendigini iberýän tarapyň ondan garaşýan hakyky hereketleri bilen tassyklan mahalynda menejmentde kommunikasiýa işini netijeli diýip hasap edip bolar.

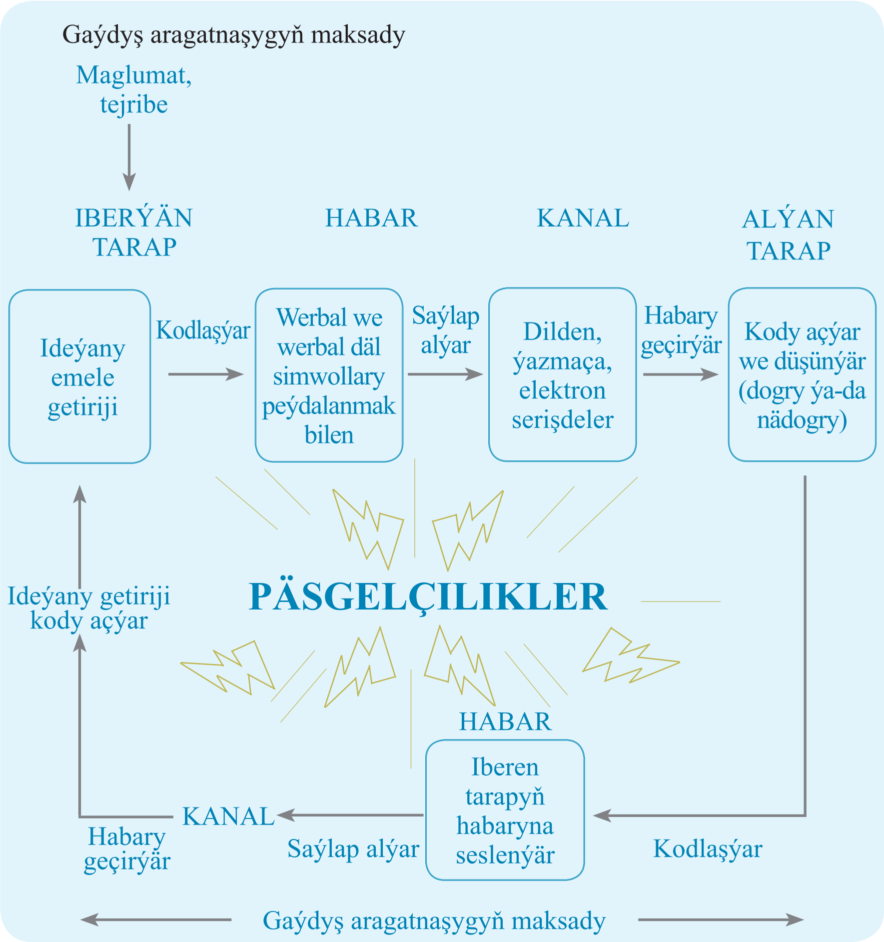
Netijeli kommunikasiýalaryň ýolundaky dürli päsgelçilikler barada gürrüň etmezden ozal *iki möhüm konsepsiýa – gaýdyş aragatnaşyga we päsgelçiliklere* düşünmek zerurdyr.

Gaýdyş aragatnaşygy. Gaýdyş aragatnaşygy üpjün etmek bilen iberýän we alýan taraplar kommunikatiw orunlaryny çalyşýarlar *(20--nji surata seret)*. Alýan tarap iberýän tarapa öwrülýär - ol kommunikasiýa işiniň ähli tapgyrlarynyň üstünden geçýär we özüniň jogabyny şu ýagdaýda alýan tarap bolup durýan iberýän tarapa ýetirýär.

Gaýdyş aragatnaşygy – *bu eşidilen, okalan ýa-da görlen zada ilkibaşky seslenmedir; maglumat (dil üstünden ýa-da dil üsti däl görnüşde) habara nähili düşünilendigini, alýan tarapyň oňa ynanandygyny, ony öwrenendigini we onuň bilen ylalaşýandygyny görkezmek bilen, yzyna, ony iberen tarapa gönükdirilýär.*

Yzyna iberijä ugradylýan maglumatda kabul edijiniň ynamy, boýun bolmaklygy hem-de düşünmekligi tassyklanýar.

Netijeli kommunikasiýa ikitaraplaýyn bolmalydyr: gaýdyş aragatnaşygy habaryň nähili kabul edilendigini we oňa nähili düşünilendigini kesgitlemek üçin zerurdyr... Menejer özüniň aýdan ýa-da ýazan zatlarynyň ählisini özüniň isleýşi ýaly takyk düşünilendigine bil baglap bilmez. Eger menejer şunuň ýaly ýalňyş çaklama esaslanýan bolsa, onda ol özüni hakykatdan üzňeleşdirýär. Maglumaty alýan tarap bilen gaýdyş aragatnaşygy ýola goýman, ol özüniň dolandyryş işiniň netijeliligini örän çäklendirýär.



20-nji surat. ***Kommunikasiýa prosesiniň çylşyrymly modeli***

Gaýdyş aragatnaşygy köp babatda dolandyryş kommunikasiýalarynyň netijeliligini ýokarlandyrmaga ýardam edýär. Olaryň barşynda iki taraplaýyn (ýagny gaýdyş aragatnaşygy içine alýan kommunikasiýalar) birtaraplaýyn (gaýdyş aragatnaşyksyz) kommunikasiýalar bilen deňeşdirilen birnäçe barlaglar kommunikasiýalaryň birinjisiniň haýal bolup geçýändigine garamazdan, olaryň düşünişmezlige getirýän halatlarynyň seýrek bolýandygyny, has takykdygyny we habarlaryň dogry teswirlenendigine ynamyň ýokary bolmagyna alyp barýandygyny görkezdi.

Päsgelçilikler. Gaýdyş aragatnaşyk kommunikasiýalaryň netijeliligini mese-mälim ýokarlandyrýar, sebäbi taraplaryň ikisine hem päsgelçilikleri ýeňip geçmäge mümkinçilik berýär. Kommunikasiýalar nazaryýetiniň dilinde manyny ýoýýan ähli ýagdaýlar *päsgelçilik* diýlip atlandyrylýar. Dil (werbal ýa-da werbal däl), kodlaşdyrylýan we kodunyň açylýan wagtynda habaryň manysy üýtgedilip kabul edilmegindäki tapawutlar, menejerleriň we tabynlykdaky işgärleriň statusyndaky tapawutlar päsgelçilikleriň çeşmeleri bolup biler.

Bellibir päsgelçilikler hemişe bolýar we manynyň haýsydyr birhili ýoýulmagy kommunikasiýanyň her bir tapgyrynda bolup geçýär. Adatça bize päsgelçilikleri ýeňip geçmek we habary ibermek başardýar. Ýöne päsgelçilikler örän güýçli bolsa, onda bu ýagdaý gürrüňsiz, manynyň düýpgöter üýtgemegine getirýär we maglumatlary alyşmak işine doly derejede ýol bermän biler. Menejmentiň nukdaýnazaryndan bu ýagdaý şu kommunikasiýalara bagly maksatlara ýetmek ähtimallygynyň derejesiniň peselmegine getirýär. 20-nji suratda kommunikasiýa prosesi gaýdyş aragatnaşygy we päsgelçilikleri öz içine alýan ulgam hökmünde aýdyň görkezilýär.

Ýazmaça maglumatlaryň netijeli alşylmagynyň gurama üçin uly ähmiýeti bar. Bu ýagdaý kompýuteriň kommunikasiýa serişdesi hökmünde peýdalanylmagyna hem degişlidir. Menejerler öz wagtlarynyň 50-90%-ini dilden kommunikasiýalar üçin sarp edýärler, şonuň üçin hem biz esasy ünsi göni şahsyýetara kommunikasiýalara bermegi makul bildik.

Biziň netijeli ***şahsyýetara kommunikasiýalaryň ýolundaky päsgelçilikler*** baradaky gürrüňimiz şu pursatlara esaslanýar:

1) kabul etmek;

2) semantika (many);

3) werbal däl kommunikasiýalar;

4) netijesi pes bolan gaýdyş aragatnaşygy;

5) netijesiz diňleme.

1. Kabul etme bilen şertlendirilen päsgelçilikler. Adamlar öz töwereginde hakykatda bolup geçýän zada däl-de, ony özleriniň nähili kabul edýändigine bolan garaýyşlary bilen beýan edýärler. Olaryň kabul edişine täsir edýän faktorlary seljermek we olary kommunikasiýalaryň barşynda göz öňünde tutmak bilen, siz baglanyşykly we netijeli kommunikasiýalara päsgel berýän köp päsgelçilikleri ýeňip geçersiňiz.

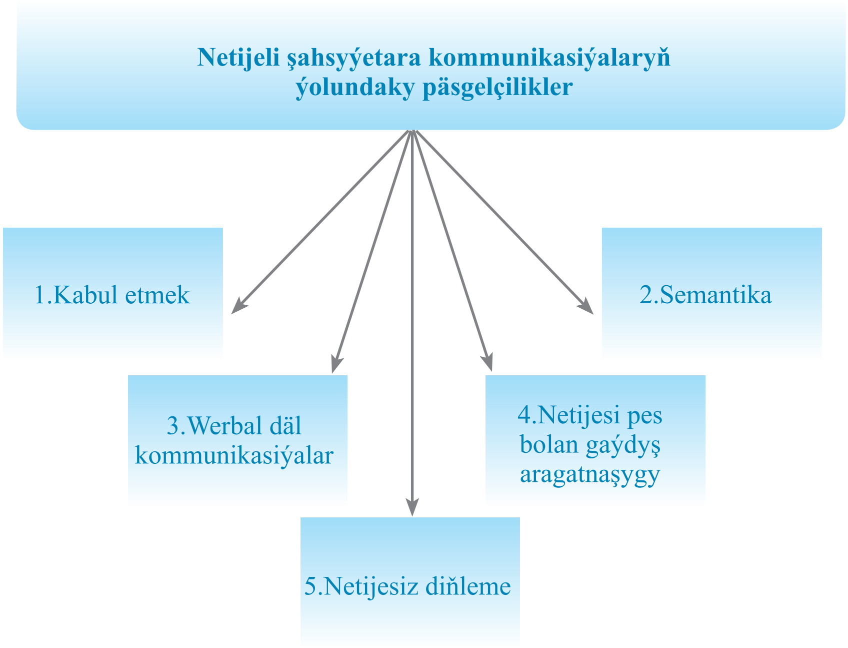
Şunuň ýaly päsgelçilikleriň biri iberýän tarap bilen alýan tarapyň işiniň arasyndaky düşünişmezlik sebäpli ýüze çykýar. Adamlar öz iş tejribesine görä, şol bir maglumaty dürli hili teswirläp bilýärler. Mysal üçin, bölek-satuw söwdasynda menejerler we söwda işgärleri söwda meýdançalaryny harytdan boşatmak meselesine, düzgün bolşy ýaly, dürlüçe garaýarlar. Önümçilik guramasynda marketing boýunça hünärmenler ýokary derejede standartlaşdyrmagyň netijesinde önümçiligiň çykdajylaryny azaltmaga garanyňda harytlaryň görnüşlerini giňeltmegiň hasabyna ýerlemegi işjeňleşdirmegi möhüm hasap edýärler şol bir wagtda önümçilik işgärleriniň muňa çapraz gelýän garaýşy bolup biler.

Iş ugry bilen şertlendirilen tapawutlar, köplenç halatda, adamlaryň maglumatlary öz bähbitlerini, isleglerini, emosional ýagdaýyny we gurşawyň şertlerini nazara almak bilen, kabul etmeklerine getirýär. Adamyň şunuň ýaly häsiýetleri kommunikasiýalar üçin örän möhümdir. Ol köp ýagdaýlarda adamlaryň özleriniň fiziki taýdan alan habarlarynyň diňe bir bölegini kabul edýändiklerini aňladýar. Guramaçylykly kommunikasiýa meseleleri köp babatda adamlaryň özleriniň alýan maglumatlaryny dürli hili teswirleýändikleri bilen şert-

lendirilendir, şonuň netijesinde iberýän tarapyň kodlaşdyrylan ideýalary alýan tarapyndan ýoýulýar we oňa doly düşünilmeýär.

Biziň tejribämize ýa-da ozaldan ornaşan düşünjelere çapraz gelýän maglumatlar, köplenç halatda, doly bölünip aýrylýar ýa-da bar bolan bilimleri hasaba almak bilen ýoýulýar. Bu ugurdan geçirilen barlaglar adamlaryň guramanyň meselelerine özleriniň anyk iş çygyrlarynda emele gelen binýatlyk garaýyşlary nazara almak bilen kabul etmek meýlini tassyklady.

Kommunikasiýa prosesinde kabul etmek meseleleriniň ýene bir sebäbi gatnaşyklar (ýörelgeler) bilen şertlendirilen päsgelçilikleriň bardygyndan ybaratdyr. Eger bizde haýsydyr bir işgärler, bölümler bilen özara hereket etmegiň ýaramaz tejribesi bar bolsa, onda bu ýagdaýyň biziň olar bilen geljekki kommunikasiýalarymyzyň netijeliligine täsirini ýetirip biler.



21-nji surat. ***Netijeli şahsyýetara kommunikasiýalaryň ýolundaky päsgelçilikler***

Töweregindäkiler bilen oňyn ýagdaýy emele getirmeýän menejer geljekki kommunikasiýalaryň akymyny çäklendirýär, şol se-

bäpli wagtyň geçmegi bilen onuň bölüminde ynamsyzlyk, antagonizm we özüňi goramak ýagdaýy emele geler. Barlaglar oňyn ýagdaýda bu akymyň artýandygyny we guramada adamlaryň alyşýan maglumatlarynda takyklygynyň ýokarlanýandygyny görkezdi. Eger menejer öz garamagyndaky işgärler bilen açyk we ak ýürekden gatnaşyk saklaýan bolsa, işgärler hem edil şonuň ýaly hereket edýärler. Kommunikasiýa işine gatnaşýanlaryň biri ýa-da ikisi özüni näderejede açyk we ak ýürekli alyp barýan bolsa, olarda şol derejede kanagatlanma duýgusy dörär.

2. Semantika (many) päsgelçilikleri. Ozal aýdyp geçişimiz ýaly, kommunikasiýalaryň maksady habarlara düşünilmegini gazanmakdan ybarat bolup durýar. Beýleki adamlar bilen gepleşenimizde biz maglumatlary alyşmak we simwollary, ýagny sözleri, el hereketlerini we intonasiýalary peýdalanmak ýoly bilen, oňa düşünilmegini gazanmak isleýäris. Kommunikasiýanyň barşynda biz simwollary – werbal we werbal däl simwollary alyşýarys. Bu ýerde biz werbal simwollary, ýagny sözleri peýdalanmak bilen bagly bolan meseleler barada durup geçeris.

Semantika – *bu sözleri peýdalanmagyň usullaryny we sözler arkaly berilýän manyny öwrenýän ylymdyr.*

Sözleriň (simwollaryň) dürli adamlar üçin dürli manysynyň bolup biljekdigi sebäpli, iberýän tarapyň habar beresi gelýän zadynyň alýan tarapyndan hemişe bolmalysy ýaly teswirlenip we düşünilip bilmezligi mümkindir.

Semantiki üýtgemeler (wariasiýalar), köplenç, düşünişmezlige getirýär, sebäbi köp ýagdaýlarda iberýän tarapdan simwola nähili many berlendigine düşünmek kyn bolýar. Mysal üçin, garamagyndaky işgäre onuň hasabatynyň «laýykdygyny» habar berýän menejer hasabatyň doludygyny we bellenen maksadyna ýetendigini göz öňünde tutup biler, ýöne işgäriň bu söze hasabat orta derejede we ony gutarnykly işlemek gerek diýen manyda düşünmegi hem mümkindir.

Simwollaryň başlangyç bellibir manysy bolmaýar. Olaryň manysyna adam öz tejribesinden ugur alyp düşünýär we ol kontekstde, ýagny simwolyň peýdalanylan ýagdaýyna baglylykda üýtgäp durýar.

Semantika meseleleriniň adamlaryň simwollar toparlaryna many beriş usullary sebäpli ýüze çykýan halatlary hem seýrek bolmaýar.

Mysal üçin, siz garamagyňyzdaky işgäre «Siz bu işi özüňiz üçin amatly ýagdaý dörän wagtynda edersiňiz» diýmek bilen siz nämäni göz öňünde tutduňyz – tabşyrygy mümkin boldugyça çalt ýerine ýetirmegimi ýa-da onuň wagty bolanda ýerine ýetirmegi?

Eger siz garamagyňyzdaky işgäre «Eger kynçylykly mesele ýüze çyksa, hökman maňa ýüz tutuň» diýseňiz, onda ol siziň «kynçylykly mesele» diýmek bilen nämäni göz öňünde tutandygyňyza düşünermikä? Şu mysalda mesele tabynlykdaky işgäriň özümde kynçylygyň bardygyny boýun almagym maňa gowulyk getirmez diýen duýgusynyň ýüze çykyp biljekdigi bilen çylşyrymlaşýar. Netijede siziň bu maglumaty ir almagyň näderejede möhümdigi baradaky ideýany işgäriň dykgatyna birnäçe gezek ýetirjek bolmagyňyza garamazdan, onuň ýüze çykan mesele barada size habar bermezligi mümkindir. Barlaglar işgärler bilen dürli derejäniň menejerleriniň *maddy höweslendirme, kadalar, hyzmatdaşlyk* we *býujet* diýen ýaly sözlere düýbünden dürli many berýändiklerini görkezdi.

Görşümiz ýaly, guramada adamlar bilen netijeli gatnaşyk etmek üçin olaryň peýdalanýan sözleriniň hakyky manysyna düşünmek we özüňiziň sözlere nähili many berýändigiňize olaryň düşünmegini gazanmak zerurdyr. Bu barada F.Lýuis şeýle ýazýar:

– Gynansagam, menejer kabul edilen maglumata (görkezijilere, buýruklara, görkezmelere we ş.m.) işgäriň düşünmegi üçin bu sözleri başlygyň nähili maksat bilen peýdalanýandygyny bilmelidigini ýatdan çykarýar. Diňe şeýle ýagdaýda ol iberýän tarapyň sözlerini öz berýän manysynda däl-de, iberýäniň beren manysynda teswirläp biler. Mesele telekeçilik guramasynyň her birinde, hatda onuň bölüminde öz žargonlarynyň (diňe bellibir toparyň düşünýän sözleriniň) bardygy bilen çylşyrymlaşýar. Şeýle-de bolsa gurama öz bölümleriniň biri-birine düşünmegini gazanmalydyr.

Many päsgelçilikleri, köplenç halatda, köpmilletli gurşawda işleýän kompaniýalar üçin kynçylyk döredýän meselä öwrülýär. Mysal üçin, *General Motors* kompaniýasy Chevi Nova modelini bazara çykarmak bilen, ýerlemek meselesinde garaşylýan derejä barybir çykyp bilmedi. Onuň sebäbini öwrenmek bilen firma «Nova» sözüniň ispan dilinde «ýöremeýär» (no va) diýmegi aňladýandygyny anyklapdyr.

Siziň bilşiňiz ýaly, medeni tapawutlar bilen şertlendirilen many päsgelçilikleri işewür gepleşikleriň geçirilýän wagtynda hem düýpli meselä öwrülip biler.

3. Werbal däl päsgelçilikler. Habar bermek üçin niýetlenen ideýalary kodlaşdyrmak üçin biz öňi bilen, werbal simwollary (sözleri) peýdalanýan hem bolsak, habarlar werbal däl simwollar bilen berilýär.

Werbal kommunikasiýalara sözlerden başga islendik simwollar degişlidir. Köplenç halatda werbal däl päsgelçilik bermek werbal päsgelçilik bilen bermek bir wagtda amala aşyrylýar we sözleriň manysyny güýçlendirip ýa-da üýtgedip biler. *Garaýyş arkaly* gatnaşyk, ýylgyryş ýa-da gaşyň çytylyp durmagy, ýüzüň dartgynly bolmagy – bularyň ählisi werbal däl kommunikasiýanyň mysallarydyr. Olary barmak bilen görkezmek, agzyňy eliň bilen tutmak, eliňi degirmek ýaly el hereketleri hem degişlidir.

Alymlar adamda maglumata gyzyklanma dörän mahalynda onuň göreçleriniň giňelýändigini anykladylar.

Werbal däl kommunikasiýalaryň ýene bir görnüşi biziň sözleri nähili aýdýandygymyz (biziň äheňimiz, sesiň modulýasiýasy, sözleýşiň akgynlylygy we ş.m.) bolup durýar. Mälim bolşy ýaly, bularyň ählisi aýdylan sözüň manysyny düýpli üýtgedip biler. «Ideýa barmy?» diýen sorag kagyzda (ýazgy görnüşinde) öz pikiriňi aýtmak teklibinden başga zat däldir. Ýöne mese-mälim gaharly äheňde aýdylan ýagdaýynda bu soraga söhbetdeş tarapyndan düýbünden başgaça, ýagny «Eger siz öz bähbidiňize düşünýän bolsaňyz, meniň ideýalaryma ters gelýän ideýalary teklip etmäň» diýen görnüşde düşünilip bilner.

Barlaglar dil üsti kommunikasiýalaryň agramly böleginiň dil hereketleriniň we intonasiýanyň üstünden kabul edilýändigini görkezdi. Özüniň Non – Verbal Communikation («Werbal däl kommunikasiýalar») atly kitabynda A.Mehrabian **adamlaryň berýän habarlarynyň**

- **55%-ni** *ýüzüň görnüşinden, daşky görnüşler we hereketler arkaly,*

- **38%-niň** *intonasiýanyň we ses modulýasiýasynyň üstünden* kabul edýärler diýip tassyklaýar.

Bu bolsa aýdylýan sözleriň paýyna manynyň bary-ýogy 7%-niň düşýändigini aňladýar.

Bu örän möhümdir, sebäbi köp ýagdaýlarda biziň nähili aýdýandygymyz nämä aýdýandygymyzdan möhüm bolup durýar. Mysal üçin, eger bir adam «Elbetde ... men bu tabşyrygy ýerine ýetirerin» diýýän bolsa, onda «elbetde» diýen sözden soň sözüniň arasyna az wagt dyngy bermegi onuň bu işi edesi gelmeýändigini, onuň bu iş üçin wagtynyň ýokdugyny, tabşyrygyň oňa ýaramaýandygyny ýa-da onuň bu işi nähili ýerine ýetirjekdigini bilmeýändigini görkezip biler.

Werbal simwollaryň kommunikasiýanyň barşynda päsgelçilik döredip biljekdigini görkezýän ýagdaýy beýan edeliň. Siz üstünde işleýän taslamaňyz barada maglumat almak üçin menejeriň iş otagyna girýärsiňiz. Siz otaga girdiňiz, ol bolsa üns bilen kagyzlary gözden geçirmegini dowam edýär. Soňra sagadyna seredip, biperwaý äheňde «Size bir zat gerekmidi?» diýip soraýar.

Onuň sözlerinden kömek etmek islegi görünýän ýaly, ýöne onuň bolşy we hereketleri siziň oňa işlemäge päsgel berendigiňizi açyk görkezýär. Şondan soň oňa sorag beresiň gelermi? Soňra ýene-de menejerden maglumat almak gerek bolanda sizde nähili pikir döräp biler? Iki ýagdaýda hem siziň duýgularyňyzyň oňyn bolmajakdygy görnüp dur. Indi bolsa siziň otaga giren wagtyňyzda menejeriň dessine kagyzlardan başyny galdyryp, ýylgyryp «Taslama nähili gidýär? Meniň kömegim gerekmi?» diýen ýagdaýyny göz öňüne getiriň.

Iş ýüzünde birinji ýagdaýda hem menejeriň öň işgärine kömek etmäge ikinji gezekdäki ýaly taýýar bolmagy mümkindir. Aýdylan sözler hem iş ýüzünde birmeňzeş sözler bolup durýar. Ýöne şu ýagdaýda, edil beýleki ýagdaýlarda bolşy ýaly, werbal däl simwollar werbal simwollardan güýçli täsir edýär. Şundan şeýle netije çykaryp bolar: özüňiziň peýdalanýan werbal däl simwollaryňyzyň söhbetdeşiňiziň dykgatyna ýetirmek isleýän ideýaňyza laýyk gelýändigine göz ýetiriň, tersine bolan halatynda bolsa olar alýan tarapyň habara ýalňyş düşünmegine getirip biljek derejede päsgelçilik döredip biler.

Semantiki päsgelçilikler bilen bagly ýagdaýdaky ýaly, werbal däl kommunikasiýalarda hem medeni äheňdäki tapawutlar, köplenç halatda, düýpli päsgelçilik bolup durýar. Mysal üçin, ýapon hyzmatdaşyňyzdan wizit kartyny alan wagtyňyzda ondaky maglumatlary dykgatly okap çykmak we okandygyňyzy oňa görkezmek gerek bolýar. Karty alan badyňyza jübüňize salmak bilen siz oňa ony ähmiýetli adam hasap etmeýändigiňizi görkezdigiňiz bolar. Ýene bir mysal: amerikanlar öz söhbetdeşiniň özüni asuda alyp barşyna düşünmeýärler, ýöne orslarda we nemeslerde ýygy-ýygydan ýylgyrmak kabul edilen däldir.

4. Netijesi pes bolan gaýdyş aragatnaşygy. Şahsyýetara kommunikasiýalar ýolunda ýene bir päsgelçilik gaýdyş aragatnaşygyň bolmazlygydyr. Gaýdyş aragatnaşyk örän möhümdir, sebäbi ol habaryňyza alýan tarapyndan siziň beren manyňyzda düşünilendigini ýa-da düşünilmändigini anyklamaga mümkinçilik berýär. Siziň görüp geçişiňiz ýaly, habara siziň isleýşiňiz ýaly düşünilip bilinmejekdiginiň köp sebäpleri bardyr.

5. Netijesiz diňlemek. Netijeli kommunikasiýalar adamyň habaryň iberilen mahalynda hem, ol kabul edilende-de birmeňzeş takyk hereket etmelidigini talap edýär. Munuň üçin diňlemäni başarmak gerekdir. Gynansagam, mümkin boldugyça peýdaly derejede diňlemegi başarýan adamlaryň sany örän az bolýar. Biziň bilim ulgamymyz okamak, ýazmak we hasaplamak endiklerine örän uly üns berýär, ýöne diňlemek endigini ösdürmäge üns bermeýär. Köp adamlar söhbetdeşiň sözüni bölmezlige dogry düşünmek diýip düşünýärler. Ýöne bu netijeli diňlemek işiniň diňe bir elementi bolup durýar. Geçirilen barlaglaryň birine laýyklykda, diňlemegiň barşynda menejerleriň netijeliligi ortaça 25%-e deňdir. Başga bir barlag netijeli diňlemegiň dolandyryjynyň möhüm häsiýeti bolup durýandygyny görkezdi. Müň sany menejerden geçirilen sorag-jogaplaryň barşynda iň köp berlen jogap «Başlygym maňa ýaraýar, sebäbi ol diňlemegi başarýar» ýa-da «Onuň bilen gepleşip bolýar» diýen jogaplar boldy.

Size tabşyryk, täze ileri tutulýan ugurlar, iş düzgün-tertibiniň üýtgemegi ýa-da bölümiň işiniň netijeliligini ýokarlandyrmak babatynda

täze ideýalar barada habar berilýän mahalynda anyk maglumaty bilmek örän möhümdir. Ýöne diňe bir maglumatlara dykgatly gulak asmak däl-de, eýsem emosiýalara hem üns bermek gerekdir.

Mysal üçin, siziň iş otagyňyza ýüze çykan meseläni ara alyp maslahatlaşmak isleýän işgär gelipdir diýeliň, ol anyk maglumatlardan başga-da, gürrüňiň barşynda size gaharyny getiren ýa-da özüni begendiren zat barada hem habar berýär. Adamyň duýgularyny dil hereketleri we intonasiýa görkezýär. Diňe anyk maglumatlarda ünsüni jemleýän menejer söhbetdeşine özüni alada goýýan zatlar barada gürrüň bermäge mümkinçilik döretmeýär. Eger siz adamyň tolgunýandygyny ýa-da gaharlanýandygyny görýän bolsaňyz, onda siz, mysal üçin, «Siziň bir aladaňyza bar. Ony çözmäge meniň kömegim degermi?» diýip sorap bilersiňiz. Maglumatlary bilmek we duýgulara düşünmek üçin habary doly diňlemek gerek. Bu size ýagdaýa gowy düşünmäge we söhbetdeşiňize onuň aýdýan zatlaryna hormat bilen garaýandygyňyzy görkezmäge mümkinçilik berer.

Gatnaşyk etmek medeniýetini kämilleşdirmek. Netijeli diňlemek endiklerini özleşdirmekden başga-da, şahsyýetara kommunikasiýalaryň netijeliligini ýokarlandyrmaga mümkinçilik berýän ýene birnäçe usullar bardyr.

Ideýany habar bermezden ozal ony takyk emele getirmeli. Bu siziň beýleki adamlaryň dykgatyna ýetirmek isleýän meseleleriňiziň ýa-da ideýalaryňyzyň üstünde ulgamlaýyn oýlanmagyň we olary düýpli seljermegiň gerekdigini aňladýar. Her gezek gönüden-göni başlygyňyz, garamagyňyzdaky işgärler ýa-da kärdeşiňiz bilen gürleşen mahalyňyzda beriljek habaryň esasy temasyny takyk kesgitlemek gerek. Şeýle temalar örän köpdür; 5-nji tablisada olaryň käbiri sanalyp geçilýär.

Semantika meseleleriniň ýüze çykmagynyň mümkindigini hemişe ýatda saklaň.

Iki manyly sözlerden we sözlemlerden gaça durmaga çalşyň. «Hasabaty özüňize amatly bolan wagtynda getiriň» diýmegiň ýerine «Maňa penşenbe güni irden hasabaty almak möhümdir. Şol wagt meniň oňa seretmäge wagtym bolar we siziň bolsa, zerur bolan ýag-

daýynda, anna güni geçirilmegi bellenen maslahata çenli ony gutarnykly işlemäge wagtyňyz bolar» diýeniň gowudyr.

5-nji tablisa

Beriljek habarlaryň temalarynyň mysallary

1. Garamagyňyzdaky işgärlere geljekde olaryň iş tabşyryklarynyň üýtgemeginiň düýp manysyny düşündirmek. 2. Başlykdan tabşyrygy düşündirýän maglumatlary bolan habary almak. 3. Özüňiziň gabat gelen kynçylykly meseläňiz barada başlyga habar bermek. 4. Garamagyňyzdaky işgärler bilen öndürijiligiň pes bolmagynyň sebäplerini ara alyp maslahatlaşmak. 5. Garamagyňyzdaky işgärleriň bitiren işlerini ykrar etmek. 6. Işgärlere olaryň ol barada oýlanmaklaryny haýyş edýän ideýaňyzy habar bermek. 7. Işgärleriň öz ideýalaryňyza garaýyşlaryny anyklamak. 8. Öz bölümiňizde bolup geçmegi mümkin bolan üýtgetmeler barada beýleki bölümiň menejerine habar bermek we bu ýagdaýyň onuň bölümine ýetirjek täsiri barada pikirini anyklamak. 9. Täze ileri tutulýan ugurlar we maksatlar barada garamagyňyzdaky işgärlere habar bermek. 10. Dowam edýän hepdäniň ileri tutulýan wezipeleri barada kätibe habar bermek.

Öz hereketleriňize we äheňiňize üns beriň! Biri-birine gapma-garşy signallardan gaça durmak bilen, ýüz keşbiňize, hereketleriňize, bolşuňyza we intonasiýaňyza esewan boluň. Söhbetdeşiňiziň sizi görşi we eşidişi ýaly, özüňiz daşyňyzdan seretmäge we diňlemäge çalşyň. Biri-birine gapma-garşy gelmeýän, ugurdaş duýduryşlary bermek bilen siz öz ideýalaryňyza gowy düşünmegi gazanarsyňyz.

Söhbetdeşiňiz bilen açyk boluň we oňa duýgudaşlyk bildiriň. *Duýgudaş bolmak* – bu özüňi beýleki adamyň ýerinde goýmagy başarmakdyr. Özüňize «Meniň gürrüňdeş bolmaly adamym nähili adamka? Onuň islegleri we bähbitleri nämeden ybarat? Şu gün onuň keý-

pi nähilikä?» diýen soraglary beriň. Habarlar alşylýan mahalynda adamlara işjeň duýgudaşlyk etmek bilen, biz alýan tarapyň «ýagdaýyna laýyk gelmäge» çalyşýarys we habarlary kodlaşdyrmagyň we bermegiň usulyny anyk adama we ýagdaýa uýgunlaşdyrjak bolýarys. Bularyň ählisi siziň habaryňyz koddan açylanda oňa ýalňyş düşünilmeginiň ähtimallygyny peseltmäge ukyplydyr.

6-njy goşundy

Diňlemekligiň netijeliligini ýokarlandyrmak boýunça berilýän maslahatlar

1. *Gürleşmäňizi bes ediň.* Siz hemişe gürläp dursaňyz, onda diňläp bilmersiňiz?
2. *Söhbetdeşiňize özüni arkaýyn duýmaga kömek ediň.* Gürläp duran adama özüni erkin duýar ýaly ýagdaý dörediň.
3. *Söhbetdeşiňize ony diňlemäne taýýardygyňyzy görkeziň.* Söhbetdeşlige gyzyklanýan ýaly görnüşe giriň. Diňleýän wagtyňyzda hatlary seljermäň. Garşylyk görkezmän, gaýtam düşünjek boluň.
4. *Siziň ünsüňizi böljek ähli zatlardan saklanyň.* Ýagny ýazmakdan, stoly eliňiz bilen tyrkyldatmakdan, kagyzlary düzedişdirmekden.
5. *Söhbetdeşiň aladasyna duýgudaşlyk bildiriň.* Özüňizi onuň ýerine goýup görüň.
6. *Sabyrly boluň.* Gürrüňdeşlige ýeterlikli wagt beriň. Gürrüňdeşiň sözüni bölme.
7. *Gaharyňyzy saklamaga çalşyň.* Gaharly adam, köplenç, sözüň manysyna ters düşünýär.
8. *Jedelleşmekden we tankyt etmekden gaça duruň.* Bu söhbetdeşiňi goranyjylyk ýagdaýa geçirmez ýaly ýa-da gaty görüp, dymmaz ýaly. Siz hatda jedelde ýeňenem bolsaňyz, ahyrky netijede utuldygyňyzdyr.
9. *Sorag beriň.* Bu siziň ony ünsli diňleýändigiňize hem-de gürrüňdeşligi dowam etdirmäge höweslendirer.
10. *Gürlemäňizi bes ediň.* Bu birinji we iň soňky maslahat bolup, galanlaryň hemmesi oňa baglydyr. Siz gürlemäňizi dowam eden ýagdaýyňyzda netijeli diňläp bilmersiňiz. Diňlemäni başarmaýan adamlaryň delillendirilen çözgütleri kabul etmek üçin maglumatlary ýeterlikli däldir.

Gürrüňdeşligiň barşynda duýgudaşlyk etmek siziň özüňizi açyk alyp barýandygyňyzy hem aňladýar. Oýlanylmadyk garaýyşlardan, baha bermelerden we stereotiplerden gaça durmaga çalşyň. Ýagdaýy we meseläni beýleki adamyň nukdaýnazaryndan görmäge, duýmaga we düşünmäge çalşyň.

Bu söhbetdeşiňiziň aýdýan ähli zatlary bilen siziň ylalaşmalydygyňyzy aňlatmaýar; bu siziň oňa düşünmäge çalyşmalydygyňyzy aňladýar.

Gaýdyş aragatnaşygy ýola goýuň. Gaýdyş aragatnaşygy dürli usullar bilen ýola goýulýar. ***Birinji usul*** sorag bermekden ybaratdyr. Mysal üçin, işgär bilen iş düzgüniniň üýtgeýşini ara alyp maslahatlaşýan wagtyňyzda «Diýmek, siziň pikiriňizçe, bize nämeden başlamak gowy bolar?» diýen soragy berip bolar. Soragy parahat äheňde bermeli, garşydaşyň aýdýan zatlaryny dykgat bilen diňlemeli we onuň beren jogabyny öz aýdan zadyňyz bilen deňeşdirip görmeli. Eger wajyp habar gabat gelse, ony ýazyp almak ýerlikli bolar. Islendik ýagdaýda hem garamagyňyzdaky işgäre soňundan gürrüňiň esasy bölümlerini beýan etmek bilen gulluk ýazgysyny ibermek dogry bolar.

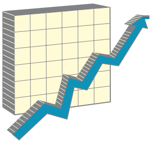
Ýene bir çemeleşme – söhbetdeşiňizden eşiden zatlaryny gaýtalamagy haýyş etmekdir. Mysal üçin, «Bagyşlaň, seniň hiç zady ýatdan çykarmandygyňa ynamym bolar ýaly, şu taslamada nämäni iň möhüm zat hasap edýändigiňizi aýdyp beriň» diýip ýüzlenip bolar.

Gaýdyş aragatnaşygy ýola goýmagyň *ikinji usuly* – söhbetdeşiň size düşünmeýändigini görkezýän el hereketleri we äheňi bolup durýar. Mysal üçin, siz işgäre täze tabşyrygy düşündirýän wagtyňyzda onuň ýüzünde dartgynlylyk görýärsiňiz. Söhbetdeşiň biraz gaharynyň gelendigini ýa-da onuň siziň gözüňize seredesiniň gelmeýändigini görýän bolmagyňyz mümkin. Bu duýduryşlar size söhbetdeşiň tabşyryga doly düşünmändigini habar berer. Bularyň ählisi söhbetdeşiň bolup bileýjäk nägileligine ýa-da aýdylanlara düşünmändigine şaýatlyk edýän gaýdyş aragatnaşygyň duýduryşlarydyr. Olar gözüňize ilen wagtynda birinji usuldan peýdalanyp, ýagny ýokarda beýan edilişi ýaly, sorag berip bilersiňiz.

Gaýdyş aragatnaşygy ilkinji netijelere syn etmegiň netijesinde hem ýola goýup bolar. Bu size kommunikasiýanyň barşynda işgärleriň dykgatyna ýetirmek islän tabşyrygyňyzyň nähili ýerine ýetirilýändigine baha bermäge mümkinçilik berer. Gaýdyş aragatnaşygy ýola goýmagyň iň *soňky usuly* garamagyňyzdaky işgärler bilen açyk gapylar gününi geçirmek bolup durýar. Adamlar siziň olar bilen islendik meseläni ara alyp maslahatlaşmaga taýýardygyňyzy bilmelidirler. Eger siz özüňize ýüz tutan işgäre işim köp diýip jogap berseňiz, adamlar siziň iş usulyňyzyň nähilidigine örän tiz düşünerler. Ýöne, elbetde, hemişe işiniň arasynyň bölünip durulmagyny hiç kim islemeýär, şonuň üçin hem işgärler bilen gürleşmek üçin günüň dowamynda bellibir wagtyň bölünip berilmegi gowy bolar. Görşüňiz ýaly, bu maslahatlar kommunikasiýanyň barşynda aňrybaş dykgatlylygy we üns berilmegini talap edýär.

Soraglar we ýumuşlar

1. Guramaçylyk derejeleriniň arasynda maglumatlar nähili ýol bilen geçirilýär?
2. Aşak gaýdýan kommunikasiýalar bolup bilerlermi?
3. Menejerler bilen olaryň garamagyndaky işgärleriň arasyndaky kommunikasiýalaryň görnüşlerini sanap beriň.
4. Gaýdyş aragatnaşygy barada gürrüň beriň.
5. Semantikany aýdyp beriň.
6. Werbal kommunikasiýalara sözlerden başga ýene-de nämeler degişli?



III BAP

DOLANDYRYŞ WEZIPELERI

3.1. STRATEGIK MEÝILNAMALAŞDYRYŞ

Şu bapda strategik meýilnamalaşdyrma – guramanyň maksatlaryny we olara ýetmegiň usullaryny saýlap almak barada gürrüň ederis. Siz guramaçylykly meýilnamalaşdyrmagyň komponentleri, resmi meýilnamalaşdyrmagyň artykmaçlyklary we onuň tapgyrlary barada bilersiňiz. Strategik meýilnamalaşdyryş – ähli dolandyryş çözgütleri üçin esas bolup durýar. Guramaçylyk, motiwasiýa we gözegçilik wezipeleri strategik meýilnamalary işläp düzmäge gönükdirilendir.

Strategik meýilnamalaşdyryş, onuň wezipeleri we artykmaçlyklary. Hereketdäki strategik meýilnamalaşdyryş işi – bu ähli dolandyryş wezipeleriniň üstüni örtýän özboluşly saýawan bolup durýar. Eger gurama strategik meýilnamalaşdyrma bilen meşgullanmaýan bolsa, onda guramanyň özi hem-de onuň aýry-aýry agzalary özleriniň baş maksadyna barýan ýollarynda nädereje-de üstünlikli hereket edýändiklerine baha bermek mümkinçiliginden mahrum bolarlar. Bu iş esas goýujy gurluş bolup, guramanyň ähli agzalary ondan peýdalanýarlar.

Strategik meýilnamalaşdyrma – *dolandyryjynyň hereketleriniň we çözgütleriniň anyk strategiýalaryny işläp taýýarlamaga alyp barýan toplumydyr, bu strategiýalar guramanyň maksatlaryna ýetmekde oňa kömek etmäge niýetlenendir.*

P.Loranžyň sözlerine görä, strategik meýilnamalaşdyrma işi – bu dolandyryş çözgütlerini kabul etmegiň kömekçi guraly bolup, onuň

maksady guramada bolmalysy ýaly derejede täzeçilligi we üýtgetmeleri üpjün etmekden ybaratdyr.

Dolandyryş işiniň esasy görnüşleri:

- *serişdeleri paýlamak;*
- *daşky gurşawa uýgunlaşmak;*
- *içki sazlaşyk;*
- *strategik taýdan öňünden görmek.*

1. Serişdeleri paýlamak – bu çäkli guramaçylyk serişdelerini, ýagny pul serişdelerini, zehinli dolandyryjylary we tejribeli tehniki hünärmenleri bölüşdirmek işidir.

2. Daşky gurşawa uýgunlaşma – bu guramanyň daşky mümkinçiliklere we howplara uýgunlaşmagyny hem-de saýlanýan strategiýanyň daşky gurşawyň talaplaryna netijeli gabat gelmegini üpjün etmegi aňladýar.

Häzirki ýagdaýda uýgunlaşma işine bu sözüň giň manysynda düşünmek gerek. Bu düşünje kompaniýanyň gurşaw bilen özara gatnaşyklarynyň gowulanmagyna ýardam edýän ähli strategik hereketleri gurşap alýar. Kompaniýalar daşky gurşawyň amatly mümkinçiliklerine hem-de howplaryna uýgunlaşmalydyrlar, hereketleriň mümkin bolan ugurlaryny ýüze çykarmalydyrlar we netijeli uýgunlaşma strategiýasyny işläp düzmelidirler. Üstünlikli işleýän ähli kärhanalaryň strategik meýilnamalaşdyrylmagy netijeli ulgamlary işläp taýýarlamagy, hökümet we tutuş jemgyýet bilen özara hereket etmek ýoly bilen täze mümkinçilikleri döretmegi öz içine alýar.

Gurşawa üstünlikli uýgunlaşmagyň aýdyň mysaly *Coca-Cola* kompaniýasynyň alkogolsyz içgiler bazaryna çykmagy bolup durýar. Täze önümi hödürlemezden ozal kompaniýa daşky gurşawdaky howplary we amatly mümkinçilikleri öwrenmäge köp wagt sarp etdi. Öndürilen alkogolsyz RC 100 kolany birinji gezek *Roýal Crown* kärhanasy bazara çykardy. «Sagdyn» içgilere gyzyklanýan sarp edijileriň kabul edişi önümçilige güýçli itergi berdi. Şondan soň Pepsi kärhanasy özüniň Pepsi Free brendini hödürledi. *Coca-Cola* kompaniýasy bolsa biraz garaşyp, seresaplylyk bilen bäsleşik çärelerini

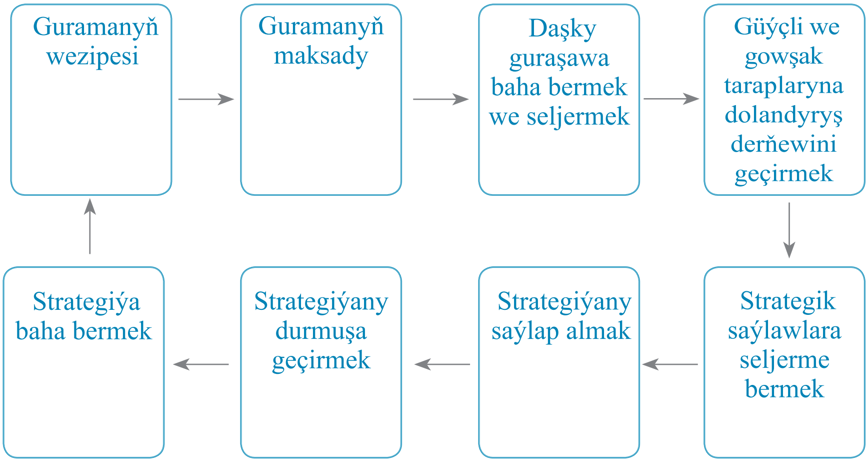
geçirdi we sarp ediş gurşawynyň üýtgändigine göz ýetirenden soň kofeinsiz önümleriň birnäçe görnüşini bazara çykardy.

3. Içki sazlaşyk – *kärhananyň içki amallarynyň netijeli goşulyşmagyny gazanmak maksady bilen, onuň güýçli we gowşak taraplaryny hasaba alyp, işiň strategik görnüşlerini utgaşdyrmakdan ybaratdyr.*

4. Strategik öňünden görmek – *bu menejerleriň düşünjeleriniň ösüşine esaslanýar.* Her gurama geçen strategik çözgütleriniň tejribesiniň esasynda geljegi çaklap biler.

Ýokary derejäniň ýolbaşçysynyň roly diňe strategik meýilnamalaşdyrma işiniň başyny başlamakdan ybarat bolman, eýsem ony durmuşa geçirmekden, birleşdirmekden we oňa baha bermekden ybaratdyr.

Bu işiň dürli elementlerini öwrenmäge girişmezden ozal onuň nusgasyny ara alyp maslahatlaşmak peýdaly bolar. Guramanyň depginli häsiýetiniň bardygy sebäpli, meýilnamalaşdyrmak işiniň anyk bir nusgasyny döretmek mümkin däldir, ýöne 22-nji suratda umumy, ýönekeýleşdirilen görnüşde has düýpli dolandyryş wezipeleri görkezilýär, şol wezipeleriň netijesinde meýilnamalar herekete gelýär.



22-nji surat. ***Strategik meýilnamalaşdyryş***

Strategiýanyň mazmuny. *Strategiýa sözi* grekleriň *strategos* sözünden gelip çykypdyr we «serkerdäniň sungaty» diýmegi aňladýar.

Bu sözüň harby işden gelip çykandygy geň zat däldir. Sebäbi Aleksandr Makedonskiý «serkerdelik sungaty» netijesinde dünýäniň köp ýerini basyp alypdyr.

- **Strategiýa** – *guramanyň wezipesiniň ýerine ýetirilmegini we onuň maksatlaryna ýetilmegini üpjün etmek üçin işlenip taýýarlanylýan, ähli zady öz içine alýan toplumlaýyn meýilnamadyr.*

Ýokary menejmentiň strategiýa babatynda birnäçe başlangyç talaplara düşünmegi we iň möhüm ýeri hem, olary kabul etmegi zerurdyr. Öňi bilen, strategiýa, esasan, ýokary ýolbaşçylar tarapyndan emele getirilýär we işlenip düzülýär, ýöne ony durmuşa geçirmek üçin dolandyryşyň ähli derejeleriniň gatnaşmagy talap edilýär. Täze modelleriň meşhurlygyny, marketing işiniň işjeňleşmegini we ahyrky netijede bu kompaniýanyň peýdalylygynyň ýokarlanmagyny strategiýanyň dogry emele getirilmeginiň hem-de onuň üstünlikli durmuşa geçirilmeginiň netijesi diýip hasap edip bolar.

Strategik meýilnamany aýratyn alnan şahsyýetiň däl-de, tutuş korporasiýanyň nukdaýnazaryndan işläp düzmek gerek. Hususy kompaniýalary esaslandyryjylar häzirlikçe bellibir derejede özleriniň şahsy strategiýalaryny guramaçylyk strategiýlary bilen utgaşdyryp bilerler, ýöne açyk görnüşli paýdarlar jemgyýetlerinde şunuň ýaly elpe-şelpelige ýol berilmeýär. Kompaniýanyň ýerine ýetiriji direktorynyň şahsy uçar, aýratyn jaý, bezemen edara jaýyny edinesi geler, ýöne bu, köplenç halatda, onuň guramasynyň bähbitlerine laýyk gelmez.

Strategik meýilnama ähli taraplaýyn barlaglara we hakyky maglumatlara esaslanmalydyr. Häzirki zamanyň telekeçilik gurşawynda netijeli bäsleşmek üçin kärhananyň öz pudagy, bazar, bäsleşik şertleri we ş.m. barada örän köp möçberdäki maglumatlary toplamak we seljermek bilen yzygiderli meşgullanmagy zerurdyr.

Strategik meýilnama kärhana özboluşly aýratynlyk berýär, bu bolsa oňa işgärleriň bellibir bölegini çekmäge we beýlekilerini çekmezlige mümkinçilik berýär. Bu meýilnama guramanyň garaýşy bolup durýar, ol hem işgärler üçin umumy gollanma bolup hyzmat edýär we kärhana öz önümlerini satmaga kömek edýär.

Strategik meýilnama uzak wagtyň dowamynda üýtgetmeleri talap etmez ýaly, ýöne şonuň bilen birlikde zerur bolan halatynda, düzediş girizip bolar ýaly, ýeterlik derejede çeýe görnüşde düzülmelidir. Umumy strategik meýilnama uzak döwrüň dowamynda kärhananyň işini ugrukdyrýan esas goýujy maksatnama hökmünde seredilmelidir, ýöne şunda işewürlik hem-de durmuş gurşawynda bäsleşik we ýygy-ýygydan bolýan üýtgemeler sebäpli, bu meýilnama yzygiderli düzediş girizmegiň gutulgysyz ýagdaýdygyna düşünmek gerek.

Meýilnamalaşdyrma we guramalaryň üstünlik gazanmagy. Käbir guramalar, edil adamlar ýaly, resmi taýdan meýilnamalaşdyrmazdan bellibir derejede üstünlik gazanmaga ukyplydyr. Munuň üstesine-de, strategik meýilnamalaşdyrma öz-özünden üstünligi kepillendirmeýär. Pes hilli benzin guýsaň, örän gowy konstruksiýasy bolan awtomobil hem ýöremez; gowy strategik meýilnamany işläp düzen gurama guramanyň wezipeleriniň pes netije bilen ýerine ýetirilýändigi, zähmete höweslendirmegiň we gözegçiligiň hiliniň pesdigi sebäpli, şowsuzlyga uçrap biler *(6-njy tablisa).* Şeýle-de bolsa, resmi taýdan meýilnamalaşdyrma gurama degerli peýda getirip biler.

6-njy tablisa

Kompaniýanyň üstünlik gazanmagyna strategiýanyň we hereketleriň täsiri

Hereketler	Takyk strategiýa	Takyk däl strategiýa
Netijeli	Takyk strategiýa we netijeli hereketler geçen döwürde üstünlik gazanmaga ýardam etdi we geljekde hem üstünligi üpjün eder.	Takyk däl strategiýa, ýöne netijeli hereketler geçen döwürde üstünlik gazanmagy üpjün etdi, ýöne geljekde üstünlik gazanyljakdygy şübheli bolup durýar.
Netijesiz	Takyk strategiýa, ýöne netijesiz hereketler geçen döwürde üstünlik peýdasyz bolanam bolsa (käwagt netije beren ýagdaýlarynyň hem barlygyna garamazdan), ol geljekde has güýçli bäsleşige gabat geler.	Takyk däl strategiýa we netijesiz hereketler geçen döwürde şowsuzlyga getirdi we geljekde hem netije şonuň ýaly bolar.

Üýtgemeleriň häzirki depginleriniň we bilimleriň ösüş derejesiniň örän ýokary bolmagy sebäpli, srtategik meýilnamalaşdyrma geljekki meseleleri we mümkinçilikleri resmi taýdan çaklamagyň ýeke--täk usuly bolup durýar. Bu ýokary menejmente guramanyň işini uzak möhlete meýilnamalaşdyrmaga mümkinçilik berýän usulydyr, şeýle hem çözgütleri kabul etmek üçin esasdyr. Diňe guramanyň nämäni gazanmak isleýändigi bilinýän mahalynda hereketleriň takyk meýilnamasyny düzüp bolar. Resmi taýdan meýilnamalaşdyrmak çözgütleri kabul etmek işinde töwekgelçiligi peseltmäge mümkinçilik berýär.

Meýilnamalaşdyrmagyň barşynda esaslandyrylan we ulgamlaşdyrylan çözgütleri işläp taýýarlamak bilen, menejer guramanyň mümkinçilikleri barada ýa-da daşky ýagdaýlar barada ýalňyş hem-de ygtybarsyz maglumatlar sebäpli, nädogry çözgütleriň kabul edilmek töwekgelçiligini peseldýär. Onuň barşynda guramanyň yglan edilen maksatlaryny amala aşyrmaga meýilnamalaşdyrma umumy guramaçylyk maksadynyň bütewüligini gazanmaga kömek edýär. Häzirki zaman senagatynyň ösüşinde strategik meýilnamalaşdyrma kadadan çykma däl-de, eýsem kada bolan ýagdaýdyr.

Köp sanly ylmy-barlaglar meýilnamalaşdyrmagyň peýdalydygyny tassyklaýar, olarda meýilnamalaşdyrmak bilen guramanyň üstünlik gazanmagynyň arasyndaky göni baglanyşygyň bardygy görkezilýär. Şunuň ýaly barlaglaryň biriniň barşynda 109 sany iri amerikan korporasiýalarynyň 217 wise-prezidenti tarapyndan doldurylan anketalara düýpli seljerme geçirilipdir. Şunda meýilnama düzýän ýolbaşçylaryň ýerlemegiň möçberine garanyňda göterim gatnaşygynda peýda we maýa goýumlaryň peýdalydygy ýaly möhüm görkezijiler boýunça has ýokary üstünlik gazanandyklary anyklanypdyr.

Derman, azyk, himiýa, polat guýýan, nebit we maşyn gurluşyk pudaklarynyň 36 sany kärhanasynyň görkezijileriniň esasynda has çylşyrymly barlaglar hem geçirilipdir. Beýleki faktorlaryň täsirini peseltmek üçin kärhanalar möçberi, pudaklar we beýleki görkezijiler boýunça jübüt-jübüt taraplara bölünipdir. Barlaglar başlanýan wagtyna çenli 18 sany jübüte bölünen kärhanalaryň hiç biri hem resmi taýdan meýilnamalaşdyrmagy geçirmändir. Soňra her jübütden bir kärhana bu iş bilen meşgullanyp başlapdyr. Obýektleriň işine 7 ýyllap gözegçilik

edilipdir. Maýa goýuma gönükdirilen maýadan alnan peýda, paýnamalardan alnan girdejileri we paýnamalary hasaplanyňda peýdanyň köpelişi ýaly, görkezijiler boýunça meýilnamalaşdyrmagy ulanan kärhanalaryň ählisiniň netijeleri meýilnama düzmeýän kärhanalaryň netijelerinden ýokary bolupdyr.

Strategik meýilnamalaşdyrmagyň artykmaçlyklaryny öwrenmek boýunça iň belli, uzak möhletli barlaglaryň biri hem PIMS (Profil Impact of Marketing Strategies – bazar strategiýalarynyň peýda edýän täsiri) maksatnamasy bolup durýar. Ol *General Electric* kompaniýasynyň esasynda başlandy, soňra harytlaryň bir ýarym müňden gowrak görnüşlerini çykarýan 200-den gowrak kärhanalary öz içine aldy. Netijede, guramalaryň peýdalylygyna täsir edýän 30-dan gowrak faktor ýüze çykaryldy. Bu maglumat strategiki meýilnamalaşdyrmagy ulanýan kärhanalar üçin bahasyna ýetip bolmajak maglumat boldy.

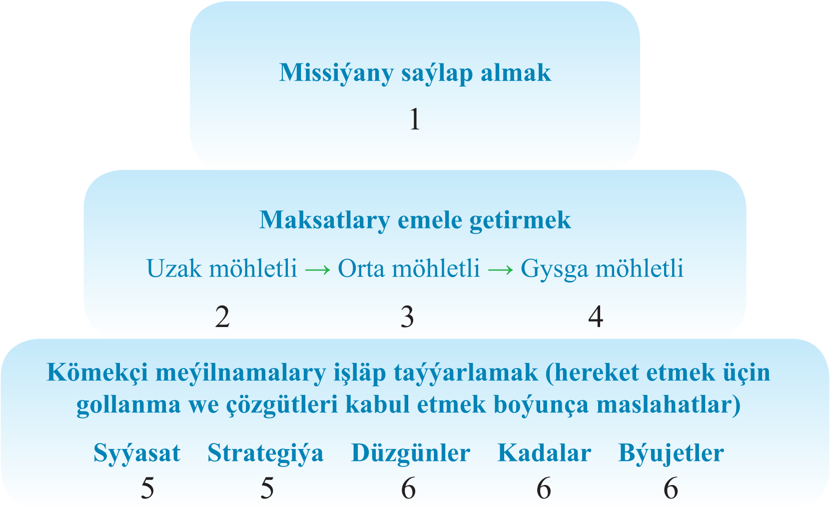
Srtategik meýilnamany düzmek – bu guramany geljek üçin taýýarlamak boýunça düşünjeli we ulgamlaýyn alnyp barylýan işdir *(22-nji surat).* Resmi taýdan meýilnamalaşdyrmak bilen, bellibir derejede, ähli menejerler meşgullanmalydyrlar, ýöne tutuş gurama üçin strategik meýilnamalary düzmek, birinji nobatda, ýokarky ýolbaşçy işgärleriň işi bolup durýar. Beýleki menejerler degişli maglumatlary bermek we gaýdyş aragatnaşygy üpjün etmek bilen, olara kömek edýärler.

Iri guramalarda çylşyrymly resmi strategik meýilnamalar iş ýüzünde hemişe ýazmaça görnüşde düzülýär, şunda olaryň ýanyna dürli hili müňlerçe resminama goşulýar, şonuň üçin hem meýilnamalaşdyrmagyň anyk meselelerini jikme-jik ara alyp maslahatlaşmak aňsat iş däldir.

Guramaçylyk maksatlary. Meýilnamalaşdyrmakda birinji, ähtimal, iň möhüm çözgüt guramaçylyk maksatlaryny saýlap almak bolup durýar. Menejmentiň birnäçe derejesi bolan uly guramalara birnäçe giňişleýin maksatlaryň we olary amala aşyrmaga ýardam edýän birnäçe has anyk maksatlaryň zerurdygy barada aýdyp geçdik.

Guramanyň missiýasy. *Guramanyň esasy umumy maksady, ýagny onuň hereket etmeginiň takyk emele getirilen sebäbini*, **missiýa**

diýip atlandyrmakdan ybarat. Beýleki maksatlar oňa ýetmäge kömek edýär.



23-nji surat. ***Missiýany we maksatlary emele getirmek***

Missiýanyň möhümligi. Laýyk gelýän, resmi taýdan beýan edilen we guramanyň ähli işgärleriniň dykgatyna ýetirilen missiýa örän möhüm bolup durýar. Onuň esasynda işlenip düzülen maksatlar soňy bilen dolandyryş çözgütlerini kabul etmek işi üçin ölçeg bolup hyzmat edýär. Eger menejerler öz guramasynyň missiýasyny bilmeýän bolsalar, onda olarda iň gowy strategiýany saýlap almak üçin logiki ugur alyş nokady bolmaýar.

Ugur alyş nokady hökmünde missiýasy bolmadyk käbir menejerler çözgüt kabul edýän wagtlarynda diňe özleriniň şahsy gymmatlyklaryna bil baglamaly bolarlar. Onuň netijesi bolsa guramanyň üstünlik gazanmagy üçin örän möhüm bolan bir maksat däl-de, işleriň köp ugurlara dargadylmagy bolar.

Missiýa kärhananyň tapawutly häsiýetnamalaryny jikme-jik beýan edýär we dürli guramaçylyk derejelerindäki maksatlar we strate-

giýalar üçin ugry kesgitleýär. Guramanyň missiýasy emele getirilende şu elementleri öz içine almalydyr:

1. Kärhananyň binýatlyk hyzmatlaryny ýa-da harytlaryny, esasy bazalaryny we tehnologiýalaryny hasaba almak bilen, onuň ýerine ýetirýän işlerini. Ýönekeý dilde aýdylanda kärhananyň nähili telekeçilik işi bilen meşgullanýandygyny.

2. Kärhananyň maksadyny kesgitleýän daşky gurşaw.

3. Guramanyň medeniýeti. Kärhanada nähili iş ýagdaýy döredilipdir? Ol nähili adamlary işe çekýär?

Daşky gurşawa baha bermek we seljermek. Missiýalary we maksatlary kesgitlemek bilen, menejment strategik meýilnamalaşdyrmagyň anyklaýyş tapgyryna geçýär. Birinji tapgyr – daşky gurşawy öwrenmek, oňa bolsa üç sebäp boýunça baha berip bolar.

1. Gündelik strategiýanyň dürli jähtlerine täsir edýän üýtgemelere baha bermek üçin, meselem, raketa üçin ulanylýan ýangyjyň bahasynyň gymmatlamagy awiakompaniýalarda birnäçe meseleleriň ýüze çykmagyna getirdi.

2. Kärhananyň gündelik strategiýasy üçin haýsy faktorlaryň howp döredýändigini anyklamak üçin. Mysal üçin, bäsdeşleriň işine syn etmek mümkin bolan howplara taýýarlanmaga mümkinçilik berýär.

3. Meýilnama düzediş girizmek ýoly bilen korporatiw maksatlary durmuşa geçirmekde haýsy faktorlaryň oňa uly mümkinçilik berýändigini kesgitlemek üçin.

• **Daşky gurşawy seljermek** – *bu işi alyp barmak bilen strategik meýilnamalaşdyrmak ugrundan hünärmenler daşky faktorlara syn edýärler hem-de gurama üçin täze mümkinçilikleri we howplary kesgitleýärler.*

Daşky gurşawa seljerme geçirmek gurama mümkinçilikleri öňünden anyklamaga, garaşylmadyk ýagdaýda hereket etmegiň meýilnamasyny düzmäge, howp ýüze çykan ýagdaýynda möhüm duýduryş ulgamyny we strategiýany işläp taýýarlamaga mümkinçilik berýär, şolaryň netijesinde bu howplary amatly mümkinçiliklere öwrüp bolýar.

Howplara we mümkinçiliklere baha bermek nukdaýnazaryndan strategik meýilnamalaşdyrmagyň barşynda daşky gurşawa seljerme geçirmegiň roly, iş ýüzünde, üç soraga jogap bermekde jemlenýär:

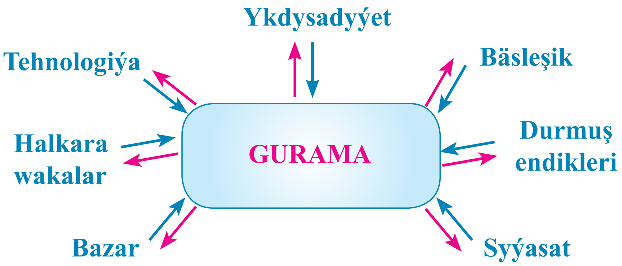
1. Häzirki wagtda gurama nirede ýerleşýär?

2. Ýolbaşçylaryň pikirine görä, geljekde ol nirede bolmaly?

3. Guramanyň häzirki ýagdaýyndan ýolbaşçylaryň ony göresi gelýän ýagdaýyna geçmegi üçin ýolbaşçylar näme etmeli?

Daşky gurşawyň howplaryny we mümkinçiliklerini, düzgün bolşy ýaly, ýedi ugra bölüp bolar: ykdysadyýet, syýasat, bazar, tehnologiýalar, bäsleşik, global ýagdaý we durmuş endikleri *(24-nji surat).*

1. Ykdysady faktorlar. Gündelik we çaklanylýan ykdysady şertler guramanyň maksatlaryna güýçli täsir edip biler. Käbir faktorlary hemişe anyklap we olara baha berip durmak gerekdir, olaryň arasynda şulary görkezip bolar: hümmetsizlenmegiň ýa-da defilýasiýanyň depginleri, iş bilen üpjünçilik derejesi, salgyt möçberi, walýutanyň durnuklylygy we ş.m. Olaryň ählisi kärhana üçin ýa howp, ýa-da täze mümkinçilik bolup biler, şeýle hem bir gurama üçin howp bolup duran ýagdaýy beýleki gurama mümkinçilik hökmünde kabul edip biler. Mysal üçin, ykdysady pese gaçyşlyk döwründe, düzgün bolşy ýaly, awtoulaglaryň ätiýaçlyk şaýlaryny öndürýän kärhanalar ösüşe eýe bolýar. Näme üçin? Sebäbi sarp edijiler täze maşyn satyn alandan könesini abatlamagy gowy görýärler.



24-nji surat. ***Daşky gurşawyň faktorlary***

2. Syýasy faktorlar. Telekeçilik işiniň liderleriniň we kärhanalaryň syýasy işe işjeň gatnaşmaklary olar üçin syýasatyň möhümdigine aýdyň şaýatlyk edýär. Hususan-da, menejment ýerli edaralaryň, döwletiň we hökümetiň kadalaşdyryjy resminamalary, işe kabul etmekdäki çäklendirmeler, karz almak mümkinçiligi, şeýle hem tarifler we söwda boýunça ylalaşyklar bilen gyzyklanmalydyr. Hökümet işewürlik meselelerine hemişe we işjeň gatnaşýar, şol sebäbe görä guramalar syýasy işe dykgatly syn etmelidirler.

9. Sargyt № 1580

3. Bazar faktorlary. Üýtgäp durýan daşky bazar gurşawy – bu guramalary hemişe biynjalyk edýän ulgamdyr. Bu gurşawa geçirilýän seljerme guramanyň üstünligine we şowsuzlygyna gönüden-göni täsir edýän köp faktorlary öz içine alýar:

– *üýtgeýän demografik şertler;*

– *önümleriň peýdalanylýan döwri;*

– *ilatyň girdejileriniň paýlanyşy;*

– *pudakda bäsleşigiň derejesi* we ş.m.

Bazar faktorlaryna seljerme geçirmek menejmente öz strategiýasyny takyklamaga we bäsleşikde kärhananyň ornuny pugtalandyrmaga mümkinçilik berýär. Mysal üçin, ýurdumyzyň ilatynyň maddy hal-ýagdaýynyň ýokarlanmagy dynç alyş üçin harytlara bolan islegiň ýokarlanmagyna getirdi, *«Awaza» milli syýahatçylyk zolagynda* ýerleşýän dynç alyş nokatlary bu islegi kanagatlandyrmak bilen uly üstünlik gazanýarlar.

4. Tehnologik faktorlar. Tehnologik gurşawdaky üýtgemeler guramany bäsleşik babatynda çykgynsyz ýagdaýa getirip biler. Çalt depginde ösýän tehniki ösüş ähli guramalara täsir etmeýär, ýöne menejment haýsy faktorlaryň kompaniýanyň gelejegine ýaramaz täsir etjekdigini kesgitlemäge borçludyr. Mysal üçin, içgiler üçin aýna gaplary çykarmak hemişe durnukly telekeçilik işi hasap edilýärdi, ýöne plastik gaplary öndürmek tehnologiýasynyň ösmegi we nebitiň bahasynyň durnuklaşmagy (bu önümçilik nebiti peýdalanmaga esaslanýar) aýna gaplary ýasaýan kärhanalarda düýpli meseleleriň ýüze çykmagyna getirdi.

5. Globallaşma faktorlary. Uly kärhanalaryň köpüsi we müňlerçe ownuk kärhanalar halkara bazarlarynda işleýärler, olaryň menejerleri şu has giň gurşawda bolup geçýän üýtgemelere hemişe baha bermelidirler. Korporatiw strategiýa we beýleki ýurtlaryň döwlet syýasaty haýsydyr bir kompaniýany ýa-da pudagy goramaga, ýa-da ony giňeltmäge gönükdirilip bilner. Bäsdeşler tarapyndan saýlanyp alnan strategiýa bilen baglylykda kärhananyň strategiýasy içki bazary pugtalandyrmaga, döwlet tarapyndan daşary ýurtly bäsdeşlerden goramaga ýa-da özüniň global gatnaşmagyny güýçlendirmäge gönükdirilip bilner.

6. Bäsleşik faktorlary. Hiç bir gurama öz bäsdeşleriniň hakyky we mümkin bolan garaýşyny inkär edip bilmez. Alymlar bäsdeşlere

seljerme geçirmek işini menejerler tarapyndan jogap berilmeli takyk soraglara bölüpdir: «Bäsdeşi näme herekete getirýär?», «Ol nähili hereket edýär we ol näme edip biler?». Şu ýagdaýda seljerme dört elementi anyklamagy öz içine alýar:

1) bäsdeşleriň geljekki maksatlaryny seljermek;

2) olaryň gündelik strategiýasyna baha bermek;

3) bäsdeşler we olaryň işleýän pudaklary babatynda başlangyç ýagdaýlary seljermek;

4) bäsdeşleriň güýçli we gowşak taraplaryny ähli taraplaýyn öwrenmek.

Menejerlere bu elementleri öwrenmäge kömek edip biljek ýönekeý dört jogaby teklip edilýär:

1. Bäsdeşi onuň häzirki ýagdaýy kanagatlandyrýarmy?

2. Bäsdeş nähili hereketleri geçirip ýa-da strategiýasyny nähili üýtgedip biler?

3. Bäsdeşiň gowşak ýeri nämede?

4. Nähili ýagdaý bäsdeş tarapyndan has degerli we netijeli garşylyklaýyn çäreleriň görülmegine getirip biler?

7. Durmuş endikleri faktory. Bu faktorlar jemgyýetiň üýtgeýän garaşmalaryny, gatnaşyklaryny we däplerini öz içine alýar. Şu günki günde olaryň arasynda iň möhümi telekeçilik işinde häli-şindi gabat gelýän garaýyş, jemgyýetde aýallaryň orny, şeýle garaýyşly menejerleriň durmuş ýörelgeleriniň üýtgemegi hasap edilýär. Durmuş faktorlarynyň üýtgeýşine netijeli seslenmek üçin korporasiýanyň özi üýtgemelidir, ýagny daşky gurşawa uýgunlaşan instituta öwrülmelidir.

Gurşawyň howplarynyň we mümkinçilikleriniň ugry (GHMU). Daşky gurşawa seljerme geçirmegiň netijesinde gurama GHMU (Gurşawyň howplarynyň we mümkinçilikleriniň ugry) diýlip atlandyrylýan umumy görnüşi emele getirip biler. Ol ýokarda öwrenilip geçilen faktorlary seljermegi (her bir faktoryň şu gurama üçin ähmiýetine baha bermegi) we her bir faktoryň gurama edýän täsirine baha bermegi öz içine alýar.

GHMU-ny peýdalanmak bilen seljerme geçirilenden soň, göwnejaý meýilnamalaşdyrmak üçin ýolbaşçy öz guramasynyň güýçli we gowşak taraplaryna baha bermelidir.

Guramanyň içki güýçli we gowşak taraplaryna dolandyryş derňewini (auditini) geçirmek. Menejmentiň nobatdaky möhüm wezipesi kärhananyň daşky mümkinçiliklerden peýdalanmak üçin içki güýçleriniň bardygyny kesgitlemekden, şeýle hem daşky howplar bilen bagly meseleleri çuňlaşdyrmaga ukyply içki gowşak taraplaryny ýüze çykarmakdan ybaratdyr. Bu iş dolandyryş derňewi diýlip atlandyrylýar.

• **Dolandyryş derňewi (auditi)** – *guramanyň strategiýa babatda güýçli we gowşak taraplaryny ýüze çykarmak maksady bilen, onuň funksional ugurlaryna usulyýet taýdan baha bermek.*

Işi ýeňilleşdirmek üçin derňewi bäş sany wezipe babatynda geçirmek maslahat berilýär, olar bolsa şu aşakdaky wezipelerden ybaratdyr:

- *marketing;*
- *maliýe/buhgalterçilik hasaba alnyşy;*
- *amallar (önümçilik);*
- *adam serişdeleri;*
- *guramanyň medeniýeti we imiji.*

1. Marketing. Marketing wezipesine derňew geçirilende umumy ugurlaryň ýedisine seljerme geçirilmelidir.

1. ***Bazardaky paý we bäsleşik orny.*** Bazarda islenilýän göterim paýy – bu ýokarky ýolbaşçylar tarapyndan bellenilýän we gözegçilik edilýän iň möhüm maksatdyr. Giň ýaýran pikire garamazdan, peýdaly işlemek üçin bazara gözegçilik etmek ýa-da onda agalyk edýän orny eýelemek hökman däldir.

2. ***Önüm toplumynyň köpdürlüligi we hili.*** Kärhanalaryň birnäçesi bir (ýa-da az sanly) önümiň bir görnüşi bilen kanagatlanýarlar, beýlekileri bolsa bazara önümleriň onlarça we ýüzlerçe görnüşlerini çykarýarlar.

3. ***Bazaryň demografik statistikasy.*** Bazarlaryň demografik statistikasy we sarp edijileriň isleginiň üýtgeýşine gözegçilik etmek ýokarky ýolbaşçylar üçin kyn wezipe bolup durýar.

4. ***Bazar barlaglary we işläp taýýarlamalary.*** Menejment üçin ýene bir çylşyrymly wezipe täze önümleri işläp taýýarlamak we ba-

zarlary öwrenmek bolup durýar. Bäsleşikli telekeçilik gurşawynda bu iş örän zerurdyr.

5. ***Müşderilere satuwdan öň we satuwdan soň hyzmat etmek.*** Häzirki zaman telekeçilik işiniň iň düýpli meseleleriniň biri hem serwis hyzmatlary bolup durýar. Peýdaly we netijeli hyzmat edilmegi satuwlaryň möçberlerini artdyrýar we ygrarly sarp edijiler binýadyny emele getirýär. Kärhanalaryň köpüsi örän gowy serwis hyzmatyny ýola goýmagyň netijesinde öz önümlerine has ýokary baha belläp bilýärler.

6. ***Netijeli ýerlemek, mahabatlandyrma we höweslendirme.*** Agressiw, başarnykly söwda işgärleri, köplenç halatda, kärhananyň iň gymmatly aktiwi bolup durýar, kreatiw mahabatlandyrma we ýerlemegi höweslendirmek boýunça çäreler olaryň önüm toplumyna goşýan örän oňat goşantlarydyr.

7. ***Peýda.*** Eger ahyrky netijede kärhana peýda almaýan bolsa, onda iň gowy önümler ýa-da ýerlemegi höweslendirme boýunça geçirilýän çäreler peýdasyz işe öwrülýär. Dürli önümleriň peýda goşýan goşandyna yzygiderli syn edilmegi marketing wezipesi seljerilende möhüm gözegçilik serişdesi bolup durýar. Täjirçilik däl guramalar üçin baş maksat amalyň netijeliligi, şeýle hem harytlary ýa-da hyzmatlary sarp edijä täsirli hödürlemek bolup durýar.

2. Maliýe/buhgalterçilik hasaba alnyşy. Maliýe ýagdaýyna seljerme geçirmek örän peýdaly bolup biler, sebäbi ol strategik meýilnamalaşdyrmak işiniň netijeliliginiň ýokarlanmagyna ýardam edýär. Jikme-jik maliýe seljermesi guramadaky şu wagt bar bolan we mümkin bolan içki gowşak taraplary hem-de onuň bellibir derejede bäsleşik ornuny ýüze çykarmaga mümkinçilik berýär. Maliýe görkezijilerini öwrenmek menejerlere içki güýçli we gowşak taraplaryň uzak möhletli ugurlaryny ýüze çykarmaga kömek edýär.

3. Amallar (önümçilik). Kärhananyň uzak wagtyň dowamynda hereketde bolmagy üçin amal menejmentiniň işine yzygiderli seljerme geçirmek örän möhümdir. Aşakda bu wezipäniň güýçli we gowşak taraplaryny barlamak üçin jogap berilmeli birnäçe soraglar getirilýär.

1. Biz önümlerimizi bäsdeşlerimiziň bahasyna garanyňda has pes bahadan öndürip bilerismi? Eger ýok diýilse, näme üçin?

2. Täze çig mallary biz nähili alyp bileris? Biz bir üpjün edijä ýa-da az sanly üpjün edijilere baglymy?

3. Biziň enjamlarymyz (önümçilik kuwwatlyklarymyz) häzirki döwre laýyk gelýärmi we olara gowy hyzmat edilýärmi?

4. Biziň satyn almalar düzgünimiz ätiýaçlyklaryň azalmagyna we sargytlaryň ýerine ýetirilýän möhletleriniň gysgalmagyna ýardam edýärmi? Gelýän materiallara we gidýän önümlere gözegçilik etmegiň laýyk gurallary barmy?

5. Islegiň möwsümleýin üýtgäp durmalary bize täsirini ýetirýärmi, bu ýagdaý bizi – işgärleri öz hasabyna rugsada çykarmaga mejbur edýärmi? Eger mejbur edýän bolsa, onda ýagdaýy nähili gowulandyryp bolar?

6. Biz bäsdeşlerimiziň hyzmat edip bilmeýän bazarlaryna hyzmat edip bilerismi?

7. Önümiň hiline gözegçilik etmek boýunça biziň peýdaly we netijeli ulgamymyz barmy?

8. Biziň önümçilik işimiz näderejede netijeli meýilnamalaşdyrylypdyr we taslanypdyr? Ony kämilleşdirip bolarmy?

Soňky ýyllarda guramalar öndürijilige baha bermekde täze çemeleşmeden peýdalanýarlar, bu çemeleşme bolsa amal wezipelerinde ünsi jemleýär.

4. Adam resurslary. Guramalardaky meseleleriň köpüsiniň sebäbi, ahyr netijede, adamlar bolup durýar. Adam resurslary wezipesiniň güýçli we gowşak taraplaryna audit geçirilende birnäçe meseleler göz öňünde tutulmalydyr. Olaryň esasylary:

1. Kompaniýada häzirki wagtda işleýän işgärleriň we geljekde gerek boljak işgärleriň görnüşini siz nähili häsiýetlendirip bilersiňiz?

2. Ýokarky ýolbaşçylar näderejede başarnykly we taýýarlykly bolmaly?

3. Bizde zähmete hak tölemegiň netijeli we bäsleşige ukyply ulgamy barmy?

4. Bizde dolandyryş işgärleriniň çalşylmagynyň tertibi meýilnamalaşdyryldymy?

5. Biziň menejerleri ösdürmek üçin treninglerimiz we maksatnamalarymyz netijelimi?

6. Soňky döwürde gowy işgärler işden çykdymy? Eger çykan bolsa, näme üçin çykdy?

7. Soňky gezek biz haçan işgärleriň işine baha beriş ulgamymyza düýpli seljerme geçirdik?

8. Hil baradaky gurnaklary peýdalanmak ýa-da işgärleri dolandyryş işine gatnaşdyrmak ýoly bilen önümleriň hilini we işgärleriň zähmetiniň netijeliligini ýokarlandyryp bolarmy?

Bu soraglary düýpli ara alyp maslahatlaşmak bilen, menejment bolup biläýjek gowşak ýerlerini ýüze çykaryp we olary pugtalandyrmak boýunça çäreleri görüp biler. Eger ýolbaşçylar olary inkär edýän ýagdaýynda nähili bolar?

Eger guramanyň işgärleri gowy taýýarlykly we zähmete höweslendirilen bolsa, onda ol köp sanly strategik mümkinçiliklerden peýdalanyp biler. Tersine bolan ýagdaýynda ol ýagdaýy düzetmek üçin degişli çäreleri görmeli bolar, sebäbi bu ýagdaý geljekde kompaniýanyň işini çykgynsyz ýagdaýa getirmegi mümkin.

5. Korporasiýanyň medeniýeti we imiji. Kärhananyň ýokary menejmentiniň gönüden-göni jogap berýän ýene iki faktory bardyr. Bu kärhanada gerek bolan içki we daşky ýagdaýy saklamak üçin ýolbaşçylaryň çözmegi zerur bolan möhüm meselelerdir. Bu ugurlar tebigaty boýunça adaty ugurlar däldir, ýöne olaryň guramalaryň uzak möhletli üstünligine ägirt uly täsir edýändiklerini şu günki günde hiç kim inkär etmeýär. Bu bolsa korporasiýanyň medeniýeti we imijidir. Guramadaky ýagdaý *korporatiw medeniýet* diýlip atlandyrylýar. Ol guramadaky agdyklyk edýän däpleri, moral kadalary, garaşmalary görkezýär we menejment tarapyndan bellibir hünärli işgärleri çekmek üçin hem-de özüňi alyp barşyň bellibir ýollaryny höweslendirmek üçin peýdalanylýar. *Korporasiýanyň içki we daşky imiji* – bu onuň öz işgärlerinde, sarp edijilerde we tutuşlygyna alnanda jemgyýetde galdyrýan täsiridir. Şu täsir satyn alyjylary harytlary başga kärhanalardan däl-de, bir kärhanadan satyn almaga höweslendirýär.

