AKBÄBEK ESENOWA

DOLANDYRYŞYŇ PSIHOLOGIÝA

Ýokary mekdepleri üçin okuw gollanmasy

Türkmenistanyň Bilim ministrligi tarapyndan hödürlenildi

AŞGABAT 2010

Esenowa A.
Dolandyryşyň psihologiýasy. Ýokary okuw mekdepleri üçin okuw gollanmasy.– A.: Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2010. 200 sah.

Sözbaşy

Täze Galkynyş eýýamyndaky Beýik özgertmeleriň ilkinji başlangyçlary ylym, bilim ulgamyny kämilleşdirmekden başlanypdy. Şol pursatlardan başlap hem ýaş nesle dünýä derejesinde bilim bermäge Hormatly Prezidentimiziň başda durmagynda amatly şertler döredilip ugraldy. Bu gün ylym, bilim ulgamynda, hünärmenleri täze türkmen jemgyýetiniň sowatly adamlary edip kemala getirmekde, hünärlerini kämilleşdirmekde döwlet tarapyndan düýpli işler alnyp barylýar. Az salymyň içinde görlüp-eşidilmedik derejä göterilen türkmen halkynyň abraýy Milletiň Lideriniň ýadawsyz aladasynyň netijesinde dünýä jemgyýetçiligine giňden ýaýrady. Türkmenistanyň ähli pudaklarynda durnukly ösüşleriň ygtybarly düýbüniň tutulmagy, döwlet dolandyryşyň hem täze bir utgaşdyrylmasy emele geldi. Ýurt Baştutanymyzyň şeýle tagallalarynyň biri hem Türkmenistanyň Prezidentiniň ýanyndaky Döwlet gullugy akademiýasyny döretmegidir.

"Dolandyryş psihologiýasy" dolandyrşyň sosial psihologik düşünjeleri, wezipeleri, dürli derňew we dolandyryş usullarynyň üsti bilen kollektiwiň dolandyrylyşynyň psihologik esaslaryny öwrenmekligi talyplara hödürlenýär. Dersde dolandyrylyşyň dogry ýola goýlandygyny ýüze çykarýan psihologik ýagdaýlar, şeýle hem kollektiwiň öndürjilikli işlemegi üçin ulanylmaly usullar barada anyk düşünjeler berler. Şeýle-de bu dersde dünýä derejesindäki nazary we amaly taýdan gazanan ylmy-taglymaty düşünjeleri bilen tanyşdyrar. Döwletimiziň batly gadamlar bilen ösüş şertlerinde psihologiki taýdan pikirlenip bilýän, parasatly dolandyrýan hünärmenleriň kemala gelmegine ýardam berer.

"Dolandyryş psihologiýasy" dersiniň ugurlary boýunça nazaryýet düşünjelerini özleşdirmek, dürli kärhanalarda önümçiligiň ýokary bolmagynda, olardaky işçi-ýolbaşçy gatnaşyklaryň psihologik düzümlerini, işewür, şahsy aragatnaşyklarda ýüze çykýan dürli psihologik ýagdaýlaryň oňaýly taraplaryny öwrenmekden ybaratdyr. Häzirki zaman döwlet, hususy kärhanalarynda "menedžer",

“menedžement” işgärleriň iş düzgüni, olaryň özlerini alyp barşynda psihologik ýüze çykmalar, işgärleri kärhanalara almakda olaryň iş ukyplaryny ýüze çykarmakda psihologik aýratynlyklary bilmekden, ýolbaşçylaryň özlerini alyp baryşlarynyň görnüşlerini we olaryň işiniň önümli bolmagy üçin amatlylaryny ýüze çykarmagy başarmakdan ybaratdyr. Alnan psihologik bilimler geljekki hünärmene özüne ynanylan zähmet we beýleki toparlarda ýolbaşçylyk işini kadaly guramaga, garamagynda işleýän şahsyýetiň gündelik işinde döreýän meseleleri döredijilikli çözmäge ýardam eder.

Bap 1. Dolandyryş psihologiýasynyň taglymaty esaslary

1.1 Dolandyryş sosial fenomen hökmünde

"Dolandyryş" düşünjesi guramaçylykly ulgamlara degişli hyzmatlary aňlatmakda dürli ylymlarda giňden ulanylýar (biologik, sosial, harby we beýl). Bu düşünjäniň örän köp kesgitlemesi bar. Has umumylaşdyrylan görnüşde dolandyryş gurnalan ulgamyň kesgitli gurluşyny saklamagy, onuň iş düzgünini goldamagy, maksatlaryny we meýilnamalaryny amala aşyrmagyny üpjün edýän hyzmat işi diýip düşünmek bolar. Beýleki görnüşlere garanyňda jemgyýetçilik dolandyryşyň esasy düzüm bölekleri hökmünde adamlar ýa-da dürli guramalaryň agzalary ýa-da gurama bölümleri bolýar.

Dolandyryş psihologiýasy – psihologiýanyň bölümi, dolandyryş işleriniň psihologik kanunalaýyklyklaryny öwrenýän psihologiýa ylmynyň bir şahasy. Bu ylym hem edil psihologiýa ylmy ýaly adamyň psihikasy we onuň işiniň aýratynlyklary bilen iş salyşýar. Ol psihologiýa ylmynyň bir ugry bolmak bilen adamyň dolandyryş işine psihologik häsiýetnama berýär we ony şowly, üstünlikli ýerine ýetirmek üçin hökmany bolan häsiýetlerini, hilini seljerýär.

Dolandyryş psihologiýanyň aýratyn bir şahasy bolmak bilen belli bir işiň görnüşi hökmünde, adamyň beýleki işlerinden tapawutlanýan aýratynlygy barmy?

Dolandyryş psihilogiýasynyň esasy meselesi – dolandyryş ulgamynda işiň hilini we önümliligini ýokarlandyrmak maksady bilen dolandyryş işiniň aýratynlyklaryna we psihologik şertlerine seljerme bermekden ybarat.

Dolandyryş hadysasy ýolbaşçynyň işinde amala aşyrylýar we dolandyryş psihologiýasynda indiki ýagdaýlar merkezi orna eýe bolýar:

- Işewür gatnaşyk yagdaýyny bahalandyrmak (prognozirleme) we anyklaýyş işini geçirmek, onuň esasynda dolandyryş bölümçeler ulgamynyň üytgedilmegini gazanmak;

- Berlen ugur boýunça dolandyrylýan obýektiň ýagdaýyny üýtgetmeklige gönükdirilen gullukdakylaryň iş meýilnamasyny düzmek;
- Çözgüdi ýerine ýetirmegi gurnamak we gazanmak.

Dolandyryş psihologiýanyň öwrenýän ugurlarynyň biri guramanyň bölümçeler ulgamynyň, adaty uly toparlaryň iýerarhiki özarabaglanyşykly işi, ýagny ýolbaşçy we onuň garamagyndaky işgärleriň bilelikdäki işi esasynda aňladylýar. Dolandyryş psihologiýasy olaryň biri-biri bilen özara täsir etmekleri esasynda ýolbaşçynyň indiwidual işini bitewi kollektiwi dolandyrmak işine öwrülmegini öwrenýär. Şeýle özara goşulyşma usullaryna (ýoluna) ýolbaşçylaryň kanuny haklary, öňde goýlan borçlarynyň özara baglanyşygynyň häsiýeti, zähmetini höweslendirmek aýratynlygy, jynsy, ýaş tapawutlyklary, şahsy özara gatnaşyklary we ş.m. täsir edýär. Özara tasiriň esasynda işi dolandyrmaklygyň kämilleşdirilmegi dürli görnüşlerde ýüze çykýar: dürli derejelerdäki dartgynly ýagdaýlarynda, edara, kärhana päsgelçiliklerde, milletçilikde we başgalar.

Dolandyryş psihologyýanyň ugurlarynyň ýene-de biri – dolandyryş apparatyň bitewilikdäki işini üpjün edýän psihologik şertleri öwrenmekdir.

Dolandyryş işiniň esasy dersi anyk edaranyň kollektiwleýin zähmeti bolup durýar. Dolandyryş apparatyň ýolbaşçylyk işi zähmetiň şerti we düzümi boýunça her bir edaralarda anyk tapawutlanýar, dolandyryş işiniň psihologik aýratynlygy her bir ýagdaýda ýöriteleşen (spesifiki) häsiýete eýe bolýar we olary ýörite öwrenmek gerek.

Doladyryşyň esasy meseleleriniň arasynda sosial psihologiýa, zähmet psihologiýa we dolandyryş kafedralary taýynlamak, saýlap almak we orunlaryna goýmak, operatorçylyk gurnawy we dolandyryş zähmeti alyp barmagy göz öňünde tutmaly.

Adam sosial ulgamyň esasy düzüm bölegidir. Dolandyryş ulgam hökmünde özünde iki esasy podsistemany saklaýar – **dolandyrýan** we **dolandyrylýan.** Adam sosial dolandyryş ulgamynyň dolandyrýan hem dolandyrylýan podsistemasyna

gatnaşýar. Bu ulgam indiki tipde : ***“Adam – adam, adam kollektiw, kollektiw adam ýa- da kollektiw – kollektiw*** aňladylýar.

Islendik dolandyryş ulgamynyň optimal işlemegi üçin belli bir adamyň ýolbaşçylyk edýän we ýolbaşçylyk edilýän özüni alyp baryş görnüşiniň bolmagyny talap edýär. Bu bolsa diňe haçan-da ýolbaşçy we ýerine ýetiriji hökmany öz wagtynda we kesgitli ýagdaýda, taýýarlykly we taýynlykly hereket etmegi başaran ýagdaýynda mümkin bolýar. Şol sebäpden hem sosial dolandyryşyň ulgamynyň kämilleşdirilmegi ýolbaşçynyň, ýerine ýetirijiniň adamçylyk häsiýetleriniň kämilleşmesinden aýry bolup bilmeýär. Adamyň kämilleşmegi bolsa ilki bilen onuň ukyplarynyň, anyk we öz wagtynda ýerine ýetirmek başarnygynyň ösüşi, şeýle hem öz borjuny aňlaýşy bilen baglanyşykly. Bularyň hemmesi onuň akyl ýetirijilikli, emosional we erkli psihiki häsiýetleriniň ösüşini öz içine alýar.

Dolandyryş psihologiýasy şeýle-de ýerine ýetirijileriň, ýagny dolandyrylýanlaryň psihologik aýratynlyklaryny öwrenýär. Olaryň psihologik aýratynlyklaryny açmak, işi ýerine ýetirmegiň üstünlikli görnüşini ýüze çykarmak bilen ähli ulgamyň önümli işlemeginiň möhüm şertini düzýär.

Adamyň işiniň effektiwliligi onuň diňe professional taýynlygy bilen esaslanman, eýsem psihiki ýagdaýy bilen hem kesgitlenýär. Şol sebäpli hem adamyň psihiki ýagdaýyna täsir edýän oňaýly we oňaýsyz faktorlary öwrenmeklik, onuň işiniň effektiwligini ýokarlandyrmaga ähmiýeti bar. Birnäçe faktorlar ýolbaşçynyň we işçiniň özara gatnaşyklarynda ýüze çykýan möhüm ýagdaýlar bilen baglanyşykly. Islendik ulgamyň işi üçin hökmany bolan göni we gaýtargy baglanyşykly habarlar zerurdyr. Şonuň üçin dolandyryş psihologiýasy ýolbaşçynyň we ýerine ýetirijiniň arasyndaky habarlar akymynyň aýratynlyklaryny hem öwrenýär. Awtomatlaşdyrylan ulgamlarda bu informasiýa maksatnamalaşdyrylan, emma ***“adam - adam “, “adam – kollektiw”, “kollektiw – adam“ we “kollektiw – kollektiw“*** ulgamynda bolsa diňe ýöriteleşdirilen bölüm meýilnamalaşdyrylan bolýar. Ine şeýle ýagdaýlarda aragatnaşygyň göni we gaýtargy habarlarynyň psihologik aýratynlygy esasy orny eýeleýär.

Adam ýerine ýetiriji hökmünde adaty beýleki adamlardan ýa-da iş gurallaryndan aýralykda hereket etmeýär, eýsem beýleki ýerine ýetirijiler bilen birlikde özara hereketde bolýar. Bu özara gatnaşyklar sosial psihologiýanyň obýekti bolýar, ýöne diňe dolandyryş ulgam bölümçelerinde ähmiýeti ýokary bolup, haçan-da dolandyryşyň ulgam bitewiliginde garalsa, onda olar – dolandyryşyň obýekti bolup hyzmat edýär. Şonuň üçin dolandyryş psihologiýasynyň obýekti diňe ***adam – ýolbaşçy, adam – ýerine ýetiriji we olaryň özara gatnaşygy bolman, eýsem ýolbaşçylyk edilýän kollektiwiň agzalarynyň arasyndaky özara gatnaşygy hem bolmaly.***

Şeýlelik bilen, dolandyryş psihologiýanyň predmeti bolup psihiki proseslerin aýratynlyklaryny, ýolbaşçynyň ýagdaýy we hilini, onuň dolandyryş işiniň psihiki aýratynlygyny we kollektiwdäki özüni alyp barşyny, ýerine ýetirjileriň psihologik aýratynlygyny, olaryň öz aralaryndaky we ýolbaşçylar bilen özüni alyp barşyny, zähmet toparlarynyň psihologiki aýratynlyklaryny we olaryň özara gatnaşygynyň umumylygyny, olarda sosial dolandyryş çäginde bolup geçýän sosial – psihologik prosesleri öwrenýär.

1.2. Dolandyryş ylmynyň dersi, onuň ösüş tapgyrlary

“Dolandyryş” düşünjesi dürli ylymlarda giňden ulanylýar, ol gurnalan ulgamlarda (biologik, tehniki, jemgyýeti, harby we ş.m.) bar bolan işi aňladýar. Häzirki zaman şertlerinde diňe bir ökde hünärmen ýolbaşçylaryň bolany ýeterlik däl. Eýsem olar paýhas taýdan pikirlenýän, her bir işi oýlanyşykly, öňünden görüjilikli hereket etmegi başarýan bolmaly. Jemgyýetiň soňky ösuş döwri ýolbaşçylardan dolandyryşyň psihologik esaslaryny, ýokary dolandyryş medeniýetini bilmeklerini we oňa eýermeklerini talap edýär.

Islendik ýokary okuw jaýynda, ýolbaşçynyň hünärinden başga islendik hünäri ele almak bolýar. Ýolbaşçy bolmak - bu tejribe goşmak ukyp, başarjaňlyk diýip hasaplanýar. Ýöne dünýä tejribeligi dolandyryşyň iş hadysasydygyny we ony her bir beýleki işiň görnüşi

ýaly öwrenmek gerekdigini, ony okap özleşdirip boljakdygyny düşünmäge pursat döretdi.

Dolandyryş işinde psihologlar üçin möhüm orun berilýär. Adamlaryň psihologik aýratynlyklaryny bilmek dolandyryş işiniň psihologik düzümini hemme taraplaýyn hasaba almak, özara bilelikdäki işde işgärleri höweslendirmek, guramada sagdyn sosial-psihologik klimaty döretmek ýaly meseleler dolandyryş psihologiýasynyň üns merkezinde durýar.

Dolandyryş hadysasynyň önümliligi anyk kim tarapyndan we nähili dolandyrýanlygy bilen kesgitlenýär, ýagny ýolbaşçynyň şahsyýetine, onuň möhüm hünär häsiýetlerine, adamlara bolan gatnaşygyna baglylygy bellik edilýär.

Dolandyryş - bu elmydama adamlara ýolbaşçylyk etmekligi, olary dolandyrmaklygy aňladýar. Diýmek, dolandyryş işinde dolandyrýan (ýolbaşçy) hem dolandyrylýan (işçi) bolup, olaryň işe uýgunlaşmagy, özlerini alyp barşy we işi ýola goýuşy şahsy we işewür aragatnaşygyň kanunalaýyklyklaryna, täsir ediş usullaryna we olary dogry berjaý edilmegine bagly bolýar.