Kärhananyň abraýy korporatiw medeniýeti we imiji güýçlendirýär ýa-da gowşadýar. Geçen döwürde ol öz maksatlaryny näderejede

üstünlikli amala aşyrypdyr? Ol öz hereketlerinde näderejede durnuklylyk görkezipdir? Öz pudagyndaky beýleki kompaniýalar bilen deňeşdirilende onuň görkezijileri nähili bolupdyr? Onuň işgärleri hünär taýdan näderejede taýýarlykly? Bu soraglara berlen jogaplar kompaniýanyň medeniýetiniň we imijiniň näderejede gowudygyny görkezer.

Içki derňew geçirilenden, güýçli we gowşak taraplar ýüze çykarylandan hem-de dürli faktorlaryň möhümlik derejesi kesgitlenenden soň menejment, birinji nobatda, üns berilmegini talap edýän ugurlary, soňa goýup boljak ugurlary we daşky gurşawda bar bolan artykmaçlyklaryň peýdalanylyp bilinjek ugurlaryny anyklap biler.

Strategiýany saýlap almagy öwrenmek. Daşky howplary we mümkinçilikleri guramanyň içki güýçli hem gowşak taraplaryny deňeşdirip görmek bilen, menejment strategiýany kesgitleýär. Şu tapgyrda «Biz nähili telekeçilik işi bilen meşgullanýarys?» diýen soraga eýýäm jogap bardyr we indiki «Biz nirä barýarys?» we «Häzirki wagtda özümiziň ýerleşýän nokadymyzdan barasymyz gelýän nokada nähili geçip bileris?» diýen soraglara geçip bolar.

Strategiýanyň saýlawy. Her bir guramada dört sany esasy strategik saýlaw bolýar. Olaryň köp sanly görnüşleri bardyr. Biz esasy saýlawlary, kompaniýanyň olaryň arasyndan haýsydyr bir saýlawy saýlap alandygynyň sebäplerini we her bir strategiýanyň üstünliginiň has ähtimal bolan ýagdaýyny öwreneris.

Bu *saýlawlar* şulardan ybaratdyr: *çäkli ösüş, ösüş, kemeltmek we bu üç strategiýanyň utgaşmagy.*

1. Çäkli ösüş. Guramalaryň köpüsi şu saýlawy saýlap alýar. *Çäkli ösüş strategiýasy* saýlanyp alnanda maksat hökmünde kärhananyň geçen döwürde gazanan hümmetsizlenmegini hasaba almak bilen düzediş girizilen üstünlikleri peýdalanylýar.

Ol strategik tehnologiýalary bolan kämil pudaklarda ulanylýar, şunda guramanyň ýagdaýy ony, umuman alanyňda, kanagatlandyrýar. Bu guramanyň hereketleriniň iň ýönekeý, amatly we töwekgelçiligi has pes bolan ugrudyr. Umuman alanyňda, menejment üýtgetmeleri halamaýar, eger geçen döwürde kärhana çäkli ösüş strategiýasyna gollanyp,

üstünlikli işlän bolsa, onda onuň geljekde hem şu ýol bilen gitmegi mümkindir.

2. Ösüş strategiýasy *geçen ýyllaryň netijelilik görkezijileri bilen deňeşdirilende gysga möhletli we uzak möhletli maksatlaryň derejesini her ýylda degerli ýokarlandyrmakdan ybaratdyr.*

Bu saýlanyp alnan ösüş strategiýasy çalt üýtgeýän tehnologiýalary bolan, depginli ösýän pudaklar üçin häsiýetlidir. Ony diwersifikasiýa ýoly bilen öz kärhanalaryny gowşak bazarlardan çykarmak isleýän ýolbaşçylar saýlap alýarlar. Üýtgäp durýan pudaklarda ösüş zerurlykdyr; strategik pudaklarda onuň bolmazlygy ýa-da diwersifikasiýadaky ýalňyşlyk, adatça, bazarlaryň pese düşmegine we peýdanyň azalmagyna getirýär. Taryhy taýdan emele gelşine görä, biziň jemgyýetimiz ösüşe oňyn ýagdaý hökmünde garaýar.

Ösüş *içki* we *daşky* bolup biler. Mysal üçin, *içki ösüş* önümleriň görnüşini giňeltmegiň netijesinde alnyp bilner, *daşky ösüş* bolsa dikligine ýa-da keseligine ösüş görnüşinde garyşyk pudaklarda (öndüriji kärhananyň distribýuter firmany ýa-da içgileri öndürýän bir kärhananyň beýleki kärhanany satyn alýan mahalynda) ýüze çykýar. Kähalatlarda ösüşiň netijesinde konglomeratlar, ýagny düýbünden dürli pudaklarda işleýän kärhanalaryň birleşigi döredilýär. Şu günki günde ösüşiň iň giň ýaýran görnüşine goşulmak bolup durýar.

3. Kemeltmek. Menejerler diňe örän seýrek ýagdaýlarda kemeltmek strategiýasyny saýlap alýarlar, ýagny maksatlar geçen döwürde ýetilen derejeden pes derejede bellenilende. Bu saýlawyň birnäçe görnüşleri bardyr.

1. ***Ýatyrmak.*** Kemeltmegiň iň radikal görnüşi guramanyň maddy ätiýaçlyklaryny we aktiwlerini doly satyp, kärhanany ýapmak bolup durýar.

2. ***Maýa goýumlaryny yzyna almak.*** Köplenç halatda kärhanalar haýsydyr bir birliklerden ýa-da amallardan maýany yzyna almagy amatly hasap edýärler.

3. ***Kemeltmek we ugruny üýtgetmek.*** Ykdysadyýetiň durgunlyk ýagdaýynda köp kärhanalar peýdany artdyrmagy göz öňünde tutmak bilen, öz amallaryny bölekleýin kemeltmegi karar edýärler.

Köplenç halatda kemeltmek strategiýasyny kärhananyň işiniň görkezijileriniň peselmegi dowam edýän ýagdaýynda, ykdysadyýetiň pese gaçýan şertlerinde guramany halas etmek üçin saýlap alýarlar.

4. Utgaşdyrma. Ýokarda beýan edilen strategiýalaryň ählisini ýa-da käbirini utgaşdyrmagy, düzgün bolşy ýaly, dürli pudaklarda işjeň iş alyp barýan iri kompaniýalary saýlap alýarlar.

Strategiýany saýlap almak. Bar bolan saýlawlaryň ählisini öwrenmek bilen, menejerler anyk strategiýany saýlap alýarlar. Olar guramanyň uzak möhletli netijeliligini aňrybaş derejä çykarmaga ukyply strategiýany saýlap almalydyrlar. Umumy strategiýany saýlap almak – bu ýokarky menejeriň hem hukugy hem-de borjy bolup durýar, ýöne gutarnykly saýlap almak tutuş gurama baglydyr. Şowly strategiýany saýlap almak üçin ýolbaşçylarda guramanyň we onuň geljeginiň, guramanyň agzalaryň ählisi tarapyndan kabul edilen takyk konsepsiýasy bolmalydyr. Strategik saýlap alyş kesgitli we anyk bolmalydyr. Haýsydyr bir saýlanyp alnan anyk bir ugra bagly bolmaklyk geljekki strategiýany çäklendirýär, şonuň üçin hem çözgüt kabul edilen mahalynda ähli ugurlara örän dykgatly baha berilmelidir.

Pudagyň mümkinçiliklerini hasaba almak bilen, guramanyň ýagdaýyna we onuň önümlerine baha bermegiň ýönekeýleşdirilen usulyýeti Bostonyň konsalting topary tarapyndan işlenip taýýarlandy. Boston matrisasy diýilýäni peýdalanmak bilen seljerme geçirilende kärhananyň paýy ýa-da onuň önümleri telekeçiligiň umumy ösüş depginleri bilen deňeşdirilýär.

Bu matrisa strategik saýlawy we saýlap almagyň görnüşlerini gurluş taýdan göz öňüne getirmäge mümkinçilik berýär. Mysal üçin, eger siziň önümiňiziň bazardaky paýy köp bolup, ösüş depginleri hem ýokary bolsa, siz, megerem, ösüş strategiýasyny saýlap alarsyňyz. Eger önüm bazardaky paýyň azdygy we ösüş depginleriniň pesdigi bilen häsiýetlendirilýän bolsa, onda maýa goýumlaryny yzyna almak strategiýasyny saýlap bolar.

Strategiýany saýlap almaga şu aşakdaky faktorlar täsir edýär:

1. ***Töwekgelçilik.*** Menejmentiň nukdaýnazaryndan töwekgelçiligiň nähili derejesi kabul ederliklidir? Töwekgelçilik korporatiw durmuşyň aýrylmaz bölegi bolup durýar, ýöne töwekgelçiligiň ýokary derejesi kompaniýany heläkçilige alyp barar.

2. ***Geçen döwürleriň strategiýalaryny bilmek.*** Köplenç halatda menejment düşünip ýa-da doly düşünmän, kärhananyň geçen döwürlerde saýlap alan strategiýalarynyň täsirinde bolýar.

3. ***Kärhananyň eýeleriniň talaplary.*** Anyk strategiýa saýlanyp alnanda menejmentiň çeýeligini, köplenç halatda, paýdarlar çäklendirýär.

4. ***Wagt faktory.*** Çözgüdiň üstünligi ýa-da şowsuzlygy wagt faktoryna baglydyr. Hatda amatsyz ýerde ýüze çykan iň gowy pikir hem gurama üçin heläkçilikli bolup biler.

Çözgüdiň *uzak möhletli* we *taktiki meýilnamalary, syýasaty, düzgünleri* we *kadalary* ulanmak bilen baglanyşykly durmuşa geçirilmegi örän çylşyrymly proses bolup durýar.

Halkara işi meýilnamalaşdyrmak. Guramanyň halkara işiniň, düzgün bolşy ýaly, onuň ähli wezipelerine täsir edýändigi sebäpli, halkara maksatlary emele getirmäge mümkin boldugyça giň çemeleşmek zerurdyr. Bu maksatlary emele getirmek üçin käbir ugurlar 7-nji tablisada getirilýär.

7-nji tablisa

Halkara korporatiw maksatlary emele getirmek üçin ugurlar

Peýdalylyk
Peýdalylyk derejesi;
Aktiwleriň, maýa goýumlaryň, paýnamalaryň, ýerlemegiň düşewüntliligi;
Peýdanyň her ýylky köpelişi;
Paýnamalary hasaplanyňda girdejiniň her ýylky köpelişi.
Marketing
Ýerlemegiň umumy möçberi;
Dünýä bazarynyň, sebit we milli bazarlaryň paýy;
Ýerlemegiň möçberini artdyrmak;

Bazardaky paýy artdyrmak; Marketingiň peýdalylygyny we netijeliligini ýokarlandyrmak üçin içki bazarlary birleşdirmek.
Önümçilik
Daşary ýurtdaky we ýurduň içindäki önümçilik möçberiniň gatnaşygy; Halkara birleşigi netijesinde önümçilik geriminiň täsiri; Çykdajylaryň hiline we derejesine gözegçilik; Tygşytly önümçilik usullaryny ornaşdyrmak.
Maliýe
Daşary ýurtlardaky şahamçalary maliýeleşdirmek: paýlanmadyk peýda ýa-da ýerli karzlar; Salgyt salmak: global derejede salgydy peseltmek; Daşary ýurt puluny dolandyrmak: puluň hümmetiniň üýtgäp durmagy sebäpli, ýitgileri azaltmak.
Tehnologiýalar
Daşary ýurtlara geçirilmeli täze ýa-da köne tehnologiýanyň görnüşleri; Tehnologiýany ýerli isleglere we şertlere laýyk getirmek; Kabul edýän ýurduň hökümeti bilen gatnaşyklar; Şahamçalaryň meýilnamalaryny kabul edýän ýurduň döwlet ösüş meýilnamasyna laýyk getirmek; Ýerli kanunlary, adatlary, ahlak kadalaryny berjaý etmek.
Işgärler
Global derejä gözükdirilen menejerleri taýýarlamak; Ýerli menejmenti taýýarlamak.
Barlaglar we ylmy işläp taýýarlamalar
Ygtyýarnama alynýan önümleri işläp taýýarlamak; Ygtyýarnama alynýan önümçilik tehnologiýalaryny işläp taýýarlamak; Ylmy-barlag laboratoriýalarynyň geografiýa taýdan «ýaýrawy».
Daşky gurşaw
Fiziki we biologik gurşaw bilen sazlaşyk; Daşky gurşawy goramak babatynda ýerli kanunlary berjaý etmek.

8-nji tablisada ylmy-barlagçylar R.Pol hem-de J.Teýlor tarapyndan düzülen usullaryň sanawy getirilýär, şol usullaryň netijesinde meýilnamalaşdyrma menejmentiň netijeliligini ýokarlandyrmaga mümkinçilik berýär. Elbetde, ony gutarnykly hasap edip bolmaz, ýöne bu özüniň meýilnamalaşdyrmak endiklerini ýokarlandyrmaga çalyşýan islendik menejer üçin örän gymmatly maslahatlar bolup durýar.

8-nji tablisa

Menejmentiň netijeliligini ýokarlandyrmak üçin strategiki meýilnamalaşdyrmagyň peýdalanylyşy

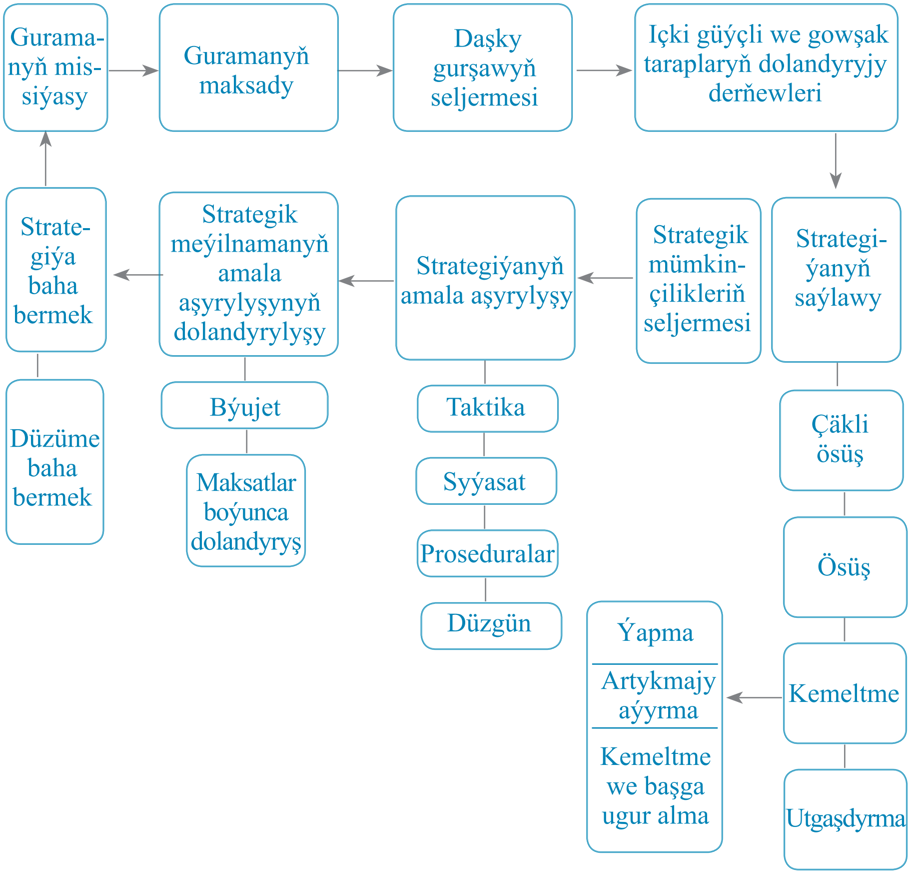
Hasabatlylygy we işiň netijeliligine gözegçiligi gowulandyryň, hak tölemegi şu aşakdaky netijeler bilen baglanyşdyryň:
Resmi meýilnamalaşdyrmak boýunça köp maksatnamalary ornaşdyryň we bölümleriň derejesinde meýilnamalaşdyrma işiniň ýerine ýetirilmegini talap ediň.
Strategik meýilnamalary dessine meýilnamalar we maliýe meýilnamalary bilen birleşdiriň.
Strategik meseleleriň üstünde dykgatly oýlanyň.
Strategik meýilnamalaşdyrma meselelerine gowy düşünilmegini üpjün ediň; işgärler bilen okuwlary geçiriň.
Meýilnamalaşdyrmaga ýokarky ýolbaşçylaryň gatnaşma derejesini ýokarlandyryň.
Ünsüňizi bäsdeşlik meselelerinde we bazaryň segmentlerine hem-de daşky faktorlara baha bermekde jemläň.
Baş edara bilen bölümleriň arasyndaky kommunikasiýalaryň hilini ýokarlandyryň.
Meýilnamalaryň gowy durmuşa geçirilmegini gazanyň.
Hakyky ýagdaýdan ugur alyň; ýaýdanjaňlygy we ikirjiňlenmeleri azaldyň.
Iň gowy strategiýalary işläp taýýarlaň.
Has takyk maksatlary belläň we olary adamlaryň dykgatyna ýetiriň.
Gury sanlara ynanmaň.

Soraglar we ýumuşlar

1. Aýratyn we guramaçylykly meýilnamalaşdyrmagyň arasynda tapawut barmy?
2. Gurama öz wezipesini nähili saýlap alýar?
3. Peýda almaýan gurama bilen kiçi telekeçilik kärhanasynyň wezipeleriniň arasynda nähili tapawut bar?
4. Näme üçin häzirki zaman guramalarynyň maksady köp bolmaly?
5. Dolandyryş derňew işini gysgaça beýan ediň.

3.2. STRATEGIÝANYŇ DURMUŞA GEÇIRILMEGINI MEÝILNAMALAŞDYRMAK

Strategik meýilnamany durmuşa geçirmek we bu işe gözegçilik etmek örän möhümdir. Menejmentiň maksatlary – bu korporatiw maksatlar bolup, olary amala aşyrmak üçin strategik meýilnamalar düzülýär. Meýilnamanyň üstünlikli durmuşa geçirilmegi uzak möhletli we gysga möhletli maksatnamalary, syýasaty, düzgünleri we kadalary, şeýle hem býujeti we menejmenti maksatlary boýunça peýdalanmak ýoly bilen strategik meýilnamanyň guramaçylyk gurluşyna goşulyşmagy talap edilýär. Şunda durmuşa geçirilýän meýilnamanyň dogrulygyny kesgitlemek we kynçylykly ýagdaýlary ýüze çykarmak üçin bu işe yzygiderli baha bermek örän möhümdir.



25-nji surat. ***Strategik meýilnamalaşdyrylyşyň nusgasy***

Resmi meýilnamalary durmuşa geçirmegiň esasy bölekleri *taktika, syýasat, düzgünler* we *kadalar* bolup durýar.

1.Taktika. *Gysga möhletli strategiýalar* **taktika** *diýlip atlandyrylýar.* Mysal üçin, oýunda pökgini anyk bir oýunça bermek – bu umumy strategiýa laýyk gelýän taktiki tärdir. Taktiki meýilnamalaryň ählisine birnäçe häsiýetler mahsusdyr:

1. Taktika strategiýany goldamak üçin işlenip taýýarlanýar.
2. Eger strategiýa hemişe dolandyryşyň ýokary derejelerinde işlenip taýýarlanýan bolsa, onda taktiki tärler, köplenç halatda, dolandyryşyň orta derejesinde işlenip taýýarlanýar we durmuşa geçirilýär.
3. Strategiýa garanyňda taktikanyň wagty çäklidir.
4. Strategiýanyň netijeleri diňe birnäçe ýyldan soň doly ýüze çykyp biler, taktiki netijeler bolsa, düzgün bolşy ýaly, örän çalt ýüze çykýar.

2. Syýasat. Uzak möhletli we taktiki meýilnamalary düzülenden soň menejment ýalňyşmadan we meýilnamalaryň nädogry teswirlenmeginden gaça durmaga mümkinçilik berýän goşmaça görkezmeleri taýýarlamaga girişýär. Strategiýany durmuşa geçirmek işiniň şu tapgyry syýasaty işläp taýýarlamak diýlip atlandyrylýar.

- **Syýasat** – *hereketleriň we çözgütleriň kabul edilişine umumy gollanma bolmak bilen, maksatlara ýetilmegini höweslendirýär.*

Syýasat, adatça, guramanyň ýokary ýolbaşçylary tarapyndan uzak möhlete işlenip düzülýär. Syýasat hereketi maksada ýetmäge gönükdirýär. Ol nähili hereketleri etmelidigini görkezmek bilen, maksatlara nähili ýetmelidigini hem düşündirýär.

Mysal üçin, işe kabul etmekde aýallara deň hukuk bermek syýasaty sosial üpjünçilik wezipelerini çözmäge we zähmet serişdeleriniň gowy peýdalanylmagyna mümkinçilik berýär. Syýasatyň çözgütlerini bellibir akyma gönükdirmek bilen, bellibir derejede hereketleriň erkinligini berýändigini belläp goýuň. Mysal üçin, *General Motors* kompaniýasynda täze nusgalary çykarmak üçin täze gurallary azaltmaga gönükdirilen syýasaty durmuşa geçirilýär. Onuň awtoulaglaryna üns bilen sereden halatyňyzda siz olaryň köpüsiniň birmeňzeş ýük goýulýan ýeriniň, bamperleriniň ýa-da hereketlendirijileriniň bardygyny görersiňiz.

3. Düzgünler. Dolandyryş hereketlerini ugrukdyrmak üçin, köplenç halatda, syýasatyň bir özi ýeterlik bolmaýar we şeýle ýagdaýda düzgünler işlenip düzülýär. Edil adamlar ýaly guramalar hem geljekki çözgütler üçin özüniň ozalky tejribesini peýdaly ulanyp bilerler. Ozal sizi kanagatlanarly çözgüde getiren seljermäni tiz-tizden gaýtalamak bilen, siz wagty tygşytlarsyňyz we köp ýalňyşlardan gaça durup bilersiňiz. Şeýlelikde, eger çözgütler kabul edilýän mahalyndaky ýagdaýyň ýygy gaýtalanmak meýli bar bolsa, menejerler, adatça, hereketleriň wagtyň barlagyndan geçen usulyny peýdalanýarlar we onuň esasynda standartlaşdyrylan maslahatlary işläp düzýärler, olar bolsa resmi taýdan beýan edilen görnüşdäki düzgünler diýlip atlandyrylýar.

• **Düzgün** – *bu bellibir ýagdaýda maslahat berilýän hereketleriň beýanydyr.*

Düzgünler, adatça, anyk ýagdaýda maslahat berilýän hereketleriň sazlaşykly yzygiderliligini beýan edýär. Umuman alanyňda, düzgüni berjaý edýän işgärde hereketleriň giň erkinligi bolmaýar.

4. Kadalar. Eger meýilnamanyň üstünlikli durmuşa geçirilmegi tabşyrygyň takyk ýerine ýetirilmegine bagly bolsa, onda menejment saýlap alyş erkinligini doly aradan aýyrmagy zerur hasap edip biler. Käbir adamlaryň özüni alyp barşynyň ýaramaz netijelere getirip biljek ähtimallygy ýokary bolan ýagdaýlarynda hem, adatça, saýlap alyş erkinligine ýol berilmeýär. Mysal üçin, guramalaryň köpüsi işgärleriň döwrüň bellibir wagtynda, aýdalyň, 9.00-dan 17.00-a çenli iş ýerinde bolmaklaryny talap edýär.

Şeýle ýagdaýlarda, ýagny maksatlara ýetmek üçin tabynlygyň ýokary derejesiniň talap edilýän mahalynda, menejerler işgärleriň hereketlerini çäklendirýän we işgärleriň anyk usullar bilen ýerine ýetirilýän anyk hereketlerini kepillendirýän kadalary peýdalanýarlar.

• **Kada** – *bu anyk bir ýagdaýdaky hereketleriň takyk kesgitlenmegidir.*

Kadalar düzgünlerden özüniň anyk we çäkli ýagdaýa degişlidigi bilen tapawutlanýar; düzgünler bolsa birnäçe özara baglanyşykly hereketleriň bellibir yzygiderliligini häsiýetlendirýän ýagdaýlar üçin işlenip düzülýär.

Strategik meýilnamany dolandyrmak we onuň durmuşa geçirilişine gözegçilik etmek. Mundan öňki bölümlerde biz, esasan, strategik meýilnamalary işläp taýýarlamak we durmuşa geçirmek barada gürrüň etdik. Şu günki günde meýilnamalaşdyrmak we gözegçilik proseslerini birleşdirmegiň köp usullary bardyr, olary birleşdirmegiň ýokary derejesini üpjün etmäge mümkinçilik berýän giň ýaýran usullaryň ikisi, ýagny býujetler we maksatlar boýunça dolandyrmak bolup durýar.

9-njy tablisa

Ýaponiýada we ABŞ-da dolandyryş ulgamlarynyň häsiýetnamasy

Ýaponiýa	ABŞ
Ömürlik işe kabul etmek	Gysga möhletli hakyna tutma iş
Iş döwrüniň (staž) esasynda hak tölemek ýörelgesi	Aýratyn netijelilik görkezijileriniň esasynda hak tölemek ýörelgesi
Resmi däl gözegçilik	Resmi gözegçilik
Iş tabşyrygy takyk beýan edilmeýär	Iş tabşyrygy takyk beýan edilýär
Köpçülikleýin jogapkärçilik	Aýratyn jogapkärçilik
Menejment «aşakdan ýokary»	Menejment «ýokardan aşak»
Okuwlary önümçilikden aýrylmazdan geçirmek	Wezipe boýunça ýokary galmagyň ýöriteleşdirilen meýilnamalary
Ýokary okuw mekdepleriniň uçurymlary işe alynýar	Uçurymlar we has tejribeli işgärler işe alynýar
Uzak möhlete gözükdirmek	Netijeliligiň gündelik görkezijilerine güýçli üns berilýär

Meýilnamalaşdyrmak we gözegçilik proseslerini birleşdirmegiň usullary:

1. Býujetler,
2. Maksatlar boýunça dolandyrmak.

1. Býujetler. Meýilnamalaşdyrmagyň esasy wezipeleriniň biri hem serişdeleri mümkin boldugyça netijeli *paýlamak* bolup durýar. Meýilnamalar serişdeleri peýdalanmak bilen bagly hereket-

10. Sargyt № 1580

leri we çözgütleri guramaçylyk maksatlaryna ýetmäge ýardam eder ýaly görnüşde gönükdirmäge kömek edýär. Ýöne, köplenç ýagdaýda, meýilnamalar düýpli meseleleri çözmeýär (kompaniýada nähili serişdeler bar we maksatlara ýetmek üçin olary nähili peýdalanmaly), şeýle hem esasy soraga, ýagny nähili anyk elýeter serişdeler bolanda haýsy maksatlar oýlanyşykly ýetip boljak maksatlar bolup durýar diýen soraga jogap bermeýär. Bu meseleler pragmatik binýatdyr, meýilnamalaşdyrmagyň «şaýlary we nurbatlarydyr».

- **Býujet** – *bu degişli görnüşde görkezilen maksatlara ýetmek üçin mukdar taýdan görkezilen serişdeleri paýlamak usulydyr.*

Býujetler resmi meýilnamalaşdyrmagyň has giň ýaýran bölegidir. Guramalaryň köpüsi öz maksatlaryny we strategiýalaryny resmi taýdan, ýazmaça görnüşde emele getirmeýän hem bolsa, olaryň köpüsi resminamalaýyn resmileşdirilen býujetleri peýdalanýarlar. Siz býujetiň nämedigini, megerem, bilýänsiňiz, sebäbi köp maşgalalar we adamlar birinji zerur bolan harytlary we beýleki zatlary satyn almak üçin pullaryň çäkli möçberini harçlamagyň iň gowy, amatly usulyny kesgitläp çalyşmak bilen, öz býujetlerini düzýärler.

Býujeti düzmegiň tapgyrlary. Býujeti düzmek işini dört tapgyra bölüp bolar.

1-nji tapgyr – ýolbaşçylar tarapyndan guramanyň umumy maksatlarynyň yglan edilmegi. Guramanyň möçberine garamazdan, onda iň möhüm mesele satuwlaryň möçberiniň çak edilýän derejesi bolar.

2-nji tapgyrda bölümler we müdirlikler bellibir döwre, mysal üçin, ýarym ýyla ýa-da bir ýyla niýetläp, gündelik harajatlaryň çykdajy sanawyny düzýärler.

3-nji tapgyrda ýolbaşçylar býujet boýunça berlen tekliplere seljerme geçirýärler, şondan soň bölümler olary ýokary menejmentiň maslahatlaryny hasaba almak bilen gaýtadan işleýärler. Şu tapgyrda ýokary ýolbaşçylar serişdeleri guramanyň içinde paýlaýarlar.

4-nji tapgyrda jemleýji býujetler taýýarlanýar, olarda ähli serişdeler we olaryň nähili peýdalanylýandygy sanalyp geçilýär. Ahyr

soňunda bu jikme-jik hasaplamalar anyk bölümiň öndürijiligi bilen deňeşdirilýär, şonuň netijesinde hem menejerleriň ýolbaşçylarynyň şu görkezmelerini ýerine ýetirip biljekdikleri kesgitlenýär.

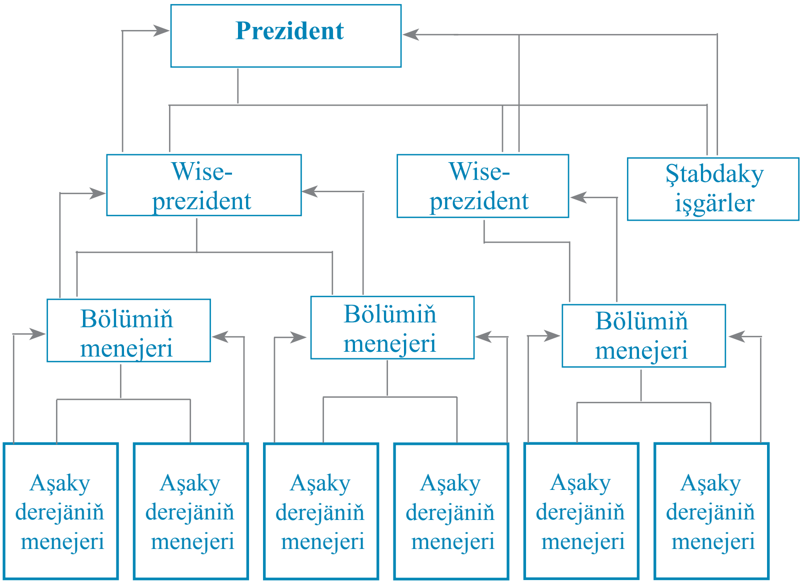
2. **Maksatlar boýunça dolandyrmak.** Aýdylyp geçilişi ýaly, gözegçilik meýilnamalaşdyrmaga esaslanýar. Netijeli gözegçilik meýilnamalaşdyrmak işine goşulmalydyr, bu dolandyryş işiniň umumy netijeliligi üçin möhümdir. Býujeti düzmek – bu mukdar taýdan goşulyşmagyň we gözegçiligiň netijeli usulydyr.

Dolandyryşyň giň ýaýran bu çylşyrymly ugurda meýilnamalaşdyrmak bilen gözegçiligi birleşdirmäge potensial ukyby bolan usul *maksatlar boýunça dolandyryş* (management by objecitives-MBD) bolup durýar.

MBD – bu şeýle hem adamlaryň özüni alyp barşyna käbir ýaramaz täsiri ýeňip geçmäge mümkinçilik berýän esaslandyryş usulydyr.

Maksatlar boýunça dolandyrmakda meýilnamalaşdyrmak we gözegçilik hem-de öndürijiligi ýokarlandyrmak işlerini goşmagyň esasy maksadyna E.Raýyň şu sözleri mysal bolup biler: «Baş wezipe (*MBD*-de) bellibir wagta çenli garaşyp oturman, geljegi öňünden bilmäge we oňa täsir etmäge synanyşmakdan ybaratdyr». Bu menejmentiň «netijelere gözükdirilen» filosofiýasy bolup, ol üstünlikleriň we netijeleriň ähmiýetini nygtaýar. Umuman alanyňda, ol aýratyn hem-de guramaçylyk netijeliligini üýtgetmäge we ýokarlandyrmaga gönükdirilendir. MBD konsepsiýasy, guramanyň netijeliligini ýokarlandyrmagyň usuly hökmünde birinji gezek P.Drukker tarapyndan hödürlendi diýip hasap edilýär. Ol guramadaky her bir menejeriň, nobatdaky guramaçylyk derejesiniň menejerleriniň maksatlaryny goldamaklygy üpjün edýän, anyk guramaçylyk maksatlary bolmalydyr diýip hasap edipdir *(26-njy surat)*. Şeýle hem ol bu her bir menejeriň guramanyň özünden nämä garaşýandygy barada takyk düşünjesiniň bolmagyna kömek eder diýip hasap edipdir.

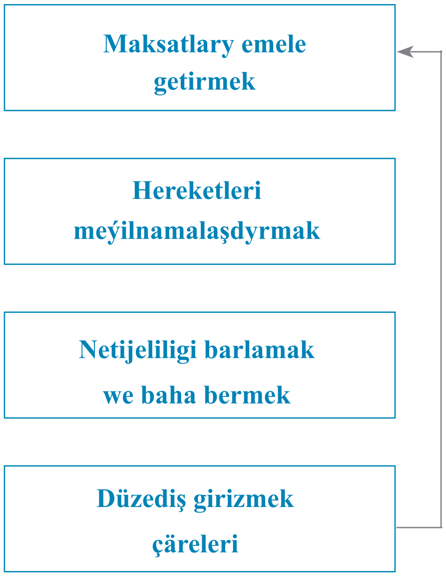
Her bir menejeriň maksatlary onuň gönüden-göni başlygynyň maksatlaryny goldamalydyr. Maksatlar instansiýalaryň hatary boýunça ýokardan aşak işlenip taýýarlanýar.



26-njy surat. ***MBD-de maksatlaryň iýerarhiýasy***

MBD-niň ýene bir usuly onuň menejerlere netijeleriň esasynda däl-de, şahsy häsiýetleriniň esasynda baha bermäge mümkinçilik berýändigi üçin zerurdyr diýip hasap edýärler. Mysal üçin, tabynlykdaky işgäre işde täze başlangyçlar bilen (inisiatiwaly) işläňok diýseň, bu gaýdyş aragatnaşygyň peýdasyz görnüşi bolar. Bu adamyň işdäki kemçiligi nähili düzedip boljakdygyna düşünmegi üçin ýeterlik derejede anyk däldir. Ýöne oňa seniň öndürijiligiň ýarym ýyl mundan öň bellenen kadadan 10% pes diýlende, bu maglumatlar öndürijilige gözegçilik etmek we ony ýokarlandyrmak maksady bilen, çäreleri işläp taýýarlamak üçin takyk standart bolýar. Şunuň bilen baglylykda her bir menejer öz maksatlaryny bellemelidir we özüniň gönüden-göni başlygy bilen bilelikde ony amala aşyrmagyň serişdelerini kesgitlemelidir diýip hasap edýärler. Bellibir döwür geçenden soň, olar ozal bellenen maksatlar bilen deňeşdirip görmek bilen, netijeliligiň hakyky jemlerine baha berip bilerler.

MBD biri-birine garaşly we özara baglanyşykly dört tapgyrdan duran proses hökmünde beýan edilýär (*27-nji surat*).



27-nji surat. ***MBD prosesiniň tapgyrlary***

1. Maksatlary takyk we gysgaça kesgitlemek.
2. Olary amala aşyrmagyň hakykata laýyk meýilnamalaryny düzmek.
3. Netijelilige yzygiderli gözegçilik, ölçemek we baha bermek.
4. Bellenen netijeleriň gazanylmagyny üpjün edýän düzediş girizmek çäreleri.

1. Maksatlary emele getirmek. Maksatlary emele getirmegiň birinji tapgyry biziň meýilnamalaşdyrmak prosesimiziň nusgasyny gaýtalaýar. Ýolbaşçylar tarapyndan gurama üçin we özleri üçin uzak hem gysga möhletli maksatlar işlenip taýýarlanandan soň, instansiýalaryň hatary boýunça ýokardan aşaklygyna aşaky derejeleriň menejerleri üçin maksatlar emele getirilýär. P.Drukker we D.Mak-Gregor menejerleriň ählisi öz başlyklarynyň maksatlaryna esaslanmak bilen, öz maksatlaryny işläp taýýarlamaga işjeň gatnaşmalydyrlar diýip hasap edipdirler. Muny bölümleriň umumy ýygnaklaryny geçirmek ýoly bilen amala aşyryp bolar, şeýle ýygnaklarda tabynlykdaky işgärler birligiň maksatlaryny we geljek ýyldaky işleri ara alyp maslahatlaşýarlar. Alnan maglumatlara esaslanmak bilen her bir işgär öz bölümi üçin maksatlaryň toplumyny taýýarlap biler. Soňra

bütin bölümiň menejeri bu maksatlary garamagyndaky işgärleriň her biri bilen ara alyp maslahatlaşýar we olaryň bir-birini goldamagyny gazanýar.

Eger bu işler ýerine ýetirilse, her menejer «özünden nämä garaşylýandygyny we näme üçin, nähili we haýsy ölçegler boýunça özüne baha beriljekdigini» bilýär.

Her bir adamyň öz maksatlaryna doly düşünmegini üpjün etmek üçin olaryň emele getirilýän döwründe ikitaraplaýyn aragatnaşyk zerurdyr. Bu ýolbaşçylaryň nämä garaşýandyklarynyň adamlaryň dykgatyna takyk ýetirilmegine, şeýle hem menejerleri maksatlara ýetmek üçin özlerinden nämä garaşylandygyny habardar etmäge mümkinçilik berýär. 10-njy tablisada tabynlykdaky işgärleriň öz öňlerinde duran wezipeleri ýerine ýetirmekleri üçin olaryň ýolbaşçylarynyň goldawynyň gerek bolan umumy ugurlary sanalyp geçilýär. 26-njy suratda maksatlary goýmagyň MBD üçin adaty bolan görnüşi getirilýär.

10-njy tablisa

Ýolbaşçylaryň goldawynyň gerek bolan umumy ugurlary

1. Maglumat.
2. Ygtyýarlyklary we jogapkärçiligi hasaba almak bilen, özara gatnaşyklary takyklamak.
3. Işgärleri goldamagy üpjün etmek.
4. Keseligine we dikligine utgaşdyrmak.
5. Maliýe serişdeleri, çig mallar, enjamlar we zähmet serişdeleri bilen üpjün etmek.

2. Hereketleri meýilnamalaşdyrmak. *MBD* prosesiniň ikinji tapgyry hereketleri meýilnamalaşdyrmakdyr. Eger maksatlaryň toplumy dolandyryş netijeliliginiň *ahyrky maksadyny* görkezýän bolsa, onda düýpli düzülen meýilnamalar olary amala aşyrmagyň *serişdesini* üpjün edýär. Hereketleri meýilnamalaşdyrmak anyk maksatlara ýetmek üçin nämäniň, kim tarapyndan, haçan, nirede we näçe möçberde edilmelidigini kesgitlemekden ybaratdyr. Bu goýlan maksat bilen oňa

ýetmegiň has doly maksatnamasynyň arasynda aragatnaşygy üpjün etmegiň amaly usulydyr.

Meýilnamalary düzmek şulary üpjün edýär:

1. Maksatlara ýetmegiň ykdysady taýdan maksadalaýykdygyna baha bermek.
2. Mümkin bolan kyn meseleleri we garaşylmadyk netijeleri ýüze çykarmak.
3. Maksatlara ýetmegiň iň gowy we has netijeli ýollarynyň gözlegini ýeňilleşdirmek.
4. Çykdajy sanawlaryny, býujetleri, grafikleri düzmek we serişdeleri paýlamak üçin binýady üpjün etmek.
5. Iş boýunça zerur bolan özara gatnaşyklary we goldawy kesgitlemek.
6. Garaşylmadyk ýagdaýlary ýüze çykarmak, maksatlara ýetilmegi üçin olar göz öňünde tutulmalydyr.

Hereketleri meýilnamalaşdyrmak tapgyry şu aşakdakylary öz içine alýar:

1. Maksatlara ýetmek üçin zerur bolan esasy wezipeleri we hereketleri görkezmek. Mysal üçin, geljek ýylyň dowamynda zawodyň çykdajylaryny 8% azaltmak üçin inžener-konstruktorçylyk işini gowulandyrmagyň we boş durmalary azaltmaga hem-de işçileriň başarnyklaryny giňeltmäge gönükdirilen zähmet serişdeleri babatyndaky maksatnamany durmuşa geçirmegiň netijesinde önümçiligiň netijeliligini ýokarlandyrmak gerek bolup biler.

2. Işiň esasy görnüşleriniň arasynda möhüm özara baglanyşyklary emele getirmek. Bu, hakykatdan, amallara umumy barlag geçirmek we olaryň ýerine ýetirilmeli grafigini takyk düzmek bilen baglydyr.

3. Rollary we özara gatnaşyklary aýdyňlaşdyrmak we işiň her bir görnüşi üçin ygtyýarlyklary paýlamak.

4. Işiň her bir görnüşi we her bir amal üçin zerur bolan wagta baha bermek.

5. Işiň her bir görnüşi üçin zerur bolan serişdeleri kesgitlemek. Bu ýerde, öňi bilen, iş ýüzünde hereketler başlanmazdan öň, maksatlara ýetmek bilen bagly harajatlary kesgitlemek talap edilýär. Serişdelere bolan islegler, adatça, býujeti düzmek ýoly bilen kesgitlenýär.

6. Gutarnykly möhletleri barlamak we meýilnama düzediş girizmek. Tabynlykdaky işgärler we beýleki menejerler bilen ara alnyp maslahatlaşylandan soň, köplenç halatda, iş meýilnamasyna düzediş girizmeli we ony hakyky ýagdaýa has laýyk getirmeli bolýar. Şunda işleriň tamamlanmaly möhletleri soňa geçirilip, serişdeler gaýtadan paýlanyp, wezipeleriň ýerine ýetirilmeli senesi üýtgedilip bilner.

3. Barlamak we baha bermek. Bu tapgyr görkezilen döwür tamamlanandan soň başlanýar. Onuň maksady maksatlara ýetilen derejäni kesgitlemek, kynçylykly meseleleri we olaryň sebäplerini anyklamak, şeýle hem işgärleri ösdürmäge bolan islegleri kesgitlemek we netijeli işgärleri sylaglamak bolup durýar. Netijelilige baha bermek bilen bagly faktorlar barada adam serişdelerini dolandyrmaga bagyşlanan bapda gürrüň edilýär.

4. Düzediş girizmek çäreleri. *MBD* prosesiniň soňky tapgyry düzediş girizmek çärelerini görmek – bu gözegçilik işiniň soňky tapgyryna laýyk gelýär. Eger maksatlara ýetilmedik bolsa, sebäbiniň takyk anyklanandygyna göz ýetirmek bilen, menejerler ýagdaýy düzetmek üçin nähili çäreleriň görülmelidigini kesgitlemelidirler. Maksatlaryň hakykata laýyk gelmeýändigi anyklanan ýagdaýynda hem, netijeliligiň garaşylýan görkezijileriniň derejesini peseltmek hökman däldir. Çünki şowsuzlygyň sebäbiniň işgärde däl-de, guramanyň beýleki faktorlarynda, mysal üçin, gurluş düzüminde ýa-da tehnologiýalarda bolmagy mümkindir. Şeýle ýagdaýda, guramanyň beýleki jähtlerine üýtgetmeleriň täsirini nazara almak bilen, faktorlar üýtgedilmelidir. Eger maksatlara ýetilen bolsa, *MBD* prosesi başdan – indiki döwür üçin maksatlary emele getirmekden başlanýar.

***MBD-niň* maksatnamalarynyň netijeliligi.** Maksatlar boýunça dolandyrmagyň taraplary köpdür, bu usulyň ägirt uly peýdasynyň bardygyny tassyklaýan mysallar hem ýetmezçilik etmeýär. Onuň umumy

maksada laýyklygy maksatlary we gaýdyş aragatnaşygy emele getirmek ugrunda geçirilen barlaglar bilen esaslandyryldy.

MBD-niň **peýdasynyň ylmy taýdan esaslandyrylyşy.** Geçirilen birnäçe barlaglar anyk maksatlary bolan adamlaryň zähmetiniň netijeliliginiň takyk emele getirilmedik maksatlary bolmazdan, işleýän adamlaryň ýa-da mümkin boldugyça gowy işlemek haýyş edilen adamlaryň zähmetiniň netijeliliginden ýokarydygyny görkezdi. Bu öňünde maksat goýlan adamyň özünden nämä garaşylýandygyny takyk bilýändigi sebäpli bolup geçýär. Garaşmalar nazaryýeti boýunça eger adamlar özlerinden nähili netijelere garaşylýandygyny takyk bilýän bolsalar we olaryň özleri bellibir güýç sarp etmek bilen netijeliligiň şonuň ýaly derejesine çykyp we onuň üçin gowy hak alyp biljekdiklerine garaşýan bolsalar, onda olaryň zähmet çekmek üçin höwesleri güýçlenýär. Şeýle hem barlaglar adamlaryň zähmetiniň netijeliliginiň geçen döwürdäki işleriniň netijeleri boýunça gaýdyş aragatnaşygy bar bolan mahalynda ýokarlanýandygyny görkezdi. Mysal üçin, belli döwür aralygynda özleriniň işiniň peýdalydygy barada maglumaty alan işgärleriň netijelilik görkezijileri ýokarlanýar, şunuň ýaly maglumat almadyk agentleriň görkezijileri bolsa ýaramazlaşýar.

MBD-niň **maksatnamalarynyň şowsuz bolmagynyň sebäpleri.** Aýdylanlara garamazdan, *MBD-niň* usulyny köpler tankyt edýärler, hakykatdan hem, *MBD-niň* maksatnamalarynda bökdençlikler örän ýygy ýüze çykýar. Munuň sebäpleriniň biri hem işgärleri öz maksatlaryny bellemäge çekmek meselesine artykmaç üns berilýändigi bolup durýar. Käbir barlaglar onuň, hakykatdan hem, käbir adamlaryň zähmet çekmäge höweslerini we olaryň zähmetiniň netijeliligini ýokarlandyrýandygyny görkezýär, beýleki barlaglarda bolsa käbir ýagdaýlarda işgärleri çekmegiň hemişe ýerlikli bolmaýandygy we onuň işçileriň işiniň hökmany suratda ýokarlanmagyna getirmeýändigi bellenýär.

Ýöne bu usulyň giň ýaýran esasy kynçylygy menejerleriň hemişe onuň ähli ýagdaýlaryny göz öňünde tutmaga ukyply däldiginden ybaratdyr. Mysal üçin, olar, köplenç halatda, maksatla-

ra ýetilendigi üçin adalatly sylaglamak maksady bilen, zähmete hak tölemek ulgamyny üýtgetmeýärler. 11-nji tablisada *MBD-niň* maksatnamalarynyň şowsuzlyklarynyň has köp ýaýran sebäpleriniň gysgaça beýany getirilýär.

Strategiýa bilen düzümiň sazlaşygyny barlamak. Strategiýany saýlap almak we meýilnamany işläp düzmek bilen, menejerler guramanyň düzümini ymykly öwrenmelidirler we onuň korporatiw maksatlara ýetmäge ýardam etjekdigini anyklamalydyrlar. Strategiýa düzümi kesgitleýär. Düzümi özüniň konsepsiýasy boýunça hökmany suratda strategiýa esaslanmalydyr. 28-nji suratda strategiýany durmuşa geçirmek işi we onda guramanyň düzüminiň nähili orun tutýandygy aýdyň görkezilýär.

Guramany gurluş taýdan düzmegiň iň gowy usuly ýokdur. Iň gowy guramaçylyk gurluşy guramanyň möçberlerini, ösüş depginini, çylşyrymlylygyny we işgärlerini göz öňünde tutýan düzümi bolup durýar. Guramanyň we onuň maksatlarynyň ösüşine görä, onuň strategiýasy we meýilnamalary üýtgeýär. Onuň düzümi bilen hem şonuň ýaly ýagdaý bolup geçmelidir.

Kärhananyň strategiýasy, düzümi we daşky gurşawy öz aralarynda sazlaşykly hereket edýärler. Kärhanalaryň köpüsiniň esasy ýalňyşlarynyň biri olaryň täze düzümini bar bolan düzüme baglaýandyklary (ýelmeýändikleri) bolup durýar. Muňa ýol berilmeýär. Düzüm strategiýa bilen kesgitlenýär we meýilnamalaşdyrmak işiniň barşynda gurluş düzümini döretmek tapgyry, köplenç halatda, strategik meýilnamany üstünlikli durmuşa geçirmegiň möhüm tapgyry bolýar. Strategiýany işläp taýýarlamak çylşyrymly işdir, ýöne guramanyň tapgyrlaryny üýtgetmek köp wagty talap edýän surnukdyryjy we adatdan daşary çylşyrymly işdir, şonuň üçin menejerleriň köpüsi bu işi etjek bolup azara galmaýar. Meýilnamalaşdyrmagyň barşynda düzümiň möhümdigini ykrar etmäge ukypsyzlyk ýa-da şeýle islegiň bolmazlygy netijeli we dogry strategiýalaryň köpüsiniň şowsuzlyga uçramagyna getirdi.

11-nji tablisa

MBD-niň maksatnamalarynyň şowsuzlyklarynyň sebäpleri

1. ***Ýokary menejmentiň gyzyklanmaýandygy we goldamaýandygy.*** *MBD-niň* maksatnamalarynyň üstünlikli bolmagy üçin ýokary menejment tarapyndan olara doly goldaw berilmegi gerekdir.
2. ***Filosofiýanyň ýoýulmagy.*** MBD-niň maksatnamalary tabynlykdaky işgärlere gözegçilik etmek üçin peýdalanylýan bolsa, onda işgärler oňa garşylyk görkezýärler.
3. ***Maksatlar emele getirilendäki kynçylyklar.*** Işiň käbir görnüşlerine we ugurlaryna dogry baha bermek we mukdar taýdan görkezmek kyndyr.
4. ***«Kagyz» işiniň möçberiniň artmagy.*** Menejerler MBD-niň maksatnamalaryndan «kagyz» işiniň köpelýändigi sebäpli boýun gaçyryp bilerler.
5. ***Wagt faktorynyň güýçlenmegi.*** MBD-niň maksatnamalaryny netijeli peýdalanmak üçin menejer ileri tutulýan ugurlary dogry bellemegi we wagty dogry bölmegi öwrenmeli bolýar.
6. ***Gerek bolan endikleriň bolmazlygy.*** Menejerlerde maksatlary emele getirmek, meýilnamalaşdyrmak, kommunikasiýa we şahsyýetara özara hereketler üçin, meselem, okuw geçmek, maslahatlary bermek we gaýdyş aragatnaşygy peýdalanmak üçin zerur bolan endikler bolman biler.
7. ***Aýratyn (indiwidual) zähmete höweslendirmegiň bolmazlygy.*** Açyk ýa-da gizlin görnüşde tölenýän hak-heşdek adamlaryň netijeli işlemäge höweslenmekleri üçin ýeterlik bolmalydyr.
8. ***Beýleki ulgamlar bilen goşulyşmagyň ýaramaz bolmagy.*** Maksatlary emele getirmegiň we netijeleri barlamagyň tapgyrlaryny işiň beýleki görnüşleri, mysal üçin, çaklama, býujeti düzmek işleri bilen utgaşykly durmuşa geçirmek gerek.
9. ***Nädogry üýtgetmeler strategiýasy.*** MBD-niň maksatnamalaryny taýýarlamagy we durmuşa geçirmegi ykjam meýilnamalaşdyrmaly. Bu ulgamyň nähili dörediljekdigi, onuň nähili ornaşdyryljakdygy we oňa kimiň gatnaşjakdygy takyk oýlanyşylmalydyr.

28-nji surat. ***Strategiýany durmuşa geçirmek işi***

Soraglar we ýumuşlar

1. Taktika, syýasat, düzgünler we kadalar konsepsiýasyny gysgaça düşündiriň.
2. Býujet näme üçin meýilnamalaşdyrmaga we gözegçilik işlerini utgaşykly alyp barmaga mümkinçilik berýär?
3. *MBD* prosesini gysgaça beýan ediň.
4. Strategiýany durmuşa geçirmäge näme päsgel berip biler?
5. Strategiýa baha bermek üçin esasy mukdar we hil kriterilerini aýdyp beriň.
6. Strategiýa bilen düzümiň arasynda nähili özara baglanyşyk bar?

3.3. WEKILÇILIK, JOGAPKÄRÇILIK WE YGTYÝARLYKLAR

Guramaçylyk – *bu guramaçylyk maksatlaryna ýetmek üçin adamlara netijeli işlemäge mümkinçilik berýän, guramaçylyk gurluş düzümini döretmek prosesidir.*

Guramaçylyk prosesiniň iki sany esasy nukdaýnazary bardyr. *Birinjisi* – guramany kärhananyň maksatlaryna we strategiýalaryna laýyklykda bölümlere bölmek. Biz guramaçylyk prosesiniň has düýpli, köplenç halatda, az göze ilýän nukdaýnazarynda – *wekilçilikleriň özara gatnaşygynda* ünsümizi jemläris. Bu ýokary menejmenti işçi güýjüniň aşaky derejeleri bilen baglaýan we wezipeleri paýlamaga hem-de olaryň ýerine ýetirilişine gözegçilitk etmäge mümkinçilik berýän sapakdyr.

Bu özara gatnaşyklary üpjün etmegiň serişdesi ygtyýarlyklary bermek bolup durýar. Ygtyýarlyklary bermek konsepsiýasyna hem-de onuň bilen baglanyşykly ygtyýarlyklar we jogapkärçilik konsepsiýalaryna düşünmezden, guramaçylyk prosesiniň düýp manysyna düşünmek mümkin däldir.

Ygtyýarlyklary bermek. Aşakda ygtyýarlyklary bermegiň dolandyryş adalgasy hökmündäki kesgitlemesi getirilýär.

- **Ygtyýarlyklary bermek** – *bu wezipeleri paýlamak we olary ýerine ýetirmek üçin jogapkärçiligi öz üstüne alan işgäre wekilçilikleri geçirmekdir.*

Gurama üçin ygtyýarlyklary bermegiň möhümligi onuň kesgitlemesinden düşnüklidir. Bu menejmente guramanyň maksatlaryna ýetmek üçin ýerine ýetirilmegi zerur bolan örän köp wezipeleri işgärleriň arasynda paýlamaga mümkinçilik berýär. Eger haýsydyr bir möhüm wezipe kimdir birine tabşyrylmadyk bolsa, onda menejeriň özi ony ýerine ýetirmäge borçludyr. Bu elbetde, menejeriň wagtynyň we ukyplarynyň çäklidigi sebäpli, köplenç ýagdaýda, mümkin bolmaýar. Menejment boýunça irki nazaryýetçi alymlaryň biri M.P.Follettiň belleýşi ýaly, dolandyryşyň düýp manysynyň «işiň beýlekiler tarapyndan ýerine ýetirilmegini gazanmagy» başarmakdan ybaratdygy has möhümdir. Şonuň üçin hem ygtyýarlyklary bermegiň hakyky manysy – bu işgäri menejere öwürýän hereketdir.

Taryhda ilkinji telekeçileriň köpüsi öz guramalaryny giňelden mahalynda ygtyýarlyklary bermegiň zerurdygyna we ony netijeli peýdalanmak üçin nämäniň gerekdigine doly derejede düşünmän, şowsuzlyga uçrapdylar. Ygtyýarlyklary bermegi netijeli amala aşyrmak üçin nämäniň gerekdigine, iň bolmanda, umumy görnüşde düşünmek üçin onuň bilen baglanyşykly jogapkärçilik we ygtyýarlyklar konsepsiýalaryndan baş çykarmak zerurdyr.

Jogapkärçilik. Aşakda ygtyýarlyklary bermek bilen baglylykda jogapkärçiligiň kesgitlemesi getirilýär.

• **Jogapkärçilik** – *bu wezipeleri ýerine ýetirmek we olaryň üstünlikli tamamlanandygy barada hasabat bermek borçnamasydyr.*

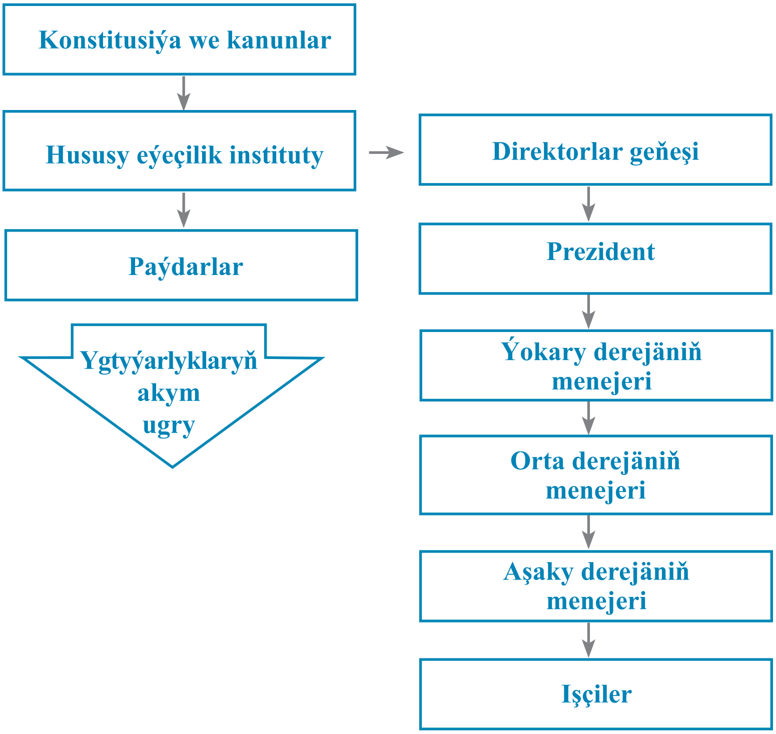
Borçnama diýip guramada bellibir wezipäni eýeleýän şahsyýetden anyk iş talaplarynyň ýerine ýetirilmegine garaşylýandygyna düşünilýär.

Guramaçylyk wekilçilikleri. Eger işgär haýsydyr bir wezipäniň kanagatlanarly ýerine ýetirilmegi üçin öz üstüne jogarkärçilik alan bolsa, gurama ony zerur bolan serişdeler bilen üpjün etmelidir. Ýolbaşçylar bu meseläni tabşyryklar bilen bilelikde wekilçilikleri bermek arkaly amala aşyrýarlar.

• **Wekilçilik** – *bu guramanyň serişdelerini peýdalanmaga we käbir işgärleriň tagallalaryny wezipeleriň ýerine ýetirilmegine gönükdirmäge bolan çäkli hukukdyr.*

Wekilçilikler şu wagt wezipäni eýeleýän şahsyýete däl-de, wezipäniň özüne berilýär. Işini çalşan mahalynda işgär ozalky wezipesiniň

wekilçiliklerini ýitirýär we täze wekilçilikleri alýar. Mysal üçin, *Procter & Gemble* firmasynyň ýerlemek boýunça menejeri ýokary wezipä çekilip, firmanyň brend-menejeri bolýar, ýöne wezipesiniň ýokarydygyna garamazdan, onuň ýerlemek bölüminden bolan ozalky garamagyndaky işgärlere buýruk bermäge hukugy ýokdur. Emma haýsydyr bir adam wezipä gelýänçä wekilçilikleri berip bolmaýandygy sebäpli, biz, adatça, şahsyýete wekilçilikleriň berilýändigi barada gürrüň edýäris.



29-njy surat. ***Guramaçylyk wekilçilikleriniň nusgasy***

Wekilçiliklere dürli garaýyşlar. Wekilçilikleri almak prosesine bir-birine çapraz gelýän iki garaýyş bardyr. Nusgawy çemeleşmä laýyklykda (*29-njy surat*) wekilçilikler guramanyň ýokary derejelerinden aşaky derejelerine berilýär.

Ygtyýarlyklaryň çägi. Kesgitleme boýunça wekilçilikler – bu serişdeleri peýdalanmaga we adamlara buýruk bermäge bolan çäkli hukukdyr.

Guramada bu çäkler, adatça, ýazmaça görnüşde beýan edilen syýasat, düzgünler, kadalar we wezipe görkezijileri bilen kesgitlenýär ýa-da tabynlykdaky işgärlere dil üstünden ýetirilýär. Umuman alanyňda, guramanyň wezipe basgançagy boýunça ýokary galdygyňça wekilçilikleriniň çägi giňelýär, ýöne ýokary derejäniň menejerleriniň hem çäklendirilen wekilçilikleri bolýar. Açyk görnüşli paýdarlar kompaniýasynyň direktorlar geňeşiniň başlygy we prezidenti paýdarlaryň öňünde jogapkärdirler; direktorlar geňeşi tarapyndan makullanmadyk ýagdaýynda ýokary wezipäni eýeleýän adamlaryň özleriniň zähmet hakyny ýokarlandyrmaga we guramaçylyk serişdelerini peýdalanmaga haklary ýokdur. Birnäçe daşky çäklendirmeler hem bardyr. Mysal üçin, guramaçylyk syýasatynda bu ýagdaý görkezilmedik hem bolsa, kanunlar menejerlere öňünden bilip hem işgäre düýpli şikes ýetirjek işi buýurmagy gadagan edýär.

Menejeriň wekilçilikleri köp babatda onuň guramasynyň hereket edýän ýurdunyň däpleri, dessurlary, medeni edim-gylymy we adatlary bilen kesgitlenýär. Adamlar bellibir babatda başlygyň buýruklaryna onuň sosial taýdan kabul ederlikli özüňi alyp baryş hasap edilýändigi sebäpli tabyn bolýarlar. Bu faktorlar hem dolandyryş wekilçiliklerini çäklendirýär. Menejer kanunlara ýa-da medeni gymmatlyklara çapraz gelýän wekilçilikleri geçirip bilmez, iň bolmanda, uzak wagtlap şeýle edip bilmez. Kähalatda bu çäklendirmeler guramanyň meýilnamalaryna hem täsirini ýetirýär.

Wekilçilikler hemişe çäkli bolýar, kähalatda bu çäkler olaryň mazmunyny guramaçylyk wekilçilikleriniň özara gatnaşyklaryny iki umumy görnüşe – *çyzyklaýyn* we *apparat* (ştab) wekilçiliklerine bölmäge getirýän derejede üýtgedýär, şunda wekilçilikleriň bu iki görnüşiniň dürli-dürli bolup biljekdigini bellemek gerek.

Guramaçylyk wekilçilikleriniň özara gatnaşyklarynyň iki görnüşi:

1. Çyzyklaýyn wekilçilikler.

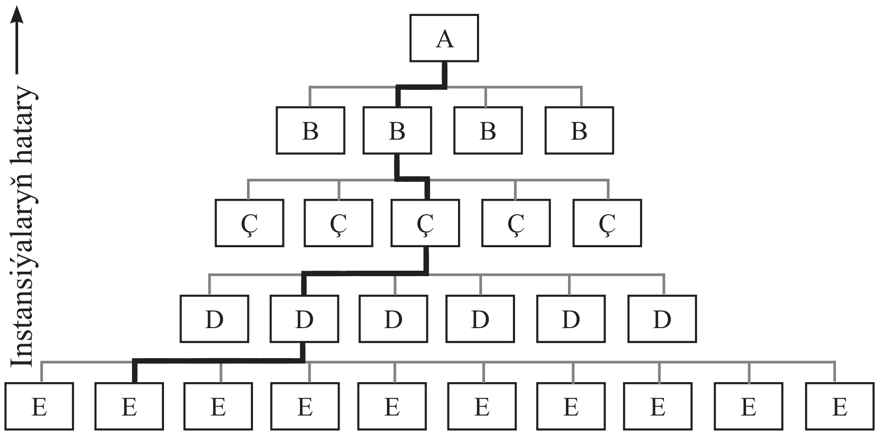
2. Apparat (ştab) wekilçilikler.

1. Çyzyklaýyn wekilçilikler – bu ýokary wezipeli adamdan aşakdaky wezipeli adama gönüden-göni we soňra onuň tabynlygyndaky işgärlere berilýän wekilçiliklerdir.

Olar menejere özüne gönüden-göni tabynlykdaky işgärleri ahyrky maksatlary gazanmaga gönükdirmek üçin çäkli hukugy berýär. Çyzyklaýyn wekilçilikleri bolan menejeriň gurama tarapyndan, kanunda ýa-da däplerde bellenen bellibir çäklerde öz hereketlerini ýolbaşçylar bilen ylalaşmazdan çözgütleri kabul etmäge we hereket etmäge hukugy bardyr.

Mysal üçin, ýerlemek boýunça menejeriň, düzgün bolşy ýaly, täze söwda agentini işe almak barada, çykdajylar sanawynda her bir agent üçin göz öňünde tutulan pul möçberi barada, şeýle hem olaryň haýsy biriniň haýsy müşderä hyzmat etmelidigi barada gutarnykly çözgüdi kabul etmäge hukugy bardyr.

Çyzyklaýyn wekilçilikleriň berilmegi guramany dolandyryş derejesiniň iýerarhiýalaryny döredýär. Bu proses *skalýar* proses diýlip atlandyrylýar. Wekilçilikleriň, adatça, şunuň ýaly prosesiň üstünden berilýändigi sebäpli, şonuň netijesinde döredilen iýerarhiýa hem *skalýar* iýerarhiýa ýa-da *instansiýalaryň hatary* diýlip atlandyrylýar *(30-njy surat).* Beýleki ugurlara garanyňda, harby guramalaryň iýerarhiýasynda şunuň ýaly hataryň aýdyň mysalyny görüp bolýar. Dürli harby derejesi bolan harby adamlar biri-birinden eginbaşlary we tapawutlandyryş nyşanlary bilen takyk tapawutlanýarlar we bu ýerde iýerarhiýa hemmelere aýdyň bolýar.



30-njy surat. ***Instansiýalaryň hatary***

Guramalaryň köpüsinde prezidentden başlap kiçi işgäre çenli ähli adamlar, iş ýüzünde, birmeňzeş geýinýärler, ýöne olarda hem barybir

instansiýalar hatary bolýar. Örän kiçi guramalardan başga, resmi guramalaryň ählisiniň takyk häsiýetli aýratynlygy ygtyýarlyklary bermek ýoly bilen döredilen instansiýalar hatary bolup durýar.

2. Apparat (ştab) wekilçilikleriniň görnüşleri. Apparat (ştab) wekilçiliklerine kesgitleme bermezden ozal ştablaryň gelip çykyşyny ara alyp maslahatlaşmagy teklip edýäris, bu size çyzyklaýyn wekilçilikleriň kähalatlarda guramanyň ähli zerurlyklaryny kanagatlandyryp bilmeýändigine düşünmäge kömek eder.

Menejmentiň taryhyny öwrenýän alymlary ştab düşünjesi birinji gezek Aleksandr Makedonskiniň (b.e.ö.336–323) goşunynda peýda bolupdyr diýip hasap edýärler. Aldym-berdimli söweş mahalynda serkerde tabynlygyndaky esgerlere netijeli ýolbaşçylyk etmek we şol bir wagtda hem söweşiň strategiýasyny işläp düzmek örän kyndyr, asla mümkin hem däldir. Ýöne ýeňiş gazanmak üçin bu wezipäniň ikisini hem ýerine ýetirmek zerurdyr. Şonuň üçin hem harby ýeňiş gazanmak wezipesini harby hünärmenleriň iki görnüşiniň arasynda bölmek kararyna gelnipdir: meýilnamalaşdyrmak bilen meşgullanýan serkerdeler we söweşde esgerlere ýolbaşçylyk edýän serkerdeler. Şunuň ýaly bölünme ýüze çykyp biläýjek kynçylygy hem görkezipdir. Esger islendik serkerdäniň buýrugyna tabyn bolmaga borçludyr, eger meýilnamalaşdyrmak bilen meşgullanýan serkerdäniň buýrugy esgeriň gönüden-göni başlygynyň berýän buýrugyna çapraz gelende bulaşyklyk ýüze çykyp biler.

Şundan gaça durmak üçin, Makedonskiniň goşunlarynda meýilnamalaşdyryjy serkerdeler esgerlere buýruk bermekden mahrum edilipdir; bu hünärmenleri çyzyklaýyn guramadaky uly serkerderlere kömek bermäge borçly edipdirler. Şeýlelikde, bölünişiklik we bulaşyklyk aradan aýrylypdyr. Bu hünärmenler uly serkerdeleriň kömekçileri bolupdyrlar we olary *ştabçylar* diýip atlandyrypdyrlar; gönüden-göni söweşlere gatnaşýan serkerdeleri bolsa *nyzamçylar* diýip atlandyrypdylar. Bu adalgalar harby guramalarda şu wagta çenli hem ulanylýar.

Häzirki zaman guramalarda uzak ýyllaryň dowamynda apparat (ştab) işgärleri bellibir derejede çäkli möçberde bolup galdy. Ýöne tehnologiýalar örän çalt ösüp başlady, daşarky telekeçilik gurşawy bol-

sa has çylşyrymly we üýtgäp durýan ýagdaýa eýe boldy, guramalaryň köpüsine hil taýdan gözegçilik edýän bilermenler, programmaçylar, söwda işgärleri bilen treningler geçirýän hünärmenler we döwletiň kadalarynyň berjaý edilmegini üpjün edýän hukukçylar ýaly dürli hünär derejeleri bolan hünärmenler barha köp gerek bolup ugrady. Guramalaryň ähli zerurlyklaryny kanagatlandyrmak üçin apparat konsepsiýasy giňeldildi we döwrebaplaşdyryldy, şu günki günde guramalarda apparat (ştab) wekilçiliklериniň köp görnüşleri bar.

Häzirki zaman guramalarynda edara ediş apparaty örän köp wezipeleri ýerine ýetirýärler, olary sanap çykmak mümkin däldir.

Emma ştab apparatyny onuň ***wezipelerine*** esaslanmak bilen iki ýa-da üç binýatlyk görnüşine bölüp bolar:

-maslahat bermek;

- serwis (hyzmat);

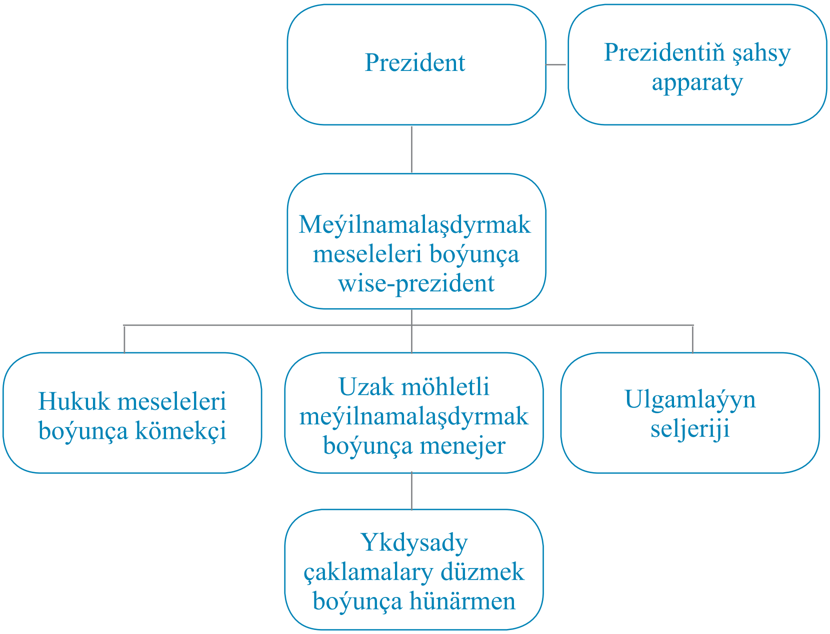
- şahsy apparat ýaly görnüşleri.

Olaryň soňkusy hemişe serwis apparatynyň bir görnüşi hasap edilýär. Emma iş ýüzünde olaryň arasynda anyk serhet çekmegiň örän kyndygyny ýatda saklamak gerek. Işgärler, köplenç halatda, serwis wezipeleri hem, maslahat beriş wezipelerini hem ýerine ýetirýärler.

1. Maslahat beriş apparaty. Çyzyklaýyn menejment çözgüdi ýörite bilimleri talap edýän meselä gabat gelen mahalynda ol wagtlaýyn ýa-da hemişelik esasda degişli hünärmenleri çagyryp, *maslahat beriş ştabyny* döredip biler. Bu hünärmenleriň wezipesi özleriniň ýöriteleşýän ugurlaryna degişli meseleler boýunça çyzyklaýyn menejerlere geňeş bermek bolup durýar.

2. Serwis (hyzmat) apparaty. Maslahat beriş işgärleriniň peýdalanylýan islendik ugrunda onuň wezipeleri giňeldilip we bellibir hyzmatlary etmegi öz içine alyp biler. Serwis işgärleriniň peýdalanyşynyň has giň ýaýran görnüşi işgärler bölümidir, ol iri kärhanalaryň köpüsinde bardyr. Bu bölüm işgärleriň şahsy işlerini alyp barýar, boş duran orunlara wezipe derejesi gabat gelýan işgärleri tapýar we olara baha berýär, kähalatda bolsa çyzyklaýyn menejmenti gerek bolan işgärler bilen üpjün edýär. Bu apparat işgärler tarapyndan geňeş beriş hem-de serwis (hyzmat) wezipeleriniň ýerine ýetirilişiniň mysaly bolup durýar.

Serwis işgärleri jemgyýetçilik bilen aragatnaşyk, marketing barlaglar, býujetleri düzmek, meýilnamalaşdyrmak, maddy taýdan üpjünçilik, daşky gurşawa edilýän täsire baha bermek ulgamynda we hukuk ulgamynda hem giňden peýdalanylýar. Bu bölümleriň ählisi menejmenti netijeli çözgütleri kabul etmek üçin zerur bolan maglumatlar bilen üpjün edýär.



31-nji surat. ***Şahsy we maslahat beriş (ýa-da serwis) apparaty***

3. Şahsy apparat. Serwis apparatynyň bir görnüşi hökmünde şahsy apparat menejeriň kätibi ýa-da kömekçini işe alýan mahalynda emele gelýär, onuň üstüne mehaniki işleri ýerine ýetirmek ýüklenýär. Onuň borjy başlygyň talap edýän zatlaryny ýerine ýetirmek bolup durýar. Guramada bu apparatyň agzasynyň hiç hili wekilçiligi ýokdur. Onuň edýän işleriniň ählisi ýolbaşçynyň adyndan edilýär.

Şahsy apparatyň resmi wekilçilikleri bolmasa hem, köplenç ýagdaýda, olaryň wekilleriniň degerli hukuklary bolýar. Duşuşyklary meýilnamalaşdyrmak we kommunikasiýa akymlaryny üstünden geçirmek bilen, olar özleri bilen işleýän ýolbaşçylaryň ýanyna barmaga, rugsat almak meselesine gözegçilik edip bilerler.

Guramanyň öz maksatlaryna ýetmegi we ösmegi üçin menejerler wekilçilikleriň gurluş düzümini diňe bir guramak bilen çäklenmeli däldirler. Menejment işiniň bu tapgyry hem edil beýlekiler ýaly netijeli ýerine ýetirilmelidir. Dolandyryş wezipeleriniň özara baglanyşyklydygy sebäpli, wezipeleriň we ygtyýarlyklaryň netijesiz berilmegi wagtyň geçmegi bilen beýleki wezipelerde meseleleriň ýüze çykmagyna getirer. Wekilçilikleriň gurluş düzüminiň netijeli guralmagyna täsir edýän faktorlaryň ählisinden baş alyp çykmak üçin bu gurluş düzümi we onuň beýleki üýtgeýän ululyklaryň özara hereketi barada düşünjäniň bolmagy zerurdyr. Ýöne häzirlikçe biz birnäçe düýpli konsepsiýalarda ünsümizi jemläliň. Olaryň *birinjisi* işiň haýsy görnüşleriniň çyzyklaýyn, haýsylarynyň bolsa apparat wekilçiliklerini talap edýändigini kesgitlemekden ybaratdyr. Adatça olaryň birinji toparyna kärhananyň önümçilik, ýerleme we maliýe wezipeleri degişli bolýar. *Ikinji* konsepsiýa utgaşdyrmakda çyzyklaýyn wekilçilikleriň tutýan orny we menejmentiň ygtyýarlyklary bermek ýoly bilen utgaşdyrmagy güýçlendirip biljek käbir usullarydyr. Şeýle hem biz wekilçilikleri netijeli ygtyýarlyklara bermegiň ýolundaky iň giň ýaýran päsgelçilikleriň möhüm konsepsiýasyny we olary ýeňip geçmegiň esasy usullaryny ara alyp maslahatlaşarys.

Wekilçilikleri netijeli ygtyýarlyklara bermegiň ýolundaky päsgelçilikler. Wekilçilikleri netijeli ygtyýarlyklara bermegiň netijesinde döredilýän garaşmalar we borçlar maksatlaryň sazlaşygynyň we bütewüliginiň kuwwatly çeşmesi bolmaga ukyplydyr. Ýöne eger menejment wekilçilikleri alýan adamlaryň şahsy häsiýetlerini we zerurlyklaryny yzygiderli düşünmek bilen nazara almaýan bolsa, onda bu, köplenç, olaryň ikisi üçin hem düýpli meselelere getirýär.

Wekilçilikleri netijeli ygtyýarlyklara bermek netijeli kommunikasiýalary talap edýär. Menejeriň özüniň tabynlygyndaky işgärleriniň ýerine ýetirmeli bolan borçlary bolýar; şonuň üçin hem olar ýolbaşçylaryň näme isleýändigine takyk düşünmelidirler. Wekilçilikleri netijeli ygtyýarlyklary bermek işe höwes, täsir we liderlik bilen hem baglydyr. Menejer tabynlykdaky işgärleriniň öz wezipelerini netijeli ýerine ýetirmelidiklerine ynandyrmalydyr, şunda üstünlik gazanylmagy kommunikasiýa taraplarynyň ikisine hem baglydyr. Menejerleriň wekilçilikleri netijeli ygtyýarlyklara bermek islemeýändikleriniň, tabynlykdaky işgärleriň bolsa goşmaça jogap-

kärçilikden gaça durmaga synanyşýandyklarynyň birnäçe sebäpleri aşakda görkezilýär.

Menejmentiň wekilçilikleri netijeli ygtyýarlyklary bermek islemeýändikleriniň esasy sebäpleri:

1. «Bu işi özüm göwnejaý ýerine ýetirerin» diýen manyda ýalňyşmalar. Menejer bu işi özüniň ýerine ýetirip biljekdigi sebäpli, bu işi men etmelidirin diýip hasap edýär. Bu dogry bolaýanda hem (köplenç dogry bolmaýar) şu pikiriň ýalňyşdygyny iki ýagdaý görkezýär. Tabynlykda işgäriň ýerine ýetirip biljek tabşyrygyny ýerine ýetirmek üçin wagtyny sarp etmek bilen, menejer özüniň beýleki borçlaryny ýaramaz ýerine ýetirýär. Eger ol meýilnamalaşdyrmakda we gözegçilikde ünsüni jemlese we tabynlykdaky işgärine ikinji derejeli meseleleri ýerine ýetirmäge mümkinçilik berse, *umumy* peýda ýokary bolup biler. Eger menejer tabynlygyndaky işgäre goşmaça wekilçilikler bilen täze tabşyryklary ýerine ýetirmäge rugsat bermeýän bolsa, onda olar öz endiklerini kämilleşdirip bilmezler we netijede menejer tabynlykdaky işgärleri ösdürmek hem-de olary dolandyryş wezipelerine geçmäge taýýarlamak babatyndaky öz borçlaryny ýerine ýetirip bilmezler.

2. Beýleki adamlary dolandyrmak ukybynyň bolmazlygy. Käbir menejerler gündelik işe gümra bolup, umumy ýagdaýa biperwaý garaýarlar. Uzak möhletli geljek nukdaýnazaryndan iş akymyny görüp bilmeýändikleri sebäpli, olar tabynlykdaky işgärleriň arasynda işi paýlamagyň möhümdigine doly derejede düşünip bilmeýärler.

3. Tabynlykdaky işgärlere ynanmazlyk etmek. Eger menejer tabynlykdaky işgäre ynanmaýan ýaly hereket edýän bolsa, onda işgärler hem özlerini şonuň ýaly alyp bararlar. Olar täze ideýalar bilen çykyş etmezler we olarda hemişe özlerine tabşyrylan zady dogry edýändiklerini ýa-da ýalňyşýandyklaryny soramak islegi bolar. Bu bolsa tabynlykda işgärlere bolan ynamsyzlygy barha güýçlendirmek we olaryň özlerine ynamsyzlygyny barha ýokarlandyrmak bilen, çykgynsyz ýagdaýyň döremegine getirer.

4. Töwekgelçiligi kabul edip bilmezlik. Menejeriň tabynlykdaky işgäriň işi üçin jogap berýändigi sebäpli, ol wekilçilikleriň berilmegi kynçylykly meseleleriň ýüze çykmagyna getirer, oňa hem soňra özüm jogap bermeli bolaryn diýip çekinmegi mümkin.

Aşakda tabynlykdaky işgärleriň jogapkärçilikden gaça durýandyklarynyň we wekilçilikleri bermek işini bökdeýändikleriniň esasy sebäpleri:

1. Tabynlykdaky işgär meseläni özüň çözjek bolanyňdan başlykdan näme etmelidigini soranyň gowy bolar diýip hasap edýär.

2. Tabynlykdaky işgär goýberilen ýalňyşlar üçin tankytdan gorkýar. Jogapkärçiligiň güýçlenen ýagdaýynda ýalňyş goýbermek ähtimallygynyň ýokarlanýandygy sebäpli, tabynlykdaky işgäriň ondan gaça durasy gelýär.

3. Tabynlykdaky işgärde tabşyrygy üstünlikli ýerine ýetirmek üçin zerur bolan maglumatlar we serişdeler ýok.

4. Tabynlykdaky işgäriň işi onuň ýerine ýetirip biljek möçberinden köp (ýa-da ol şeýle hasap edýär).

5. Tabynlykdaky işgäriň özüne ynamy ýok.

6. Menejer goşmaça jogapkärçiligi teklip etmek bilen, oňa hiç hili oňyn höweslendirme teklip etmeýär.

Bu päsgelçilikleri nähili ýeňip geçmeli? Onuň möhümliginiň umumy ykrar edilen ýagdaýdygyna garamazdan, wekilçilikleri netijeli ygtyýarlyklara bermegiň, köplenç, netijesiz bolýandygy ýokarda sanalyp geçilen päsgelçilikleri ýeňip geçmegiň näderejede kyndygynyň aýdyň subutnamasy bolup durýar. Olaryň käbiri adamyň aňyna örän çuň ornaşandyr. Olara howpsuzlyga bolan isleg, töwekgelçiligi kabul edip bilmezlik, özüňe ynamyň bolmazlygy, ýerine ýetirilmegi üçin özüň jogap bermeli bolýan tabşyrygyňy başga birine ynanmaga ukybyň bolmazlygy degişlidir. Bu iň kyn meseleler bolup durýar, olary ýeňip geçmek üçin menejerler hem, olaryň tabynlygyndaky işgärler hem özleriniň ýagdaýyna düşünjek bolmalydyrlar, çekinýändiklerini boýun almalydyrlar we olardan gutulmaga çalyşmalydyrlar.

Tabynlykdaky işgär öz ýolbaşçysynyň bu psihologik päsgelçiliklerini aradan aýyrmak üçin köp iş edip bilmez. Artyk biynjalyk bolýan ýolbaşçyny tabynlykdaky işgäriň zähmetiniň netijeliliginiň hemişe gowy görkezijileriniň bardygy hem ynandyryp bilmez. Wekilçilikleri netijeli ygtyýarlyklara bermegi öwrenmäge ukyby bolmadyk menejeriň öz wezipesini ýokarlandyrmak babatda mümkin-

çilikleri düýpli çäklendirýändigi ýatdan çykarylmaly däldir. Emma menejerleriň özleri özleriniň bu ugurdaky işleriniň netijeliligini ýokarlandyrmak üçin hem, öz işgärleriniň psihologik päsgelçiliklerini aradan aýyrmak üçin hem örän köp iş edip bilerler.

Öňi bilen menejer özüne tabynlykdaky işgärleriň wekilçiliklerini giňeltmekden gaça durmaga mümkinçilik berýän gözegçilik ulgamyny döretmelidir. Öz kynçylyk çekýän meseleleriňi takyk kesgitläp we liderlik we adamlara täsir etmek başarnygy babatynda endikleri ösdürip bolar. Olar tabynlykdaky işgärlere köp ynam bildirmek bilen, olaryň özlerine bolan ynamyny ýokarlandyryp bilerler. Tabynlykdaky işgärleri güýçli tankyt etmezlik hem kömek eder.

Soraglar we ýumuşlar

1. Netijeli menejmentde wezipeler, jogapkärçilik we wekilçilikler özara ýakyndan baglanyşyklydyr. Bu elementleriň biri aradan aýrylsa ýa-da üýtgedilse nämä bolup geçer?
2. Häkimiýet bilen wekilçilikleriň arasyndaky tapawut nämeden ybarat?
3. Ygtyýarlyklary bermegiň ýolundaky has giň ýaýran päsgelçilikleri aýdyp beriň.
4. Apparatyň esasy görnüşlerini beýan ediň.
5. Tabynlykdaky işgärleriň jogapkärçilikden gaça durýandyklarynyň we wekilçilikleri bermek işini bökdeýändikleriniň esasy sebäplerini aýdyp beriň?

3.4. GURAMALARY DÖRETMEK

Siz menejerleriň wekilçilikleri netijeli ygtyýarlyklary nähili berýändiklerini we şeýle etmek bilen dolandyryşyň dürli derejeleriniň özara hereketini we guramanyň işgärleriniň arasynda wezipeleriň paýlanmagyny üpjün edýändiklerini bildiňiz. Bu iş bilen dolandyryş işgärleriniň ählisi meşgullanmalydyr; diýmek, guramaçylyk wezipesi dolandyryş derejesine garamazdan menejeriň işinden aýry däldir. Guramanyň işiniň esasy wekilçilikleri netijeli ygtyýarlyklara bermek we zähmeti keseligine we dikligine bölmek bolup durýan hem bolsa,

umumy guramaçylyk gurluşyny saýlap almak – bu iş ýüzünde hemişe guramanyň ýokary ýolbaşçylarynyň çözýän wezipesi bolup durýar.

Umuman alanyňda, şu ýagdaýda menejerleriň wezipesi, maksatlary, strategiýalary we beýleki içki hem daşky faktorlary hasaba almak bilen, iň gowy gurluş düzümini saýlap almakdan ybaratdyr. Gurama daşky gurşaw bilen mümkin boldugyça netijeli hereket etmäge, işgärleriň güýjüni, serişdeleri peýdaly we netijeli paýlamaga hem-de gönükdirmäge, netijede, öz müşderileriniň isleglerini aňrybaş derejede kanagatlandyrmaga, bellenen maksatlary amala aşyrmaga mümkinçilik berýän gurluş iň gowy gurluş düzümi bolar.

Guramaçylyk gurluşynyň taslamasy. Meýilnamalaşdyrmak we guramanyň dizaýny (bezegi). Guramanyň maksady guramaçylyk maksatlaryna ýetmegi üpjün etmekden ybaratdyr, diýmek, onuň gurluş düzüminiň taslamasyny guramanyň meýilnamalaryna esaslanmak zerurdyr. Hakykatda, käbir alymlar guramanyň umumy gurluş düzümini saýlap almagy strategiki çözgüt diýip hasap edýärler, sebäbi ol guramanyň öz güýçlerini umumy maksatlary amala aşyrmaga nähili gönükdirjekdigini kesgitleýär.

Guramaçylyk gurluşyny taslamagyň tapgyrlary. Guramanyň nusgawy nazaryýeti boýunça guramanyň gurluş düzümi ýokardan aşak işlenip taýýarlanmalydyr. Guramaçylyk gurluşyny taslamagyň yzygiderliligini meýilnamalaşdyrmagyň barşynda bölekleri emele getirmegiň yzygiderliligi bilen doly gabat gelýändigi geň däldir. Ilkibaşda menejment guramanyň umumy gurluş düzümini kesgitlemelidir, soňra bolsa wezipeleri işläp düzmelidir, meýilnamalaşdyrmagyň barşynda hem ilkibaşda umumy maksatlar, diňe şondan soň olary ýerine ýetirmegiň kadalary emele getirilýär.

Guramanyň şunuň ýaly görnüşde döredilen gurluş düzüminiň haýsydyr bir jaýyň gurluşy ýaly hereketsiz görnüş bolup durmaýandygyna düşünmek möhümdir. Sebäbi ol meýilnamalara esaslanýar, meýilnamalara düýpli üýtgetmeler girizilen wagtynda gurluş düzümini hem üýtgetmek gerek bolup biler. Iş ýüzünde, çalt ösýän guramalarda bu işe *üýtgedip guramak prosesi* ýaly seretmek gerek, sebäbi ol edil beýleki dolandyryş wezipeleriniň ählisi ýaly, tükeniksiz aýlanyp duran döwürden durýar. Üstünlikli işleýän häzirki zaman guramalary öz düzümine

yzygiderli baha berýärler we ony gurşawyň talaplaryna laýyklykda üýtgedýärler, bu talaplar meýilnamalaşdyrmagyň we gözegçiligiň barşynda kesgitlenýär.

Guramaçylyk gurluşynyň taslamasyndaky hereketleriň yzygiderliligi aşakdakylardan ybaratdyr.

1. Guramany işiň strategiýany amala aşyrmak üçin has möhüm bolan görnüşleri boýunça umumy bölümçelere keseligine bölüň. Işiň haýsy görnüşleriniň çyzyklaýyn, haýsylarynyň bolsa apparat görnüşinde boljakdygyny çözüň.

2. Dürli wezipeleriň häkimiýet wekilçilikleriniň özara gatnaşyklarynyň gurluşygyny kesgitläň. Şu ýagdaýda menejment instansiýalar hataryny emele getirýär we eger zerur bolsa, umumy bölümçeleri ýöriteleşmegiň netijeliligini ýokarlandyrmaga we dolandyryjylygyň örän ýokary kadalaryndan gaça durmaga mümkinçilik berýän has kiçi gurluş birliklerine bölýär.

3. Anyk wezipelerden durýan iş tabşyryklaryny taslaň we olary ýerine ýetirmegi anyk işgärlere tabşyryň. Eger guramanyň işi tehnologiýalar bilen güýçli baglanyşykly bolsa, onda menejment anyk wezipeleri hem işläp taýýarlaýar we olaryň kanagatlanarly ýerine ýetirilmegi üçin jogap berýän anyk adamlara tabşyrýar.

32-nji surat. ***Guramaçylyk gurluşynyň taslamasyndaky hereketleriň yzygiderliligi***

Indi biz guramalaryň köpüsinde üstünlikli durmuşa geçirilen guramaçylyk gurluşlarynyň dürli görnüşleri barada durup geçeliň. Biziň olary beýan ediş tertibimiz, umuman, guramalarda olaryň ösüş tertibine laýyk gelýär. Öňi bilen, guramaçylyk gurluşynyň birinji ul-

gamlaýyn oýlanyşykly modeli bolan, şu wagta çenli onuň agdyklyk edýän binýatlyk görnüşi bolup galýan býurokratiýadan başlalyň.

Býurokratiýa. Býurokratiýa diýlende, adatça, edaranyň kagyz işi, bimaksat iş, ýatyrylan duşuşyklara köp sagatlap garaşmalar we ş.m. ýagdaýlar göz öňüne gelýär. Bular ýaly meseleler hakykatdan hem bardyr, ýöne olaryň sebäbi, düzgün bolşy ýaly, *býurokratiýanyň özi däl-de, ýeterlik derejede takyk ýola goýulmadyk iş, guramanyň möçberiniň uludygy sebäpli ýüze çykýan kynçylyklar we işgärleriň düzgünlere hem-de firmanyň yglan edilen maksatlaryna laýyk gelmeýän görnüşde özlerini alyp barmagy bolup durýar.* 1900-nji ýyllaryň başynda nemes sosiology M.Weber tarapyndan býurokratiýa konsepsiýasy oýlanyp tapylýar.

Býurokratiýa konsepsiýasy hakyky guramalara degişli däldir. Býurokratiýa haýsydyr bir kadalaýyn model, guramalaryň ýetmäge çalyşmaly idealy ýaly teklip edildi. Bu 12-nji tablisada hem takyk görünýär, onda *oýlanyşykly býurokratiýa* diýip atlandyrylan ýagdaýynyň häsiýetnamasy gysgaça beýan edilýär.

12-nji tablisa

Oýlanyşykly býurokratiýanyň häsiýetnamasy

1. Zähmetiň takyk bölünmegi – bu her wezipede ýokary hünärli hünärmeniň bolmagyna getirýär.

2. Wezipeleriň iýerarhiýasy – oňa laýyklykda aşakda durýan derejä ýokarda durýan dereje tarapyndan gözegçilik edilýär.

3. Umumy kadalaryň we standartlaryň tertipli ulgamy şol gulluk wezipeleri ýerine ýetirilende birmeňzeşligi we dürli wezipeleriň utgaşdyrylmagyny üpjün edýär.

4. Resmi taýdan şahsyýeti tapawutlandyrmazlyk düşünjesi – ol wezipe borçlaryny ýerine ýetirýän mahalynda resmi adamlara mahsusdyr.

5. Dalaşgärleriň tehniki taýdan hünär derejesine esaslanýan we despotiki (zalymlyk bilen) işden çykarmak mümkinçiligini aradan aýyrýan işe kabul etmek düzgüni.

Býurokratiýa – *bu zähmetiň ýokary derejede bölünmegi, menejmentiň takyk iýerarhiýasy we instansiýalar hatary, anyk kadalar we netijelilik standartlary, şeýle hem başarnyga esaslanýan işe kabul etmek düzgüni bilen häsiýetlendirilýär.*

Munuň düýp manysy guramanyň eýeleriniň we onuň işgärleriniň şahsy islegleriniň guramanyň maksatlary bilen gabat gelmelidiginden ybaratdyr. 1900-nji ýyla çenli bu ideýanyň guramalaryň köpüsinde işleriň hakyky ýagdaýyna doly gapma-garşy gelendigini belläp geçmek gerek.

Býurokratiýanyň beýan edilişi biziň köpimize tanyş ýaly bolup görner, sebäbi biziň şu wagta çenli guramalar we menejment barada aýdan zatlarymyzyň ählisi, birinji nobatda, oýlanyşykly býurokratiýa degişlidir.

Köplenç halatda *býurokratiýany* ***däp bolan*** ýa-da ***nusgawy guramaçylyk gurluşy*** *diýip atlandyrýarlar.* Häzirki zaman guramalarynyň köpüsi býurokratiýanyň görnüşleridir. Bu gurluşyň şeýle uzak wagtlap we giň gerimde peýdalanylyp gelinmeginiň sebäbi onuň häsiýetnamalarynyň ozalkylary ýaly, täjirçilik kärhanalary we serwis kompaniýalary üçin hem, islendik görnüşdäki döwlet institutlary üçin hem örän gowy laýyk gelýändiginden ybaratdyr. Çözgütler kabul edilende obýektiwlik dogry dolandyrylýan býurokratiýynyň üýtgemelere uýgunlaşmagyna mümkinçilik berýär; işgärleriň başarjaňlygynyň esasynda gulluk wezipesini ýokarlandyrmak zehinli, başarnykly, tehniki we dolandyryş işgärleriniň yzygiderli akymyny üpjün edýär.

Býurokratiýada göz öňünde tutulan sosial deňlik konsepsiýasy demokratik ýurtlaryň hem, beýleki ýurtlaryň hem gymmatlyklar ulgamlary bilen örän gowy sazlaşýar. Umuman alanyňda, menejment ulgamynda alyp barylýan ylmy barlaglar esasynda, býurokratiýa seljermesi häzirki zaman guramalarynyň düýp manysyny oýlanyşykly esaslandyrmagyň iň täsirli kesgitlemesi bolup durýar. Emma şunuň bilen birlikde, býurokratiýany täzeçillige ukypsyzlygy we işgärleri zähmet çekmäge höweslendirmäge ýaramaz täsir edýändigi üçin tankyt edýänler hem bardyr.

Býurokratiýanyň ýetmezçilikleri. Býurokratiýanyň guramalaryň köpüsiniň şonuň esasynda gurulýan umumy model bolup durýandygyna garamazdan, ony köp tankyt edýärler. Olaryň pikirine görä, býurokratik gurluşlardaky meseleler, öňi bilen, öz tabşyryklaryny we beýleki bölümleriň talaplaryny ýerine ýetirýän,

şeýle hem sarp edijiler we jemgyýet bilen özara hereket edýän mahalynda işgärleriň hökmany suratda köre-kör berjaý etmeli bolýan standartlaşdyrylan kadalara, düzgünlere we ölçeglere artyk üns berilýändigi sebäpli ýüze çykýar. Bu özüňi alyp baryş standartlarynyň adatdan daşary berkleşmegine getirýär, sebäbi ähli meseleler guramaçylyk göreldesiniň esasynda çözülýär, geljekde bolsa haýsydyr bir saýlawlaryň gözleginden barha köp ýüz öwrülýär. Sarp edijiler meseleleriň öňünden bellenen kadalara, düzgünlere we ölçeglere laýyklykda çözülýändigi sebäpli, özlerine ünsli garalmaýandygyny duýup ugraýarlar. Býurokratik guramanyň işgärine müşderä ýeterlik derejede dogry garamaýandygy görkezilende bolsa, ol goranmak üçin kada ýa-da görkezijä salgylanýar. Bu bolsa guramanyň sarp edijiler we jemgyýet bilen özara gatnaşyklaryny has-da ýaramazlaşdyrýar. Emma şunda býurokratyň haýsydyr bir çäre görülmeginden ygtybarly goragy bardyr, sebäbi guramanyň resmi nukdaýnazaryndan ol dogry hereket edýär.

Guramalary departamentlere (müdirliklere) bölmek. Býurokratik nusganyň peýdasynyň şübhesizdigine garamazdan, ony üýtgetmezden we kämilleşdirmezden peýdalanyp bolmaz. Guramalaryň ählisiniň umumy ýeri bardyr, ýöne şunda olar hökmany suratda biri-birinden düýpli tapawutlanýarlar, bu tapawutlar göz öňünde tutulmalydyr. Mysal üçin, guramalar dürli möçberde bolýar. Iri kärhanalaryň käbiri işiň diňe bir ugruny alyp barýarlar, mysal üçin, *IBM* kompaniýasy (maglumatlary işlemek), beýlekileri, aýdalyň, *Gulf and Western* kompaniýasy konglamerat bolup, kino önümçiligi, neşirýat işi, myhmanhana telekeçiligi we ş.m. meşgullanýar. Bir topar kärhanalar, mysal üçin, gönüden-göni giň köpçülige hyzmat edýärler, beýlekileri bolsa, esasan, iri guramalar bilen iş salyşýar, kärhanalaryň birnäçesi çäkli geografik sebitde (munisipal gullugy), beýlekileri *(Coca-Cola)* bütin dünýäde diýen ýaly hereket edýärler.

Köpdürli wezipeleri, strategiýalary we ýagdaýlary göz öňünde tutmak üçin, menejerler departamentlere bölmegiň dürli ulgamlaryny peýdalanýarlar – bu guramany bölümler, birlikler ýa-da sektorlar diýip atlandyryljak aýry-aýry elementlere bölmek işidir. Aşakda şu görnüşdäki has giň ýaýran ulgamlar beýan edilýär.

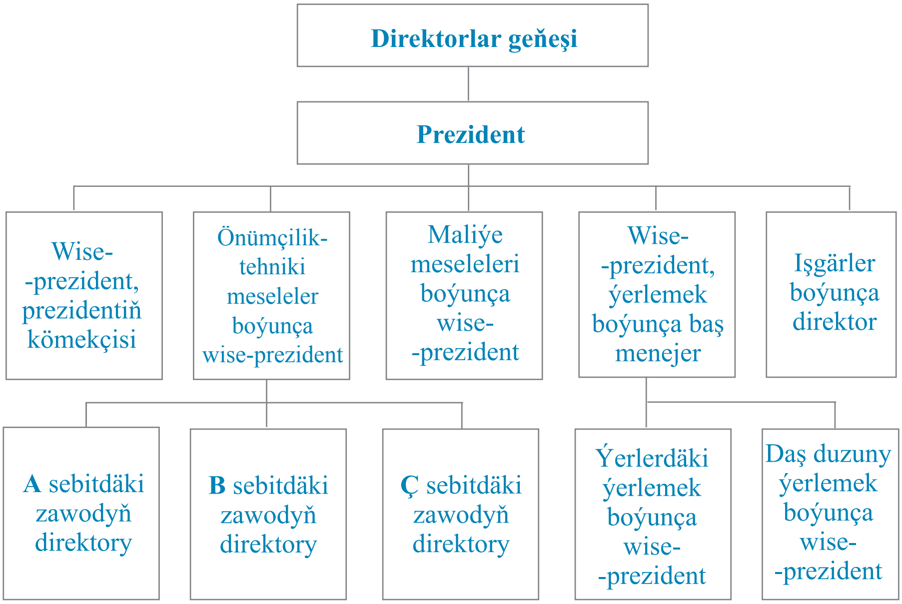
Funksional taýdan bölümlere bölmek. Funksional taýdan bölümlere bölmegi kähalatda däp bolan ýa-da nusgawy bölünme

diýip hem atlandyrýarlar, sebäbi bu bölümlere bölmek meselesinde ylmy-barlag işlerini alyp barýanlaryň üns beren ilkinji ýagdaýydyr. Ol şu wagta çenli hem uly guramalarda giňden peýdalanylýar.

Funksional taýdan bölümlere bölmek – *bu guramany her biriniň takyk kesgitlenen wezipesi we borçlary bolan aýry-aýry elementlere bölmek işidir.*

Hakykatdan, onuň ***maksady*** – *işgärleri guramanyň işiniň iň möhüm ugurlary boýunça giň wezipeleriň esasynda birleşdirmek bolup durýar.*

Önümçilik, marketing we maliýe bölümleri kompaniýanyň däp bolan funksional bölümçelerdir. Bu her bir guramanyň öz maksatlaryna ýetmek üçin ýerine ýetirýän esasy wezipeleridir. Olar dürli hili atlandyrylyp bilner, şunda olaryň atlary, köplenç, olaryň esasy bellenen maksadyny görkezmeýär, bu aýratyn hem hyzmatlar ulgamyna degişlidir. Mysal üçin, awiakompaniýalarda esasy funksional bölümler ulanyş, ýerleme we maliýe bölümleri diýlip atlandyrylýar. Täjirçilik däl guramalarda has köpdürli atlar gabat gelýär: goşunda – pyýada goşun, artilleriýa we bronetank goşunlary, hassahanalarda – edara ediş we bejeriş bölümleri.



33-nji surat. ***Kompaniýanyň gysgaldylan guramaçylyk çyzgysy***

Ikinji birlikleriň ählisiniň wise-prezidente hasabat berýändigine üns beriň. Işgärler boýunça direktoryň apparat ygtyýarlyklary bardyr.

Eger gurama (ýa-da bölümçe) örän uly bolsa, onda funksional bölümçeler, öz gezeginde, has kiçi funksional elementlere bölünýär, olar ikinji elementler diýlip atlandyrylýar. Meselem, awiakompaniýalarda ulanyş birlikleri, köplenç, inženerlik bölümine, tehniki taýdan hyzmat ediş bölümine, ýerüsti we uçuş gulluklaryna bölünýär. Bu ýerde wezipe ýöriteleşmekden aňrybaş derejede peýda almak we örän ýokary dolandyryjylyk kadasyndan gaça durmakdan ybaratdyr. Ýöne şunda bu birlikleriň öz bähbitlerini guramanyň umumy bähbitlerinden ýokarda goýmandyklary üçin olaryň işine dykgatly gözegçilik edilmelidir.

Ikinji bölümler konsepsiýasy guramaçylyk gurluşynyň ähli ulgamlary babatynda ulanarlykly bolup durýar. 32-nji suratda funksional bölümleri ikinji bölümlere bölünen guramanyň gurluş düzümi getirilýär.

Aşakda funksional taýdan bölümlere bölmegiň artykmaçlyklary we ýetmezçilikleri gysgaça beýan edilýär. Tejribe ony önümleriň bellibir derejede çäkli görnüşini çykarýan, durnukly daşky gurşawda hereket edýän we standartlaşdyrylan wezipeleriň ýerine ýetirilmegini talap edýän guramalarda, mysal üçin, metallurgiýa senagatynyň kompaniýalarynda we çig mal materiallaryny çykarýan kompaniýalarda peýdalanmagyň gerekdigini görkezýär.

Funksional taýdan bölümlere bölmegiň artykmaçlyklary we ýetmezçilikleri.

Artykmaçlyklary:

1. Işewürlik we hünär taýdan ýöriteleşmegi höweslendirýär.

2. Funksional ugurda güýçleriň we serişdeleriň gaýtalanmagyny peseldýär.

3. Funksional ugurda utgaşdyrmagy gowulandyrýar.

Ýetmezçilikleri:

1. Bölümler guramanyň umumy maksatlaryna ýetmäge garanyňda öz maksatlaryna ýetmäge artyk gyzyklanan ýagdaýynda, funksi-

onal ugurlaryň arasynda gapma-garşylyklaryň ähtimallygyny ýokarlandyryp biler.

2. Eger gurama uly bolsa, instansiýalar hatary örän uzyn bolýar.

Diwizional taýdan bölümlere bölmek. XX asyryň başynda has düşünjeli menejerler, däp bolan funksional gurluşlaryň özleriniň zerurlyklaryna laýyk gelmeýändigine düşünipdirler. Bu guramalaryň ösüp ýeten ýa-da ösüp ýetmegi meýilnamalaşdyrýan möçberleri mundan beýläk şunuň ýaly gurluş düzümini ulanmagyň düýpli kynçylyklara getirip biljekdigini takyk görkezýärdi. Ägirt uly kärhana dolandyryjylyk kadasynyň kabul ederlikli bolmagy üçin özüniň ähli amallaryny üç-dört sany uly bölümlere bölmekçi bolsa, onda her bir bölümi ýüzlerçe kiçi bölümlere bölmeli bolardy, bu bolsa instansiýalaryň örän uzyn we dolandyryp bolmaýan hatarynyň emele gelmegine getirerdi. Mundan başga-da, şol wagta çenli iri kompaniýalaryň köpüsi ägirt uly geografik sebitleri gurşap alýardy we bir menejere kärhananyň bu ugurdaky ähli işine gözegçilik etmek örän kyn bolýardy.

Käbir kompaniýalaryň ýokary derejedäki işjeň ýagdaýy has-da çylşyrymlaşdyrýardy. Geçen asyrlarda örän iri kärhanalar, telekeçilik işiniň bir-iki ugry bilen meşgullanýardy, häzirki zaman kärhanalary öz işini örän güýçli derejede difersifisirlediler.

Diwizional düzümler – *bu önümçilik bölümleriniň (diwizionlaryň) bölünip aýrylmagyna esaslanýan düzümler.*

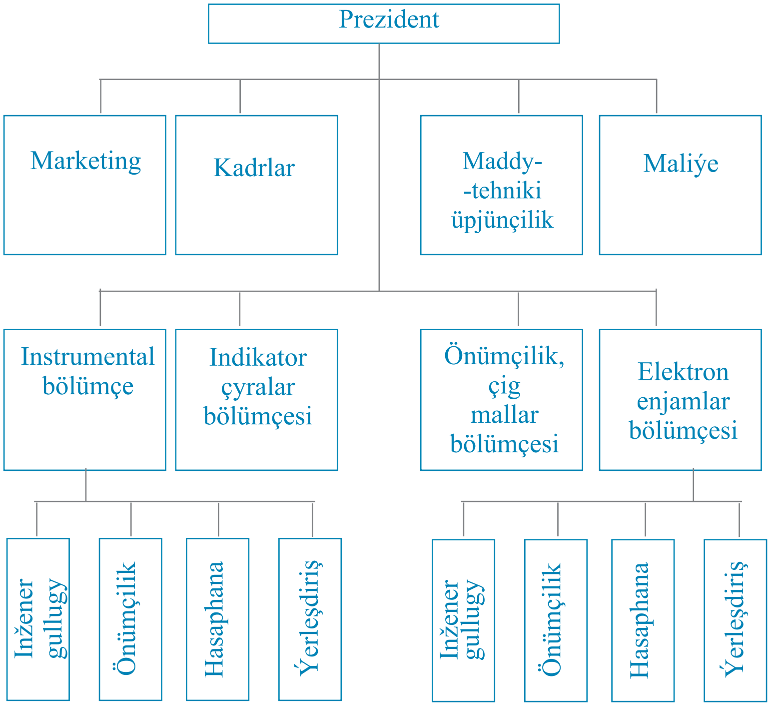
Olara operatiw-önümçilik özbaşdaklygy we peýda almak boýunça jogapkärçilik geçirilýär.

Bölüm (diwizion) – *bu öz düzüminde gerek bolýan funksional bölümlere eýeçilik edýän guramaçylyk birligi.*

Bölüme bellibir önümi öndürmek, ony ýerleşdirmek we girdeji almak jogapkärçiligi ýüklenilýär.

Diwizional düzümleriň görnüşleri:

- *önüm boýunça;*
- *sarp edijiler boýunça;*
- *sebit (region, geografiki) boýunça.*



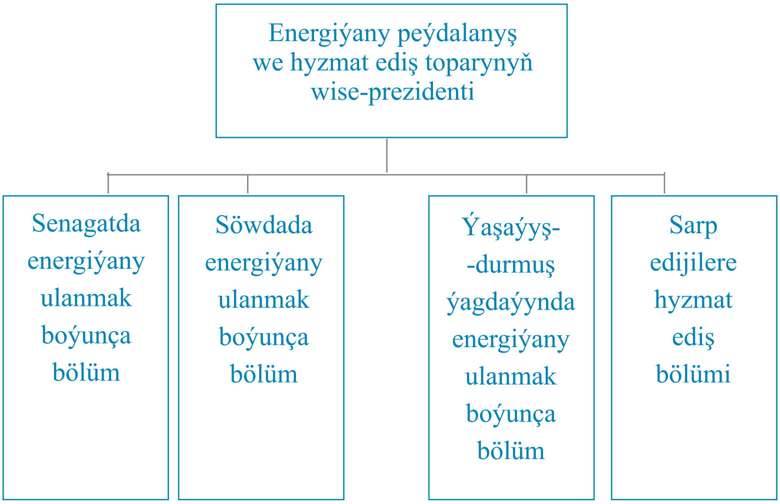
34-nji surat. ***Firmanyň önüm boýunça guramaçylyk düzümi***

1. Önüm boýunça diwizional düzüminde önümi öndürmek, ony ýerleşdirmek we girdeji almak jogapkärçiligi bir ýolbaşça ýüklenilýär. 34-nji suratda önüm boýunça diwizional düzüminiň gurluşy görkezilýär.

Mundan başga-da käbir kärhanalar sarp edijileriň dürli toparlaryna niýetlenen harytlary öndürip we satyp başladylar. Mysal üçin, harby kompaniýalary Birinji Jahan urşy tamamlanandan soň, öz girdejileriniň esasy çeşmesi bolan harby sargytlaryň düýpli azalmagy sebäpli, peýdanyň güýçli azalmagy meselesi bilen ýüzbe-ýüz boldy, şonuň üçin ol sarp edijiler binýadyny giňeltmeli bolupdy. Beýleki pudaklarda, mysal üçin, polat guýýan senagatda hem şolar ýaly ýagdaýlar ýüze çykdy, sebäbi ähli telekeçilik işi anyk tehnologiýalaryň töweregine jemlenýärdi.

2. Sarp edijiler boýunça diwizional düzüminde *onuň hemme bölümleri sarp edijileriň kesgitlenen toparlarynyň daşynda jemlenýärler.*

Bu guramaçylyk düzüminiň esasy maksady – ýöriteleşdirilen guramanyň sarp edijileriň aýratyn, bellibir toparyna gowy hyzmat edişi ýaly hyzmat etmekden ybaratdyr.

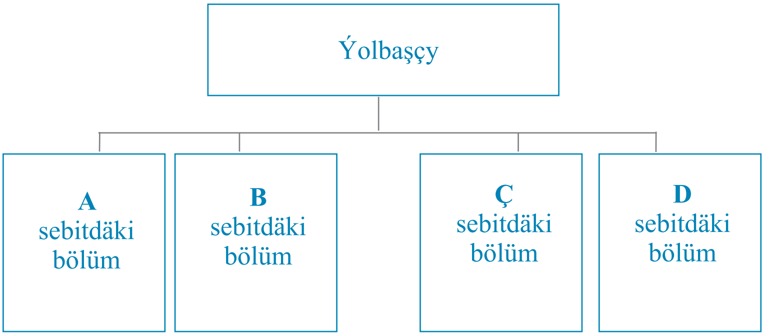


35-nji surat. ***Sarp edijiler boýunça diwizional düzüm***

Möçberler, diwersifikasiýa, tehnologiýalar we beýleki üýtgemeler bilen şertlendirilen täze meseleleri çözmek üçin öňdengörüji kärhanalaryň menejmenti täze gurluş düzümini – *diwizional departamentlere bölmegi* işläp taýýarlady, oňa laýyklykda gurama özüniň çykarýan önümleriniň esasynda, sarp edijileriň toparlary boýunça ýa-da geografik sebitler boýunça bölünýär.

3. Sebit boýunça diwizional *düzümi ýerli kanunlar, däp-dessurlar we sarp edijileriň zerurlyklary bilen baglanyşykly meseleleri çözmäge mümkinçilik berýär.*

Halkara bölümi düzümleri haçanda kärhananyň daşary ýurtlardaky satuwyň möçberi ýurduň satuw möçberinden pes bolanda peýdalanylýar. Haçanda daşary ýurtda satuw möçberi has ýokarlananda, global guramaçylyk düzüm laýyk gelýär.



36-njy surat. ***Sebit boýunça diwizional düzüm***

Uýgunlaşýan (adaptiw) gurluşlar. 1960-njy ýyllardan başlap guramalaryň köpüsi býurokratiýada görkezilen ýetmezçilikleriniň onuň artykmaçlyklaryndan ýokary gelmegine getirýän derejede daşky gurşawyň örän çalt üýtgeýändigi, taslamalaryň örän çylşyrymlaşýandygy, tehniki progresiň bolsa örän okgunly öňe gidýändigi ýaly ýagdaýa gabat geldiler. Başga sözler bilen aýdylanda, instansiýalaryň uzyn hataryndan durýan, däp bolan bölümlere bölmegiň berk düzgüni çözgütleri kabul etmek işini guramalaryň üýtgemelere netijeli seslenip bilmezlikleri ýaly derejede gowşatdy. Ýagdaýy düzetmek üçin uýgunlaşýan gurluşlar işlenip taýýarlandy.

Uýgunlaşýan we mehaniki guramaçylyk gurluşlary. 1960-njy ýyllarda guramalaryň köpüsi birsyhly üýtgemeler we ýokary tehnologiýalaryň ösýän şertlerinde işlemek üçin býurokratiýa garanyňda has gowy laýyk gelýän täze, has çeýe guramaçylyk gurluşlaryny işläp taýýarlap we durmuşa ornaşdyryp başladylar.

Bu eýýäm diwizional bölümlere bölmek ýaly, býurokratiýanyň görnüşleriniň biri däldi; bu býurokratiýanyň esasynda ýatýan maksatlara garanyňda düýbünden başga maksatlara we ýol bermelere esaslanýan gurluş düzümidir.

Olary *uýgunlaşýan gurluşlar* ýa-da *organiki gurluşlar* (olaryň janly organizmler ýaly daşky gurşawuň üýtgemelerine uýgunlaşmaga ukyplydygyny görkezýär) diýip atlandyrdylar.

Adaptiw (organiki, ýumşak) düzümleriň esasy görnüşleri:

– *taslamaly guramalar;*

– *matrisaly guramalar;*

– *konglomeratlar.*

Taslama guramasy. Iri býurokratik guramada bölüm başlygynyň birnäçe borçlary bolýar we ol dürli görnüşdäki taslamalaryň, harytlaryň ýa-da hyzmatlaryň nazaryýeti ýa-da başga jähtleri üçin jogap berýär. Bu borçlary ýerine ýetirýän wagtynda hatda iň gowy menejer hem işiň bir görnüşine beýlekilerine garanyňda köp üns berýär, käbir böleklere bolsa üns berilmän, olar durmuşa geçirilmän galýar. Eger taslama uly we gymmat bolmasa, bu kynçylyk döretmeýär, ýöne ol giň gerimli taslama bolsa, onda ony durmuşa geçirmegiň barşyna yzygiderli üns berilmezligi örän düýpli kynçylyklara getirip biler. Möhleti çäkli bolan giň gerimli taslamalara, ýagny gaçy galdyrmak, raketany uçurmak ýaly taslamalary netijeli dolandyrmak üçin guramalar, köplenç halatda, taslama gurluş düzümini peýdalanýarlar.

1. Taslama guramasy – *bu anyk maksada ýetmek üçin döredilen wagtlaýyn gurluş düzümidir.*

Şunda ideýa guramanyň iň zehinli işgärlerini bir topara jemlemek we bellenen möhletler, hil we harajatlar babatynda talaplary berjaý etmek bilen, çylşyrymly taslamany durmuşa geçirmegi tabşyrmakdan ybaratdyr. Taslama tamamlanandan soň topar ýatyrylýar. Onuň agzalary başga taslama geçýärler, özleriniň öňki bölümlerine dolanýarlar ýa-da guramadan gidýärler.

Taslama gurluş düzüminiň esasy artykmaçlygy onuň güýçleri bir maksady gazanmaga, jemlemäge mümkinçilik berýändigi bolup durýar, sebäbi taslamanyň ýolbaşçysy adaty menejerden tapawutlylykda, ünsüni diňe şu taslama berýär.

Taslama guramalary birnäçe görnüşde bolýar. ***Arassa*** ýa-da ***birleşdirilen*** diýilýän taslama gurluş düzümlerinde hünärmenleriň wagtlaýyn topary – bu hemişelik funksional guramaçylyk gurluşynyň kiçeldilen görnüşidir. Taslamanyň ýolbaşçysy toparyň agzalaryny we

taslama üçin bölünip berlen serişdeleri doly derejede özi dolandyrýar. Şunuň ýaly taslama gurluş düzümleri diňe aýratyn uly wezipeleri çözmek üçin, meselem, kosmos gämisini döretmek üçin peýdalanylýar. Eger taslama uly bolmasa, ony düzgün bolşy ýaly, taslamanyň menejerine maslahat berýän ýokary derejäniň menejeri adaty funksional gurluş düzüminiň üstünden utgaşdyrýar.

2. Matrisa guramasy. Taslama guramasynyň iň giň ýaýran görnüşi onuň ýokarda beýan edilen görnüşlerinden örän güýçli tapawutlanmak bilen, ol matrisa guramasy diýlip aýratyn at berilmäge mynasypdyr. Bu gurluş düzümi 1950-nji we 1960-njy ýyllarda uly bolmadyk aerokosmos kärhanalarynda ýüze çykdy. Olar arassa taslama gurluşyny netijeli peýdalanmak üçin örän kiçidir, ýöne diňe iýerarhiýanyň ýokary derejesinde integrirlemek mümkin bolan funksional gurluş düzüminiň meselelerine gabat gelmegi üçin ýeterlik derejede ýokarydyr. Soňra funksional hem-de taslama gurluş düzümlerinden peýda almak islegi bilen, kärhanalar eksperiment tertibinde taslama gurluş düzümini funksional gurluş düzümine ornaşdyrdylar. Şunuň ýaly gurluş düzüminiň 36-njy suratda getirilen blok-shema gözenegi ýatladýar, onuň martrisa ady şondan gelip çykýar.

Matrisa guramasynda toparyň agzalary taslamanyň menejerine hem, özleriniň hemişelik esasda işleýän funksional bölümleriniň başlyklaryna hem tabyn bolýarlar.

Taslamanyň menejeriniň *taslama ygtyýarlyklary* diýilýän ygtyýarlyklary bolýar, olar ýokary ýolbaşçylylaryň çözgüdi boýunça taslamanyň ähli jähtlerine doly diýen ýaly ugurlaýyn häkimlikden başlap, arassa apparat ygtyýarlyklaryna çenli üýtgäp biler.

Matrisa gurluş düzüminde taslamanyň menejerleri, düzgün bolşy ýaly, taslama bilen baglanyşykly işiň ähli görnüşleriniň we serişdeleriň goşulyşmagy üçin jogap berýärler. Olaryň bu wezipäni ýerine ýetirip bilmekleri üçin şu taslama boýunça ähli maddy we maliýe serişdeleri olaryň ygtyýaryna berilýär. Taslamanyň menejeri onuň meýilnamalaşdyrylmagy, hususan-da, işleriň grafiginiň düzülmegi üçin jogap berýärler. Ol taslamanyň mukdar, hil we wagt görkezijilerine gözegçilik etmek bilen, ony durmuşa geçirmegiň barşyna seredýär. Funksional bölümleriň başlyklary özleriniň käbir borçlaryny

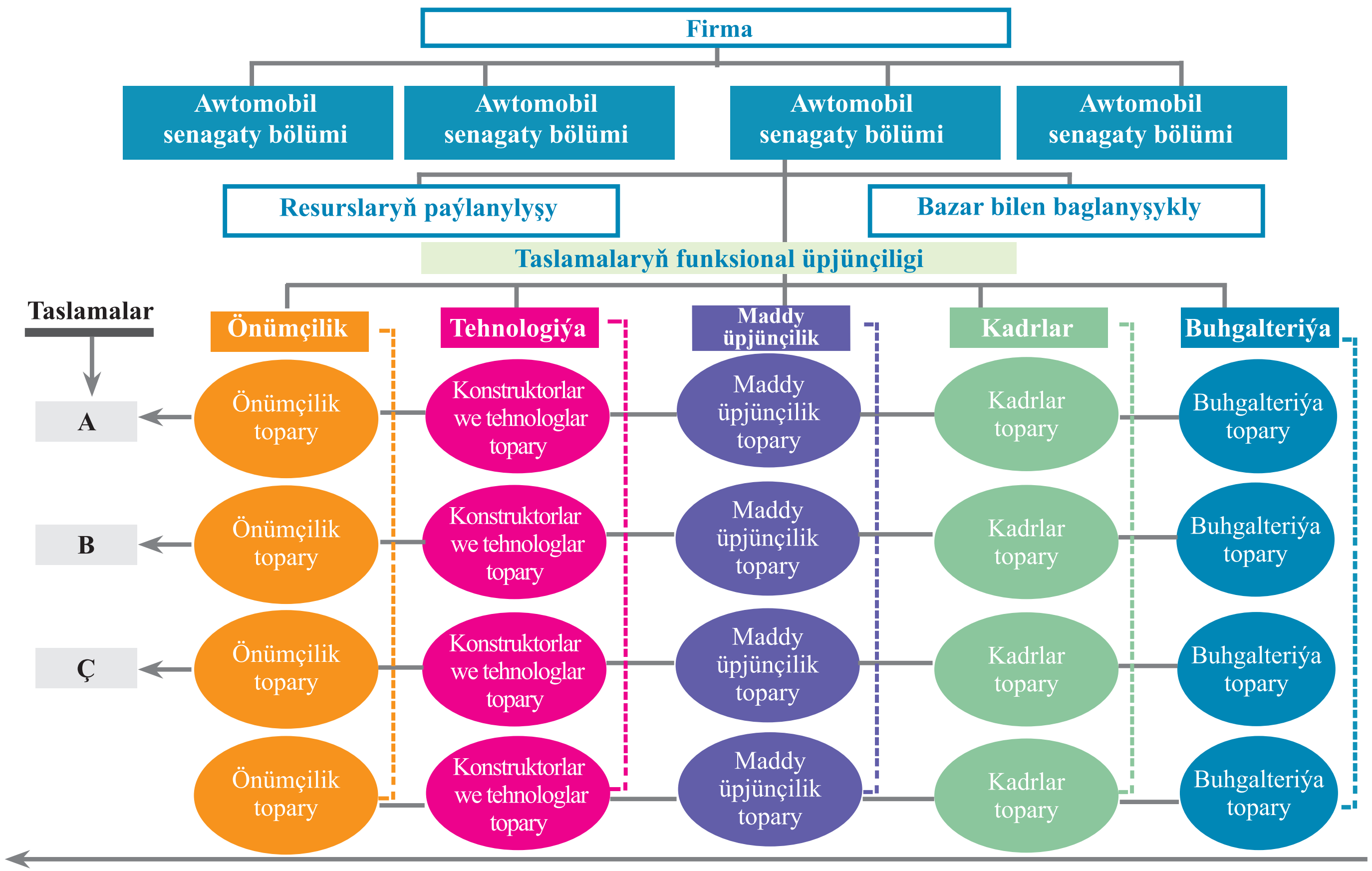
taslamanyň menejerine berýärler, haýsydyr bir işiň nähili we nirede ýerine ýetirilmelidigini çözýärler hem-de onuň ýerine ýetirilişine gözegçilik edýärler.

Matrisa gurluş düzüminiň esasy ýetmezçiligi onuň çylşyrymlylygydyr. Iri kompaniýalaryň guramaçylykly meýilnamalaşdyrmak býulleteninde aýdylyşy ýaly, «matrisa gurluş düzümi – bu guramanyň çylşyrymly, kyn we kähalatda örän bulaşyk görnüşidir». Dikligine we keseligine wekilçilikleriň bir-biriniň üstüne goşulmagy sebäpli, köp mesele ýüze çykýar, bu bolsa bir başlyklyk ýörelgesine zyýan ýetirýär we köplenç halatda, gapma-garşylyklara getirýär. Matrisa guramasynda işlemek üçin dolandyryş işgärlerini taýýarlamakda ýöriteleşýän käbir konsalting kompaniýasynyň prezidenti şular ýaly gurluş düzümlerinde «garaşylýan netije, köplenç ýagdaýda, aýdyň bolmaýar, şahsyýetara gatnaşyk endikleri ösmeýär, özara iş gatnaşyklary hem ýola goýulmaýar» diýip belleýär.

Ýöne bu ýagdaýlara garamazdan, matrisa guramasy şu günki günde senagatyň köp pudaklarynda, şeýle hem hassahanalarda, banklarda, hökümet edaralarynda we ş.m. peýdalanylýar. Bu düşnükli ýagdaýdyr, sebäbi ol (onuň netijeli ulanylan şertlerinde) gurama funksional gurluş düzüminiň hem, diwizional gurluş düzüminiň hem artykmaçlyklaryndan peýdalanmaga mümkinçilik berýär. Şonuň netijesinde firma has çeýe häsiýete eýe bolýar, arassa funksional gurluş düzüminde bu mümkin däldir, onda ähli işgärler haýsydyr bir bölüme takyk berkidilýär. Täze taslamalaryň peýda bolşuna görä, zähmet serişdeleri, olara bolan anyk islegleri hasaba almak bilen, çeýelik bilen gaýtadan paýlap bolar. Mundan başga-da matrisa guramasy işleri utgaşdyrmagyň netijeliligini ýokarlandyrýar, bu diwizional gurluş düzümlerine mahsusdyr. Bu taslamanyň menejeri wezipesini girizmek ýoly bilen amala aşyrylýar, ol dürli funksional bölümleriň arasyndaky ähli özara gatnaşyklary utgaşdyrýar.

3. Konglomerat gurama. Uýgunlaşýan guramaçylyk gurluşyny döretmäge ýene bir çemeleşme, ol hem konglomeratlardyr.

Konglomerat gurama – *bu hemişelik kadalaşan gurluş, çemeleşme bolmak bilen, onda gurama anyk ýagdaýa has gowy laýyk gelýän görnüşi alýar.*



37-nji surat. ***Işleriň ýerine ýetirilişiniň yzygiderliligi. Matrisa guramasy (aerokosmos birligi)***

Mysal üçin, firmanyň bir birliginde önümler boýunça bölümlere bölmek, beýlekisinde funksional gurluş, üçünjisinde bolsa taslama ýa-da matrisa guramasy peýdalanylýar.

Ýokary derejäniň korporatiw ýolbaşçylygy uzak möhletli meýilnamalaşdyrmak, syýasaty işläp taýýarlamak we tutuş guramanyň çäklerinde hereketleri utgaşdyrmak üçin jogap berýär. Bu merkezi toparyň çäklerinde, adatça, garaşsyz peýda merkezleri ýa-da hakykatdan hem, garaşsyz firmalar hasap edilýän kompaniýalar jemlenýär. Dessine çözgütleri olar iş ýüzünde özbaşdak kabul edýärler, ýöne maliýe meselelerinde enelik kompaniýa tabyn bolýarlar.

Käbir iri konglomeratlar – *Pepsico* – içki ýaýbaňlandyrmaklygyň (ekspansiýanyň) hasabyna däl-de, goşulmalaryň we birikdirmeleriň hasabyna ösýärler, şonuň netijesinde, işi, haýsydyr bir düzüminiň çägine ýerleşdirmek üçin, olaryň işi, köplenç halatda, güýçli diwersifisirlenen görnüşde bolýar. Ýokary korporatiw menejment ähli şahamçalaryň ýokary menejmentine özleri üçin has laýyk gelýän guramaçylyk gurluşyny saýlap almaga mümkinçilik berýär.

Konglomeratlar öz bölümleriniň aýratyn guramaçylyk gurluşlaryny saklap galmaklarynyň ýene bir düýpli sebäbi onuň telekeçiligiň dürli ugurlaryny dessine we az ýitgiler bilen ýapmaga hem-de ýaýbaňlandyrmaga mümkinçilik berýändigi bolup durýar. Adaty departamentlere bölmek bilen deňeşdirilende konglomeratyň aýratyn kompaniýalarynyň bir-biri bilen baglanyşygy ýok diýen ýalydyr, şonuň netijesinde konglomerat öz düzümindäki netijesiz işleýän islendik kärhanany satyp we ýokary mümkinçiligi bolan kärhanany satyn alyp bilýär, şunda ýagdaýyň onuň beýleki bölümleri üçin hiç hili täsiri bolmaz. Bu häsiýetnamalary konglomeratlaryň täze önümleri bazara örän çalt çykarmak we könelen tehnikadan tiz ýüz öwürmek gerek bolan ýokary tehnologiýalar ulgamynda işleýän kompaniýalaryň arasynda örän meşhur bolmagyna getirdi.

Merkezleşdirilen we merkezleşdirmeden aýrylan guramalar. Bölümlere bölmegiň iň möhüm meselesi – zähmeti nähili keseligine bölmelidigi, ýagny her bir gurluş bölüminiň wezipelerini kesgitlemek bolup durýar. Guramaçylyk gurluşyny döretmegiň ýene bir möhüm ýagdaýy zähmetiň dikligine bölünişi bolup durýar. Ýokary menejment guramanyň iýerarhiýasynda esasy çözgütleriň nirede kabul ediljekdigini çözmäge borçludyr, bu çözgüt hem guramaçylyk gurluşynyň

görnüşini we dolandyryş çözgütleriniň guramaçylyk gurluşyny kesgitleýär.

Munuň düýp manysy guramaçylyk düzüminde dürli orunlaryň, ygtyýarlyklaryň bellibir möçberini alýandyklary bolup durýar. Häkimiýetiň özara gatnaşyklaryny ara alyp maslahatlaşmalaryndan bilşimiz ýaly, menejer tabynlygyndaky işgäre iň bolmanda onuň öňünde goýlan çözgütleri ýerine ýetirmek üçin zerur bolan ygtyýarlyklaryň möçberini bermelidir. Mundan başga-da, eger dolandyryjylyk kadasy artykmaç ýokary bolsa, onda utgaşdyrmagyň bozulmazlygy üçin ulgamlaýyn ygtyýarlyklary bermek we goşmaça dolandyryş derejelerini girizmek zerurdyr. Bu, elbetde, diňe umumy talaplardyr; ygtyýarlyklary bermegiň anyk usullary bolsa örän köpdür.

*Ýokary derejäniň menejmentiniň möhüm çözgütler bilen baglanyşykly ygtyýarlyklaryň köp bölegini özünde alyp galýan guramalary **merkezleşdirilen guramalar** diýlip atlandyrylýar.*

Ygtyýarlyklaryň dürli dolandyryş derejeleri boýunça paýlanan guramalary merkezleşdirmeden aýrylan guramalar bolup durýar. Şunuň ýaly guramalarda orta we aşaky derejäniň dolandyryjylarynyň işiň anyk ugurlarynda örän giň ygtyýarlyklary bardyr.

Merkezleşdirme derejesi. Iş ýüzünde doly merkezleşdirilen ýa-da merkezleşdirilmedik guramalar bolmaýar. Bu diňe kontiniumyň iki çetki nokatlary bolup, ähli hakyky gurluş düzümleri olaryň arasynda bolýar. Tapawut diňe hukuklary we wekilçilikleri netijeli ygtyýarlyklara bermegiň bellibir derejesindedir, sebäbi islendik guramany diňe beýleki guramalar ýa-da onuň özüniň başga bir döwri bilen deňeşdirip, merkezleşdirilen ýa-da merkezleşdirilmedik diýip atlandyryp bolar.

Aşakdaky häsiýetnamalara seredip, guramanyň beýleki guramalar bilen deňeşdirilende näderejede merkezleşdirilendigine düşünip bolar.

1. Orta we aşaky derejelerde kabul edilýän çözgütleriň sany. Aşaky derejäniň menejerleri näderejede köp çözgüt kabul edýän bolsalar, merkezleşdirmeden aýrylan derejesi şonça ýokarydyr.

2. Orta we aşaky derejelerde kabul edilýän çözgütleriň möhümligi. Merkezleşdirmeden aýrylan guramalarda aşaky we orta derejeleriň menejerleriniň ep-esli maddy we zähmet serişdelerini paýlamak ýa-da işiň ugruny üýtgetmek babatynda hukuklary bardyr.

3. Orta we aşaky derejelerde kabul edilýän çözgütleriň täsirliligi. Eger aşaky we orta derejeleriň menejerleriň bir wezipeden köp bolan wezipä täsir edýän çözgütleri kabul etmäge hukugy bar bolsa, onda bu gurama, megerem, merkezleşdirmeden aýrylan guramadyr.

4. Tabynlykdaky işgärlere gözegçilik derejesi. Ýokary derejede merkezleşdirmeden aýrylan guramada ýokary menejment olary dogry hasap etmekden ugur almak bilen, öz tabynlygyndaky işgärleriň gündelik çözgütlerini örän seýrek barlaýarlar. Baha bermek umumy netijelere esaslanýar, hususan-da, peýdalylyk we ösüş babatynda netijeler barlanylýar.

Guramalaryň bir bölümi beýleki bölümlerine garanyňda has merkezleşdirilen bolup biler. Mysal üçin, adaty hassahanada edara ediş wezipelerinde, düzgün bolşy ýaly, merkezleşdirmegiň ýokary derejesi bolýar, saglygy goraýyş işgärleri bolsa, öňi bilen hem tejribeli lukmanlar iş ýüzünde özbaşdak bolup, öz hereketlerinde garaşsyz bolýarlar.

Guramanyň merkezleşdirilen ýa-da merkezleşdirmeden aýrylan derejesi barada gürrüň etmek bilen, biz ýokary menejmentiň aşaky derejedäki menejerlere nyrh emele getirmek, täze önümleri işläp taýýarlamak, marketing ýaly ugurlarda möhüm çözgütleri kabul etmek boýunça ygtyýarlyklary bermegiň netijeliliginiň derejesini kesgitleýäris. Ýöne merkezleşdirmeden aýrylan derejesi örän ýokary bolan guramalarda hem ýokary menejment guramanyň umumy maksatlaryny we wezipelerini emele getirmek, strategik meýilnamalaşdyrmak, firmanyň dürli ugurlardaky syýasatyny işläp düzmek, kärdeşler arkalyşygy bilen köpçülikleýin şertnamalar, kärhananyň maliýe we buhgalterçilik ulgamlaryny döretmek ýaly meseleleri çözmek hukugyny özünde alyp galýar.

Merkezleşdirme derejesine täsir edýän faktorlar. Birinji Jahan urşundan soň käbir kärhanalar özleriniň peýdalanýan funksional taýdan bölümlere bölmek we merkezleşdirmek ýörelgeleriniň getirip biljek kynçylykly meselelerine düşündiler. Şunuň ýaly düzümi geçen döwürde netijeli bolupdy, ýöne önüm görnüşiniň giňelişine, telekeçilik işiniň diwersifisirlenişine we halkara bazarlaryna çykylyşyna görä, bu kärhanalar özleriniň kabul etmeli bolýan çözgütleriniň möçberiniň we çylşyrymlylygynyň öz mümkinçilikleriniň çäginden çykandygy-

na düşündiler. Guramanyň mundan beýläk hem ösüşini üpjün etmek we möhüm meseleler boýunça kabul edilýän çözgütleriň netijeliligini ýokarlandyrmak üçin käbir möhüm ygtyýarlyklary aşaky dolandyryş derejelerine bermek gerek diýen karara gelindi. Şeýlelikde, bu guramalar merkezleşdirmeden aýrylan düzümine geçip başladylar, şunda uzak möhletli meýilnamalaşdyrmak, kärhananyň serişdelerini bölümler boýunça paýlamak, bölümleriň işini utgaşdyrmak we baha bermek meseleleri ýokary ýolbaşçylaryň ygtyýarynda galdyryldy. Bölümleriň menejerleri özleriniň çykarýan önümleri bilen gönüden-göni baglanyşykly çözgütleri kabul etmäge hukuk aldylar.

Merkezleşdirmegiň artykmaçlyklary

1. Merkezleşdirmek gözegçiligiň we ýöriteleşdirilen, garaşsyz wezipeleriň utgaşdyrylmagyny ýokarlandyrýar, tejribesiz menejerler tarapyndan kabul edilýän ýalňyş çözgütleriň sanyny azaldýar we gerimini peseldýär.

2. Güýçli merkezleşdirilen dolandyryş bir bölümiň beýleki bölümleriň ýa-da tutuş kärhananyň hasabyna ösýän ýagdaýyndan gaça durmaga mümkinçilik berýär.

3. Merkezleşdirilen menejment işgärleriniň tejribesini we bilimlerini has tygşytly hem-de netijeli peýdalanmaga mümkinçilik berýär.

Merkezleşdirmeden aýyrmagyň artykmaçlyklary

1. Aýratyn iri kompaniýalary merkezleşdirilen tertipde dolandyrmak mümkin däldir, sebäbi bu maglumatlaryň bellibir möçberini talap edýär, diýmek, çözgütleri kabul etmek prosesi has çylşyrymlaşýar.

2. Merkezleşdirmeden aýrylan mahalynda çözgütleri kabul etmek hukugy mesele bilen has gowy tanyş bolan menejere geçýär.

3. Merkezleşdirmeden aýyrma täze teklipler bilen çykyş etmegi höweslendirýär we işgärlere özüni gurama bilen bir göwre hasap etmäge mümkinçilik berýär. Merkezleşdirmeden aýyrma çemeleşmesinde guramanyň iri hasap edilýän bölümi onuň nähili işleýändigine düşünmek we oňa gözegçilik etmek üçin onçakly uly däldir. Diýmek, şunuň ýaly düzümde işleýän menejer garaşsyz telekeçi ýaly höwes we jogapkärçilik duýýar.

4. Merkezleşdirmeden aýyrma ýaş menejeriň ýaňy işe başlan wagtlarynda möhüm çözgütleri kabul etmek mümkinçiligini bermek

bilen, ony ýokary wezipelere taýýarlamaga kömek edýär. Bu guramany zehinli dolandyryjylaryň zerur bolan sany bilen üpjün etmäge mümkinçilik berýär. Merkezleşdirmeden aýrylan ýagdaýynda ýokary we aşaky guramaçylyk derejeleriniň arasyndaky aralygyň golaýlaýandygy sebäpli, bu düzümi ýaş menejerleriň kärhanada galmagyny we onuň bilen bilelikde ösmegini höweslendirýär.

Integrasiýa (düzümleriň birleşmegi). Dolandyryş prosesleriniň ählisinde bolşy ýaly, diňe anyk ýagdaý üçin *has laýyk gelýän* düzümi bardyr. Haýsydyr bir görnüşdäki guramaçylyk gurluşynyň netijeliligi köp ýagdaýlara baglydyr. Eger guramanyň bölümleri dürli gurşawlarda hereket edýän bolsalar, onda olaryň düzümi hem tapawutlanmalydyr. Guramanyň düzümine täsir edýän ýene bir möhüm faktor, ol hem goşulyşmadyr ýa-da başgaça atlandyrylyşy ýaly, utgaşdyrmadyr.

Häzirki zaman kärhanalary, adatça, olaryň ýöriteleşmeginiň esasynda bölümlere bölünýär, bu onuň mümkinçilik netijeliligini ýokarlandyrýar. Ýöne bu mümkinçiligi durmuşa geçirmek üçin menejment guramaçylyk gurluşyna kärhananyň ähli bölümlerini utgaşdyrma we goşulyşma mehanizmini ornaşdyrmalydyr. Diýmek, ***integrasiýa** – bu guramanyň wezipelerini ýerine ýetirmek maksady bilen, onuň kiçi ulgamlarynyň (bölümleriniň) ählisiniň tagallalarynyň birligini gazanmak işidir.*

Baş maksadyň birligi üýtgedip guramagyň netijeliliginiň möhüm şertidir.

Integrasiýanyň guramanyň maksatlaryny gazanmaga edýän täsiri. Guramanyň netijeli goşulyşmagy üçin ýokary menejment onuň *umumy maksatlaryny* ýatdan çykarmaly däldir we güýçleri şu maksatlarda jemlemegiň zerurdygy barada ähli işgärlere yzygiderli ýatladyp durmalydyr. Bu ýerde her bir aýratyn bölümiň we işgäriň netijeli işi ýeterlik däldir. Menejment gurama açyk ulgam ýaly seretmelidir. Hatda bir ýa-da iki bölümiň guramanyň umumy gurluşyna ýeterlik derejede netijeli integrasiýa etmedik bolsa, tutuşlygyna alanyňda onuň netijeliligi peseler. Üstesine hem, ýaramaz integrasiýanyň guramanyň netijeliligine diňe ýarym ýyldan soň, käte bolsa, bir ýyldan soň täsir edip başlajakdygyny göz öňünde tutulmalydyr.

Mysal üçin, güýçli bäsleşlik şertlerinde, sarp edijileriň islegini kanagatlandyrmak üçin önümleriň dizaýnyny ýygy-ýygydan üýtgetmeli

we matalara bolan islegleriň üýtgeýändigi bilen bagly üpjün edijileri ýygy-ýygydan çalyşmaly bolýan şertlerde işleýän dokma kärhanasyna seredeliň. Kärhana bir görnüşli matany çykaryp bilmez, sebäbi moda yzygiderli üýtgäp durýar we şunuň ýaly çemeleşme köp mukdarda harytlaryň toplanmagyna getirer. Matalaryň dürli görnüşlerini köp bolmadyk tapgyrlarda çykarmak bilen ol köp mukdarda harytlaryň toplanmak töwekgelçiligini peselder, ýöne şunda önümçilik masştabynyň netijeliliginiň artykmaçlyklaryndan peýdalanyp bilmez. Mundan başga-da eger kärhana ähli sargytlary ýerine ýetirip bilmese, bäsdeşler ony bazardan gysyp çykarar.

Matanyň çykarylan pursady bilen onuň hakyky satylan pursadynyň arasyndaky wagtyň alty aýdan köp bolmagy hem meseläni has-da çuňlaşdyrýar. Bu kärhananyň serişdeleri islegden peýdalanmaýan matalary çykarmaga gönükdirip biljekdigini we ýarym ýylyň dowamynda ýalňyşyny görüp bilmejekdigini aňladýar. Diýmek, peýdanyň we önümçiligiň derejesi boýunça bellenen maksatlara ýetmek üçin bu kärhana ýerlemek bölümi bilen önümçilik bölüminiň arasynda netijeli kommunikasiýany ýola goýmalydyr we çözgütleri kabul etmek prosesini utgaşdyrmalydyr. Eger bu bölümler umumy maksatlara ýetmegiň üstünde bilelikde işlemegiň ýerine bir-birine garaşsyz ýagdaýda öz tagallalaryny aňrybaş derejede ýokarlandyrsalar, hatda ýerlemek bölümi harydy örän netijeli satýan, önümçilik bölümi bolsa ony netijeli öndürýän hem bolsa, kärhananyň öz maksatlaryna ýetip bilmezligi mümkindir.

Netijeli integrasiýanyň usullary. Guramanyň netijeli integrasiýasynyň birnäçe usullary bardyr. Integrasiýanyň laýyk gelýän usulyny saýlap almagyň guramanyň hereket edýän gurşawyna baglydygyny bellemek möhümdir. Şunuň ýaly usullaryň biri hem degişli kadalaryň we düzgünleriň işlenip taýýarlanmagyndan ybaratdyr, edara ediş menejmentiniň mekdebiniň wekilleri bu usulyň tarapdarlary bolup durýarlar. Emma menejment boýunça nazaryýetçi alym J.Tomsonyň sözlerine görä, bu usul diňe bellibir derejede durnukly we çaklanylýan daşky gurşaw bolan şertlerinde netijelidir. (Kadalar we düzgünler – bu hakykatdan, gaýtalanýan ýagdaýlar üçin gowy laýyk gelýän maksatnamalaşdyrylýan çözgütlerdir. Eger gurşaw çalt üýtgeýän bol-

sa, onda ýagdaýlaryň, düzgün bolşy ýaly, gaýtalanmak meýli bolmaýar). Eger guramanyň gurşawy çalt üýtgeýän bolsa, integrasiýany gazanmak üçin adamlaryň arasynda ýakyn özara gatnaşyklary ýola goýmak we dürli komitetleri, maksatlaýyn iş toparlaryny, dürli bölümleriň gatnaşmagyndaky toparlary we maslahatlary işjeň peýdalanmak zerurdyr.

Soraglar we ýumuşlar

1. Guramaçylyk gurluşyny taslamak haýsy tapgyrlardan durýar?
2. Tutuş guramanyň gurluş düzümini taslamak bilen işläp taýýarlamagyň arasynda nähili özara baglanyşyk bar?
3. Oýlanyşykly býurokratiýanyň nähili esasy alamatlary bar?
4. Biziň günlerimizde bölümlere bölmegiň haýsy görnüşleri has giň peýdalanylýar?
5. Organiki we mehaniki gurluş düzümleriniň tapawudy nämeden ybarat?
6. Taslama, matrisa we konglomerat guramaçylyk gurluşlaryna kesgitleme beriň.
7. Merkezleşdirmek we merkezleşdirmeden aýyrmak gurluş düzümleri barada gürrüň beriň.
8. Integrasiýa adalgasy nämäni aňladýar?

3.5. MOTIWASIÝA (ZÄHMETE HÖWESLENDIRME)

Motiwasiýanyň ähmiýeti we ewolýusiýasy. Meýilnamalaşdyrmak we guramak wezipesini ýerine ýetirmek bilen, menejer öz guramasynyň näme etmelidigini we haýsydyr bir işiň haçan, nähili we kim tarapyndan ýerine ýetirilmelidigini kesgitleýär. Eger bu soraglara berlen jogaplar dogry bolsa, onda menejer köp adamlaryň hereketlerini netijeli utgaşdyryp we zähmeti bölmegiň mümkinçiliklerini doly derejede peýdalanyp biler. Gynansagam, menejmentiň eger haýsydyr bir guramaçylyk gurluşy kagyzda gowy bolup görünýän bolsa, onda ol iş ýüzünde hem netijeli bolar diýip doly ykrar edip bolmaz. Ýöne bu hemişe beýle bolup durmaýar. Bellenen maksatlary netijeli amala aşyrmak üçin menejer *beýleki adamlaryň işini utgaşdyrmalydyr we*

olary zähmete höweslendirmelidir. Menejerleri, köplenç, ýerine ýetiriji ýolbaşçylar diýip atlandyrýarlar, sebäbi olaryň esasy wezipesi guramanyň işiniň hakykatdan ýerine ýetirilmegini gazanmak bolup durýar.

Pikirleri hereketlere öwürmek üçin menejment motiwasiýa wezipesini ýerine ýetirýär. Dolandyryş ylmy bilen baglylykda motiwasiýa şu görnüşde kesgitlenýär.

- **Motiwasiýa (zähmete höweslendirme)** – *bu guramanyň maksatlaryna ýa-da şahsy maksatlara ýetmek üçin özünde we başgalarda işe höwes döretmek prosesidir.*

Motiwasiýanyň irki oý-pikirleri (ideýalary). Zähmete höweslendirmeleriň meselesine, irki nazary garaýyşlaryň ýalňyşdygyna ähli adamlaryň düşünýändigine garamazdan, olary bilmek gerekdir. Öňki döwrüň menejerleriniň köpüsi adamlary nämäniň herekete getirýändigine ýalňyş baha beripdirler, ýöne şol döwrüde olaryň tärleri we usullary, köplenç, örän netijeli bolupdyr. Bary-ýogy iki on ýyldan bäri dowam edip gelýän häzirki zaman nazary garaýyşlardan tapawutlylykda, bu tärleriň birnäçe asyrlaryň dowamynda ulanylyp gelendigi sebäpli, zähmete höweslendirmegiň ilkibaşky konsepsiýalary biziň medeniýetimize çuň ornaşypdyr we şonuň üçin hem menejerleriň köpüsi, aýratyn hem, ýörite taýýarlyk geçmedik menejerler olaryň täsirini güýçli duýýarlar.

Häzirki zaman işgärleri, düzgün bolşy ýaly, bilimli we maddy taýdan gurply adamlar bolmak bilen, olary herekete getirýän höweslendirmeler has çylşyrymly bolup durýar, olary ýerlikli ulanmak üçin zähmete höweslendirmegiň tebigatyna düşünmek gerekdir. Onsoňam, taryha göz aýlamak size islendik beýleki dolandyryş wezipesi ýaly, zähmete höweslendirmegiň netijeliliginiň hem anyk ýagdaýa baglydygyna gowy düşünmäge kömek eder.

Gamçy we sypaýylyk motiwasiýasy. *Zähmete höweslendirme* sözleriniň menejerleriň dilinde ulanylyp başlanmazyndan müňlerçe ýyl öň, adamlar guramanyň wezipesini ýerine ýetirmek maksady bilen, beýleki adamlara görnetin täsir etmek mümkinçiligini ykrar edipdirler. Şunuň ýaly esasy tär *gamçy we sypaýylyk arkaly höweslendirmeler* bolupdyr. Olara geljekki gahrymana baýrak bermegi teklip edýän

ýa-da ony gylyç bilen gorkuzýan hökümdarlar baradaky örän köp hekaýatlarda, gadymy rowaýatlarda we taryhy maglumatlarda gabat gelip bolýar.

Şunuň ýaly ýagdaýyň Günbatar ýurtlarda hatda XIX asyryň ahyrynda hem bardygy bellenipdir. Senagat rewolýusiýasy ýyllarynda Angliýanyň oba ýerlerinde ykdysady we durmuş şertleriniň örän agyr bolandygy sebäpli, fermerler şäherlere gidipdirler we hapa hem-de howply fabriklerde ölmezödi hak almak üçin on dört sagat işlemek mümkinçiligini örän uly sahawat hökmünde diläpdirler. Ýönekeý adamlaryň ýagdaýy has-da agyr bolupdyr. Adamlaryň agramly böleginiň diri galmak üçin göreşýän mahalynda, adamyň hemişe, islendik mümkinçilik ýüze çykanda özüniň ykdysady ýagdaýyny gowulandyrmaga çalşar diýen pikiri kanunalaýyk netije bolupdy.

Takmynan, 1910-njy ýylda ylmy dolandyryş mekdebiniň peýda bolan wagtynda tehniki ösüşe garamazdan, zähmetkeşleriň ýagdaýy düýpli gowulanmady. Teýlor we onuň döwürdeşleri ölmezödi zähmet hakynyň manysynyň ýokdugyna ilkinjiler bolup düşünipdirler. Olar «doly derejeli gündelik iş öndürijiligini» dogry kesgitlemek we bu ölçegi artygy bilen ýerine ýetirýän işgärlere olaryň goşandyna deň ölçegli zähmet haky bermek bilen, gamçy we sypaýylyk höweslendirmeleriniň netijeliligini ýokarlandyrypdyrlar. Ýöriteleşmegiň we standartlaşdyrmagyň artykmaçlyklaryny utgaşdyrmak bilen, bu täze usuly ulanmagyň netijesinde zähmet öndürijiliginiň ýokarlanmagy güýçli netije beripdir; menejerler şu wagta çenli hem zähmete höweslendirmäge şu hili çemeleşmäni örän gowy görýärler.

Ýöne kem-kemden, esasan hem, täze tehnologiýalary we ýöriteleşmegi peýdalanmagyň netijesinde ortaça adamyň durmuşy gowulanyp başlady. Onuň mundan beýläk gowulandygyça menejment «sypaýylygyň», ýagny arassa ykdysady höweslendirmeleriň adamy hemişe gowy işlemäge mejbur etmeýändigine barha gowy düşünip ugrady. Olar adamyň psihologiýasyny hasaba almak bilen, zähmete höweslendirmegiň täze usullaryny tapmaly boldular.

Menejmentde psihologiýany peýdalanmaga synanyşyklar. U.Teýloryň döwründe Ýewropada, soňra bolsa Amerikada Zigmund Freýdiň konsepsiýalary giň ýaýrap ugrady. Ýöne adamlar hemişe oý-

lanyşykly hereket edip durmaýarlar diýen tezis örän radikal bolandygy sebäpli, menejerler ony dessine kabul edip bilmediler. Menejmentde psihologiýany peýdalanmaga synanyşyklar ozal hem edilipdi, ýöne diňe Elton Meýonyň işleri olaryň ägirt uly oňyn mümkinçiligini, şeýle hem häzirki zaman şertlerinde gamçy we sypaýylyk höweslendirmesiniň ýeterlik derejede netije bermeýändigini takyk görkezdi.

E.Meýo öz döwrüniň ylmy menejment barada hem-de psihologiýa ugrundan çuň bilimleri bolan az sanly nazaryýetçi alymlarynyň biri bolupdyr. Ol özüniň Filadelfiýanyň dokma fabriginde 1923–-1924-nji ýyllarda geçiren barlaglarynyň netijesinde giňden tanalypdyr. Bu fabrigiň egirme sehinde işgärleriň geldi-geçerligi 25%-e deň bolupdyr, beýleki sehlerde bu görkeziji 5–6%-den geçmändir. Fabrigiň hünärmenleri tarapyndan işlenip düzülen maliýe taýdan höweslendirme usullary bu görkezijiniň gowulanmagyna kömek etmändir, şol sebäpli hem firmanyň prezidenti Meýodan kömek etmegi haýyş edipdir.

Ýagdaýy dykgatly öwrenmek bilen, Meýo egriji işgärleriň biri-biri bilen gürleşmek mümkinçiliginiň ýokdugyny we olaryň işiniň abraýsyz hasap edilýändigini kesgitläpdir. Meýo meseläniň çözgüdiniň işgärlere tölenýän zähmet hakyny artdyrmakda däl-de, zähmet şertlerini gowulandyrmakdadygyna düşünipdir. Ýolbaşçylaryň rugsady bilen ol tejribe tertibinde, egriji işgärleriň dynç almagy üçin her biri on minut dowam edýän iki arakesme girizipdir. Bu dessine örän ýokary netije beripdir. Işgärleriň geldi-geçerligi düýpli azalypdyr, moral ýagdaý gowulanypdyr, öndürijilik ýokarlanypdyr. Soňra sehiň başlygynyň soňky täze girizilen arakesmäni ýatyran mahalynda öňki ýagdaý gaýdyp gelipdir, bu bolsa şu sehdäki işleriň ýagdaýyny Meýonyň girizen täzeliginiň gowulandyrandygyny subut edipdir.

Bu tejribe synagy Meýonyň menejment işgäriniň psihologiýasyny, hususan-da, onuň özüni alyp barşynyň käbir irrasionallygyny hasaba almalydyr diýen ynamyny pugtalandyrypdyr. Ol şeýle netijä gelipdir: «Sosial we senagat ugurlaryndan geçirilen barlaglarda şu wagta çenli görülmedik ýagdaý, ol hem «ortaça, kadaly» adamyň düşünjesindäki ujypsyz «logika laýyk däl» zatlaryň täsiriniň bardygy bolup durýar. Olar aýratyn bir adamda «okgunly ösüşe» getirmän biler, ýöne ahyr netijede hökmany suratda pudakda güýçli ösüşe geti-

rer». Emma şol döwürde psihologiýanyň ösüşiň başlangyç döwründe durandygy sebäpli, Meýonyň özi hem öz açyşlarynyň möhümligine doly düşünmändir.

1920-nji ýyllaryň ahyrynda Meýonyň geçiren synaglary işgäriň iş ýerinde özüni alyp barşyna ilkinji gezek uly möçberde geçirilen barlaglar boldy. Olar ylmy dolandyryş boýunça synaglar hökmünde başlanyp, sekiz ýyla golaý wagtdan soň tamamlanypdyr. Olaryň esasynda şahsyýetiň öndürijiligine adam faktorlary, aýratyn hem sosial özara hereket we toparlaýyn özüňi alyp baryş güýçli täsir edýär diýen netije çykarylypdyr. Toparynyň netijeleri adam gatnaşyklary mekdebi üçin binýat bolup, ol menejmentiň nazaryýetinde 1950-nji ýyllara çenli agalyk edip geldi.

Ýöne bu synaglar iş ýerinde adamlary herekete getirýän faktorlary laýyk düşündirmäge ukyply motiwasiýanyň nusgasynyň döredilmegine getirmändir. Motiwasiýanyň psihologik nazary garaýyşlary has soňrak, 1940-njy ýyllarda peýda bolupdyr we şu wagta çenli hem ösdürilip gelinýär.

Motiwasiýanyň häzirki zaman nazaryýeti. Motiwasiýanyň psihologik nukdaýnazardan ulgamlaýyn öwrenilmegi adamy zähmet çekmäge nämäniň iterýändigini takyk kesgitlemäge mümkinçilik bermeýär, ýöne adamyň işde özüni alyp barşynyň öwrenilmegi motiwasiýany umuman düşündirmäge we iş ýerinde motiwasiýanyň pragmatik nusgalaryny döretmäge mümkinçilik berdi.

Motiwasiýanyň nazaryýetini iki kategoriýa, ýagny manyly we prosessual kategoriýalara bölýärler.

1. Motiwasiýanyň manyly nazaryýeti – *adamlary hereket etdirýän islegleriň deňeşdirilmegine esaslanýar.*

2. Motiwasiýanyň prosessual nazaryýeti – *birinji nobatda adamlaryň duýgurlygyny we akyl ýetirişini nazarda tutup, olaryň özlerini nähili alyp barýandygyna esaslanýar.*

Biz esasy prosessual nazary garaýyşlara – garaşmalar nazaryýetine, adalatlylyk nazaryýetine we Porter-Louleriň motiwasiýa nusgasyna serederis.

Bu nazary garaýyşlaryň birnäçe meseleler boýunça tapawutlanýandygyna garamazdan, olar biri-birini inkär etmeýärler. Motiwasiýanyň nazaryýeti hemişe rewolýusion däl-de, ewolýusion häsiýetde

bolýar. Bu nazary garaýyşlar iş ýüzünde netijeli peýdalanylýar we adamlary zähmete höweslendirmekde gündelik meseleleri çözmäge kömek edýär. Şonuň üçin hem her bir ýagdaýda biz nazaryýetiň dolandyryş tejribesi bilen baglanyşygy barada gysgaça gürrüň bereris.

Motiwasiýanyň manyly ýa-da prosessual nazaryýetiniň düýp manysyna düşünmek üçin iki sany düýpli konsepsiýa – isleg we sylag konsepsiýalaryna düşünmek gerek.

Ilkinji we goşmaça islegler. Psihologlar adamyň fiziologik ýa-da psihologik taýdan ýetmezçilik duýýan mahalynda *islegi* başdan geçirýändigini tassyklaýarlar.

Isleg – *bu bir zadyň ýokdugyny aňladýan duýgy.*

Motiwasiýanyň manyly nazaryýetiniň ýüze çykmagy – bu adamlaryň umumy isleglerini toparlara bölmäge synanyşykdyr. Şu wagta çenli istegleriň hemmeler tarapyndan kabul edilen toparlanmasy ýokdur, ýöne psihologlaryň köpüsi, umuman alanyňda, olary ilkinji we goşmaça isleglere bölüp boljakdygy barada bir pikire gelýärler.

Ilkinji islegler – bu tebigy fiziologik we dogabitdi isleglerdir: iýmite we suwa, dem almaga, uka isleg we ş.m.