Asla dolandyryş düşünjesiniň köpsanly kesgitlemesi bar. Umumylykda dolandyryş gurnalan ulgamyň kesgitli gurluşynyň saklanmagyny üpjün edýän, onuň iş tertibini goldaýan, olaryň meýilnamasyny we maksadyny amala aşyrýan iş, element diýip düşünilýär.

Çylşyrymly guramaçylyk ulgamyny indiwidler (özbaşdak ýa-da sosial toparyň düzüminde bolan) dolandyryşyň subýekti we obýektleri bolup, olaryň özara gatnaşygy aňladylýar. Görnüşi ýaly sosial dolandyryşyň esasy baglanyşdyryjy kategoriýasy “gurama”, “dolandyryşyň subýekti we obýekti” bolýar.

Gurama adamlar toparynyň birleşmesiniň görnüşi bolup, onuň işi umumy maksada ýetmek we özara bilelikdäki işi sazlaşdyrmak üçin dolandyryşyň subýekti tarapyndan aňly ugrukdyrylýar.

Işiň maksadyna we şertine baglylykda indiwidler sosial dolandyryşykda dolandyrmanyň subýekti we obýekti bolýar.

Dolandyryşyň subýekti - dolandyryş işjeňliginiň çeşmesi bolup, belli bir dolandyryş obýektine gönükdirilen predmet -

tejribelik işini alyp baryjy. Dolandyryşyň subýekti aýratyn bir indiwid, şeýle hem sosial topar bolup bilýär.

Dolandyryşyň obýekti - obýektiw hakykatyň bölegi bolup, oňa dolandyryş täsirleri gönükdirilýär. Dolanyryşyň obýekti aýratyn indiwid, şeýle hem sosial topar bolup bilýär.

Dolandyryş subýektiniň we obýektiniň arasynda özara dialektik hereket we täsirlik bar. Bu ýagdaýda dolandyryş subýektiniň onuň obýektine gabat gelmegi dolandyryşyň önümliliginiň möhüm şerti bolýar. Şeýlelik bilen, sosial **dolandyryş - bu gurnalan adamlaryň toparynyň ýa-da şol topardan bir adamyň özara bilelikdäki işlerini ugrukdyrmak we gurnamak boýunça ýolbaşçynyň (dolandyryş subýektiniň) tarapyndan has oňat netijeleri gazanmak üçin üznüksiz täsir etmek hadysasydyr.**

Dolandyryş gatnaşyklar ulgamy 2 sany sosial-psihologik fenomene daýanýar, olaryň biri *hususy dolandyryş*, ýagny kesgitli obýekte maksada gönükdirlen täsir etmek we beýlekisi *boýun bolmak*, ýagny subýektiň maksada gönükdirlen täsirine düşmek we ony kabul etmek. Adamlaryň gylyk-häsiýetleriniň tipine baglylykda boýun bolma duýgusy dürli-dürli başdan geçirilýär. Bu babatda derňewçiler boýun bolmanyň üç görnüşini-tipini belleýärler:

1) **tekepbir, kejir boýun bolma** - işçi boýun bolmagy mejbury we daşyndan dakylma hökmünde kabul edýär. Bu işgärlere boýun bolmaklyk we borçlulyk motiwine, duýgusyna pes düşünmeklik häsiýetli.

2) **biparh boýun bolma** - işçi öz ýagdaýy bilen doly kanagatlanýar, çünki boýun bolmak ýagdaýy ony jogapkärli çözgütleri kabul etmekden azat edýär, boşadýar; "Goý başlyk pikir etsin" diýen düzgüne uýýar.

3) **hyjuwly (Inisatiwli) boýun bolmak** - işgär hökmany boýun bolmalydygyny aňlaýar, borçlulyk duýgusy onuň endigine öwrülýär, ýöne öz inisatiwasyny, höwesini basmaýar. Şeýle boýun bolmaklygyň esasyny ýolbaşçynyň işini tankydy bahalandyrmak we onuň (awtoritetini) abraýyny kabul etmeklik eýeleýär. Bu işgärler edilmeli işi oýlanyp, eger mümkin bolsa peýdaly maslahatlaryny berýärler.

Dolandyryşyň subýekti we obýekti dolandyryjy we dolandyrylýan ulgam hökmünde garalmak bilen özara baglanşyklaryň jeminden durýan dolandyryş ulgamyny düzýär, muňa başga-da habarlar bilen üpjün edilmek, çözgüdi kabul etmek we ýerine ýetirmek hem giryär.

Dolandyryş ulagamyny bitewi - guramaçlykly birleşigi hökmünde düşünilip, indiki ýagdaýlary bilen häsiýetlendirmek bolar:

* işiň funksiýasy we maksady;
* öz garamaklygynda bolanlaryň anyk düzüm bölekleriniň toplumynyň bolmagy;
* daşky baglanyşyklaryň tertibi (subordinasiýa, koordinasiýa, şertnama gatnaşyklary we ş.m.);
* dolandyryş ulgamynyň bütinlikde we onuň böleklerinde işiň gurluşynyň, baglanyşygynyň, mümkinçilikleriniň kanuny taýdan ýola goýulmagy, ýerine ýetirilmegi;

Dolandyryş dürli dersleriň, ylmy-tejribelik bilimleriniň gazananlaryna daýanýan, entäk ýaş, ýöne çalt ösýän hünär hökmünde aňlanylmagy häzirki zaman siwilizasiýasynda berk orun eýeleýär. Häzirki wagtda islendik derejedäki ýolbaşçy iki sany özara baglanyşykly meseläni çözmeli bolýar:

- rasional dolandyryşyň taglymaty esaslaryny, ýagny ylmy dolandyryşy özleşdirmeli;
- bu ylmy döredijilikli ulanmagy başarmak, ýagny dolandyryş sungatyny ele almaly;

Meseläniň birinjisi okamak, öwrenmek tutumynda, ikinjisi bolsa, tejribelik işinde çözülýär. Dürli alymlaryň pikiriçe dolandyryş ylmynyň dersi dolandyryş gatnaşyklary, ýagny

●dolandyryşyň obýektiniň we subýektiniň arasyndaky gatnaşyk;

●goýlan meselelere görä şol bir iýerarhik derejedäki guramanyň agzalarynyň

arasyndaky özara ylalaşykly hereketlere gönükdirilen gatnaşyklar;

●guramanyň dürli bölümlerinde şol bir dolandyryş obýektiniň çägindäki gatnaşyklar.

Dolandyryş işi beýleki işlerden tapawutlanýan zähmetdir. Dolandyryş işiniň esay psihologik aýratynlyklaryna indikileri degişli edip bolar:

- dolandyryş iýerarhiýasynyň dürli derejelerinde işiň görnüşleriniň köpdürliligi;
- biri-birine garşy gelýän ýagdaýlarda, ýygy-ýygydan üýtgäp durýan we habarlaryň ýetmezçilik edýän şertlerinde ýerine ýetirilýän işiň döredijilikli häsiýeti;
- dolandyryş bilen bagly meseleleriň çözgüdiniň öňünden aýdyň anyklanylmagy;
- aragatnaşyk hyzmatynyň ähmiýetli orny;
- kabul edilýän çözgütlere bolan uly jogapkärçilik duýgusy bilen ýüze çykýan ýokary psihologik dartgynlylyk.

Şeýlelik bilen, dolandyryş işi – bu guramada dolandyryş hyzmatlaryny ýerine ýetirmek boýunça gurnalan zähmet işiniň aýratyn görnüşidir. Onuň esasy maksady – dolandyrylýan kollektiwiň öňünde durýan meseleleri çözmekde maksada gönükdirilen we koordinirlenen işi üpjün etmekdir.

Dolandyryş tutumynda ýerine ýetirilýän işiň ornuna baglylykda dolandyryş persionallarynyň esasy 3 kategoriýasy bellenilýär:

1) **ýolbaşçylar ýa-da kesimleýin menedžerler** (dolandyryş apparatynyň 10 % işgärleri).
2) **hünärmenler ýa-da işi alyp barýan menedžerler** (60 – 70 % dolandyryş apparatynyň işgärleri).
3) **dolandyryş apparatynyň gullukçylary** (dolandyryş apparatynyň işgärleri 20 – 30 %).

Ýolbaşçylaryň esasy meselesi – dolandyryş ulgamynyň umumy ösüşine we ýerine ýetirilş hadysasyna ýolbaşçylyk etmeklik.

Olaryň işiniň esasy aýratynlygy dolandyryşyň gös-göni ol ýa-da beýleki meselelerini çözýän işgärlere täsir etmekdir.

Ýolbaşçylar öz ünslerini esasy indiki 3 ugurda jemleýärler:

a) işiň ähli ugurlaryna degişli bolan soraglarda möhüm, strategik berk çözgüde gelmekde, karary kabul etmekde;

b) işgärleri saýlap almagy, ýerli-ýerlerine goýmagy, okatmagy we terbiýelemegi ýerine ýetirmekde;

ç) guramanyň bölümlerinde, ugurlarynda we bitewilikde ýerine ýetirijileriň

işlerini gönükdirmekde (koordinasiýa).

Dolandyryş apparatynyň hünärmenlerine adaty inženerler, ykdysadyýetçi, hasapçy, ýuristler, psihologlar we ş.m degişlidir. Olar özara baglanyşykly üç meseläni çözmäge gatnaşýarlar:

* özleriniň anyk ugurlary boýunça guramanyň işi barada habarlary kabul

etmek, işlemek we seljermek;

* seljerilen maglumatlaryň esasynda aýry-aýry funksional meseleleriň dürli

çözgütlerini işläp düzmek we anyk dolandyryş kararlaryny taýýarlamak;

* öz ugurlary boýunça dolandyryş çözgütleriniň, kararlarynyň ýerine

ýetirilişine gözegçilik etmek.

Dolandyryş apparatynyň gulluk işgärlerine – kätipler, ýazgy işlerini geçirýänler, tehnikler, laborantlar we ş.m degişli. Olaryň esasy meselesi – ýolbaşçylary we hünärmenleri habarlar we tehniki hyzmatlar bilen üpjün etmek.

Dolandyryş ylmynyň esasy ösüş tapgyrlary. Işiň ýöriteleşen görnüşi hökmünde dolandyryş, guramalaryň ýüze çykmagy bilen döreýär. Bu babatda dolandyryş tejribeligi edil dünýä ýaly köne we gadymydyr. Ilki başdan ýönekeý gadymy dünýäniň gurnalmagy, soňra ýüwaş-ýuwaşdan has çylşyrymlaşmagy dolandyryş tejribeliginiň kämilleşmegini talap edýär. Toýundan ýasalan kerpiçleriň ýüzünde III müň ýyl b.e. öň kommersiýa-satuw işleri barada maglumatlar we gadymy şumer kanunlary saklanyp galyp, ol ýerlerde dolandyryş tejribeliginiň, şeýle-de biziň günlerimize çenli

gelip ýeten köpsanly taryhy maglumatlar ýokary derejede çylşyrymly gadymy guramalaryň we olaryň dolandyrylyşynyň bolandygyny subut edýär. Döredilen gadymy arhitektura gurluşlary (Müsür piramidasy, gadymy astek şäherleri); iri syýasy guramalar (Beýik Aleksandr döwletinde Makedoniýa, Persiýa, soňra – Gadymy Rim); iri harby bölümler; çylşyrymly we şahalandyrylan dini guramalar (Rim-katolik ybadathanasy) – bularyň we başga-da ençemeleriň işi iýerarhik we koordinirlenen dolandyryşsyz asla mümkin däl. Örän haýal hem bolsa, ýuwaş-ýuwaşdan dolandyryşyň hususy taglymaty düşünjeleri, görnüşleri we ony guramagyň usullary barada pikirler kemala gelip başlaýar. Dolandyryş pikirleriniň we onuň esasy ewolýusion döwürleri "dolandyryş kontinimumynda" (K.S. Džordž) bellik edilýär. Onda dolandyryş pikirleriniň ewolýusion ösüşni taryhy wakalar, rewolýusion üýtgemeler bilen üsti doldurylýar. Muňa baglylykda ilkinji şeýle rewolýusion üstünlik "ruhany-biznesmenleriň" döremegi bilen baglanyşdyrýarlar, olar satuw işi bilen meşgullanypdyrlar (*"dini-kommersiýa rewolýusiýasy"*). Olaryň ikinjisi XXVIII b.e. öň Hammurapi patyşasynyň milletiň sosial toparlarynyň arasyndaky gatnaşyklary ýola goýmak üçin kanunlaryň toplumyny çykarmagy bilen kesgitlenilýär. Üçünji rewolýusiýa ýene-de bir monarh-ahun – Nawuhodonosora II (VII a.b.e. öň) degişli bolup, döwlet dolandyryş usullary bilen önümçiligi we gurluşygy gözegçilik etmekligi birleşdirmäge çalyşýar. Dördünji rewolýusiýa (XVII – XVIII a.) ýewropa siwilizasiýasynyň industrial ösüşi bilen bagly edilýär. Onuň esasy dolandyryşyň hususylykdan aýrylmagy we professional menedžmentiň döremeginden ybarat. Şeýlelik bilen dolandyryşyň ylmy ders we hünär hökmünde garalmagy XVIII asyrda – kapitalistik jemgyýetiniň giçki ösüş döwründen başlanýar. Bu tapgyrda arassa dolandyryş hyzmatlary bellik edilýär. XIX asyryň ortalarynda bolsa, dolandyryşyň ulgamlaşdyrylan konsepsiýasy ösdürilip başlanýar. XX asyryň başynda bu konsepsiýa hil taýdan täze ähmiýete eýe bolýar, ýagny dolandyryşy gurama, edara üstünlik getirmäge ukyply işiň özbaşdak ugry hökmünde seredilýär we XIX – XX asyrlarda bolup geçen üýtgeşmeler esasyndaky rewolýusiýa "býurokratik rewolýusiýa" diýip atlandyrylýar. Ol dolandyryşyň iri iýerarhik

gurluşlarynyň kemala gelmegine, zähmetiň paýlanyşyna, dolandyryş hyzmatynyň anyk kesgitlenmegine getirýär. Şeýlelik bilen dolandyryş taglymatynyň döremegi – çylşyrymly we gapma-garşylykly hadysa bolup, köp dürli pozitiw we negatiw, obýektiw we subýektiw sebäpleriň özara täsiri esasynda amala aşýar. Ol prinsipial taýdan täze tapgyra – ylmy dolandyryş tapgyryna ädim edýär we onuň esasy özeni, manysy hünär taýynlykly ýolbaşçy - menedžer bolýar. Eger dolandyryş hadysasy adam jemgyýetiniň ýüze çykmagy bilen dörän bolsa, onda dolandyryş ylmy diňe XX asyryň başlarynda döreýär. Ol rasionallaşdyrylan jemgyýetçilik durmuşyny gurnamak islegi netijesinde döreýär. Dolandyryşyň taglymaty esaslarynyň kemala gelmegi 1911 ýyla degişli edilip, ony esaslandyryjy F. Teýlor hasaplanýar we ol "Ylmy dolandyryşyň düzgünleri" atly kitabyny hem çap edýär. Şeýlelik bilen dolandyryş ylmynyň ösüşini üç tapgyra bölmek bolýar:

I. "Ylmy menedžmentiniň klassiki taglymatynyň döremegi we ösmegi" (1885 -1920ý) Klassiki menedžment dolandyryşda berk rasionalizme esaslanýar. Bu tapgyryň esasy manysy dolulygyna Teýloryň "ylmy dolandyryş", M. Weberiň "ideal býurokratiýa", A. Faýolyň "administrasiýalaşma ylmy" konsepsiýalarynda aňladylýar. Bu ugruň esasy wekilleri F. Teýlor, F. Gilbert, L. Gilbert, G. Gant, G. Emerson we beýl.

F. Teýlor, F. Gilbert hem ilki başdan ýönekeý işgär hökmünde işe başlap, soň inžener hünärini ele alýarlar we olaryň esasy işi önümçilikde geçýär. Şonuň üçin hem olaryň zähmete we dolandyryşa beren ylmy seljermeleri administratiw, dolandyryş meseleleri däl-de eýsem zähmetiň düzümini, onuň esasy düzüm böleklerini derňemek bolýar. Bu mekdebiň tarapdarlary dolandyryş hyzmatlaryny işiň hakyky ýerine ýetirilişinden aýrybaşgalamalydygyny belleýärler, ýagny dolandyryşyň – aýratyn kärdigi, ol baradaky ylym bolsa – özbaşdak bir dersdigi barada netijä gelýärler. Mekdebiň wekilleriniň pikiriçe zähmetiň öndürijiligini ýokarlandyrmak diýlen umumy maksat – esasy üç ýol bilen amala aşyryp bolar:

* ýerine ýetirijilik zähmetiň düzümini öwrenmek - onuň operasiýalaryny,

şertini, tertibini, şeýle-de işçi hereketlerini rasionallaşdyrmak bilen;

* indiwidual we toparlaýýn zähmetini gözegçilik etmegiň effektiw ulgamynyň esasynda, esasan hem zähmet hadysasyny kesgitlemek we höweslendirmek bilen;

* bütin edaranyň optimal dolandyryş ulgamyny kesgitlemegiň esasynda ähli guramanyň işiniň soňky netijesiniň ýokarlanmagyny üpjün etmek bilen.

Şeýlelik bilen, dolandyryş baradaky ylmyň döremegi zähmet işini seljermek bilen üznüksiz baglanyşykly. Bu garaýyşlar önümçiligi ýokarlandyrmak maksadyna diňe önümçiligi, tehnikany kämilleşdirmek bilen däl, eýsem zähmeti oňat guramagyň ýoly bilen ýetilmelidigini subut etdiler. Umuman, bu çemeleşmäniň esasy düzgünleri hökmünde indikileri bellemek bolar:

a) işiň her bir elementini ýerine ýetirmeklige ylmy çemeleşmek;
b) işgärleri saýlap almakda, okatmakda we türgenleşdirmekde ylmy çemeleşmek;
c) işgärler bilen kooperasiýa; d) menedžerleriň we işgärleriň arasynda netijä bolan jogapkärçiligi paýlamak.

Eýýäm 30–njy ýyllarda dolandyryşyň tehnokratik konsepsiýasynyň ýetmezçilikleri ýüze çykyp ugraýar we dolandyryş rasionalizmi özüniň ähli artykmaçlyklary bilen birlikde guramaçylyk we ýolbaşçylyk işiniň önümliligini ýokarlandyrmakda ýeke – täk üstünlikli ugur däldigi belli bolýar.

II. “Adam gatnaşyklarynyň doktrinasynyň döremegi we ösmegi” (1930-1950 ýyllary aralygynda).

Dolandyryş biliminiň ulgamynda, dolandyryş rasionalizminiň çäklidigine jogap peaksiýasy hökmünde “adam gatnaşyklarynyň” doktrinasy ykrar edilýär. Ol adam faktoryny ähli taraplaýyn göz öňünde tutmak bilen psihologiýanyň, sosiologiýanyň, medeni antropologiýanyň gazananlaryny guramalarda, kärhanalarda dolandyryşyň düýp manysyna düşünmek üçin ulanýar.

Onuň esasynda “adam gatnaşyklary” kämilleşdirilýär, “adam faktory” güýçlendirilýär, kärhananyň agzalaryny dolandyryşa çekilmegi gazanylýar, liderçiliginiň effektiwligini ýokarlandyrmak boýunça maslahatlar işlenilip düzülýär.

Bu ugruň ýola goýulmagyna E. Meýonyň “Uestern Elektrik” zawodynda geçiren hottorn eksperimenti sebäp bolýar. Adamlaryň özara gatnaşyklarynda ýüze çykýan ýagdaýlar köplenç ýolbaşçynyň zähmetinden ýokary bolýar. Şonuň üçin hem dolandyryşyň we zähmetiň effektiwliliginiň güýçli sebäpleri hökmünde diňe bir ykdysady we guramaçylyk işleri däl-de, eýsem psihologik faktorlaryň toplumy – şahsyýet gatnaşyklary, motiwasiýa, islegler, işgärlere bolan gatnaşyk, olaryň isleglerini we maksatlaryny hasaba almak ýaly ýagdaýlaryň örän uly ähmiýete eýedigini subut edýär. R. Laýkertiň, D. MakGregoryň, K. Aržirisiň, A. Maslou, R. Bleýkiň, F. Fidleriň we beýlekileriň işleri diňe bir şahsyýetara gatnaşyklar däl, eýsem motiwasiýa, häkimligiň häsiýeti we abraýy, liderçilik aýratynlygy, aragatnaşygy goldamaklyk, adamyň öz zähmetini we iş ornuny subýektiw kabul edişi – bularyň hemmesiniň işiň we dolandyryşyň önümliliginiň güýji, sebäpleri bolýandygyny görkezýär. Şeýlelik bilen, bu ugruň esasy maksady guramanyň, kärhananyň önümliligini adam faktorynyň esasynda ýokarlandyrmakdan ybarat. Şol döwürde psihologiýa we sosiologiýa ylymlarynyň güýçli ösmegi hem dolandyryşyň taglymatyna öz täsirini ýetirýär. Bu babatda önümçilik psihologiýasynyň döremegini we çalt ösüşini bellemek bolar. Ony esaslandyryjy G. Mýunsterberg “Psihologiýa we önümçilik effektiwliligi” diýen kitabynda ýokarda agzalan maksada kybapdaş häsiýetleri öňe sürýär. “Adam gatnaşyklary” ugra uly täsirini ýetiren ýene-de bir ugur ol hem sosiologik derňewlerdir, ýagny adamyň toparda özüni alyp barşyny öwrenmekdur. Umuman, özüňi alyp baryş ugry has uly abraýa eýe bolýar we dolandyryşyň taglymaty meselesiniň esasyny eýeleýär. Onuň köp taraplary häzirki wagtda hem aktual we häzirki zaman dolandyryş taglymatynyň düzümine girýär.

III. Dolandyryşyň häzirki zaman taglymatynyň döremegi we ösmegi (50-nji ýyllardan häzirki döwüre çenli).

Bu ugry esaslandyran A. Faýol – häzirki zaman menedžmentiň "atasy" hasaplanýar, ol iň iri fransuz kompaniýalaryň birleşmeleriniň başlygy, onuň birnäçe şägirtleri (L. Urik, D. Munk, O. Şeldon, L. Allen we beýl.) hem gönüden-göni ýokary administratiw dolandyryş bilen tejribelikde işleýän adamlar. Bu ugruň esasy maksady guramanyň, kärhananyň ähli görnüşlerinde ulanyp boljak olaryň ýokary netijeliliginiň we durnuklylygynyň güwänamasyny üpjün edýän dolandyryşyň uniwersal düzgünini işläp düzmekden ybarat. Bu işler derňewiň 2 esasy ugry boýunça amala aşyrylýar. Olaryň birinjisi, dolandyryş işiniň funksional seljermesini işläp düzmek bilen bagly. A.Faýol dolandyryşy esasy hyzmat ulgamlaryndan (maksat edinmek, meýilnamalaşdyrmak, gözegçilik, höweslendirmek we ş.m.) durýan uniwersal hadysa hökmünde garaýar. Ikinji ugry - dolandyryşyň uniwersal düzgünleriniň ulgamyny işläp düzmek, A.Faýol boýunça olar düzgünler bolmaly:

- zähmet paýlanyşygy – esasy maksady göwrümi boýunça uly we hili boýunça oňat ýerine ýetirmek (şol bir güýçde);
- hukuklylyk we jogapkärçilik;
- tertip-düzgün – gelnen ylalaşygy ýerine ýetirmek;
- bir ýolbaşçy – işgär buýrugy diňe bir öz başlygyndan almaly;
- ugruň ýeke-täkligi, birligi – her topar diňe bir maksada birleşmeli, bir meýilnama we bir başlyk;
- şahsy gyzyklanmalaryňy umumy maksada boýun etmek;
- işgärleri sylaglamak;
- merkezleşdirilmek;
- ýolbaşçylykdaky iýerarhiýa "polat zynjyr";
- adalatlylyk;
- işgär üçin iş ýeriniň üýtgemezligi;
- hyjuwlylyk;
- koorporatiw ruh – toparyň jebisligi.

Uruşdan soňky ýyllarda kibernetikanyň, ykdysady – hasaplaýyş usullarynyň dolandyryş çözgütlerini seljermekde we esaslandyrmakda ulanylmagy we olaryň ösdürilmegi, dolandyryşyň kompýuterleşdirmegi, personal kompýuterleriň işlenilip düzülmegi

uly öňe gidişlige iterip, dolandyryşda ulgamçylyk çemeleşmeleriň işjeň ulanylmagyna ýardam edýär. Bu ýagdaý dolandyryş ylmynyň we dolandyryş bilimleriniň çylşyrymlaşmagyna hem-de birnäçe ylmy çemeleşmeleriň döremegine getirýär.

Ulgamlaýyn çemeleşmek

Bu taglymatyň tarapdarlary dolandyryşyň geçen döwürde esasy ünsi dolandyrmagyň aýratyn elementlerine berilmegini onuň ýetmezçiligi diýip düşündirýärler. Dolandyryşyň önümliligi ony düzüjileriň ählisiniň hemme taraplaýyn netijeli gatnaşygyny göz öňünde tutulmalydygyny belleýärler. Ulgamlaýyn çemeleşmäniň ulanylyp başlanmagy ýolbaşçylara ähli guramany we ony düzýän özara baglanyşykly bölümlerini bitewilikde görmäge ýardam etdi. Muňa baglylykda her bir kärhana (edara, bölüm, harby bölüm) ulgam bolup durýar.

Biologiki organizim (syna) ýaly kärhanada hem ähli bölümler özara bagly bolýar. Ulgamyň her bir elementi, bölümi ösüşe öz goşandyny goşýar. Kärhananyň özi hem açyk ulgam bolup, daşky gurşaw bilen gatnaşykda bolýar. Daşky gurşaw bolsa kärhananyň dowam etmäge ukyplydygyny kesgitleýär.

Hadysalaýyn (situasiýalaýyn) çemeleşme.

70–nji ýyllarda hadysalaýyn çemeleşmeklik giň meşhurlyga eýe bolýar. Dolandyryş ulgamynyň dürli tipleriniň berk reglamentirlenendigine ýa-da içki azatlyga esaslanandygyna garamazdan, “guramaçylyk kontekstiniň” anyk häsiýetlerine baglylykda hukuklydygy subut edilýär. Bu çemeleşmäniň tarapdarlary gurama, kärhana haýsy elementleriň giriýändigini ulgamçylyk taglymaty ýüze çykarýar, ýöne şol elementleriň haýsylarynyň has möhümdigini görkezmeýär diýip belleýärler. Ine şonuň üçin hem ulgamlaýyn çemeleşmä hadysalaýyn çemeleşme kömege gelýär. Bu ýagdaýda esasy üns merkezinde kesgitli wagta, ýagdaýa degişli guramadaky bolup geçýän hadysalaryň toplumy durýar. Guramada dolandyryşyň önümliligi onuň şol işleýän gurşawyna, hadysasyna güýjüni jemläp we uýgunlaşdyryp bilmegi bilen ýetilýär. Hadysalaýyn çemeleşmäniň manysyny iki tezisde jemläp bolar. Birinjisi, ähli hadysalar unifisirlenen, ýagny birmeňzeş önümli dolandyryş bolmaýar. Ikinjisi, bolsa guramada dolandyryşyň

önümliligi, kärhananyň işleýän gurşawyna, hadysasyna güýjüni gönükdirmeginiň we jemlemeginiň netijesinde ýetilýär.

Empriki (pragmatiki) çemeleşmek.

Bu ugruň esasyny firmalaryň we harby guramalaryň anyk dolandyryş işini, tejribelerini öwrenmek we soňundan olary ýaýratmaklyk eýeleýär. Bu ugur ylmy dolandyryşda tejribeligiň ýetmezçiligi bilen döreýär. Empriki çemeleşmäniň tarapdarlary, taglymaty düzgünleriň ähmiýetini ret etmeýärler, ýöne dolandyryşyň gös–göni tejribesini seljermek has möhüm diýip hasaplaýarlar. Olaryň pikiriçe şeýle seljerme bar bolan hadysa görä gabat gelýän çözgüdi saýlap almaga ýardam edýär. Olar anyk dolandyryş hadysalaryň esasynda dolandyrmagy öwredýän ýörite usulyýetleri işläp düzdüler. Bu çemeleşmäniň tarapdarlary dolandyryşy ýörite hünäre öwürmekligi öňe sürýärler we bu ugurdaky alymlaryň işleri birnäçe "menedžment", "menedžer" ýaly adalgalaryň dolandyrşyň taglymatyna we tejribeligine girizilmegine ýardam etdiler.

San taýdan çemeleşme.

Dolandyryşda matematiki, statistiki, kibernetiki bilimler bilen baglanyşykly hemme ýollaryň umumylaşdyrylyp atlandyrmagydyr.

Bu çemeleşmäniň ýüze çykmagyna ylmy-tehniki ösüşleriň gazananlary, esasanam kompýuter enjamy sebäp boldy. Kompýuter häzirki zaman dolandyryş medeniýetiniň elementi hökmünde dolandyryş işinde köp sanly tehniki we beýleki operasiýalardan durýan zähmetden boşadylmagyna, ýeňilleşdirilmegine ýardam etdi. Modelirleme, san we statistiki seljerme usullary giňden ýaýrady. San taýdan çemeleşme birnäçe dolandyryş konsepsiýalarynda öz ornuny tapdy:

* "operasion menedžmentiň konsepsiýasy" – dolandyryjy üçin diňe dolandyryş ylmyny bilmek ýeterlik däl, menedžer sosiologiýa, psihologiýa, matematika, ykdysadyýet, taglymatlar ulgamyny we ş.m. bilimleri hökman özleşdirmeli;
* "Dolandyryş çözgütleriniň konsepsiýasy" – dolandyryjynyň işinde esasy zat çözgüdi, karary kabul etmek bolýar. Dolandyryjyny taýynlamak ilki bilen dogry we öz wagtynda çözgüdi kabul edip bilmek, karara gelmek başarnygyny kemala getirmekden ybaratdyr;

* “hasaplaşyk ýa-da ylmy dolandyryş konsepsiýasy” – dünýä ýagdaýy, onuň çylşyrymlaşmagy dolandyryşyň has ylmylaşdyrylan häsiýeti bilen üpjün edilmegini talap edýär. Munuň üçin hökmany suratda dürli matematik modelleri we konsepsiýalary ulanmaly bolýar.

1.3. Esasy dolandyryş medeniýetleri: häsiýetli alamatlary we aýratynlyklary

Dolandyryş medeniýetleriniň esasy deňeşdirme seljermesi

Uruşdan soňky döwürde dolandyryş pikiriň ösüşi diňe bir köpsanly konsepsiýalardyr taglymatlaryň döremigi bilen däl, eýsem dört sany esasy dolandyryş medeniýetiniň döremegi we tassyklanylmagy bilen kesgitlenildi: ***amerikan; ýapon; ýewropa, sowet*** medeniýetleri.

Amerikan dolandyryş medeniýeti – dolandyryşa işiň ýöriteleşen görnüşi hökmünde garaýar, menedžeri bolsa ýörite bilimi (köplenç inženerçilik, hukuk, ykdysadyýet we beýl. goşmaça) bolan hünärmen hökmünde aňladylýar. Dolandyryş üçin ýüzlerçe biznes mekdepleri, maslahat beriji edaralary, şahalanan maglumat torlary, ylmy barlaglar we ylmy makalalar görnüşinde infragurluşlar döredilýär.