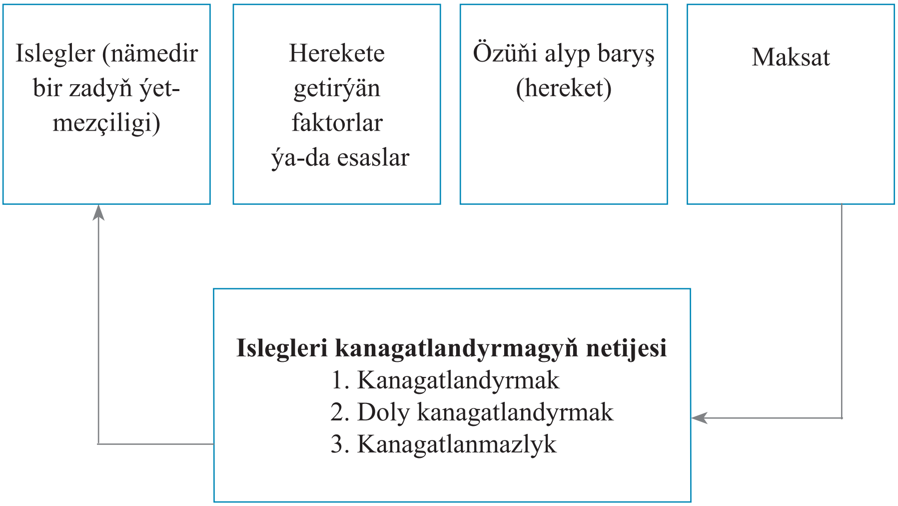
Goşmaça islegler özüniň tebigaty boýunça psihologik isleglerdir, mysal üçin, üstünlik gazanmaga, hormata, söýgä, häkimiýete we degişlilige bolan isleg. Ilkinji islegler gen derejesinde bar bolan isleglerdir, goşmaça islegler bolsa tejribe bilen ýetirilýär. Adamlaryň dürli tejribe toplaýandyklary sebäpli, olaryň goşmaça islegleri ilkinji isleglere garanyňda has köp tapawutlanýar.

Islegler we esasly özüňi alyp baryş. Isleglere syn etmek mümkin däldir, olara baha berip hem bolmaýar. Olaryň bardygyny adamyň özüni alyp barşy habar berýär. Psihologlar adamlara syn etmek bilen, islegleriň adamlary höweslendirýändigini, ýagny olary hereket etmäge meýillendirýändigini kesgitlediler. Adam zerurlyk duýýan mahalynda, bu ony herekete meýillendirýär.

Meýillenme – bu anyk ugry bolan bir zatda ýetmezçilik duýmakdyr.

Bu maksada ýetmeklige gönükdirilen isleg özüňi alyp barşyň jemidir. Bu manyda maksatlar adam tarapyndan islegi kanagatlandyrmaga mümkinçilik berýän ugur hökmünde kabul edilýän zatlardyr.

Adam şu maksada ýeten mahalynda onuň islegi kanagatlandyrylýar, bölekleýin kanagatlandyrylýar ýa-da asla kanagatlandyrylmaýar. Mysal üçin, siz has gyzykly iş isleýärsiňiz, bu sizi maksada ýetmäge – ýokary çekilmäge we size şeýle işi üpjün edýän wezipäni eýelemäge höweslendirýär. Ýöne soňra siz bu işiň öz pikir edişiňiz ýaly derejede gyzykly däldigini bilýärsiňiz. Bu siziň höwessiz işlemegiňize ýa-da öz islegiňizi kanagatlandyrýan işi gözläp başlamagyňyza getirip biler *(38-nji surat)*.



38-nji surat. ***Motiwasiýanyň ýönekeýleşdirilen nusgasy***

Maksatlara ýetilende adamyň kanagatlanma derejesi geljekde şeýle ýagdaýlarda onuň özüni nähili alyp barjakdygyna täsir eder. Adamlar, düzgün bolşy ýaly, özlerinde kanagatlanma duýgusyny ýatladýan gowy gylyk-häsiýetlerini gaýtalamaga, doly däl kanagatlanmany ýatladýan gylyk-häsiýetlerinden gaça durmaga çalyşýarlar. Bu hadysa *täsir kanuny* diýlip atlandyrylýar. Alymlar şeýle diýip tassyklaýarlar:

> Adam öz meselelerini çözmäge çalyşýan mahalynda ol özüňi alyp barşyň käbir modelleriniň hemişe gowy kabul edilýändigine düşünýär: başga sözler bilen aýdylanda şol adamyň haýsydyr bir meseleleriniň çözgüdine öwrülýär. Diýmek, ol geljekde şeýle meselä gabat gelende ony barlanan usul bilen çözmäge çalyşýar. Wagtyň geçmegi bilen ol şular ýaly modelleriň birnäçesini işläp düzýär we olara bil baglaýar.

Haçanda siz haýsydyr bir tabşyrygyň siziň gyzykly işe bolan islegiňizi kanagatlandyrmaga mümkinçilik berýändigini bileniňizde, onda siz geljekde şonuň ýaly tabşyrygy köpräk almaga çalşardyňyz.

Islegiň adamy onuň nukdaýnazaryndan özüni kanagatlandyrmaga mümkinçilik berjek maksada ýetmek üçin hereket etmäge meýillendirýändigi sebäpli, menejerler guramanyň maksatlaryna ýetmäge ýardam edýän özüňi alyp baryş nusgalaryny peýdalanmak bilen, adamlaryň öz isleginiň kanagatlandyryljakdygyny duýar ýaly ýagdaýlary döretmelidirler.

Islegleriň üstünden motiwasiýanyň çylşyrymlylygy. Wezipeleri ýerine ýetirmeklige we garaşsyzlyga bolan ýokary islegleriniň ähli işçilerde meňzeş däldigini ýatdan çykarmazlyk wajypdyr. Her bir adam köpdürli häsiýetleriň özboluşly utgaşmasydyr. Şundan adamlaryň köpdürli anyk isleglerininiň, adamyň pikirine görä olaryň kanagatlandyrylmagyna getirýän maksatlaryň we maksatlara ýetmek üçin özüňi alyp baryş nusgalarynyň örän köpdürlüdigi gelip çykýar. Bu mesele barada alymlar şeýle ýazýarlar:

> Adamyň isleglerininiň düzümi onuň sosiallaşmak derejesi ýa-da ozal toplanan tejribe bilen kesgitlenýär. Diýmek, ähli adamlar öz nukdaýnazaryndan has möhüm bolan islegleri bilen tapawutlanýarlar. Anyk adamyň isleglerini kanagatlandyrmagyň köp ýollary we usullary bardyr. Mysal üçin, bir adamyň özüne hormat goýulmagy babatyndaky islegini şol işgäri bölümiň iň gowy işgäri diýip hasap etmek bilen kanagatlandyryp bolar, beýleki bir adamyň şonuň ýaly islegi eger töweregindäkiler ony toparda iň gowy geýinýän adam diýip hasap etseler, kanagatlandyrylyp bilner. Adamyň haýsydyr bir islegini nähili kanagatlandyrjakdygy onuň durmuş tejribesi bilen kesgitlenýär. Bir ýagdaýyň beýlekilere garanyňda islenilýän ýagdaý bolup durýandygyny (ýagny hemişe sylaglanýandygy) biz tejribeden bilýäris we şeýle ýagdaýy isleýäris. Beýleki islenilmeýän ýagdaýlardan gaça durmaga çalyşýarys.

Diýmek, çylşyrymly we jogapkärli tabşyryklary emele getirmegiň köp işgärler üçin, ýöne hemme adamlar üçin däl, oňyn höweslendiriş täsiri bolup biler. Menejer hemişe ýagdaýa görä elementi ýatda saklamalydyr – motiwasiýanyň şondan gowy usuly ýokdur. Adamlaryň bir toparyny höweslendirmek üçin netijeli bolan ýagdaý beýlekiler üçin asla wajyp däldir. Mundan başga-da, guramalaryň tebigatynyň özi adamlara gönükdirilen motiwasiýa nazaryýetini iş ýüzünde ulanmagy kynlaşdyrýar. Iş tabşyryklarynyň özara baglylygy, aýry-aýry işgärleriň netijeliligi baradaky maglumatlaryň ýeterlik

däldigi we tehniki progresiň netijesinde gulluk borçlarynyň ýygy--ýygydan üýtgemegi işgärleri zähmete höweslendirmegiň wezipesini çylşyrymlaşdyrýar.

Sylag. Motiwasiýa meselesini ara alyp maslahatlaşmak bilen, biz maksatlara ýetmekde sylagy peýdalanmak barada gürrüň ederis. Gürrüň motiwasiýa barada gidýän mahalynda sylag sözüniň, onuň, köplenç halatda, baglanyşdyrylýan pul ýa-da kanagatlanma garanyňda, has giň manysy bardyr.

Sylag – *bu adamyň özüne möhüm diýip hasaplaýan zatlarynyň hemmesi.*

Adamlaryň gymmatlyga dürli hili garaýandyklary sebäpli, sylaga we olaryň bellibir derejedäki gymmatlygyna hem dürli hili baha berler.

Içki we daşky sylaglar. Menejerler sylaglaryň iki umumy görnüşi, ýagny içki we daşky sylaglar bilen iş salyşýarlar.

Içki sylagy *adam işiň özünden alýar: netijäniň gazanylandygyny, işiň ähmiýetini duýmak, özüňe hormat goýmak duýgulary.*

Işiň barşynda ýüze çykýan dostlukly gatnaşyklar hem içki sylag hasap edilýär. Işgäri şu görnüşdäki sylag bilen üpjün etmegiň iň ýönekeý usuly zähmetiň we wezipeleriň degişli şertlerini döretmekdir.

Daşky sylaglar – bu *sylag* sözi eşidilen mahalynda birinji kellä gelýän zatdyr.

Daşky sylagy *adam işiň özünden almaýar, ony gurama berýär.* Bu zähmet hakynyň artdyrylmagy, wezipäniň ýokarlanmagy, gulluk statusynyň simwollary, mysal üçin, aýratyn iş otagy, öwgüler we ykrar etmeler hem-de goşmaça ýeňillikler, mysal üçin, goşmaça rugsat, gulluk awtoulagy, ätiýaçlandyrmak we ş.m.

Işgärleri zähmete höweslendirmek maksady bilen, içki we daşky sylaglary nähili we nähili ölçeglerde peýdalanmalydygyny kesgitlemek üçin menejment işgärleriň isleglerini anyklamalydyr. Maksat hem şundan ybaratdyr.

Motiwasiýanyň manyly nazaryýeti – *adamlary hereket etdirýän islegleriň deňeşdirilmegine esaslanýar.* Motiwasiýanyň häzirki zaman konsepsiýalary üçin üç ylmy barlagçynyň, ýagny Abraham Maslouwyň, Frederik Gersbergiň we Dewid Mak-Klellandyň işleri esas boldy.

Maslouwyň garaýşyna görä islegler iýerarhiýasy. Menejerlere adamlaryň islegleriniň çylşyrymlydygy barada we olaryň motiwasiýa edýän täsiri barada ilkinji bolüp gürrüň beren alymlaryň biri hem Abraham Maslou bolupdy. 1940-njy ýyllarda özüniň motiwasiýa nazaryýetini döretmek bilen, Maslou adamlaryň köpdürli islegleriniň bardygyny ykrar etdi we olary esasy bäş kategoriýa bölüp bolar diýen netijä geldi.

1. Fiziologik zerurlyklar – ýaşamak üçin kanagatlandyrmaly zerurlyklar. Bu iýmite, suwa, ýaşaýyş jaýyna, dynç almaga bolan isleglerdir.

2. Howpsuzlyk zerurlyklary – bu daşky gurşaw tarapyndan fiziki we psihologik howpdan goranmaga we geljekde fiziologik islegler kanagatlandyrylar diýen ynama bolan isleglerdir. Mysal – ätiýaçlandyryş polisini edinmek ýa-da gowy pensiýa meýilnamalary bolan işi gözlemek.

3. Sosial zerurlyklar (ýa-da goşulmaga bolan islegler) – adamyň bilelikde işlemäge, dostluga we ş.m. gatnaşmaga jan etmegi. Emma bu zerurlyklar onuň fiziologiki we howpsuzlyk zerurlyklary kanagatlandyrylandan soň ýüze çykýar.

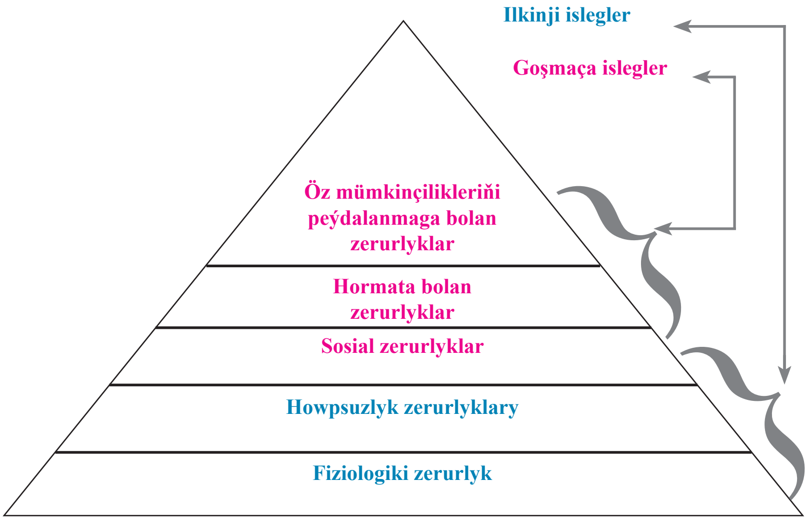
4. Hormata bolan zerurlyklar – özüňe hormat goýmaga, üstünliklere, başarjaňlyga, beýleki adamlaryň hormat goýmagyna we ykrar edilmäge bolan islegler.

5. Öz mümkinçilikleriňi peýdalanmaga bolan zerurlyklar – öz bar bolan mümkinçiligiňi durmuşa geçirmäge we şahsyýet hökmünde ösmäge bolan isleg.

Motiwasiýa we islegleriň iýerarhiýasy. Maslouwyň nazary garaýyşlary boýunça bu islegleriň *ählisini takyk iýerarhiýa* görnüşinde göz öňüne getirip bolar *(39-njy surat).* Şeýle diýmek bilen ol aşaky derejeleriň islegleri kanagatlandyrylmagyny talap edýär, diýmek, olar adamyň özüni alyp barşyna oňa has ýokary derejeleriň islegleri täsir edip başlamazdan öň täsir edýär diýip düşünýär. Her bir anyk pursatda adam özi üçin has möhüm bolan islegi kanagatlandyrmaga çalşar. Maslouwyň nazaryýet garaýşyny käbir psihologlar şeýle düşündirýärler: «Adamyň has güýçli we ileri tutýan islegleri kanagatlandyrylan mahalynda iýerarhiýada onuň yzynda durýan islegler ýüze çykýar we kanagatlandyrylmagyny talap edýär. Bu islegler hem kanagatlandyrylan mahalynda adam höweslendirmeler basgançagynyň

nobatdaky derejesine geçýär». Şahsyýetiň ösüşine görä, potensial mümkinçilikleriň giňelýändigi sebäpli, öz mümkinçilikleriňi peýdalanmak islegini doly kanagatlandyrmak mümkin däldir. Diýmek, istegleriň üstünden amala aşyrylýan *özüňi alyp barşy höweslendirmek prosesi* tükeniksiz prosesdir.

Amatly we howpsuz ýerleşmek bilen, ol sosial gatnaşyklara bolan islegini kanagatlandyrar, soňra bolsa töwerekdäkileriň hormat goýmagyny gazanmaga çalşar. Diňe içki kanagatlanma duýgusy kanagatlandyrylan we töwerekdäkileriň hormatyna mynasyp bolan mahalynda onuň möhüm islegi özüniň potensial mümkinçiliklerine laýyklykda ösen bolýar. Eger ýagdaý düýpli üýtgese, onda möhüm islegler hem üýtgär.



39-njy surat. ***Maslouwyň nazaryýetine görä islegleriň iýerarhiýasy***

Ýokary derejäniň isleglerininiň adamyň özüni alyp barşyna oňa görä aşakdaky derejäniň islegleri doly kanagatlandyrylmazyndan öň hem täsir edip başlamagynyň mümkindigini bellemek gerek. Diýmek, islegler iýerarhiýasynyň derejelerini biri-birinden takyk tapawutlanýan tapgyrlar diýip hasap etmek bolmaz. Mysal üçin, adamlar adatça bileleşikdäki öz ýerini howpsuzlyga bolan isleg we hatda fiziologik isleg kanagatlandyrylmazyndan has öň gözläp başlaýarlar.

Başga sözler bilen aýdylanda, şu pursatda islegleriň biriniň agdyklyk edip bilýän mahalynda adamyň özüni alyp barşyny diňe şol kesgitlär. Munuň üstesine-de, Maslou şeýle diýýär:

– Şu wagta çenli islegleriň iýerarhiýasynyň takyk kesgitlenen tertibiniň bardygy barada gürrüň edildi, ýöne hakykatdan bu iýerarhiýa şeýle «berk» däldir. Dogry, adamlaryň köpüsiniň islegi biziň görkezen tertibimize, takmynan, laýyk gelýärdi, ýöne kadadan çykmalar hem bolupdy.

Maslouwyň nazary garaýyşlary menejmentiň iş tejribesinde. Maslouwyň nazary garaýyşlary işde adamlaryň özüni alyp barşyny kesgitleýän faktorlara düşünmäge uly goşant goşdy. Menejerler adamlaryň isleglериniň örän giňdigine we işgärleri zähmet çekmäge höweslendirmek üçin guramanyň maksatlaryna ýetmäge ýardam edýän özüňi alyp baryş ülüşlerini peýdalanmagyň netijesinde olara özi üçin möhüm bolan islegleri kanagatlandyrmak mümkinçiligini bermegiň zerurdygy düşündiriler. Ýaňy-ýakynda hem menejer maddy höweslendirmeler bilen çäklenip bilýärdi, sebäbi adamlaryň özüni alyp barşy aşaky derejeleriň islegleri bilen kesgitlenýärdi. Şu günki günde ýagdaý düýpli üýtgedi. Ýokary zähmet hakynyň we iş berijiler bilen kärdeşler arkalaşyklarynyň arasynda gepleşikleriň netijesinde gazanylan ýeňillikler, şeýle hem kanunlar bilen baglylykda guramaçylyk iýerarhiýasynyň aşaky derejesindäki işgärler hem Maslouwyň islegler iýerarhiýasynyň bellibir derejede ýokary basgançagyna geçdiler.

Umuman alanyňda, geljekki menejerler bolan size öz garamagyňyzdaky işgärlere üns berip syn etmek we olaryň işjeň isleglerini mümkin boldugyça gowy kesgitlemek gerek bolar. Bu isleglerиň wagtyň geçmegi bilen üýtgeýändigi sebäpli, şu gün netijeli bolan höweslendirme hemişe netijeli bolar diýip pikir etmek bolmaz. 13-nji tablisada menejmentiň olary peýdalanmak bilen öz işgärleriniň iş gurşawyndaky ýokary derejä degişli isleglerini kanagatlandyryp biljek usullary sanalyp geçilýär.

Köpmilletli gurşawda isleglerиň iýerarhiýasy. Halkara gurşawynda işleýän menejerler öz ýurdunda işleýän menejerler ýaly, öz işgärleriniň isleglerini kanagatlandyrmak üçin mümkin bolan ýagdaýlaryň ählisini etmelidirler. Dürli ýurtlarda adamlaryň isleglериniň bellibir derejede möhümligine dürli hili garaýandyklary ýatdan çykarylmaly däldir, ony bilmek we nazara almak gerekdir.

13-nji tablisa

Ýokary derejäniň isleglerini kanagatlandyrmagyň usullary

Sosial islegler: 1. Işi işgärler biri-biri bilen gürleşip bilerler ýaly görnüşde paýlaň. 2. Kollektiw bolup işlemäni ýola goýuň. 3. Bellibir wagtda ähli işgärleriň gatnaşmagynda umumy ýygnaklary geçiriň. 4. Eger olar gurama hakyky zyýan ýetirmeýän bolsalar, onda resmi däl iş toparlaryny bozjak bolmaň. 5. Guramanyň agzalarynyň sosial taýdan işjeň bolmaklary üçin şertleri därediň.
Hormata bolan islegler: 1. Garamagyňyzdaky işgärlere has gyzykly we çylşyrymly tabşyryklary teklip ediň. 2. Netijelilik boýunça oňyn gaýdyş aragatnaşygy ýola goýuň. 3. Garamagyňyzdaky işgärleriň bitiren işlerine baha beriň we ykrar ediň.
Öz mümkinçilikleriňi peýdalanmaga bolan islegler: 1. Garamagyňyzdaky işgärlere mundan beýläk hem okamak we özüniň içki mümkinçiligini aňrybaş peýdalanmak maksady bilen, ösmek üçin mümkinçilik beriň. 2. Garamagyňyzdaky işgärlere çylşyrymly we ähmiýetli, ýokary derejede güýçleri jemlemegi talap edýän tabşyryklary beriň. 3. Garamagyňyzdaky işgärleriň döredijilik ukyplaryny ösdüriň. 4. Garamagyňyzdaky işgärleri anyk maksatlary goýmak we çözgütleri kabul etmek işlerine çekiň. 5. Garamagyňyzdaky işgärleriň ygtyýarlyklaryny giňeldiň. 6. Garamagyňyzdaky işgärleriň wezipesini ýokarlandyryň. 7. Garamagyňyzdaky işgärleriň hünär derejesini ýokarlandyrýan okuwlary geçiriň.

Barlaglaryň birinde Maslouwyň islegler iýerarhiýasynyň binýadynda menejerleriň halkara toparlarynyň bäşisine seljerme geçirildi.

Toparlar şu görnüşde bölündi:

1) iňlis-amerikan;

2) ýapon;

3) Demirgazyk Ýewropa (GFR, Daniýa, Şwesiýa we Norwegiýa);

4) Günorta Ýewropa (Ispaniýa, Fransiýa, Belgiýa, Italiýa);
5) ösüp barýan ýurtlar (Argentina, Çili, Hindistan).

Bu barlagyň biriniň netijesi şunuň ýaly boldy: beýleki ýurtlarda işleýän menejerlere garanyňda ösüp barýan ýurtlardaky menejerler Maslouwyň iýerarhiýasy boýunça isleglerіň ählisine we olaryň kanagatlandyrylyşyna uly ähmiýet berýärler. Mundan başga-da, beýlekilere garanyňda olar we Günorta Ýewropanyň menejerleri sosial islegleri ýokary derejede kanagatlandyrmaga çalyşýarlar, bu bolsa şu gurşawda sylaglama statusyny ýokarlandyrmak we jemgyýetçilik taýdan ykrar etmek ýaly görnüşleriniň işjeň peýdalanylmalydygyny aňladýar.

Gynansagam, şu wagta çenli motiwasiýa meseleleri boýunça halkara derejesinde ulgamlaýyn barlag geçirilmedi, ýöne halkara gurşawynda işleýän menejerleriň öz garamagyndaky işgärleriň isleglerindäki medeni tapawutlary hemişe nazara almalydyklaryny ynam bilen aýdyp bolar. Daşary ýurtlardaky işgärleriňiziň islegleri hem öz ýurduňyzdaky işgärleriň islegleri ýalydyr diýen pikirden ugur almak asla bolmaz.

Maslouwyň nazaryýetine tankyt. Maslouwyň islegler nazaryýetiniň menejmenti zähmete höweslendirmeler prosesini örän peýdaly beýan etme bilen üpjün edendigine garamazdan, soňky geçirilen test barlaglar onuň doly derejede dogrudygyny tassyklamady. Adamlary olaryň ýokarky we aşaky derejelere degişli islegleri boýunça has umumy kategoriýalara bölüp bolar, ýöne Maslou tarapyndan teklip edilen isleglerіň takyk bäş basgançakly iýerarhiýalaýyn gurluş düzümi, megerem, ýok bolsa gerek. Iň möhüm islegler konsepsiýasy hem doly tassyk bolmady.

14-nji tablisa

Gersbergiň garaýşyna görä, saglyk ýagdaýy faktorlary we höweslendirijiler

Saglyk ýagdaýy faktorlary	Höweslendirijiler
Kompaniýalaryň administratiw syýasaty	Üstünlikler
Zähmet şertleri	Wezipäni ýokarlandyrmak
Zähmet haky	Bitiren işlerini ykrar etmek
Başlyk, kärdeşler we garamagyndaky işgärler bilen şahsyýetara gatnaşyklar	Jogapkärçilik
Gözegçilik derejesi	Ösmek üçin mümkinçilik

Gersbergiň iki faktorly nazaryýeti. 1950-nji ýyllaryň ahyrynda Frederik Gersberg islegleriň binýadynda motiwasiýanyň ýene bir nusgasyny işläp düzdi. Onuň barlag geçirýän toparynyň haýyşy boýunça lak-reňk önümlerini çykaran bir iri kärhananyň iki ýüz sany inženeri we buhgalteri öz işleriniň özlerine aýratyn kanagatlanma getiren we işiň özlerine aýratyn ýaramadyk ýagdaýlaryny beýan edipdirler.

Gersberg alnan jogaplaryň ählisini iki sany umumy kategoriýa bölüp bolar diýen netijä gelipdir we olary «*Saglyk ýagdaýy (gigiýeniki)» faktorlar* we *höweslendirijiler* diýip atlandyrypdyr. Olar 14-nji tablisada beýan edilýär.

Saglyk ýagdaýy faktorlary işiň ýerine ýetirilýän gurşawy, höweslendirijiler bolsa işiň häsiýeti we onuň özüniň düýp manysy bilen baglydyr. Gersbergiň nazaryýeti boýunça saglyk ýagdaýy faktorlaryň bolmazlygy ýa-da ýetmezçiligi adamyň öz işinden kanagatlanmazlygyna getirýär. Ýöne olar ýeterlik möçberde bar bolan halatynda hem bu faktorlar öz-özünden kanagatlanma getirmeýär we adamlary gerek bolan hereketleri etmäge höweslendirmeýär. Olardan tapawutlylykda höweslendirijileriň bolmazlygy ýa-da ýetmezçiligi adamlaryň işden kanagatlanmazlygyna getirmeýär, ýöne olaryň gerek möçberde bolmagy işgärleriň kanagatlanmagyna we olary netijeliligi ýokarlandyrmaga höweslendirýär. 14-nji tablisada geçirilen barlagyň işgärleriň iş tabşyrygynyň häsiýetine nähili baha berýändiklerini beýan edýän, olary has depginli zähmet çekmäge meýillendirmäge ýa-da zähmetiň özüne çekijiligini ýokarlandyrmaga ukyply netijeleri getirilýär.

Gersberg işden kanagatlanma bilen kanagatlanmazlygyň arasyndaky gatnaşygy şu görnüşde beýan edipdir:

> Şu barlaglaryň netijeleri, şeýle hem beýleki usullardan, barlaglardan peýdalanyp, beýleki alnan netijeler işden kanagatlanmak derejesine täsir edýän we adamlary zähmete höweslendirýän faktorlar olaryň işden kanagatlanmazlygyna getirýän faktorlardan düýpgöter tapawutlanýarlar diýen netijä gelmäge mümkinçilik berýär. Işden kanagatlanmagyň we kanagatlanmazlygyň sebäplerine seljerme geçirilende iki sany dürli faktorlar toparyna seretmeli bolýandygy sebäpli, bu iki duýgy biri-birine gapma-garşy bolup durmaýar diýen netijä gelip bolýar. Işden kanagatlanma duýgusyna gapma-garşy duýgy kanagatlanmazlyk däl-de, onuň ýokdugy bolar; kanagatlanmazlyga gapma-garşy duýgy bolsa işden kanagatlanma duýgusy däl-de, şol duýgynyň bolmazlygydyr.

Gersbergiň nazaryýetine tankyt. Gersbergiň nazary garaýyşlarynyň birnäçe guramalar tarapyndan üstünlikli ulanylandygyna

garamazdan, ony tankyt edýänler hem bar. Barlaglaryň usulyýeti has-da köp tankyt edilýär. Adamlardan özleriniň işinde aýratyn gowy ýa-ran ýa-da ýaramadyk ýagdaýlar barada pikir etmek we gürrüň bermek haýyş edilen mahalynda olar, adatça, amatly ýagdaýlary öz hereketleri we özlerine bagly zatlar bilen düşündirýärler, amatsyz ýagdaýlarda bolsa beýleki adamlary we özlerine bagly bolmadyk zatlary günäkärleýärler. Diýmek, Gersbergiň alan jogaplary, iň bolmanda, bölekleýin ýagdaýda, onuň sorag beriş usuly bilen şertlendirilendir.

15-nji tablisa

Motiwasiýa ýa-da kanagatlanma iş tabşyryklarynyň häsiýetnamalaryna işgärler tarapyndan berilýän baha

Öndürijiligi ýokarlandyrýan faktor	**Gowy işlemäge meýillendirýär (%)**	**Işiň özüne çekijiligini ýokarlandyrýar (%)**	**Olaryň ikisi hem (%)**
Wezipä çekilmek üçin gowy mümkinçilikler	48	22	19
Gowy zähmet haky	45	27	22
Zähmetiň netijeliligi boýunça hak tölemek	43	31	16
Bitirilen işi ykrar etmek	41	34	17
Ösmäge mümkinçilik berýän iş	40	27	20
Ünsi talap edýän iş	38	30	15
Özbaşdak oýlanmaga mümkinçilik berýän iş	37	33	17
Uly jogapkärçilik	36	28	14
Gyzykly iş	36	35	18
Döredijilikli çemeleşmäni talap edýän iş	35	31	20
Iş tabşyrygynyň özüne çekijiligini ýokarlandyrýan faktor	**Işiň özüne çekijiligini ýokarlandyrýar (%)**	**Gowy işlemäge meýillendirýär (%)**	**Olaryň ikisi hem (%)**
Howlukman we gyssanman edilýän iş	61	15	13
Ýerleşýän ýeriniň amatly bolmagy	56	12	12

Goh-galmagalyň we hapaçylygyň bolmazlygy	56	12	12
Özüňe ýaraýan adamlar bilen işläp bolýan iş	54	17	13
Gönüden-göni başlyk bilen gowy gatnaşyklar	52	19	12
Kompaniýadaky işleriň ýagdaýy barada maglumatlaryň bolmagy	49	21	16
Işiň çeýe depgini	49	20	12
Işiň çeýe wagt tertibi	49	18	15
Goşmaça ýeňillikler	45	27	18
Iş ýüküniň adalatly paýlanmagy	45	24	18

Gersbergiň nazary garaýyşlarynyň otuzdan gowrak barlagynyň netijelerini jemlemek bilen ylmy-barlag geçirýänler şeýle belleýärler: «Iş gurşawynyň şol bir faktory bir işgäri kanagatlandyryp, beýlekisini kanagatlandyrman biler». Diýmek, zähmete höweslenmegiň çeşmesi saglyk ýagdaýy faktorlary hem, höweslendirijiler hem bolup biler – ähli zat adamyň islegine baglydyr. Dürli adamlaryň dürli isleginiň bardygy sebäpli, olary dürli faktorlar zähmete höweslendirip biler.

Mundan başga-da, Gersberg işden kanagatlanma bilen zähmet öndürijiliginiň arasynda takyk özara baglanyşyk bar diýip tassyklaýar, emma geçirilen barlaglar şular ýaly özara baglanyşygyň hemişe bolmaýandygyny görkezdi.

Adamy bir ýagdaýda höweslendirip bilýän zat beýleki ýagdaýda oňa hiç hili täsir etmän hem biler we şol bir şertlerde başga adama täsirsiz bolup galar. Umuman alanyňda, Gersbergiň motiwasiýa düşünmäge goşan goşandynyň gymmatlydygyna garamazdan, onuň nazary garaýyşlary ýagdaýa görä üýtgeýän ululyklary ýeterlik derejede göz öňünde tutmaýar diýip bolar. Soňky barlaglar zähmete höweslendirmeleriň mehanizmini doly düşündirmek üçin özüňi alyp baryş faktorlarynyň we gurşaw faktorlarynyň köpüsini nazara almagyň gerekdigini tassyklady. Bu netijeler motiwasiýanyň prosessual nazaryýetleriniň işlenilmegine getirdi.

Motiwasiýanyň prosessual (mazmunly) nazaryýetleri.

Motiwasiýanyň mazmunly nazaryýetleri isleglere we olar bilen baglanyşykly, adamlaryň özüni alyp barşyny kesgitleýän faktorlara

esaslanýar. Motiwasiýanyň prosessual nazaryýetleri höweslendirmelere başga nukdaýnazardan seredýär. Olar haýsydyr bir maksada ýetmek üçin edýän hereketlerimizi nämäniň ugrukdyrýandygyny we şol hereketlerimiziň haýsy nusgasyny, nähili saýlap alýandygyny beýan edýär. Bu nazary garaýyşlar islegleriň bardygyny inkär etmeýär, ýöne adamlaryň özüni alyp barşy *diňe olar bilen* kesgitlenmeýär diýip tassyklaýar. Bu garaýyşlara laýyklykda özüňi alyp baryş şahsyýetiň anyk ýagdaýy kabul edişine we şol ýagdaý babatynda garaşmalaryna we özüňi alyp barmagyň onuň özi tarapyndan saýlanyp alnan usulynyň mümkin bolan netijelerine baglydyr.

Motiwasiýanyň esasy üç prosessual nazaryýetleri bardyr: garaşmalar nazaryýeti, adalatlylyk nazaryýeti we Porter-Louleriň nusgasy.

16-njy tablisa

Maslouwyň, Mak-Klellandyň we Gersbergiň nazary garaýyşlary

Maslouwyň nazary garaýyşlary: 1. Islegler birinji we ikinji isleglere bölünýär we bäş derejeden durýan iýerarhiýa gurluş düzümine birleşýär. 2. Adamyň özüni alyp barşynyň esasy höweslendirijisi iýerarhiýa gurluş düzüminde aşakda durýan kanagatlandyrylmadyk isleg bolup durýar. 3. Isleg kanagatlandyrylandan soň onuň höweslendiriji täsiri aýrylýar.
Mak-Klellandyň nazary garaýyşlary: 1. Zähmete höweslendiriji üç isleg bar – häkimiýete, üstünlige we gatnaşyga bolan isleg. 2. Şu günki günde ýokarky derejedäkilere degişli bu islegler örän möhümdir, sebäbi aşaky derejedäkileriň islegleri, düzgün bolşy ýaly, kanagatlandyrylandyr.
Gersbergiň nazary garaýyşlary: 1. Islegler saglyk ýagdaýy faktorlara höweslendirijilere bölünýär. 2. Saglyk ýagdaýy faktorlar işgärleriň kanagatlanmazlyk duýgusynyň ýüze çykmagyna päsgel berýär. 3. Umuman alanyňda Maslouwyň, Mak-Klellandyň garaýyşlary boýunça ýokary derejedäkileriň isleglerine laýyk gelýän höweslendirijiler adamyň özüni alyp barşyna işjeň täsir edýär. 4. Garamagyndaky işgärleri zähmet çekmäge netijeli höweslendirmek üçin menejer işiň düýp manysyna düşünmelidir.

1. Garaşmalar nazaryýeti. Garaşmalar nazaryýeti, öňi bilen, Wiktor Wrumyň işleri bilen baglanyşdyrylýar we işjeň islegiň bolmagy şahsyýetiň özüni alyp barşyny anyk maksady gazanmaga gönükdirmek üçin höweslenmeginiň ýeke-täk şerti bolup durmaýar, şeýle hem ol özüňi alyp barmagyň şu usulynyň hakykatdan hem islegini kanagatlandyrjakdygyna ýa-da bellenilen maksada ýetirjekdigine garaşmalydyr diýen pikire esaslanýar.

Garaşmalara anyk ýagdaýyň ähtimallygyna şahsyýet tarapyndan berilýän baha hökmünde seredip bolar.

Adamlaryň köpüsi, mysal üçin, kolleji tamamlanyndan soň gowy iş alaryn, güýjümi gaýgyrman işlesem wezipe alaryn diýip garaşýar. Iş ýerinde motiwasiýa bilen bagly garaşmalar nazaryýeti üç faktory belleýär:

- *zähmet çekmek – netijeler;*
- *netijeler – sylaglama;*
- *üýtgeýän sylaglama.*

1. Zähmet çekmek – netijeler *(Z-N) gatnaşygynda garaşmalar* sarp edilen zähmet bilen gazanylan netijeleriň arasyndaky özara baglanyşygy görkezýär. Mysal üçin, söwda agenti, eger ol adatdaka garanyňda hepdede on adama köp jaň etse, ýerleme möçberi 15% ýokarlanar diýip garaşar; zawodyň işçisi, eger ol iş öndürijiliginiň möçberini we önümiň hilini ýokarlandyrsa, kär derejesini ýokarlandyrarlar diýip garaşyp biler. Elbetde, bu adamlar öz işleriniň islenilýän netijä getirmejekdigine hem garaşyp bilerler, eger olar sarp edilýän güýç bilen soňky netijeleriň arasynda göni baglanyşygy görmeýän bolsalar, onda garaşmalar nazaryýeti boýunça olaryň zähmete bolan höweslenmeleri peseler. Bu işgäriň özüne ýalňyş baha bermegi sebäpli, onuň bu işe ýeterlik taýýarlygynyň ýokdugy ýa-da goýlan wezipäni ýerine ýetirmek üçin onda ýeterlik ygtyýarlygyň ýokdugy sebäpli bolup biler.

2. Netijeler – sylaglama (N-S) *gatnaşygynda garaşmalar* – bu bellibir netije üçin bellibir sylaga garaşmadyr. Meselem, söwda agenti ýerleme möçberini 15% artdyryp, 10% möçberde baýrak ýa-da sylag alaryn diýip garaşyp biler; işçi bolsa kär derejesiniň ýokarlanmagy netijesinde zähmet hakymy köpelderler ýa-da brigadir bellärler diýip garaşyp biler.

Şu ýagdaýda, ýene-de, eger adam gazanylan netije bilen islenilýän sylagyň arasynda takyk özara baglanyşygy duýmasa, onuň zähmete bolan höweslenmesi gowşar. Mysal üçin, eger söwda agentiniň

bir günde goşmaça on gezek jaň etse, ýerleme möçberiniň 15% artjakdygyna ynamy bar bolsa, ýöne gazanylan netijeler üçin laýyk hak tölenjekdigininiň ähtimallygy ýokary däl diýip hasap edýän bolsa, onda ol goşmaça jaň etmekden ýüz öwrüp biler. Edil şonuň ýaly, eger adam özüniň gazanan netijeleri üçin hak tölenjekdigine ynamy bar bolsa, ýöne näçe jan etse-de şeýle netijä ýetip bilmejek bolsa hem onuň zähmete bolan höweslenmesi gowşar.

3. Garaşmalar nusgasy boýunça motiwasiýa täsir edýän üçünji faktor – ***üýtgäp durma (walentlikdir),*** ýagny sylaglamagyň adam üçin gymmatydyr.

Walentlik *– bu adamyň anyk sylag almagynyň netijesinde kanagatlanmagy ýa-da kanagatlanmazlygy babatynda çak edilýän derejedir.*

Sylaglamak babatynda ähli adamlaryň dürli isleglerininiň we talaplarynyň bardygy sebäpli, gazanylan netijeler üçin göz öňünde tutulýan anyk zähmet hakynyň olar üçin gymmaty bolman biler. Mysalymyzy dowam edeliň. Onuň gulluk boýunça wezipesiniň ýokarlanmagyna garaşýan mahalynda söwda agentine ýerine ýetirilen iş üçin zähmet hakyny ýokarlandyryp bilerler. Eger walentlik pes bolsa, ýagny göz öňünde tutulýan sylaglamagyň gymmaty şol şahsyýet üçin pes bolsa, onda garaşmalar nazaryýeti boýunça motiwasiýa peseler.

Diýmek, bu üç sany faktoryň *islendik* biri garaşylýana laýyk bolmasa, onda motiwasiýa hem, adamyň zähmetiniň netijeliligi hem pes bolar diýen netije çykaryp bolar. Bu faktorlaryň arasyndaky özara baglanyşygy şu formula bilen beýan edip bolar *(40-njy surata seret)*.

Zähmete höweslendirme = Z – N x N - S x walentlik

Tagallalar islenilýän netijäni berer diýip garaşmalar	X	Netijeler garaşylýan sylagy üpjün eder diýip garaşmalar	X	Sylagyň kabul edilýän gymmaty	=	Motiwasiýa

40-njy surat. ***Wrumyň motiwasiýa nusgasy***

Menejmentiň iş tejribesinde garaşmalar nazaryýeti. Işçi güýjüniň zähmete höweslenmegini ýokarlandyrmaga çalyşýan menejerlere garaşmalar nazaryýeti birnäçe peýdaly maslahatlary berýär.

14. Sargyt № 1580

Adamlaryň isleglериniň dürli-dürli bolýandygy sebäpli, sylaglamagyň şol bir görnüşine olar dürli hili baha berýärler; diýmek, menejerler ony anyk işgäriň isleglerine laýyk getirmelidir. Köplenç halatda işgär zähmet haky alýar we diňe şondan soň oňa baha berýär. Mysal üçin, agentleriň zähmete höweslenmelerini ýokarlandyrmak maksady bilen, ätiýaçlandyryş kompaniýalarynyň biriniň ýolbaşçylygy meýilnamany iki hepdede ýerine ýetiren işgärler kärhananyň hasabyna maşgalasy bilen dynç almaga gidip bilerler diýip yglan edipdir. Iň gowy işgärleriň käbiriniň işiň bellenen ölçegini ýerine ýetirmändiklerini görenlerinde ýolbaşçylar haýran gylypdyrlar. Görlüp oturylsa, maşgalaň bilen mugt dynç almaga gitmek işgärleriň hemmesi tarapyndan sylag hökmünde kabul edilmändir.

Mundan başga-da, netijeli höweslendirme üçin netijeler bilen sylaglamagyň arasynda takyk baglanyşygy bellemek, ýagny adamlary netijeli iş üçin sylaglamak we ýaramaz işländigi üçin sylagdan kesmek düzgünini bellemek zerurdyr.

Menejerler tabynlygyndaky işgärleriniň işiniň netijeleri babatynda ýokary, ýöne hakykata laýyk garaşmalary emele getirmelidirler we doly güýçleri bilen işlän mahalynda şol netijeleri gazanmaga ukyplydyklaryny olara ynandyrmalydyrlar. Işgärleriň özlerine nähili baha berýändikleri köp babatda ýolbaşçylaryň olardan nämä garaşýandygyna baglydyr. Bu mesele barada menejment meseleleri boýunça nazaryýetçi alymlaryň biri şeýle diýip belleýär:

> Menejeriň garamagyndaky işgäre gatnaşygy bellibir derejede onuň işgärden näme garaşýandygyna baglydyr. Eger ol köp zada garaşýan bolsa, işgärler, düzgün bolşy ýaly, gowy işleýärler; eger ol adamlardan köp zada garaşmaýan bolsa, olaryň öndürijiliginiň pes bolmagy mümkindir. Bir adamyň garaşmalarynyň beýleki adamyň özüni alyp barşyna güýçli täsir edýändigi lukmanlar tarapyndan ozaldan ykrar edilen ýagdaýdyr, golaýda ony pedagoglar hem ykrar etdi.

Mundan başga-da, işgäriň netijeliligiň özi üçin gymmaty bolan sylagy almak üçin, zerur bolan derejesine ýetip biljekdigine garaşmagy üçin, oňa goýlan wezipäni ýerine ýetirmek üçin, ýeterlik bolan ygtyýarlyklary bermek, şeýle hem hünär taýýarlygynyň zerur bolan derejesini üpjün etmek üçin degişli okuwlary geçirmek gerek.

Umuman alanyňda, geçirilen barlaglar garaşmalar nazaryýetiniň dogrulygyny tassyklaýar. 7-nji goşundyda işçi güýjüniň zähmete höweslenmegine ýardam edýän ýagdaýy nähili döretmelidigi barada gürrüň berilýär.

Adalatlylyk nazaryýeti. Adamlaryň belli maksada ýetmek üçin öz güýçlerini nähili bölýändiginiň başga bir düşündirişini *adalatlylyk nazaryýeti* berýär. Ol adamlar özleriniň alan sylaglarynyň özleriniň sarp eden güýçlerine gatnaşygyny subýektiw kesgitleýändiklerini we bu koeffisiýenti şonuň ýaly işleri ýerine ýetirýän işgärleriň zähmeti bilen deňeşdirýändiklerini habar berýär. Eger deňeşdirmeleriň laýyk gelmezligi (adalatsyzlygy) görkezýän bolsa, ýagny eger işgäriň pikirine görä, onuň kärdeşi şol bir iş üçin köp sylag alýan bolsa, onda psihologik dartgynlylyk ýüze çykýar. Netijede, bu dartgynlylygy aýyrmak we ýagdaýy deňeçerlemek islegi ýüze çykar (adalatlylyk islegi). Ol ony sarp edýän zähmetiniň derejesini peseltmek ýa-da alynýan sylagy üýtgetmäge synanyşmak bilen edip biler. Diýmek, özlerine doly hak tölenmeýär diýip hasap edýän işgärler işiniň güýçli depginini peseldip başlarlar ýa-da zähmet hakyny ýokarlandyrmaga çalşarlar. Şol bir wagtda özlerine köp hak tölenýär diýip hasap edýän işgärler zähmetiň güýçli depginini ozalky derejesinde saklamaga we hatda ony ýokarlandyrmaga çalşarlar.

7-nji goşundy

Işgärleriň zähmete höweslendirmelerini ýokarlandyrýan ýagdaýy nähili döretmeli?

Alymlar Ryder Sistem,Inc. firmasy işgärleri saklamak syýasatyny emele getirdi, bu syýasat ol kompaniýany işgärler bilen özara gatnaşyklar babatynda iň öňdebaryjy kompaniýalaryň birine öwürdi diýip hasaplanýar.

Firmanyň esasy maksady adamlara olaryň işiniň çylşyrymly we gyzyklydygyny ynandyrmakdan ybaratdyr. Olar firmanyň üstünlik gazanmagyna özboluşly goşant goşýandyklaryny, firmanyň bolsa ony ykrar edýändigini, belläp alýandygyny we olary sylaglaýandygyny duýmalydyr.

Bu *firma* – ýükleri daşamak, lomaý söwda we beýleki telekeçilik hyzmatlary babatynda serwis firmalarynyň ulgamyna, şol sanda *esasy* firma eýelik edýän *düýp kompaniýadyr.* Bu firmanyň ABŞ-daky we Kanadadaky iki ýüz müňden gowrak işgärleriniň zähmet haky beýleki has iri kompaniýalaryň işgärleriniň alýan hakyna garanyňda ýokarydyr. Kompaniýanyň işgärlerini sylaglamak hökmünde hünär endiklerini ösdürmek mümkinçiligini bermek bilen, ýygy-ýygydan olaryň derejesini ýokarlandyrýarlar, hatda bu başga bölüme geçmek bilen baglanyşykly bolan ýagdaýynda hem şeýle edilýär.

Firma öz işgärlerine firmanyň paýnamalaryny ýeňillikli şertlerde satyn almak baradaky maksatnamany teklip edýär, öz iş endiklerini giňeltmek isleýän işgär bolsa geňeşçileriň we mugallymlaryň hyzmatyndan peýdalanyp bilýär.

Ýöne firma işgärleriň şahsy durmuşa hukuklarynyň bardygyny hem ykrar edýär. Bu ýerde ýörite komitet döredilipdir, ol işgärleriň we olaryň maşgala agzalarynyň dynç almaklary üçin dürli gezelençleri guraýar.

Ýolbaşçynyň sözlerine görä, «bu ýörelgeleri işläp düzmek üçin köp wagt gerek boldy, ýöne biz menejmentiň tabynlykdaky işgärlere gatnaşygynyň kompaniýanyň üstünligi üçin örän möhümdigine düşünýäris. Işgärleriň zähmete höweslenmelerine ýardam edýän ýagdaýy döretmek menejere baglydyr. Adam isleginiň hemişe ösýändigini ýatdan çykarmazlyk örän möhümdir.

Firmanyň işgärleriň maksatlaýyn topary menejmentiň işgärlere bolan gatnaşygynyň şu ýörelgelerini işläp taýýarlady.

Biz şeýle etmäge çalyşýarys:

- iş gurşawynda özara ynam, hormat we goldaw ýagdaýyny döretmäge;

- her bir işgäre özüniň bilimlerini we endiklerini ösdürmäge höweslendirýän ähmiýetli işi bermäge;

- takyk maksatlary we wezipeleri hem-de adalatly iş ölçeglerini bellemäge;

- işgärleri olaryň işiniň netijeleri boýunça gaýdyş aragatnaşygy üpjün etmäge;

- işgärleri ösdürmek we olaryň mümkinçiligini açmaga ýardam bermäge;

- diňe işgärleriň başarjaňlygyndan, biliminden we tejribesinden ugur almak bilen, işe kabul etmekde we wezipesini ýokarlandyrmakda olara deň mümkinçilikleri bermäge;

- işgärleri açyk, ak ýürekli we arassa bolmaga höweslendirýän görelde görkezmäge;

- maşgalaň, şahsy durmuşyň bilen işiň arasynda deňagramlylygyň zerurdygyny ykrar etmäge.

Geçirilen barlaglar özlerine laýyk hak tölenmeýär diýip hasap edýän adamlaryň yhlas edip durmaýandyklaryny, zähmet haklaryny bolmalysyndan ýokary diýip hasap edýänleriň bolsa haýsydyr bir zady üýtgetmek islemeýändigini görkezdi.

Menejmentiň iş tejribesinde adalatlylyk nazaryýeti. Menejerler üçin adalatlylyk nazaryýetinden gelip çykýan esasy netije adamlaryň adalatly sylag alýan diýip hasap edip başlaýan wagtlaryna çenli doly güýjünde işlemejekdiklerinden ybaratdyr. Emma adalatlylygy kabul etmegiň we oňa baha bermegiň absolýut däl-de, otnositel häsiýetde bolýandygyny ýatda saklamak gerek. Adamlar özlerini öz guramasyndaky kärdeşleri ýa-da beýleki guramalaryň şonuň ýaly işi ýerine ýetirýän işgärleri bilen deňeşdirýärler. Düzgün bolşy ýaly, özlerine adalatly hak tölenmeýär diýip hasap edýän adamlaryň zähmetiniň netijeliliginiň peselýändigi sebäpli, olara bar bolan tapawudyň sebäp-

lerini hökmany suratda düşündirmek gerek. Mysal üçin, kärdeşiniň has ýokary zähmet hakynyň sebäbini, onuň köpýyllyk tejribesidigini, şonuň netijesinde onuň iş görkezijileriniň gowudygy bilen düşündirilip bilner. Eger sylaglamakdaky tapawutlar zähmetiň netijeliliginiň dürli-dürlüdigi bilen şertlendirilen bolsa, onda az hak alýan işgärlere olaryň zähmetiniň netijeliligi ýokarlanan halatynda zähmet hakynyň hem gürrüňsiz ýokarlanjakdygyny düşündirmek gerek.

Käbir guramalar hak tölemekdäki adalatlylyk meselesini tölegleriň möçberini gizlin saklamak bilen çözmäge çalyşýarlar. Gynansagam, ony durmuşa geçirmek diňe bir tehniki taýdan kyn bolman, eýsem adamlaryň adalatsyzlygyň ýok ýerinde hem adalatsyzlyk bardyr diýip şübhelenmeklerine getirýär. Mundan başga-da, garaşmalar nazaryýetinden gelip çykyşy ýaly, şeýle hereket etmek bilen, gurama gulluk wezipesini ýokarlandyrmak bilen bagly zähmet hakynyň artmagynyň oňyn höweslendiriş täsirinden peýdalanyp bilmez.

Öwezini dolma we motiwasiýa. Pul – gurama tarapyndan işgärlere zähmet haky tölemegiň iň aýdyň usulydyr. Zähmetiň netijeliligini höweslendirmek üçin näçe pul gerekdigi barada biri-birine çapraz gelýän pikirler adam gatnaşyklary nazaryýeti bilen bir wagtda ýüze çykdy. Onuň tarapdarlary adamlaryň sosial isleglerini has möhüm islegler diýip hasaplaýarlar, ylmy menejmentiň tarapdarlary bolsa maddy taýdan sylaglamagyň hökmany suratda işgärleriň motiwasiýasynyň güýçlenmegine getirýär diýip tassyklamak bilen, olara garşy çykýarlar.

F.Gersbergiň adamlaryň köpüsi tölegi diňe kanagatlanmazlygyň bolmazlygyny şertlendirýän «Saglyk ýagdaýy» faktor diýip hasap edýär diýen netijä gelendigine garamazdan, bihewioristler pul bellibir ýagdaýlarda höweslendiriji bolup biler diýip tassyklaýarlar. Olaryň biri şeýle ýazýar: «Maslouwyň islegler nazaryýetiniň zähmete hak tölemek babatynda ulanylmagy onuň köp islegleri – fiziologik, goraglylyga we ykrar edilmä bolan islegleri kanagatlandyrmaga ukyplydyr diýen netijä gelmäge mümkinçilik berýär». Özüniň irki işleriniň birinde Gersberg şeýle ýazypdyr: «Işgäriň zähmetiniň netijesi bilen dogry baglanyşdyrylan zähmet haky hakykatdan hem höweslendiriji bolup biler, ýagny zähmetiň netijeleri bilen dogry baglanyşdyrylmadyk tölegiň özi ony *saglyk ýagdaýy* faktora öwürýär».

Bu netijäni garaşmalar nazaryýetini öwrenen bihewioristler hem goldapdyrlar. Olar zähmet hakynyň zähmetiň netijeliligini ýokarlandyrmagy diňe bellibir şertlerde höweslendirýändigini anyklapdyrlar. *Birinjiden*, şahsyýet tölege ýokary baha bermelidir; *ikinjiden*, ol zähmet haky bilen zähmetiň netijeleriniň arasynda takyk özara baglanyşygyň bardygyna, hususan-da, netijeliligiň ýokarlanmagynyň hökmany suratda zähmet hakynyň ýokarlanmagyna getirjekdigine ynanmalydyr. Emma geçirilen barlaglar menejerleriň zähmet hakynyň derejesi zähmetiň netijeliligi bilen kesgitlenýär diýip tassyklaýandyklaryna garamazdan, iş ýüzünde, ol köplenç halatda, adamlaryň hakyky bitiren işlerine däl-de, işlän döwrüne (staž) we işe gelýän wagtyna esaslanýandygyny görkezdi.

Zähmet haky bilen işiň netijeleriniň arasyndaky takyk özara baglanyşygy bellemek babatynda teklip edilýän maslahatlar:

Işgäriň zähmet hakyny üç bölege bölüp bolar.

Birinji bölegi – anyk wezipe borçlarynyň ýerine ýetirilendigi üçin, guramada birmeňzeş iş bilen meşgullanýanlaryň ählisi onuň üçin deň pul möçberini alýar.

Ikinji bölegi - zähmet çeken döwri (staž) we girdejileri indeksirlemek bilen kesgitlenýär, ony firmanyň ähli işgärleri alýarlar we onuň möçberine her ýyl awtomatik usulda düzediş girizilýär.

Üçünji böleginiň möçberi bolsa awtomatik usulda kesgitlenmeýär, ol her bir işgär üçin aýratynlykda kesgitlenýär we onuň möçberi olaryň geçen döwürdäki işiniň anyk netijelerine bagly bolýar.

> Ýaramaz işgär zähmet hakynyň bu böleginiň ujypsyzlygyna, gowy işgär bolsa onuň iň bolmanda, bilelikde alanyňda birinji iki bölekden az däldigine düşünmelidir. Ýöne bu zähmet hakynyň ýokarlanmagyny aňlatmaýar, tölegi köpeltmek diňe işgäriň jogapkärçiliginiň artmagy, onuň iş döwrüniň köpelmegi we girdejileriň indeksirlenen möçberiniň ýokarlanmagy bilen baglylykda geçirilýär. Şunda zähmet hakynyň hakyky gazanylan bölegi işgäriň zähmetiniň netijeliliginiň ýokarlanyşyna ýa-da peselişine görä üýtgäp biler, üstesine-de örän güýçli üýtgäp biler. Bu ulgamyň ideýasy, öňi bilen, zähmet hakyny anyk döwürdäki işiň netijeleri bilen mümkin boldugyça takyk baglanyşdyrmakdan ybaratdyr.

Nazary garaýyşlara laýyklykda, hususy telekeçilik ulgamynda siziň nämäni nähili ýerine ýetirýändigiňiz bilen onuň üçin näme alýandygyňyzyň arasynda göni baglylyk bolmalydyr. Hak tölemek bilen öndürijilik özara baglanyşykly bolmalydyr. Biziň jemgyýetimiz

işiň netijelerinden ugur alýar we zähmet hakyny goşmak bilen, doly öwezini dolmalaryň her bir adamyň goşandyny takyk görkezilmelidigini göz öňünde tutýar.

Işgäriň zähmete höweslenmesi, öňi bilen, guramanyň umumy sylaglama ulgamy bilen baglydygyny unutmak bolmaz, gurama işgärler üçin özüne çekiji bolan sylaglamalaryň uly toplumyny teklip edip biler. Şol bir wagtda işgärler üçin asla özüne çekiji bolmadyk tükeniksiz köp ýagdaýlar hem bolup biler. Olaryň birnäçesine gurama tarapyndan gözegçilik edilýär, beýlekileri onuň gözegçiliginde bolmaýar. Guramanyň netijeli işlemegi üçin birinji kategoriýa ikinjä garanyňda has güýçli bolmalydyr; şunuň ýaly faktorlaryň biri hem (gurama tarapyndan gözegçilik edilýän faktor) zähmete hak tölemek maksatnamasy bolup durýar.

Adamlar bilen işläp görenleriň ählisi her bir anyk şahsyýetiň zähmete höweslenmegine täsir etmäge mümkinçilik berýän faktorlaryň örän köpdügini ykrar edýär. Munuň üstesine-de, şu gün gowy täsir eden faktor ertir şol adam üçin özüne çekijiligini doly ýitirip biler. Motiwasiýa mehanizminiň nähili hereket edýändigini, höweslendirijiniň näderejede güýçlüdigini we onuň haçan täsir etjekdigini (onuň nähili hereket edýändigini) hiç kim takyk bilmeýär. Diňe adamyň pul we gaýry öwezini dolmalar hem ýeňillikler bukjasyny almak üçin işleýändigi mälimdir. Işgär puly bellibir derejede öz garaýşyna görä harçlaýar. Pul hem, zähmete hak tölemek ulgamynyň beýleki bölekleri hem adama ýaşamak, ösmek we dynç almak, şeýle hem geljekde gorag, ösüş we hal-ýagdaýy üpjün etmek üçin zerur şertleri üpjün edýär.

Öwezini dolmagyň bu bölekleri, elbetde, işgäriň ähli isleglerini kanagatlandyryp bilmez. Ýöne guramalar zähmete hak tölemek maksatnamasyny güýçlendirmäge we köplenç halatda bu maksatnama bilen kanagatlandyrylmadyk islegleri kanagatlandyrmaga ukyply beýleki sylaglamalaryň ýüzlerçe görnüşlerini teklip edýärler.

Mundan başga-da, guramanyň umumy öwezini doluş maksatnamasy kompaniýanyň her bir işgäriň işine we onuň zähmetiniň netijelerine bolan garaýşyny takyk görkezýär we ony her bir işgäriň dykgatyna ýetirýär. Şunuň bilen baglylykda, işiň haýsydyr bir görnüşiniň gymmaty bilen şol wezipäni eýeleýän adamyň gymmatynyň düýbünden aýry ýagdaýlardygyny ýatda saklamak gerek.

Soraglar we ýumuşlar

1. Motiwasiýa kesgitleme beriň.
2. Motiwasiýanyň manyly we prosessual nazaryýetleriniň arasyndaky tapawut nämeden ybarat?
3. Daşky we içki sylaglamalaryň arasyndaky tapawut nämeden ybarat?

4. Motiwasiýada sylaglama nähili rol oýnaýar?
5. Iş gurşawynda motiwasiýa bilen baglanyşykly garaşmalar nazaryýetiniň üç faktory barada gürrüň beriň: zähmet çekmek – netijeler, netijeler – sylaglama, sylaglamagyň walentligi.

3.6. GÖZEGÇILIK

Menejment prosesiniň näbelliligi we oňa tükeniksiz proses hökmünde seretmegiň zerurdygy barada biz birnäçe gezek ýatlap geçdik. Meýilnamalar hemişe göz öňünde tutulyşy ýaly durmuşa geçirilip durmaýar. Menejmente adamlary guramanyň maksatlaryna ýetmäge höweslendirmegiň başartmaýan halatlary bolýar. Gurşaw birsyhly üýtgäp durýar we gurama özgertmelere uýgunlaşmaga mejbur bolýar. Menejmentiň bellenen maksatlara ýetendigini, öz ýalňyşlaryny we işgärleriň ýalňyşlaryny nähili ýüze çykarýandygyny, guramanyň özgertmelere uýgunlaşmalydygyny nähili kesgitleýändigi barada siziň pikir eden bolmagyňyz mümkin. Gözegçilik işi şonuň üçin zerurdyr. Gözegçilik – bu onuň netijesinde menejmentiň öz çözgütleriniň dogrudygyny ýa-da olara düzediş girizmegiň zerurdygyny kesgitleýän işidir.

Gözegçiligiň mazmuny we maksady. *Gözegçilik* sözi, esasan, ters pikiri oýarýar. Köp adamlar üçin ol çäklendirmäni, mejbur etmäni, tabyn bolmagy, ýagny biziň şahsyýetiň erkinligi baradaky düşünjelerimize çapraz gelýän zatlary aňladýar. Şol sebäbe görä, gözegçilik – menejmentiň iň az derejede düşünilýän wezipesi bolup durýar. Menejerden *gözegçilik* nämäni aňladýar diýip sorasaňyz, köplenç, bu adamlary bellibir çäkde saklamaga mümkinçilik berýän çäre diýen jogaby eşidersiňiz. Bellibir derejede bu şeýle bolup hem durýar, sebäbi gözegçiligiň ugurlarynyň biri hakykatdan hem tabynlygy üpjün etmekden ybaratdyr. Ýöne gözegçiligi ýaramaz özüňi alyp barşy çäklendirýän hereketlerde jemlemek menejmentdäki bu wezipesiniň esasy maksadynyň gözden sypdyrylýandygyny aňladýar.

- **Gözegçilik** – *bu guramanyň öz maksatlaryna ýetmegi üpjün edýän prosesdir.*

Gözegçilik wezipesi meseleleri ýüze çykarmaga we şol meseleleriň howply ýagdaýa geçmezden öň guramanyň işini sazlaşdyrmaga mümkinçilik berýär.

Gözegçilik prosesi standartlary bellemegi, hakyky netijeleri ölçemegi we bu netijeler standartlardan düýpli gyşarýan ýagdaýynda düzediş girizýän hereketleri öz içine alýar.

Gözegçilik näme üçin zerur? Menejer guramanyň döredilen we onuň maksatlarynyň emele getirilen pursadyndan başlap gözegçilik wezipesini ýerine ýetirip başlaýar.

Gözegçilik – guramanyň üstünlik gazanmagynyň hökmany şertidir. Gözegçilik bolmasa baş-başdaklyk bolar we toparyň işini bir ugra gönükdirmek hem başartmazdy. Guramanyň maksatlarynyň, meýilnamalarynyň we strategiýasynyň işiň gidişini dolandyrýandygy, gözegçiligiň bolsa guramanyň ösüşiniň aýrylmaz bölegi bolup durýandygy has-da möhüm ýagdaýdyr. Şeýle-de «Gözegçilik» sözüniň manydaş sözi «gönükdirmek» sözüdir diýip hasaplamaklary esassyz däldir.

Näbellilik. Meýilnamalar we guramaçylyk gurluşlary – bu diňe menejmentiň guramanyň geljeginiň nähili bolmalydygy babatynda *isleýän* ýagdaýydyr. Bellenen işleri durmuşa geçirmäge köp zat päsgel berip biler. Kanunçylygyň, sosial gymmatlyklaryň, tehnologiýalaryň, bäsleşik şertleriniň we gurşawyň beýleki üýtgeýän ululyklarynyň üýtgemegi, wagtyň geçmegi bilen, işlenip düzülen wagtynda hakyky ýagdaýa laýyk gelen meýilnamalary amala aşyryp bolmaz ýaly derejä getirip biler. Mümkin bolan üýtgemelere taýýarlyk görmek we olara degişli derejede seslenmek üçin gurama olaryň täsirine baha bermek üçin netijeli gurluş zerurdyr.

Mundan başga-da, iň kämil guramaçylyk gurluşlarynyň hem ýaramaz netijeleri bolup biler. Mysal üçin, zähmet bölünişi utgaşdyrmak meseleleriniň ýüze çykmagyna, iş toparlarynyň arasyndaky agzalalyklara we gyzyksyz, höwes döretmeýän iş tabşyryklarynyň berilmegine getirmäge ukyplydyr. Kagyzda örän gowy görünýän we başga ýerde we başga wagtda üstünlikli ulanylan gurluşyň iş ýüzünde menejmentiň tamasyny ödemezligi-de mümkindir.

Dolandyryş ulgamynda näbelliligiň ýene bir faktory guramada işiň köp bölegini adamlaryň ýerine ýetirýändiginden ybaratdyr, olar bolsa, kompýuterden tapawutlylykda, absolýut takyk hereket edip bilmeýärler. Adamlaryň işde özüni alyp baryşlarynyň mehanizmine düşünmekde uly üstünlikleriň gazanylandygyna garamazdan, menejerler işgärleriň görkezijileri we buýruklary, ygtyýarlyklaryň giňelmegini we ýolbaşçylaryň hereketlerini nähili kabul etjekdiklerini takyk çaklap bilmeýärler.

Kynçylykly ýagdaýlaryň öňüni almak. Nädogry çaklamalar, içki üýtgeýän ululyklara baha bermekdäki kynçylykly meseleler we ýalňyşlar, eger olar wagtynda düzedilmese, çylşyrymlaşýar we köp möçberde toplanýar. Aýry-aýry birlikleriň we guramanyň wezipeleriniň ýokary derejede özara baglylygy sebäpli, bu mesele örän ýiti bolup durýar.

Guramanyň dolandyryp bolmaýan nokadyna ýetmän hereket etmegini dowam edýän, ýöne şunda bir çökgünlikden beýleki çökgünlige geçýän ýagdaýy has giň ýaýran ýagdaý bolup durýar. Tejribeli menejerleriň köpüsiniň özleriniň telekeçilik işinde muny gutulgysyz ýagdaý diýip hasap edýändikleri örän geňdir. Olar näme üçindir okgunly üýtgeýän gurşawda, ýagny saklanmak üçin wagtyň hem güýjüň hem ýok bolan gurşawynda, hereket etmeli bolýandyklary üçin beýleki firmalara garanyňda özlerine kyn bolýar diýip hasap edýärler. Hakykatdan welin, bu ýagdaý işleriň hakyky bolşuna düýbünden laýyk gelmeýär. Kähalatda ýagdaý guramanyň ony anyklap we hereketleriň meýilnamasyny işläp düzmäge ýetişip bilmejek derejesinde çalt bolup biler, ýöne aglaba çökgünlik ýagdaýynda dolandyrýan menejmente hiç hili zerurlyk ýokdur.

Gözegçilik wezipesi – *bu menejmentiň guramanyň kynçylykly meselelerini ýüze çykarmaga we olar çökgünlik derejesine ýetmänkä ýagdaýlary düzetmäge bolan isleglerini kanagatlandyrýan ugrudyr.*

Hytaýlylaryň mundan üç müň ýyl ozal, menejmentiň ylmy ugur hökmünde ýüze çykmazyndan has öň ýazylan «Özgerişler kitaby» (I. Szin) atly çuň manyly kitabynda şeýle diýilýär:

– Başlyk gowudygyna düşünip, şol ugurdan gidýär; öz ýalňyşlaryny gören wagtynda bolsa, hereketleriň ugruny üýtgedýär.

Gözegçiligiň esasy wezipeleriniň biri hem islendik guramanyň ýalňyşlary ýüze çykarmaga we olary onuň maksatlaryna ýetmäge päsgel bermezinden öň düzetmäge ukyply bolmalydygyndan ybaratdyr.

Üstünligi höweslendirmek. Üstünligiň ugry bilen hereket etmek hem möhümdir, gözegçilik prosesiniň gowy tarapy şundan ybaratdyr. Hakyky gazanylan netijeleri öňünden bellenen netijeler bilen deňeşdirmek bilen, guramanyň menejmenti diňe bir şowsuzlyklary däl, eýsem aýdyň görnüp duran üstünlikleri hem ýüze çykarýar. Başga sözler bilen aýdylanda, gözegçiligiň möhüm jähtleriniň biri hem guramanyň işiniň onuň umumy maksatlaryna ýetmäge has uly goşant goşan görnüşlerini ýüze çykarmakdan ybaratdyr. Kiçi firmalar özleriniň haýsy ugurlarda giňelmelidigini we şertnama baglaşmalydygyny, ägirt uly konglameratlar bolsa firmalaryň haýsyna köp serişde bölüp bermelidigini, haýsyny satmalydygyny ýa-da üýtgedip guramalydygyny kesgitleýärler. Üstünlikleri, şowsuzlyklary we olaryň sebäplerini anyklamak bilen, menejment guramany depginli üýtgeýän daşky gurşawyň talaplaryna örän tiz uýgunlaşdyryp, şeýlelikde, onuň umumy maksatlaryna ýetmekde has gowy ösüşi üpjün edip biler.

Gözegçiligiň ähli zady öz içine alma häsiýeti. *Gözegçilik* – menejmentiň möhüm we çylşyrymly wezipesidir. Iň esasy zat gözegçiligiň ähli zady öz içine alýandygyna düşünmekdir. Ol «gözegçi» bellenen menejeriň we onuň kömekçileriniň işi bilen çäklenmeli däldir. Her bir menejer, derejesine garamazdan, özüne onuň resmi taýdan tabşyrylmadyk halatynda hem, gözegçiligi öz işiniň aýrylmaz bölegine öwürmelidir.

Gözegçilik – menejment prosesiniň esasy ugurlarynyň biridir. Guramany meýilnamalaşdyrmak we motiwasiýa onuň bilen aýrylmaz baglanyşyklydyr. Iş ýüzünde olaryň ählisi gözegçiligiň umumy ulgamynyň aýrylmaz bölekleri bolup durýar.

Gözegçiligiň *deslapky, häzirki* we *jemleýji* gözegçiligi ýaly esasy üç görnüşi barada gürrüň eden wagtymyzda bu has düşnükli bolar. Olaryň umumy ýeri örän köpdür, çünki olaryň bir maksady – hakyky netijeleri islenilýän netijelere mümkin boldugyça, gabat geler ýaly etmek maksady bardyr. Olar bir zadyň ulanylýan wagtlary bilen tapawutlanýarlar (*41-nji surat*).

1. Deslapky (başlangyç) gözegçilik işiň başynda amala aşyrylýar hem-de kesgitlenen düzgünler we syýasat görnüşinde ýerine ýetirilýär.

Köp bölegi suwuň aşagynda gizlenýän buz dagyny (aýsberg) ýatladýar. Gurama gözegçilik etmegiň käbir has möhüm gurluşy, köplenç ýagdaýda, menejmentiň beýleki wezipelerinde gizlenýär. Mysal üçin, meýilnamalaşdyrmak we guramak wezipelerini gözegçilik bilen örän seýrek baglanyşdyrýarlar, ýöne olar deslapky gözegçiligi, ýagny işleriň hakykatdan başlanmazyndan öň amala aşyrylýan gözegçiligi amala aşyrmaga mümkinçilik berýär.

41-nji surat. ***Gözegçiligiň esasy görnüşleriniň ulanylýan wagty***

Deslapky gözegçiligiň esasy gurluşy, kadalary, düzgünleri we syýasaty durmuşa geçirmek (emele getirmek däl-de, durmuşa geçirmek) bolup durýar. Olaryň meýilnamalary goldamak üçin döredilýändigi sebäpli, berjaý edilmegi - ähli işleriň gerek bolan ugur boýunça barýandygyna göz ýetirmegiň iň gowy usulydyr.

Guramalarda bu gözegçilik esasy üç ugurda:

- *adam;*
- *maddy;*
- *maliýe serişdelerini dolandyrmak ulgamlarynda peýdalanylýar.*

1.1. Adam serişdeleri. Adam serişdeleri babatynda deslapky gözegçilik ol ýa-da beýleki iş tabşyryklaryny ýerine ýetirmek üçin zerur bolan endiklere dykgatly seljerme geçirmek we hünärli dalaşgärleri seçip almak ýoly bilen üpjün edilýär. Bilimiň ýa-da tejribäniň iň pes derejesini bellemek we dalaşgärleriň häsiýetnamasyny hem-de hödürnamalary dykgatly barlamak bilen, kompaniýa täze işgärleriň öz üstlerine ýüklenýän borçlaryny ýerine ýetirmeklerini gazanyp biler. Başarjaň işgärleri çekmek we saklamak ähtimallagyny ýokarlandyrma-

gy tölegleriň we öwezini dolmalaryň adalatly ulgamy, psihologik testler we işe kabul edilýän mahalynda jikme-jik söhbetdeşlikler hem kömek edýär. Guramalaryň köpüsi okuwlary geçirmek ýoly bilen işe kabul edilenden soň hem deslapky gözegçiligi dowam edýärler, okuwlaryň netijesinde menejerler hem-de ýönekeý işgärler öz borçlaryny hakykatdan ýerine ýetirmäge girişmezden ozal täze endikleri öwrenýärler.

1.2. Maddy serişdeler. Ýaramaz çig maldan gowy hilli önüm çykaryp bolmajakdygy hemmämize mälimdir. Çig mallar peýdalanylandan soň olaryň hiliniň pesdigini ýüze çykarmagyň hem manysy ýokdur. Şonuň üçin önümçilik kärhanalary, düzgün bolşy ýaly, hiliň ýol berilýän iň pes derejesiniň inženerçilik standartlaryny işläp düzmek we gelip gowuşýan çig mallaryň şol standartlara laýyk gelýändigine barlaglary geçirmek ýoly bilen, özleriniň maddy serişdelerine yzygiderli tertipde deslapky gözegçiligi amala aşyrýarlar. Şu ýagdaýda gözegçiligiň netijeli usullarynyň biri hem özüniň gerek derejede hili bolan materiallar bilen üpjün etmäge ukyplydygyny subut eden üpjün edijini saýlap almakdan ybaratdyr. Ätiýaçlyklary çig mallaryň ýetmezçiliginden gaça durmaga mümkinçilik berýän derejede saklamak hem maddy serişdelere deslapky gözegçilik geçirmek işine degişlidir.

1.3. Maliýe serişdeleri. Bu ulgamda deslapky gözegçiligiň esasy guraly – bu ***býujetdir***, ol meýilnamalaşdyrmak wezipesiniň hem esasy guraly bolup durýar. Býujetiň bardygy netijesinde kompaniýa nagt serişdelere zerurlyk ýüze çykan halatynda özünde olaryň boljakdygyna ynamly bolup biler. Şeýle hem olarda serişdeleriň çägi bellenilýär, bu bolsa birligiň ýa-da tutuş guramanyň nagt serişdeleriň ýol berilýän möçberden artyk harçlanmagynyň öňüni almaga kömek edýär.

2. Häzirki gözegçilik gönüden-göni işiň barşynda amala aşyrylýar.

Köplenç halatda şu ýol bilen olaryň gönüden-göni başlygy tarapyndan tabynlykdaky işgärleriň işine gözegçilik edilýär. Işgärleriň işine yzygiderli barlag geçirilmegi we ýüze çykýan meseleleriň hem-de işi kämilleşdirmek boýunça teklipleriň ara alnyp maslahatlaşylmagy meýilnamalardan gyşarmalaryň öňüni almaga mümkinçilik berýär,

şeýle edilmedik halatynda bu gyşarmalar kynçylykly meseleleriň ýüze çykmagyna getirip biler.

Şunuň ýaly häzirki gözegçilik hakykatdan hem günde bolup durmaýar, sebäbi ol işiň barşy bilen bir wagtda geçirilmeýär. Ol köplenç islenilýän maksatlara ýetmek bilen baglanyşykly haýsydyr bir iş ýerine ýetirilenden *soň* hakyky netijeleri ölçemäge esaslanýar, munuň üçin dolandyryja gaýdyş aragatnaşygy gerek bolýar.

Gaýdyş aragatnaşyk ulgamy – bu netijeler baradaky maglumatlardyr. Ýönekeý mysal – başlyk ýalňyşyň bardygyny görüp, işgärlere olaryň ýalňyşýandyklaryny habar berýär. *Gaýdyş aragatnaşyk ulgamy* menejerlere öňünden görülmedik kyn meseleleriň köpüsini, ýagny şol meseleleriň bellenilen maksatlara ýetmek üçin guramanyň has netijeli ugrundan gyşarmalara getirmezinden öň ýüze çykarmaga we düzetmäge mümkinçilik berýär.

Gaýdyş aragatnaşyk ulgamy menejerler tarapyndan oýlanyp tapylan zat däldir. Olar has giň ýaýran tebigy hadysalaryň biri bolup durýar. Janly-jandarlaryň ählisi diri galmak we ýaşamagyny dowam etdirmek üçin olardan peýdalanýarlar.

Gaýdyş aragatnaşygyň ähli ulgamlary, şol sanda biologik hem-de guramaçylyk ulgamlary, şol bir düýpli esaslardan durýar *(17-nji tablisa)* we bir ýörelge boýunça işleýär. Gaýdyş aragatnaşygyň esasyndaky gözegçiligiň adaty ulgamynyň mysaly bolup öýleri ýyladyş ulgamy hyzmat edip biler. Anyk maksady belleýän esas bolup durýan şu ulgamyň wezipesi temperaturany bellibir derejede saklamakdan ybaratdyr. Termostatyň termometri monitoringi we daşky faktory, ýagny howanyň temperaturasyny ölçemegi amala aşyrýan ölçeýji enjam bolup durýar. Eger ölçegler temperaturanyň bellenen derejeden ýokarydygyny ýa-da pesdigini görkezýän bolsa, onda ýörite kommutasion mehanizm bu maglumat ulgamyny *herekete getirýän* görnüşe, ýagny şu ýagdaýda ýyladyjy enjamy işe girizýän ýa-da öçürýän elektrik impulslaryna öwrer. Temperaturanyň gerek bolan derejesine ýetendigi barada habar alandan soň, ölçeýji enjam gyzdyryş ulgamyny ýatyrmak üçin elektrik signalyny berýär. Eger gaýdyş aragatnaşyk ulgamy gowy

işleýän bolsa, onda ol size öz maksadyňyza ýetmäge – jaýyň içinde amatly şertleri döretmäge mümkinçilik berer.

17-nji tablisa

Gaýdyş aragatnaşyk ulgamlary

1. Maksatlary bolýar.
2. Daşarky serişdeleri peýdalanýar.
3. Daşarky serişdeleri içerde peýdalanmak üçin özgerdýär.
4. Bellenen maksatlardan düýpli gyşarmalara syn edýär.
5. Maksatlara ýetmegi üpjün etmek üçin gyşarmalara düzediş girizýär.

Ýokarda beýan edilen gurluş üçin gaýdyş aragatnaşygyň ähli ulgamlaryna mahsus bolan birnäçe çäklendirmeler häsiýetlidir. Ölçeýji enjamyň netijeliligi onuň takyklygy bilen kesgitlenýär. Eger termometr howanyň temperaturasyny takyk ölçemeýän bolsa, onda otagdaky temperatura talap edilýän derejeden gyşarar.

3. Jemleýji gözegçilik - iş ýerine ýetirilenden soň ýa-da bellenilen wagt gutarandan soň amala aşyrylýar.

Häzirki gözegçilikde gaýdyş aragatnaşyk işleri ýerine ýetirmegiň barşynda peýdalanylýar, bu bolsa meseleleri gymmata düşmezinden ozal çözmäge we netijede guramanyň maksatlaryna ýetmäge mümkinçilik berýär. *Jemleýji gözegçilikde* gaýdyş aragatnaşyk iş ýerine ýetirilenden soň peýdalanylýar. Hakyky netijeler islenilýän netijeler bilen gözegçilik çäreleri geçirilen dessine ýa-da bellibir wagt geçenden soň deňeşdirilýär.

Şunuň ýaly gözegçilik meseläni onuň ýüze çykan wagtynda çözmäge mümkinçilik bermeýän hem bolsa, menejment ugrundan alymlaryň pikirine görä, ol *iki möhüm wezipesini* ýerine ýetirýär.

Birinjiden, jemleýji gözegçilik, geljekde şunuň ýaly işleri geçirmegi göz öňünde tutulýan bolsa, menejmenti meýilnamalaşdyrmak üçin gerek bolan çig mallar bilen üpjün edýär. Hakyky we meýilnamalaşdyrylan netijeleri deňeşdirip görmek bilen, menejerler özleriniň ozalky meýilnamalarynyň näderejede hakykata golaý bolandygyna takyk baha berip bilerler. Şeýle hem bu iş ýüze çykan meseleler ba-

rada maglumat almaga we täze meýilnamalary geljekde olardan gaça durar ýaly görnüşde düzmäge mümkinçilik berýär.

Ikinjiden, gözegçiligiň şu görnüşi işgärleri zähmete höweslendirmäge kömek edýär. Eger menejment zähmete höweslendirýän sylaglary netijeliligiň bellibir derejesi bilen esaslandyrýan bolsa, onda hakyky netijelilige örän adalatly we takyk baha bermek zerurdyr. Netijelilige baha bermek we sylaglary degişli görnüşde paýlamak «adamlaryň hakyky netijeler bilen sylaglaryň arasyndaky ýakyn özara baglylyk babatyndaky geljekki garaşmalaryny emele getirmek üçin zerur bolup durýar.