Amerikan dolandyryş medeniýetiniň esasyny (edil ýewropa medeniýeti ýaly) - özeni rasionalizm bolan anglosakson genotipi eýeleýär. Bu medeniýetde indiwidualizm, öz güýjüňe daýanmaklyk, bäsleşikli, hasaply progmatizm aýdyň ýüze çykarylan. Adaty bu häsiýetleri M. Weber boýunça protestant etikasy we kapitalizm ruhy bilen baglanyşdyrýarlar.

Emma 80-nji ýyllarda amerikanlylar öz ýollarynyň dogrulygyna ikirjeňlenip, menedžerleri nädogry ugrukdyrýandyklary, durmuşdan üzňeligi, “dolandyryş ylmy” bilen hakyky gyzyklanylmaýanlygy üçin biznes mekdeplerini ýazgaryp başlaýarlar. Olar ýapon dolandyryş medeniýetini ürç edip öwrenip ugraýarlar. Ýaponlaryň ykdysadyýeti bolsa bary-ýogy diňe 3 sany biznes mekdebiniň esasynda ösýär. Ýapon menedžmentiniň taglymaty ýolbaşçylary tejribeligiň üsti bilen taýýarlamagy göz öňünde tutýar. Dürli derejeli dolandyryjylary yzygider maksada

gönükdirilen zynjyr boýunça, edaranyň dürli bölümlerine wezipeleri çalşyrylyp geçirilipdir. Bu ýagdaýda diňe bir işi öwrenmeklik däl, eýsem adam gatnaşyklaryny gurnamaklygyň sungatyny hem öwrenipdirler. Ýolbaşçylarda ýuwaş-ýuwaşdan zerur häsiýetler medeniýetleşýär.

Ýewropa dolandyryş medeniýeti – ýapon we amerikan medeniýetiniň arasyndaky orny eýeleýär. Bir tarapdan, ýewropalylar edil amerikanlylar ýaly köp bolmasa-da, dolandyryş boýunça hünär kämilleşdiriş merkezlere we biznes mekdeplere eýe, beýleki bir tarapdan, dolandyryş öwrenmek gerek bolan işiň görnüşi hökmünde wezipelige bolan isleg tertibinde häzire çenli ýokary orny eýelemeýär, mysal üçin Angliýada birinji onluga-da girmeýär.

Aýratyn ünsi *sowet dolandyryş medeniýeti* talap edýär. Döwrüň üýtgemegine garamazdan bu medeniýet köp ýerde höküm edijiligini saklayar. Oňa ýörite dolandyryş bilimini edinmeklik däl-de, eýsem düýpli dolandyryş tejribeligini gazanmak we hödürläne şahsy wepadarly bolmaklyk has häsiýetli.

Sowet dolandyryş medeniýetini ekstremal şertlerde ýokary we "kadaly" wagtlarda bolsa, pes önümlilik we netijelilik tapawutlandyrýar. Dolandyryjy ýygy-ýygydan bir wezipeden beýlekä geçirilip, olaryň her biri ýörite bilimleri we ylymlary talap edýär. Şeýle şertlerde işiň ekstremallygy düzgüne öwrulýär.

Rewolýusiýadan soňky döwre, öňki russiýa byurokratiýasy üstünlikli uygunlaşýar. Bu uýgunlaşmanyň netijesinde dünýäniň köp ýurtlary üçin çinowniklerň absolýut häkimi döreýär. Býurokratizm dolandyryş medeniýetiniň sinonimi hökmünde diňe bir Russiýa häsiýetli bolman, eýsem ony Germaniýa hem öz başyndan geçirýär. Ýöne ol ýerde çinowniklerň ownukçyllygy we jikme-jik gözegçiligi kesgitli “halkyň häsiýetine” gabat gelýän demokratik däpleri bilen öwezi doldurylýar.

Umuman, sowet dolandyryş medeniýeti üçin aýaratyn adamyň meselelerinden döwlet meselelerinň abraýlylygy häsiýetli. Bu aýratynlykda şahsyýetiň gyzyklanmalarynyň sylanmazlygyna, aýamazlyga getirdi. Munuň bilen birlikde "muny düýn etmelidik" düzgüni boýunça işiň ekstremallygy bir topar ýaşaýyş ukyply häşiýetleri ýüze çykarmaga mümkinçilik berdi. Olara çeýeligi,

üýtgeýän şertlere uýgunlaşmagy başarmak, özüňi alyp barşyň we işiň üýtgeýjiligi, adaty däl çözgütlere gelmäge taýýarlyk ýaly häsiýetler degişlidir.

Sowet dolandyryş medeniýetiniň çeşmeleri. Sowet dolandyryş medeniýetiniň gapma-garşylykly häşiýtleri onuň şeýle özboluşlygynyň sebäplerini gözlemäge iterýär we onuň jogaplaryny Rus mentalitetine seljerme bermek bilen ýüze çykarmak has önümli bolar. I. A. Oganesýanyň pikiriçe: gündogar slawýanlarda ýokarda duran iýerarhiýanyň görkezmelerine bagly bolan beýik imperiýanyň raýatynyň mentallygy agalyk edýär. Olar ol görkezmeleri ýerine ýetirmäge ýa-da olardan sowulmaga borçly bolup, şol bir wagtyň özünde ýokardan gelýän sylaglara we olaryň paýlanmagyna umyt edýärler.

"Mentalitet" düşünjesi adatça dürli mazmunda seredilýär.

Mentalit – (fransuzçadan "mentalite" – pikirlenme, ruh, keşp, hereket)- esasy we ýeterlik durnukly psihologik ugrukdyryjylaryň, ýaşaýyş gönükmeleriň, özüňi alyp baryş nusgalaryň, däpleriň we endikleriň jemi. Olar kesgitli medeni däp-dessura we berlen sosial topara degişli bolup, ata-babalardan miras galan hadysalardyr.

Başgalaryň pikiriçe bolsa, mentalitet bu hakykaty bahalandyrmagyň we kabul etmegiň kesgitli stereotipi, daş-töweregiň indiwidual şekili we özüňi alyp barşyň dolandyryjysydyr. M. Knýazewanyň pikiriçe, mentalitet – bu dünýäni kabul etmek, dünýäni duýmak, dünýäni kabul etmegiň usullary, biziň aglaýan zadymyz, utanýan zadymyz, buýsanýan zadymyz şol hem biziň mentallygymyzdyr diýip belleýär.

Adaty mentaliteti sosial-psihologik hadysa hökmünde indiki häsiýetleri görkezilýär:

* ol özüne doly añlanylmaýan we takyk kemala gelmedik pikirleri we düzgünleri alýar;
* oña ähmiýetli esaslaryna degmeýän diňe kesgitli üýtgeýjilik mahsus;
* ol sosial gurluş we öndürijilikli gatnaşyklar bilen determinirlenen däl;
* ol täze sosial meýdanda özüňi alyp barşyň köne stereotipleriniň

döremegini esaslandyrýar we olary añsat berkidýär;

* ol ideologik serişdeleriň täsirlerine pes ýykgyn edýär.

Rus dolandyryş medeniýeti üçin gündogar slawýan mentaliteti bu medeniýete özboluşlylyk beren amatly toprak hasaplanýar. Onuň kemala gelmegi käbir sosial-ykdysady we tebigy şertler bilen kesgitlenen. Rus mentalitetiniň kemala gelmeginde ýurduň territoriýasynyň uly möçberi, ýewropa we aziýa halklary bilen aragatnaşyk saklamak şertleri hem täsir etýär. Munuň özi eýýäm fenomenal ýagdaý bolýar. Has köp täsiri iki ýüz ýyllyk mongol-tatar hökümeti hem ýetirýär.

Dolandyryş medeniýetleriniň geljegi. Dolandyryş medeniýetleriň arasyndaky tapawutlaryna garamazdan bu mesele özüniň aktuallygyny ýitirip başlady. Häzirki wagtda biziň her birimiz diňe milli ruh giňişlikde däl-de, umuman adamzadyň medeni-maglumat meýdanynda hereket edýäris. Biziň üçin beýleki halklaryň ýaşaýyş nusgalary açyldy. Bu bolsa dürli dolandyryş medeniýetleriň konwergensiýa hadysasyny çaltlandyrdy we täze dolandyryş medeniýetiniň döremegine getirdi. Dürli derejeli dolandyryjylar özara bir-birlerini dürli pikirler bilen baýlaşdyrýarlar. Bu gapma-garşylykly hadysanyň gidişinde 2 sany çäkden çykmadan gaça durmaly.

Birinjiden, işjeňleşen meseleleriň çözülişinde milli etniki çäklerde saklanmakdan gaça durmak.

Ikinjiden, diňe daşary ýurt dolandyryş tejribesine ugrukmakdan gaça durmak. Her halkyň öz gymmatlygynyň bardygyny ýatdan çykarmaly däl.

Häzirki zaman dolandyryş psihologiýasynyň esasy meseleleriniň biri sowet we daşary ýurt dolandyryş medeniýetleriniň ähli oňaýly ýagdaýlaryny saýlap almaklyk bolup durýar. Indiki ýumuşy bolsa, bu dolandyryş medeniýeti esasynda öz hususy medeniýetiňi işlemek bolar. Muny etmek añsat däldir. Sebäbi medeniýetiň alamatlaryny kanunlary, dekretleri, kararlary ulanmak bilen girizip bolmaýar. Dolandyryjylaryň añlarynda täzeligiň kabul edilmegi üçin uzak wagt gerekdir.

Her halkyň öz aýratynlygyny göz öňünde tutmalydyr. Amerikanlylarda – bu ýaş halkyň ösüşi, ýewropalylarda – berklik,

ýaponlarda – däp-dessurlara wepalylyk, "ýapon ruhuna" wepalylykdyr.

Dolandyryjylarda bolsa täzelik ilki bilen añlarynda, soňra bolsa hereketlerinde kabul edilmelidir.

1.4. Dolandyryş işiniň esasy hyzmatlary

Dolandyryş işi - beýleki ähli işlerden tapawutlanýan zähmetdir. Dolandyryş işiniň esasy psihologik aýratynlyklaryna indiki ýagdaýlary degişli etmek bolar:

- dolandyryş iýerarhiýasynyň dürli derjelerinde işiň görnüşleriniň köpdürliligi;
- habarlaryň ýetmezçiliginde we ýygy-ýygydan üýtgeýän şertlerde, gapma-garşylykly ýagdaýlarda işiň algoritmiki däl, döredijilik häsiýeti;
- çözülýän dolandyryş meseleleriň öňünden kesgitlenmek aýdyňlygy;
- kommunikatiw hyzmatynyň ähmiýetli orny;
- kabul edilýän çözgüde bolan jogapkärçilik bilen döreýän ýokary psihiki dartgynlyk;

Dolandyryş işi ýolbaşçylaryň köp sanly dürli-dürli dolandyryş işlerini amala aşyrmagyny talap edýär. Bu işleriň ýöriteleşen görnüşleri **dolandyryşyň hyzmatlary** diýip atlandyrylýar.

Hyzmatlar – dolandyryşyň esasy kategoriýasy, çünki oňa düzgünler, usullar we dolandyryş işiniň tutuş düzümi syrygýar we bir bitewilige jemlenýärler. Umumy ýa-da uniwersal hyzmatlar dolandyryşyň islendik ugruna we islendik işine mahsus. Olar dolandyryş işiniň düzümini, olaryň ýerine ýetiriliş tertibiniň alamatlary boýunça tapgyrlara ýa-da işiň görnüşlerine paýlaýarlar.

Şeýle umumy hyzmatlara: *maksat edinmek, meýilnamalaşdyrmak, guramak, ýola goýmak, höweslendirmek* we *gözegçilik etmek* degişlidir. **Maksat edinmek hyzmaty** – dolandyryş işiniň şeýle-de guramanyň umumy işleýşiniň möhüm düzüm böleklerinin biri. Ol işiň esasy, gündeki we ösüşe eltjek maksatlaryny işläp düzmekden ybarat bolup, ýolbaşçynyň hem esasy funksiýasy, dolandyryş işiniň tapgyry we onuň gurluş düzüm bölegi bolýar. Dolandyryş taglymatynda maksadyň umumy häsiýetnamasy

ulgamlaýyn çemeleşmäniň esasynda berilýär. Oňa baglylykda maksat guramanyň ulgam emele getiriji faktory hökmünde düşünilýär. Bu bolsa, guramanyň umumy işiniň gönükdirilmesini, onuň düzümini, (bölümlerini we adamlaryny) gurluşyny kesgitleýär, guramanyň düzüm bölekleriniň arasynda özara baglanyşygy ýola goýýar.

Maksat edinmek hyzmatynyň amala aşmagy guramanyň esasy işiniň has umumy maksadyny kesgitlemekden başlanýar. Bu has umumylaşdyrylan maksady kesgitlemek üçin "kompaniýanyň filosofiýasy", "firmanyň syýasaty", "guramanyň wezipesi (missiýasy)" düşünjeler ulanylýar.

Maksatlaryň görnüşlere bölmegiň birnäçe esasy usullary bar. Guramanyň maksatlar ulgamynyň baş parametrleriniň biri olaryň iýerarhikligidir. Umumy maksatlar bölümçeleriniň gurluşlarynyň maksatlarynda anyklaşdyrylmalydyr. Çünki bu bölümçeler hem özüne dürli gurluşy goşýar (mysal üçin, bölümler, filial) we ýene-de bir maksatlaryň derejesi döreýär. Şeýlelik bilen, maksatlar iýerarhik status boýunça dört sany rsasy tiplere bölünýär: *ýokary, aralyk we aşaky* ýolbaşçylygyň maksatlary, şeýle-de *ýerine ýetirijileriň* indiwidual maksatlary.

Bu iýerarhiýada örän uly orny ikinji derejäniň maksatlary eýeleýändigi sebäpli, bümçeleriň esasy gurluşynyň ol ýa-da beýleki alamatlaryna degişlilikde guramanyň maksadynyň ýene-de bir görnüşi bellenilýär. Bu gurluşly esas maksatlary önümçilik, maliýa, ösüş, kadrlar, innowasion, derňewçilik, administrativ görnüşlere bölýär. Maksadyň görnüşlere bölünmeginiň beýlekisi hyzmatdaşlygyň kriteriýalaryna esaslandyrylýar we esasan ýolbaşcynyň işini häsiýetlendirýär. Onuň esasy her bir dolandyryş hyzmatyny amala aşyranda, ol ýa-da beýleki maksatlary emele getirýär ("çözgüt kabul etmek", "gözegçilik etmek", "guramak", "meýillendirmek"). Şeýlelikde, ýolbaşçynyň işiniň maksady hem köpsanly bolýar; olaryň her biri dolandyryşyň kesgitli hyzmatlary bilen gabatlaşdyrylýar, bu hyzmatyň ulgamy bolsa, ýene-de bir maksatlaryň tipologiýasynyň esasy bolýar.

Maksatlary wagt kriteriýasy boýunça: *uzak möhletleýine, aralyk möhletleýine* we *gyzga möhletleýine* bölünýär. D. Steýneriň

bellemegine görä "wagt bölegi" boýunça uzak möhletli – 5 ýyla, orta möhletli – 1 - 5 ýyla, gysga möhletli – 1 ýyla çenli möhlete gabat gelýär.

Uzak möhletleýin maksatlar (1-nji dereje), aralyk möhletli (2-nji dereje), maksatlary kesgitleýär, olar hem öz gezeginde gysga möhletli (3-nji dereje) maksatlary kesgitleýär.

Ähmiýetlilik kriteriýasy boýunça esasy üç tip maksatlary – *strategik, taktiki, operatiw* bölünýär. Şeýle-de maksatlary iki umumylaşdyryjy toparlara – guramanyň *daşarky* we *içerki* maksatlaryna hem bölýärler. Bularyň birinjisine degişlilikde mysal üçin, "bazaryň ýagdaýyna uýgunlaşmak", "öz hususy alyjyňy döretmek"; iknjisine bolsa has ýokary düşewünt gazanmak ýa-da "içki guramaçylyk gurşawynyň optimal durnuklylygy".