Gözegçilik işine bagyşlanan nobatdaky bölümde siz gözegçiligiň diňe bir meseleleri ýüze çykarmaga we aradan aýyrmaga ýardam etmän, eýsem menejerlere üýtgetmeleriň haçan zerurdygyny çözmäge hem kömek edýändigine göz ýetirersiňiz.

Gözegçilik işi (prosesi) üç tapgyrdan durýar:

- *standartlary bellemek;*
- *hakyky netijeler bilen deňeşdirmek;*
- *zerur bolan düzedişleri girizmek.*

Her tapgyr birnäçe hereketleri öz içine alýar.

1. Standartlary bellemek. Gözegçilik işiniň bu tapgyry gözegçilik we meýilnamalaşdyrmak wezipeleriň ýakyn özara baglanyşygyny belleýär.

Standartlar – *bu anyk maksatlar bolup, olary peýdalanmak bilen ösüşe baha berilýär.*

Olar meýilnamalaşdyrmak işiniň netijesi bolup durýarlar we guramanyň köp sanly maksatlaryna hem-de strategiýalaryna esaslanýandyr.

Standartlar hökmünde peýdalanylýan maksatlar üçin iki aýratynlyk häsiýetlidir: *wagt çägi* we *anyk ölçeg,* olar bilen işiň ýerine ýetirilişini deňeşdirip bolar, mysal üçin, bir ýylda million manat möçberde peýda almaly. Anyk ölçeg (million manat) we bellibir döwür (ýyl) *netijelilik görkezijileri* diýlip atlandyrylýar *(42-nji surat).* Olar bellenen maksatlara ýetmek üçin nähili netije almalydygyny takyk kesgitleýär, menejmente hakyky ýerine ýetirilen işi meýilnamalaşdyrylan iş bilen deňeşdirmäge we «Maksatlara ýetmek üçin näme etmeli?»

we «Ýene näme etmeli?» diýen ýaly wajyp soraglara jogap bermäge mümkinçilik berýär. Mysal üçin, birinji ýarym ýylda guramanyň peýdasy bary-ýogy 400 müň manada deň bolan bolsa, onda ýylyň ahyryna çenli bellenen maksada ýetmek üçin (bir million manat möçberde peýda almak üçin) öndürijiligi düýpli ýokarlandyrmak gerek bolar.

42-nji surat. ***Gözegçilik işiniň birinji tapgyry***

Peýda, satuwlaryň möçberi we çig mallaryň gymmaty ýaly ululyklar üçin netijelilik görkezijilerini bellemek örän ýeňildir, sebäbi olary mukdar taýdan hasaplap bolýar. Ýöne mukdar taýdan aňladyp bolmaýan möhüm guramaçylyk maksatlary hem bardyr.

Mysal üçin, ahlak ýagdaýyň gowulanmagy – bu sanlarda görkezmek kyn bolan ýa-da asla görkezmek mümkin bolmadyk maksatdyr. Emma netijeli işleýän guramalar bu meseläni çözmäge çalyşýarlar. Mysal üçin, işgärlerde bar bolan pikirleriň ugry baradaky maglumatlary soraşmalaryň we söhbetdeşlikleriň netijesinde alyp bolar. Mundan başga-da, mukdar taýdan ölçelmäge açyk degişli bolmadyk käbir maksatlary şol görkezijiniň ýüze çykyşyna baha bermek bilen, mukdar taýdan *gytaklaýyn* görkezip bolar. Mysal üçin, işgärleriň geldi-geçerliginiň pes görkezijisi, düzgün bolşy ýaly, adamlaryň işden kanagatlanma derejesiniň ýokarydygyna şaýatlyk edýär, diýmek, degişli standartlar işlenip düzülende ony netijelilik görkezijisi hökmünde peýdalanyp bolar. Mysal üçin, firmanyň ýolbaşçylary şunuň ýaly maksady goýup bilerler: geljek ýylda işgärleriň geldi-geçerligini 10%-den 6%-e çenli peseltmeli.

Göni baha bermeleriň ýerine gytaklaýyn görkezijileri peýdalanmak töwekgelçiligi olaryň ýüze çykmagynyň beýleki üýtgeýän ululyklara täsir edip biljekdiginden ybaratdyr. Mysal üçin, işgärleriň geldi-geçerliginiň pes görkezijisi adamlaryň işden kanagatlanma de-

15. Sargyt № 1580

rejesiniň ýokarydygyny däl-de, tutuşlygyna alanyňda ykdysadyýetiň ýagdaýynyň ýaramazdygyny görkezip biler. Başga sözler bilen aýdylanda, adamlar şu işde özleriniň isleglериniň kanagatlandyrylýandygy sebäpli däl-de, häzirki wagtda başga iş tapyp bilmejekdikleri sebäpli işden çykmaýarlar. Menejerler simptomlary (alamatlary) hakyky sebäplerden tapawutlandyrmagy başarmalydyrlar. Olar islendik dolandyryş hereketleriniň netijelerine köp faktorlaryň täsir edýändigine düşünmelidirler.

Netijelilik görkezijisini mukdar görnüşinde aňladyp bolmaýandygy, köp halatda bolşy ýaly, haýsydyr bir ulgamda gözegçilik üçin standartlaryň ýokdugynyň delili bolup hyzmat edip bilmez. Ondaky çäklendirmeler göz öňünde tutulan halatynda, hatda subýektiw görkeziji hem onuň, ýagny görkezijiniň asla ýokdugyndan gowudyr. *Haýsydyr bir* netijelilik görkezijisi bolmadyk ýagdaýynda menejment gözegçilik wezipesini netijeli ýerine ýetirip bilmez. Şunuň ýaly şertlerde dolandyryş gutulgysyz ýagdaýda bolýar, ony hakykatdan, dolandyryş diýip atlandyrmak bolmaz – bu diňe gözegçilikden çykan ýagdaýa instinktiw garaýyşdyr. Käbir üstünlikli işleýän guramalar sosial jogapkärçilik we ahlak ýaly ölçemegi kyn bolan ugurlarda netijelilik görkezijisini belläp bilmändikleri sebäpli, örän düýpli kynçylyklara gabat gelipdiler.

Kärhananyň ylmy-barlag işi babatynda netijelilik görkezijilerini bellemek aýratyn hem kyndyr. Bu ugurda ony bellemäge ähli synanyşyklar häzirlikçe üstünlik getirmedi. Bu ulgamda ygtyýarnamalaryň, çap edilen işleriň, hasabatlaryň we tamamlanan taslamalaryň sany däp bolan görkezijiler hasap edilýär. Olaryň hemmesi ylmy-barlag işiniň peýdalylygynda we netijeliliginde jemlenýär, ýöne bu onuň ugruny we gurama üçin peýdasyny göz öňünde tutmaýar. Bu ygtyýarnamalar, çap edilen işler we tamamlanan taslamalar telekeçilik işini köp ugurly etmäge ýa-da täze bazarlara çykmaga kömek edýärmi? Eger kompaniýada haýsydyr bir artykmaçlyklar (preferensiýa) bar bolsa (adatça olar hakykatdan hem bolýar), onda ylmy-barlag işiniň ugrunyň örän uly ähmiýeti bolýar.

2. Hakyky netijeleri standartlar bilen deňeşdirmek. Gözegçilik işiniň ikinji tapgyry hakyky netijeleriň standartlar bilen deňeşdirilmeginden ybaratdyr. Şu tapgyrda menejer gazanylan ne-

tijeleriň garaşmalara näderejede laýyk gelýändigini kesgitlemelidir we standartlaryň nähili gyşarmalaryna ýol berilýändigi ýa-da bellibir derejede howpsuzdygy babatda örän möhüm bir çözgüt kabul etmelidir. Şu tapgyra baha bermek bilen tamamlanýar, bu baha anyk hereket babatynda çözgüt kabul etmek üçin binýat bolýar. Gözegçiligiň şu tapgyrynda edilýän işler dolandyryş gözegçiligi ulgamynyň iň belli nukdaýnazary bolup durýar. Bu, hususan-da, gyşarmalaryň möçberini bellemekden, netijeleri ölçemekden, maglumatlary bermekden we oňa baha bermekden ybaratdyr *(43-nji surat)*.

Hakyky netijeleri standartlar bilen deňeşdiriň

1. Gyşarmalaryň möçberini belläň.
2. Kadadan çykmalar ýörelgesini peýdalanyň.
3. Netijeleri deňeşdiriň.
4. Standartlar we netijeler baradaky maglumatlary adamlaryň dykgatyna ýetiriň.

43-nji surat. ***Gözegçilik işiniň ikinji tapgyry***

2.1. Gyşarmalaryň gerimi. Netijelilik görkezijisi guramanyň agzalaryny takyk we aýdyň maksat bilen üpjün edýär, ýöne örän seýrek halatlarda guramalar bu maksada hiç hili gyşarmasyz ýetmäge çalyşmaýarlar.

Gyşarmalaryň gerimini kesgitlemek – örän möhüm çözgütdir. Eger ol örän uly bolsa, ýüze çykýan meseleler çökgünlige getirip biler eger örän kiçi bolsa, onda gurama her bir ujypsyz gyşarmalara seslenip durmaly bolar, bu bolsa örän gymmat düşýär we köp wagty talap edýär. Gözegçiligiň şunuň ýaly ulgamynyň guramanyň maksatlaryna

ýetmäge kömek etmän, eýsem oňa päsgel bermegi hem mümkindir. Bu gözegçiligiň örän berk we netijesiz bolýan ýagdaýydyr.

Netijeli gözegçilik hemişe tygşytlydyr. Gözegçilik ulgamyny peýdalanmakdan alynýan peýdalar onuň üçin harçlanan harajatlardan ýokary bolmalydyr, bu harajatlar dolandyryş işgärleriniň we beýleki işgärleriň maglumatlary toplamak, bermek we seljermek üçin sarp edýän wagtyny, şeýle hem bu işi alyp barmak üçin enjamlara çykarylan çykdajylary we degişli maglumatlary saklamak hem gözlemek üçin harajatlary öz içine alýar. Eger gözegçilik ulgamyna goýlan maýa goýumlaryndan alnan peýda onuň üçin edilen harajatlardan az bolsa, onda gözegçilik tygşytsyzdyr we netijesizdir.

2.2. Kadadan çykmalar ýörelgesi. Gözegçilik ulgamynyň ykdysady taýdan netijeliligini ýokarlandyrmak üçin guramalar gyşarmalar boýunça dolandyrmagy peýdalanýarlar. Bu usul köplenç **kadadan çykmalar ýörelgesi** diýlip atlandyrylýar ol gözegçilik ulgamynyň diňe standartlardan düýpli gyşarmalar ýüze çykan halatynda herekete gelmelidir. Munuň üstesine-de, ol tebigaty boýunça ujypsyz amallaryň ölçenilip durulmaýandygyny hem aňladýar.

Şu ýagdaýda esasy meseläniň nähili gyşarmalaryň hakykatdan hem wajypdygyny kesgitlemek bolup durýandygy düşnüklidir. Iň aýdyň görnüp duran görkeziji, walýuta ekwiwalenti, köp ýagdaýda ygtybarly bolup durmaýar. Bu bir ýagdaýda ujypsyz bolup, beýleki ýagdaýda birinji derejeli ähmiýete eýe bolup biler. Mysal üçin, eger *General Motors* kompaniýasynyň hepdelik satuwlarynyň möçberi meýilnamada bellenendäkiden million dollar az bolsa, onda bu firma hiç hili täsir etmez; ýöne kompaniýa 50 sent bahasy bolan şaýyň hiline berk gözegçilik etmese, soňundan onuň müňlerçe awtoulag bazardan yzyna almaly bolmagy mümkindir.

2.3. Netijeleri ölçemek olaryň standartlara laýyk gelýändigine baha bermäge mümkinçilik bermek bilen, gözegçiligiň iň bir gymmat düşýän we kynçylykly ugrudyr.

Ölçemegiň netijeli ulgamy işiň kömegi bilen gözegçilik edilýän görnüşine laýyk gelmelidir. Ilki başda ölçeg birligini saýlap almaly, ony standartlaryň aňladylýan birliklerine öwürmeli. Meselem, peýda standart bolup durýan bolsa, onda ölçegi manatda ýa-da göterimlerde alyp barmak gerek. Bu ýerde bir umumy kada hereket edýär – standart soňundan nämäniň ölçeniljekdigini anyk görkezmelidir.

Ölçeg birligini saýlap almak – bu düzgün bolşy ýaly, köplenç halatda, ölçemegiň işiniň iň bir ýönekeý bölegidir. Ölçemegiň tizliginiň, ýygylygynyň we takyklygynyň gözegçilik edilýän iş bilen aňrybaş derejede laýyk gelmegi möhümdir. Mysal üçin, derman öndürýän kärhanalar öz önümleriniň hiline aýratyn berk gözegçilik etmelidirler, çünki önümiň iň ujypsyz möçberde hapalanmagy hem sarp edijini howply ýagdaýlara eltip biler. Ýöne öndürýän önümleriniň ählisiniň hilini ölçäp bilmek mümkin däldir, sebäbi barlag geçirmegiň barşynda olar bozulýar. Eger şular ýaly ölçegler örän ýygy geçirilse, onda önümleriň bahasy şeýle bir ýokary bolar welin, olary diňe az sanly adamlar satyn alyp biler, bu bolsa derman öndürýän kompaniýalaryň sosial we maliýe maksatlaryna doly çapraz geler. Şonuň üçin hem kärhanalar diňe her tapgyrdan saýlanyp alnan dermany barlaýarlar, ýagny ölçemegiň ýygylygy önümleriň howpsuzlygynyň ýokary ähtimallygyny üpjün edýär.

Edil şonuň ýaly guramalar derňew barlaglaryny we maddy ätiýaçlyklary tükellemegi hem ýygy-ýygydan geçirmeýärler. Elbetde, öz ätiýaçlyklaryny her gün gaýtadan sanamak bilen öndüriji düzgün bozmalar sebäpli, özüniň näçe serişde ýitirýändigini takyk bilip biler, ýöne şunda onuň başga işleri etmäge wagty bolmaz. Şonuň üçin hem kärhanalaryň köpüsi, tejribeden şu döwürde düzgün bozmalar sebäpli, ýitgileriň ýol berilýän gyşarmalaryň çäginden çykmaýandygyny bilýändikleri üçin, uly möçberdäki tükellemeleri ýarym ýylda bir gezek geçirýärler.

Täze kompýuter programmalarynyň peýdalanylmagy netijesinde gözegçilik ölçegleri öz wagtynda, arzan we takyk boldy. Kompaniýa tarapyndan peýdalanylýan kompýuterleşdirilen kassa apparatlary satyn alynýan pursadynda nagt pullaryň we maddy ätiýaçlyklaryň akymlary baradaky maglumatlara gözegçilik etmäge mümkinçilik berýär. Eger satuwlaryň möçberi ýokary bolsa, onda bu usul buhgalteriýanyň we maglumatlary işläp geçmegiň adaty usullaryndan has arzan bolýar.

Ýöne maglumatlary toplamagyň we işlemegiň islendik ulgamy bellibir derejede gymmatdyr. Ölçemek üçin harajatlar, köplenç, gözegçilik işiniň ýeke-täk harajatly faktory bolup durýar we şu faktor gözegçiligiň aslynda maksada laýykdygyny kesgitleýär. Şonuň üçin hem menejerler ähli zady, mümkin boldugyça, ölçemek islegine maýyl bolmaly däldirler. Şeýle ýagdaýda gözegçilik kärhana örän

gymmat düşer, telekeçilik işinde bolsa ölçegleriň maksady kärhanada näme bolup geçýändigini takyk anyklamakdan däl-de, peýdany artdyrmakdan ybarat bolar.

2.4. Standartlar we netijeler baradaky maglumatlary adamlaryň dykgatyna netijeli ýetirmek. Kommunikasiýalar. Gözegçiligiň netijeliligi kommunikasiýalaryň netijeliligine güýçli derejede bagly bolup durýar. Gözegçilik ulgamy diňe degişli işgärlerde standartlar barada hem, öz işleriniň netijeleri barada hem, maglumat bolan halatynda netijeli bolar. Bu maglumatlar takyk, öz wagtyndaky we adamlara çözgütleri kabul etmäge hem-de zerur bolan hereketleri amala aşyrmaga mümkinçilik berýän maglumatlar bolmalydyr. Şeýle-de adamlaryň täze standartlara doly düşünendiklerine göz ýetirilse has-da gowy bolardy.

Gözegçilik üçin maglumatlary ýygnamak we ýaýratmak bilen bagly esasy kynçylyklar kommunikasiýa meseleleri bilen şertlendirilendir. Käbir maglumatlaryň kompýuterleriň kömegi bilen toplanylýandygyna we işlenýändigine garamazdan, maglumatlaryň köp bölegi adamlar tarapyndan teswirlenýär, bu bolsa onuň mümkin bolan ýoýulmalaryna getirýär. Eger subýektiw bahalar gutulgysyz bolsa, onda bu ýoýulmalar örän düýpli meselelere getirip biler. Menejerleriň işiniň netijeliligine baha bermek munuň aýdyň mysalydyr. Menejeriň, aýratyn hem peýda we çykdajylar üçin jogap bermeýän aşaky derejäniň menejeriniň işine baha bermek örän kyndyr. Ýöne eger maksatlar, kriteriler we standartlar takyk emele getirilen bolsa, onda baha bermegi ujypsyz ýoýulmalar bilen hem-de ýeterlik derejede dogry geçirip bolar.

Ähli zatlaryň gözegçilik ulgamyny peýdalanmaga bu ulgamyň özlerine täsir edýän adamlary çekilen halatynda onuň has netijeli boljakdygyny görkezýändigini ýene bir gezek belläp geçeliň. Menejerleri gözegçilik ulgamyna çekmegiň häzirki wagtda giň ýaýran usuly maksatlar boýunça dolandyrmak (MBD) bolup durýar. Gözegçilik ulgamyna ýönekeý işgärleri hem çekmek gerek. Munuň menejerleriň ygtyýarlyk çygryna girýändigine garamazdan, kähalatda işgärleriň hem standartlary bellemäge gatnaşmaklaryny üpjün etmek ýerlikli bolar. Geçirilen barlaglaryň şeýle etmegiň işgärleriň guramanyň maksatlaryna ýetmäge bolan isleglerini düýpli ýokarlandyrandygyny görkezdi.

Soňky döwürlerde arassa mukdar maglumatlaryny alyşmak babatynda uly üstünlikler gazanyldy. Häzirki zaman menejeri möhüm maglumatlary sintezirlenen görnüşde we başlangyç maglumatlaryň gelip gowuşmagy bilen bir wagtda ýerine ýetirilen deňeşdirmeler bilen alyp bilýär. Käbir hünärmenler gözegçilik üçin maglumatlary işlemegiň bu täze mümkinçilikleri ägirt uly guramalaryň döremegine getirdi diýip hasap edýärler.

Baha bermek. Deňeşdirme tapgyrynyň soňky bölegi hakyky netijeler baradaky maglumatlara baha bermekden ybaratdyr. Menejer bu maglumatlaryň näderejede dogrudygyny we möhümdigini çözmelidir. *Möhüm* **maglumat** – bu öwrenilýän hadysa babatynda ulanarlykly we çözgütleri kabul etmegiň barşynda gerek bolýan maglumatdyr.

Kähalatda baha bermek guramanyň syýasaty bilen tertipleşdirilýär. Mysal üçin, bankyň ýolbaşçylary karz soraýanyň bergisi onuň girdejileriniň ýa-da aktiwleriniň bellibir göteriminden ýokary bolsa, karzlar boýunça menejerden karz bermekden ýüz öwürmegi talap edip biler. Köp ýagdaýlarda gyşarmalaryň ozal bellenen möçberi gollanma bolup hyzmat edýär. Ýöne, köplenç halatda, menejerler maglumatlaryň möhümligine we meýilnamalaşdyrylan hem-de hakyky netijeleriň laýyklygyna subýektiw, öz tejribesinden ugur almak bilen baha bermeli bolýarlar. Şunda olar töwekgelçiligi we çözgütlere täsir edýän beýleki faktorlary göz öňünde tutmalydyrlar. Şunuň ýaly baha bermegiň maksady, haýsydyr bir işi etmeklik zerurmyka, eger zerur bolsa, onda näme etmelidigini çözmekden durýar.

3. Zerur bolan düzedişleri girizmek. Hereket. Baha bermekden soň gözegçilik işiniň üçünji tapgyry başlanýar. Bu ýerde menejer hereketleriň üç görnüşinden birini saýlamalydyr:

– hiç zat etmeli däl;

– gyşarmalary düzetmeli;

– standartlara gaýtadan seretmeli (44-nji surat).

3.1. Hiç zat etmeli däl. Gözegçiligiň esasy maksady – dolandyryş prosesi hakykatdan hemişe meýilnama laýyklykda üpjün edilmegini gazanmakdan ybaratdyr. Gowy tarapy, işleriň kadaly barýan wagty seýrek bolmaýar. Eger hakyky netijeleriň standartlar bilen deňeşdirilmegi guramanyň bellenen maksatlara üstünlikli hereket

edýändigine şaýatlyk edýän bolsa, onda hiç zat etmezlik gowudyr. Ýöne menejmentde bir gezek bolan zadyň gaýtalanmajakdygyna bil baglap bolmaz. Hatda iň kämil usullar hem wagtyň geçmegi bilen netijesiz usula öwrülýär.

44-nji surat. ***Gözegçilik işiniň üçünji tapgyry***

3.2. Gyşarmalary düzetmek. Düýpli gyşarmalar uly kynçylykly meselä öwrülmezinden öň olary düzetmäge mümkinçilik bermeýän gözegçilik ulgamy peýdasyz ulgamdyr. Düzediş girizmek üçin geçirilýän çäreleriň meseläniň hakyky sebäbinde jemlenmelidigi düşnüklidir. Gowy bolan ýagdaýynda ölçemeler tapgyrynda diňe bir standartdan gyşarmalaryň möçberini däl, eýsem onuň sebäbini hem ýüze çykarmak zerurdyr. Guramada işiň köp böleginiň topar bilen toplumlaýyn işleriň netijesi bolup durýandygy sebäpli, haýsydyr bir meseläniň özenini takyk kesgitlemek hemişe mümkin bolmaýar. Ýöne islendik ýagdaýda hem, düzediş girizýän hereketler gyşarmalaryň sebäbini ýüze çykarmaga we guramany gerek bolan ugra gaýtaryp getirmäge gönükdirilmelidir.

Düzediş girizýän hereketler köpdürli içki üýtgemeleri, dolandyryş wezipelerini ýa-da tehnologik prosesleri gowulandyrmagy öz içine alyp biler. Meseläniň sebäbiniň islendik üýtgeýän ululyk bolup biljekdigini we islenmeýän netijelere dürli faktorlaryň utgaşmasynyň getirip biljekdigini ýatdan çykarmaly däldir. Elbetde, menejeriň düzediş girizýän anyk hereketi saýlap alyp birmejekdigi aýdyňdyr,

sebäbi bu diňe ýüze çykan bir meseläni haýal etmän çözmäge mümkinçilik berer. Haýsy hem bolsa bir hereketi etmezden öň ol şu meselä gatnaşygy bolan ähli içki üýtgemeleri we olaryň arasyndaky özara baglanyşygy ölçerip görmelidir. Guramanyň ähli birlikleriniň ýakyndan özara baglanyşyklydygy sebäpli, islendik uly üýtgetmeler guramanyň işiniň ähli jähtlerine täsir eder. Diýmek, menejer özüniň saýlap alan «düzediş girizýän hereketleriniň» täze kynçylyklara getirmän, eýsem emele gelen meseläni çözmäge kömek etjekdigine göz ýetirmelidir. Meseläni şu görnüşde beýan edeliň:

> Ýokary tehnologiýalar ulgamynda işleýän bir önümçilik kärhanasynyň prezidenti dört ýylyň içinde bölümleriň baş inženeriniň üçüsini işden boşadypdyr. Her gezek hem muňa prezidentiň özüniň täze önümleri işläp taýýarlamak boýunça işden kanagatlanmaýandygy sebäp bolupdyr. Ol bu menejerleriň gözegçilik ulgamyna girmeýän faktorlaryň täsir etmeginiň mümkindigine hatda seretmek hem islemändir. Soňy bilen kärhana dykgatly seljerme geçirýän we şonuň ýaly netijä gelýän guramalaryň birine öwrüldi. Seljerme meseleleriň birnäçe faktorlaryň utgaşmagy, şol sanda bolmaly däl resmi bolmadyk kadalaryň bardygy, resmi utgaşdyryjy gurluş düzümleriniň käbir görnüşleriniň ýokdugy, onsoňam olara kärhananyň ozalky prezidentiniň gatnaşygy bilen şertlendirilendigini görkezdi. Şu netijäniň adalatlydygyny işden çykarylan menejerleriň ählisiniň beýleki önümçilik kärhanalaryň bölümleriniň baş inženerleri bolup gowy işläp ýörendikleri hem tassyklaýar.

Mundan başga-da, munuň kyndygyna garamazdan, gowy menejer çalt peýda getirýän, ýöne uzak möhletli netijeler nukdaýnazaryndan gymmat düşýän çözgütleri kabul etmezlige çalyşýar.

3.3. Standartlara gaýtadan seretmek. Standartlara seredip gyşarmalary hemişe düzetjek bolmaly däldir. Kähalatda standartlaryň özi hakykata laýyk bolmaýar, sebäbi olar meýilnamalara esaslanýar, meýilnamalar bolsa, diňe geljek üçin *çaklamalarydyr.* Meýilnamalara gaýtadan seredilende standartlara hem gaýtadan seredilmelidir.

Köplenç ýagdaýda meýilnama gaýtadan seretmegiň zerurdygyny gözegçilik ulgamynyň özi görkezýär. Mysal üçin, eger söwda agentleriniň ählisi diýen ýaly satuwlaryň bellenen ölçeglerini 50% artygy bilen ýerine ýetirýän bolsalar, ölçegleriň peseldilendigi düşnüklidir, şol sebäpli olary artdyrmak gerek bolar. Üstünlikli

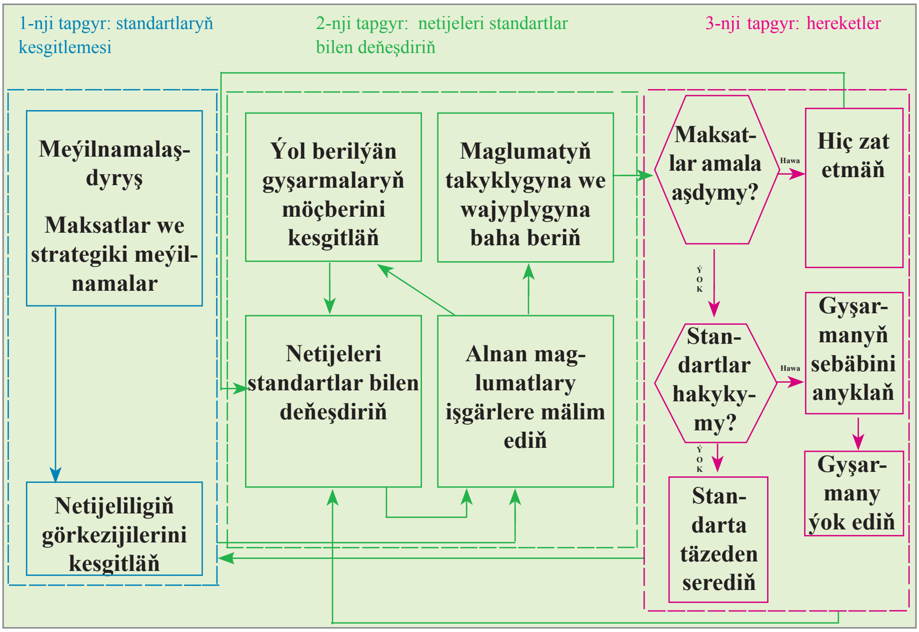
işleýän gurama, olary ýokarlandyrmak bilen, öz standartlaryna ýygy-ýygydan gaýtadan seredýär. Kähalatda bolsa, islenilmeýän ýagdaý bolmagyna garamazdan, meýilnamanyň örän gowy (optimistik) ýagdaýy göz öňünde tutýandygy sebäpli, standartlary peseltmeli bolýar. Gereginden artyk bellenen standartlar işgärlerde närazylyk döredýär we köplenç ýagdaýda zähmete höweslenme derejesini peseldýär. 44-nji suratda gözegçilik işiniň umumy modeli görkezilýär.

Özüňi alyp baryş faktorlaryny hasaba almak bilen gözegçiligiň netijeliligini ýokarlandyrmak boýunça maslahatlar. Alymlar gözegçiligiň işgärleriň özüni alyp barşyna edýän ýaramaz täsirinden gaça durmak we onuň netijeliligini ýokarlandyrmak isleýän menejerlere birnäçe maslahatlar berýär.

1. Işgärler tarapyndan kabul edilýän ähmiýetli standartlary belläň. Adamlar özleriniň işine baha bermek üçin peýdalanylýan standartlaryň iş bilen ýakyn baglanyşyklydygyny we guramanyň maksatlaryna ýetmäge ýardam edýändigini duýmalydyrlar. Eger adamlar gözegçiligiň barşynda ulanylýan standartlaryň öz işlerine gatnaşygynyň ýokdugyny ýa-da düýbünden möhüm däldigini görseler, düzgün bolşy ýaly, olar standartlary inkär edýärler, bilgeşleýin ýerine ýetirmeýärler ýa-da olarda gahar duýgusy döreýär.

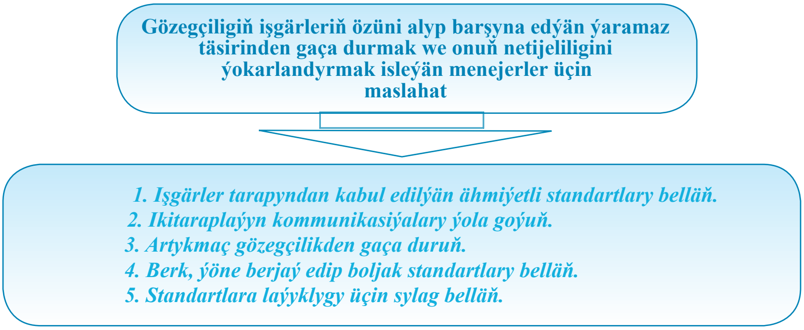
Menejerler olary ýerine ýetirmeli adamlar tarapyndan kabul ediljek we makullanjak standartlary bellemäge çalyşmalydyrlar. Alymlaryň pikirine görä, standartlaryň ykrar ediliş derejesini ýokarlandyrmak üçin, işgärleri standartlary bellemek işine çekmeli.

2. Ikitaraplaýyn kommunikasiýalary ýola goýuň. Tabynlykdaky işgärde gözegçilik ulgamy bilen bagly mesele ýüze çykan wagtynda onuň menejeri närazy etmezden olary açyk ara alyp maslahatlaşmaga mümkinçiligi bolmalydyr. Brigadirden başlap prezidente çenli islendik ýolbaşçy gözegçiligiň her bir ugrunda garaşylýan netijeleriň nähili derejesiniň ulanyljakdygyny garamagyndaky işgärler bilen açyk ara alyp maslahatlaşmaga borçludyr. Şunuň ýaly iki taraplaýyn kommunikasiýalar adamlaryň gözegçiligiň hakyky maksadyna takyk düşünmekleriniň mümkinçiligini ýokarlandyrýar we gözegçilik ulgamynyň şu ulgamy emele getiren ýokary derejäniň menejerleriniň gözüne ilmedik ýetmezçiliklerini ýüze çykarmaga kömek eder.



45-nji surat. ***Gözegçilik işi***

3. Artykmaç gözegçilikden gaça duruň. Tabynlykdaky işgärlere gözegçiligi amala aşyrmagyň köp sanly usullary bilen agram salmaly däldir, sebäbi bu bulaşyklyga hem-de netijede adamlaryň lapykeç bolmagyna we dartgynly ýagdaýyna getirer. Haýsydyr bir gözegçilik ulgamy ornaşdyrylanda iň esasy sorag berilmelidir: «Islenilýän netijelerden düýpli gyşarmalaryň öňüni almak üçin bu hakykatdan hem zerurmy?». Mundan başga-da, tabynlykdaky işgärleriň işine gereginden artyk ýygy we dykgatly gözegçilik etmeklik, bu diňe işgärleriň nägileligine getirip biler.



46-njy surat. ***Menejerler üçin maslahatlar***

4. Berk, ýöne berjaý edip boljak standartlary belläň. Gözegçilik gurluşlary ornaşdyrylanda motiwasiýa faktoryny göz öňünde tutmak möhümdir. Takyk standartlar adamlara guramanyň özlerinden nämä garaşýandygyny anyk görkezmek bilen zähmete höweslenmäni ýokarlandyrýar. Ýöne garaşmalaryň esasynda motiwasiýa nazaryýeti boýunça diňe ýetip boljak maksatlar adamlary zähmet çekmäge höweslendirýär. Diýmek, eger standart hakykata laýyk däl we esassyz ýerden ýokary diýip kabul edilýän bolsa, onda ol işgäriň zähmete höweslenmesini peseldip biler. Ýöne standart örän pes bolup, ony ýerine ýetirmek kyn bolmasa, onda bu ýagdaý üstünlik gazanmaga islegi ýokary bolan adamlaryň elini işden sowadar. Netijeli menejer garamagyndaky işgärleriň isleglerindäki we ukyplaryndaky tapawudy duýýar we şu tapawutlary nazara almak bilen standartlary belleýär.

5. Standartlara laýyklygy üçin sylag belläň. Eger dolandyryjy adamlaryň doly güýjünde işlemegini isleýän bolsa, ol işgärleri bellenen standartlary ýerine ýetirendikleri üçin adalatly sylaglamalydyr. Garaşmalar nazaryýeti boýunça zähmetiň netijeliligi bilen sylagyň arasynda takyk özara baglanyşyk bardyr. Eger işgärler bu gatnaşygy duýmaýan bolsalar ýa-da sylag çekilen zähmete laýyk gelmeýär diýip hasap edýän bolsalar, onda olaryň geljekde doly güýjünde işlemezlikleri mümkindir.

Netijeli gözegçiligiň häsiýetleri. Gözegçiligiň netijeliliginiň diňe bir adamlaryň özüni alyp barşyna bagly däldigi düşnüklidir. Gözegçiligiň özüniň esasy wezipesini (guramanyň maksatlaryna ýetmäge ýardam etmek wezipesi) ýerine ýetirmek üçin onuň birnäçe *häsiýetleri* bolmalydyr.

1. Strategik häsiýeti. Netijeli gözegçiligiň strategik häsiýeti bolmalydyr, ýagny ol guramanyň umumy ileri tutulýan ugruny görkezmelidir we ony goldamalydyr. Işiň haýsydyr bir görnüşine baha bermegiň ýa-da ölçemegiň bellibir derejede kyndygy gözegçiligiň şu görnüşini girizmek gerekmi diýen mesele çözülende, elbetde onuň ykdysady nukdaýnazardan esasly bolan halatynda, hiç bir ýagdaýda kriteriý bolmaly däldir. Strategik däl işi ýygy-ýygydan ölçäp bolmasa we olar düýpli meselä öwrülmese, hiç kime ol barada habar bermek

gerek däldir. Ujypsyz amallara absolýut gözegçilik bimanydyr we bu diňe möhüm maksatlardan ünsi sowup biler.

Ýöne ýolbaşçylaryň nukdaýnazaryndan haýsydyr bir işiň strategik ähmiýeti bar bolsa, hatda ony üýtgetmek we baha bermek örän kyn hem bolsa, oňa hökmany suratda gözegçilik edilmelidir. Dürli firmalarda birinji derejeli we berk gözegçiligiň ugurlarynyň hem dürli-dürli boljakdygy düşnüklidir, ýöne netijeli gözegçilik ulgamy islendik gurama zerurdyr.

47-nji surat. ***Netijeli gözegçiligiň häsiýetleri***

2. Netijelere ünsi jemlemek. Gözegçilik işiniň ahyrky maksady – maglumat toplamakdan, standartlary bellemekden we kynçylykly meseleleri ýüze çykarmakdan däl-de, eýsem guramaçylyk maksatlaryna ýetmekden ybaratdyr. Ölçegler we hasabat diňe maksatlara ýetmek üçin serişde hökmünde gerekdir. Gözegçiligiň netijeli bolmagy üçin menejment bu möhüm serişdeleriň guramanyň hakyky maksatlaryndan has wajyp bolmazlygyna ünsli syn etmelidir. Mysal üçin, iň gowy söwda işgärini hasabaty hemişe giç berýändigi üçin işden çykarmaklyk bu nädogry kabul edilen karar bolup biler.

Munuň üstesine-de, hakyky maksatlara ýetilmedik mahalynda gözegçilik anyk netijelere gönükdirildi diýip hasap etmek nädogry bolar. Mysal üçin, düzedişler girizilende peýdalanylmajak bolsa, haýsydyr bir ýetmezçilikler baradaky giňişleýin we takyk maglumatlaryň peýdasy bolmaz. Bu ýagdaý maglumatlaryň diňe degişli üýtgetmeleri ornaşdyrmak üçin ýeterlik ygtyýarlyklary bolan adamla-

ra ýeten mahalynda gözegçilik üçin ähmiýeti boljakdygyny aňladýar. Eger gözegçilik ulgamy işlemeýän bolsa, köplenç halatda, onuň sebäbi ygtyýarlyklaryň geçirilişiniň kämil däldiginde bolman, eýsem ölçegler mehanizminde bolar. Diýmek, netijeli gözegçiligi beýleki dolandyryş wezipeleri bilen birleşdirmek gerek.

Umuman alanyňda, gözegçilik işi diňe guramanyň islenilýän maksatlara hakykatdan hem ýeten we oňa geljekde hereket etmäge mümkinçilik berýän täze maksatlary emele getirmäge ukyply bolan mahalynda netijeli hasap edilýär.

3. Laýyk gelme. Netijeli gözegçilik işiň onuň kömegi bilen gözegçilik edilýän görnüşine laýyk gelmelidir. Ol hakykatdan hem möhüm zady obýektiw ölçemelidir we oňa baha bermelidir. Ýerliksiz gözegçiligiň çözülmeli meseläni ýüze çykarmaga mümkinçilik bermän, eýsem onuň üstüni örtmegi mümkindir.

4. Öz wagtyndalyk. Netijeli gözegçilik öz wagtynda bolmalydyr. Bu gözegçilik işiniň ýokary tizligini we gözegçilik çäreleriniň ýokary derejede ýygylygyny aňlatmaýar-da, eýsem ölçemek bilen baha bermegiň aralygyndaky wagtyň gözegçilik ýagdaýyna laýyk gelmelidigini aňladýar. Gowy laýyk gelýän wagt aralygy binýatlyk meýilnamanyň wagt çäkleri, üýtgemeleriň tizligi we ölçemek hem-de olar boýunça hasabatlary düzmek üçin harajatlar ýaly faktorlar bilen kesgitlenýär.

Meselem, harytlaryň ýeterlikdigine ynamly bolmak üçin, bölek satuw dükanyna ammardaky ätiýaçlyklar barada bellibir derejede takyk bolan hepdelik maglumatlar gerek bolup biler. Ýöne ýetmezçilik sebäpli ýitgilere baha bermek maksady bilen, ammardaky harytlary doly tükellemegi çärýekde bir gezekden artyk geçirmek gerek däldir.

Mundan başga-da, gözegçiligiň esasy maksady - işdäki ýetmezçiligi ol düýpli ýetmezçilige öwrülmezinden öň düzetmek bolup durýar. Diýmek, *gözegçiligiň netijeli ulgamy* – bu kyn ýagdaý ýüze çykmazyndan öň degişli işgärleri gerek bolan maglumatlar bilen üpjün etmek ulgamydyr.

5. Çeýelik. Garaşylmadyk ýagdaýlary öňünden çaklap bolýan bolsa, onda gözegçilik gerek bolmazdy. Meýilnamalar ýaly gözegçilik hem, ony gündelik üýtgemelere laýyk getirip bolar ýaly, ýeterlik derejede çeýe bolmalydyr. Meýilnamalar ujypsyz derejede üýtgän mahalynda gözegçilik ulgamynda düýpli üýtgetmeler, adatça, talap

edilmeýär. Önümleriň ýüz görnüşini çykarýan firma ätiýaçlyklaryň möçberi degerli üýtgän mahalynda gözegçilik usullaryny peýdalanmalydyr. Ýeterlik derejede çeýeligi bolmadyk gözegçilik ulgamy, ulanylmaga niýetlenen ýagdaýynda kabul ederlikli bolmaz. Mysal üçin, täze kanuna uýgunlaşmak zerurlygy sebäpli, harajatlaryň täze faktorlary garaşylmadyk ýerden ýüze çykan mahalynda, kärhananyň gözegçilik ulgamy bu faktoryň ulgama ornaşdyrylýan wagtyna çenli, kärhananyň çykdajylaryna netijeli gözegçilik edip bilmez.

6. Ýönekeýlik. Düzgün bolşy ýaly, özüniň niýetlenen wezipelerini çözmek üçin ulanmakda has ýönekeý bolan gözegçilik ulgamy iň netijeli ulgam bolup durýar. Gözegçiligiň ýönekeý usullary az zähmeti talap edýär we has tygşytly bolýar. Ýöne iň esasy zat, eger gözegçilik ulgamy has çylşyrymly bolsa we onuň bilen özara hereketde bolýan adamlar oňa düşünmeýän hem-de ony goldamaýan bolsalar, onda ol asla netijeli bolup bilmez. Artykmaç çylşyrymlylyk tertipsizlige getirýär, tertipsizlik bolsa hiç hili gözegçiligiň ýokdugyny aňladýar. Gözegçiligiň netijeli ulgamy ony durmuşa geçirýän we onuň bilen özara hereketde bolýan adamlaryň isleglerini hem-de mümkinçiliklerini hasaba almak bilen döredilmelidir.

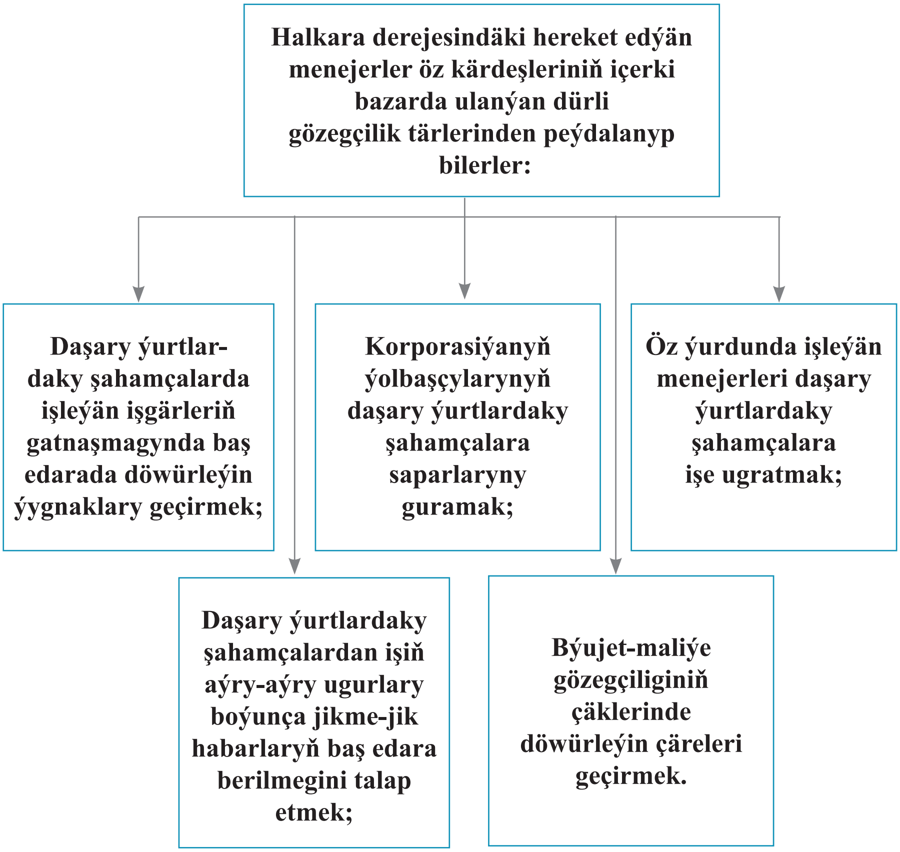
7. Tygşytlylyk. Guramalaryň gözegçilikde kämillige ýetmäge çalyşýan halatlary örän seýrek bolýar, sebäbi soňky derejäni kämilleşdirmek, düzgün bolşy ýaly, deň ölçegli däl derejede köp zähmet harajatlaryny we serişdelerini talap edýär.

Guramanyň islendik çykdajylarynyň ahyrky netijede onuň peýdasynyň artmagyna getirmelidigini ýatdan çykarmaly däldir. Çykdajylaryň mukdary guramany onuň maksatlaryna ýakynlaşdyrmalydyr. Diýmek, gözegçilik ulgamy üçin umumy çykdajylar ondan görülýän peýdadan ýokary bolsa, bu ulgamdan ýüz öwrülmelidir ýa-da gözegçiligiň oňa görä ýeňil ulgamy girizilmelidir. Umuman alanyňda, gözegçilikde dürli görnüşdäki köp harajatlaryň, mysal üçin, sarp edilýän iş wagty we zähmetiň başga ugra çekilmegi ýaly harajatlaryň jemlenýändigi sebäpli, olary beýleki wezipeleri çözmäge gönükdirip bolar.

Elbetde, bu gatnaşyga dogry baha bermek üçin gözegçiligiň diňe bir gysga möhletli däl, eýsem uzak möhletli täsiri hem göz öňünde tutulmalydyr. Umuman alanyňda, eger gözegçiligiň nähilidir bir ta-

kyk kadasy bar bolsa, onda ol umumy maksatlara ýetmäge goşýan goşandyndan gymmat düşýän islendik gözegçilik ýagdaýa gözegçilik edilişini gowulandyrmaga getirmän, ýalňyş ugruň saýlanyp alynmagyna getirýändiginden habar berýär.

8. Halkara derejesindäki gözegçilik. Eger gurama daşary ýurtda telekeçilik işini alyp barýan bolsa, gözegçilik wezipesi has-da çylşyrymlaşýar. Halkara derejesine çykylanda kompaniýanyň maksatlarynyň sany degerli köpelýär we gözegçilik has kyn meselä öwrülýär.



48-nji surat. ***Halkara derejesinde hereket edýän menejerler öz kärdeşleriniň içki bazarda ulanýan dürli gözegçilik tärlerinden peýdalanyp bilişleri***

Menejerler diňe bir öz ýurdundaky däl, eýsem daşary ýurtdaky telekeçilik işi üçin standartlary bellemeli, netijeleri ölçemeli we düzediş girizýän hereketleri etmeli bolýarlar. Kompaniýanyň işleýän ýurtlarynyň sany köp boldugyça gözegçilik wezipesini amala aşyrmak şol derejede kyn bolýar.

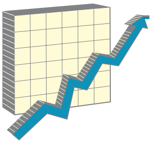
Bu wezipäni düýp kompaniýa bilen golçur firmalaryň arasyndaky kommunikasiýa meseleleri hem çylşyrymlaşdyrýar. Olar geografik taýdan aradaşlyk, dil we medeni faktorlar sebäpli ýüze çykýar.

Öz ýurdunda işleýänler ýaly, köpmilletli firmalar gözegçiligiň maliýe çärelerini hem, maliýe däl çärelerini hem peýdalanmalydyrlar: bazardaky paý, öndürijilik, firmanyň ýurtdaky hem-de ýerli bileleşikdäki abraýy, işgärleriň arasyndaky ahlak ýagdaý, kabul edýän ýurduň kärdeşler arkalaşygy we hökümeti bilen özara gatnaşyklar.

Soraglar we ýumuşlar

1. Menejmentde gözegçiligiň nähili ähmiýeti bar?
2. Olary peýdalanmak nukdaýnazaryndan gözegçiligiň nähili esasy görnüşleri bar?
3. Gaýdyş aragatnaşygy peýdalanmak bilen geçirilýän gözegçiligiň düýp manysy nämeden ybarat?
4. Gözegçilik işiniň tapgyrlary barada aýdyp beriň.
5. Meýilnamalaşdyrmak bilen gözegçiligiň arasyndaky tapawut barada aýdyp beriň.

16. Sargyt № 1580



IV BAP

TOPARLAÝYN HEREKET WE LIDERLIK

4.1. TOPARLAR WE OLARYŇ MAKSADY

Şu wagta çenli *gurama* adalgasy hemişe resmi guramany aňladyp geldi we gürrüň, esasan, uly we çylşyrymly guramalaryň menejmenti barada gitdi. Bu ýagdaý sizde gurama – bu ýörite döredilen, logiki taýdan esaslandyrylan, netijeli menejer tarapyndan gözegçilik edilýän gurluş düzümi bolup durýar, ýagny menejment uly toparlarda ulanylýar diýen düşünjäni beren bolsa, indi biz ony başga görnüşde, ýagny *gurama* – bu sosial gurluş düzümi, şeýle hem maksatlara ýetmegiň guraly bolup durýar; adamlar onda biri-biri bilen özara hereket edýärler we özara baglanyşyklary emele getirýärler diýip öwreneris. Netijede, islendik resmi guramada ýakyn baglanyşykly, menejmentiň gatnaşygy bolmazdan ýüze çykýan köp sanly resmi däl toparlar bardyr, olar, düzgün bolşy ýaly, işgärleriň we tutuş guramanyň işiniň netijeliligine uly täsir edýärler. Gowy menejer olar bilen özara hereket etmegi başarmalydyr. Mundan başga-da, häzirki zaman menejeri uly bolmadyk toparlarda, mysal üçin, öz içine onuň gönüden-göni tabynlygyndaky işgärleri alýan komitetlerde we toparlarda işlemegi başarmalydyr.

Adamlarda özi ýalylar bilen gatnaşyk saklamak islegi bolýar. Biziň köpimiz daşky gurşaw bilen özara hereket etmäge çalyşýarys we köplenç ýagdaýda biziň onuň bilen gatnaşyklarymyz gysga wagtlykdyr we ähmiýetli däldir. Ýöne adamlaryň köp wagtlaryny biri-birine ýakynlykda geçirýän mahalynda olar kem-kemden biri-birine *psihologik taýdan düşünip* başlaýarlar. Munuň üçin gerek bolan wagt we bu

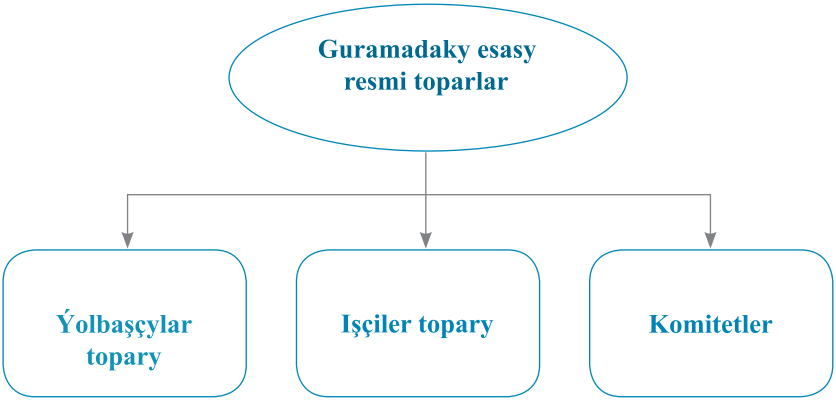
duýgynyň derejesi ýagdaýa hem-de adamlaryň özara baglanyşygynyň häsiýetine baglylykda güýçli üýtgäp durýar, ýöne onuň hemişe bellibir netijesi bolýar. Töweregindäkileriň näme barada pikir edýändiklerine we özlerinden nämä garaşýandyklaryna düşünmek bilen, adamlar bellibir derejede özüni alyp baryşlaryny üýtgedip başlaýarlar, şeýlelikde, olar sosial özara baglanyşygyň bardygyny tassyklaýarlar. Şu pursatda adamlaryň tötänden ýygnanyşmagy topara öwrülýär.

Biziň her birimiz birnäçe toparlara degişlidiris. Biz birnäçe maşgala toparlarynyň, ýagny öz maşgalamyzyň, enelerimiziň we atalarymyzyň, doganoglan uýalarymyzyň we doganlarymyzyň, ýan-ýoldaşymyzyň garyndaşlarynyň we ş.m. maşgalalarymyzyň agzalary bolup durýarys. Adamlaryň köpüsi biri-birleri bilen yzygiderli görşüp duran dostlaryň birnäçe toparyna hem girýär. Toparlaryň käbiri uzak wagtlyk bolmaýar we onuň ýönekeý wezipesi bolup, şol wezipe ýerine ýetirlenden soň dargaýar. Mysal – synaga taýýarlyk görmek üçin birleşen talyplar topary. Beýleki toparlar köp ýyl bäri dowam edip gelmek bilen, diňe bir öz agzalaryna däl, eýsem daşky gurşawa hem degerli täsir edýärler.

Topar barada ozal hem ýeterlik gürrüň edipdik. M.Şou kesgitlemesi boýunça «*topar* – bu biri-biri bilen her biri beýlekilere täsir eder ýaly we şunda olar tarapyndan özüne täsir ediler ýaly görnüşde özara hereket edýän iki ýa-da ondan köp adamdyr».

Resmi we resmi däl toparlar. Menejment zähmeti keseligine (bölümler) we dikligine (dolandyryş derejeleri) bölmek bilen toparlary ýörite emele getirýär. Her bir iri guramada, mysal üçin, Harby deňiz flotunda dolandyryşyň köp derejesi bolup biler. Zawodyň önümçilik birligini has kiçi bölümlere, mysal üçin, ýygnaýjy we reňkleýji sehlere bölüp bolar, olary hem öz gezeginde bölüp bolar. Mysal üçin, ýygnaýjy sehinde her birinde 10-16 adam we özüniň brigadiri bolan 3 brigadada işläp biler. Diýmek, uly gurama ýüzlerçe ýa-da hatda müňlerçe uly bolmadyk toparlardan düzülip biler.

Guramanyň wezipesini ýerine ýetirmegiň barşynda menejment tarapyndan ýörite döredilen toparlar *resmi toparlar* diýlip atlandyrylýar. Olar nähili kiçi hem bolsalar, bu resmi guramalar bolup, olaryň birinji derejeli wezipesi – anyk wezipeleri ýerine ýetirmekden we tutuş guramanyň çäklerinde anyk maksatlara ýetmekden ybaratdyr.



49-njy surat. ***Guramadaky esasy resmi toparlar***

1. Ýolbaşçylar topary *menejerlerden we özüniň gözegçilik edýän çygryndaky işgärlerden durýar.*

Mysal üçin, bölek satuw söwda kompaniýasynyň prezidenti, wise-prezidenti, dükanyň direktory we bölüm müdirleri, satyjylar. Şunda satyjylar prezidentiň toparyna girmeýärler, sebäbi olar oňa gönüden-göni tabyn däldirler.

2. Resmi toparyň ikinji görnüşi - ***işçiler toparydyr*** *ol bir tabşyrygyň üstünde bilelikde işleýän adamlardan durýar.*

Olarda umumy menejeriň bardygyna garamazdan, bu toparlar işleri meýilnamalaşdyrmakda we ýerine ýetirmekde ýokary derejede özbaşdak hereket edýändikleri bilen ýolbaşçylar toparlaryndan tapawutlanýarlar. Işçiler toparlary *Motorola, General Motors* ýaly iri kompaniýalarda hem bardyr. Kompaniýanyň ýolbaşçylarynyň pikirine görä, işçi toparlary menejerler bilen ýönekeý işgärleriň arasyndaky ynamsyzlyk germewini aradan aýyrmaga mümkinçilik berýär. Mundan başga-da, işçilere öz iş meselelerini özleriniň çözmegine mümkinçilik berýändigi sebäpli, bu gurluş düzümi olaryň has ýokary derejedäki isleglerini kanagatlandyrmaga hem mümkinçilik berýär.

3. Resmi toparyň üçünji görnüşi – ***komitetlerdir.***

Toparlaryň üç görnüşi hem bir bitewi topar hökmünde işlemelidir. Ýöne toparlaýyn gurşawdaky şahsyýetiň özüni alyp barşyna täsir edýän köp faktorlar bardyr. Gynansagam, menejerler toparlary olaryň her bir agzasy beýlekileriň netijeli işlemegine ýardam eder ýaly görnüşde dolandyryp bilmeýärler.

Şu günki günde guramalarda bar bolan resmi toparlarda netijeli menejmentiň näderejede möhümdigi hemmelere aýdyňdyr. Bu özara baglanyşykly toparlar – ulgam hökmünde guramany emele getirýän basgançaklardyr. Tutuş gurama her toparyň maksatlaryna ýetilen halatynda we bu toparlaryň bilelikde hereket edýän hem-de biri beýlekisini goldaýan mahalynda umumy maksatlara ýetip biler. Mundan başga-da, topar şahsyýetiň özüni alyp barşyna täsir edýär, diýmek, menejer öz toparynyň häsiýetnamasyny we onuň netijeliligine täsir edýän faktorlary näderejede gowy bilse, ol topary netijeli dolandyrmak sungatyny şol derejede eline alar, onsoňam onuň öz birliginiň hem, tutuş guramanyň hem üstünligine ýardam edip biler.

Resmi däl guramalaryň menejerler tarapyndan döredilmeýändigine garamazdan, kuwwatly güýç bolmak bilen, olar bellibir şertlerde guramada agalyk edip, dolandyryjynyň islendik tagallalaryna ýaramaz täsir edip başlamaklary mümkindir. Munuň üstesine hem resmi däl guramalar hemme zady öz içine alýan guramalardyr. Kähalatda menejerler özleriniň we öz kärdeşleriniň bir ýa-da birnäçe resmi däl toparlaryň agzalary bolup durýandyklaryny hem bilmeýärler. Resmi däl toparlar – bu diňe bir ýönekeý işgärler üçin häsiýetli ýagdaý däldir.

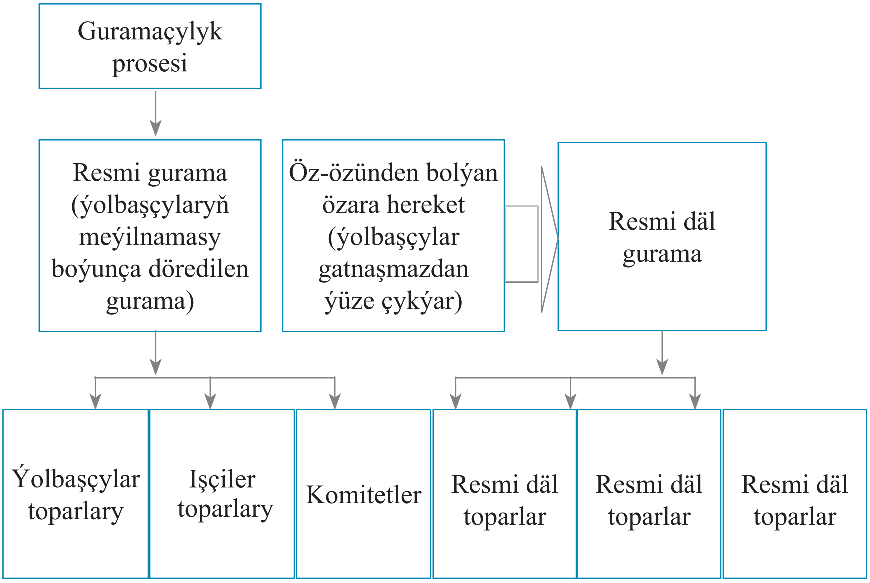
Resmi däl guramalaryň ösüşi we häsiýetleri. Resmi guramalar menejment tarapyndan ýörite döredilýär, ýöne şondan soň olar adamlaryň başlyklaryň görkezmesi boýunça däl-de erkin özara hereket edýän sosial gurşawyna öwrülýärler. Dürli kiçi toparlardan bolan adamlar çaý başynda, ýygnaklaryň geçýän wagtynda, nahar wagtynda we işden soň biri-birleri bilen gatnaşyk saklaýarlar, şonuň netijesinde dostluga esaslanýan köp sanly toparlar – resmi däl toparlar döreýär, olar bilelikde resmi däl gurama öwrülýärler.

Resmi däl gurama – *bu bellibir maksat bilen yzygiderli özara hereket edýän adamlaryň öz-özünden emele gelen toparydyr.*

Resmi guramalarda bolşy ýaly, şol maksatlar resmi däl guramalaryň hereket etmeginiň sebäbi bolup durýar. Uly guramanyň çäklerinde köp sanly resmi däl guramalaryň bardygyna düşünmek möhümdir, olaryň köpüsi erkin ýagdaýda haýsydyr bir ulgama birleşýärler. Şonuň üçin hem käbir nazaryýetçi alymlar resmi däl gurama – bu resmi däl guramalaryň ulgamydyr diýip hasap edýärler. Iş gurşawy resmi däl toparlaryň döremegine örän gowy ýardam edýär. Guramanyň

resmi gurluş düzümi we wezipeleri, adamlary her gün birleşdirýär, olar köp wagtlap, kähalatda birnäçe ýyllap bilelikde işleýärler. Başga ýagdaýlarda asla duşuşyp bilmejek adamlar maşgalada bolýan wagtlaryna garanyňda köp wagtlaryny kärdeşleri bilen geçirýärler. Munuň üstesine-de, köplenç ýagdaýda, olaryň çözýän meseleleriniň häsiýeti olary hemişe gatnaşykda bolmaga we birek-birege täsir etmäge mejbur edýär. Guramanyň agzalary köp babatda biri-birine bagly bolýarlar we resmi däl guramalaryň *öz-özünden ýüze çykmagy* şeýle sosial özara hereketiň tebigy netijesi hem bolup durýar.

Resmi däl guramalaryň özleriniň onuň bir bölegi bolup durýan resmi guramalary bilen umumy ýerleri köpdür. Olar hem iş ýüzünde, guramaçylykly guramalardyr, olaryň hem öz ierarhiýasy, liderleri we wezipeleri bolýar, olaryň guramalaryň agzalarynyň özüni alyp barşyny kesgitleýän ýazylmadyk kadalary, *ölçegleri* bardyr. Bu ölçegler hem sylaglamalar we jerimeler bilen berkidilýär. Düýpli tapawut resmi guramanyň ýörite döredilýändiginden, resmi däl guramanyň bolsa adamlaryň işjeň kanagatlandyrmadyk isleglerine *öz-özünden* seslenme hökmünde emele gelýändiginden ybaratdyr. 50-nji suratda bu tapawut aýdyň görkezilýär.



50-nji surat. ***Resmi we resmi däl guramalaryň emele gelşi***

Resmi guramanyň gurluş düzümi we nusgasy dolandyryş taýdan meýilnamalaşdyrmagyň barşynda kesgitlenýär, resmi däl guramanyň gurluş düzümi we nusgasy bolsa adamlaryň sosial özara hereketiniň netijesinde kesgitlenýär. Resmi däl guramanyň ösüş prosesini beýan etmek bilen, alymlar şeýle ýazýarlar:

> Işgärler şertnamalaryň we umumy bähbitleriň esasynda guramanyň özünden gelip çykýan dostlukly toparlary emele getirýärler. Ýöne emele gelenlerinden soň olar, özleri zähmet prosesiniň esasynda ýüze çykan hem bolsalar, bu iş bilen bagly bolmadyk öz durmuşlary bilen ýaşap başlaýarlar. Bu hereketdäki öz-özüni emele getirýän prosesdir. Resmi guramanyň çäklerinde birleşen işgärler biri-biri bilen özara baglanyşykly hereket edýärler, bu bolsa adamlaryň arasynda gowy niýetli we ýoldaşlyk gatnaşyklarynyň ýüze çykmagyna ýardam edýär. Bu gatnaşyklar, öz gezeginde, işiň örän köp görnüşleri üçin binýat bolup durýar, olaryň köpüsi wezipe borçlary bilen baglanyşykly däldir: bilelikde naharlanmak, işde kömek bermek, yza galaklyk bilen göreş we ş.m. Özara hereket etmek üçin giň mümkinçilikler toparyň agzalarynyň arasynda has pugta gatnaşyklaryň bolmagyna ýardam edýär we adamlaryň ýönekeý bir birleşmesine garanyňda onuň ähmiýeti ýokary bolýar. Onda hereketleriň öz kadalary – durnukly häsiýetleriň toplumy emele gelýär, olary ölçemek örän kyndyr. Topar gurama öwrülýär.

Adamlar näme üçin resmi däl toparlara we guramalara birleşýärler. Adamlar adatça, özleriniň haýsydyr bir resmi gurama näme üçin goşulýandyklaryny bilýärler. Adatça olar onuň maksatlaryna ýetmäge kömek edýärler ýa-da şunuň ýaly agzalygyň netijesinde girdeji görnüşinde hak-heşdek, ýa-da abraý almak isleýärler. Topara ýa-da resmi däl gurama girmek üçin adamlarda sebäpler hem bolýar, ýöne, köplenç, olar oňa düşünmeýärler. Resmi däl toparlara degişli bolmaklyk adamlara, zähmet hakyndan pes bolmadyk psihologik peýda berip biler.

Resmi däl topara goşulmagyň iň möhüm sebäpleri:

- *gatnaşma duýgusy;*
- *özara kömek;*
- *gorag;*
- *gürleşmek islegi;*
- *sulhuň almagy we umumy bähbitler.*

1. Gatnaşma. Resmi däl topara girilmeginiň esasy sebäbi ***gatnaşma*** bolan islegi kanagatlandyrmaga çalyşmakdyr, ol adamyň iň güýçli islegleriniň biri bolup durýar. Barlaglar topara gatnaşmagyň we onuň goldawynyň adamlaryň işinden kanagatlanmagyna ýar-

dam edýändigini görkezdi. Ýöne şu günki günde gatnaşma bolan islegleriň hemmeler tarapyndan ykrar edilendigine garamazdan, resmi guramalaryň köpüsi sosial gatnaşyklary güýçlendirmegiň üstünde meýilnamalaýyn tertipde işlemeýär we işgärler, köplenç halatda, şeýle ýagdaýlar üçin resmi däl guramalara goşulmaga mejbur bolýarlar.

2. Özara kömek. Islendik wagtda tabynlykdaky işgärleriň ***maslahat sorap*** ýa-da öz meselelerini ara alyp maslahatlaşmak üçin özüniň gönüden-göni ýolbaşçysyna ýüz tutmaga çäklendirilmedik mümkinçiligi bolmalydyr. Ýolbaşçy garamagyndaky işgärler bilen özüniň gatnaşyklaryny dykgatly seljermelidir. Şeýle pikiriň ýalňyş ýa-da dogrudygyna garamazdan, adamlar resmi guramadaky ýolbaşçysyndan haýsydyr bir tabşyrygy nähili ýerine ýetirmelidigini sorasalar, onda ol özlerini ýaramaz işgär hasap eder diýip pikir edýärler, köpüsi bolsa tankytdan gorkýar. Islendik guramada kofe içmek üçin arakesmäniň uzaklygy, ýolbaşçynyň işe dahylsyz gürrüňlere we degişmelere gatnaşygy, nähili geýinmelidigi ýaly möhüm bolmadyk ýagdaýlary düzgünleşdirýän birnäçe ýazylmadyk kanunlar bolýar.

Şeýle ýagdaýlarda olar, adatça, kärdeşlerinden kömek soraýarlar. Meselem, täze işe gelen işçi haýsydyr bir amaly nähili ýerine ýetirmelidigini düşündirmegi beýleki işçiden sorar, ýagny ol öňden bar bolan, tejribeli işgärleri öz içine alýan sosial topara goşulmaga çalşar. Bu ýagdaý olaryň ikisine-de, ýagny *kömek soraýana-da, kömek berýäne* hem amatlydyr. Şeýlelikde, kömek berilmegine bolan isleg dessine iki usul bilen resmi däl toparlaryň ýüze çykmagyna ýardam edýär.

3. Gorag. Adamlar hemişe güýjüň agzybirlikdedigini bilipdirler. Ilkidurmuş adamlarynyň toparlara birleşmeginiň esasy sebäpleriniň biri hem duşmançylykly daşky gurşawdan goranmak islegi bolupdyr. Goraga bolan düşünjeli isleg şu günki günde hem adamlaryň haýsydyr bir topara goşulmagynyň möhüm sebäbi bolup durýar. Biziň günlerimizde iş gurşawynda hakyky fiziki howp örän seýrek gabat gelýän ýagdaý bolsa-da, ilkinji kärdeşler arkalaşyklary çaýhanalarda ýygnanyşyp ýolbaşçylaryň bikanun hereketlerini ara alyp maslahatlaşýan adamlaryň sosial toparlarynyň binýadynda emele gelipdir. Şu günki günde hem aşaky derejedäki işgärlerinden durýan resmi däl guramalaryň agzalary kadalary bozýan ýoldaşlaryny goldamak bilen, biri-birini goraýarlar. Mysal üçin, zähmetiň howply şertleri bi-

len göreşde tagallalaryny birleşdirip bilerler. Işgärleriň menejerlere ynanmaýan mahalynda bu gorag wezipesiniň aýratyn ähmiýete eýe bolýandygy geň däldir.

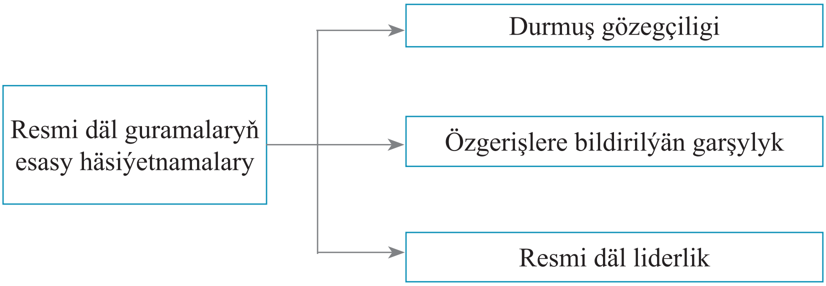
Menejerler kähalatda gorag maksady bilen, adatça, öz bölüminiň işine guramanyň beýleki bölümleriniň goşulmagyndan goramak maksady bilen, resmi däl toparlary döredýärler. Mysal üçin, marketologlar, öz *garşydaşlarynyň* garşysyna dildüwşük guraýan görnüşde, önümçilik işgärlerine ýa-da maliýeçilere berilýän aýratyn hukuklary almaga synanyşyp bilerler. Bu ýagdaý adamlaryň ünsüni guramanyň maksatlaryna ýetmek ugrundaky işden sowýar. Resmi däl guramalaryň bu meselesi bölümleriň maksatlarynyň goşulyşmagyna we olaryň tagallalaryny tutuş guramanyň bähbidine gönükdirmäge bolan islegi ýene bir gezek tassyklaýar.

4. Gürleşmek. Adamlar öz töwereginde bolup geçýän zatlar barada (aýratyn hem olar öz işlerine degişli bolsa) bilesleri gelýär, emma resmi guramalaryň köpüsinde içki kommunikasiýalar ýeterlik derejede netijeli bolmaýar, kähalatda bolsa menejment guramagyndaky işgärlerden haýsydyr bir maglumaty gizleýär. Şonuň üçin hem adamlaryň resmi däl topara girmeginiň möhüm sebäpleriniň biri resmi däl kommunikasiýalar kanalyny – myş-myşlar kanalyny elýeter etmäge çalyşmak bolup durýar. Biz bu kanallar barada kommunikasiýa baradaky temada giňişleýin düşündirip geçipdik. Olar boýunça dürli habarlar we resmi çeşmelerden gelip gowuşmaýan ýa-da örän giç gelip gowuşýan beýleki maglumatlar ýaýraýar. Bu habarlar şahsyýetiň psihologik goraga we gatnaşma bolan isleglerini kanagatlandyrmaga, şeýle hem onuň işi bilen bagly maglumatlaryň çalt alynmagyny üpjün etmäge ukyplydyr.

5. Sulhuň almagy we umumy bähbitler. Adamlar, köplenç ýagdaýda, resmi toparlara özlerine ýakymly adamlara golaý bolmak üçin birleşýärler. Mysal üçin, kätipler we inženerler, köplenç, stollarynyň arasynda germew hem bolmadyk uly otaglarda işleýärler. Olaryň umumy zady köp bolýar we biri-biri bilen, köplenç, gowy gatnaşykda bolýarlar. Olar naharlanmaga bile gidýärler, iş we şahsy meselelerini ara alyp maslahatlaşýarlar ýa-da zähmet hakyny ýokarlandyrmak we zähmet şertlerini gowulandyrmak baradaky haýyş bilen ýolbaşçylaryň adyna bilelikde haýyşnama ýazýarlar. Uçarlaryň uçuş ekipažlarynyň mysalynda geçirilen barlag ýakynlyk faktorynyň täsirini aýdyň gör-

kezdi. Şeýle netijä gelindi: adamlar, köplenç ýagdaýda, özlerinden birnäçe metr daşlykda işleýän adama garanyňda, özlerine gönüden-göni golaýdaky adam bilen ýakyn özara gatnaşyklary ýola goýýar. Mundan başga-da, adamlar adatça öz garaýyşlaryna görä, özleriniň gatnaşma, başarjaňlyga, goraga, hormata we ş.m. bolan isleglerini kanagatlandyrmaga ukyply adamlar bilen *ýakynlaşmak* isleýärler.

Resmi däl guramalaryň häsiýetnamalary. Resmi däl guramalaryň we olara adamlaryň näme üçin girýändikleriniň sebäpleriniň resmi guramalar bilen meňzeş, şeýle hem olardan tapawutlanýan häsiýetnamalary bolýar. Bu häsiýetnamalara düşünmek üçin aýratyn barlag geçirmek talap edilýär.



51-nji surat. ***Resmi däl guramalaryň bölünişi***

1. Durmuşy gözegçilik. Synag geçiren topar resmi guramalaryň öz agzalaryna durmuş gözegçiligi amala aşyrýandyklaryny görkezdi. Bu gözegçiligiň esasy gurluş kadalary – kabul ederlikli we kabul ederlikli däl, özüňi alyp barmagyň toparlaýyn standartlaryny bellemek we girizmek bolup durýar. Şahsyýetiň topar tarapyndan kabul edilmek we onda öz ornuny saklap galmak üçin şol kadalary berjaý etmelidir. Düzgün bolşy ýaly, resmi däl guramalarda nähili geýinmelidigi, özüňi nähili alyp barmalydygy, işiň kabul ederlikli görnüşleri we resminama babatynda takyk kadalar bolýar. Olaryň ýerine ýetirilmegini üpjün etmek üçin topar berk temmi çärelerini ulanyp biler. Eger adam özüniň durmuş isleglerini kanagatlandyrmakda resmi däl gurama bagly bolsa (bu örän ýygy bolýan ýagdaýdyr), onda bu örän berk we netijeli temmi bolup durýar.

Resmi däl gurama tarapyndan durmuş gözegçilik adamlaryň resmi guramanyň maksatlaryna ýetmäge bolan höweslerine, şeýle hem

olaryň menejerlere we olaryň çözgütlerine bolan gatnaşyklaryna täsir edip biler.

2. Özgerişlere bildirilýän garşylyk. Adamlar resmi däl guramalary öz bölümlerinde ýa-da guramalarynda göz öňünde tutulýan ýa-da hakyky bolup geçjek özgerişleri ara alyp maslahatlaşmak üçin hem peýdalanyp bilerler. Düzgün bolşy ýaly, resmi däl guramalar özgerişlere garşylyk görkezýärler, bu, köplenç halatda, özgerişleriň şol guramanyň mundan beýläk hereket etmegine howp bolup durýandygy bilen düşündirilýär. Üýtgedip guramak, täze tehnologiýany ornaşdyrmak, täze işgärleriniň köp gelmegi bilen bagly giňeltmek we ş.m. resmi däl toparyň dargamagyna ýa-da özara hereket etmek we sosial islegleri kanagatlandyrmak mümkinçilikleriniň azalmagyna getirip biler. Kähalatda bu özgerişler bäsleşýän resmi däl guramalaryň derejesini we hukuklaryny pugtalandyrmaga kömek edýär.

Adamlaryň hakykatdan bolup geçýän wakalara däl-de, eýsem özleriniň kabul edýän wakalaryna seslenýändikleri sebäpli, teklip edilýän üýtgetme topar tarapyndan onuň hakyky bolşundan has beter howp ýaly kabul edilmegi mümkindir.

Eger toparyň agzalary özgerişlerde toparyň mundan beýläk hereket etmegine, özleriniň bilelikdäki tejribesine, sosial isleglериniň kanagatlandyrylmagyna, umumy bähbitlerine howply diýip hasaplasalar, özgerişlere garşylyk görkezilmegi gutulgysyz ýagdaý bolup biler. Menejment adamlary çözgütleri kabul etmek işine çekmek bilen ony peseldip biler.

3. Resmi däl liderlik. Resmi guramalar ýaly, resmi däl guramalaryň hem öz liderleri bolýar. Resmi däl lider bu statusa toparyň beýleki agzalaryna häkimlik edýändigi netijesinde, ýagny resmi guramanyň lideriniň ýetişi ýaly ýetýär. Iş ýüzünde olar şol bir serişdelerden peýdalanýarlar. Olary diňe resmi lideriň özüne resmi taýdan berlen ygtyýarlyklaryň goldawyndan peýdalanýandygy we adatça anyk funksional ugurda hereket edýändigi tapawutlandyrýar. Resmi däl lider bolsa, öňi bilen, toparyň ykrar etmegine daýanýar we esasy ünsüni adamlara we olar bilen özara gatnaşyklara berýär. Onuň täsir ediş çygry resmi guramanyň gurluş çäkleri bilen çäklenmeýär. Kähalatda resmi däl lider şol bir wagtda resmi lider hem bolup durýar, ýöne köplenç ol guramaçylyk iýerarhiýasynyň ýokary bolmadyk derejesinde durýar.

Adama resmi däl guramanyň lideri bolmaga mümkinçilik berýän faktorlar:

- *ýaşy;*
- *işlän döwri;*
- *hünär derejesi;*
- *iş ýeriniň ýerleşýän ýeri;*
- *iş zolagy boýunça hereket etmek erkinligi;*
- *şahsy häsiýetleri.*

Bu häsiýetnamalar anyk toparyň gymmatlyklary bilen kesgitlenýär. Mysal üçin, resmi däl toparlaryň birinde ýaş oňyn häsiýetnama hasap edilýär, beýlekilerde bolsa şeýle hasap edilmeýär.

Resmi däl lider iki esasy wezipäni ýerine ýetirýär:

- topara özüniň maksatlaryna ýetmäge kömek etmek;
- topary goldamak hem-de ony pugtalandyrmak.

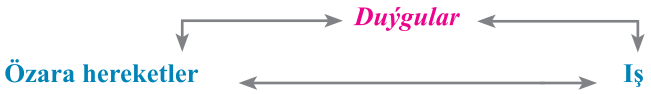
Kähalatda bu wezipeleri dürli adamlar ýerine ýetirýär, şeýle bolanda resmi däl toparda iki lider bolar. Olaryň biri toparyň wezipelerini ýerine ýetirmek bilen bagly meseleleri, beýlekisi bolsa sosial häsiýetli meseleleri çözer.

Resmi däl guramany dolandyrmak. Menejerler resmi däl guramalaryň resmi guramalar bilen bir hatarda özara hereket edýändiklerine düşünmelidirler. Bu faktorlara üns berenleriň we resmi däl guramalaryň döremegi ýaly meseleleri bilen meşgullanyp başlanlaryň ilkinjileriniň biri J.Homans bolupdy.

Homansyň nusgasynda *(52-nji surat) işiň görnüşleri* diýip adamlar tarapyndan ýerine ýetirilýän wezipelere düşünilýär.

Bu wezipeleriň ýerine ýetirilýän mahalynda adamlar biri-biri bilen *özara hereket* edýärler.

Bu özara hereket bellibir duýgularyň ýüze çykmagyna – birek-birege we menejerlere oňyn ýa-da ýaramaz gatnaşyklaryň emele gelmegine getirýär. Bu *duýgular* adamlaryň öz işlerini nähili amala aşyrjakdygyna we geljekde nähili özara hereket etjekdiklerine täsir edýär.



52-nji surat. ***Homansyň nusgasy boýunça resmi däl guramalaryň döreýşi***

Homansyň nusgasynyň menejmentiň hereketleriniň resmi däl toparlaryň peýda bolmagyna getirmän (wezipeleriň berilmegi özara hereketlere alyp barýar), eýsem resmi däl guramany dolandyrmaga bolan islegi hem aýdyň görkezýär. Toparyň duýgularynyň wezipelere hem, özara herekete hem täsir edýändigi sebäpli, olar resmi guramanyň netijeliligine hem täsir edip bilerler.