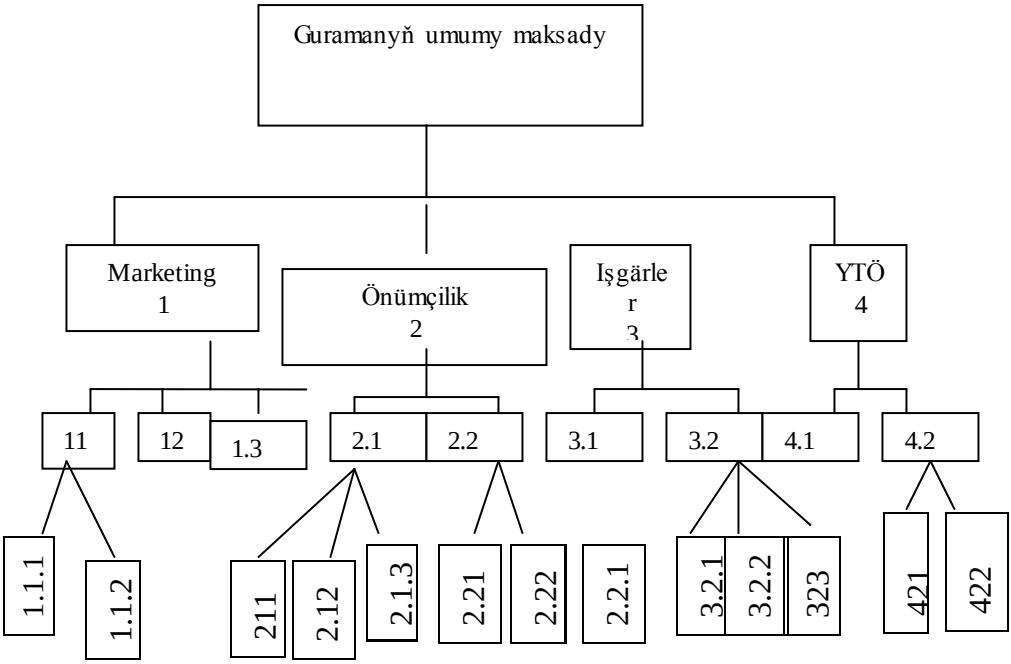
Guramanyň maksatlary olaryň amala aşyrylmagynyň nobatlylyk, abraýlylyk häsiýeti boýunça hem görnüşlere bölýärler. Muňa baglylykda üç topar maksatlary – *aýratyn zerurlygy (gaýra goýulmasyz), - ilkinji nobatly (gyzgyny bilen), hökmany we soňa süýşürilen* maksatlary tapawutlandyrýarlar. Mundan başda-da *mukdar* we *hil* taýdan maksatlara hem bölünýär. Guramanyň "durmuş döwri" ol ýa-da beýleki tapgyrly alamatlaryna baglylykda aňladylyp, dört kategoriýaly maksatlary öz içine alýar: *proýektirlemek* we dolandyryş ulgamyny döretmek tapgyry bilen bagly maksatlar; ulgamyň *ösüş* döwri ("ýokary galmagy") bilen bagly; *kämil* durnukly, üytgewsiz işleýän döwri bilen bagly; ulgamyň durmuş döwrüniň *soňlanmagy* bilen bagly maksatlar.

Umumy guramaçylyk kriteriýalary bilen birlikde maksatlaryň bölünişiniň üç sany esasy *psihologik* kriteriýalary hem bar. Birinjiden, maksatlary üç topara bölmek, olaryň degişli adamlarynyň sanyna baglylykda: *global* (umumy guramaçylyk), *lokal* (toparlaýyn) we *indiwidual* maksatlar. Ikinjiden, maksatlaryň goýulyşynyň takyklygy we kesgitliligi boýunça *strukturalaşdyrylana,* ýagny takyk – bu oňat kesgitlenen maksatlar we "ýoýulan", *strukturalaşdyrylmadyk* maksatlara bölýärler. Üçünjiden, gurama degişli *resmi* we *resmi däl* maksatlar.

Gurama we ýolbaşça degişli bolan, ähli garalyp geçilen maksatlaryň tipleri biri-birleri bilen jebis özara baglanyşykly. Bu

baglanyşyklar özleriniň häsiýetleri boýunça dürli-dürli – olar bir zadyň üsti bilen we göni, iýerarhiki we deňhukukly, subordinasiýaly we koordinasiýaly, resmi we düzümli we beýl. Bu maksatlaryň baglanyşyklarynyň jemi kesgitli ulgamyny döredip, ony guramanyň maksatlarynyň tory diýen düşünje bilen aňladýarlar. Ony maksatlaryň bagy görnüşinde shemalaşdyrmak bolýar.

Durmuş bir duran ýerinde durmaýar, şonuň üçin hem ýolbaşçy her bir berlen wagtynda öz işini jemgyýetde, guramanyň bölümçelerinde, "goňşy guramalarda" bar bolan hakyky ýagdaýlary, ýokary derejeli ýolbaşçylaryň çözgütleri bilen deňeşdirip durmaly. Ýöne diňe deňeşdirmek ýeterlik däl. Edilýän hereketleri we strategiýalary düzetmegi (korrektirlemegi), ýagny maksatlara täzeden garamagy, olaryň ýagdaýyny üýtgetmegi başarmaly.



Sur. 1 Maksatlaryň bagy

Meýilnamalaşdyrmak hyzmaty guramanyň işiniň maksatlaryny durmuşa geçirmek boýunça çäreleri, serişdeleri, ýollaryny we ugurlaryny işläp düzmekden ybarat. Bu hyzmatyň möhüm aýratynlygy barada indiki nakylda "oňat meýilnamalaşdyryldy – deň ýary edildi" diýip aýdylýar. Dolandyryş işiniň ýöriteleşdirilen görnüşi bolan meýilnamalaşdyrmanyň esasy başlangyjy hökmünde gelejekde guramanyň ösüşini, hakyky tendensiýalaryny öňünden duýmaklyk, anyklamak, ýüze çykarmak bolýar.

Meýilnamalaşdyrmak dolandyryşyň ähli hyzmatlaryna gatnaşýar, olaryň hökmany düzüm bölegi hasaplanýar. Meýilnamalaşdyrmany *düzümi* we *wagty* boýunça aňladýarlar we onuň bu iki ugry dolandyryşyň esasy, ýagny guramaçylyk meselesini üpjün edýär. Bu hyzmatyň düzüminde esasy üç düzüm böleklerini tapawutlandyrýarlar:

1. meýilnamalaşdyrma boýunça ýolbaşçynyň indiwidual işi;
2. meýilnamalaşdyrma boýunça ýöriteleşdirilen bölümçeleriň we gulluklaryň (şeýle-de ýorite çagyrylan maslahatçylaryň) işi;
3. ýolbaşçynyň ýöriteleşdirilen meýilnama bölümçeleri bilen özara hereketi we bu bölümçeleriň işini guramak.

Görkezilen hyzmatyň düzüm bölekleri meýilnamalaryň ýerine ýetirilmek we işlenilmek hadysasyny üpjün edýär. Bu hadysanyň düzümi birnäçe esasy tapgyrlardan ybarat:

I. Guramanyň wezipesini kesgitlemek;
II. Guramanyň saýlanyp alnan wezipesini takyklaýjy esasy maksatlarynyň düzülmegi;
II. daşky gurşawyň seljerilmesi;
III. Guramanyň içki güýçli we gowşak taraplarynyň (içki guramaçylyk diagnostikasy) dolandyryjylykly barlagy; strategik alternatiwalary öwrenmek;
IV. Strategiýany saýlap almak;
V. Strategiýalary amala aşyrmak;
VI. Strategiýanyň amala aşyrylmagynyň önümliligini bahalandyrmak we gözegçilik etmek.

Guramaçylyk hyzmaty barada aýtsak, “guramaçylyk” düşünjesi adaty iki manyda ulanylýar. Birinjiden, guramaçylyk bu - adamlaryň özara hereketlerini, pikirleri, hadysalary tertipleşdirmeklige gönükdirilen iş, hadysa diýmekdir. Ikinjiden, guramaçylyk, özara bilelikdäki işiň ýüze çykyş görnüşi diýip düşünilýär. Haçan-da *guramaçylyk hyzmaty* barada aýtsak, onda biziň pikirimizçe, onuň esasy manysy, elementleri ýa-da bölekleri (adamlary, pikirleri, hadysalary) ulgamlaýyn bitewilige birleşdirmek bilen, onuň netijesinde durmuş ukyply, önümli we durnukly ulgamy döretmekden ybaratdyr. Başgaça aýtsak, bu anyk şertlerde we kesgitli wagtda goýlan maksada ýetmek üçin bar bolan ulgamyň böleklerinin özara hereketleriniň maksada gönükdirilen hadysasydyr.

Guramanyň agzalarynyň özara hereketleriniň guramaçylygy çeýe, operatiw, ygtybarly, aýawly we öz-özüni düzediji bolmaly. Guramaçylyk hyzmatyny amala aşyrmagyň yzygiderligi adaty indikilerden durýar:

* guramanyň agzalarynyň bilelikdäki işleriniň aýratynlyklaryny, maksatlaryny we meselelerini kesgitlemek;

* maksatlary amala aşyrmak üçin resurslara islegleri ýüze çykarmak we yzyny üzmän resurslar bilen üpjün etmek. Şonuň üçin käwagtlar gurnamak – bu ilki bilen mümkinçilikleriňi bahalandyrmak, ondan soň meseläni goýmak diýip aýdýarlar;

* ýerine ýetirijileriň hereketleriniň yzygiderliligini, dowamlylygyny we olary öz wagtynda ýerine ýetirmeginiň gözegçilik wagtyny kesgitlemek;

* maksada ýetmek üçin adamlaryň zerur hereketlerini we özara hereketlerini amala aşyrmagyň usullaryny saýlamak;

* guramanyň agzalarynyň arasynda hökmany bolan guramaçylyk gatnaşyklaryny dikeltmek (biri-biriniň garamaklygyndaky, koordinasiýa we ş.m);

* öňde goýlan maksada ýetmekde guramanyň agzalarynyň gabat gelýän meýillerini döretmek.

Bu hyzmatyň amala aşmagynyň esasy düýp özeni, garamaklykdaky işgärleriň arasyndaky özara hereketi gurnamak hadysasy bolýar. Özara hereketleri önümli gurnamak düşünjelerine indikiler degişli:

* ýerine ýetirijileriň hünärmenligi;
* ulgamy döredijileriň bölekleriniň mukdar we hil proporsionallygy;
* hereketleriň parallelligi;
* işiň ritmikliligi.

Guramaçylyk hyzmaty ýerine ýetirilenden soň, maksada ýetmekde döredilen ulgamlaryň we düzüjileriň ähli elementleriniň arasynda käbir gabat gelmezlikler döräp biler. Bu ýagdaýda hökmany birinjiden, ýerine ýetirijileriň hereketiniň häsiýetini anyklamak, olary has ylalaşykly, sazlaşykly we önümli etmek gerek. Ikinjiden, berlen guramanyň ulgamynyň hyzmat tertibinden gyşarmalary aradan aýyrmaly. Ulgamyň şeýle "inçe düzülişi" bilelikdäki işi *koordinirleme we sazlaşdyrma* diýen ady aldy.

Höweslendirme hyzmaty subýektleriň özara hereketleriniň bilelikdäki işiniň we olaryň işiniň netijeliliginiň oňümliligine getirip biljek, stimullaryň işlenilmegini we ulanylmagyny öz içine alýar. Bu hyzmaty amala aşyrýan wagtynda birnäçe düzgünleri saklamalydyr:

* stimulyň göwrüminiň işgäriň umumy işe goşan anyk goşandyna baglylygy;
* guramanyň maksady bilen stimulyň baglanyşygy;
* işgäriň, guramanyň we jemgyýetiň bütewilikde gyzyklanmalarynyň birligi;
* ahlak we maddy stimullaryň akylly-paýhasly gabatlaşmasy;
* höweslendirmäniň, temmi bermegiň we mejbury edilmegiň ölçegi bilen gabatlaşmagy;

Dolandyryşyň esasy hyzmatlarynyň arasynda gözegçilik etmek, hasaba almak we seljermek möhüm orun eýeleýär. Bu hyzmatlaryň düzümi işiň toplumlaýyn öwrenilmegini öz içine alýar we indiki ýagdaýlary göz öňünde tutýar:

- dolandyrylýan ulgamda ösüş hadysalarynyň kanunalaýyklyklaryna, güýjüne we geçiş ýagdaýyna syn etmek, ölçemek, bellik etmek we maglumatlary toparlaşdyrmak;

• onuň parametrlerini berlen meýilnama bilen deňeşdirmek;
• işiň önümliliginiň mukdar we hil taýdan bahalandyrylmagy;
• ulgamyň ösüşinde gyşarmalary, gowşak ýerlerini ýüze çykarmak;
• dörän ýagdaýyň sebäplerini ýüze çykarmak;
• ulgamyň iş ukyplylygyny dikeldip biljek has maksadalaýyk ýollaryny
kesgitlemek;

Düzgün boýunça bu hyzmatlaryň göwrümi hakykatda ýerine ýetirilýäninden artyk gelýär, durmuşda, kesgitli saýlap-seçijilikligi, bir hyzmatyň deregine başgasynyň ulanylmagy syn edilýär. Hakyky ýerine ýetirilýän hyzmatlarda ýolbaşçynyň iş stiliniň "şekili" ýüze çykýar.

Ýolbaşçynyň dürli funksional meseleleri çözmeklige gönükdirilmesi boýunça A.L.Žurawlew, W.F.Rubahin, W.G.Şorin indiki stilleri bölýärler:

• esasan önümçilik meselelerini çözmeklige gönükdirilen;
• köplenç sosial-psihologik we sosial meselelerini çözmeklige gönükdirilen;
• guramanyň we ýolbaşçynyň öňünde duran meseleleri optimal çözmeklige
gönükdirilen;

<u>Gözegçilik etmek</u> – kadalaýyn menedźmentiň hyzmaty hökmünde bu barlag ýagdaýy we işiń hakyky netijeleriniń meýilnamalaşdyrylmasy bilen deńeşdirilmegi. Özderdiji menedźmentde bu hyzmatyń ýene-de bir ugry bolýar, ýagny ýerine ýetirijilere gerekli özüńi alyp barşyń stilini amala aşyrmakda hemme taraplaýyn kömek bermek. Gözegçilik bu esasy zähmetiń ýokary önümçilik motiwatorlarynyń biri. Ýöne ol dińe arzuwly häsiýete eýe bolanda şeýle bolýar, bu bolsa özgerdiji lideriń işiniń esasy şerti bolýar. Hakykatda gözegçilik – bu islendik dolandyryş ulgamynyň özboluşly artibuty, toplumlaýyn hadysa bolup, onuň önümliligini üpjün edýän hökmany serişde we düzujisidir. Ol haýsam bolsa bir dolandyryş tapgyryna degişlilikde, mysal üçin işiň soňlaýjy tapgyrynda netijäni barlamakda ýüze çykman, eýsem ähli dolandyryş hyzmatlaryna gatnaşýar, şeýle-de bir funksiýadan beýlekä geçmegini

üpjün edýär. G. Kuns we S.O`Donnel “gözegçilik (kontrol) – bu meýilnamalaşdyrmagyň ters tarapy; …gözegçiligiň usullary – bu mazmuny boýunça meýilnamalaşdyrmanyň usullarydyr; …öňünden meýilnamalary öwrenmezden gözegçilik etmegiň ulgamyny döretmäge çalyşmak peýdasyzdyr” diýip belleýärler. Aslynda gözegçilik we ugry kesgitlemek bu düşünjeleri manydaş düşünjeler diýmek bolar. Gözegçilik dolandyryşyň ähli hereketleriniň we hyzmatlarynyň aýrylmaz düzüm bölegidir. Adaty ol olaryň ýerine ýetirilişiniň soňunda has aýdyň bolýar. Ol goýlan maksada ýetilendigini ýa-da ýetilmändigini kesgitlemäge kömek edýär we şonuň bilen indiki işlere, hereketlere geçmäge ýardam edýär.