Duýgularyň *häsiýetine (oňyn ýa-da ýaramazdygyna) baglylykda* olar netijeliligiň ***ýokarlanmagyna*** ýa-da ***pese gaçmagyna***, şeýle hem *işden gaçmalara, işgärleriň geldi-geçerligine, şikaýatlara, şeýle-de üstünligi kesgitleýän beýleki faktorlara* ýardam edýär. Şonuň üçin hem resmi däl guramalaryň menejerler tarapyndan döredilmeýändigine we olar tarapyndan doly derejede gözegçilik edilmeýändigine garamazdan, guramanyň öz maksatlaryna ýetmegi üçin olary netijeli dolandyrmak gerekdir.

Resmi däl guramalar bilen baglanyşykly kynçylykly meseleler we peýdalar. Resmi däl guramalara netijeli dolandyrmaga päsgel berýän iň uly meseleleriň biri menejerleriň olara bolan ýaramaz garaýyşlaryndan ybaratdyr. Käbir menejerler resmi däl guramalar netijesiz işleýän menejmentiň alamaty diýip hasap edýärler. Biziň bilşimiz ýaly, iş ýüzünde, resmi däl guramalaryň döremegi tebigy ýagdaýdyr; olar her bir guramada bardyr we menejmentiň beýleki wezipeleri bilen bagly ýagdaýlarda bolşy ýaly, kynçylykly meseleler bilen hem, peýdalar bilen hem baglanyşyklydyr.

Hakykatdan hem käbir resmi däl toparlar özlerini peýdaly alyp barmaýarlar we resmi maksatlara ýetmäge päsgel berýärler. Resmi däl kanallar boýunça, ýolbaşçylara bolan garaýşa ýaramaz täsir etjek nädogry habarlar ýaýradylyp bilner. Toparlaýyn kadalaryň toparyň netijeliliginiň menejment tarapyndan bellenen standartlardan pes bolmagyna getirýän halatlary seýrek däldir. Özgerişlere garşylyk görkezmek islegi, köplenç ýagdaýda, täzelige pesgel berýär. Ýöne bu ýagdaýlaryň ählisi, düzgün bolşy ýaly, diňe toparyň menejmentiň özüne bolan gatnaşygyna garaýşydyr. Kanuny ýa-da kanuny däldigine garamazdan, toparyň agzalary özleri babatynda adalatsyzlyk bar diýip kabul edýärler we oňa islendik adamyň adalatsyzlyga garaýşy ýaly garaýarlar.

Bularyň ähli̇si kähalatda menejerlere resmi däl guramanyň bolup biläýjek peýdalylygyny görmäge päsgel berýär. Adamlaryň toparda guramanyň maksatlaryna ýetmek üçin bilelikde işleýändikleri sebäpli, topara ygrarlylyk, köplenç, gurama ygrarlyga öwrülýär. Adamlar diňe ýola goýlan sosial gatnaşyklary ýitirmezlik üçin beýleki kompaniýalardaky has amatly işden ýüz öwrüp bilýärler. Toparyň maksatlary resmi guramanyň maksatlary bilen gabat gelip biler, resmi däl guramanyň netijelilik kadalarynyň bolsa resmi standartlardan ýokary bolýan halatlary seýrek bolmaýar. Mysal üçin, käbir guramalaryň güýçli topar düşünjesi menejmentiň degişli işleriniň netijesi däl-de, eýsem resmi däl özara gatnaşyklaryň netijesi bolup durýar. Hatda kommunikasiýanyň resmi däl kanallary, maglumatlary alyşmagyň resmi ulgamynyň üstüni ýetirmek bilen, kähalatda resmi gurama kömek edýär.

Menejerler resmi däl guramalar bilen netijeli hyzmatdaşlyk etmegiň ýoluny tapyp bilmeseler ýa-da olary basyp ýatyrmak isleseler, olar bu bolup biläýjek peýdalaryň ähli̇sinden peýdalanmak mümkinçiligini elden giderýärler. Islendik ýagdaýda, resmi däl guramanyň peýdalydygyna ýa-da zyýanlydygyna garamazdan, ol hereket edýär we ony barybir hasaba almaly bolar. Dolandyryjynyň haýsydyr bir topary dargadan halatynda hem onuň ýerinde, hökmany suratda, beýleki topar dörär, üstesine-de onuň ýobaşçylara örän ýaramaz garaýşy bolar.

Menejmentiň irki nazaryýetçileri resmi däl gurama bilen bagly meseleleriň bir çözgüdini, ýagny ony ýok etmegi teklip edipdirler. Häzirki zaman alymlary resmi däl guramany resmi gurama özüniň maksatlaryna ýetmekde ýardam etmäge çekmek meselesinde ünslerini jemleýärler we şu çözgüdi teklip edýärler:

1. Resmi däl guramanyň bardygyny we ony diňe resmi guramany ýok etmek bilen ýok edip bolýandygyny ykrar etmeli. Diýmek, menejment ony ykrar etmelidir, onuň bilen bile işlemelidir we onuň hereket etmegine howp salmaly däldir.

2. Resmi däl guramanyň agzalarynyň we liderleriniň pikirlerini diňlemeli. Her bir menejer her bir resmi däl guramanyň lideriniň kimdigini bilmelidir we guramanyň maksatlaryna ýetmäge ýardam edýänlerini höweslendirmek bilen, onuň bilen hyzmatdaşlyk etmelidir. Eger resmi däl lider öz iş

berijisiniň garşysyna işleýän bolsa, onuň täsiri öz toparynyň agzalarynyň zähmete bolan höwesine we işden kanagatlanma derejesine ýaramaz täsir edip biler.

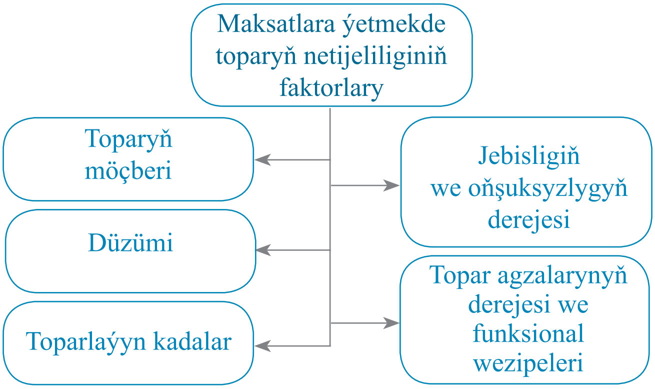
3. Haýsydyr bir hereketi etmezden öň onuň resmi däl gurama nähili täsir edip biljekdigini seljeriň.

4. Resmi däl gurama tarapyndan özgerişlere görkezilen garşylygy gowşatmak üçin topara çözgütleri kabul etmek işine gatnaşmaga rugsat ediň.

5. Takyk maglumatlary mümkin boldugyça tiz ýaýratmak bilen myş-myşlaryň ýaýramagyna ýol bermäň.

Toparlaryň netijeliligini nähili ýokarlandyrmaly? Menejment diňe bir resmi däl guramalaryň mümkin bolan peýdasyny peýdalanmak we olaryň ýaramaz täsirini peseltmek üçin olary dolandyrmak däl, eýsem ol öz toparlarynyň we komitetleriniň netijeliligini hem ýokarlandyrmalydyr. Bu resmi däl guramalar – resmi guramanyň ýörite döredilen bölegi bolup durýandygy sebäpli, biziň guramaçylyk menejmenti barada aýdan zatlarymyzyň ählisi olara hem degişlidir. Tutuş gurama üçin bolşy ýaly, toparyň netijeli işlemegi üçin meýilnamalaşdyrmak, guramaçylyk, motiwasiýa we gözegçilik zerurdyr.

Toparyň häsiýetnamalaryna we ýygnaklary geçirmegiň usulyna baglylykda ol absolýut peýdasyz iş bolar ýa-da zehinli adamlary birleşdirmek, tejribe alyşmak we täze ideýalary döretmek üçin örän netijeli gural bolar. Ýygnaklaryň netijeliligini ýokarlandyrmak babatynda anyk maslahatlary bermezden öň toparlaryň netijeliliginiň umumy faktorlaryna seredeliň.



53-nji surat. ***Toparyň netijeliliginiň faktorlara bölünişi***

1. Möçberi. Menejmentiň nazaryýetçileri uzak wagtyň dowamynda toparyň iň gowy möçberini kesgitlemäge çalyşdylar. Edara ediş, dolandyryş mekdebiniň wekilleri resmi topar uly bolmaly däl diýip hasap edipdirler. Mysal üçin, ol 3-9 adamy öz içine almalydyr. Toparlary öwrenmäge köp ýyllary bagyşlan häzirki zaman alymlary iň gowy san 5 diýip tassyklaýarlar. Geçirilen barlaglara laýyklykda, toparlaryň ýygnaklaryna hakykatdan 5 adamdan 8 adama çenli agza gatnaşýar.

Geçirilen barlaglaryň birnäçesi, düzgün bolşy ýaly, 5-11 adamdan ybarat bolan toparlaryň möçberi uly toparlara garanyňda has dogry çözgütleri kabul edýändiklerini görkezdi, şeýle hem 5 adamdan durýan toparlaryň agzalarynyň ondan uly ýa-da kiçi möçberdäki toparlaryň agzalaryna garanyňda, adatça, kanagatlanma duýgusy ýokary boldy. Ähli ýagdaýlardan ugur alanyňda, 2-3 adamdan durýan toparlarda adamlary ýokary jogapkärçilik biynjalyk edýär; 5 adamdan köp agzasy bolan toparlarda bolsa olaryň köp adamyň öňünde çykyş etmäge utanmaklary hem mümkindir.

Umuman alanyňda, topar ulaldygyça onuň agzalaryna biri-biri bilen gürleşmek we onuň işi we maksatlary babatynda ylalaşyk gazanmak kyn bolýar. Mundan başga-da, uly toparda resmi däl toparlara bölünmek meýli güýçlenýär, bu bolsa, düzgün bolşy ýaly, ylalaşylmadyk maksatlaryň peýda bolmagyna we ýaman niýetli üýşmeleriň döremegine getirer.

2. Düzümi. Şu ýagdaýda *düzüm* diýip meseläni çözmäge täsir edýän toparyň agzalarynyň şahsyýet häsiýetnamalarynyň we nukdaýnazarlarynyň meňzeşlik derejesine düşünilýär.

Topary çözgütleri kabul etmek işine çekmegiň esasy sebäpleriniň biri hem amatly çözgüdi kesgitlemek maksady bilen, dürli pikirleri peýdalanmak bolup durýar. Şonuň üçin hem topara dürli häsiýetnamalary bolan adamlary goşmak maslahat berilýär, muny köp sanly barlaglar hem tassyklaýar. Adamlaryň käbiri *taslamalaryň jikme-jikligine köp üns berýärler,* beýlekileri *umumy ýagdaýy görmäge ymtylýarlar,* üçünjileri *meselä ulgamlaýyn nykdaýnazardan çemeleşmäge we dürli jähtleriň özara baglanyşygyna seretmäge çalyşýarlar.* Eger topara dürli-dürli adamlar girýän bolsa, ol gowy hilli çözgütleri köp işläp taýýarlaýar, sebäbi ara alyp maslahatlaşmak üçin köp garaýyşlar we pikirler hödürlenýär.

3. Toparlaýyn kadalar. Iş toparlaryny irki öwrenijileriniň ýüze çykaryşy ýaly, olaryň kadalary şahsyýetleriň özüni alyp barşyna we toparyň guramaçylyk maksatlaryna ýetmäge näderejede çalyşýandygyna täsir edýär. Kadalar toparyň agzalarynyň dykgatyna olaryň özüni alyp barşy we netijelilik babatynda garaşmalary ýetirýär hem-de diňe öz hereketlerini şol kadalara laýyk getirmek arkaly şahsyýetiň topar tarapyndan kabul edilmäge we onuň goldawyny almaga bil baglap biljekdigi sebäpli, adamlara örän güýçli täsir edýär. Bu resmi däl toparlara hem, resmi toparlara hem degişlidir.

Guramanyň nukdaýnazaryndan kadalar oňyn hem, ýaramaz hem bolup biler. Oňyn kadalar guramanyň maksatlaryny we wezipelerini goldaýarlar hem-de olary amala aşyrmaga gönükdirilen özüňi alyp barşy höweslendirýärler, ýaramaz kadalar bolsa, tersine, guramanyň maksatlaryna ýetmäge ýardam etmeýän özüňi alyp barşa goldaw berýärler. Adamlary joşgunly işlemäge, öz guramaňa wepaly bolmaga, ýokary hilli önüm öndürmäge we sarp edijileriň isleglerini kanagatlandyrmaga bolan islegi höweslendirýän kadalar – olar oňyn kadalaryň mysallary bolup durýar. Ýaramaz kadalar kompaniýany peýdasyz tankytlamagy, ogurlygy, işe gelmezligi we öndürijiligiň pes derejesini höweslendirýär.

Barlag geçiren alymlaryň biri topara degişli kadalaryň bölünişini düzüpdir (*54-nji surat*), şunda aşakdaky kategoriýalary bölüp görkezýär.

54-nji surat. ***Topara degişli kadalaryň bölünişi***

Menejerler toparlaýyn kadalara ýüzleý teswirleme bermeden gaça durmalydyrlar. Mysal üçin, eger brigadirler topary ýolbaşçy bi-

len hemişe ylalaşýan bolsa, şol gurama bolan öz wepalydyklaryny görkezýän ýaly bolup görünmegi mümkindir, ýöne hakykatdan bu örän peýdaly bolmagy mümkin bolan başlangyçlaryň we pikirleriň basylyp ýatyrylmagyna getirer, bu bolsa öz gezeginde, düzgün bolşy ýaly, çözgütleri kabul etmek işiniň netijeliligini peseldýär.

4. Jebislik derejesi. *Toparyň jebisligi* – bu toparyň agzalarynyň biri-biri we topar babatynda özüne çekijilik derejesidir.

Agzalary biri-birine sulhy almak bilen garaýan we özlerini ýakyn adamlar hasap edýän topar jebis topar bolup durýar. Şeýle topar komanda hökmünde örän gowy işleýär, şonuň üçin hem jebisliligiň ýokary derejesi, olaryň maksatlarynyň laýyk getirilen şertinde, düzgün bolşy ýaly, tutuş guramanyň netijeliligini ýokarlandyrmaga ýardam edýär. Adatça olarda kommunikasiýalar, düşünişmezlikler, dartgynlylyk, duşmançylyk we ynamsyzlyk babatynda düýpli meseleler ýüze çykmaýar; olaryň netijeliligi bolsa jebis däl toparlara garanyňda ýokary bolýar. Emma toparyň we tutuş guramanyň maksatlary laýyk getirilmedik ýagdaýynda, onda toparyň jebisliginiň ýokary derejesi tutuş guramanyň netijeliligine ýaramaz täsir edip biler.

Toparlaýyn pikirleniş – şahsyýetiň toparda sazlaşygyny saklamak maksady bilen, haýsydyr bir mesele boýunça öz pikirini aýtmakdan ybaratdyr. Toparyň agzalary öz närazylygyny aýtmak bilen, özüni toparyndan bölünip aýrylýan ýaly duýýarlar we öz pikirini aýtmakdan saklanyp gaça durmaga çalyşýarlar. Toparlaýyn bir pikirlilik ýagdaýynda şahsyýet özünde başga maglumatlar ýa-da başgaça garaýyş bar hem bolsa, öňi bilen, ara alyp maslahatlaşmalaryň umumy ugruny goldamaga çalyşýar. Hiç kimiň başga pikir aýtmaýandygy sebäpli, hemmeler biragyzdan goldaýar diýip hasap edýärler, şeýlelikde, hiç kim beýleki adamlaryň başgaça pikir edip biljekdigi barada oýlanmaýar. Netijede, çözgütleri kabul etmek işiniň netijeliligi peselýär. Toparlaýyn pikirleniş ýagdaýynda orta hal, hiç kimiň göwnüne degmeýän çözgütleriň kabul edilmeginiň ähtimallygy ýokarlanýar.

Toparyň oňşuksyzlyk derejesi. Aýdylyp geçilişi ýaly, köpdürlülik toparlaryň netijeliligini ýokarlandyrýar, ýöne ol oňşuksyzlygyň ýüze çykmak mümkinçiligini hem ýokarlandyrýar. Işjeň derejede pikir alyşmagyň peýdalydygyna garamazdan, şunuň ýaly ara alyp maslahatlaşmalar, köplenç halatda, jedelleriň ýüze çykmagyna

we açyk düşünişmezlikleriň başga hili ýüze çykmalaryna getirip biler, bu bolsa örän ýaramaz ýagdaýdyr. Kiçi toparlardaky konfliktleriň sebäpleri we olary çözmegiň usullary guramanyň beýleki islendik birliginde bolýan ýagdaýlara meňzeşdir.

5. Dereje (status). Guramada ýa-da toparda şahsyýetiň ***derejesi*** birnäçe faktorlar bilen, ýagny *işlän döwri, wezipesi, edara jaýynyň ýerleşýän ýeri, bilimi, gatnaşyk saklamak endikleri, habarlylyk derejesi we tejribesi bilen kesgitlenilýär.*

Bu faktorlaryň täsiri toparyň gymmatlyklaryna we kadalaryna baglydyr. Geçirilen barlaglar toparyň agzasynyň derejesi näçe ýokary bolsa, onuň toparyň çözgütlerine şol derejede uly täsir edýändigini, ýöne onuň netijeliligini ýokarlandyrmaga hemişe ýardam edip durmaýandygyny görkezdi.

Kärhanada köp ýyllap işlemeginiň netijesinde alan ýokary derejesi bolan işgäre garanyňda uly kompaniýada uzak wagt işlemedik adamda gowy pikirler we bellibir ulgamda köp tejribe bolup biler. Netijeli çözgüdi kabul etmek üçin işe degişli bolan ähli maglumatlary hasaba almak we ähli pikirlerden dogry netije çykarmak zerurdyr.

18-nji tablisa

Toparda özüňi alyp barşyň görnüşleri

Maksatlaýyn wezipeler:
1. ***Başlangyçly (inisiatiwaly) bolmak.*** Çözgütleri, pikirleri, meseleleriň kesgitlemeleri, olary çözmäge ýa-da çig maly täzeçe guramaga täze çemeleşmeleri teklip etmek.
2. ***Maglumatlary gözlemek.*** Teklipleri düşündirmäge ýa-da goşmaça maglumatlary we faktlary almaga bolan isleg.
3. ***Pikirleri jemlemek.*** Toparyň ähli agzalarynyň pikirlerini anyklamaga we toparyň gymmatlyklaryny we ideýalaryny has takyk düşündirmäge çalyşmak.
4. ***Maglumatlary bermek.*** Öz pikirleriňizi beýan etmek maksady bilen, öz tejribäň esasynda meseleleri çözmek bilen baglanyşykly faktlary ýa-da umumylaşdyrylan garaýyşlary hödürlemek.
5. ***Pikir aýtmak.*** Teklip boýunça, diňe bir bar bolan pursatlar boýunça däl-de, aýratyn hem onuň gymmatlygy babatynda öz pikiriňi aýtmak.
6. ***Jikme-jik takyklamak.*** Öz pikiriňe düşündiriş bermek we ony şu çemeleşmäniň netijeliligini tassyklaýan mysallar bilen berkitmek.
7. ***Utgaşdyrmak.*** Ideýalaryň arasyndaky özara baglanyşygy ýüze çykarmaga, teklipleri umumylaşdyrmaga, dürli kiçi toparlaryň ýa-da toparyň agzalarynyň işini birleşdirmäge bolan isleg.

8. ***Umumylaşdyrmak.*** Çekişmeler tamamlanandan soň teklipleri jemlenen görnüşde sanap geçmek. **Goldaw berýän wezipeler:** 1. ***Goldamak we höweslendirmek.*** Dostlukly garaýyş, ýürekdeşlik, rehimlilik, pikirleriň aýdylmagyny höweslendirmek, kesekiniň pikiri bilen ylalaşmagy başarmak we meseläniň çözgüdine beýleki adamlaryň goşandyna baha bermek. 2. ***Çekmek.*** Toparyň her bir agzasyna öz teklibini hödürlemek mümkinçiligini üpjün etmäge çalyşmak. Mysal üçin, şeýle diýip bolar: isleg bildirýänleriň ählisiniň pikirini aýtmaga mümkinçilik berýän berk tertibi teklip edip bolar. 3. ***Standartlary bellemek.*** Standartlary toparyň dykgatyna ýetirmek, topar şolaryň esasynda ara alyp maslahatlaşmagyň mazmunyny ýa-da düzgünlerini saýlap almalydyr ýa-da kabul edilen çözgütlere baha bermelidir; toparyň standartlary bilen çapraz gelýän çözgütlerden gaça durmagyň zerurdygyny topara ýatlatmak. 4. ***Ünslülik.*** Çözgütleri ara alyp maslahatlaşmaga üns bermek, toparlaýyn çekişmeleriň auditoriýasyny emele getirýän beýleki adamlaryň ideýalaryny dykgatly seljermek. 5. ***Toparyň oý-pikirlerini beýan etmek.*** Toparyň meýline umumy baha bermek, toparyň dürli ideýalara we çözgütlere bolan garaýşyny öňünden bilmek başarnygy.

Toparyň agzalarynyň wezipeleri (rollary). Toparyň netijeliliginiň möhüm faktory onuň her bir agzasynyň özüni alyp barşy bolup durýar. Toparyň netijeli bolmagy üçin onuň agzalarynyň özüni alyp baryşlary onuň maksatlaryna ýetilmegine we sosial özara herekete ýardam etmelidir. Netijeli topar gurşawyny döretmek üçin wezipeleriň iki esasy ugry bardyr. *Maksatlaýyn wezipeler* toparlaýyn wezipeleri seçip almak we ýerine ýetirmek bilen, *goldaw berýän wezipeler* toparyň iş hereketini saklamaga we güýçlendirmäge ýardam edýän özüňi alyp baryş bilen baglydyr. Özüňi alyp barşyň şu görnüşleri 18-nji tablisada gysgaça beýan edilýär.

Amerikan menejerleriniň köpüsi maksatlaýyn rollary oýnaýarlar, ýapon menejerleri maksatlaýyn rollary hem, goldaýan rollary hem ýerine ýetirýärler.

Ýygnaklaryň netijeliligini ýokarlandyrmak boýunça maslahatlar. Menejerler köp wagtlaryny dürli ýygnaklarda geçirýärler,

olaryň netijeliligi toparlaryň netijeliligine degişli bolan faktorlara baglydyr. Ýygnaklaryň netijeliligini ýokarlandyrmak üçin şu maslahatlar teklip edilýär.

1. Ýygnagyň gün tertibini takyk düzüň we ýygnak başlanmazyndan öň oňa ýene bir gezek serediň.

2. Toparyň agzalarynyň arasynda maglumatlaryň erkin alşylmagyny üpjün ediň. Bu toparyň agzalarynyň goldaýan hem-de maksatlaýyn rollary oýnaýan ýagdaýynda mümkin bolar.

3. Toparyň agzalarynyň mümkinçiligini doly derejede peýdalanyň we olaryň çekişmä gatnaşmagyny höweslendiriň. Toparyň ähli agzalarynyň başarjaňlygyny, tejribesini, maglumatlaryny we ideýalaryny peýdalanmak gerek.

4. Toparyň agzalarynyň özleriniň goldamaýan pikirleriniň garşysyna, öz pikirlerini açyk we edepli aýdyp bilmekleri üçin ynamlylyk ýagdaýynyörediň.

5. Düşünişmezliklere oňyn faktor hökmünde serediň we olary netijeli dolandyrmaga çalşyň.

6. Ýygnagy çekişmäni gysgaça beýan etmek bilen jemläň we ara alyp maslahatlaşmalar bilen bagly geljekki anyk hereketleri sanap geçiň.

Soraglar we ýumuşlar

1. Topara we resmi däl gurama kesgitleme beriň.
2. Ýolbaşçy toparyny, iş toparlaryny we komitetleri deňeşdiriň.
3. Resmi däl toparlar we guramalar nähili döreýär?
4. Adamlar näme üçin toparlara goşulýarlar?
5. Toparyň häsiýetnamalaryny aýdyp beriň.
6. Resmi däl guramanyň artykmaçlyklary we kynçylyklary nämeden ybarat?
7. Toparyň netijeliligini haýsy faktorlar kesgitleýär?

4.2. LIDERLIK – ÝOLBAŞÇYLYK WE TÄSIR

Siziň bilşiňiz ýaly, toparlar we resmi däl guramalar şahsyýetiň özüni alyp barşyna hem-de guramaçylyk netijeliligine güýçli täsir edip biler. Menejer toparlaryň we şahsyýetleriň güýjüni, olar bi-

len özara gatnaşyklar dolandyryşyň çäklerinden çykýan hem bolsa, umumy maksatlara gönükdirmelidir. Bu wezipäni ýerine ýetirmegiň esasy mehanizmi liderlik we ondan düýpgöter aýratyn, ýöne özara ýakyndan baglanyşykly häkimiýet we şahsy täsir konsepsiýalarydyr.

Ýolbaşçylyk, täsir we lider – menejer. Anyk usullaryň näme üçin netijesiz bolýandygynyň sebäplerini öwrenmek we menejeriň nähili işlemelidigi barada pikir öwürmek – bu pikirlenişi ösdürmek üçin örän gowy ýagdaýdyr. Ýöne menejment ugrundan nazary garaýyşlaryň biriniň hem hakyky netijelere getirmändigini belläp bolar.

Kimdir biri liderlik ähli soraglaryň jogaby bolup durýar diýip hasap edýän bolsa, ony dünýägaraýşy giň adam hasap edip bolmaz. Çylşyrymly guramanyň öz maksatlaryna netijeli ýetmegi üçin menejmentiň ähli wezipeleri netijeli ýerine ýetirilmelidir. Ýöne kommunikasiýalary we çözgütleri kabul etmek ýaly, liderlik tutuş dolandyryşyň içinden geçýär. Netijeli liderlik bolmasa, esasy dolandyryş wezipeleriniň birini hem netijeli ýerine ýetirmek mümkin däldir.

Guramaçylyk liderligi. Liderligiň netijeli menejmentiň möhüm goşundysy bolup durýandygyna garamazdan, netijeli liderler hemişe netijeli menejerler bolup bilmeýändigi belli. Lider diňe beýleki adamlara täsir edip bilen ýagdaýynda üstünlik gazanýar we kähalatda netijeli liderligiň resmi gurama päsgel berýändigi hem şübhesizdir. Mysal üçin, täsirli resmi däl lider iş toparynyň iş öndürijiliginiň kadalaryny ýa-da çykarylýan önümleriň hilini peseltmäge täsir edip biler. Ylmy-barlag işini alyp barýanlar *liderlik bilen menejmentiň arasyndaky tapawut* barada şeýle ýazýarlar: «Menejmenti akyl we fiziki proses hökmünde kesgitläp bolar, onuň barşynda tabynlykdaky işgärler özleri üçin bellenen resmi borçlary ýerine ýetirýärler we anyk maksatlara ýetýärler. Liderlik bolsa - onuň barşynda bir adamyň toparyň agzalaryna täsir edýän işidir».

Menejer resmi guramanyň düşünjeli hereketiniň, ýagny oňa ygtyýarlyklary bermegiň netijesinde menejer bolýar. Ygtyýarlyklary bermek ýoly bilen hem ýolbaşçylyk etmek we adamlary yzyňa düşürmek ukybyny ýokarlandyryp boljakdygyna garamazdan, gura-

manyň erki boýunça lider bolup bolmaýar. Guramada adamlar öz menejerleriniň kimdigini hemişe bilýärler, ýöne kimdir biriniň liderdigine we yzyna düşürýändigine, köplenç, akyl ýetirmeýärler. Onsoňam liderleri ygtyýarlyklaryň çäkleri we gurluş düzüminiň serhetleri çäklendirmeýär. Menejeriň guramaçylyk iýerarhiýasyndaky ýagdaý barada aýdanyňda, onda onuň özi bilen guramaçylyk iýerarhiýasy boýunça asla baglanyşygy bolmadyk adamlaryň lideri bolup durýan wagty seýrek däldir. Kähalatda tabynlykdaky işgäriň wezipesi boýunça ýokary işgäri yzyna düşürýän ýagdaýlary hem ýüze çykýar.

Bu ýerde bizi, öňi bilen, *guramaçylykly lider*, ýagny bir wagtda netijeli lider we menejer bolup durýan adam gyzyklandyrýar. Onuň wezipesi beýleki adamlara özlerine tabşyrylan guramaçylykly işi ýerine ýetirer ýaly derejede täsir etmekdir. Alymlaryň köpüsi liderlige kesgitleme bermek bilen, lideriň guramanyň işine goşýan özboluşly goşandygyny emele getirmäge synanyşypdyrlar. Mysal üçin, *Liderlik* – bu adamyň garaýşyny ýokary derejä galdyrmak, onuň netijeliligini has ýokary standartlaryň derejesine ýetirmek we adaty çäklendirmeleriň çäginden çykýan şahsyýeti kemala getirmek ukybydyr.

Menejment bilen bagly liderlige biz şeýle kesgitleme berýäris.

• **Liderlik** – *şahsyýetleri we toparlary guramaçylyk maksatlaryna ýetmäge gönükdirmek bilen, olara täsir etmek ukybydyr.*

• **Täsir etme** – *bir şahsyýetiň beýleki bir şahsyýetiň özüni alyp barşyny, gatnaşygyny, duýgularyny ş.m. üýtgedýän islendik hereketidir.*

Bir adamyň beýleki adama täsir edip bilýän serişdeleri sypaýyçylykly haýyş etmeden başlap, tä zor salmaga çenli aralykda üýtgäp biler. Guramada «zor salmagyň» ekwiwalenti, mysal üçin, işden çykarmak howpy bolup biler.

Adam beýleki adamlara diňe öz ideýalary bilen täsir edip biler. Hiç bir guramada hiç hili resmi ygtyýarlyklary bolmadyk we şahsy özi hiç wagt güýç ulanmadyk Karl Marks tutuş XX asyryň taryhyna ägirt uly täsir etmegi başardy. Menejerler ýokary derejede öňünden görüp bolýan usul bilen we onuň öz ideýalarynyň diňe bir kabul edilmegine däl, eýsem hereket etmäge – guramanyň maksatlaryna ýetmegiň hatyrasyna hakyky işe alyp barar ýaly täsir etmelidirler. Netijeli lider

bolmak üçin menejerde häkimiýet bolmalydyr we ol ondan peýdalanmalydyr.

- **Ýolbaşçylyk** – *beýlekileriň özüni alyp baryşlaryna täsir etmek ukybydyr.*

Menejmentde ýolbaşçylyga bolan isleg. Resmi ygtyýarlyklardan başga-da, menejere ýolbaşçylyk gerekdir, sebäbi ol özüniň instansiýalar hatarynyň çäklerinde we onuň daşynda hem adamlara bagly bolup durýar. Her bir menejer özüniň gönüden-göni ýolbaşçysyna, garamagyndaky işgärlere we kärdeşlerine bagly bolýar. Olaryň kömegi bolmasa, ol öz borçlaryny netijeli ýerine ýetirip bilmez. Köp menejerler öz guramalarynyň daşyndaky şahsyýetlere we guramalara hem bagly bolýarlar: üpjün edijiler, müşderiler, bäsdeşler, düzgünleşdiriji edaralar we kärdeşler arkalaşygy. Gowy bolan ýagdaýynda bu adamlar we güýçler menejer bilen hyzmatdaşlyga taýýar bomaly hem-de oňa özüniň wezipelerini ýerine ýetirmek üçin zerur bolan ähli zatlary bermeli.

Özüniň göni gözegçilik edip bilmeýän faktorlaryna we adamlaryna şunuň ýaly baglylyk hem guramalaryň ýolbaşçylarynyň biynjalyk bolmaklarynyň esasy sebäbi bolup durýar. Liderligiň gurallary bolan ýolbaşçylyk we täsir etme – bu menejeriň şeýle ýagdaýlarda üstünlik gazanyp biljek ýeke-täk serişdeleridir. Eger menejeriň özüniň netijeliligi bagly bolan adamlara täsir etmek üçin ýeterlik häkimiýeti ýok bolsa, ol maksatlary emele getirmek we beýleki adamlaryň kömegi bilen olary durmuşa geçirmek üçin serişdeleri alyp bilmez. Ýolbaşçylyk islendik guramanyň esasynda ýatýar we onuň gurluşy düzümini saklaýar, ýolbaşçylyk bolmasa gurama hem, tertip hem bolmaz.

Ýolbaşçylygyň balansy (deňagramlylygy). Bu baglylyk konsepsiýasy ýolbaşçylyk babatynda ýene bir giň ýaýran garaýşyň ýalňyşdygyny görkezýär. Köp adamlar ýolbaşçylyk beýleki adamyň duýgularyna, isleglerine we ukyplaryna garamazdan, öz erkini adamyň boýnuna dakmaga bolan ukyby göz öňünde tutýar diýip hasap edýärler. Eger bu dogry bolan bolsady, onda menejerler beýleki adamlara, iň bolmanda öz garamagyndaky işgärlere hemişe täsir edip bilerdiler. Ýöne şu günki günde täsir etmek bilen ýolbaşçylygyň onuň gönükdi-

rilen şahsyýetine we ýagdaýlara hem-de lideriň ukyplaryna bagly bolup durýandygyny hemmeler ykrar edýär. Absolýut ýolbaşçylyk asla ýokdur, sebäbi hiç kim islendik wagtda ähli adamlara täsir etmäge ukyply däldir.

Mysal üçin, guramaçylyk gurşawynda ýolbaşçylyk diňe bölekleýin iýerarhiýa tertibinde kesgitlenýär. Anyk ýagdaýda ýolbaşçylygyň derejesi resmi ygtyýarlyklaryň derejesi bilen däl-de, beýleki adamyň baglylyk derejesi bilen kesgitlenýär. Bu baglylyk näderejede ýokary bolsa, siziň ýolbaşçylygyňyz özüňize bagly bolan adamdan şol derejede ýokarydyr.

Tabynlykdaky işgärleriň ýolbaşçylygy. Adatça menejerleriň tabynlykdaky işgärler babatynda ýolbaşçylygy bolýar, sebäbi işgärler zähmet hakyny ýokarlandyrmak, iş tabşyryklary, gulluk boýunça ýokary wezipä çekilmek ýaly meselelerde oňa bagly bolýarlar. Ýöne käbir ýagdaýlarda tabynlykdaky işgärleriň hem menejerler babatynda ýolbaşçylygy bolýar, sebäbi ol işgärlerden çözgütleri kabul etmek üçin maglumatlar, beýleki bölümleriň ýardamy gerek bolan adamlary bilen resmi däl gatnaşyklar, tabynlykdaky işgärleriň öz kärdeşlerine täsiri we olaryň tabşyrylan işleri ýerine ýetirmek ukyby ýaly meselelerde olara bagly bolýar.

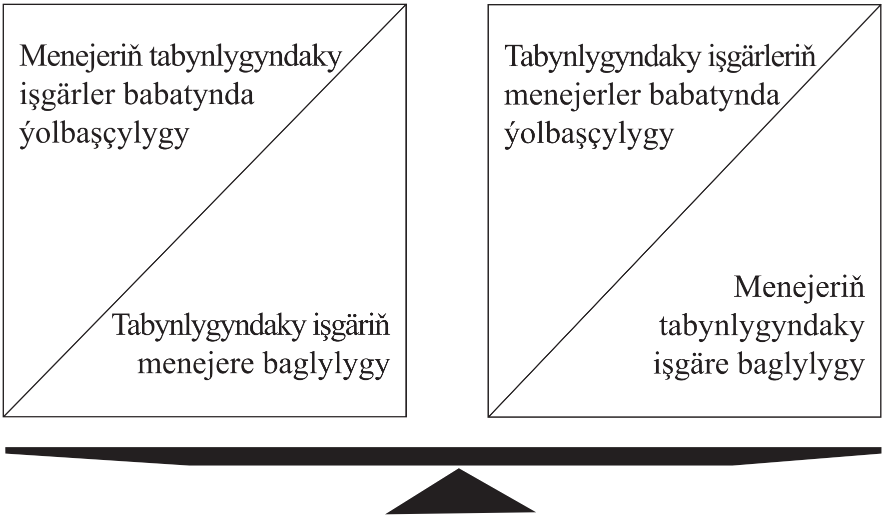
Tabynlykdaky işgärleriň ýolbaşçylygyny şertlendirýän faktorlary jemlemek bilen, şeýle ýazyp bolar:

Bir adam beýleki adama näderejede bagly bolsa, ol oňa şol derejede hem tabyndyr. Guramanyň agzalary maglumatlaryň, adamlaryň we gurallaryň elýeterliligine gözegçiligiň netijesinde biri-birine bagly bolýarlar, biz olary şular ýaly kesgitleýäris.

- *Maglumatlar* – bu gurama, adamlar, kadalar, düzgünler, usullar we ş.m. baradaky bilimlerdir.
- *Adamlar* – bu guramanyň ähli agzalary we guramanyň olara bagly bolan, ýöne onuň çäklerinden daşdaky adamlardyr.
- *Gurallar* – bu guramanyň fiziki aktiwleriniň we serişdeleriniň islendik görnüşidir (enjamlar, maşynlar, pul we ş.m.).

Menejer käbir ýagdaýlarda garamagyndaky işgärleriň ýolbaşçylygynyň bardygy sebäpli, öz ýolbaşçylygynyň bir taraplaýyn tertipde işjeň peýdalanylmagynyň olaryň hem öz ýolbaşçylygyny gör-

kezjek bolmaklaryna getirip biljekdigine düşünmelidir. Bu bolsa, düzgün bolşy ýaly, adatça, zähmetiň ýerliksiz sarp edilmegine we maksatlara ýetmekde ýaramaz görkezijilere getirer. Şonuň üçin hem menejer hemişe ýolbaşçylygyň maksatlara ýetmek üçin ýeterlik bolan, ýöne garamagyndaky işgärlerde alaçsyzlyk we nägilelik duýgularyny oýarmaýan amatly deňagramlylygyny saklamaga çalyşýar. Bu deňagramlylyk 55-nji suratda görkezilýär.



55-nji surat. ***Menejerleriň we tabynlygyndaky işgärleriň ýolbaşçylygyň ýüze çykmagyna deňagramlylyk çemeleşmeleri***

Garamagyndaky işgärlerden başga, kärdeşleriniň hem menejer babatynda ýolbaşçylygy bolup biler. Mysal üçin, guramalarda kompýuter tehnikasyndan peýdalanylmagy kompýuter ulgamyny dolandyrýanlarynyň ýolbaşçylygynyň örän güýçlenmegine getirdi. Bir menejer beýleki menejere peýdaly maglumatlary, serişdeleri ýa-da hyzmatlary näderejede köp berýän bolsa, onuň ýolbaşçylygy şol derejede ýokarydyr.

Geçiren barlaglar netijeli menejere hakykatdan hem ýolbaşçylygyň gerekdigini, menejeriň hiç wagt öz ýolbaşçylygyndan zor salmak usulynda peýdalanmaly däldigini görkezdi. Tersine, ýolbaşçylygyň hakykata esaslanýan sosial keşbi toparlaýyn maksatlara ýetmek barada alada etmekde, topara maksatlary emele getirmäge kömek bermekde, topary maksatlara ýetmek üçin serişdeler bilen üpjün etmekde ýüze çykýar.

Ýolbaşçylygyň we täsir etmegiň görnüşleri. Diýmek, ýobaşçylyk etmek üçin täsir etmek gerek, täsir etmek üçin bolsa ýolbaşçylyk binýadynyň bolmagy gerek. Sagdyn pikir ýöretmelere görä, ýolbaşçylyga eýe bolmak üçin beýleki adamyň özüňize baglydygyny emele getirýän we ony öz isleýşiňiz ýaly hereket etmäge itergi berýän haýsydyr bir möhüm zada, iň bolmanda, daşyndan gözegçilik etmek gerek. Bu «haýsydyr bir zat» ähli adamlara mahsusdyr we ol Maslouwyň kesgitlän esasy isleglerinden durýar.Ýolbaşçylyk beýleki adam üçin möhüm bolan islegleri kanagatlandyrmak başarnygyna esaslanýar.

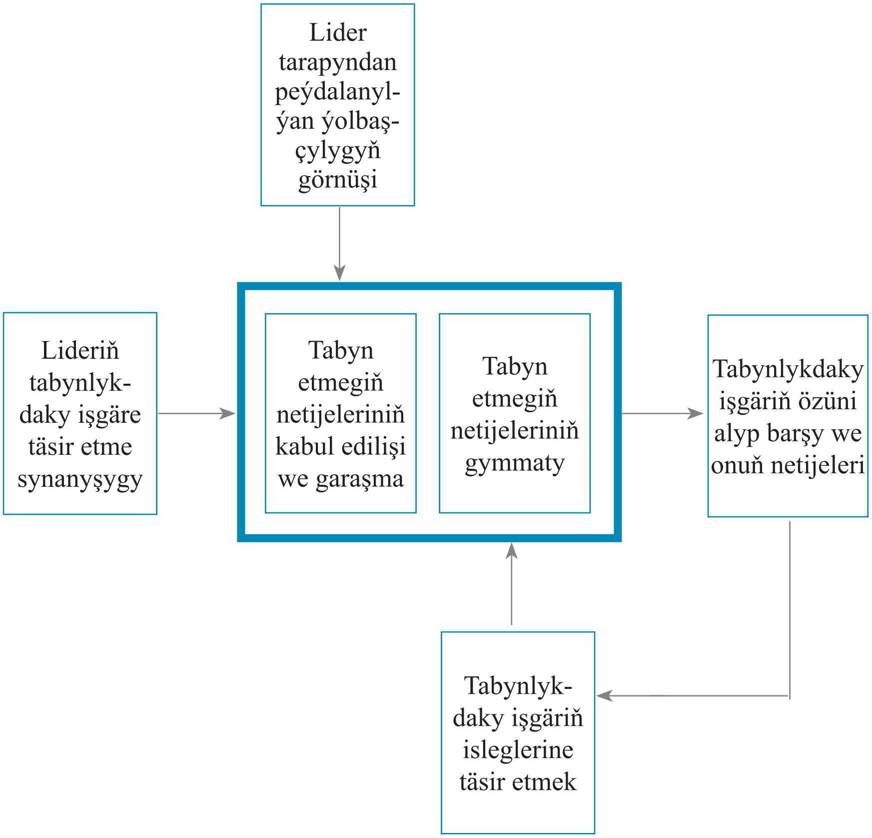
Täsir etmegiň ähli görnüşleri adamlaryň kanagatlandyrylmadyk isleglerini kanagatlandyrmak ýa-da olaryň kanagatlandyrylmagyna päsgel berýän, beýleki adamyň isleglerini ýerine ýetirmäge ýa-da özlerini alyp baryşlaryna baglylykda olaryň islegleriniň kanagatlandyryljakdygyna ýa-da kanagatlandyrylmajakdygyna *garaşmaga* meýillendirýär. Mälim bolşy ýaly, adamlar anyk hereketleriň netijesinde nämäniň bolup geçjekdigi babatynda garaşmalary emele getirýärler. Haýsydyr bir görnüşde hereket etmek bilen adam bu hereketiň öz isleglериniň ýagdaýyna edýän täsirini kabul edýär; lider bolsa şol adamyň özüni alyp barşyna eden täsiriniň netijesini kabul edýär. Wagtyň geçmegi bilen, lider hem-de tabynlykdaky işgär özüňi alyp barmagyň bellibir usulyny işläp düzýär *(56-njy surat).*

Ýolbaşçylyk dürli görnüşde bolup biler. Onuň bäş sany esasy görnüşi bardyr:

1. *Mejbur etmäge esaslanýan ýolbaşçylyk.*
2. *Sylaglamaga esaslanýan ýolbaşçylyk.*
3. *Ekspert ýolbaşçylyk.*
4. *Etalon ýolbaşçylyk.*
5. *Kanuny ýolbaşçylyk.*

Guramaçylyk babatda ýokary maksatlara ýetmek üçin lider bu usullaryň ählisini serişde hökmünde ulanyp, işgärleriň çekýän zähmetiniň netijeliligini ýokarlandyryp biler. Bu serişdeler, elbetde, netijeli ulanylmagy başarylmadyk ýagdaýda, olaryň kömegi bilen resmi

däl lideriň guramanyň öz maksatlaryna ýetmegine päsgel berip biljek serişdeleri hem bolup biler.



56-njy surat. ***Lideriň tabynlygyndaky işgäre täsir ediş modeli***

Mejbur etmäge esaslanýan ýolbaşçylyk: **gorkuzma bilen täsir etme.** Zabunlyk, köplenç, gorky serişdesi bolup durýar, ýöne hiç wagt onuň ideýasy bolmandy. Adam bir zatdan gorkýan bolsa, onda bu haýsydyr bir düýpli islegiň, düzgün bolşy ýaly, ýaşamaga ýa-da goraga bolan islegiň howp astynda galandygy sebäpli bolup geçýär.

Eger adam hakykatdan hem nämedir bir zady güýçli isleýän we beýleki adamyň ony elinden almaga ukyplydygyna ynanýan bolsa,

mejbur etmegiň usuly häkimiýet görnüşinde ýüze çykýar. Öz ömrüň ýa-da ýakyn adamlaryň ömri munuň aýdyň mysalydyr, şunuň ýaly başga-da mysallar bardyr.

Iş gurşawyndaky gorky. Iş gurşawy gorkynyň we mejbur etmegiň esasynda ýolbaşçylygy güýçlendirmäge mümkinçilik berýär, sebäbi biziň isleglerimiziň köpüsi şu gurşawda kanagatlandyrylýar. Mysal üçin, adamlaryň hemmesi diýen ýaly işden çykarylmakdan gorkýarlar. Bellibir şertlerde gorkyny peýdalanmagyň şeýle bir ýeňil bolýandygy sebäpli, käbir menejerler ony köp ulanýarlar, sebäbi işden çykaryljakdygy, ygtyýarlyklardan mahrum ediljekdigi ýa--da wezipesiniň peseldiljekdigi barada ýatlatmagyň özi hem, düzgün bolşy ýaly, bada-bat netije berýär. Eger tabynlykdaky işgärleriň gödek hereketlerden goraglary bar bolsa, onda menejerler gorkyny emele getirmek üçin has inçe usullardan hem peýdalanyp bilerler.

Geçirilen barlaglar, eger şunda dogry hereketler babatynda anyk maslahatlar teklip edilýän bolsa, gorkynyň täsir etmeginiň örän netijeli usuly bolup biljekdigini görkezdi. Ilkibaşda gorka gönükdirilen usullar, esasan, işçiler babatynda ulanyldy, ýöne bu usullaryň gereginden artyk köp ulanylmagy kärdeşler arkalaşyklarynyň döremegine hem-de olaryň jebisleşmegine getirdi. Şu günki günde kärdeşler arkalaşyklary mejbur etme usullaryndan örän başarnykly peýdalanýarlar we öz agzalaryny örän ygtybarly goraýarlar welin, hatda ähli esaslar bar wagtynda hem olary işden çykarmak kyn bolýar. Şeýlelikde, häzirki wagtda tabynlykdaky işgärlere garanyňda menejerleriň özleri gorkynyň üstünden edilýän täsire köp bagly bolup durýarlar.

Başarjaň, tejribeli menejerlere hemişelik islegiň bardygy sebäpli, işden çykarmak babatynda gödek haýbat atmalaryň şu günki günde, düzgün bolşy ýaly, peýdasy ýokdur. Islenilýän netijäniň ýerine olar, adatça, işgärler agentlikleriniň hyzmaty üçin goşmaça çykdajylara we uzak wagtlap ýerine adam gözlemek zerurlygyna getirýär. Menejerlere onuň girdejileri bilen däl-de, onuň abraýy, mertebesi bilen bagly gorky has gowy täsir edýär. Menejerler, düzgün bolşy ýaly, mertebesiniň peseldilmeginden gorkýarlar. Güýçli täsir etmeden gaça durmak üçin mertebäni peseltme çäresi aýratyn böleklere bölünýär: bu sözüň arasynda beýleki menejeriň iş tabşyrygyny eýýäm

ýerine ýetirendigini ýatlamak, wise-prezidentiň wezipesine dalaşgäri başga ýerden gözlemeli boljakdygyny duýdurmak, oňaýlyklary pes derejedäki iş otagyny bermek bolup biler. Bu çäreler we başga köp zatlar menejerde ýolbaşçylaryň özleri baradaky garaýyşlarynyň ýaramazlaşandygyny aňladyp, olary has yhlasly işlemäge iterer.

Gorkynyň üstünden täsir etmegiň ýetmezçilikleri. Gorky häzirki zaman guramalarynda peýdalanyp bilner we peýdalanýar, ýöne ýygy peýdalanylmaýar. Sebäbi uzak möhletli geljek nukdaýnazaryndan ol täsir etmegiň örän gymmat usuly bolup durýar. *W.T.Grant* kompaniýasynyň batmagy gorkynyň ahyr netijede garaşylýan netijeden düýbünden ters netije berip biljekdiginiň aýdyň mysaly bolup durýar, bu kompaniýa telekeçiligiň geçmişinde örän güýçli batyp, çykgynsyz ýagdaýa düşen kompaniýa boldy.

1975-nji ýyla çenli dünýäde iň iri söwda firmalarynyň biri bolan *W.T.Grant* kompaniýasy özünde sarp ediş karzlary bilen baglanyşykly kynçylygyň bardygyny bilýärdi, olar dükanlaryň direktorlarynyň garamagyndaky karzlardy. Bellenen ölçegi ýerine ýetirmäge ukypsyz direktorlar masgaralaýjy çärelere sezewar edilýärdi. Bu «çärelerden» soň netijelilik görkezijileri *düýpli gowulanypdyr,* ýöne kompaniýa barha köp bergä batypdyr. Onuň sebäbini kompaniýanyň karzdarlary tarapyndan hakyna tutulan täze bilermenler anykladylar. Görlüp oturylsa, *W.T.Grant* kompaniýasynda meýilnamalaşdyryş we gözegçilik ulgamynyň netijesizdigini bilýän dükanlaryň direktorlary masgara edilmekden gaça durmak üçin hasabatlary galplaşdyrýan ekenler.

Diňe işgäriň düzgün bozan ýagdaýynda tutuljakdygynyň ýokary ähtimallygy bar bolan mahalynda gorkynyň öňüni alyş faktory bolup biljekdigini ýatda saklamaly. Diýmek, netijeli gözegçilik ulgamy goldamalydyr, ony döretmek bolsa köp zähmeti we wagty talap edýär.

Geçirilen barlaglar mejbur etmäge esaslanýan ýolbaşçylygy ulanýan guramalarda, adatça, işiň ýokary netijeli däldigi we önümleriň hiliniň pesdigi bilen häsiýetlendirilýändigini görkezdi. Hususy telekeçilik we açyk jemgyýet şertlerinde işgärlerini işjeň görnüşde gorkuzýan guramalar uzak wagtlap hereket edip bilmezler. Mejbur etmek adamlary wagtlaýyn tabyn etmegi üpjün edýän hem bolsa, onuň gaharlandyrma, ar almak islegi we çetleşdirmek ýaly başga täsirleri

bolýar. Bu bolsa öz gezeginde, netijeliligiň peselmegine, kanagatlanmazlyga we işgärleriň geldi-geçerliginiň ýokarlanmagyna getirýär.

Sylaglama esaslanýan ýolbaşçylyk. Sylaglama – täsir etmegiň iň gadymy we netijeli usullarynyň biridir. *Sylaglanma esaslanýan ýolbaşçylyk* lider üçin islenilýän özüňi alyp barşa oňyn goldaw bermek arkaly hereket edýär. *Oňyn goldawyň ýetmezçilikleri.* Bellibir manyda sylaglama esaslanýan ýolbaşçylyk, menejeriň tabynlygyndaky işgärler üçin nämäniň sylag bolup durýandygyny dogry kesgitläp bilen we oňa şol sylagy hem teklip eden mahalynda hemişe täsirli bolup biler. Ýöne iş ýüzünde menejeriň sylagy teklip etmek ukyby köp faktorlar bilen çäklenýär. Ähli guramalaryň serişdeleri çäklidir we işgärleri höweslendirmek üçin ol serişdeleriň diňe bellibir möçberini bölüp berip biler. Menejmentiň bu ugurdaky ygtyýarlyklary syýasat we düzgünler bilen hem çäklendirilýär. Kähalatda daşky çäklendirmeler hem hereket edýär, mysal üçin, kärdeşler arkalyşygy bilen zähmet şertnamasynda şertlendirilen çäklendirmeler bolýar, çünki olarda haýsydyr bir işiň nähili sylaglanmalydygy ýazylyp görkezilýär. Mundan başga-da, köplenç halatda, adamlaryň laýyk sylag diýip nämäni kabul edýändiklerini kesgitlemek örän kyn bolýar. Pul hem, has gyzykly iş hem işgäriň özüni alyp barşyna *hemişe* täsir edip bilmez, şonuň üçin hem netijeli menejer beýleki täsir ediş serişdelerini hem peýdalanmagy başarmalydyr.

Ekspert (bilermen) ýolbaşçylyk. *Oýlanyşykly ynamyň* üstünden täsir etmek ýerine ýetirijiniň täsir edýän adamyň anyk meselede degişli tejribesiniň we biliminiň bardygyna bolan ynamyna esaslanýar. Şunuň ýaly täsir etme yzyna eýerýäniň tabyn bolmak baradaky çözgüdiniň düşünjeli we logiki taýdan sebäpli oýlanyşykly hasap edilýär. Alymlar şeýle ýazýar: «Menejeriň haýsydyr bir ugurdan tejribesiniň bardygyna ynanmak bilen, töwerekdäkiler onuň pikirine bil baglaýarlar. Şu görnüşdäki ýolbaşçylyk menejerler tarapyndan, adatça, görnüp duran, bitirilen işleriň we üstünlikleriň netijesinde gazanylýar. Bu üstünlikler näderejede ýokary we aýdyň bolsa, ýolbaşçylyk hem şol derejede ýokary bolýar».

Etalon ýolbaşçylyk – *harizmanyň (göreldäniň) esasynda täsir etmek.* **Harizma** – bu logika, gadym däplere däl-de, lideriň şahsy

häsiýetlerine ýa-da ukyplaryna esaslanýan ýolbaşçylykdyr. Etalon ýolbaşçylyk ýa-da harizmatik täsir yzyna eýerijiler özüni lider bilen näderejede ýakynlaşdyrýandygyna ýa-da onuň özi üçin näderejede özüne çekijidigine, şeýle hem onuň degişlilik we hormata bolan isleglerine baglydyr. Däpleriň şahsyýet däl täsirinden tapawutlylykda harizmatik täsir lideriň şahsy häsiýetleri bilen şertlendirilendir. Yzyna eýeriji we lider biri-biri bilen hiç wagt duşuşman bilerler, ýöne yzyna eýeriji özara gatnaşyklaryny şahsy gatnaşyklar ýaly hasap edýär we biziň meňzeşligimiz köp diýip hasap edýär.

Eger adamda töwerekdäkileri haýran galdyrýan häsiýetler bar bolsa we olar oňa meňzemek isleýän bolsalar, onda ol olara güýçli täsir etmäge ukyplydyr, şonuň üçin hem harizmatik şahsyýetleri mahabatlandyryş çärelerine köp çagyrýarlar. Harizmatik menejer hem etalon ýolbaşçylykdan peýdalanyp biler. Menejerler, köplenç halatda, tabynlykdaky işgärler üçin nusga alarlyk bolup hyzmat etmelidirler.

Kanuny ýolbaşçylyk – däpleriň üstünden täsir etmek. Taryhyň şaýatlyk edişi ýaly, däpler hemişe täsir etmegiň kuwwatly serişdesi bolupdy. Lider däpleri tabynlykdaky işgärleriň goraglylyga we birek-birege öwrenişmä bolan isleglerini kanagatlandyrmak üçin peýdalanýar. Ýöne bu usul işgäriň gymmatlygy bilýän we lider bu islegleri kanagatlandyrmaga ukyply diýip ynandyran ýagdaýynda işleýär. Şonuň üçin hem däpleriň üstünden täsir etmek, diňe guramanyň daşky medeni kadalarynyň ýolbaşça tabyn bolmaklyk, özüňi alyp baryşda islenilýän ýagdaý bolup durýar diýen ynamy goldaýan mahalynda mümkindir.

Günbataryň medeni däpleri müňýyllyklaryň dowamynda başlyklaryň häkimiýetini pugtalandyrypdyr. Biziň her birimiz haýsydyr bir ýagdaýda bellibir wezipeleri eýeleýän adamlara tabyn bolandyrys. Öz wagtynda her bir ynsanyň ene-atasynyň aýdandygy üçin göwnüne ýaramaýan zatlary eden bolmagy mümkindir, çünki ene-ata hormat goýmak bu ynsan üçin kanundyr.

Däpler resmi guramalar üçin aýratyn hem möhümdir. Sylaglamak we temmi bermek ukyby menejeriň buýruk berme ýolbaşçylygyny güýçlendirýär. Käbir adamlara däpleriň dürli hili täsir edýändigi gyzyklydyr, olar däplere eýermek bilen çözgütleri kabul etmek işini aradan aýryp ýa-da örän ýeňilleşdirip bilerler. Däpleriň güýçli bolan ulgamynda adamlar nämäniň gowy, nämäniň ýaramazdygyny gowy

bilýärler. Däp – bu guramanyň nukdaýnazaryndan hem täsir etmegiň özüne çekiji guraly bolup durýar. Onuň uly artykmaçlygy şahsyýet babatynda tapawutlanmaýandygyndan ybaratdyr.

Däplere esaslanýan ýolbaşçylygyň ýetmezçilikleri. Menejment nazaryýetiniň şu kitapda beýan edilen käbir barlagdan geçen konsepsiýalarynyň iş tejribesinde giňden peýdalanylmaýandygyny däpler bir sözde düşündirmäge ukyplydyr. Işiň netijeleri boýunça sylaglamak munuň gowy mysalydyr. Zähmet hakyny artdyrmak ýa-da wezipesini ýokarlandyrmak üçin iň gowy görkezijiniň hakyky bitirilen işler bolup durýandygy bilen hemmeler ylalaşýarlar, ýöne iş ýüzünde has giň ýaýran görkeziji işlän döwri bolup durýar. Bu düşündirip bolýan ýagdaýdyr. Işlän döwrüni hasaplamak aňsat bolýar, ol anyk görkeziji bolmak bilen hemmelere birdeň hasaplanyp ýazylýar. Işlän döwri görkeziji hökmünde örän ir wagtdan bäri peýdalanylýar.

Däpler gurama üçin zyýanly bolup biler, mysal üçin, gowy pikiri teklip edýän ýaş menejere «Biz hemişe şeýle edip gelmek bilen zyýan görmedik» diýýärler. Şunuň ýaly gatnaşyk zelelsiz ýaly bolup görünse-de, uly kynçylyklara getirip biler. Daşky gurşawa uýgunlaşmak üçin gurama öz syýasatyny, strategiýasyny, gurluş düzümini we ş.m. üýtgetmeli bolýar, özüniň şeýle etmegi islemeýändigini däpler bilen delillendirýän guramalaryň wagtyň geçmegi bilen öz işine ýaramaz täsir etmegi mümkindir.

Ynandyrma we gatnaşma. Ýokarda beýan edilen esaslaryň islendik biri amatly ýagdaýlarda ulanylyp bilner. Ýöne aýdylyp geçilişi ýaly, soňky onýyllyklarda guramanyň hereket edýän gurşawy düýpli özgerdi. Işgärleriň bilim derejesi örän ýokarlandy. Käbir uly bolmadyk guramalar we iri firmalaryň birlikleri, aýratyn hem, ylmy köp talap edýän pudaklardaky (aerokosmos, kompýuter, elektronika, himiýa pudaklary) guramalaryň işgär düzümi tutuşlygyna diýen ýaly ylmy derejeleri bolan işgärlerden durýar. Ähli işgärleri ýokary bilimli bolan birlikler köp gabat gelýär. Bu ýagdaý liderler bilen olaryň yzyna eýerýänleriň arasyndaky asyrlar boýy dowam edip gelen tapawudyň ýok edilmegine getirdi. Adamlar özleriniň durmuş we maddy hal--ýagdaýynyň derejesi babatda biri-birinden az tapawutlanyp ugradylar. Netijede, ýolbaşçylygy diňe mejbur etmekde, sylaglamakda, däp-

18. Sargyt № 1580

lerde, harizmada we hatda ekspert tejribesinde hem esaslandyrmak barha kynlaşýar.

Ýerine ýetirijiniň ukyplarynyň lideriň ukyplary bilen ýakynlaşandygy sebäpli, yzyna eýerýän bilen hyzmatdaşlyk etmegiň netijesinde täsir etmäge bolan isleg ýokarlandy. *Ynandyrma we gatnaşma* netijesinde ýerine ýetirijini işjeň hyzmatdaşlyk etmäge meýillendirip bolar. Häzirki zaman menejeri şeýle etmek bilen has netijeli guramaçylyk lideri bolup biler.

Ynandyrma arkaly täsir etme. Täsir etmegiň iň bir netijeli usullarynyň biri hem *ynandyrma* – öz ideýaňy netijeli ýetirmek başarnygy bolup durýar. Oýlanyşykly ynam ýaly, ynandyrma hem etalon ýolbaşçylyga we ekspert ýolbaşçylygyna esaslanýar. Bu ýerde tapawut diňe şu ýagdaýda ýerine ýetirijiniň özüniň näme edýändigine we näme üçin edýändigine doly derejede düşünýändiginden ybaratdyr. Lider ýerine ýetirijä näme etmelidigini *aýtmaýar,* ol onuň bu işi etjekdigine *ynanýar.*

Ýerine ýetirijini ynandyrmak bilen, lider onuň käbir ýolbaşçylyk derejesiniň bardygyny awtomatiki ýagdaýda ykrar edýär, bu onuň, lideriň hereket etme ukybyny gowşadyp biler, ýagny ol özüniň ýerine ýetirijä garaşlydygyny ykrar edýär. Ýolbaşçy işjeň ýagdaýda ylalaşyk gazanjak bolmak bilen, ýerine ýetirijiniň hormata bolan islegini göz öňünde tutýar. Eger ýerine ýetirijiniň başarjaňlyga we ýolbaşçylyga bolan islegi bar bolsa, onda ynandyrma arkaly täsiriň güýji artar, sebäbi lider ýerine ýetirijiniň başarnygyny ykrar edýär, ol bolsa lideriň ýolbaşçylygynyň bellibir bölegini alýandygyny duýar. Ynandyrma, bolup biläýjek ýerine ýetirijiniň lideriň haýyş edýän zadyny ýerine ýetirende, öz isleglerini kanagatlandyryp biljekdigini bilýändigi sebäpli täsir edýär.

Lider beýleki adamlary ynandyrmak üçin logika ýa-da duýgulara esaslanyp biler. Netijeli menejment diňleýjileriň keýpine baglylykda olaryň ikisinden hem peýdalanyp biler. Ynandyrmagyň üstünden täsir etmegiň aýdyň mysaly satyjy bilen satyn alyjynyň özara gatnaşygydyr.

Netijeli ynandyrma. Ynandyrma arkaly täsir etme ukyby birnäçe faktorlar bilen şertlendirilendir. Adamlar lidere ynanmalydyrlar. Onuň delilleri diňleýjiniň intellektual derejesini nazara almalydyr, ýöne has

ýöntemleşdirmek bilen adamlaryň göwnüne degmeli däldir. Lideriň maksady ýerine ýetirijileriň gymmatlyklar ulgamyna garşy gelmeli däldir. Eger ol tabynlykdaky işgärlere adamkärçilikli adam hökmünde ýaraýan bolsa, has-da gowy bolar. Köp deliller we ideýany durmuşa geçirmäge edilen synanyşyklar diňe niýetlenen tarapa ideýanyň ýa-da önümiň däl-de, eýsem ideýany hödürleýäniň ýaramaýandygy sebäpli, şowsuzlyga uçraýar. 19-njy tablisada ynandyrma arkaly täsir etmegiň netijeliligini ýokarlandyrmagyň käbir usullary beýan edilýär.

19-njy tablisa

Ynandyrma arkaly netijeli täsir etme

1. Diňleýjiniň isleglerini mümkin boldugyça takyk kesgitlemek üçin ähli çäreleri görüň we şol isleglerden ugur alyň. 2. Gürrüňi diňleýjä ýaraýan ideýadan başlaň. 3. Diňleýjide ynam döredýän keşbi döretmäge çalşyň. 4. Alasyňyz gelýän zatdan biraz köpräk soraň. Kähalatda eglişige gitmeli bolýar, ilkibaşda köp soramak bilen, siz netijede özüňize gerek zady alarsyňyz. Ýöne eger örän köp sorasaňyz, onuň ýaramaz täsiriniň bolmagy hem mümkin. 5. Öz bähbidiňizi däl-de, diňleýjileriň bähbini göz öňünde tutuň. 6. Eger birnäçe nukdaýnazar beýan edilýän bolsa, onda iň soňundan çykyş etmäge çalşyň: adatça, iň soňky eşidilen deliller diňleýjilere has güýçli täsir edýär.

Ynandyrma arkaly täsir etmegiň artykmaçlyklary we ýetmezçilikleri. Ynandyrma ýoly bilen täsir etmekde iň düýpli ýetmezçilikler – onuň haýal täsir edýändiginden we näbelliliginden ybarat. Adamlary ynandyrmak üçin mejbur etmäge, däplere ýa-da harizma esaslanýan ýolbaşçylyk bilen berkiden buýrugy yglan etmek bilen deňeşdirilende has köp wagt we zähmet gerek bolýar. Ýöne zähmetiň köp sarp edilendigine garamazdan, gerek netijäniň alynjakdygyna ynamly bolup bolmaz. Mundan başga-da, täsir etmegiň beýleki görnüşlerinden tapawutlylykda, ynandyrma arkaly täsir etme – bu bir gezeklik çäre bolup durýar. Ynandyrma usulyndan peýdalanýan lider her gezek täsir etmäge çalyşmak bilen, ähli zady başdan başlamaly bolýar, bu bolsa şu iş üçin sarp edilýän wagtyň uzaga çekmegine getirýär.

Şeýle-de bolsa, bu usulyň artykmaçlyklary onuň ýetmezçiliklerinden agdyk gelýär.

Birinjiden, ynandyrmagy saýlap alan wagtyňyzda size täsir etmegiň beýleki usullaryndan ýüz öwürmek hökman däldir. Mysal üçin, harizma ynandyrma prosesine ýardam edýär, sebäbi diňleýji özüni lider bilen deň hasap edýär. Däpleriň üstünden täsir etme we oňyn sylaglama hem ynandyrmany güýçlendirýär, sebäbi diňleýji lidere ynanýar. Eger diňleýji lideriň ony mejbur edip biljekdigini, ýöne ondan gaça durmaga çalyşýandygyny bilýän bolsa, onda ynandyrmagyň güýji, düzgün bolşy ýaly, hormata bolan isleg bilen degerli goldaw tapýar. Eger ynandyrma täsir etmeýän bolsa, lider täsir etmegiň öz ygtyýarynda bar bolan beýleki görnüşlerine ýüzlenip biler; eger ynandyrma ýeterlik bolsa, lider oýlanyşykly ýa-da köre-kör ynamyň esasynda özüniň täsir etme ukybyny güýçlendirer. Hakykatdan, ynandyrma usulynyň birsyhly üstünligi oýlanyşykly ynamyň esasynda täsir etmäge mümkinçilik berýär, şeýle ýagdaý çyzyklaýyn we ştab işgärleriniň özara gatnaşyklarynda ýygy-ýygydan bolup geçýär.

Ýöne guramalarda ynandyrma usulynyň iň uly artykmaçlygy şu ýagdaýda işiň ýerine ýetirilişini barlaman hem bolýandygyndan ybaratdyr, çünki adamyň özi iň pes talaplary aňryýany bilen ýerine ýetirmäge çalşar, sebäbi bu işiň özüniň dürli derejelerdäki şahsy isleglerini kanagatlandyrmaga mümkinçilik berer diýip hasap eder. Buýruk berlen we mejbury hereket edýän adam, adatça, buýrugy ýerine ýetirýär, ýöne işi, mümkin boldugyça, pes derejede edýär. Kähalatda mejbur etmek usuly netijeli ýaly bolup görünýär, ýöne kynçylyklar birnäçe hepdeden ýa-da aýdan soň ýüze çykyp biler.

Gatnaşma arkaly täsir etmek. Ýolbaşçylygy ykrar etmek we ýerine ýetirijiniň ukyplaryny ykrar etmek işinde gatnaşma arkaly täsir etmek ynandyrma usulyndan has gowy bolýar. Lider öz erkini ýa-da pikirini ýerine ýetirijiniň boýnuna dakjak bolup asla alada etmeýär. Ol ony özüniň emele getiren maksadyny kabul etmäge ynandyrmaýar, ýöne onuň güýjüni ugrukdyrýar we maglumatlary erkin alyşmaga ýardam edýär. Lideriň we ýerine ýetirijiniň ekspert ýolbaşçylygy olaryň

ikisiniň, hakykatdan hem, ynanýan umumy garaýyşlarynda birleşýär. Täsir diňe ýokary derejedäki islegler bilen ruhlanan adamlaryň, düzgün bolşy ýaly, özleriniň gatnaşmagynda kabul edilen maksatlary durmuşa geçirmek üçin has yhlasly işlänlerinde ýüze çykýar. Ýöne şunuň ýaly umumy maksat lidere hem ýerine ýetirijä edýän täsirinden az bolmadyk derejede täsir edýär.

Çözgütleri kabul etmäge gatnaşmak has ýokary derejedäki islegleri, ýagny başarjaňlyga, üstünlige ýa-da öz mümkinçilikleriňi peýdalanmaga bolan islegleri göz öňünde tutýar. Diýmek, bu usuly diňe isleglериň işjeň höweslendirijileri bolup durýan ýa-da ýerine ýetirijiniň öz saýlap alan maksatlary boýunça gitjekdigine bil baglap bilen ýagdaýynda peýdalanyp bolar.

Tikinçilik fabrikleriň biriniň binýadynda gatnaşmagyň netijeliligine barlag geçirildi. Bu barlag işçilere olaryň işinde teklip edilýän üýtgetmeleri ara alyp maslahatlaşmaga, gatnaşmaga rugsat edilen halatynda olaryň bu üýtgetmelere görkezýän garşylyklarynyň peselýändigini, netijeliligiň ýokarlanýandygyny, işgärleriň geldi-geçerliginiň azalýandygyny görkezdi.

Gynansagam, beýleki barlaglar bu usuly ähli ýagdaýlarda ulanyp bolmajakdygyny görkezdi. Näbelliligi kabul edip bilmeýän, indiwidualizme meýilli bolmadyk we berk gözegçilik edilýän awtoritar ýagdaýlara parahat garaýan işçiler özleriniň dolandyryşa gatnaşmagy talap edilmeýän, menejerleriň bolsa olaryň işine takyk gözegçilik edýän gurşawynda has netijeli işleýärler.

Täsir etme hereketdedir. Gorky, sylag, däpler, harizma, oýlanyşykly ynam, ynandyrma we gatnaşma – bular menejeriň ýerine ýetirijilere täsir etmek üçin olaryň isleglerinden ugur almak bilen peýdalanyp biljek komponentleridir. Ýöne bu gurallaryň ählisi ygtyýarynda bolan menejer hem (şeýle menejerler seýrek bolýar) beýleki faktorlary hem göz öňünde tutmalydyr. Ýolbaşçylygyň bolmagy ýeterlik däldir: ol beýleki adamlary anyk maksatlara ýetmegiň hatyrasyna işlemäge, onda-da höwes bilen işlemäge mejbur eder ýaly ýeterlik güýçli bolmalydyr. Munuň üçin birnäçe şertleri ýerine ýetirmek gerek.

Eger ýerine ýetiriji göz öňünde tutulýan islege ýokary baha berýän, onuň kanagatlandyrylmagyny ýa-da kanagatlandyrylmazlygyny möhüm hasap edýän we öz zähmeti özüne lideriň garaşmalaryny ödemäge mümkinçilik berer diýip pikir edýän bolsa, täsir örän güýçli bolar. Eger bu komponentleriň haýsy hem bolsa biri ýok bolsa, onda göz öňünde tutulan maksatlara ýetilmez.

20-nji tablisa

Nähili netijeli täsir etmeli?

1. Göz öňünde tutulýan isleg işjeň we güýçli bolmaly.
2. Täsir edilýän adam täsiri haýsydyr bir islegini bölekleýin kanagatlandyrmagyň ýa-da kanagatlandyrmazlygyň çeşmesi hökmünde kabul etmelidir.
3. Täsir edilýän adam talaplaryň ýerine ýetirilmegi onuň ýeterlik derejede ýokary bolan isleglerini kanagatlandyrmaga ýa-da kanagatlandyrmazlyga getirip biljek ähtimallylygyny hasaplamalydyr.
4. Täsir edilýän adam öz zähmetiniň özüne lideriň garaşmalaryny ödemäge mümkinçilik berjekdigine ynanmalydyr.

Täsir etme prosesiniň iş ýüzünde nähili bolup geçýändigine düşünmek üçin şu adaty ýagdaýa seredeliň. «X» – gurallary çykarýan firmanyň baş menejeri, bu firmada jemi segsen bäş işçi we aşaky derejäniň bäş menejeri işleýär, olaryň her biriniň garamagynda on ýedi sany işgär bar.

«X» ýolbaşçylaryň geçiren yylyň jemleri baradaky ýygnagyndan gaýdyp gelýär, ýygnakda guramanyň maksatlary ara alnyp maslahatlaşylýar. «X-iň» öňde goýan maksatlarynyň biri geljek ýylda galyndylary 5,6%-den 4,5%-e çenli azaltmak bolup durýar. Bu meseläni çözmek babatynda «X-iň» öz pikirleri bardy, emma ol pikirleri durmuşa geçirmek üçin özüne işçileriň goldawynyň gerekdigine düşünýär. Bäş sany menejer bilen duşuşyp, olara özüniň esasy pikirini dilden düşündirip ýa-da hat üsti bilen ibermegiň ýerine, «X» ara alyp maslahatlaşmak işine ähli adamlary çekmegi karar edinýär.

Ilkibaşda ol barybir menejerleri ýygnap, olara ýagdaýy düşündiripdir. Ol menejerlere galyndylaryň göteriminiň köp bolmagy

önümiň özüne düşýän gymmatyny ep-esli ýokarlandyrýandygyny düşündiripdir. Ol pudakda bäsleşigiň näderejede ýokarydygyny we adatdan daşary ýagdaýda işlemän we öz nukdaýnazaryndan beýleki kada gabat gelmeýän usullardan peýdalanman, öndürijiligi has-da ýokarlandyrmagyň möhümdigini gürrüň beripdir.

«X» isleg bildirýänleriň hemmesine pikirini aýtmaga mümkinçilik beripdir, düşnüksiz pursatlary doly aýdyňlaşdyrypdyr, soňra bolsa özüniň pikirleriniň bardygyna garamazdan, meseläni çözmek baradaky beýleki teklipleri hem diňläsiniň gelýändigini aýdypdyr. Şondan soň ol her menejerden öz işçileri bilen toparlaýyn ara alyp maslahatlaşmalary geçirmegi we mümkin boldugyça köp ideýalary we teklipleri toplamagy haýyş edipdir. Ol her menejerden iki işgäri – öz toparynyň resmi däl liderini saýlap almagy we öz toparynyň tekliplerini beýleki toparlaryň wekilleri hem-de menejerleri bilen ara alyp maslahatlaşmak üçin olary ýygnaga çagyrmagy haýyş edipdir.

Iki hepdeden soň bäş menejer we on işçi kärhananyň baş menejeri bilen duşuşypdyr. Şol duşuşygyň netijesinde ozal menejerler tarapyndan teklip edilmedik alty teklip işlenip taýýarlanypdyr. Ara alyp maslahatlaşmaga ähli işçileriň gatnaşandygy sebäpli, olar goýlan maksatlara ýetmek üçin mümkin bolan ähli işleri edipdirler. Ýylyň ahyryna çenli galyndylaryň göterimi 5,6%-den 3,9%-e çenli peselipdir, bu bolsa bellenen möçberden (4,5%) hem ýokary bolupdyr.

Soraglar we ýumuşlar

1. Menejment bilen liderligiň arasyndaky tapawut nämeden ybarat?
2. Ýolbaşçylygyň, täsiriň we liderligiň arasynda nähili özara baglanyşyk bar?
3. Ýolbaşçylyga kesgitleme beriň.
4. Harizma näme we liderler ondan nähili peýdalanýarlar?
5. Oýlanyşykly ynam näme we guramalarda ol nähili peýdalanylýar?
6. Ynandyrmagyň nähili artykmaçlyklarynyň we ýetmezçilikleriniň bardygyny aýdyp beriň.
7. Menejmentde ýolbaşçylyga bolan isleg nähili?
8. Ýolbaşçylygyň we täsir etmegiň görnüşlerini düşündiriň?
9. Gatnaşma we ynandyrma arkaly täsir etmekligiň artykmaçlyklaryny hem-de ýetmezçiliklerini düşündiriň?

4.3. LIDERLIK – USUL (STIL), ÝAGDAÝ WE NETIJELILIK

Geçen bölümde siz adamlara täsir etmegiň köp sanly bolup biläýjek netijeli täsir ediş usullary bilen tanyşdyňyz. Iş ýüzünde häzirki zaman guramalarynda haýsy usullar özüniň netijeliligini görkezdi? Özüniň garamagyndaky işgärleriň guramanyň maksatlaryna ýetmegi babatynda ähli tagallalary etmekleri üçin lider bolup durýan menejer özüni nähili alyp barmaly?

Liderlik babatynda nazary garaýyşlara syn. Siziň geçen bapdan bilşiňiz ýaly, *liderlik* – bu şahsyýetleri we toparlary guramaçylyk maksatlaryna ýetmäge gönükdirmek bilen, olara täsir etmek ukybydyr. Indi biz «Lider bolmak üçin menejer özüni nähili alyp barmaly? Guramanyň maksatlaryny amala aşyrmagyň hatyrasyna işgärler dolandyrylanda haýsy täsir ediş serişdeleri we özüňi alyp barmagyň ülňüleri özüniň netijeliligini görkezdi?» diýen möhüm soraglara jogap bermeli bolarys.

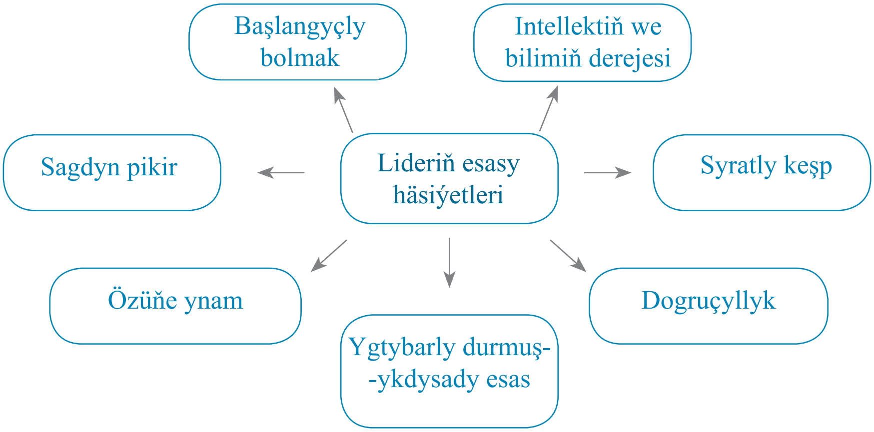
Bu kyn soraglar bolup, olara jogap bermek ýeňil däldir. Liderlik nazaryýeti liderligiň has netijeli häsiýetnamalaryny we olaryň netijeliliginiň sebäplerini ýüze çykarmaga çalyşýar.

Alymlar netijeli liderligiň möhüm faktorlaryny kesgitlemäge üç çemeleşmäni peýdalanypdyrlar:

– *şahsy häsiýetler nukdaýnazaryndan çemeleşme;*
– *özüňi alyp baryş çemeleşmesi;*
– *ýagdaýa görä çemeleşme.*

1. Şahsy häsiýetler nukdaýnazaryndan çemeleşme. Liderlik XX asyryň başynda, menejmentiň öwrenilip başlanmagy bilen bilelikde ylmy-barlaglaryň obýekti boldy, ýöne ilkinji uly ulgamlaýyn ylmy-barlaglar diňe 1930 – 1950-nji ýyllarda geçirildi. Olar netijeli liderleriň *häsiýetlerini* ýa-da şahsy häsiýetnamalaryny ýüze çykarmakda jemlenipdi. Bu *häsiýetler nazaryýetine* laýyklykda (şeýle hem ol beýik şahsyýetler nazaryýeti hökmünde hem bellidir), iň gowy liderlerde şahsy häsiýetleriň bellibir toplumy bolýar. Şu häsiýetleri ýüze çykarmak bilen, işgärleriň olary kämilleşdirip, netijeli liderler bolup biljekdigini aňladýardy. Ylmy-barlag işlerini geçirýänler, esasan, aşakdaky ýaly häsiýetlere üns berdiler.