Gözegçilik hyzmatyny önümli gurnamagyň düzgünleri we kadalary gözegçilik hyzmatynyň ýalňyşlyklary bilen jebis baglanyşykly. Ýalňyşyň özi – bar bolan talaplaryň we düzgünleriň ýerine ýetirilmändiginiň netijesidir. Şonuň üçin hem olary biri-birleri bilen toplumlaýyn seretmek gerekdir. Gözegçiligi gurnamagyň indiki esasy düzgünleri:

* gözegçilik etmegiň *strategiki gönükdirilmegi* guramanyň esasy parametrleriniň we jähtleriniň kesgitlenilmegini we olaryň esasynda gözegçilik ulgamynyň düzülmegini talap edýär.

* gözegçiligiň *öz wagtyndalygy* (operatiwlilik) onuň çaltlygy we ýygy-ýygylygy bilen düşündirilmeýär. Ol gözegçilik edilýän işiň döwürleri bilen bagly düzümini aňladýar. Döwürler dörän kadadan gyşarmaklygyň howply ýagdaýa ösüp ýetmekligine ýol bermeli däldir.

* gözegçiligiň *çeýeligi* üç jähtden durýar. Birinjiden, bar bolan gözegçilik ulgamynyň bitewilikde üýtgetmäge mümkinçiligiň bolmagy; ikinjiden, eger zerur bolsa standartlary we kriteriýalary täzeden seredilmäge mümkinçiligiň bolmagy; üçünjiden, içki we daşky guramaçylyk sebäpleriniň üýtgemegine gözegçilik ulgamynyň täsir edip bilmek mümkinçiliginiň bolmagy.

* *netijä ugrukmak*. Gözegçiligiň gutarnykly maksady ýalňyşlyklary tapmak we onuň üçin temmi bermek däl-de (bu - serişde), eýsem umumy netijäni gazanmak. Şonuň üçin gözegçilik ulgamynda tapylan gyşarmalaryň, olaryň tehnologiýa ýa-da adamlaryň özlerini alyp barşyna degişlidigine garamazdan, öwezini

doldurýan düzüjileri, öňünden bellenilen bolmaly. Muňa baglylykda gözegçilik ulgamynyň nädogry gurnalmagynyň netijesine, bir düzgüniniň berjaý edilmezliginiň esasynda has ýakymsyz, oňyn däl netijä getirýändigini bellemek gerek. Bu – özboluşly "diňe gözegçilige ugrukdyrylan özüňi alyp baryş". Işgärler adaty gözegçiligiň alnyp baryljak, hasaba alynjak görkezijileri barada, usullaryny we görnüşlerini bilýärler. Maksat işiň önümliligini gazanmak däl-de, eýsem şol görkezijileri gazanmak we olary saklamak olaryň esasy maksadyna öwrülýär. Işe gyzyklanmaklyk ikinji orna geçip, esasy orny "gözegçilik normatiwi" eýeleýär. Şeýle özüňi alyp barşyň giňden ýaýran görnüşi "gözboýagçylyk" bolýar.

* *<u>işiň düzümine gabat gelmeklik.</u>* Gözegçilik ulgamy anyk guramanyň işiniň häsiýetine uýgunlaşan bolmaly. Hakyky ideal gözegçilik ulgamy ýok, bir guramanyň görnüşi üçin amatly bolsa, beýleki üçin zyýanly bolup hem bilýär.

* *<u>gözegçiligiň ýönekeýligi</u>* aýawlylykdan ötri, ýene-de – psihologik artykmaçlygy bilen hem üpjün edýär. Gözegçilik ulgamy bu ýagdaýda düşünikli bolýar – garamaklykdaky işgärler üçin aýyl-saýyl bolýar. Gözegçilik ulgamy düzgüne boýun bolmaly: onuň çylşyrymlylygy guramanyň maksadyny üpjün etmek üçin hökmany we ýeterlik bolmaly, ýöne ondan artyk däl.

* *<u>gözegçiligiň, barlagyň obýektiwliligi</u>* birinjiden, gözegçilik obýektiw görkezijilere esaslanmaly (iň gowusy mukdar taýdan ölçenýän); ikinjiden, dürli bölümçelere we guramanyň agzalaryna bolan gatnaşykda ol (köpsanly standartlaryň) syýasatyna ýol bermeli däl; üçünjiden, gözegçilik bilen esaslandyrylan bahalar we çäreler barlagçynyň subýektiw pikirleri bilen kesgitlenmän, eýsem onuň netijesi bilen obýektiw gabat gelmeli we kesgitlenilmeli. Umumy ýagdaýda gözegçilik tötänleýin bolmaly däl, eýsem ýerine ýetirijiler onuň möhletini, wagtyny bilmeli. Käbir ýagdaýlarda düzgünden sowulmalar (eger ýolbaşçy işgärine ynanmaýan bolanda) bolup biler.

* *<u>barlag hadysa bilen çäklendirilen bolmaly däl.</u>* Barlag – bu kada, yzygider geçirilýän çäräniň ulgamy, we ol üýşmeleňiň ýa-da "ody ölçermegiň" häsiýetine eýe bolmaly däl.

* *gözegçilik total bolmaly* *däl.* Käbir ýolbaşçylar üçin "öz elinden geçmedik" ähli zatlar ynamsyzlyk döredýär. Şeýle ustanowka işde ýerine ýetirijileriň özbaşdaklygyny, hyjuwyny basýar.

* *barlag aç-açan bolmaly,* çünki gizlin ýa-da düşnüksiz barlag diňe bir motiwirleýji hyzmatyny ýerine ýetirmän, eýsem tersine – gyjyndyrma we gaharlanma döredýär, ýa-da ýerine ýetirijileri dolandyryş gullugyndan daşlaşdyrýar.

* *barlag, gözegçilik diňe bir negatiw däl, eýsem pozitiw ösdüriji hem bolmaly.*

Ol diňe bir ýetmezçilikleri ýüze çykarmaly däl-de, üstünliklere-de üns bermeli. Diňe özüňe amatly bölümleri, meýdanlary barlamak bolmaz (işe ýakyn, oňat şertli we ş.m.).

Ýolbaşçy öz çykaran netijelerini özünde saklamaly däldir. Oňyn däl ýagdaýlar dessine aýan edilmese, ara alnyp maslahatlaşylmasa we indiki edilmeli hereketler anyklanylmasa, ol derňew netijesizdir, we ol barlagyň zerur işjeňligini peseldýändir.

Ýolbaşçy ýetmezçilikleri bellik etmek bilen ýerine ýetirijiniň düşünendigine we ylalaşýandygyna, olary nähili düzetmelidigini bilýändigine göz ýetirmelidir.

* *Ynanylmaýanlygy üçin gözegçilik etmeklige ýol bermeli däl*, çünki bu sebäp işiň maksady üçin nädogry we esaslanmadyk garaýyş boýunça barlag obýektini saýlamaga iterýär we guramanyň önümli işlemegine ýardam bermeýär. Şeýle-de bu ýagdaý şahsyýetara dartgynlygyna getirýär.

Barlag standartlary "triada" häsiýetlerine eýe bolmaly: *esaslanan bolmaly*; *düşnükli we işgärler kabul edýän bolmaly*; *berk, ýöne elýeterli bolmaly*.

Barlag wagtynda *iki taraplaýyn aragatnaşygyň* bolmagy hökmandyr.

Barlag, gözegçilik hadysasynyň iň soňky düzüm bölegi we soňlaýjy fazasy ýüze çykarylan gyşarmalary düzetmek, korreksiýasydyr. Bu düzediş *tehnologik*, *guramaçylyk*, ýa-da *psihologik* bolup biler. Soňkynyň ýagdaýynda birnäçe *"ýolbaşçynyň özüni alyp barşynyň düzedilişi, korreksiýasynyň"* düzgünleri döredilen:

1. Dogry gatnaşygy üpjün ediň. Ilki başdan “yrmazdan” öň ýolbaşçy öz hususy ýagdaýyny işjeňleşdirmeli – rahatlanmaly, gyjynmaklygy köşeşer ýaly garaşmaly we ş.m.
2. Yerini dogry saýlap alyň. Iň amatlysy “sylanyşykly gurşaw”: bu ýagdaýda garamaklykdaky işgär köp derejede öz kärdeşleriniň gözünde abraýyny saklaýar; ýagdaý toparyň içki agzalalygyna geçirilmeýär; bu ýolbaşçy tarapyndan has dolandyrylýan we gözegçilik edilýän ýagdaý bolýar.
3. Wagty dogry saýlap alyň. Umumy düzgün bu wakalary barlamagyň we düzediji söhbetdeşligiň aralarynyň ýakynlaşdyrylmagydyr; ol näçe ýakyn boldugyça, şonça hem korreksion täsiri önümli bolar.
4. Edilen işiň düzümini düşnükli belläň we hökman ony faktlar bilen berkidiň. Garamaklykdaky işgär gürrüň näme barada barýandygyny we näme üçin tankytlanýandygyny hökman bilmeli.
5. Diňe edilen işi, hereketi tankytlaň. Ýolbaşçy hiç bir ýagdaýda garamaklygyndaky işgäriniň şahsyýetini kemsitmek, tankytlamak bolmaýandygyny hökman bilmeli.
6. Özüň alyp barşyňy üýtgetmegiň örän möhümdigini düşündiriň. Ýolbaşçy, işgärine özi üçin hem, gurama we ýoldaşlary üçin hem indikide özüňi alyp baryş düzgünlerini bozmazlygyň möhümdigini düşündirmäge borçludyr.

Bap 2: Garamaklykdaky işgärleriň şahsyýeti. Olaryň islerini we özlerini alyp barşyny dolandyrmak

2.1 Garamaklykdakylaryň şahsyýeti dolandyryşyň obýekti hökmünde

Psihologiýada şahsyýet düşünjesi. Adamyň şahsyýeti elmydama bütin adamzady gyzyklandyrýan meseleleriň biridir. Meşhur rus filosofy N.A. Berdýaýew "Adamyň gelip çykyşyna diňe bölekleýin düşünip, rasionallaşdyryp bolar. Şahsyýetiň syry, onuň ýeke-täkligi soňuna çenli hiç kime düşnükli däldir. Adam şahsyýeti dünýäden-de täsindir. Ol – bütin dünýädir. Adam – mikrokosm we ähli zady özünde jemleýär" diýip belleýär. Bu sosial fenomene ähli taraplaýyn düşünmek üçin "adam", "indiwid", "şahsyýet", "indiwiduallylyk" ýaly düşünjeleri seljermek zerurdyr. Bu düşünjeler mazmuny boýunça dürli-dürli bolup, olaryň her biri adam barlygynda özboluşly ýöriteleşen aspektini açyp görkezýär.

Adam - bu janly-jandaryň tebigatyň kemala gelişiniň ýokary basgançagyna,ýagny, adamzat urugyna degişli diýildigini aňladýar. Adam-bu biologiki we sosial taýdan ýöriteleşen olaryň ýeke-täk birlikdir. Biologik janly-jandar hökmünde ol biologiki we fiziologiki kanunlara boýun bolýar. Sosial jandar hökmünde bolsa, ol jemgyýetçilik ösüşiniň önümi we sosiumyň bölegi bolýar. Adam dünýä, eýýäm adam bolup inýär. Dünýä inen çaganyň beden gurluşy göni ýöremäge, beýnisiniň gurluşy intellektiniň ösmegine, elleriniň gurluşy zähmet gurallaryny peýdalanmaga we ş.m. esaslanandyr. Bu agzalan mümkinçilikleri çagany haýwanyňkydan tapawutlandyrmaga we ony adamzada degişli etmek bilen "görnüş" däl-de "indiwid" düşünjesi bilen bellik etmäge ýagdaý döredýär.

"Indiwid" düşünjesinde adamyň urug degişliligi beýan edilýär, ýagny islendik adam (täze dogan çaga, uly adam, ösen döwletiň ýokary bilimli ýaşaýjysy we şm.) bu indiwid. Emma indiwid hökmünde dünýä inmek bilen adam ýuwaş-ýuwaşdan aýratyn sosial häsiýete, derejä eýe bolýar, ol şahsyýete öwrülýär. Eýýäm çagalykda indiwid taryhy emele gelen jemgyýetçilik gatnaşyklarynyň ulgamyna

goşulýar we onuň soňky ösüşi jemgyýetde bar bolan dürli çylşyrymly gatnaşyklaryň barlygynda amala aşyp, şahsyýet hökmünde kemala gelýär, ýagny hakyky beýlekilere meňzemeýän, ýöne şol bir wagtda jemgyýetiň agzasy hökmünde pikir edýän, duýýan, kabul edýän özboluşly häsiýeti bolan adama, şahsyýete öwrülýär. Şeýlelikde, şahsyýet – bu adamda iň ähmiýetli, onuň möhüm sosial alamaty bolýar. Eger-de adam dürli häsiýetleri özünde jemleýän, saklaýan bolsa, onda şahsyýet –bu onuň esasy häsiýetidir. Şahsyýet adamyň kesgitli jemgyýete, belli bir taryhy döwre, medeniýete, ylma we ş.m. degişlidigini beýan edýär.

Daşary ýurt ylmy psihologiýa edebiýatlarynda kemala geliş derejesine baglylykda şahsyýete dürli-dürli kesgitleme berýärler. Biziň pikirimizçe bu kesgitlemeleriň has takygy A.W. Petrowiskiý tarapyndan berlen bolup, indiwidiň jemgyýetçilik gatnaşyklaryna çekilmegi bilen aragatnaşykda we predmert işinde gazanýan sosial häsiýeti. B. Basarowyň kesgitlemesine görä şahsyýet ……?????

Her bir adamyň şahsyýeti diňe özüne mahsus bolan psihologik häsiýetleriň we aýratynlyklaryň gabatlaşmasyny özünde jemleýär. Bu bolsa onuň beýlekilerden tapawutlanýan özboluşlylygyny (indiwidullygyny) emele getirýär.

Indiwiduallyk, ýagny adamyň ýekebaralygy – bu kesgitli adamyň gaýtalanmaz şahsy häsiýetleriniň birligi. Ol temperamentiniň, gylygynyň, endiklerinin, gyzyklanmalarynyň häsiýetlerinde, akyl ýetiriş hadysalarynyň hilinde (kabul edişi, ýady, pikirlenmesi, ünsi, hyýaly), ukyplarynda, işiniň özboluşly görnüşinde ýüze çykýar.