1940-njy ýyllarda alymlar şahsy häsiýetler bilen liderligiň arasyndaky özara baglanyşyklar baradaky köp sanly maglumatlary seljerip başlapdyrlar. Gynansagam, geçirilen ýüzlerçe barlaglara garamazdan, olar islendik netijeli lider üçin häsiýetli bolan bir pikiri emele getirmegi başarmadylar. 1948-nji ýylda liderlik babatynda geçirilen ylmy-barlaga toplumlaýyn seljerme geçirildi we şu çemeleşmäniň örän çapraz netijeleri berýändigi ýüze çykaryldy. Hakykatdan hem, liderleriň, adatça, ýokary intellektlik, öwretmäge bolan ukyp, ygtybarlylyk, jogapkärçilik, durmuş işjeňlik we ýokary durmuş-ykdysady dereje bilen tapawutlanýandygyny ýüze çykarypdyr, emma netijeli lideriň häsiýetleriniň ýagdaýa baglylykda üýtgäp durýandygyny belläpdirler. Wagtyň geçmegi bilen, «Adam diňe bir gowy häsiýetleriň bellibir toparynyň bardygy üçin lider bolmaýar» diýen netijä gelipdirler, bu netije bilen häzirki zaman alymlary hem ylalaşýarlar.



57-nji surat. ***Lideriň esasy häsiýetleri***

Bu açyş, köplenç halatda, liderligiň netijeliliginiň ýagdaýa görä häsiýetiniň bardygyny tassyklaýan esasy delile öwrülýär, ýöne bu nukdaýnazar liderligiň şahsyýet esasyna doly baha bermeýär diýip hasap edipdirler. Dürli ýagdaýlarda dürli endikleriň we häsiýetleriň gerekdigi babatynda düýpli subutnamalaryň bardygyny tassyklaýarlar. Olar şahsy häsiýetler nukdaýnazaryndan çemeleşmä gaýdyp gelmäge çagyrmaýar, ýöne «lideriň şahsy häsiýetnamasynyň nusgasy,

bellibir derejede garamagyndaky işgärleriň gowy häsiýetleri, işi we maksatlary bilen özara baglanyşykly bolmalydyr» diýen netijä gelýärler.

2. Özüňi alyp baryş çemeleşmesi. Häsiýetler nazaryýetine ynamsyzlyk güýçlendigiçe menejment nazaryýetinde bihewiorist mekdebiň orny barha ýokarlanyp ugrapdyr, şeýlelikde, liderligi öwrenmäge ikinji çemeleşmäniň lideriň özüni alyp barşynda jemlenmegi geň däldir. *Lideriň özüňi alyp baryş çemeleşmesine* laýyklykda, onuň netijeliligi lideriň şahsy häsiýetlerine däl-de, öňi bilen, onuň özüni alyp baryş tärine we garamagyndaky işgärler bilen gatnaşyklaryna baglydyr.

Özüňi alyp baryş çemeleşmesi liderligiň usullaryny ýa-da özüňi alyp barşyň nusgalaryny toparlara bölmek üçin esas boldy, bu topar liderligiň çylşyrymlydygyna düşünmäge düýpli goşant goşdy. Özüňi alyp baryş çemeleşmesi lideriň hakyky özüni alyp barşynda ünsi jemlemek bilen, liderlik nazaryýetiniň ösüşini has-da ilerletdi, hakyky özüňi alyp barşyň netijesinde lider adamlary guramaçylykly maksatlara ýetmäge meýillendirip bilýär, ýöne onuň bir ýetmezçiligi bardy: onuň esasynda liderligiň iň gowy usulynyň bardygy baradaky pikir ýatýardy. Bihewiorizm nazaryýetiniň irki tarapdarlary täze döwrüň guramalarynda öz garamagyndaky işgärlere ünsli we duýgudaşlyk bilen garaýan demokratik liderleri netijeli liderler bolarlar diýip hasap edýärdiler. Emma geçirilen dürli barlaglary umumylaşdyran awtorlar toparynyň tassyklaýşy ýaly, «Liderligiň iň gowy bir usuly ýokdur. Görnüşine görä, usulyň netijeliligi anyk ýagdaýa baglydyr we ýagdaý üýtgän mahalynda iň netijeli usul hem üýtgeýär».

3. Ýagdaýa görä çemeleşme. Geçilen iki çemeleşmäniň hiç biri hem *lideriň şahsy öz häsiýetleri ýa-da özüni alyp barşy* bilen onuň netijeliliginiň arasynda durnukly özara baglanyşygy ýüze çykaryp bilmedi. Bu olaryň möhüm däldigini aňlatmaýar; olar islendik lideriň üstünliginiň aýrylmaz bölekleri bolup durýar. Emma has soňraky barlaglar lideriň netijeliliginde, köplenç, beýleki ýagdaýlaryň, ýagdaýa görä faktorlaryň, ýagny tabynlykdaky işgärleriň islegleriniň we häsiýetleriniň, tabşyrygyň häsiýetiniň, daşky gurşawyň talaplarynyň

we lideriň ygtyýarynda bar bolan maglumatlaryň aýgytlaýjy rol oýnaýandygyny görkezdi.

Netijede, liderligiň häzirki zaman nazaryýeti ýagdaýa görä çemeleşmäni teklip etdi. Häzirki zaman barlagçylary özüňi alyp barşyň nähili usullarynyň we liderleriň nähili häsiýetleriniň dürli ýagdaýlar üçin has laýyk gelýändigini ýüze çykarmaga synanyşdylar. Olaryň barlaglarynyň netijeleri dürli ýagdaýlaryň diňe bir dürli guramaçylyk gurluşlaryny talap etmän, eýsem liderligiň anyk ýagdaý bilen şertlendirilen dürli usullaryny hem talap edýändigini görkezdi. Başga sözler bilen aýdylanda, lider bolup durýan menejer dürli ýagdaýlarda özüni ýagdaýa görä alyp barmagy başarmalydyr.

Ýöne liderlige ýagdaýa görä çemeleşmäniň näme üçin zerurdygyna düşünmek üçin ilkibaşda binýatlyk konsepsiýalara düşünmek gerekdir. Liderlige özüňi alyp baryş çemeleşmesinden başlalyň.

Liderlik nazaryýetine özüňi alyp baryş çemeleşmesiniň goşandy onuň liderligiň usulyny lideriň tabynlykdaky işgärler bilen gatnaşygy nukdaýnazaryndan seljermäge we toparlara bölmäge mümkinçilik berendigi bilen möhümdir.

Menejment bilen baglylykda **liderlik usuly** – *bu lideriň öz erk-isleginiň ýerine ýetirilmegini gazanmak we guramanyň maksatlaryna ýetmäge meýillendirmek arkaly, tabynlykdaky işgärler bilen özüni adaty alyp barşydyr.*

Liderligiň usuly lideriň öz ygtyýarlyklaryny berýän derejesi bilen, ýagny onuň peýdalanýan ýolbaşçylyk görnüşleri we onuň öňi bilen nämeden ugur alýandygy – adam gatnaşyklaryndan ýa-da wezipeleri çözmekden ugur alýandygy bilen kesgitlenýär.

Islendik ***gurama*** *şahsyýetleriň, maksatlaryň we wezipeleriň özboluşly utgaşmasydyr*; her bir ***menejer*** *ukyplaryň özboluşly toplumy bolan özboluşly şahsyýetdir*. Şonuň üçin hem liderligiň anyk usuly biziň soňra getirýän haýsydyr bir kategoriýamyza takyk laýyk gelmeýär-de, bellibir şekilde bolýar. Bu şekiliň çetki nokatlaryny kesgitlemek üçin iki ulgam ulanylýar. Däp bolan ulgam usullary awtokratik usuldan liberal usul aralygyndan, ikinji ulgam bolsa işe gözükdirilen usuldan adama gözükdirilen usula çenli aralykda toparlanma bölýar. Birinji usul 58-nji suratda aýdyň görkezilýär.

58-nji surat. ***Liderlik usullarynyň awtokratik-liberal usuly***

Awtokratik we liberal liderlik

Awtokratik lider – menejer awtoritar görnüşde hereket edýär. Onuň öz erkini yzyna eýerijileriň boýnuna dakmak üçin ýeterlik häkimiýeti bardyr we zerur bolan halatynda ol ýaýdanyp durman şeýle hem edýär. Ol tabynlykdaky işgäriň derejesi pesdir diýen pikirden ugur alýar. Başgaça, awtokrat lideriň işgärlere gatnaşygy **«X»** nazaryýeti diýlip atlandyryldy.

1. Aslynda adamlar işlemegi halamaýarlar we mümkinçilik bolan halatynda işden gaçýarlar.

2. Adamlaryň köpüsinde tekepbirlik bolmaýar, olar jogapkärçilikden gaçmaga çalyşýarlar we özleriniň ýolbaşçy edilenini kem görenoklar.

3. Adamlar ähli zatdan beter goraglylygy isleýärler.

4. Adamlary işletmek üçin olary mejbur etmek, gözegçilik etmek we temmi beriljekdigi bilen gorkuzmak gerek.

Şu aýdylanlardan ugur almak bilen, awtokrat, adatça, ýolbaşçylygy merkezleşdirýär, tabynlykdaky işgärleriň işini ussatlyk bilen bir düzüme düzýär we iş ýüzünde olary çözgütleri kabul etmäge çekmeýär. Ol öz ygtyýaryndaky ähli işlere berk gözegçilik edýär we netijeliligiň gerek bolan derejesini gazanmak bilen, psihologik taýdan zor salyp, mysal üçin, temmi beriljekdigi bilen gorkuzyp biler.

Eger awtokrat lider ýaramaz mejbur etmekden gaça durýan bolsa, öz häkimiýetini tabynlykdaky işgärleri sylaglamak üçin peýdalanýan bolsa, ony *gowy niýetli awtokrat* diýip atlandyrýarlar. Şeýle lider awtokrat bolup galýar, ýöne tabynlykdaky işgärleriň duýgulary we hal-ýagdaýy barada işjeň alada edýär. Hatda ol işgärleri meýilnamalaşdyrmak işine hem çekip biler, ýöne şunda çözgütleri kabul etmekde we olaryň ýerine ýetirilmegini gazanmakda hakyky ýolbaşçylygy özünde saklap galýar. Islendik ýagdaýda hem ol liderligiň awtokratik usulyny peýdalanýar, bu işiň jikme-jik bir düzüme

düzülmeginde we işgärleriň özüni alyp barşyny berk tertipleşdirýän köp sanly kadalaryň girizilmeginde ýüze çykýar.

Demokratik lideriň iş gurşawynda adamlar baradaky düşünjesi awtokratik lideriň düşünjesinden düýpli tapawutlanýar. Muňa bolsa **«Y» nazaryýeti** diýlip atlandyrylýar.

1. Zähmet – bu tebigy hadysadyr. Amatly şertlerde adamlar jogapkärçiligi diňe bir öz üstlerine almak bilen çäklenmän, eýsem jogapkärçiligi almaga çalşarlar.

2. Eger adamlar öz guramasynyň maksatlaryny goldaýan bolsalar, onda olar öz-özlerini dolandyrarlar we öz-özlerine gözegçilik ederler.

3. Adamlaryň ygrarlylyk (loýalnost) derejesi olaryň maksatlaryň amala aşyrylandygy üçin alýan zähmet haklary bilen kesgitlenýär.

4. Meseleler çözülende işgärleriň döredijilige bolan ukyby ýygy bolýan ýagdaýdyr, ortaça adamyň intellektual mümkinçiligi bolsa doly derejede peýdalanylmaýar.

Şu sebäplerden ugur almak bilen, demokratik lider has ýokary derejelerde isleglerini, ýagny degişlilige, özbaşdaklyga we öz mümkinçilikleriňden peýdalanmaga bolan islegleri göz öňünde tutýan täsir ediş usullaryny ileri tutýar.

Demokratik usul bilen dolandyrylýan guramalarda tabynlykdaky işgärler çözgütleri kabul etmäge işjeň gatnaşýarlar we hereketlerde has köp erkinlikden peýdalanýarlar. Köplenç ýagdaýda, menejer guramanyň maksatlaryny düşündirip, işgärler bilen öz maksatlaryny, guramanyň maksatlaryny nazara alyp kesgitlemäge mümkinçilik berýär. Soňra ol, düzgün bolşy ýaly, işi ýerine ýetirmegiň barşynda işgärlere gözegçilik etmeýär, diňe iş tamamlanandan soň oňa baha berýär. Munuň üçin gurama netijeli gözegçilik ulgamynyň zerurdygy aýdyňdyr. Şunuň ýaly menejer iş toparynyň maksatlarynyň guramanyň umumy maksatlaryna laýyk gelmegini we zerur bolan serişdeleri üpjün etmek bilen, öz wagtynyň köpüsini baglaýjy halka hökmünde hereket edýär.

Demokratik menejeriň adamlary zähmete has ýokary derejedäki islegleriň höweslendirýändiginden ugur alýandygy sebäpli, ol işgärleriň borçlaryny has kyn we gyzykly etmäge çalyşýar. Bellibir derejede olaryň işiniň özi olar üçin sylag bolup durýar diýen pikirden ugur alyp, ol adamlaryň öz-özlerini zähmet çekmäge höweslendirer

ýaly ýagdaýy döretmäge çalyşýar. Hakyky demokratik lider garamagyndaky işgärlere meseleleriň köpüsini olaryň özleri, onuň kömegine garaşyp durman çözmelidir diýen pikiri döretmek isleýär, şeýle-de bolsa ol işgärleriň zerur bolan halatynda özüne kömek sorap ýüz tutup biljek açyklyk we ynam ýagdaýyny döretmäge çalyşýar. Munuň üçin ol iki taraplaýyn kommunikasiýany ýola goýýar we halypanyň ornunda çykyş edýär. Ol garamagyndaky işgärlere meseläniň düýp özenine düşünmäge kömek edýär, olary zerur bolan maglumat bilen üpjün edýär we hereketleriň saýlaw ugurlaryny gözlemegi we olara baha bermegi öwredýär.

Ilki bilen işiň we adamyň aladasyny edýän liderlik. Liderlik usullarynyň awtokratik we demokratik usullara bölünmegi – bu olary toparlanma bölmegiň usullarynyň biridir. Miçigan uniwersitetiniň mugallymy Rensis Laýkert dürli guramalardaky ýokary netijeli we netijesiz toparlary deňeşdirmek bilen, saýlaw usuly teklip etdi. Ol netijelilikdäki tapawudy menejerleriň liderlik usuly bilen düşündirip bolar diýip hasap edýär. «X» we «Y» nazaryýetlerindäki ýaly, ýokary we pes öndürijiligi bolan toparlaryň liderleri bellibir ýörelgäniň wekilleri hökmünde toparlanma bölündi, bu ýörelgäniň bir çetinde işden ugur alýan menejerler («X» nazaryýeti), beýleki çetinde bolsa adamlardan ugur alýan menejerler («Y» nazaryýeti) ýerleşýär.

Ilki bilen işiň aladasyny edýän lider, öňi bilen, iş tabşyrygyny düzüme düzmegiň we sylaglamagyň zähmetiň öndürijiligini ýokarlandyrmaga gönükdirilen ulgamyny işläp taýýarlamagyň aladasyny edýär. Şunuň ýaly lideriň nusgawy mysaly F.Teýlor bolup durýar. Aýdylyp geçilişi ýaly, *Teýlor* işi netijeliligiň tehniki ýörelgelerine laýyklykda düzüme düzüpdir we tabşyrygy artygy bilen ýerine ýetiren işgärleri sylaglapdyr.

59-njy surat. ***R.Laýkertiň pikirine görä liderlik usullary***

Ilki bilen adamyň aladasyny edýän lideriň üns merkezinde adamlar durýar. Şeýle lider öndürijiligi adamçylyk gatnaşyklaryny kämilleşdirmek ýoly bilen ýokarlandyrmaga çalyşýar. Ol özara kömege üns berýär, işgärlere çözgütleri kabul etmäge işjeň gatnaşmaga mümkinçilik berýär, artyk howandarlykdan gaça durýar we özüniň guramasy üçin netijeliligiň ýokary standartlaryny belleýär. Ol garamagyndaky işgärleriň isleglerine dykgatly garaýar, olara meseleleri çözmäge kömek edýär we olaryň hünär derejeleriniň ösmegini höweslendirýär. Onuň hereketleri, hakykatdan hem, işgärleri dolandyryşa çekmäge esaslanýan usuly peýdalanýan lideriň özüni alyp barşyna meňzeşdir.

Laýkertiň liderlik usuly ýa işden ugur almalydyr, ýa-da adamdan ugur almalydyr diýen netijä gelipdir. Onuň pikiriçe menejer şu ugurda bir wagtda hereket etmeýär. Mundan başga-da onuň geçiren barlaglary adamdan ugur alýan usulyň ähli ýagdaýlarda öndürijiligiň ýokarlanmagyna getirýändigini görkezdi. Ýöne soň-soňlar bihewiorist alymlar käbir liderleriň hemişe adamdan ugur alýandyklaryny ýüze çykardylar. Munuň üstesine-de, olar käbir ýagdaýlarda adamdan ugur alýan usulyň öndürijiligi ýokarlandyrmaga ukuply däldigini we hemişe amatly bolup durmaýandygyny anykladylar.

Menejment ýaly liderlik hem özboluşly sungatdyr. Şu wagta çenli barlagçy alymlara öz nazaryýetlerini doly esaslandyrmagyň başartmaýandygy hem şonuň üçin bolmagy mümkindir. Bellibir ýagdaýda tabynlykdaky işgärler barada alada etmek bilen, işi düzüme düzmek we wezipeleri, rollary takyk meýilnamalaşdyrmak we guramak gerek bolup biler, beýleki ýagdaýlarda bolsa iş gurşawyny düzüme düzmezden, işgärlere çözgütleri kabul etmäge gatnaşmaga mümkinçilik bermek bilen, täsiri güýçlendirmek zerur bolup biler.

Soraglar we ýumuşlar

1. Liderligiň awtokratik, demokratik, liberal, işden ugur alýan we adamdan ugur alýan usullaryny deňeşdiriň.
2. Menejerleriň arasyndaky «X» nazaryýetine we «Y» nazaryýetine esaslanýan esasy tapawutlary beýan ediň.
3. Laýkertiň garaýşy boýunça menejmentiň usullarynyň dört ulgamyny aýdyp beriň.
4. Liderlik usuly bilen kanagatlanmagyň we öndürijiligiň aralarynda nähili özara baglanyşyk bar?

4.4. GAPMA-GARŞYLYKLARY, ÖZGERTMELERI WE DARTGYNLYLYGY DOLANDYRMAK

Menejmentiň irki nazaryýetçileri, düzgün bolşy ýaly, guramanyň parahat, päsgelçiliksiz işine aýratyn üns beripdirler. Dogry usulyny tapan firma gowy ýaglanan enjam ýaly işlär diýip hasap edilipdir. Guramada gapma-garşylyklar (konfliktler) örän ýaramaz ýagdaý hökmünde kabul edilipdir. Hakykatdan, edara ediş, dolandyryş mekdebiniň garaýşy boýunça býurokratiýanyň esasy maksatlarynyň biri islendik gapma-garşylygy aradan aýyrmak bolupdyr. Menejmentiň häzirki zaman nazaryýetçileri guramada gapma-garşylyklaryň asla bolmazlygy diňe bir mümkin däl ýagdaý bolman, eýsem islenilmeýän ýagdaý diýip ykrar edýärler.

Munuň üstesine-de, gurama işiň ähli görnüşlerini birleşdirmegiň zerurdygyna garamazdan, ony ýagdaýyň bolşuna görä saklanmagy kanagatlandyrmaly däldir. Tersine, menejment işjeň bolmalydyr, özgertmeleri meýilnamalaşdyrmalydyr we daşky gurşawyň üýtgemelerine seslenmegi başarmalydyr.

Şu temada biz guramalardaky gapma-garşylygyň mazmunyna, özgertmelere we dartgynlylyga hem-de olary netijeli dolandyrmagyň usullaryna köp üns bermek bilen, häzirki zaman menejmenti baradaky düşünjäni giňelderis.

Guramadaky gapma-garşylygyň mazmuny. Gapma-garşylyk näme? Menejmentdäki köp düşünjeler ýaly, gapma-garşylyklar hem dürli hili kesgitlenýär we teswirlenýär. Biz ony iki ýa-da ondan köp taraplaryň – şahsyýetleriň ýa-da toparlaryň arasynda ylalaşygyň ýokdugyny kesgitleýäris. Taraplaryň her biri öz nukdaýnazaryny ýa-da maksadyny «öňe sürmek» isleýär we beýleki tarapa şeýle etmäge päsgel berýär.

Dawalar barada pikir edýän mahalymyzda biziň kellämize, düzgün bolşy ýaly, agressiýa, howp, jedeller, duşmançylyk, uruşlar we ş.m. gelýär. Netijede, adamlar köplenç halatda, gapma-garşylyklary islenilmeýän, ondan mümkin boldugyça gaça durmaly ýagdaý hökmünde kabul edýärler we ony tiz wagtda çözmeli diýip hasap edýärler. Şunuň ýaly garaýyş menejmentiň irki nazaryýetçileriniň işlerinde görünýär. Guramaçylykly netijelilige birinji çemeleşmeleriň ählisi, öňi bilen, wezipeleri, düzgünleri we kadalary kesgitlemäge,

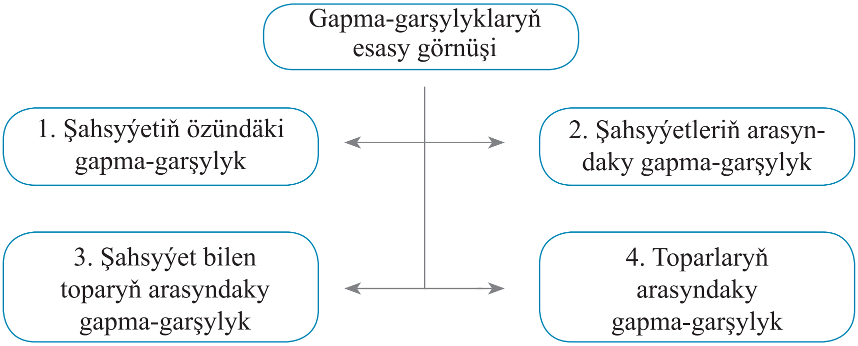
ýolbaşçylyk ygtyýarlyklarynyň özara hereketine we oýlanyşykly guramaçylyk gurluşyny işläp düzmäge gönükdirilendir. Bu usullar garşylyklaryň köpüsiniň öňüni almaga ukyplydyr we bar bolan gapma-garşylykly ýagdaýlary çözmek üçin peýdalanylyp bilner diýip hasap edilipdir.

Adam gatnaşyklary mekdebiniň nazaryýetçi alymlary, düzgün bolşy ýaly, gapma-garşylyklardan gaça durup bolar we şeýle hem edilmelidir diýip hasap edipdirler. Olar şahsyýetleriň maksatlary bilen guramanyň maksatlarynyň, çyzyklaýyn işgärler bilen ştabdaky işgärleriň, ygtyýarlyklar bilen ukyplaryň, menejerleriň dürli toparlarynyň arasynda gapma-garşylyklaryň bolmagynyň mümkindigini ykrar edipdipler, ýöne şunda gapma-garşylygy guramaçylygyň we dolandyryşyň netijesizliginiň alamaty diýip hasap edipdirler. Olar guramanyň agzalarynyň gowy özara gatnaşyklarynyň gapma-garşylyklaryň öňüni almaga mümkinçilik berýändigine ynanypdyrlar.

Häzirki zaman nukdaýnazary hatda netijeli menejmenti bolan guramalarda hem gapma-garşylyklaryň diňe bir mümkin bolman, eýsem olaryň islenilýän ýagdaý bolup durýandygyndan ybaratdyr. Elbetde, gapma-garşylyk, köplenç, oňyn bolmaýar. Käbir ýagdaýlarda olar şahsyýetleriň isleglerini kanagatlandyrmaga we guramanyň maksatlaryna ýetmäge päsgel berýärler. Mysal üçin, bir işgär ýygnakda diňe jedel etmegiň hatyrasyna jedelleşip başlaýan bolsa, onuň, megerem, beýleki adamlara degişlilige we hormata bolan isleglerini kanagatlandyrmaga ýol bermezligi mümkindir, şeýle hem bu ýagdaý toparyň netijeli çözgütleri kabul etmek ukybyny peseldip biler. Adamlar jedelkeşiň nukdaýnazary bilen ylalaşmaýan hem bolsalar, diňe dawalardan gaça durmak üçin onuň bilen ylalaşyp bilerler. Ýöne köp ýagdaýlarda gapma-garşylyk dürli pikirleri beýan etmäge kömek edýär, goşmaça maglumatlary üpjün edýär, Täze ideýalary saýlap almaga mümkinçilik berýär. Bularyň ählisi toparlaýyn çözgütleri kabul etmek işiniň netijeliligini ýokarlandyrýar we adamlara öz pikirlerini aýtmaga, özleriniň hormata we ýolbaşçylyga bolan isleglerini kanagatlandyrmaga mümkinçilik berýär.

Şeýlelikde, gapma-garşylyk **funksional,** ýagny guramanyň netijeliligine alyp barýan gapma-garşylyk ýa-da **disfunksional,** ýagny şahsyýetleriň kanagatlanma derejesiniň we toparlaýyn hyzmatdaşlygyň hem-de tutuş guramanyň netijeliliginiň peselmegi-

ne alyp barýan gapma-garşylyk bolup biler. Gapma-garşylyklaryň nähili rol oýnaýandygy, öňi bilen, olaryň nähili *dolandyrylýandygyna* baglydyr. Gapma-garşylygy dolandyrmak üçin onuň ýüze çykmagynyň sebäplerine düşünmek zerurdyr. Menejerler, köplenç halatda, konfliktleriň ýüze çykmagynyň esasy sebäbi şahsyýetleriň çaknyşmagy bolup durýar diýip hasap edýärler, ýöne seljermeler olaryň esasynda, köplenç, beýleki faktorlaryň ýatýandygyny görkezýär. Gapma-garşylyklary dolandyrmagyň usullary barada gürrüň etmezden ozal, gapma-garşylyklaryň esasy görnüşlerine, onuň sebäplerine we gapma-garşylyk prosesiniň nusgasyna seredeliň.



60-njy surat. ***Gapma-garşylygyň esasy görnüşleri***

1. Şahsyýetiň özündäki gapma-garşylyk. Bu gapma-garşylygyň dürli görnüşleri bolup biler. Iň giň ýaýran görnüşleriniň biri hem *rol garşylygy* bolup durýar, şu ýagdaýda adama ondan garaşylýan iş babatynda biri-birine laýyk gelmeýän talaplar bildirilýär. Mysal üçin, uniwersamyň bölüm müdiri satyjynyň hökmany ýagdaýda bölümde bolmagyny we satyn alyjylara hyzmat etmegini talap edýär, soňra bolsa satyjynyň satyn alyjylara köp wagt sarp etmek bilen haryt ätiýaçlyklarynyň üstüni ýetirmäge ýeterlik üns bermeýändiginden nägilelik bildirýär. Satyyjy üçin bu talaplar biri-biri bilen utgaşmaýan tabşyryklar ýaly bolup görünýär. Şu ýagdaýda adama biri-birine garşy gelýän iki tabşyryk berilýär diýip bolar.

Şahsyýetiň özündäki gapma-garşylyk iş tabşyryklarynyň onuň şahsy isleglerine ýa-da gymmatlyklaryna çapraz gelmeginiň netijesinde hem ýüze çykyp biler. Mysal üçin, işiň dartgynlaşýandygy sebäpli, maşgaladaky ýagdaýyň hem ýaramazlaşyp ugrandygy üçin, menejer

nobatdaky dynç alyş günlerinde maşgalasy bilen bir ýere dynç almaga gitmegi öňden meýilnamalaşdyrypdyr. Ýöne anna güni agşamara onuň iş otagyna başlyk kürsäp girýär-de, onuň ertir işe çykyp, ýüze çykan gyssagly mesele bilen meşgullanmagyny talap edýär. Köp guramalar wezipesiniň ýokarlanýandygyna we zähmet hakynyň artýandygyna garamazdan, köp menejerleriň başga şähere işe geçmekden boýun gaçyrýan halatlaryna gabat gelýärler, bu aýratyn hem maşgala agzalarynyň ikisiniň hem dolandyryş wezipesini eýeleýän maşgalalary üçin häsiýetlidir. Mundan başga-da, şahsyýetiň özündäki garşylyk işiň örän köpdügi ýa-da azdygy sebäpli nägilelik hökmünde hem ýüze çykýar. Geçirilen barlaglar garşylyklaryň işden kanagatlanma derejesiniň pes bolmagyna, adamyň öz güýjüne ynamynyň we onuň gurama bolan ynamynyň peselmegine, şeýle hem dartgynlylyga getirýändigini görkezdi.

2. Şahsyýetleriň arasyndaky gapma-garşylyk. Bu garşylygyň iň giň ýaýran görnüşi bolmagy mümkindir, ol guramalarda dürli ýagdaýda ýüze çykýar. Köplenç halatda menejerleriň arasynda çäkli pul serişdeleri, işçi güýji, enjamlaryň peýdalanylýan wagty ugrundaky ýa-da taslamany makullatmak üçin bäsdeşlikde ýüze çykýar. Olaryň her biri serişdeleriň çäklidigi sebäpli, serişdeler bölünip berlende diňe öz bähbidine garalmagyny dogry diýip hasap edýär. Şol bir wezipä dalaş edýän iki işgäriň arasyndaky gapma-garşylyk hem şonuň ýaly, ýöne göze ilip durmaýan we uzaga çekmeýän garşylyk bolup durýar.

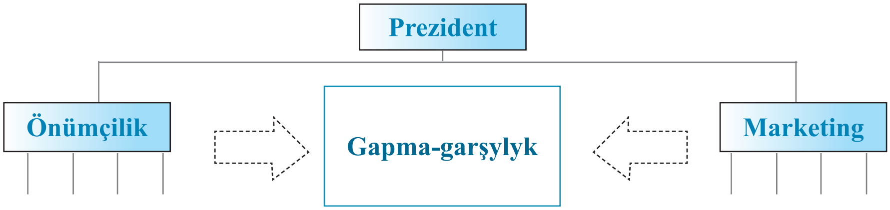
Şahsyýetleriň arasyndaky gapma-garşylyk adamlaryň çaknyşygy hökmünde hem ýüze çykyp biler. Dürli häsiýetleri, garaýyşlary we gymmatlyklary bolan adamlar kähalatda biri-biri bilen oňşup bilmeýärler we olaryň garaýyşlary hem-de maksatlary, düzgün bolşy ýaly, düýpli tapawutlanýar.

3. Şahsyýet bilen toparyň arasyndaky gapma-garşylyk. Ylmy-barlaglaryň netijesinde ýüze çykaryşlary ýaly, iş toparlary özüňi alyp barmak babatynda öz kadalaryny we iş standartlaryny belleýärler. Resmi däl topar tarapyndan kabul edilmek we netijede öz durmuşy isleglerini kanagatlandyrmak üçin şahsyýet olary berjaý etmäge borçludyr. Ýöne toparyň garaşmalary şahsyýetiň garaşmalaryna garşy gelýän bolsa, onda gapma-garşylyk ýüze çykyp biler. Mysal üçin, bir işgär mümkin boldugyça köp gazanmak isleýär we iş wagtyndan artyk

işlemäge ýa-da iş ölçeglerini artygy bilen ýerine ýetirmäge taýýar, topar bolsa şunuň ýaly erjellige ýaramaz özüňi alyp baryş hökmünde baha berýär.

Şahsyýet bilen toparyň arasyndaky gapma-garşylyk bir işgäriň toparyň nukdaýnazaryndan tapawutlanýan garaýşy bolan halatynda ýüze çykyp biler. Mysal üçin, ýygnakda ýerleme möçberlerini artdyrmagyň ýollary ara alnyp maslahatlaşylýan wagtynda gatnaşýanlaryň köpüsi munuň üçin önümiň bahasyny peseltmeli diýip hasap edýär, ýöne işgärleriň biri bu çäräniň peýdasynyň azalmagyna we satyn alyjylaryň kompaniýanyň harydy bäsdeşleriň harydyndan ýaramaz diýip hasaplamagyna getirjekdigine berk ynanýar. Bu adamyň kärhananyň bähbitleri barada ak ýürekden alada edýändigine garamazdan, ony gapma-garşylygyň çeşmesi hasap edip bilerler, sebäbi ol toparyň garşysyna gidýär.

4. Toparlaryň arasyndaky gapma-garşylyk. Gurama birnäçe resmi we resmi däl toparlardan durýar we olaryň arasyndaky gapma-garşylyklar iň gowy menejmenti bolan guramalarda hem ýygy-ýygydan ýüze çykýar *(61-nji surat)*. Menejerler bize adalatsyz garaýar diýip hasap edýän resmi däl toparlar has-da jebisleşip we menejer bilen netijeliligi peseltmek arkaly «hasaplaşmaga» synanyşyp bilerler. Mysal üçin, işgärleriň menejment tarapyndan bellenen standartlary peseltmek üçin bilgeşleýin doly güýjünde işlemezlik maksady bilen, has işjeň birleşýändiklerini görkezdi. Toparlaryň arasyndaky gapma-garşylygyň ýene bir aýdyň mysaly kärdeşler arkalaşygy bilen menejmentiň arasyndaky hemişelik garşylykdyr.



61-nji surat. ***Toparlaryň arasyndaky gapma-garşylyk***

Gynansagam, çyzyklaýyn işgärler bilen ştab işgärleriniň arasynda gapma-garşylyklar ýygy-ýygydan ýüze çykýar. Ştab işgärleri, düzgün bolşy ýaly, çyzyklaýyn işgärlere garanyňda ýaş we bilimli bolýarlar we özara gatnaşykda tehniki adalgalardan işjeň peýdalanýarlar. Bu

bolsa şahsyýetleriň çaknyşygyna we aragatnaşygyndaky kynçylyklara getirýär. Aşaky derejäniň menejerleri, köplenç halatda, hünärmenleriň maslahatlaryny berjaý etmek islemeýärler, özleriniň maglumat babatynda hünärmenlere garaşlydyklary olaryň biraz çetine degýär. Adatdan daşary ýagdaýlarda, diňe olaryň «özlerini bilmegi» üçin, olar hünärmenleriň talaplaryny, bilgeşleýin onuň başa barmazlygyny kepillendirmek bilen, ýerine ýetirip bilerler. Ştab işgärleri öz gezeginde, ideýalaryny özleriniň amala aşyrmaýandyklaryndan nägile bolýarlar we aşaky derejäniň menejerleriniň maglumata garaşlylygyny saklap galmak üçin olara mümkin boldugyça az maglumat bermäge çalyşýarlar. Bu ýagdaýlar disfunksional gapma-garşylyklaryň aýdyň mysallarydyr.

Guramada funksional toparlar, köplenç halatda, anyk maksatlaryň tapawutlydygy sebäpli, biri-biri bilen oňyşmaýarlar. Mysal üçin, ýerleme bölümi satyn alyjydan ugur alýar, önümçilik bölümi, öňi bilen, harajatlary azaltmagyň we gerimde tygşytlamagyň aladasyny edýär. Sargytlary çalt ýerine ýetirmäge mümkinçilik berýän köp haryt ätiýaçlyklary ýerleýjiler üçin bähbitlidir, ýöne bu çykdajylaryň artmagyna getirýär, ol bolsa önümçilikçileriň bähbitlerine çapraz gelýär. Iri kärhanalarda bölümleriň harydy pes bahadan satyp, beýleki bölümiň islegini kanagatlandyrmagyň ýerine taýýar önümi daşky sarp edijilere satmak bilen öz peýdasyny artdyrmaga çalyşýan halatlary hem seýrek bolmaýar.

Gapma-garşyklaryň sebäpleri. Gapma-garşyklyklaryň ähli görnüşleriniň birnäçe sebäpleri bardyr. Esasy sebäpleri aşakdakylardan ybarat:

- *umumy serişdeler;*
- *wezipeleriň özara baglanyşykly bolmagy;*
- *kabul etmedäki, gymmatlyklardaky tapawutlar;*
- *özüňi alyp baryş usulyndaky, bilim derejesindäki tapawutlar;*
- *netijesiz kommunikasiýalar* we ş.m.

1. Umumy serişdeler. Hatda uly guramalarda hem serişdeler çäkli bolýar. Menejment guramanyň maksatlaryny aňrybaş derejede amala aşyrmagy üpjün etmek üçin maddy, adam we maliýe serişdelerini dürli toparlaryň arasynda nähili paýlamalydygyny çözmelidir. Eger bir işgäre ýa-da topara köp serişde bölünip berilse, onda beýlekiler umumy möçberden az serişde alarlar. Serişdeler nähili

bölünip berlende hem işgärler hemişe mümkin boldugyça köp almak isleýärler. Diýmek, serişdeleriň bilelikde peýdalanylmagy iş ýüzünde ähli görnüşdäki gapma-garşylyklaryň gutulgysyz ýüze çykmagyna alyp barýar.

2. Wezipeleriň özara baglanyşykly bolmagy. Wezipeler ýerine ýetirilýän mahalynda şahsyýetiň ýa-da toparyň haýsydyr bir şahsyýete ýa-da topara garaşly bolan ähli ýerinde potensial gapma-garşylyk bardyr. Mysal üçin, önümçilik menejeri garamagyndaky işgärleriň öndürijiliginiň peselmeginde enjamlary abatlaýan tehniki işgärleri, abatlaýjylaryň brigadiri bolsa, öz gezeginde, wagtynda täze hünärmenleri işe almadyk işgärler bölümini günäkärläp biler. Guramalaryň ählisiniň özara baglanyşykly komponentlerden emele gelýän ulgamlar bolup durýandyklary sebäpli, bir bölüm ýa-da işgär ýaramaz işlän wagtynda wezipeleriň özara baglanyşykly bolmagy gapma-garşylygyň sebäbine öwrülýär.

Şu sebäbe görä ýüze çykýan gapma-garşylyklara guramaçylyk gurluşlarynyň we özara gatnaşyklaryň käbir görnüşleri ýardam edýär. Toparlaryň arasyndaky gapma-garşylyklar barada gürrüň eden wagtymyzda biz çyzyklaýyn işgärler bilen ştab işgärleriniň arasyndaky gapma-garşylygy mysal getiripdik. Onuň sebäbi – wezipeleriň özara baglanyşykly bolmagyna esaslanýan gurluş babatynda özara gatnaşyklar bolup durýar. Bir tarapdan çyzyklaýyn işgärler ştab işgärlerine bagly bolup durýarlar, sebäbi olaryň kömegine mätäçdirler, beýleki tarapdan, ştab işgärleri näsazlyklary düzedýän ýa-da geňeşçi hökmünde çykyş edýän mahalynda çyzyklaýyn işgärlere garaşly bolýarlar, sebäbi olaryň goldawy zerurdyr.

Guramaçylyk gurluşlarynyň we özara gatnaşyklaryň käbir görnüşleri hem gapma-garşylyklary güýjedip bilýär. Mysal üçin, bir başlyklyk ýörelgesiniň bilgeşleýin bozulýan matrisa görnüşli gurluşy bolan guramada gapma-garşylygyň mümkinçiligi aýratyn ýokarydyr. Funksional gurluşlarda hem gapma-garşylygyň ähtimallygy ýokarydyr, sebäbi her bir esasy wezipe, köplenç ýagdaýda, özüniň ýöriteleşýän ulgamynyň aladasyny edýär. Diwizional guramaçylyk gurluşynda özara baglanyşykly dürli guramalaryň menejerleriniň ýokary derejedäki bir menejere hasabat berýändikleri bilen bagly, olarda arassa gurluş düzümi bolanlygy sebäpli gapma-garşylyklaryň ýüze çykmak mümkinçiligi peselýär.

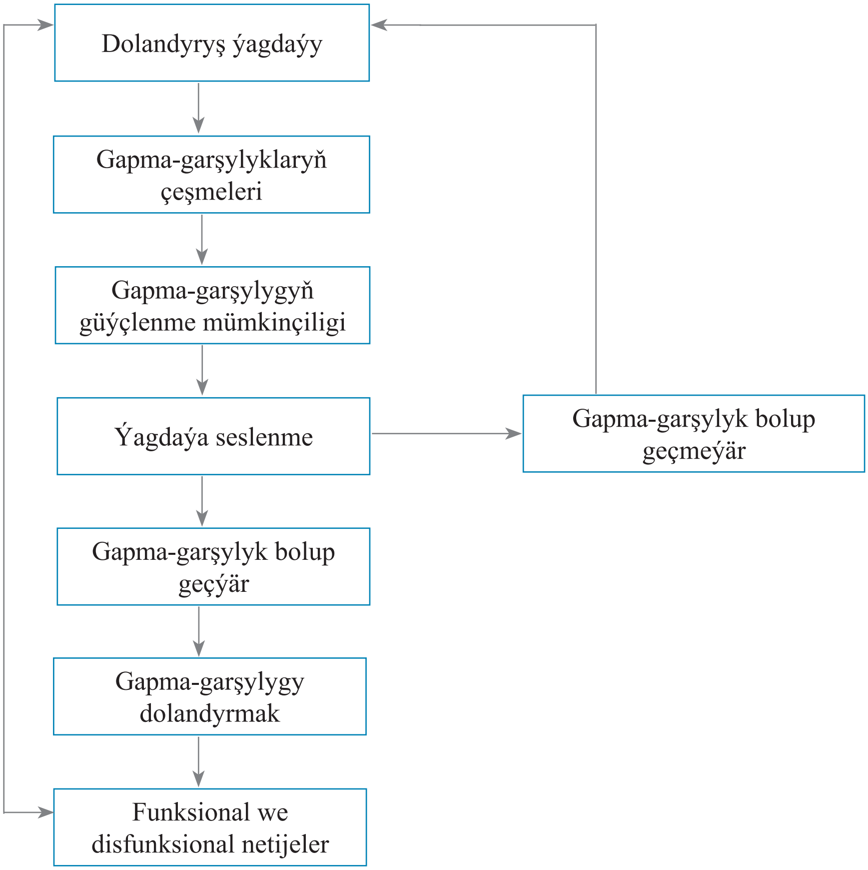
3. Kabul etmedäki, gymmatlyklardaky tapawutlar. Adamlaryň haýsydyr bir ýagdaýy kabul etmegi anyk maksada ýetmek islegine baglydyr. Adamlar, köplenç ýagdaýda, obýektiw baha bermeýärler, diňe olaryň kabul edişine görä özleriniň ýa-da öz toparlarynyň isleglerini goldaýan pikirleri, saýlawlary we ýagdaýyň jähtlerini görýärler we göz öňünde tutýarlar. Bu meýli geçirilen barlaglaryň biri hem açyk tassyklaýar, şol barlagyň barşynda ýerleme, işgärler we jemgyýetçilik bilen aragatnaşyk bölümleriniň ýolbaşçylary bir meseläni çözüpdirler. Olaryň her biri meseläniň çözgüdi özüniň funksional zolagynda öz ygtyýarlygynda diýip hasap edipdir.

Gapma-garşylyklaryň esasy sebäpleriniň biri gymmatlyklardaky tapawutlardyr. Mysal üçin, tabynlykdaky işgär hemişe öz pikirini aýtmaga mümkinçilik ýok diýip hasap edýär, onuň menejeri bolsa özünden haýyş edilen ýagdaýynda işgäriň öz pikirini aýdyp biljekdigine ynanýandygyny belleýär. Ýokary derejede bilimli ylmy-barlag işlerini alyp barýan işgärler erkinlige we garaşsyzlyga ýokary baha berýärler, eger menejer olaryň öz garamagyndaky işgärleriň işine berk gözegçilik edýän bolsa, olaryň gymmatyklaryndaky tapawutlar gapma-garşylyga getirip biler.

4. Şahsy babatda we durmuş tejribesinde bar bolan tapawutlar. Bu tapawutlar, köplenç ýagdaýda, gapma-garşylyga getirýär. Durmuşda käwagt ähli adamlar bilen islendik biderek zat barada jedel etmäge taýýar gazaply we duşmançylykly garaýşy bolan adamlar gabat gelýär. Düzgün bolşy ýaly, şular ýaly häsiýetli adamlar garşylyklaryň ýüze çykyp biljek ýagdaýyny döredýärler. Geçirilen barlaglar awtoritar pikirlenýän we özüne hormat goýmaýan adamlaryň garşylyga meýillidiklerini görkezdi. Beýleki bir barlaglar durmuş tejribesindäki, gymmatlyklardaky, bilimdäki, işlän döwründäki, ýaşdaky we durmuşy derejesindäki tapawutlaryň özara düşünişmegi ýaramazlaşdyrýandygyny we dürli bölümleriň wekilleriniň arasyndaky hyzmatdaşlygy gowşadýandygyny ýüze çykardy.

5. Netije bermeýän kommunikasiýalar. Bu kommunikasiýalar, köplenç, gapma-garşylygyň sebäbi we netijesi bolup durýarlar. Olar şahsyýete we toparlara ýagdaýa beýlekileriň nukdaýnazaryndan baha bermäge päsgel berýändigi sebäpli, gapma-garşylyklary emele getirijilere öwrülýärler. Eger menejment zähmete hak tölemegiň öndürijilik bilen baglanyşdyrylan täze usulynyň işçileri «ezmek»

üçin däl-de, eýsem firmanyň peýdasyny artdyrmaga we bäsleşikde eýeleýän orunlaryny pugtalandyrmaga niýetlenendigini işgärlerine dogry düşündirip bilmeýän bolsa, onda tabynlykdaky işgärleriň bu çäre öndürijiligi peseltmek bilen jogap bermekleri mümkindir. Anyk däl garaşmalar, şahsyýetleriň we birlikleriň borçlaryny takyk kesgitlemäge ukypsyzlyk we işgärlere bildirilýän, biri-birine çapraz gelýän talaplar kommunikasiýany gapma-garşylyga getirýän, ýygy-ýygydan gabat gelýän beýleki meseleleri bolup durýar.



62-nji surat. ***Gapma-garşylygyň nusgasy***

Gapma-garşylyk prosesiniň nusgasy. 62-nji suratda gapma-garşylygyň nusgasy getirilýär. Siziň görşüňiz ýaly, bir ýa-da ondan köp gapma-garşylyk çeşmesiniň bolmagy menejment işinde garşylyk ýagdaýynyň ýüze çykmagyny güýçlendirýär. Ýöne gapma-garşyly-

gyň *mümkinçiliginiň* ýokarlanýandygyna garamazdan, taraplar hökmany suratda ýagdaýy has-da çylşyrymlaşdyrmazlyga çalşarlar. Barlagçylaryň bir topary adamlaryň ujypsyz ýitgilere getirýän ýa-da olar tarapyndan howpy az diýip kabul edilýän gapma-garşylyk ýagdaýlaryna hemişe üns berip durmaýandyklaryny ýüze çykardy. Başga sözler bilen aýdylanda, kähalatda olar gapma-garşylyga gatnaşmakdan alynjak bähbit onuň üçin alada edeniňe degmeýär diýip düşünýärler. Şeýle ýagdaýlarda olar takmynan şunuň ýaly pikir edýärler: «Bu gezek men oňa nähili hereket edesi gelýän bolsa şonuň ýaly hereket etmäge mümkinçilik bererin».

Ýöne köp ýagdaýlarda adamlar gapma-garşylykly tarapa islenilýän maksada ýetmäge päsgel bermek üçin hereket edýärler. Şunuň ýaly hakyky gapma-garşylykly tarapy ýa-da bitarap araçyny «näme üçin garşylykly tarapyň edýän işiniň dogry däldigini, öz hereketiniň bolsa dogrudygyny» ynandyrmaga synanyşmakda ýüze çykýar. Şahsyýet täsir etmegiň birinji serişdelerini, ýagny mejbur etmegi, sylaglamagy, däpleri, ekspert baha bermegi, harizmany, ynandyrmagy ýa-da gatnaşmagy ulanmak ýoly bilen özüniň nukdaýnazaryny kabul etmäge töwerekdäkileri mejbur etmäge ýa-da beýleki nukdaýnazaryň öňüni almaga synanyşar.

Gapma-garşylyk prosesiniň nobatdaky tapgyry – olary dolandyrmakdyr. Bu prosesiň netijeliligine baglylykda dolandyrmagyň netijeleri funksional ýa-da disfunksional bolar, bu hem öz gezeginde, täze garşylyklaryň ýüze çykmak ähtimallygyna täsir eder, çünki ýa olaryň sebäplerini aradan aýrar ýa-da olaryň döremegine getirer.

Gapma-garşylygyň funksional netijeleri. Gapma-garşylygyň birnäçe funksional netijeleri bardyr. Olaryň biri meseläniň garşylygyň taraplary üçin kabul ederlikli ýol bilen çözülip biljekdiginden, şonuň netijesinde bolsa adamlaryň bu çözgüdi gowy kabul etjekdiklerinden ybaratdyr. Bu bolsa öz gezeginde, çözgütleri durmuşa geçirmek bilen bagly meseleleri, ýagny duşmançylyk, adalatsyzlyk duýgulary ýa-da adamy öz erkiniň tersine hereket etmäge mejbur edýän duýgulary pes derejä düşürýär ýa-da asla aradan aýyrýar. Gapma-garşylygyň beýleki bir funksional netijesi – bu geljekde, garşylyga getirip biljek ýagdaýlarda taraplaryň gapma-garşylygyň däl-de hyzmatdaşlyga meýilli bolmaklaryna getirýär.

Gapma-garşylyk işgärleriň menejeriň ideýalaryna çapraz gelýändigini duýmak bilen öz pikirlerini aýtmakdan gaça durýan ýagdaýy bolan toparlaýyn pikirleniş we «ugruna kowmak» alamatynyň ähtimallygyny gowşadar. Netijede, düzgün bolşy ýaly, çözgütleriň hili ýokarlanýar, sebäbi ýagdaýy goşmaça anyklamak oňa gowy düşünmäge ýardam edýär, alamatlar sebäplerden aýrylýar we olara baha bermegiň goşmaça bäsdeşleri hem-de kriterileri işlenip taýýarlanýar. Mundan başga-da, gapma-garşylygyň üstünden toparyň agzalary çözgütleri durmuşa geçirmek bilen bagly bolup biläýjek meselelerini çözgüdiniň hakykatdan ýerine ýetirilmezinden öň işläp geçip bilerler.

Gapma-garşylygyň disfunksional netijeleri. Eger garşylyk netijesiz dolandyrylýan bolsa, diýmek, onuň disfunksional netijeleri, ýagny maksatlara ýetmäge päsgel berýän şertleri bardyr.

1. Kanagatlanmazlyk, moral taýdan güýjüň pes bolmagy, işgärleriň geldi-geçerliginiň ýokarylygy we öndürijiligiň peselmegi.
2. Geljekde hyzmatdaşlygyň gowşamagy.
3. Topara ygrarlylygyň ýokary bolmagy we guramanyň dürli toparlarynyň arasynda peýdasyz bäsleşigiň güýçlenmegi.
4. Beýleki tarapy «duşman» hökmünde kabul etmek we öz maksatlaryňy we garaýyşlaryňy amatly hökmünde, beýleki tarapyň maksatlaryny we garaýyşlaryny bolsa amatsyz hökmünde kabul etmek.
5. Gapma-garşylykly taraplaryň özara hereketiniň we kommunikasiýalarynyň gowşamagy.
6. Özara hereketiň we kommunikasiýalaryň gowşamagy sebäpli, garşylykly taraplaryň arasyndaky gapma-garşylygyň güýçlenmegi.
7. Gapma-garşylyga «ýeňiş» gazanmak hakyky meseleleri netijeli çözmäge garanyňda has möhüm ýagdaýa öwrülende.

Gapma-garşylygy dolandyrmak. Gapma-garşylygy netijeli dolandyrmagyň birnäçe usullary bardyr, olary iki kategoriýa, ýagny *gurluş usulyna* we *şahsyýetara usulyna* bölüp bolar.

Aýdylyp geçilişi ýaly, menejerlerde islendik gapma-garşylygyň sebäbiniň adamlaryň şahsy häsiýetlerindäki tapawut bolup durýar diýen pikir bolmaly däldir. Elbetde, bu sebäp bolup biler, ýöne bu gapma-garşylyk ýagdaýyna getirmäge ukyply faktorlaryň diňe biridir. Ilkibaşda hakyky sebäplerini seljermek gerek, soňra bolsa gapma--garşylygy aradan aýyrmagyň usullaryny saýlap almaly bolar, şeýle

hem bu geljekde gapma-garşylyklaryň ýüze çykmak ähtimallygyny peseltmäge mümkinçilik berer.

1. Gurluş usullary. Gapma-garşylygy çözmegiň dört sany gurluş usuly bardyr:

- *garaşmalary düşündirmek;*
- *utgaşdyryş we goşulyşma mehanizmlerini peýdalanmak;*
- *biri-biri bilen baglanyşykly maksatlary bellemek;*
- *sylaglamagyň dogry gurluşyny peýdalanmak.*

1. Garaşmalary düşündirmek. Disfunksional garşylygy öňünden (prewentiw) dolandyrmagyň iň gowy usullarynyň biri hem her bir işgärden we birlikden nämä garaşylýandygyny takyk düşündirmekden ybaratdyr. Hususan-da, adamlaryň dykgatyna netijelilik derejesi, maglumatlary kimiň bermelidigi we almalydygy, ygtyýarlyklaryň we jogapkärçiligiň nähili bölünýändigi baradaky maglumatlary, şeýle hem syýasaty, düzgünleri we kadalary ýerine ýetirmeli. Tabynlykdaky işgärler haýsydyr bir ýagdaýda özünden nämä garaşylýandygyna takyk düşünmelidirler.

2. Utgaşdyryş we goşulyşma mehanizmleri. Gapma-garşylyk ýagdaýyny dolandyrmagyň ýene bir usuly utgaşdyryş mehanizmlerini ulanmakdan ybaratdyr, olaryň arasynda has giň ýaýran usul instansiýalar hatary bolup durýar. Köp ýyl mundan öň edara ediş, dolandyryş mekdebiniň nazaryýetçi alymlarynyň belläp geçişi ýaly, ygtyýarlyklaryň takyk iýerarhiýasy guramada işgärleriň arasyndaky özara hereketi, çözgütleri kabul etmek işini we maglumat akymlaryny tertipleşdirýär. Eger iki ýa-da ondan köp işgär haýsydyr bir mesele boýunça ylalaşyga gelip bilmeýän bolsa, onda çözgüt kabul etjek umumy ýolbaşça ýüzlenmek bilen gapma-garşylyk ýagdaýyndan gaça durup bolar. Ýolbaşçynyň ýeke-täklik ýörelgesi gapma-garşylygy dolandyrmagyň usuly hökmünde iýerarhiýanyň netijeliligini ýokarlandyrýar, sebäbi şu ýagdaýda tabynlykdaky işgär özüniň kimiň çözgüdine boýun bolmalydygyny bilýär.

Gapma-garşylyk ýagdaýyny dolandyrmakda goşulyşma serişdeleri örän peýdalydyr: menejmentiň iýerarhiýasy, bölümleriň arasyndaky aragatnaşygy üpjün edýän işgärler, köpugurly we maksatlaýyn toparlar we dürli bölümleriň menejerleriniň ýygnaklary. Geçirilen barlaglar goşulyşmagyň bolmaly derejesini üpjün eden guramalaryň,

goşulyşmagyň bolmaly derejesini üpjün etmedik guramalara garanyňda has netijeli bolýandyklaryny görkezdi.

Mysal üçin, ýerleme bölümi bilen önümçilik bölüminiň arasyndaky gapma-garşylyga gabat gelen kompaniýa sargytlary utgaşdyryş bölümini döretmek bilen meseläni çözüp biler, şol bölüm ýerleme we önümçilik işlerini utgaşdyrar we ýerlemegiň talaplary, önümçilik kuwwatlyklaryny işletmek, nyrh emele getirmek we ibermeleriň tertibini düzmek ýaly meseleleri çözer.

3. Biri-biri bilen baglanyşykly maksatlar. Gapma-garşylygy dolandyrmagyň beýleki bir netijeli gurluş usuly – biri-biri bilen baglanyşykly maksatlary bellemekdir. Bu olary amala aşyrmak üçin iki ýa-da ondan köp işgärleriň, toparlaryň ýa-da bölümleriň bilelikdäki tagallalarynyň talap edilýän maksatlarydyr. Esasy ideýa ähli taraplaryň tagallalaryny bir maksada ýetmäge gönükdirmekden ybaratdyr.

Mysal üçin, önümçilik bölüminiň çalşygynda gapma-garşylyk bar bolsa, onda her bir çalşyk üçin däl-de, tutuş bölüm üçin maksatlary bellemeli. Tutuş gurama üçin takyk emele getirilen maksatlaryň bellenmegi hem umuman alnanda, bölümleriň menejerleriniň diňe özleriniň funksional ugurlary üçin däl-de, eýsem tutuş gurama üçin amatly çözgütleri kabul etmeklerine ýardam eder. Guramanyň esasy biri-biri bilen baglanyşykly maksatlarynyň gysgaça beýany guramanyň gymmatlyklarynyň kesgitlemesinde bolýar.

McDonalds kompaniýasyny ähli işgärler üçin biri-biri bilen baglanyşykly maksatlary emele getiren guramanyň mysaly hökmünde getirmek bilen, professorlar şeýle ýazýarlar:

– Tiz hyzmat edýän restoranlar imperiýasyny döretmegi maksat edinmek bilen McDonalds kompaniýasy diňe bir bahalary, hili we bazardaky paýy bellemän, eýsem onuň maksadynyň çäkli serişdeleriň hasabyna ýaşaýanlara hyzmat etmekdigini hem görkezdi. Bu «sosial wezipe» onuň amal işine uly ähmiýet berdi. Bu has ýokary derejäniň maksatlary netijesinde McDonalds kompaniýasynyň işgärlerine firmada hile gözegçilik etmegiň berk ulgamyny kabul etmek ýeňil boldy. Jemgyýete kömek etmek diýen ideýa bilen baglanyşykly bolanda ýokary standartlary berjaý etmek ýeňil bolýar.

4. Sylaglamalaryň gurluşy. Gapma-garşylyklary dolandyrmak üçin sylaglamalary belläp bolar, olar adamlaryň özüni alyp barşyna

täsir etmek bilen, işgärleri disfunksional netijelerden gaça durar ýaly hereket etmäge ýardam edýär. Biri-biri bilen baglanyşykly maksatlara ýetmäge goşant goşýan, guramanyň beýleki toparlaryna kömek edýän we meseleleriň çözgüdine toplumlaýyn çemeleşmäge çalyşýan işgärler öwgi, tölemek, ykrar etmek ýa-da wezipesini ýokarlandyrmak bilen sylaglanmalydyr. Sylaglamalar ulgamynyň şahsyýetleriň we toparlaryň peýdasyz hereketlerini höweslendirmezliginiň hem ähmiýeti bardyr.

Umuman alanyňda, sylaglamalar ulgamynyň bir *bitewülik hökmünde* guramanyň maksatlaryna ýetmäge ýardam edýän hereketleri höweslendirmek üçin yzygiderli utgaşykly peýdalanylmagy adamlara gapma-garşylyk ýagdaýynda menejmentiň özlerinden nähili özüni alyp barşa garaşýandygyna düşünmäge mümkinçilik berýär.

Guramaçylyk üýtgemeleriniň mazmuny. Özgertmeler ähli guramalara degişlidir. Alymlaryň pikirlerine görä, şu günki günde kompaniýalaryň we iri korporasiýalaryň birlikleriniň köpüsi iň bolmanda ýylda bir gezek aram guramaçylyk özgertmeleriniň ornaşdyrylmalydygyna, dört-bäş ýyldan bir gezek bolsa düýpli üýtgedip guramagyň geçirilmelidigine düşünýärler. Guramadaky özgertmeler – bu düzgün bolşy ýaly, daşky gurşawdaky üýtgemelere seslenmedir. 1980-nji ýyllardan başlap guramalaryň öndürijiligini dolandyrmak meselesi aýratyn ýiti meselä öwrüldi, bu öňi bilen, daşary ýurtly bäsdeşleriň täsiriniň güýçlenmegi we önümçilik harajatlarynyň köpelmegi bilen baglydy. Öndürijiligi ýokarlandyrmaga bolan synanyşyklar bolsa guramanyň haýsydyr bir bölüminiň üýtgedilip guralmagyny talap edýär.

1977-nji ýylda awtomobil gurluşygynda ägirt uly kompaniýa bolan *General Motors* kompaniýasy benziniň bahasynyň ýokarlanmagyna jogap edip, tygşytly awtomobilleriň çykarylýan sanyny artdyrmak maksady bilen, öz zawodlaryny gaýtadan enjamlaşdyrdy. Diňe ilkibaşky maýa goýumlar 16 *mlrd* dollara deň boldy. Ýöne şu ilkibaşky özgertmelerden on ýyl geçenden soň hem *General Motors* kompaniýasy, edil *Ford* kompaniýasy ýaly ýene-de giň gerimli, täzeden-täze özgertmeler maksatnamalaryny durmuşa geçirýär.

McDonalds we *Burger King* kompaniýalary ýaly tiz hyzmat edýän restoranlaryň arzan we tygşytly ulgamlarynyň giňden ýaýramagy içi hususy restoranlaryň köpüsi önümleriniň bahasyny peseltmäge, naharlarynyň görnüşlerini üýtgetmäge we has tygşytly tehnologiýa-

lara geçmäge mejbur etdi. Çalt üýtgeýän gurşawda hereket edýän guramalar has durnukly gurşawda işleýänlere garanyňda özgertmeleriň täsirini güýçli duýýarlar, guramalarda hem bölümleriň käbirii beýlekilere garanyňda özgertmeleriň täsirini köp duýýarlar. Mysal üçin, ylmy-barlag bölümleri, hakykatdan, özgerişleri özleri döredýärler, önümçilik bölümleri bolsa bellibir derejede durnukly gurşawda hereket edýärler.

Özgerişlere islendik derejedäki menejerler seslenmelidir, ýöne özgertmeleriň täsiri we oňa seslenmegiň görnüşi iýerarhiýa basgançagyna laýyklykda üýtgäp durýar. Mysal üçin, *General Motors* kompaniýasynda önümçiligi döwrebaplaşdyrmak baradaky çözgüt hökmany ýagdaýda kompanýanyň ýokary ýolbaşçylary tarapyndan kabul edilýär. Orta derejäniň menejerleri we tehniki işgärler ýolbaşçylara nähili üýtgetmeleriň gerekdigi we haýsydyr bir özgertmeleriň nähili peýda getirjekdigi barada maglumat berýärler, şeýle hem tehniki nukdaýnazardan amatly görnüşini teklip edýärler. Aşaky derejäniň menejerleri çözgütleriň, wezipeleriň derejesinde ýerine ýetirilmegi üçin jogap berýärler, täze enjamyň dogry peýdalanylmagyny ýola goýýarlar, işçilere täze işleri öwredýärler we olaryň işiniň täze standartlara laýyk gelmegini üpjün edýärler.

Onsoňam özgertmeler diýlende hemme zady öz içine alýan gurluş taýdan üýtgedip guramagy, örän köp möçberlerdäki täze önümleriň we tehnologiýalaryň güýçli üýtgemegi göz öňüňe gelýär.

Şunuň ýaly özgertmeler ornaşdyrylanda üstünligiň bolmalydygy aýdyňdyr. Netijeli ornaşdyrmaga bolan isleg welin, beýle aýdyň ýüze çykmaýar, «iş usullarynda, gaýtalanyp duran edara düzgünlerinde, stanogy ýa-da stoly ýerleşdirmekde, işgärleri dogry paýlamakda birsyhly bolup geçýän «ownuk» üýtgetmeler örän zerur bolup durýar». Şular ýaly üýtgetmeler tutuş gurama üçin ähmiýetli bolman biler, ýöne bu üýtgetmeleriň gönüden-göni degişli bolan anyk şahsyýetleri üçin olar örän möhümdir. Ahyr netijede guramaçylyk maksatlaryny şahsyýetleriň amala aşyrýandyklary sebäpli, menejerler olaryň ujypsyz üýtgemelere bolan garaýşyny inkär edip bilmezler.

Guramaçylyk özgertmeleri barada gürrüň eden mahalymyzda, biz menejmentiň guramalarda haýsydyr biri içki üýtgetmeleri, ýagny gurluş düzümini, wezipeleri, tehnologiýalary we işgärleri üýtget-

mek baradaky çözgüdini göz öňünde tutýarys. Şular ýaly çözgütler kabul edilen mahalynda menejerler işjeň we tiz hereket etmelidirler. Üýtgetmeleriň gözegçilik ulgamy tarapyndan ýüze çykarylan meseläni düzetmek üçin ornaşdyrylýan ýagdaýynda, onda bu *adaty tiz seslenme* bolýar; eger çäreler, kynçylykly meseläni çözmek üçin däl-de, eýsem daşky gurşawdaky täze mümkinçiliklere seslenmek üçin geçirilýän bolsa, onda bu *işjeň çemeleşme* bolýar.

Içki üýtgemeleriň haýsydyr birini özgertmek barada oýlanýan mahalynda menejer ähli içki üýtgemeleriň özara baglanyşyklydygyny ýatdan çykarmaly däldir. Olaryň biriniň üýtgemegi beýlekilere gürrüňsiz täsir eder. Şu mesele boýunça şeýle ýazýarlar: «Täze tehniki gurallaryň, mysal üçin, kompýuterleriň ornaşdyrylmagy gurluş düzüminiň (mysal üçin, kommunikasiýalar ulgamynyň we guramada çözgütleri kabul etmegiň gurluşynyň) üýtgemegine, zähmet serişdeleriniň (olaryň sanynyň, hünär derejesiniň, gatnaşyklarynyň we işiň görnüşleriniň) üýtgemegine we wezipeleri ýerine ýetirmek prosesiniň, käbir wezipeleriň diňe şol özgertmeler ornaşdyrylandan soň maksada laýyk bolýandygy we ýerine ýetirilýändigi sebäpli, hatda wezipäniň özüni kesgitlemek prosesiniň üýtgemegine getirip biler». Geçirilen barlaglar diňe bir içki üýtgemelerde jemlenýän özgertmeler maksatnamasynyň birbada birnäçe içki üýtgemelere gönükdirilen maksatnamalara garanyňda pes netije berýändigini görkezdi.

Maksatlar. Guramanyň hereketde bolmagy üçin menejment wagtal-wagtal onuň maksatlaryna baha bermelidir we daşky gurşawdaky hem-de guramanyň özündäki üýtgemeleri hasaba almak bilen olary üýtgedip durmalydyr. Hatda örän üstünlikli işleýän gurama hem iň bolmanda gündelik maksatlara ýetmek üçin käbir maksatlaryny üýtgetmelidir. Maksatlary üýtgetmäge bolan zerurlygyň tutuş guramanyň we onuň her bölüminiň netijeliligi barada menejmente hemişe habar bermäge niýetlenen gözegçilik ulgamy tarapyndan ýüze çykarylýan halaty seýrek bolmaýar. Maksatlaryň düýpli üýtgemegi beýleki içki üýtgemelere hem täsirini ýetirýär. Mysal üçin, *IBM* kompaniýasy özüniň ŞK bazaryndaky paýyny artdyrmagy karar eden mahalynda ol täze önüm üçin jogap berýän bölümi döretmeli, täze önümçilik tehnologiýasyny işläp taýýarlamaly we ornaşdyrmaly, täze wezipeleri ýerine ýetirmek üçin işgärleri taýýarlamaly we kompýuter tehnikasyny abatla-

mak we olara hyzmat etmek boýunça köp hünärmenleri işe almaly we olar bilen okuw geçmeli bolupdy.

Gurluş düzümi. Gurluş düzüminiň özgertmeleri guramanyň prosesi hökmünde, ygtyýarlyklary we jogapkärçiligi paýlamak ulgamyny, utgaşdyrma we goşulyşma mehanizmlerini, guramany bölümlere bölmegiň ýörelgelerini, dolandyryş iýerarhiýasyny, komitetleri we merkezleşdirme derejesini üýtgetmegi öz içine alýar. Bu guramaçylyk özgertmeleriniň iň giň ýaýran we aýdyň görnüşleriniň biridir. Kärhananyň maksatlary ýa-da strategiýalary düýpli üýtgänden soň olar has-da zerurdyr. Iri gurama telekeçilik işiniň täze ugruny esaslandyran wagtynda şol ugur üçin jogap berýän bölümi döredýär we onuň ýokary ýolbaşçylaryny tutuş guramanyň menejmentiniň gurluş düzümine goşýar.

Gurluş taýdan üýtgetmeler içki üýtgemeleriň zähmet serişdelerine düýpli täsir edýär, sebäbi guramada gurluş düzüminiň üýtgemegi netijesinde, düzgün bolşy ýaly, täze işgärler işe gelýär we hasabatlylyk ulgamy üýtgeýär. Gurluş taýdan üýtgetmeler emele gelen sosial we ýolbaşçylyk gatnaşyklaryny bozar diýen gorky, köplenç halatda, özgerişlere garşylyk görkezmegiň sebäbi bolýar. Olaryň täze gurluş bilen göni bagly bolmadyk tehnologiýalara edýän täsiri aýdyň bolmaýar. Mysal üçin, täze bölümi maglumat bilen üpjün etmeli we onuň işine gözegçilik etmeli bolan dolandyryşyň maglumat ulgamyny döwrebaplaşdyrmak zerurdyr.

Tehnologiýa we wezipeler. Içki üýtgemeler, ýagny tehnologiýalar we wezipeler bilen ýakyndan baglanyşykly üýtgetmelere işiň gidişiniň we tertibiniň üýtgemegi, täze enjamlaryň we usullaryň ornaşdyrylmagy, standartlaryň üýtgemegi we zähmet prosesiniň üýtgedilip guralmagy degişlidir. Gurluş taýdan üýtgetmeler ýaly, tehnologiýalaryň üýtgemegi hem, köplenç halatda, durmuşy nusgalaryň sazlaşygynyň bozulmagyna getirýär. Düzgün bolşy ýaly, tehnologiýalaryň üýtgemegini meýilnamalaşdyrmakda üýtgetmeleriň netijesi bolup durýandygy sebäpli, olar adatça, gurluş düzümini we işgärleriň hünär derejelerini üýtgedip gurmak zerurlygyna getirýär. Mysal üçin, gazetleriň elektron sahypalama geçip başlamagy bilen olara elektronçy hünärmenler köp gerek boldy, harp ýygyjylara isleg azaldy. Ähli gazetleriň diýen ýaly, sahypalama etmegiň täze görnüşine

geçýändikleriniň yglan edilmegi bolsa, kärdeşler arkalaşygynyň berk garşylyk görkezmegine getirdi, olar iş ýerleri kemeldiler öýdüp biynjalyk bolýardylar. Kompýuter tehnologiýalaryndan peýdalanylmagy guramanyň işgärleriniň wezipeleriniň mazmunyny düýpli üýtgetdi.

Adamlar. Zähmet serişdeleriniň üýtgemegine guramanyň işgärleriniň ukyplaryny, gatnaşyklaryny ýa-da özüni alyp baryşlaryny üýtgedip gurmak degişlidir. Bu ýerde tehniki okuwlary, şahsyýetara ýa-da toparlaýyn kommunikasiýa endiklerini ösdürmek boýunça okuwlary, zähmete höweslendirmelerdäki, liderlikdäki, netijelilige baha bermekdäki üýtgemeleri, dolandyryş işgärlerini ösdürmegi, toparlary emele getirmegi, adamlaryň işden kanagatlanma derejesini we moral güýjüni ýokarlandyrmak boýunça çäreleriň ornaşdyrylmagyny we ş.m. ýatlap bolar. Zähmet serişdelerini üýtgetmek aýratyn kyn wezipe bolup durýar, sebäbi olar, köplenç halatda, adamlarda isleglerimiz kanagatlandyrylmaz diýen gorky döredýär. Zähmete höweslendirme barada gürrüň etmek bilen, menejment hiç wagt gurama üçin amatly bolan üýtgetmeleriň tabynlykdaky işgärler tarapyndan oňyn kabul ediljekdigine güwä geçip bilmez. Mysal üçin, işgärleriň hemmesi uly jogapkärçiligiň bolmagyny ýa-da goşmaça okuwlaryň geçirilmegini isläp duranoklar.

Adamlar bilen baglanyşykly islendik üýtgemeler beýleki içki üýtgemeler bilen dykgatly utgaşdyrylmalydyr. Aýdyň bir mysal getireliň. Menejer syýasaty işläp taýýarlamak boýunça ylmy-amaly okuwa iberilen wagtynda geljekde onuň jogapkärçiligi ýokarlanar diýip garaşylýar. Eger şeýle bolup geçmese, onda okuw üçin puluň biderek harçlanandygy bolar. Diýmek, adamlar bilen bagly islendik üýtgemelerde yzygiderlilik we goldaw zerurdyr.

Üýtgetmeleri dolandyrmak. Özgeriş faktorlarynyň örän köpdügi sebäpli, olaryň ählisi üýtgeýär we biri-birine täsir edýär, üýtgetmeleri dolandyrmak menejmentiň iň kyn we gyzykly wezipeleriniň biri hasap edilýär. Indi biz guramaçylyk üýtgetmelerini dolandyrmaga birnäçe çemeleşmeler we konsepsiýalar barada gürrüň bereris we özgertmeleri üstünlikli ornaşdyrmak üçin zerur bolan tapgyrlardan başlarys.

Guramaçylyk özgertmelerini üstünlikli ornaşdyrmagyň tapgyrlary. Ylmy-barlagçy L. Greýner guramaçylyk özgertmelerini üstünlik-

20. Sargyt № 1580

li dolandyrmagyň nusgasyny işläp düzdi, ol 63-nji suratda görkezilýär. Nusga alty tapgyry öz içine alýar.

1-nji tapgyr. *Zor salma we meýillendirme.* Birinji tapgyr menejmentiň üýtgetmeleriň zerurlygyna düşünmeginden ybaratdyr. Ýokarky ýolbaşçylar ýa-da çözgütleri kabul etmäge we durmuşa geçirmäge ygtyýarlyklary bolan beýleki menejerler geljekki özgerişleriň zor salmasyny işjeň duýmalydyrlar we degişli hereketlere meýilli bolmalydyrlar. Bu zor salma daşky faktorlar, mysal üçin, bäsdeşligiň güýçlenmegi, ykdysady şertleriň üýtgemegi ýa-da täze kanunlaryň peýda bolmagy bilen hem bagly bolup biler. Özgerişlere bolan islegiň duýulmagyna içki faktorlar hem sebäp bolup biler: önümçiligiň peselmegi, harajatlaryň köpelmegi, işgärleriň geldi-geçerliginiň ýokarlanmagy, disfunksional gapma-garşylyk, işgärleriň nägileligi we ş.m.

2-nji tapgyr. *Daşyndan goşulma we ugruň üýtgemegi.* Kähalatda menejment özgertmeleriň zerurlygyny duýup, ýöne meselelere takyk seljerme geçirmegi başarman we gerek bolan özgertmeleri ornaşdyrman biler. L.Greýner şeýle ýazýar: «Köplenç halatda menejment düýpli zor salynmagyny duýmak bilen, kynçylykly meseleleriň ýüze çykandygy üçin günäni kimdir biriniň üstüne ýüklemäge meýilli bolýar. Şeýle ýagdaýda, daşyndan, ýagdaýa obýektiw baha bermäge ukyply geňeşçini ýa-da bitaraplygyny saklap we ýolbaşçylar üçin ýakymly bolmadyk pikiri aýtmaga ukyply bolan mahalynda öz işgärleriňi çekmek zerurlygy ýüze çykýar. Islendik ýagdaýda hem şunuň ýaly geňeşçiniň maslahatyndan peýdalanmak, eger ol ugry üýtgetmäge getirýän bolsa, netijeli bolar. Jogapkär menejerler özgertmeleriň zerurdygyny we olaryň hakyky sebäplerini ykrar etmelidirler, munuň üçin, köplenç ýagdaýda, täze garaýyşlary kabul etmek başarnygy bolmalydyr.

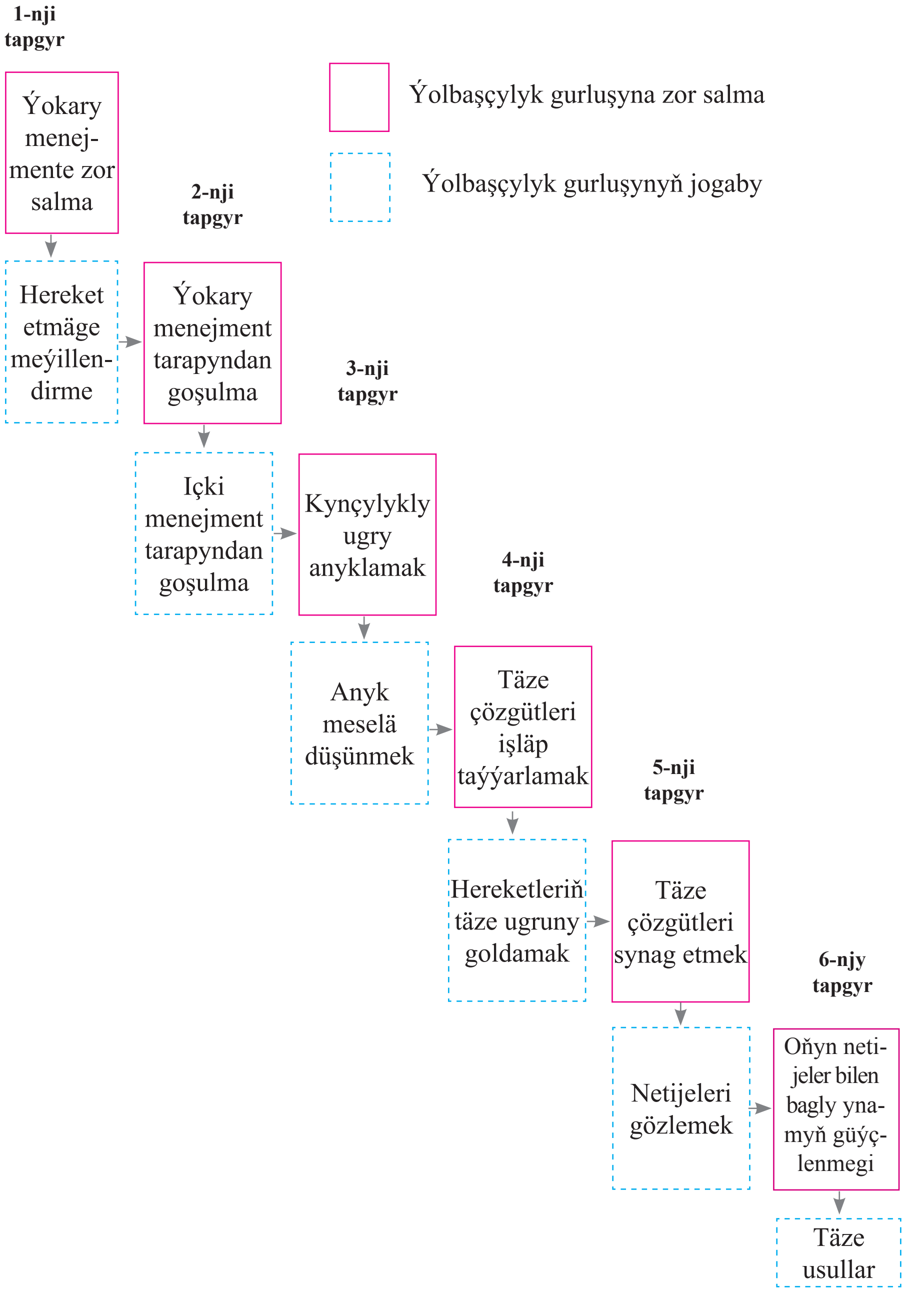
3-nji tapgyr. *Anyklamak we düşünmek.* Şu tapgyrda menejment üýtgetmeleri talap edýän meseleleriň hakyky sebäplerini kesgitleýär, munuň üçin gerek bolan ähli maglumatlary toplaýar. L.Greýner şeýle ýazýar: «Bu proses ýokardan başlanýar we guramaçylyk iýerarhiýasy boýunça kem-kemden pese düşýär». Ýöne eger menejment has aşaky iýerarhiýa derejelerinden maglumat almazyndan öň meseläni kesgitlemäge çalyşýan bolsa, onda onuň çözgütleriniň laýyk bolmazlygy

ýa-da ýalňyş maglumatlara esaslanmagy ähtimaldyr. Anyk meseleleri ykrar etmek – kynçylykly ugurlary anyklamagyň netijesi bolup durýar.

4-nji tapgyr. *Çözgütleri saýlap almak we häkimiýet gurluşlaryny goldamak.* Meseläniň bardygyny ykrar etmek bilen, menejment ony düzetmegiň ýollaryny gözleýär. Köp ýagdaýlarda ol täze ugruň durmuşa geçirilmegi üçin jogap berýänler tarapyndan hem goldaw almalydyr. Bu tapgyry teswirlemek bilen, Greýner şeýle ýazýar: «Hemişe täze meseleler babatynda köne çözgütleri ulanmak islegi bolýar, bu aýratyn hem ýolbaşçylyk gurluşlary üçin häsiýetlidir. Diýmek, dördünji tapgyr – ýolbaşçylyk gurluşlarynyň goldawyny alyp biljek täze we özboluşly çözgütleri gözlemek tapgyry örän zerurdyr».