Indiwiduallyk şahsyýetiň iň zerur we ähmiýetli alamatydyr. Adamyň şahsyýeti öz indiwiduallygynda gaýtalanmazdyr. “Şahsyýet” düşünjesiniň gelip çykyşy barada birnäçe söz aýdalyň, dürli dilleriň etimologiki seljermesi örän gyzykly maglumatlary berýär. Rus dilinde “şahsyýet” sözi “личность личина маска” bolup, “nikap, ýüze ýapgy” manyny aňladýar, iňlis dilinde “personality”, fransuz dilinde “personalite” nemes dilinde “personlichkeit” bolup, bu adalgalaryň ählisi latynça persona sözünden gelip çykýar we ol “geplemek, aýtmak”, ýagny nikapda edilen deşijegiň kömegi bilen gürlemekligi aňladypdyr. Muny akterlar sahnalarda belli bir adamyň

häsiýetini şekillendirmek üçin ulanypdyrlar. Bu ýagdaýda nikap adamyň kesgitli häsiýetiniň tipini görkezip, oýnalýan roly kesgitläpdir. Gadymy Rimde bu söz bilen eýýäm "raýatlyk" orny belläpdirler. Soň jemgyýetçilik gatnaşyklaryň ösmegi bilen ylmy adalga öwrülipdir. Häzirki güne çenli "şahsyýet" düşünjesi Gündogarda we Günbatarda dürlüçe kesgitlenýär. Ýewropa medeniýetinde hristian dinine esaslanyp, şahsyýet hökmünde ýagşyzadalar, ahunlar, dini ýöredijiler hasaplanypdyr. Gündogar medeniýetinde şahsyýet barada Konfusiýa (554-479 b.e. öň) döwründe şahsyýet "mertebeli är", ýagny döwlet dolandyryşyna işjeň gatnaşýan, ösüş barada alada edýän adam hökmünde düşündiripdirler. Häzirki wagtda-da günbatarda şahsyýeti ilki bilen jemgyýetçilik gurluşynda ýokarda durýan indiwiduallyk, gündogaryň ideal şahsyýeti bolsa özüni jemgyýete hyzmat etmek üçin erkin, ýürekden berýän adam hasaplaýarlar.

Belli bolşy ýaly şahsyýeti köp ylymlar öwrenýär. Şol sanda sosiologiýa, umumy psihologiýa we dolandyryşyň psihologiýasy.

Sosiologiýa ylmy şahsyýeti adamyň aýrybaşgalyk häsiýeti dogrusynda däl-de, eýsem sosial görnüş, tip hökmünde öwrenýär. Ony diňe köp adamlarda meňzeş bolan, şahsyýeti topara birleşdirip biljek sypatlar gyzyklandyrýar. Mysal üçin, "menedžer Durdyýew" diýen sözler birleşmesinde sosiologlary ilki bilen sözleriň birinjisi gyzyklandyrar. Sebäbi, ol şahsyýet meselesine jemgyýetçilik gatnaşyklarynyň ýöriteleşen alamaty tarapyndan çemeleşýär. Özem bu gatnaşyklar syny oturmaklygyň ýa-da syny oturmazlygyň esasynda düzülmän, eýsem jemgyýetde berlen hyzmatlaryň we orunlaryň ulgamynda eýeleýän her bir adamyň kesgitli ýagdaýynyň, ornunyň esasynda düzülýär.

Umumy psihologiýa - şahsyýeti kesgitli, anyk adam hökmünde, onuň şahsy häsiýetleriniň ähli özboluşlylygy we gaýtalanmazlygy bilen bilelikde öwrenýär. Ol esasy ünsi içki indiwidual düzüjilere we indiwidleriň arasyndaky tapawutlyklara berýär. Ýokarda agzalan mysalymyzdaky söz böleklerinde "menedžer Durdyýew" psihology sözleriň ikinjisi gyzyklandyrar, ýagny Durdyýewiň anyk psihologik häsiýetiniň esaslary.

Garamaklykdaky işgärleriň şahsyýetini dolandyrmak üçin diňe sosiologiki ýa-da umumy psihologiki ylmy çemeleşmelere daýanmaklyk ýeterlik däldir. Sebäbi bizi işgärleriň diňe şahsyýeti däl-de, eýsem onuň belli bir guramanyň agzasy hökmündäki aýratynlyklary gyzyklandyrýar. Diňe guramada we diňe beýlekiler bilen özara gatnaşykda ol özüni şahsyýet hökmünde görkezip, öz pikirini, özüni ykrar edip biler.

Sosial psihologiýa - ilki bilen adamlaryň hakyky topara goşulmagy bilen esaslanyp, adamyň özüni alyp barşyny öwrenýär. Mundan başga-da sosial psihologlara sosiologlardan tapawutlykda özara hereketiň netijesi möhüm bolup, ilki bilen "Şahsyýet – kiçi topar" we şondan soň "Şahsyýet - jemgyýet" zolaklary özüne çekýar. Sosial psihologiýa üçin özara täsiriň netijesi ähmiýetli bolup durýar. Çünki, adam ýöne ýere ol ýa-da beýleki jemgyýete goşulanok. Ol haýsy-da bolsa bir kanunalaýyklyga baglylykda bir sosial topara goşulýar we onuň talaplarynyň üsti bilen bütin jemgyýetiň gyzyklanmalary geçýär. Diňe topar şahsyýetiň hemme jemgyýetçilik ýüze çykmalaryny kesgitleýär, diňe topar has köp derejede öz talaplarynda jemgyýetiň talaplaryny anyklaýar. Ýokarda belläp geçen mysalymyzda sosial psihologiýa üçin aýratyn gyzyklanma menedžer Durdyýew bir guramanyň agzasy, ajaýyp hünärmen, Täşliýewiň gapdalynda işleýändigi we ş.m. döredýär. Sosial psihologyň esasy meselesi bu ýagdaýda – adam indiwiduallygynyň toparyň durmuşyna ornaşmagynyň, onuň anyk "aralaşmak" düzüjisini açmak bolýar. Beýle çemeleşme örän çylşyrymly, sebäbi ilki şahsyýeti öwrenip, diňe soňundan ony jemgyýetçilik baglanyşygynyň ulgamyna degişli etmek bolmaz. Çünki şahsyýet bir tarapdan bu jemgyýetçilik baglanyşyklaryň "önümi" bolsa, beýleki bir tarapdan olary döredijidir. Şonuň üçin şol bir adam özüni dürli toparda ýöne ýerden dürli-dürli alyp baranok.

Şeýleleik bilen, sosial psihology üçin, şahsyýeti öwrenmekde esasy zat, onuň topar bilen özara gatnaşygyny derňemekdir, özem diňe topardaky şahsyýet gyzyklandyrman, eýsem şahsyýetiň anyk topar bilen özara gatnaşygyndan alnan netijesi ähmiýetlidir.

Dolandyryşyň psihologiýasyna sosial psihologiýanyň garaýşy has ýakyndyr, şeýle-de bolsa, onuň kesgitli özboluşlylygy bardyr.

Dolandyryş psihologiýasyny sosiologiýada, umumy we sosial psihologiýada garalyp geçilýän şahsyýetiň sypat aýratynlyklarynyň dolandyryş gatnaşyklary jähtinde aňladylmagy, ýagny şahsyýetiň eýeleýän dürli orunlarynda şol aýratynlyklarynyň ýüze çykyşy gyzyklandyrýar. Mundan başga-da dolandyryşyň psihologiýasy şahsiýetiň ýüze çykmalaryny ýönekeý jemgyýetçilik toparynda seretmän, eýsem onuň möhüm dürli görnüşlerindäki – guramalardaky, kärhanalardaky ýagdaýyny öwrenýär. Bu babatda şahsyýetiň köp dürli özara gatnaşyklaryndan alynýan netije dolandyryş psihology üçin ähmiýeti uly bolýar. Mysal üçin, dolandyryş psihologiýany "menedžer Durdyýew" ilki bilen guramanyň bir bölümçesiniň ýolbaşçysy, Mämmedowanyň bolsa garamagyndaky işgäri hökmünde gyzyklandyrýar. Esasy ünsüni guramanyň bähbidini aralaýan, işiň üstünlikli bolmagyny alada edýän şahsyýetiň motiwasiýasynda jemleýär we ýolbaşçynyň şahsyýetine, onuň möhüm häsiýetlerine ugrukdyrýar.

Şeýlelikde, dolandyryş psihologiýanyň esasy güýjüni sarp edýän ugry - dolandyryş gatnaşyklaryndaky, dolandyryş işindäki şahsyýetiň häsiýetleriniň çylşyrymly ýüze çykyş ýagdaýlaryny derňemekdir.

Garamaklykdaky işgäriň şahsyýetiň gurluşy aşakdaky esasy düzüm böleklerden yabarat:

* **Psihiki hadysalar** - psihiki ýagdaýlaryň barlygynyň dinamiki pursaty, usuly hökmünde bolup, öz gezeginde indiki böleklere bölünýär:

- *Akyl ýetiriş hadysalary* - daşky gurşawda ugur tapmaklygy üpjün edýär (duýma, kabul ediş, ýat, pikirlenme, hyýal, sözleýiş, üns, göz öňüne getirme);
- *emosional-duýgy ýagdaýlary* – daşky dünýä, gurşawa bolan gatnaşygy aňladýar;
- *erkli häsiýetler* - işiň özüni dolandyryşyny kesgitleýär;

* **Psihiki ýagdaýlar** kesgitli şertlerde adamlaryň psihiki işjeňliginiň

häsiýetnamasy hökmünde. Işe agalyk ediji täsiri boýunça şu aşakdakylara bölünýär:

- *Oňaýly, oňyn ýagdaýlar* - ýagny, öňde goýlan meseleleri çözmäge ýardam berýän ýagdaýlar (işe taýýarlyk, ruhubelentlik, işjeňlik we ş.m.);
- *Oňaýsyz,oňyn däl ýagdaýlar* - meseleleriň çözgüdini tapmagy we asla durmuşy kynlaşdyrýan ýagdaýlar (gorky, gam-gussa, gyjynma we ş.m);

* **Psihiki döremeler** adamyň psihiki işjeňliginiň önümleri hökmünde. Psihiki döremeleriň esasy görnüşleri hökmünde bilim, başarnyk, endik, tejribe hasaplanýar.

* **Psihiki häsiýetler** adamda iň möhüm aýratynlyk hökmünde, onuň ulgamlaýyn hili. Indiki psihiki häsýetleri bellenilýär:

- *öz-özüňi añlamak,* ýagny adamyň öz-özüni, bu dünýäde öz ornuny añlamagy ("men"- bu näme?);
- *gönükdirilmeklik* - ýagny, durnukly meýilleriň, maksatlaryň, isleglerin, ideallaryň, ynamlaryň, ustanowkalaryň jemi ("adam näme isleýär?", "ol nämä ymtylýar?")
- *ukyplary* - ýagny, işiň ol ýa-da beýlekii görnüşini üstünlikli ýerine ýetirmäge ýardam edýän adamyň aýratynlygy. ("adam näme başarýar?")
- *gylyk* – işde, özüni alyp baryşynda, aragatnaşykda ýüze çykýan durnukly indiwidual aýratynlyklarynyň jemi ("adam özüne, daş-töweregindäkilere we işe bolan gatnaşygy nähili ?");
- *temperament* - pisihiki hadysalaryň geçişiniň, psihikanyň tebigy taýdan esaslandyrylan dinamiki ýüze çykmalarynyň jemi ("özüni alyp barmakda we işde adam ňähili görkezýär?").

Garamagyňdaky adamlaryň işini üstünlikli dolandyrmakda agzalan ýagdaýlaryň hemmesini hasaba almak. Esasanam işgäriň iň möhüm häsýetnamalarynyň biri onuň temperamentidir. Belli bolşy ýaly Gippokratyň döwründen bäri temperamentiň dört sany tipi bellidir: holerik, sangwinik, flegmatik, melanholik. Her görnüşe häsiýetnama bermezden öň, birnäçe bellikleri etmek zerur:

* **birinjiden**, arassa görnüşde bu temperamentleriň biri hem duş gelmeýär. Her bir adama ähli dört temperamentiň görnüşi hem mahsus bolup, ýöne olaryň biri agalyk ediji orna eýe bolýar;

* **ikinjiden**, temperament dogabitdi häsiýet hökmünde bolup, adamyň bütin durmuşynda üýtgemeýär ýa-da az üýtgeýär. Şonuň üçin muny elmydama ýatda saklamaly we garamagyňdaky işgäriň temperamentini üýtgetmäge çalyşman, eýsem onuň temperamentiniň tipiniň oňat başarjak işini tapmaly;

* **üçünjiden**, temperamentiň "gowusy" ýa-da "erbedi" ýok. Olaryň her biriniň öz artykmaçlyklary we ýetmezçiligi bar. Her temperamentiň tipine gysgajyk häsiýetnama bereliň.

Holerigiň durmuşdaky düzgüni **"bir pursat hem arkaýyn oturmazlyk, dynç almaly däl".** Onuň üçin işjeňlik, maksada okgunlylyk, hereketjeňlik, gyzykmaklyk häsýetli bolýar we oňa içi kitüwlilik häsiýetli däl. Biri bilen örän ýokary depginde gürleşip, eýýäm bir salymdan hiç bir zat bolmadyk ýaly mesaýy söhbeti dowam etmäge ukyply. Ýöne gynançly tarapy onuň söhbetdesi şeýle az salymda özüni dürsäp bilmezliginde. Şonuň üçin holerik özüniň gaharjañlygy, sabyrsyzlygy, gyzmalygy, oňşuksyzlygy bilen töweregindäkileri özünden daşlaşdyryp biler. Holerik üçin aýratyn ownukçyl nusga boýunça görkezmeleri gaýtalamazlyk, berk wagt bellenmezlik, üýtgedip gurnamaga ýol berilýän işler amatly bolýar. Holerik bilen aragatnaşykda sesiňe bat berip gürleşmek, basyş etmek bolanok. Islendik onuň işi talap edijilikli we adalatly bahalandyrylmaly.

Sangiwinik bilen gatnaşykda ýolbaşçy **"ynan, ýöne barla"** diýen düzgüne esaslanmaly. Olar adaty açyk göwünli, gyzyklanan, gürrüňçil, hereketjeň, şadyýan. Özem olaryň şadyýanlygy, açyk göwünliligi, ýylgyryşlary hemmelere geçýär. "Sangwinige seredip, ýaşasyň gelip gidýär" – diýen duýgy döreýär. Şeýle-de bolsa, olar köplenç köp bilmişsiräp, belli bir işiň başyny tutmaýarlar, ýagny köp işiň başyny başlap, soňuna çenli ýetirenoklar, olara ýeňilkellelik, jogapkärsizlik, gereginden artyk gürrüňçillik häsiýetli. Olar islendik adamyň dilini tapmaga ukyply. Sagwinige işiň görnüşi we ritmi üýtgäp durýan hereketli iş amatly bolup, onuň öňünde yzygider täze

we mümkin boldugyça gyzykly, ünsüň jemlenmegi we dartgynlygy talap edýän meseleleri goýmaly. Sangiwinikler öz işine ýygy-ýygydan we jikme-jik gözegçilik edilmegi talap edýär.

Flegmatik bilen özara gatnaşykda esasy düzgün **"howlukdyrma"** düzgüni bolmaly. Flegmatik çydamlylygy, mydamalylygy, özüni saklap bilýänligi, ygtybarlylygy, ynamdarlygy, ekstremal ýagdaýlarda durnuklylygy bilen beýleki temperamentlerden tapawutlanýar. Olar sözlerine, wadalaryna ygrarly bolup, hiç bir zada garamazdan ondan dänmeýärler. Şol bir wagtda olara haýallyk, emosional biparhlyk häsiýetli bolup, "doň ýürek" ýaly görünýär. Şeýle-de olar ownukçyl hem örän arassaçyl, tertip-düzgünli.

Flegmatik özüniň iň oňat "meni-ni"asuda we haýal hereketleri talap edýän, yzygider tertipde we kesgitli öz wagtynda, birmeňzeş hereketdäki işde üstünlik görkezýär. Onuň ünsüni çalt bir meseleden başga meselä geçirmek bolmaýar. Flegmatik özüne yzygider üns berilmegini, ýöne ýürege düşmezligi talap edýär.

Melanholik bilen gatnaşykda **"serasap bol, zyýan beräýme"** düzgünine eýermeli. Ol ýokary duýgurlygy, adamkärçiligi, ýumşaklygy, ak ýürekliligi, duýgudaşlyk etmäge ukyplylygy bilen tapawutlanýar. Ol köplenç toparda emosional lider bolup çykyş edýär. Ol sizi oňat diňlejek we düşünjek adam. Ýöne oňa pes iş ukyplylygy, dürli gyjyndyryjylara çalt ünsüni sowmaklyk, müňkürlik, çalt gönünе almaklyk, güňlik, häsiýetli.