5-nji tapgyr. *Synag we gözleg.* Guramalar düýpli üýtgetmeleri dessine ornaşdyrmagy örän seýrek geçirýärler. Adatça ol meýilnamalaşdyrylan özgertmeleri barlap görýär, mümkin bolan päsgelçilikleri ýüze çykarýar we diňe şondan soň täzeligi giň gerimde ornaşdyrýar. Gözegçilik usullary netijesinde menejment meýilnamalaşdyrylýan özgertmeleriň näderejede ýagdaýy gowulandyrjakdygyny, işgärleriň olary nähili kabul etjekdigini we bu ýagdaýy nähili kämilleşdirip boljakdygyny kesgitleýär. Synaglary geçirmek we özgertmeleriň mümkin bolan ýaramaz netijelerini ýüze çykarmak ýoly bilen, menejment öz meýilnamalarynyň ýokary netijeliligini üpjün edip, olara düzediş girizip biler.

6-njy tapgyr. *Güýçlendirmek we kabul etmek.* Iň soňky tapgyr – bu adamlary teklip edilýän üýtgetmeleri kabul etmäge höweslendirmek tapgyrydyr. Munuň üçin, meselem, tabynlykdaky işgärleri üýtgetmeleriň gurama üçin hem, olaryň şahsy özleri üçin hem peýdalydygyna ynandyrmak bolup durýar. Şahsyýetleriň üýtgetmeleri üstünlikli ornaşdyrmaga çalyşýan mahalynda «guramanyň ähli derejelerinde köp adamlaryň şol özgertmeleri durmuşa geçirmek üçin peýdalanylýan usullary kabul etjekdiginiň ähtimallygy ýokarydyr». Işgärler tarapyndan özgertmeleri kabul etmegiň derejesini güýçlendirmegiň we pugtalandyrmagyň esasy usullary – öwgi, ykrar etmek, wezipesini ýokarlandyrmak, has ýokary netijelilik üçin zähmet hakyny köpeltmek, işgärleri özgertmeleri ornaşdyrmak işine we bu işde ýüze çykýan meseleleri ara alyp maslahatlaşmaga çekmek bolup durýar.

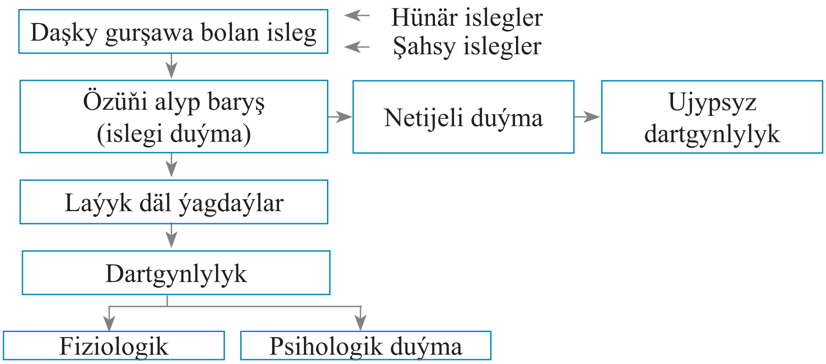


63-nji surat. ***Guramaçylyk özgertmelerini üstünlikli dolandyrmagyň nusgasy***

Dartgynlylygyň mazmuny. Biz adam serişdelerini dolandyrmagyň birnäçe usullaryny öwreneris. Olary degerli derejede peýdalanmak bilen, menejment öz işgärleriniň hal-ýagdaýyny gowulandyryp hem, guramanyň netijeliligini ýokarlandyryp hem biler. Ýöne iň öňdebaryjy we gowy dolandyrylýan guramada hem adamlara ýaramaz täsir edýän we olarda dartgynlylyga sebäp bolýan ýagdaýlar we häsiýetler bolýar. Güýçli dartgynlylyk şahsyýete we netijede, onuň işleýän guramasyna hem ýaramaz täsir edip biler. Bu tejribeli menejeriň göz öňünde tutmaly we onuň guramanyň netijeli işine päsgel bermezligini gazanmaly ýagdaýlarynyň biridir.

Dartgynlylyk (stres) – bu adaty we ýygy gabat gelýän ýagdaýdyr. Ujypsyz dartgynlylyklar gutulgysyzdyr we zyýansyzdyr, ýöne adatdan daşary ýokary dartgynlylyk şahsyýetler we guramalar üçin çykgynsyz ýagdaýlary döredip biler. «Dartgynlylyk we menejer» atly kitabyň awtory doktor K.Alberht «Dartgynlylyk – adamyň ýaşaýşynyň tebigy elementidir... Bize dartgynlylygyň ýol bererlikli derejesini we adatdan daşary dartgynlylygy tapawutlandyrmagy öwrenmek gerek» diýip belleýär.

Menejerleri dartgynlylygyň adatdan daşary psihologik ýa-da fiziologik dartgynlylyk bilen häsiýetlendirilýän görnüşi gyzyklandyrýar *(64-nji surat).* Geçirilen barlaglar dartgynlylygyň *fiziologik alamatlaryna* aşgazandaky ýaranyň, çakyzanyň, gan basyşynyň, arkadaky agyrynyň, artritiň, demgysmanyň we ýürek agyrysynyň degişlidigini, psihologik alamatlaryna gaharjaňlygyň, işdäň ýitmeginiň, depressiýanyň we şahsyýetara gatnaşyklara gyzyklanmanyň peselmeginiň degişlidigini görkezdi.



64-nji surat. ***Dartgynlylygy duýmagyň nusgasy***

Adatdan daşary dartgynlylyk diňe bir şahsyýetiň netijeliligini we asudalygyny ýaramazlaşdyrman, eýsem gurama üçin gymmata düşýär. Doktor K.Alberht şeýle ýazýar: «Şu günki günde işgärlerdäki artykmaç harajatlara we netijeliligiň peselmegine getirýän, şeýle hem adamlaryň saglygyna we abadançylygyna ýaramaz täsir edýän meseleleriň köpüsiniň psihologik dartgynlylygyň netijesi bolup durýandygy mälimdir. Dartgynlylyk kompaniýanyň çykdajylaryny göni we gytaklaýyn artdyrýar we işgärleriniň köpüsiniň işiniň hilini peseldýär».

Dartgynlylygyň sebäpleri. Dartgynlylyk iş, guramanyň amaly usullary ýa-da şahsyýetiň şahsy durmuşyndaky wakalary sebäpli ýüze çykyp biler.

Guramaçylyk faktorlary. Bu faktorlar hem öz aralarynda dört faktora bölünýär.

Birinji faktor – guramalarda dartgynlylygyň örän giň ýaýran we düşnükli sebäbi iş ýüküniň örän köp ýa-da örän az bolmagy bolup durýar. Alymlar şeýle diýip tassyklaýarlar: «Işgäre örän köp tabşyryk berýärler ýa-da bellibir wagtyň dowamynda ondan örän köp zada garaşýarlar. Şeýle ýagdaýda biynjalyklyk, galagoplyk, umytsyzlyk we sylagyň gutulgysyz ýitjekdigi ýaly duýgular döreýär. Ýöne işiniň ýeterlik bolmazlygy hem şonuň ýaly duýgulary oýaryp biler. Öz ukybyna laýyk tabşyryk berilmedik işgär adatça gaharjaňlyk, özüniň gereklidigi we guramanyň sosial ulgamyndaky ýagdaýy babatynda ynjalyksyzlyk duýýar we özüni ýeterlik derejede sylaglanmadyk hasap edýär».

Ikinji faktor – wezipe gapma-garşylygydyr. Ol işgäre gapma-garşylykly talaplar bildirilýän mahalynda ýüze çykýar. Mysal üçin, oňa müşderileriň talaplaryna çalt seslenmegi talap edýärler, ýöne onuň müşderi bilen gürleşip durandygyny görenlerinde tekjeleriň harytdan doly bolmalydygyny ýatdan çykarmaly däldigini talap edýärler. Wezipeleriň gapma-garşylygy köplenç ýolbaşçynyň ýeke-täkligi ýörelgesiniň bozulmagy sebäpli ýüze çykýar. Dürli derejäniň iki menejeriniň işgäre biri-birine çapraz gelýän tabşyryklary berýän halatlary seýrek bolmaýar. Mysal üçin, zawodyň direktory brigadirden çykarylýan önümleriň möçberini aňrybaş derejede köpeltmegi talap edýär, hil gözegçisi bolsa hil standartlaryny berjaý etmegiň zerurdygyny nygtaýar. Wezipe garşylyklary resmi däl toparlaryň kadalary bilen resmi toparyň talaplarynyň arasyndaky tapawutlar sebäpli hem ýüze çykýar. Şu ýagdaýda indiwidium dartgynlylyk we

biynjalyklyk duýup biler, sebäbi ol bir tarapdan, toparynyň özüni kabul etmegini isleýär, beýleki tarapdan bolsa menejmentiň talaplaryny ýerine ýetirmäge çalyşýar.

Üçünji faktor – wezipeleriň näbelliligi, ol işgäriň özünden nämä garaşylýandygyny takyk bilmeýän mahalynda ýüze çykýar. Wezipe garşylygyndan tapawutlylykda, şu ýagdaýda talaplar gapma-garşy bolmaýar-da, düşnüksiz we näbelli bolýar. Adamlar ýolbaşçylaryň özünden nämä garaşýandyklaryny, şeýle hem öz işine nähili baha beriljekdigini takyk bilmelidirler.

Dördünji faktor – ýürek gysdyryjy iş. Üç sany dürli hünärdäki iki müň sany işçileriň (erkek adamlaryň) barlanyp görülmegi, işini gyzykly diýip hasaplaýan işgärleriň, işlerini gyzykly däl diýip hasap edýän işgärlere garanyňda birahatlygy az duýýandyklary we fiziki nähoşlygyň täsirine az düşýändikleri ýüze çykaryldy. Ýöne biziň aýdyp geçişimiz ýaly, adamlaryň gyzykly we çylşyrymly iş babatyndaky islegleri güýçli tapawutlanýar: bir adam üçin örän kyn we ýürek gysgynç bolan iş beýleki adam üçin gyzykly we özüne çekiji bolup biler.

Bu faktorlardan başga-da, dartgynlylyk ýaramaz fiziki şertleriň netijesinde, mysal üçin, jaýyň içinde temperaturanyň örän ýokarydygy ýa-da pesdigi, ýaramaz yşyklandyrylýandygy ýa-da goh-galmagalyň köpdügi sebäpli hem ýüze çykyp biler. Geçirilen barlaglar ygtyýarlyklaryň we jogapkärçiligiň nälaýyk gatnaşygynyň, guramaçylyk kommunikasiýalarynyň netijesiz kanallarynyň we adamlaryň biri-birine bildirýän esassyz talaplarynyň, köplenç halatda, dartgynlylygyň sebäbi bolup durýandygyny görkezdi.

Şahsy faktorlar. Işi köp adamlaryň ýaşaýşynyň möhüm jähtleriniň biri bolup durýar, ýöne her bir adamyň gurama bilen asla bagly bolmadyk işler bilen meşgullanýandygy hem şübhesizdir. Şahsy durmuşdaky wakalar hem dartgynlylygyň potensial sebäbi bolup durýar we zähmetiň netijeliliginiň peselmegine getirip biler. 21-nji tablisada adamlaryň şahsy durmuşyndaky has giň ýaýran wakalar sebäpli, ýüze çykýan dartgynlylyklaryň bellibir derejede möhümligini görkezýän tertibi görkezilýär. Bu tertibi işläp düzen alymlar T.Holms bilen R.Rae 300-den köp bal alan adamlaryň 80%-den 100% aralygynda adatdan daşary fiziologik ýa-da psihologik dartgynlylygy duýmak töwekgelçiliginiň bardygyny ýüze çykardylar. Şunda durmuşdaky oňyn faktorlaryň ýaramaz faktorlardan pes bolmadyk derejede dartgynlylyga sebäp bolmaga ukyplydygyny bellemek gerek.

21-nji tablisa

Sosial gaýtadan uýgunlaşma (readaptasiýa) baha bermegiň tertibi

Wakalar	Orta-ça bal
1.Ýanýoldaşyň aradan çykmagy	100
2.Maşgalaň bilen aýrylyşmak	73
3.Kazyýetiň çözgüdi boýunça nikanyň bozulmagy	65
4. Maşgala agzasynyň biriniň aradan çykmagy	63
5. Fiziki şikes almak ýa-da näsaglyk	53
6. Nika baglaşmak	50
7. Işden çykmak	47
8. Pensiýa çykmak	45
9. Saglyk ýagdaýynyň ýa-da maşgala agzasynyň özüni alyp barşynyň düýpgöter üýtgemegi	44 40
10. Göwrelilik	39
11.Täze maşgala agzasynyň peýda bolmagy (çaga dogulmagy, ogullyk almak, gartaşan garyndaşyň göçüp gelmegi we ş.m.)	39
12.Telekeçilik işinde düýpli üýtgemeler (goşulyşmak, üýtgedip guramak, batmak we ş.m.)	38
13. Maliýe ýagdaýyndaky düýpli üýtgemeler (islendik babatda)	37
14. Ýakyn dostuň aradan çykmagy	36
15.Iş görnüşiniň düýpli üýtgemegi	35
16.Ýanýoldaşyň bilen jedelleriň (çagalary terbiýelemek, şahsy endikler we ş.m. meseleler boýunça) sanynyň güýçli üýtgemegi	31
17. 10 müň manatdan gowrak girew almak (mysal üçin, öýi, firmany we ş.m. satyn almak üçin)	30
18. Girewi yzyna satyn almak hukugyndan mahrum etmek	29
19. Gulluk borçlarynyň düýpli üýtgemegi (wezipäň ýokarlanmagy, peselmegi, başga işe geçmek)	29
20. Çaganyň öýden gitmegi (nikalaşmagy, başga şäherde ýerleşýän instituta girmegi we ş.m.)	29
21. Ýanýoldaşyň garyndaşlary bilen bagly meseleler	28
23. Aýaly (öýden) başga ýerde işläp başlaýar ýa-da bu işi bes edýär	26
24.Resmi okuwyň başlanmagy ýa-da tamamlanmagy	26
25.Ýaşaýyş şertleriniň düýpli üýtgemegi (täze öý gurmak, abatlamak, ýaşaýyş şertleriniň ýaramazlaşmagy)	25
26. Şahsy endikleriň üýtgemegi (geýinmek, aragatnaşyklar we ş.m.)	24
27. Ýolbaşçy bilen bagly meseleler	23
28. Iş wagtynyň düýpli üýtgemegi	20

29. Ýaşaýyş ýerini üýtgetmek	20
30. Başga okuw mekdebine geçmek	20
31. Dynç alşyň görnüşinde we dowamlylygynda düýpli üýtgemeler	19
32. Jemgyýetçilik işinde düýpli üýtgemeler (klublara, kinoteatrlara, tanyşlaryň ýanyna gitmek we ş.m.)	18
33. Ukynyň düýpli bozulmagy (ukynyň dowamlylygynyň örän uzak ýa-da örän gysga bolmagy, oýa bolunýan wagtyň üýtgemegi)	16
34.Maşgala bilen duşuşyklaryň ýygylygynyň iki tarapa hem düýpli üýtgemegi	15
35. Naharlanmadaky düýpli üýtgemeler (iýilýän naharyň möçberiniň köpelmegi ýa-da azalmagy, nahar iýilýän pursadynyň ýa-da gurşawynyň üýtgemegi)	12
36. Rugsada çykmak	12
37. Täze ýyl baýramy	11
38. Ujypsyz kanun bozmalar (peteksiz gatnamak, bellenmedik ýerinde köçäni kesip geçmek we ş.m.)	10

Netijeliligi ýokarlandyrmak we dartgynlylygy peseltmek maksady bilen dolandyryş.

Netijeliligiň ýokary, dartgynlylygyň derejesiniň bolsa pes bolýan ýagdaýy iň gowy ýagdaý hasap edilýär. Şeýle ýagdaýy gazanmak üçin menejerler özlerindäki dartgynlylygy dolandyrmagy öwrenmelidirler. Işde adatdan daşary dartgynlylykdan ejir çekýän adamlara şu usullary maslahat berip bolar.

1. Öz işiňizde ileri tutulýan ugurlar ulgamyny işläp düzüň. Işi şeýle bölüň: «Bu işi şu gün etmeli», «Bu işi şu hepdede etmeli» we «Bu işi wagt bolanda etmeli».

2. Öz üstüňize köp iş alyp bilmejekdigiňize düşünýän wagtyňyzda «Ýok» diýmegi öwreniň. Öz başlygyňyza bu işiň örän möhümdigine düşünýändigiňizi düşündiriň. Soňra özüňiziň şu wagt edýän işiňiziň näme üçin möhümdigini beýan ediň. Ýöne şonda-da ol öz tabşyrygynyň ýerine ýetirilmegini talap edýän bolsa, onda ondan nämäni soňa goýmalydygyňyzy soraň.

3. Gönüden-göni başlygyňyz bilen örän netijeli kommunikasiýalary we özara gatnaşyklary ýola goýuň. Onuň meselelerine

düşünmäge çalşyň we onuň siziň meseleleriňize düşünmegine kömek ediň. Ýolbaşça öz ileri tutýan ugurlaryňyza we iş ýüküňize hormat goýmagy we size ýerine ýetirip boljak tabşyryk bermegini öwrediň.

4. Eger menejeriň tabşyryklary çapraz gelýän bolsa (wezipe gapma-garşylygy) oňa öz garaýşyňyzy düşündirmäni başaryň. Şeýle ýagdaýda meseläni ara alyp maslahatlaşmak üçin gyzyklanýan taraplaryň ählisiniň gatnaşmagynda ýygnak çagyrmagyny gazanjak boluň. Günäleýji we gaharly bolmaň; diňe gapma-garşy talaplaryň özüňiz üçin nähili kynçylyklary döredýändigi barada gürrüň beriň.

5. Garaşmalaryň ýa-da baha beriş standartlarynyň özüňize düşnükli däldigini (rollaryň näbelliligini) duýan wagtyňyzda bu barada öz menejeriňize ýa-da kärdeşleriňize habar beriň. Käbir ýagdaýlaryň özüňize düşnükli däldigini we olar barada maslahatlaşmagyň gerekdigini aýdyň.

6. Eger işiňiz ýürekgysgynç we ýeterlik derejede çylşyrymly bolmasa, bu meseläni menejer bilen maslahatlaşyň. Bu ýerde hem arzaçy ýaly bolup görünmäň. Özüňize kyn we gyzykly işiň ýaraýandygyny düşündiriň we öz güýjüňizi haýsydyr bir täze zatda synap görmek mümkinçiliginiň bolmagyny isleýändigiňizi düşündiriň.

7. Her gün dynç almak üçin wagt tapyň. Bäş minut gapyny ýapyňda, aýaklaryňyzy oturgyjyň üstüne goýup oturyň, işi kelläňizden çykaryň. Nämedir bir ýakymly zat barada pikir ediň, nerwiňize dynç beriň... Ýagdaýy üýtgetmek üçin käte edaradan daşary çykyň.

Eger mümkinçilik bar bolsa, onda günortanlygyňyzy işden başga ýerde ediniň.

Naharlanmagyň dogry düzgüni, fiziki maşklar we durmuşyň umumy balansy dartgynlylygyň ähtimallygyny peseltmäge ukyply beýleki faktorlar bolup durýar. 22-nji tablisada durmuşyň has ýokary we has pes dartgynlylyk görnüşleri beýan edilýär.

Ýokary netijeliligiň we dartgynlylygyň ähtimallygynyň pes bolmagyny üpjün etmek bilen beýleki adamlary dolandyrmak üçin berilýän maslahatlar

1. Öz işgärleriňiziň ukyplaryna, isleglerine meýillerine baha beriň we işi şu faktorlary hasaba almak bilen paýlamaga synanyşyň. Eger olar şeýle ýagdaýlary isleýän bolsalar, onda işgärleriň bir tabşyrykda üstünlik gazanan dessine olaryň iş

ýüküni artdyryň. Amatly ýagdaýda olaryň ygtyýarlyklaryny giňeldiň.

2. Degerli esas bar bolsa, onda işgärlere işi ýerine ýetirmekden boýun gaçyrmaga mümkinçilik beriň. Eger olar şu işi barybir etmeli bolsalar, onda onuň näme üçin gerekdigini düşündiriň we olaryň işinde ileri tutulýan ugurlary belläň, şunda olary ähli zerur bolan serişdeler bilen üpjün ediň.
3. Ygtyýarlyklaryň, jogapkärçiligiň we garaşmalaryň anyk ölçeglerini beýan ediň. Ikitaraplaýyn kommunikasiýalary we gaýdyş aragatnaşygy peýdalanyň.
4. Liderligiň ýagdaýa laýyk gelýän usulyny peýdalanyň.
5. Netijeli iş üçin degerli zähmet haky bilen üpjün ediň.
6. Öz garamagyňyzdaky işgärler babatynda halypanyň ornunda çykyş ediň, olaryň ukyplaryny ösdüriň we olar bilen meseleleri ara alyp maslahatlaşyň.

22-nji tablisa

Durmuşyň dartgynlylyk we dartgynlylyk däl görnüşleri

Durmuşyň dartgynlylyk görnüşindäki adam ...	**Durmuşyň dartgynlylyk däl görnüşindäki adam ...**
Birsyhly, gowşamaýan dartgynlylygy başdan geçirýär	Aýratyn depginli işiň bellibir döwürlerinde «döredijilik» dartgynlylygynyň mümkindigine ýol berýär
Hemişe dartgynlylyk ýagdaýyna düşýär	Wagtlaýynça dartgynlylykdan gaçmaga we dynç almaga mümkinçilik berýän «yza çekiliş» ýollary bolýar
Hemişe dartgynlylyk ýagdaýa getirýän şahsyýetara gatnaşyklar bilen göreşýär (maşgalada, ýanýoldaşy, başlygy, kärdeşleri bilen)	Öz hukuklaryny we isleglerini goraýar, özara hormat goýmaga esaslanýan, örän seýrek dartgynlylyga getirýän özara gatnaşyklary ýola goýýar, dostlary saýlaýar we olar bilen parahat, deň özara gatnaşyklary emele getirýär
Gyzyksyz, ýürekgysgynç, gaharyňy getirýän ýa-da beýleki bir ýakymsyz we edeniňe degmeýän iş bilen meşgullanýar	Gyzykly, abraýly, peýdaly, ýokary üstünlikler üçin ýokary zähmet haky tölenýän iş bilen meşgullanýar

Hemişe wagtyň ýetmezçiligini duýýar	Hemişe ýokary iş ýüki bolýar, ýöne artyk işlenýän we kynçylykly döwürler ýeňillikli döwürler bilen sazlaşdyrylýar
Hemişe ýaramaz ýagdaýlaryň ýüze çykma mümkinçiliginden biynjalyk bolýar.	Howp salýan wakalar maksatlaryň ýokary derejede peýdalydygy we mümkin bolan oňyn wakalar bilen sazlaşdyrylýar
Saglyga zyýanly endikleri bolýar (ýaramaz naharlanýar, çilim çekýär, humarly içgini köp içýär we ş.m.)	Gowy fiziki ýagdaýyny saklaýar, gowy naharlanýar, humarly içgini içmeýär, çilim çekmeýär
Esasan, işiň bir görnüşi bilen (iş bilen, ýekelikde dynç almak, jemgyýetçilik ýa-da fiziki iş bilen we ş.m.) meşgullanýar	Öz işiniň görnüşleriniň köpdürlüligini gazanýar, şeýlelikde, olardan kanagatlanma duýgusyny ýokarlandyrýar (jemgyýetçilik işi bilen meşgullanýar, işjeň dynç alýar, ýekelikden lezzet alýar, medeni çärelere barýar, maşgalasy bilen meşgullanýar we ş.m.)
Wagtyňy gowy geçirmek, dynç almak we nämedir bir zatdan lezzet almak kyn diýip hasap edýär	Ýönekeý zatlardan lezzet alýar, boş geçiren wagtynyň aladasyny etmeýär.
Durmuşa agyr we kyn ýagdaý ýaly garaýar; degişme duýgusy bolmaýar	Durmuşyň özünden lezzet alýar, öz üstünden gülmäge ukyply, gowy degişme duýgusy bar
Ýürege düşgünç, eden azabyňa degmeýän durmuşy wezipelerini ýerine ýetirmäge ylalaşýar	Bellibir derejede rollardan erkin durmuşy alyp barýar, tebigy zerurlyklary, islegleri we duýgulary parahat beýan etmäge ukyply
Agyr we dartgynly ýagdaýlary sussupes kabul edýär; sessiz-üýnsüz ejir çekýär	Mümkin boldugyça, dartgynly ýagdaýy üýtgetmäge işjeň çalyşýar, möhletinde ýerine ýetirip bolmaýan işleri goşmaça ara alyp maslahatlaşýar, hökmany däl dartgynly ýagdaýlardan gaça durýar, öz wagtyny netijeli dolandyrýar

Soraglar we ýumuşlar

1. Gapma-garşylyklaryň esasy dört görnüşi barada gürrüň beriň.
2. Gapma-garşylyklaryň esasy sebäpleri näme?
3. Gapma-garşylyklaryň funksional netijeleri barada gürrüň beriň.
4. Gapma-garşylygyň disfunksional netijeleri barada gürrüň beriň.
5. Nähili gurşawda gurama özgertmeleriň täsirine düşmäge has ýakyn bolýar? Näme üçin?

ADALGALAR SÖZLÜGI

A

Adalatlylyk nazaryýeti – ýagdaýlaýyn motiwasiýa nazaryýeti, bu nazaryýet adamlar garaşylýan hak-heşdegiň sarp edilen zähmete bolan gatnaşygyny anyk kesgitleýärler we ony meňzeş işi ýerine ýetirýän beýleki adamlaryň alýan haklary bilen deňeşdirip görýärler diýip tassyklaýar. Eger şunda şahsyýet beýleki işgär köp hak alýar diýip hasap edýän bolsa, onda ol bu näsazlygy aradan aýyrmaga çalyşýar.

Adam gatnaşyklary mekdebi – irki konseptual çemeleşme, onuň merkezinde adam faktory bolýar. M.P.Follett we E.Meýo bu ugurdan belli nazaryýetçiler bolup durýarlar.

Adaptiw (tebigy) gurluş düzümi – bu guramaçylyk gurluşy bolup, ol mehaniki ýa-da býurokratik ulgamdan tapawutlylykda daşky gurşawyň üýtgemelerine çalt seslenmäge mümkinçilik berýär.

ADU (awtomatlaşdyrylan dolandyryş ulgamy) – enjamlary dolandyrmagy we olara gözegçilik etmegi kompýuter tehnikasynyň kömegi bilen amala aşyrmaga mümkinçilik berýän birnäçe tehnologiýalar.

Amallar - sarp edijiniň islegler hatary – guramanyň esasy wezipesi, sarp edijiniň binýatlyk isleglerini kanagatlandyrmak üçin hyzmat edýän ol ýa-da beýleki harytlary çykarmak, ýa-da hyzmatlary etmek wezipesini häsiýetlendirýär.

Amallaryň netijeliligi – öndürilen önümleriň bazar gymmaty, ol getirilýän serişdeler üçin jemi harajatlara bölmek bilen alynýar.

Amallar ulgamy – guramanyň amal wezipesiniň umumy ulgamy, ol üç sany kiçi ulgamdan durýar: gaýtadan işleýän ulgam, üpjünçilik we meýilnamalaýyn – gözegçilik ulgamlary.

Amal wezipesi – bu iş bolmak bilen, onuň barşynda gurama tarapyndan daşky gurşawa iberilýän harytlar öndürilýär ýa-da hyzmatlar edilýär.

Ahyrky netijäniň deňligi – bu ýörelgä laýyklykda şol bir netije dürli başlangyç şertleriň bolmagynda dürli usullar bilen alnyp bilner.

Aşaklygyna gaýdýan kommunikasiýalar – maglumatlaryň guramanyň ýokary derejelerinden aşaky derejelerine tarap hereketi.

AT (awtomatlaşdyrylan taslama işi) – täze önümleri işläp taýýarlamak üçin kompýuterleri ulanmak.

Awtomatlaşdyrylan ammar ulgamlary – harytlary ammarda ýerleşdirmek üçin we ondan harytlary çykarmak üçin kompýuter arkaly dolandyrylýan ýükleýiş-düşüriş tehnikasy. Şeýle hem kompýuter ammarda her

bir önümiň geçişine gözegçilik edýär. Bu ulgam awtomatlaşdyrylan ammarlar diýlip hem atlandyrylýar.

Az tapgyrly önümçilik – gaýtadan işlemek prosesiniň görnüşi, şunda aýry-aýry bölümler ýa-da işläp bejerýän merkezler anyk amallarda ýöriteleşýärler.

B

Baglaýjy proses – menejmentde meýilnamalaşdyrmak, guramak, motiwasiýa we gözegçilik wezipelerini ýerine ýetirmek üçin zerur bolan proses. Çözgütleri kabul etmek we kommunikasiýalar esasy baglaýjy prosesler bolup durýar.

Baha beriş merkezi – barlanyp görülýän ýagdaý, onda haýsydyr bir wezipeleri ýerine ýetirmek ukybyna modelleşdirme usullaryny ulanmak bilen baha berilýär.

Bäsleşik artykmaçlygy – tapawutly kompetensiýanyň netijesi, ol gurama sarp edijileri çekmäge we olary saklamaga mümkinçilik berýär.

Bihewioristler mekdebi – bu menejmenti öwrenmäge konseptual çemeleşme bolmak bilen, ol Ikinji Jahan urşundan soň adam gatnaşyklary ugrundaky hereket bolup durýar we psihologiýanyň hem-de sosiologiýanyň öňdebaryjy konsepsiýalaryna esaslanýar. Biheworistler işgärlere öz mümkinçiliklerini doly açmaga, kömek etmäge çalşypdyrlar, şunda olar guramalary döretmek we olary dolandyrmak babatynda özüňi alyp baryş konsepsiýalaryny ulanypdyrlar we şeýle etmek bilen olaryň netijeliligini ýokarlandyrypdyrlar.

Bir başlyklyk (ýeke-täk ýolbaşçylyk) – guramany döretmegiň bir ýörelgesi, bu ýörelgä laýyklykda adam diňe bir başlyga tabyn bolmalydyr we diňe onuň öňünde hasabat bermelidir.

Bölüm – guramadaky resmi topar bolmak bilen, ol bir bütewülik hökmünde gurama üçin wezipeleriň anyk toplumynyň ýerine ýetirilmegine jogap berýär.

Bölekleýin kabul ediş gözegçiligi – hile gözegçilik etmegiň usuly, şunda harytlaryň köp tapgyrlaryny kabul etmek baradaky çözgüt şol tapgyrdan uly bolmadyk bölege gözegçilik etmegiň netijeleri boýunça kabul edilýär.

Býujet – garaşylýan netijeleriň we serişdeleriň paýlanyşyny mukdar görnüşinde görkezýän meýilnama.

Býurokratiýa – bu guramanyň zähmetiň ýöriteleşdirilen bölünişi, menejmentiň takyk iýerarhiýasy, netijelilik kadalary we standartlary, şeýle hem başarjaňlyk esasynda hakyna tutma zähmet bilen häsiýetlendirilýän görnüşidir.

Ç

Çaklamak – öňki tejribäniň hem-de geljekki ösüş babatynda, şu wagtky şertleriň esasynda, meýilnamalaşdyrmak usuly.

Çäkli ösüş strategiýasy – strategik saýlawa, ol hümmetsizlenmäni hasaba almak bilen, ozal ýetilen üstünlikleriň derejesinde bellenen maksatlar bilen häsiýetlendirilýär. Köplenç halatda durnukly daşky gurşawda işleýän kämil pudaklarda peýdalanylýar.

Çyzyklaýyn ygtyýarlyklar – ýolbaşçydan tabynlygyndaky işgäre we soňra onuň garamagyndaky işgärlere gönüden-göni berilýän ygtyýarlyklar.

Çözgüt – bar bolan saýlawlaryň birini saýlap almak.

Çözgütler daragty – çözgütleri kabul etmek maksady bilen, çylşyrymly meseläniň çyzgy (shema) görnüşinde görkezilişi.

Çözgütleri kabul etmegiň kriteriýalary – saýlawlara baha bermek üçin standartlar.

Çözgütleri kabul etmek – bar bolan saýlawyň birini saýlap almak prosesi.

D

Daşky gurşawa seljerme geçirmek – daşky faktorlara gözegçilik etmek we mümkinçilikleri hem-de howplary anyklamak maksady bilen, strategik meýilnamalaşdyryş prosesi.

Daşky gurşawyň çylşyrymlylygy – guramanyň seslenmeli bolýan daşky faktorlarynyň sany we her bir şunuň ýaly faktoryň köpdürlülik derejesi.

Daşky gurşawyň durnuksyzlygy – guramanyň daşky gurşawynyň üýtgeýşiniň bellibir tizligi.

Daşky gurşawyň göni faktorlary – gurama gönüden-göni täsir edýän we onuň täsirini duýýan daşky faktorlar.

Daşky gurşawyň gytaklaýyn faktorlary – daşky gurşawyň gurama tiz we gönüden-göni täsir etmeýän, ýöne onuň işine täsirini ýetirip biljek faktorlary.

Daşky gurşawyň näbelliligi – daşky gurşawyň faktory barada elýeter maglumatlaryň möçberi we onuň takyklygyna hem-de ygtybarlylygyna bolan bellibir ynam bilen kesgitlenilýän şert.

Demokratik lider – öz erkini garamagyndaky adamlaryň boýnuna dakmaýan we ýokary derejäniň islegleri adamlary zähmet çekmäge höweslendirýär diýen garaýyşlardan ugur alýan lider.

Departamentlere (müdirliklere) bölmek – guramany bölümlere bölmek işi.

Deslapky gözegçilik – iş başlanmazdan öňki gözegçilik prosesi. Düzgünleri we kadalary işläp taýýarlamagy, şeýle hem ýazmaça wezipe görkezijileriniň düzülmegini öz içine alýar.

Dikligine kommunikasiýalar – maglumatlaryň guramanyň bir derejesinden beýleki derejesine hereketi.

Disfunksional gapma-garşylyk – adamlaryň işden kanagatlanma derejesini peseldýän, toparlaryň arasynda hyzmatdaşlygy gowşadýan we guramanyň netijeliligini peseldýän gapma-garşylyk.

Diwizional taýdan müdirliklere bölmek – özleriniň funksional gurluş düzümleri netijesiz hereket edýän iri guramalar üçin guramaçylyk gurluşynyň görnüşi. Esasy görnüşleri: önümler boýunça, sarp edijiler boýunça we geografik sebitler boýunça müdirliklere bölmek.

Dolandyryjylyk kadasy – menejeriň gönüden-göni tabynlykdaky adamlarynyň sany.

Dolandyryşyň maglumatlaýyn ulgamy – menejmenti çözgütleri kabul etmek üçin zerur bolan maglumatlar bilen üpjün etmegiň resmi (formal) ulgamy.

Dolandyryş tory – liderligiň netijeliligine baha bermäge iki ölçegli çemeleşme, oňa laýyklykda liderligiň esasy bäş usuly bardyr. Toruň dikleýin oky adamlar baradaky aladany, keseleýin oky bolsa önümçilik baradaky aladany görkezýär.

Dolandyryş ylmy mekdebi – menejmente ylmy usullary we modelleri peýdalanmaga esaslanýan hem-de ulgamlaýyn gözükdirilen ugry bolan çemeleşme.

Durnuksyz daşky gurşaw – faktorlaryň ýokary derejede özara baglylygy bilen häsiýetlendirilýän daşky gurşaw, bu onuň çylşyrymlylygyny, durnuksyzlygyny we näbelliligini ýokarlandyrýar.

Düzgün (prosedura) – anyk ýagdaýda haýsy hereketleriň zerurdygyny görkezmek.

E

Enjamlary yzygiderli ýerleşdirmegiň meýilnamalaşdyrylyşy – köpçülikleýin meýilnamalaşdyrmakda peýdalanylýan çemeleşme, şunda önümiň ähli bölümleri çykarylanda işläp bejerme tapgyrlary iş ýüzünde birmeňzeş bolýar.

Ekspertiň baha berme usuly – bilermenler (ekspertler) topary tarapyndan ylalaşyk gazanylmagyna esaslanýan çaklamalar usuly.

Ekspert ýolbaşçylygy – ýerine ýetirijileriň liderleriniň öz isleglerini kanagatlandyrmaga mümkinçilik berýän bilimleri bardyr diýen ynamyna esaslanýan täsir.

Erkin saýlap almada öwezini doluş ulgamy – gullukçylara goşmaça ýeňillikleri saýlap almaga bellibir çäklerde mümkinçilik berilmegi.

Etalon ýolbaşçylyk – täsir edýän şahsyň şahsy häsiýetnamalaryna esaslanýan täsir, bu şahs täsiri ýerine ýetirijiler üçin örän özüne çekijidir, ýerine ýetiriji bolsa kähalatlarda ony özi ýaly hasap edýär.

Etika – özüňi alyp barmagyň dogrudygyny we nädogrudygyny kesgitleýän ýörelgeler.

Etika meseleleri boýunça okuwlar – işgärleri telekeçiligiň etika kadalary bilen tanyşdyrmak prosesi.

Ä

Ähtimallyk – anyk wakanyň ähtimallyk derejesi.

Ätiýaçlyklary dolandyrma modeli – ýerlemegiň grafigini we serişdeleriň sargyt edilýän möçberlerini amatly etmek üçin peýdalanylýan model.

F

Fidleriň ýagdaýlaýyn modeli – liderligiň netijeliligini kesgitleýän üç faktordan durýan model.

Funksional gapma-garşylyk – guramanyň netijeliliginiň ýokarlanmagyna ýardam edýän gapma-garşylyk.

Funksional taýdan müdirliklere bölmek – guramaçylyk gurluşynyň görnüşi, bölümler tarapyndan ýerine ýetirilýän işiň mazmunyna esaslanýar.

Funksional ugurlar – bölümleriň tutuş guramanyň bähbitlerini nazara alyp ýerine ýetirýän işleri: marketing, önümçilik, işgärleriň okuwlary, maliýe taýdan meýilnamalaşdyrmak.

Funksional ygtyýarlyklar – administratiw ygtyýarlyklaryň görnüşleri, şunda işgärler ýolbaşçylaryň buýruklaryny ýerine ýetirip ýa-da öz ygtyýarlyklarynyň çäklerinde olary ýatyryp bilýärler.

G

Gamçy we sypaýyçylyk ýörelgesi boýunça motiwasiýa – işgärleri zähmet çekmäge höweslendirmek üçin daşky sylaglamalary hem temmi bermeleri ýörite we işjeň peýdalanmak.

Ganttyň grafigi – meýilnamalaşdyrmakda, grafikleri düzmekde, dispetçerlemekde we harytlaryň iberilişini çaltlandyrmakda önümçiligi guramagyň usuly.

Garaşly isleg – islegiň guramanyň beýleki önümleri öndürmek maksatlaryna bagly bolan görnüşi. Adatça, önümçilik prosesine gerek bolan toplaýyş önümlerine degişli bolýar.

Garaşmalar nazaryýeti – bu konsepsiýa laýyklykda adamda işjeň islegleriň bolmagy onuň zähmete höweslenmegi üçin ýeke-täk we ýeterlik şert bolup durmaýar. Mundan başga-da adam öz hereketleriniň hökmany suratda islenilýän maksada ýetmäge getirjekdigine garaşmalydyr.

Garaşsyz isleg – islegiň guramanyň beýleki önümleri öndürmek maksatlaryna bagly bolmadyk görnüşi.

Gaýdyş aragatnaşygy – kommunikasiýalara seslenmek, ol maglumatlary iberýän tarapa onuň alýan tarapyndan kabul edilendigini kesgitlemäge mümkinçilik berýär. Bu görlen, eşdilen ýa-da okalan zatlara jogap hereket etmek bolup durýar.

Gaýdyş aragatnaşyk ulgamy – netijeler baradaky maglumatlar bilen üpjün edýän islendik gözegçilik mehanizmi, menejerler bu maglumatlary meýilnamadan gyşarmalara düzediş girizmek üçin peýdalanyp bilerler.

Gaýtadan işleýän kiçi ulgam – kärhananyň gelip gowuşýan serişdeleri önüme öwürmek bilen gönüden-göni meşgullanýan bölümi.

Garşylyk – iki ýa-da ondan köp taraplaryň (indiwidiumlaryň ýa-da toparlaryň) arasynda ylalaşmazlyk, şunda taraplaryň her biri öz garaýyşlaryny ýa-da maksatlaryny kabul etdirmäge çalyşýar we beýleki tarapyň şeýle etmegine bolsa päsgel berýär.

Geografiýa taýdan müdirliklere bölmek – diwizional gurluş düzüminiň geografik ýörelgelere esaslanýan görnüşi.

Gersbergiň iki faktorly modeli – oňa laýyklykda motiwasiýanyň iki uly kategoriýa, ýagny saglyk ýagdaýy faktorlara we höweslendirijilere bölünýän modeli.

21. Sargyt № 1580

Goşmaça ýeňillikler – zähmet hakyndan ýokary öwezini doluş tölegleriniň görnüşleri, ýarawsyzlyk hatlary boýunça tölegleri, saglyk ätiýaçlandyrmasyny we ş.m. goşmak bilen.

Goşmaça islegler – psihologiki islegler, mysal üçin, birine ýa-da bir zada bagly bolmaga, öz-özüňe baha bermäge, öwrenişmeklige we häkimiýete bolan islegler.

Gözegçilikden ugur alýan özüňi alyp baryş – işgärleriň menejment tarapyndan gözegçilik edilýän ugurlarda yhlasly işlemäge we berk gözegçilik obýekti bolup durmaýan ugurlarda geleňsizlige ýol bermäge meýilli bolmaklary.

Göz öňünde tutulmadyk çözgüt – täze ýa-da öňünden görülmedik ýagdaýda, ýa-da näbelli faktorlary bolan ýagdaýda kabul etmeli bolýan çözgüt.

Gözegçilik – guramanyň maksatlaryna ýetmegini üpjün edýän proses.

Guramanyň lideri – resmi we resmi däl liderlikde we dolandyrmakda netijeli hereket edýän adam.

Guramaçylykly liderlik – guramanyň maksatlaryna ýetmek üçin şahsyýetlere we toparlara täsir etme ukyby.

Guramaçylyk taýdan ösüş – guramanyň dürli meseleleri çözmek we aýratyn hem, guramaçylyk medeniýetini dolandyrmagyň netijeliligini ýokarlandyrmak ýoly bilen täzelenmek mümkinçiliklerini kämilleşdirmek boýunça uzak möhletleýin maksatnama. Şunda resmi iş toparlaryna we özgertmeler agentlerini we amaly bihewiorist ylymlaryny, şol sanda amallara geçirilen barlaglary peýdalanmaga aýratyn üns berilýär.

Guramaçylyk çözgüdi – özüniň guramadaky ýagdaýy bilen baglanyşykly borçnamalaryny ýerine ýetirmek üçin, guramanyň öňünde duran maksatlara ýetmegiň hatyrasyna telekeçiniň kabul etmeli bolýan çözgüdi.

Guramaçylyk ygtyýarlyklary – guramaçylyk serişdelerini peýdalanmaga we adamlaryň güýçlerini guramanyň maksatlaryna ýetmek üçin gönükdirmäge bolan çäkli hukuk.

Guramaçylyk darwinizmi – bu konsepsiýa laýyklykda guramanyň hatarda galmak üçin daşky gurşawyň üýtgemelerine uýgunlaşmasy.

Guramada sosial uýgunlaşma – resmi treningleri geçirmek ýoly bilen we resmi däl gatnaşyklar arkaly täze işgärleri guramanyň kadalary, ölçegleri we medeniýeti bilen tanyşdyrmak.

Guramaçylyk gurluşy – maksatlara netijeli ýetmegi üpjün etmek üçin guralan menejmentiň derejeleriniň we funksional ugurlarynyň logiki taýdan özara baglanyşygy.

Guramaçylykly üstünlik – maksatlara ýetilmegi.

Gündelik gözegçilik – işleri ýerine ýetirmegiň barşynda amala aşyrylýan gözegçilik.

Gyşarmalaryň möçberi – öňünden bellenen ululyk bolup, şol möçberde hakyky gazanylan netijeler meýilnamalaşdyrylan netijelerden bellibir derejede tapawutlanyp biler.

H

Habarlar *(myş-myşlar)* – resmi däl kommunikasiýalar boýunça berilýän maglumatlar.

Harizma – lideriň şahsyýetine mahsus bolan ýagdaýlara we onuň tarapdarlary çekmek ukybyna esaslanýan täsir.

Hemişelik komitet – anyk maksatlar üçin döredilen, guramada hemişelik hereket edýän topar.

Häkimiýet – hereket etmek ýa-da ýagdaýa, ýa-da beýleki adamlaryň özüni alyp barşyna täsir etmek ukyby.

Hil gurnagy – birligiň hile degişli meseleleri ara alyp maslahatlaşmak we ony ýokarlandyrmak boýunça ideýalary işläp taýýarlamak üçin meýletinlik esasda ýygnanyşýan işgärleriniň topary.

Hotorn täsiri – täzeligiň, eksperimente bolan gyzyklanmanyň ýa-da barlag geçirilýän meselä ýokary derejede üns berilmeginiň eksperiment geçirilýän wagtynda ýoýlan, has amatly ýagdaýa getirýän şerti.

Homansyň modeli – toparlaýyn özüňi alyp baryş nazaryýeti, ol iş ýagdaýynda toparlaryň nähili emele gelýändigini we onuň adamlaryň özüni alyp barşyna nähili täsir edýändigini düşündirmäge kömek edýär.

Hökmany ylalaşmalar – ştab ygtyýarlyklarynyň görnüşi, şunda çyzyklaýyn menejerler hereket edip başlamazdan öň, degişli faktorlary işgärler bilen ara alyp maslahatlaşmaga ýa-da öz tekliplerini ýokarky ýolbaşçylara hödürlemäge borçly bolýarlar.

I

Içki sylag – işiň özüniň kabul edilýän gymmatlygy, mysal üçin, goýlan maksada ýetmekden kanagatlanmak. Bu sylaglama ýokary derejäniň isleglerini göz öňünde tutýar.

Içki üýtgemeler – guramanyň içindäki ýagdaýa bagly faktorlar: maksatlar, gurluş düzümi, mesele, tehnologiýa we adamlar.

Ilkinji islegler – fizologik, adatça, dogabitdi islegler, mysal üçin, ýaşamak, iýmek, içmek we ş.m.

Imitasiýa – hakyky ýagdaýyň modelini işläp taýýarlamak we şeýle ýagdaýda näme bolup geçjekdigini anyklamak maksady bilen synag geçirmek prosesi.

Instansiýalar hatary – utgaşdyrma wezipelerini dikleýin bölmek üçin ygtyýarlyklary paýlamak ýoly bilen döredilen menejmentiň derejeleriniň iýerarhiýasy. Skalýar hatar diýip hem atlandyrylýar.

Integrasiýa (goşulyşma) – guramanyň maksatlaryna ýetmek üçin dürli kiçi ulgamlaryň (birlikleriň) tagallalaryny birleşdirmek prosesi.

Iş usullaryny öwrenmek – ony gowulandyrmak mümkinçiliklerini öwrenmek maksady bilen, işiň her bir bölegine seljerme geçirmek prosesi.

Işiň çuňlugy – işçiniň işiň özüne we iş gurşawyna edip biljek täsiriniň belli bir derejesi.

Işlere seljerme geçirmek – ýerine ýetirilmeli wezipeleri kesgitlemek, şeýle hem hakyna tutma işiň netijeliligini ýokarlandyrmak maksady bilen, işiň şahsyýet we sosial häsiýetlerini kesgitlemek.

Işden ugur alýan menejer – birinji nobatda, işleri paýlamak we işgärleriň netijeliligini ýokarlandyrmak maksady bilen, sylaglama ulgamyny işläp taýýarlamak bilen gyzyklanýan menejer.

Işgärlerden ugur alýan menejer – birinji nobatda, adamlar barada alada edýän we adam gatnaşyklaryny gowulandyrmak ýoly bilen olaryň netijeliligini ýokarlandyrýan menejer.

Işi baýlaşdyrmak – işi çuňlaşdyrmak maksady bilen, ony üýtgedip guramak.

Işiň giňelmegi – işiň möçberini artdyrmak maksady bilen ony üýtgedip guramak.

Işiň möçberi – bir işçi tarapyndan ýerine ýetirilýän dürli amallaryň sany we olaryň gaýtalanyşynyň ýygylygy.

Iş topary – iş tabşyrygyny bilelikde ýerine ýetirýän şahsyýetleriň topary.

Islegler – adam tarapyndan duýulýan psihologik ýa-da fiziologik taýdan nämedir bir zadyň ýetmezçiligi.

J

Jogapkärçilik – tabşyrygy ýerine ýetirmek we olaryň kanagatlanarly ýagdaýda tamamlanandygy barada hasabat bermek borjy.

K

Kadadan çykma ýörelgesi – bu konsepsiýa laýyklykda gözegçilik ulgamy diňe standartlardan we kadalardan degerli gyşarmalar ýüze çykanda hereket etmelidir.

Kadalar – haýsydyr bir ýagdaýda näme etmelidiginiň takyk beýany.

Kanal (kommunikasiýalar) – dürli görnüşdäki maglumatlary bermek (geçirmek) üçin serişde.

Kanuny ýolbaşçylyk – däplere esaslanýan täsir. Ýerine ýetiriji özüne ýolbaşçylyk etmäge lideriň ilkibaşdan hukugynyň bardygyna ynanýar.

Kemeltme strategiýasy – strategik saýlaw, bu ýetilen derejeden pes maksatlaryň bellenmegi ýa-da işiň käbir ugurlaryndan ýüz öwrülmegi bilen häsiýetlendirilýär.

Kesgitlenen döwürleýinligi bolan ulgam – maddy ätiýaçlyklaryň üstüni döwürleýin, mysal üçin, iki hepdeden bir gezek ýetirmek düzgüni. Sargydyň möçberi harytlaryň bar bolan möçberine baglydyr.

Kesgitli mukdary bolan ulgam – maddy ätiýaçlyklaryň derejesine yzygiderli gözegçilik etmek düzgüni. Üstüni ýetirmek baradaky sargytlar diňe bu derejäniň ozal bellenen we üýtgemeýän ululykdan pes bolan halatynda edilýär.

Keseligine kommunikasiýalar – guramanyň çäklerinde maglumatlaryň bir bölüminden beýleki bölüme hereketi.

Kiçi üpjünçilik ulgamy – guramanyň gaýtadan işleýän kiçi ulgamynyň işi üçin zerur bolan wezipeleri ýerine ýetirýän birligi.

Konfliktleri çözmegiň şahsyýetara usuly – konfliktleri çözmäge bäş çemeleşmäniň topara bölünmesi: gaça durmak, gowşatmak, tizleşdirmek, eglişik we düzgünleşdirmek.

Korporatiw medeniýet – guramadaky şertler ýa-da sosial ýagdaý.

Korporatiw imij – guramanyň işgärlerinde, müşderilerinde we tutuş jemgyýetde gurama barada emele gelen täsir, pikir.

Konweýer – öndürilýän önümiň böleklerini bir işgärden beýleki işgäre geçirmek üçin enjam; her bir işçi anyk tabşyrygy ýerine ýetirýär.

Konglamerat gurama – gurluş düzüminiň görnüşi, ol dürli ugurlarda hereket edýän örän uly kompaniýalar tarapyndan peýdalanylýar, şunda olaryň bir bitewi gurluş düzümi bolmaýar, olar dürli gurluş düzümleri bolan guramalardan durýar.

Konstruksiýanyň hili – konstruksiýanyň özüniň hiliniň derejesini görkezýän hil konsepsiýasy.

Kommunikasiýalar – iki ýa-da ondan köp adamlaryň arasynda manyly (mazmunly) maglumatlary alyşmak.

Köpçülikleýin önümçilikde gaýtadan işleýän ulgam – gaýtadan işleýän önümçilik prosesiniň görnüşi bolup, onda bellibir derejede standartlaşdyrylan önümleriň köp möçberi çykarylýar.

Köpçülikleýin hyzmat etmek usuly – serwis kärhanalaryna bolan isleglerden ugur almak bilen, olaryň amatly sanyny kesgitlemek üçin peýdalanylýan model.

Köpmilletli korporasiýa – bir ýurtdan köp ýurtda ýerleşýän kärhanalara eýeçilik edýän firma.

Kwalifikasion sanaw – kwalifikasiýasy (hünär derejesi) bolan adamlaryň sanyny görkezmek bilen, guramanyň işçileriniň we gullukçylarynyň endiklerini ýazmaça hasaba almak.

Kynçylykly ýol usuly – taslamalar menejmenti usulyýeti, onuň esasy maksady önümçilik grafikleriniň we ahyrky möhletleriň berjaý edilmegini üpjün etmek bolup durýar. Ol işiň dürli görnüşleriniň dowamlylygyna ýeterlik derejede takyk baha berip bolar diýen çaklama esaslanýar.

Kynçylykly ýol – taslama durmuşa geçirilende özara baglanyşykly wakalaryň, taslamanyň iň uzak, gysga wagtda tamamlanmagyny üpjün edýän yzygiderliligi.

L

Laýyklyk hili – guramanyň önüminiň onuň gurluş düzüminiň içki aýratynlyklaryna laýyk gelýän derejesini görkezýän hil konsepsiýasy.

Laýyklyk ýörelgesi – bu ýörelgä laýyklykda menejment şahsyýete onuň jogap berýän wezipelerini ýerine ýetirip biler ýaly ýeterlik derejede ygtyýarlyklary bermelidir.

Laýkertiň dört ulgamy – R.Laýkertiň postulaty, oňa laýyklykda menejmentiň dört usuly bolýar: diktatorlyk-awtoritar, gowy niýetli awtoritar, konsultatiw – demokratik we gatnaşma esaslanýan demokratik usullar.

Liderlik usuly – maksatlara ýetmegiň barşynda lideriň tabynlygyndaky işgärleri bilen gatnaşyklarynda onuň özüni alyp barşynyň umumylaşdyrylan görnüşleri.

Liberal lider – işiň maksatlaryny saýlap almakda we maksatlara ýetilişine gözegçilik etmekde garamagyndaky işgärlere doly diýen ýaly erkinlik berýän lider.

M

Maddy serişdelere bolan zerurlyklary meýilnamalaşdyrmak – maddy ätiýaçlyklary dolandyryş ulgamy, ol diňe ýakyn wagtdaky önümçilik meýilnamalaryny ýerine ýetirmek üçin gerek bolan serişdeleriň ätiýaçlyklaryny edinmäge gönükdirilendir.

Maksatlaryň we serişdeleriň laýyk gelmegi – ýagdaýa we goýlan maksatlara baglylykda dürli usullaryň peýdalanylmagyny göz öňünde tutýan liderlik modeli.

Mak-Klellandyň islegler nazaryýeti – adamlary üç isleg nukdaýnazaryndan beýan edýän motiwasiýa modeli: ýolbaşçylyga, üstünlik gazanmaga we degişlilige bolan islegler.

Maksatlar boýunça dolandyrma – garaşsyz dört tapgyrdan durýan proses: 1) maksatlary takyk we gysga görnüşde emele getirmek; 2) maksatlara ýetmegiň hakyky ýagdaýa laýyk meýilnamalaryny düzmek; 3) işiň hiline we netijeliligine yzygiderli gözegçilik etmek we baha bermek; 4) meýilnamalaşdyrylan netijeleri gazanmagy üpjün edýän, düzediş girizýän çäreleri geçirmek.

Maksatnamalaýyn çözgüt – tapgyrlary anyk yzygiderlilikde geçirmek ýa-da hereketleri ýerine ýetirmek ýoly bilen kabul edilýän çözgüt. Adatça, mümkin bolan saýlawynyň sany çäkli bolýar.

Maksatlaýyn komitet – anyk maksat bilen döredilýän wagtlaýyn topar.

Maksatlar – guramada bu anyk, ahyrky ýagdaý ýa-da toparyň işiniň islenilýän netijeleri. Resmi guramalar maksatlary meýilnamalaşdyrmagyň barşynda kesgitleýärler.

Maslouwyň garaýşyna görä islegleriň iýerarhiýasy – adamyň ähli isleglerini bäş topara bölmek: fiziologik islegler, goraga bolan islegler, sosial islegler, hormat goýulmagyna we öz mümkinçilikleriňi peýdalanmaga bolan islegler.

Maslahat beriji ygtyýarlyklar – ştab ygtyýarlyklarynyň görnüşi, onda aşaky derejäniň menejmenti çözgütler we maslahatlar üçin kompaniýanyň administrasiýasyna ýüz tutýar, ýöne olary ýerine ýetirmäge borçly bolmaýar.

Matrisa görnüşli gurama – adaptiw gurluş düzüminiň görnüşi, şunda emele getirilen toparyň agzalary anyk taslamanyň ýolbaşçysyna hem, özleriniň hemişelik esasda işleýän bölüminiň baştutanyna hem hasabat berýärler.

Maýa goýumlaryň düşewüntliligi – amal işinden alnan peýdanyň jemi maýa goýumlara gatnaşygy.

Missiýa (wezipe) – meýilnamalaşdyrmakda guramanyň esasy umumy maksady ýa-da wezipesi. Guramalaryň döredilmeginiň sebäbi.

Mejbur etmäge esaslanýan ýolbaşçylyk – ýerine ýetirijiniň täsir edýän adam özüniň zerur isleglerini kanagatlandyrmaga päsgel bermek bilen özüne temmi bermäge ukyplydyr diýen ynamyna esaslanýan ýolbaşçy.

Merkezleşdirmeden aýrylan gurama – möhüm çözgütleri kabul etmek ygtyýarlyklary menejmentiň ähli derejelerine degişli bolýan guramaçylyk gurluş düzümi.

Menejmentiň nusgawy mekdebi – menejmente irki çemeleşme, ol guramany oýlanyşykly dolandyrmak üçin bir ölçegli ýörelgeleri ýüze çykarmaga esaslanýar. Bu mekdebiň tarapdarlary telekeçiligiň esasy wezipelerini ýüze çykarmagyň netijesinde iň gowy guramaçylyk ulgamyny kesgitlemek mümkin diýip hasap edipdirler.

Menejment – guramanyň maksatlaryny emele getirmek we olary amala aşyrmak maksady bilen, meýilnamalaşdyrmak, guramak, zähmete höweslendirmek we gözegçilik etmek prosesi.

Mehanizasiýa – adamlaryň ýerine maşynlary peýdalanmak.

Mehanistiki gurluş düzümi – guramanyň däp bolan býurokratik görnüşi.

Motiwatorlar – Gersbergiň nazary garaýşynda gigieniki faktorlardan tapawutlylykda, işiň tebigaty bilen gönüden-göni baglanyşykly faktorlar.

Moral-etika kodeksi – gymmatlyklaryň we guramanyň öz işgärleriniň berjaý etmeklerini isleýän etiki kadalarynyň umumy ulgamy.

Motiwasiýa – özüňi we beýlekileri aýratyn guramaçylykly maksatlara ýetmäge gönükdirilen hereketlere höweslendirme prosesi.

Meýilnamalaşdyrmak – maksatlary we olary amala aşyrmak üçin näme etmelidigini saýlap almak prosesi.

Meýilnamalaşdyrmagyň we gözegçilik etmegiň kiçi ulgamy – guramanyň gaýtadan işleýän kiçi ulgamdan ulgamyň ýagdaýy we gündelik iş barada maglumatlary alýan birligi. Daşky we içki gurşawdan alnan toplumlaýyn maglumatlaryň esasynda kiçi ulgam bellibir derejede uzak möhletli maksatlar we wezipeler babatynda çözgütleri kabul edýär.

Menejment prosesi – guramanyň çäklerinde alnyp barylýan ähli üznüksiz we özara baglanyşykly iş ýa-da wezipeler.

Menejmente prosesleýin çemeleşme – menejmente menejment işiň özara baglanyşykly görnüşleriniň ýa-da funksiýalaryň üznüksiz tapgyry bolup durýar diýen konsepsiýa esaslanýan çemeleşme.

Menejmentiň derejeleri – ygtyýarlyklary bermek ýoly bilen guramanyň işini dikleýin utgaşdyrmak wezipelerini paýlamak prosesiniň netijeleri.

Merkezleşdirme – has möhüm çözgütleri kabul etmek hukugynyň ýokary menejmente degişli bolýan şerti.

Motiwasiýanyň ýagdaýlaýyn nazaryýeti – adamyň özüni alyp barşy diňe bir onuň islegleri bilen däl, eýsem onuň ýagdaýy kabul edişi we özüňi

alyp barmagyň haýsydyr bir görnüşiniň potensial netijeleri bilen hem kesgitlenýär diýen başlangyja esaslanýan motiwasiýa modeli.

Motiwasiýanyň netijeli nazaryýeti – esasan, adamlary hereket etmäge meýillendirýän, islegleri ýüze çykarmaga synanyşmalara esaslanýan motiwasiýa nazaryýeti. Olara Maslouwyň, Gersbergiň we Mak-Klellandyň nazary garaýyşlary degişlidir.

Netijelilik görkezijisi – bellenen maksatlara ýetmek üçin näme edilmelidigi barada ýörite görkezme.

Netijelilige baha bermek – şahsyýetiň işine baha bermegiň resmi düzgün-tertibi, bu esasan, onuň maksatlary amal edişi baradaky maglumatlary toplamak ýoly bilen amala aşyrylýar.

Netije kanuny – motiwasiýadaky konsepsiýa bolmak bilen, oňa laýyklykda adamlar geljekde hem, olaryň synlamalaryna görä, özlerine isleglerini kanagatlandyrmaga mümkinçilik berjek özüňi alyp barşy peýdalanmaga we kanagatlanma getirmeýän özüňi alyp baryşdan gaça durmaga çalyşýarlar.

Näbellilik şertleri – çözgütleri kabul etmegiň barşynda ýüze çykýan ýagdaý, şunda çözgüt kabul edýän adam mümkin bolan netijäniň ähtimallygyna baha berip bilmeýär.

O

Oýlanyşykly ynam – ýerine ýetirijiniň täsir edýän şahsyň degişli tejribesi bardyr diýen ynamyna esaslanýan täsir.

Oýlanyşykly çözgüt – obýektiw seljerme bilen berkidilen çözgüt. Garaýyşlara esaslanýan çözgütden tapawutlylykda çözgüt kabul edýän adamyň tejribesine bagly bolmaýar.

Oýunlar nazaryýeti – modelleşdirme usuly, bäsdeşleriň çözgütleriniň täsirine baha bermek üçin peýdalanylýar.

Ö

Önümçilik prosesiniň shemasy – önümçilik serişdelerini ýerine ýetirilýän işiň esasynda toparlara bölmek.

Ösüş strategiýasy – bu strategiýada her ýylyň gysga we uzak möhletli maksatlarynyň derejesi ondan öňki ýylyň görkezijileri bilen deňeşdirilende ep-esli ýokarlanmagy.

P

Porter-Louleriň modeli – motiwasiýanyň nazaryýeti, garaşmalar we adalatlylyk nazaryýetleriniň elementleri birleşdirýär. Ol üýtgeýän ululyklaryň bäşisini öz içine alýar: *zähmet çekmek, kabul etmek, netijelilik, sylaglama we kanagatlanma.*

Proses – işiň özara baglanyşykly görnüşleriniň üznüksiz tapgyry.

Päsgelçilikler – kommunikasiýalarda manyny ýoýýan ähli zatlar.

R

Resmi däl gurama – guramanyň maksatlaryna ýetmek üçin yzygiderli esasda özara hereket edýän adamlaryň öz-özünden emele gelýän topary.

Resmi gurama – umumy maksatlara ýetmek üçin işleri ýörite utgaşdyrylýan adamlaryň topary.

Resmi topar – guramaçylyk işiniň barşynda menejment tarapyndan anyk wezipeleri ýerine ýetirmek maksady bilen döredilýän topar.

Relewant maglumat - anyk meselä, adama, maksatlara ýa-da wagta gatnaşygy bar bolan maglumatlar hökmünde aýrylan maglumatlar.

Rollar – özüňi alyp baryş nusgalarynyň anyk wezipä ýa-da orna mahsus bolan guramaçylykly toplumy.

S

Sarp edijileriň garaşmalar modeli – guramanyň sarp edijilerinden geçirilen sorag-jogaplara esaslanýan çaklama.

Sarp edijiler boýunça departamentlere bölmek – guramaçylyk gurluşynyň görnüşi, şunda guramaçylyk sarp edijileriň esasy toparlary boýunça birliklere bölünýär.

Sosial jogapkärçilik – guramanyň jemgyýetiň bähbidi üçin kanunyň talaplary boýunça däl-de meýletin hereketleri.

Sosial audit – degişli hasabaty düzmek bilen, kompaniýanyň işiniň durmuşy taraplaryny barlamak.

Sosiotehniki kiçi ulgam – guramanyň içerki üýtgeýän ululyklary, olar adam we tehniki böleklerini öz içine alýar.

Söwda işgärleriniň jemlenen pikiri – harytlary ýerlemegi dolandyrýan ýerleme bölüminiň işgärleriniň we käbir söwda agentleriniň pikirleri boýunça islegi çaklamak usuly.

Semantika – sözleri peýdalanmagyň usullary we olar arkaly berilýän many baradaky ylym.

Sebäp-netije modelleşdirmesi – seljerilýän faktorlar bilen beýleki faktorlaryň arasyndaky statistiki özara baglanyşygy öwrenmek ýoly bilen geljegi çaklamaga synanyşyk.

Strategiýa – maksatlara ýetmegiň umumy, ähli zady öz içine alýan meýilnamasy.

Strategik meýilnamalaşdyrmak – menejmentiň guramanyň öz maksatlaryna ýetmeginde oňa kömek etmäge niýetlenen anyk strategiýalaryň işlenip taýýarlanmagyna alyp barýan hereketleriniň we çözgütleriniň toplumy.

Stress – menejmentde ýokarlandyrylan psihologik ýa-da fiziologik dartgynlylyk şerti.

Standart – anyk maksat bolup, progres (ösüş) onuň kömegi bilen ölçenilýär.

Standartlaşdyrmak – önümçilikde birmeňzeş, biri-birini çalyşýan komponentleriň peýdalanylmagy.

Syýasat – maksatlary amala aşyrmaga ýardam edýän hereketleri etmek we çözgütleri kabul etmek üçin umumy ýolbaşçylyk.

Sylag – motiwasiýada şahsyýetiň özi üçin gymmaty bar diýip kabul edýän ähli zatlary.

T

Taktika – maksatlara ýetmek üçin gysga möhletli strategiýa; adatça menejmentiň orta derejesinde işlenip taýýarlanýar.

«Takyk möhletinde» konsepsiýasy – maddy ätiýaçlyklary dolandyryş ulgamy, şu ulgamda önümler, toplaýyş enjamlary we çig mal önümçilige olara zerurlygyň ýüze çykan pursadynda gelip gowuşýar. Ulgamyň maksady saklamak üçin düýpli harajatlary we çykdajylary azaltmakdan ybaratdyr.

Tapawutlanýan ygtyýarlyk – guramanyň bäsdeşlerinden gowy ýerine ýetirýän wezipeleri ýa-da iş prosesleri.

Taslama guramasy – anyk maksada ýetmek üçin döredilýän wagtlaýyn gurluş düzümi.

Taslamany gaýtadan işleýän ulgam – gaýtadan işlemek prosesiniň görnüşi, onda öndürilýän önümiň her biri öz konstruksiýasy, ony çykarmak üçin zerur bolan wezipeler, ýerleşýän ýeri we beýleki möhüm taraplary boýunça beýlekilere meňzeş bolmaýar.

Täsir – bir adamyň beýleki adamlaryň gatnaşygyny we duýgularyny üýtgedýän özüni alyp barşy.

Tehnologiýa – islenilýän önümi almak üçin getirilýän serişdeleri – enjamlary, maglumatlary ýa-da fiziki materiallary özgertmekde peýdalanylýan islendik serişde.

Telekeçi – täze guramany döretmek ýa-da jemgyýete täze ideýalary ýa--da önümleri teklip etmek bilen töwekgelçilik edýän şahsyýet.

Telekeçi menejer – mümkinçilikleri işjeň gözleýän we üýtgetmeleri we kämilleşdirmeleri ornaşdyrmak arkaly düşünmek bilen töwekgelçilik edýän menejer.

Topar – her biri beýleki adama täsir edip we beýlekiniň täsirini duýup biler ýaly görnüşde biri-biri bilen özara hereket edýän iki ýa-da ondan köp adam.

Töwekgelçilik – netijeleriň çaklanylýan mahalynda näbellilik derejesi.

U

Ulgam – her biri bir bitewi gurluşa özboluşly goşant goşýan özara baglanyşykly bölekleriň jemi. Guramalar açyk ulgamlar hasap edilýär, çünki olar daşky gurşaw bilen depginli özara hereket edýärler.

Utgaşdyrmaga bolan isleg (zerurlyk) – zähmetiň dikligine we keseligine bölünişinde ýüze çykýan ýagdaý.

Üznüksiz önümçilik prosesinde gaýtadan işleýän ulgam – gaýtadan işleýän önümçilik prosesiniň görnüşi bolup, onuň barşynda birmeňzeş önümler köp möçberde öndürilýär.

W

Wagt ätiýaçlygy – taslamanyň tamamlanmagy mümkin bolan iň irki wagt bilen onuň gutarylmaly wagty babatynda ýol berilýän iň giçki möhletiň arasyndaky tapawut.

Werbal däl kommunikasiýalar – söz bilen däl-de hereketler arkaly beýan edilen maglumatlary alyşmak.

Wezipe (mesele) – anyk görkezilen möhletlerde, anyk usul bilen ýerine ýetirilmeli bolan tabşyrylan iş, iş tabşyryklarynyň tapgyry.

Wezipe görkezijileri – esasy wezipeleriň, talap edilýän endikleriň we guramada dürli wezipeleriň ygtyýarlyklarynyň gysgaça beýany.

Y

Ygtyýarlygy bermek – ygtyýarlyklaryň wezipäni ýerine ýetirmeli adama berilmegi.

Ykdysady seljerme – harajatlara we bähbitlere hem-de guramanyň telekeçilik işiniň bellibir derejede peýdalylygyna baha beriş usuly.

Ynam – öz nukdaýnazaryňy beýlekilere ýetirmegiň netijeli täri.

Ý

Ýaşaýyş döwri nazaryýeti – liderligiň situatiw nazaryýeti, ol netijeli liderlik tabynlykdaky işgärleriň «kämillik» derejesine, ýagny olaryň jogapkärçiligi öz üstlerine almak ukybyna, olaryň maksatlara ýetmek isleglerine, olaryň bilim derejesine we hünär taýdan taýýarlygyna baglydyr diýen konsepsiýa esaslanýar.

Ýitgisizligi seljermek – guramanyň umumy peýdasynyň dürli harajatlar bilen deňeşdirilýän pursadyny kesgitlemek üçin çözgütleri kabul etmegiň usuly.

Ýitgisizlik nokady – guramanyň umumy peýdasynyň onuň dürli harajatlaryna deň bolýan nokady.

Ýokary gurluş düzümi – menejmentiň has köp derejeleri we uly bolmadyk dolandyryjylyk kadasy bilen häsiýetlendirilýän guramaçylyk gurluşy.

Ýokarylygyna gidýän kommunikasiýalar - maglumatlaryň guramanyň aşaky derejelerinden ýokary derejelerine tarap hereketi.

Ýokary derejäniň menejeri – tutuş gurama ýa-da onuň bir bölegi babatynda kabul edilýän çözgütler üçin jogap berýän menejer.

Ýolbaşçynyň topary – menejerden we onuň dolandyryjylyk kadasyna girýän tabynlykdaky işgärlerinden durýan topar.

Z

Zähmet resurslaryny meýilnamalaşdyrmak – işgärleri seçip almak babatynda meýilnamalaşdyrma usullarynyň ulanylmagy. Bu proses üç tapgyrdan durýar: bar bolan zähmet resurslaryna baha bermek, geljekde olaryň gerek boljak möçberine baha bermek we şol zerurlyklary kanagatlandyrmak üçin maksatnamalary işläp taýýarlamak.

Zähmet durmuşynyň hili – guramanyň agzalarynyň guramadaky zähmet işiniň netijesinde olaryň möhüm şahsy islegleriniň kanagatlandyrylýan derejesi.

Zähmeti üýtgedip guramak – öňdebarjy guramalarda zähmetiň möçberini giňeltmek ýa-da işgärleri içki sylag bilen üpjün etmek maksady bilen, ony kämilleşdirmek arkaly zähmeti üýtgedip guramak.

Zähmetiň keseligine bölünişi – işiň düzüm böleklerine bölünişi.

Zähmetiň dikligine bölünişi – işiň ýerine ýetirilmeli elementini işi utgaşdyrmakdan bölüp aýyrmak, bu menejmentiň derejelerini emele getirmäge mümkinçilik berýär.

PEÝDALANYLAN EDEBIÝATLAR

1. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Garaşsyzlyga guwanmak, Watany, halky söýmek bagtdyr. - Aşgabat, 2007.
2. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Eserler ýygyndysy. - Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2007.
3. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Türkmenistan – sagdynlygyň we ruhubelentligiň ýurdy. - Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2007.
4. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Döwlet adam üçindir. - Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2009.
5. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Türkmenistanyň durmuş-ykdysady ösüşiniň döwlet kadalaşdyrylyşy I-II tomlar - Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2010.
6. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Türkmenistanyň ykdysady strategiýasy: halka daýanyp, halkyň hatyrasyna. - Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2010.
7. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Döwlet guşy. - Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2013.
8. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Ösüşiň täze belentliklerine tarap. Saýlanan eserler. I-X tomlar. - Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2008-2017.
9. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Bilim – bagtyýarlyk, ruhubelentlik, rowaçlyk. - Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2014.
10. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Medeniýet halkyň kalbydyr. - Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2014.
11. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Ynsan kalbynyň öçmejek nury. - Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2014.
12. *Gurbanguly Berdimuhamedow.* Türkmenistan. - Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2016.
13. «Daşary ykdysady iş hakynda» Türkmenistanyň Kanuny. Aşgabat, 2014.
14. Türkmenistanyň Konstitusiýasy. - Aşgabat, 2016.

15. Türkmenistanyň Prezidentiniň obalaryň, şäherçeleriň, etrapdaky şäherleriň we etrap merkezleriniň ilatynyň durmuş-ykdysady şertlerini özgertmek boýunça 2020-nji ýyla çenli döwür üçin rejelenen görnüşindäki milli Maksatnamasy. - Aşgabat, 2015.
16. Türkmenistanyň durmuş-ykdysady ösüşiniň 2011-2030-njy ýyllar üçin milli Maksatnamasy- Aşgabat, 2011.
17. Türkmenistanyň Prezidentiniň ýurdumyzy 2018–2024-nji ýyllarda durmuş-ykdysady taýdan ösdürmegiň Maksatnamasy. – Aşgabat, 2017.
18. Türkmenistanyň bank ulgamyny ösdürmegiň 2011-2030-njy ýyllar üçin Döwlet maksatnamasy. - Aşgabat, 2011.
19. «Kiçi we orta telekeçiligi döwlet tarapyndan goldamak hakynda» Türkmenistanyň Kanuny. 2009.
20. «Türkmenistanyň Merkezi banky hakynda» Türkmenistanyň Kanuny. 2011.
21. «Karz edaralary we bank işi hakynda» Türkmenistanyň Kanuny. 2011.
22. «Karz birleşmeleri hakynda» Türkmenistanyň Kanuny. 2011.
23. «Daşary ykdysady gatnaşyklarynda puly kadalaşdyrmak we pula gözegçilik etmek hakynda» Türkmenistanyň Kanuny. 2011.
24. «Kärhanalar hakynda» Türkmenistanyň Kanuny. Aşgabat, 2000.
25. «Gymmatly kagyzlar bazary hakynda» Türkmenistanyň Kanuny. 2014.
26. «Salgytlar hakynda» Türkmenistanyň Bitewi kanuny. Aşgabat, 2004.
27. *Taýharow B. we beýl.* Pul, karz we banklar. Okuw kitaby. - Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2009.
28. *Halow N.* Maliýe. Okuw gollanmasy. - Aşgabat. Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2010.
29. *Hajygurbanow H. Taýharow B.* Halkara walýuta – karz gatnaşyklary. Okuw kitaby. - Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2011.
30. *Hajygurbanow H. Taýharow B.* Halkara walýuta – maliýe gatnaşyklary. Okuw kitaby. - Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2011.
31. *Sopyýew A. we beýl.* Ykdysady nazaryýet. Okuw kitaby.- Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2012.
32. *Hajygurbanow H. Taýharow B.* Türkmenistanyň pul-karz ulgamy. Okuw kitaby. - Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2012.
33. *A.Kazygulyýew we beýl.* Dünýä ykdysadyýeti. Okuw kitaby. - Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2012.

34. *M.Durdyýew, A.Muhanow, S.Wekilow.* Döwlet býujeti. Okuw kitaby. - Aşgabat. Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2012.
35. *Şallyýew Ç.* Makroykdysadyýet. Okuw kitaby. - Aşgabat. Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2015.
36. *Ýazmyradowa O., Nabatowa A.* Kärhananyň ykdysadyýeti. Okuw kitaby. - Aşgabat. Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2017.
37. «Altyn asyryň ykdysadyýeti» žurnaly, 2010-2017.
38. *Веснин Н.Р.* «Основы Менеджмента». Москва, 1999.
39. *Мескон М., Алберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. Москва, 1995.
40. *Лебедов В.И.* Психология и управление. Москва, 1990.
41. *Алехина А.* Имидж и этика делового человека. Москва, 2001.
42. *Ботавина Р. Н.* Этика деловых отношений. Москва, 2001.
43. *Томпсон А.А. Стриклендд А.Дж.* III. Стратегический менеджмент. Москва. ИНФРА-М, 2001.
44. *Котлер Ф. Келлер К.Л.* Маркетинг, менеджмент. Питер, 2008.
45. *Аньшин, В. М.* Инвестиционный анализ: Учебно-практическое пособие. – М.: Дело, 2000.
46. *Ивашковский С.Н.* Экономика для менеджеров. М., «Дело», 2008.
47. *Базелер и др.* Основы экономической теории. СПб. 2000.
48. *Борисов А.Б.* Большой экономический словарь. М.: Книжный мир, 2007.
49. *Борисов С.* Мировой рынок золота: двадцать лет спустя // Деньги и кредит. 2000. № 8. С. 45 - 55, № 9., С. 64 - 70.

Mazmuny

Giriş 7

I bap. Guramanyň we menejmentiň esaslary

1.1. Gurama, menejerler we üstünlikli menejment 9
1.2. Dolandyryş ylmynyň ösüşi...37
1.3. Guramanyň içki gurşawy...50
1.4. Guramanyň daşky gurşawy 69
1.5. Sosial jogapkärçilik we etika..89

II bap. Baglaýjy prosesler

2.1. Kommunikasiýa..96
2.2. Kommunikasiýa prosesi 101

III bap. Dolandyryş wezipeleri

3.1. Strategik meýilnamalaşdyryş 120
3.2. Strategiýanyň durmuşa geçirilmegini meýilnamalaşdyrmak 142
3.3. Wekilçilik, jogapkärçilik we ygtyýarlyklar 157
3.4. Guramalary döretmek..168
3.5. Motiwasiýa (zähmete höweslendirme)...190
3.6. Gözegçilik 216

IV bap. Toparlaýyn hereket we liderlik

4.1. Toparlar we olaryň maksady 242
4.2. Liderlik – ýolbaşçylyk we täsir 261
4.3. Liderlik – usul (stil), ýagdaý we netijelilik 280
4.4. Gapma-garşylyklary, özgertmeleri we dartgynlylygy
dolandyrmak..288
Adalgalar sözlügi...317
Peýdalanylan edebiýatlar...332

Annagözel Nabatowa, Oguldursun Ýazmyradowa,
Oguljennet Jumabaýewa, Rahman Ýowşanow

MENEJMENT

Ýokary okuw mekdepleri üçin okuw kitaby

Redaktor	*H. Sapargulyýew*
Surat redaktory	*O. Çerkezowa*
Teh.redaktor	*O. Nurýagdyýewa*
Korrektor	*M. Atabaýewa*
Kompýuter bezegi	*G. Orazowa*
Neşir üçin jogapkär	*M. Hamraýew*

Çap etmäge rugsat edildi 21.05.2018. Ölçegi 60x90 $^{1}/_{16}$.
Edebi garniturasy. Şertli çap listi 21,0. Şertli reňkli ottiski 60,19.
Hasap-neşir listi 19,28. Çap listi 21,0. Sargyt № 1580. Sany 1 800.

Türkmen döwlet neşirýat gullugy
744000. Aşgabat, Garaşsyzlyk şaýoly, 100.

Türkmen döwlet neşirýat gullugynyň Metbugat merkezi.
744000. Aşgabat, 2127-nji (G.Gulyýew) köçe, 51/1.