Melanholik ýönekeý we birmeňzeş hereketleri talap edýän işleri oňat ýerine ýetirýär, ýagny minimum ekstremal ýagdaýlary bolan işleri. Onuň bilen aragatnaşykda ýokary depginde, ýaňsylaýjy, çürt-kesik geplemek bolanok. Onuň işiniň ýetmezçilikleri barada iň gowusy ýekelikde, başga adamlaryň ýok ýerinde gürleşmeli. Onuň işinde üstünligini, janypkeşligini we erkli häsiýetini ýeri gelende öwseň, işine bolan gatnaşygynda oňyn netijeler berer.

Şeýlelikde, her bir işgäriň indiwidual özboluşlylygyny hasaba almak, onuň temperamentini, güçli we gowşak taraplaryny bilmek, garamagyňdaky işgäriň işiniň netijesiniň ýokarlanmagyna möhüm goşant bolar. Öz işçileriňi öwrenmek köp wagt talap edýär, ýöne soňra alynýan netije ýokary bolýar.

2.2. Şahsyýetiň jemgyýetleşmesi sosial fenomen hökmünde

Sosializasiýa barada düşünje. Guramanyň garamaklygyndaky işgäriň şahsyýeti nämälim planetalardan ýa-da galaktikalardan getirilen däl, eýsem ol kesgitli jemgyýetçilik makro- hem-de mikro gurşawda döreýär hem-de ösýär. Şahsyýet gurama takyk maşgalalardan, guramalardan, egindeşleriň toparyndan gelip, özünde agzalan jemgyýetçilik gurşawyň özboluşly aýratynlyklaryny saklaýar.

Biziň garamagymyzdaky işgär - arassa kagyz bölegi ýaly däldir, eýsem özbaşdak garaýşy, ynamy, islegi, arzuwy, idealy bolan kämil adamdyr. Şahsyýet, topar, jemgyýet – bularyň hemmesi dialektiki bitewiligi, birligi saklayar. Şahsyýeti jemgyýetsiz, toparsyz göz öňüne getirip bolmaýşy ýaly, jemgyýet, topar hem şahsyýetsiz bolup bilmez. Bu bitewiliginiň esasynda, şahsyýetde jemgyýetiň toparyň, talaplarynyň özara baglanyşygynyň we berkemeginiň esasyny **sosiallaşma** hadysasy eýeleýär.

Ilkinji sosializasiýa hakyndaky düşünjeler 40-njy ýyllaryň ahyrlarynda, 50-nji ýyllaryň başlarynda amerikan psihology A. Parka, D. Dollerd, Z. Kolman, A. Bandura, W. Uolters we beýlekileriň işlerinde beýan edilýär. Russiýada sosializasiýa meselesine bolan gyzyklanmalar 60-njy ýyllaryň ikinji ýarymynda döreýär. Bu döwürde "sosializasiýa" düşünjesine jemgyýetçilik kadalarynyň hem-de gymmatlyklarynyň özleşdirilişi, sosial gurşawa girmek hadysasy hökmünde garalýardy. Birneme soňra "sosializasiýa" düşünjesini kesgitlemekde ähmiýetli düzedişler girizilýär. Bu çylşyrymly we köpölçegli hadysa diňe birtaraplaýyn, ýagny indiwidiň jemgyýetçilik kadalary hem-de gymmatlyklary özleşdirmegi hökmünde garalmaly däldigini belleýärler. Jemgyýetleşme iki taraplaýyn hadysa hökmünde garalmalydyr, ýagny indiwidiň, jemgyýetçilik gatnaşyklaryny işjeň gaýtadan dikeltmek hadysasyny hem öz içine almalydyr.

Şeýlelikde, **sosializasiýa** (lat. sözünden sosialis - jemgyýetçilik) – bu ikitaraplaýyn hadysa bolup, *ol birinjiden, indiwidiň sosial gurşawa goşulmagynyň üsti bilen sosial tejribäni, sosial baglanyşyklaryň ulgamyny özleşdirmegi; ikinjiden bolsa,*

indiwidiň iş hadysasynda sosial baglanyşyklarynyň ulgamyny işjeň gaýtadan dikeltmegini öz içine alýar. Bu hadysanyň netijesinde indiwid jemgyýetiň doly hukukly agzasy bolýar. Şahsyýetiň jemgyýetleşmesi sosial psihologiýanyň merkezi meseleleriniň biri bolup, "şahsyýet - jemgyýet" özara gatnaşygynyň sazlaşygyna niýetlenendir. Bu hadysa adamyň ömrüniň ilkinji sagatlaryndan başlanyp, onuň esasynda indiwidleriň we sosial endikleri ele almagyň arasyndaky baglanyşyklar ýatyr. Bu hadysa az-kem dogabitdi düzüjilere we nerw ulgamynyň ýetişigine bagly, ýöne ilki bilen bu hadysa adamyň ömrüniň dowamynda toplan tejribesi bilen kesgitlenýär.

Jemgyýetleşmäni arassa terbiýä syrykdyrmak bolmaz. Jemgyýetleşme hadysasy indiwidiň ösüş hadysasyndan hem ähmiýetli tapawutlanýar. Ösüş üçin hem (ýagny, adam organizminde we psihikasynda üznüksiz üýtgemeler hadysasy üçin) edil jemgyýetleşme ýaly sosial faktorlaryň, ýagny gurşawyň, okadylmanyň, terbiýäniň uly ähmiýeti bolup, bu hadysalary ýakynlaşdyrýan ýagdaýlardyr. Şeýle-de bolsa, ähmiýetli tapawutlyklar hem bardyr.

Birinjiden, ösüş sosial–şahsy üytgemeler bilen birlikde indiwid bilen bolup geçýän psihofiziologik üýtgemeleri hem öz içine alýar.

Ikinjiden, şahsyýetiň ösüş hadysasynda birinji orna onuň özüni hereketlendiriji, özüni ösdüriji içki güýji eýeleýär; sosializasiýa hadysasy indiwidiň işjeňliginde daşky sebäpleriň agalyk edijilik ornuny göz öňünde tutýar.

Şahsyýetiň jemgyýetleşme hadysasy 4 döwri öz içine alýar: **çagalyk, ýetginjeklik we jahyllyk, kämillik, garrylyk.**
Jemgyýetleşmäniň möhüm döwri **çagalyk** bolup, ol öz içine 3 tapgyry alýar:

* **birinji çagalyk, bäbekligi** hem öz içine alýar (dogulan pursadyndan 1 ýaşa çenli), mekdebe çenli döwrüň öňündäki döwür (1 ýaşdan 3 ýaşa çenli). Bu döwürde funksional garaşsyzlyk hem-de sözleýiş ösýär;

* **ikinji ýa-da mekdebe çenli çagalyk tapgyry** – 3-den 6 ýaş aralygyny öz

içine alýar. Bu döwür çaganyň şahsyýetiniň, kognitiw hadysalarynyň kemala gelşi hem-de ösüşi bilen häsiýetlendirilýär;

*** üçünji cagalyk tapgyry** – 6 ýaşdan 12 ýaşa çenli dowam edip, kiçi mekdep ýaş döwrüne degişlilikde çaganyň maşgaladan we mekdebe çenli edaradan prinsipial tapawutly sosial topara goşulmagy bolup geçýär. Jyns ýetişiginiň başlamagy bilen çagalygyň tamamlanyp, ýetginjeklik döwri başlanýar.

*** ýetginjeklik hem-de jahyllyk, 2 tapgyry öz içine alýar:** bu döwür jynsy taýdan ýetişmeklik döwri bolup, 12 ýaşdan 15 ýaş aralygyny öz içine alýar. Şeýlede, beden taýdan özgerişler amala aşyp, ýetginjeklerde özleri barada täze göz öňüne getirmeler, aňlamalar kemala gelýär;

* jahyllyk - 15 ýaşdan 21 ýaşa çenli bolup, birinji döwür 15 ýaşdan 17 ýaşa, ikinji döwri 17 ýaşdan 21 ýaşa çenli, ýetginjekleriň maşgala, mekdebe, öz deňlerine uýgunlaşmagyna gabat gelýär. Jahyllykda entäk adamyň hiç-hili sosial borçlara eýe bolmadyk hem bolsa, bu döwre psihologik garaşsyzlyk duýgusy mahsusdyr.

Jemgyýetleşmäniň döwri hökmünde **kämillik ýaşy** hem 2 döwri özünde jemleýär:

* irki kämillik 20 ýaşdan 40 ýaşa çenli bolup, adam içgin şahsy durmuşa hem-de hünär-kär işine girişýär.

* kämillik ýaşy 40 ýaşdan 60 ýaşa çenli dowam edip, esasy hünär we sosial gatnaşyklarda özüniň durnuklylygy hem-de öndürijilikliligi bilen häsiýetlenýär.

Jemgyýetleşmäniň jemleýji döwri **garrylykdyr.** Ol 60 ýaşdan 90 ýaş aralygyny eýeläp, köplenç adamyň işjeň durmuşdan dynç alyşa çykmagy bilen häsiýetlenýär. 90 ýaşdan soňra adam uzak ýaşla degişli bolýar.

Ýaşy aňlamak, şahsyýetiň psihologik döwri barada käbir düşünjelerde duralyň. “Ýaş” diýen düşünje köptaraplydyr. Onuň 4 sany: *hronologik (pasport); biologik (işjeňlik); sosial (raýatlyk); hem-de psihologik* görnüşlerini tapawutlandyrýarlar.

Adamyň psihologik ýaşy onuň öz ýaşyny içki dünýäsinde nähili aňlaýanlygy bilen baglanyşyklydyr. Dürli ýaşdaky adamlaryň öz ýaşlaryny bahalandyrmakda kesgitli kanunalaýyklyklar bar. Adam näçe ýaş (20 ýaşdan 40 ýaş aralygynda) boldugyça, şonça-da özüne

uly ýaly görünýär, edil beýlekileri hem şeýle bahalandyrýar. 40 ýaşdan soň tersine bolýar, adamlar adaty özlerini hakyky bolmalysyndan ýaş duýýarlar.

Jemgyýetleşme hadysasy birnäçe gurşawy eýeleýär, olaryň içinde *iş, aragatnaşyk we öz-özüňi añlamaklygy* bellemek bolar.

Iş gurşawynda jemgyýetleşme işiň görnüşleriniň giňemeginde hem-de olaryň her bir görnüşiniň añlanylmagynda, özleşdirilmeginde ýüze çykýar. Döredijilikli hünärmenlik işinde 2 ösüş dereje (pik) bellenilýär. Birinji ösüş 30 - 35 ýaşa çenli aralyk, munda "akyl terligi" bolup, adam açyş edýär, özgerdýär, entäk nämälim bolan zatlary hödürleýär. Ikinjisi, uly durmuş tejribesine eýe bolan adamyň paýhaslylygy, kämilligi bilen baglanyşykly. Bu döwrüň ýaşy 50-60, şeýle adam umumylaşdyrmaga, öz mekdebini döretmäge ukyply bolup, paýhasly guramaçy ýa-da ýolbaşçy bolup biler.

Aragatnaşyk gurşawynda jemgyýetleşme aragatnaşyk endiklerini ösdürmegi,

ony giňeltmegi, onuň mazmunyny baýlaşdyrmaklygy añladýar. Aragatnaşyk – adamlaryň özara hereketindäki örän inçe hem-de salyhatly hadysadyr. Aragatnaşykda bu prosese gatnaşýanlaryň indiwidual aýratynlyklary has giň we dürli-dürli tarapdan açylýar.

Jemgyýetleşme *özüňi añlamaklygyň gurşawynda* öz "Men" keşbiň kemala gelmeginde işiň işjeň subýekti bolýar; öz sosial ornuňy, degişliligiňi oýlanmaklyk, özüňi bahalandyrmagyň kemala gelmegi bolup geçýär.

Şahsyýetiň jemgyýetleşmeginde täsiriň 2 sany özbaşdak görnüşlerini tapawutlandyrmak zerurdyr: **makro - hem-de mikro derejelerdäki täsirler.**

Makro derejedäki jemgyýetiň sosial-psihologik täsiri maksada okgunly şahsyýetiň kemala gelmegine, onuň özüni alyp barşynyň hem-de işiniň sazlaşygyna gönükdirilendir. Bu bolsa köpçülikleýin habar beriş serişdeleri bolan radio, gazet, teleýaýlym, döredijilik, edebiýat, aýdym, ideologik täsiriň dürli görnüşleri we ş. m. arkaly amala aşyrylýar.

Mikro derejedäki jemgyýetiň sosial-psihologik täsiri uly gyzyklanma döredýär, ýagny indiwidiň göni ýakyn gurşawy. Bu

ýörite gurşaw tarapyndan gurnalmadyk täsir edişi jemgyýetleşmäniň *sosial-psihologik düzüjileri* diýip atlandyrýarlar. Jemgyýetleşmäniň birnäçe sosial-psihologik düzüjileri bar:

* **identifikasiýa (meňzemeklik)** – indiwidi daş-töwerege mahsus bolan

dürli kadalary, gatnaşygy, özüňi alyp barşyň görnüşlerini özleşdirmäge ýardam edýän käbir adamlar ýa-da toparlar bilen deň hasaplamak. Identifikasiýa mysal hökmünde kesgitli jynsa mahsus bolan indiwidual aýratynlygyny hem-de özüňi alyp barşy getirmek bolar;

* **öýkünme** – beýleki adamlaryň tejribesini, özüni alyp baryş nusgasyny

indiwid tarapyndan añly ýa-da añsyz ýagdaýda gaýtalamagy;

* **ynandyrma** – indiwidiň añlanylmaýan ýagdaýda aragatnaşyk saklaýan

adamlarynyň tejribesini, pikirlerini, duýgularyny hem-de psihiki ýagdaýyny göni kabul etmegi;

* **Sosial fasilitasiýa** – adamlaryň bir toparynyň özüni alyp baryşynyň

beýlekileriň işine höweslendiriji täsir etmegi, netijede olaryň işi erkin we güýçli amala aşýar (fasilitasiýa – "ýoňlanma" manyny beryär);

* **Konformlyk** – daş-töwerekdäki adamlaryň pikiri bilen gabat gelmeýänligi aňlamak we olar bilen daşky ylalaşygy saklamak.

Jemgyýetleşme hadysasy üçin möhüm zatlaryň biri kesgitli institutlaryň bolmagy hökmanydyr. Institutlar hökmünde: mekdebe çenli çagalar edaralary, mekdep, zähmet hem harby toparlar, syýasy partiýalar hem-de guramalar, resmi däl birleşmeler, köpçülik, deň-duşlar, "pikirdeş" toparlar, köpçülikleýin habar beriş serişdeleri we ş. m. bolup biler.

Institutlaryň orny her döwürde dürli-dürlüdir. Jemgyýetleşmäniň başlangyç döwründe baş orny maşgala eýeleýär. Soňra ol kem-kemden öz ornuny mekdebe, zähmete, harby toparlara we ş. m. beryär. Birneme soňurrak maşgala ýene-de baş ornuna dolanyp gelýär.

Maşgala – jemgyýetleşmäniň möhüm institutlarynyň biridir. Döwrebap maşgala ýokarda aýdylanlara känbir laýyk gelmeýär.

Jemgyýetçilik terbiýaniň ösmegi bilen maşgalada-da üýgeşmeler bolýar: durnuklylygyň peselmegi, az çagalyk, atalyk ornunyň gowşamagy, aýalyň zähmet işi bilen gümra bolmagy we ş.m. Gatnaşyklaryň indiwiduallaşmagy bolsa olaryň ähmiýetini ýokarlandyrýar.

Psihososial krizisler barada düşünje. Şahsyýetiň jemgyýetleşmesi çylşyrymly hadysadyr. Bu meselede birnäçe bökdençliklere hem-de krizislere duş gelmek bolýar. Amerikan psihology E. Eriksonyň psihososial ösüş taglymatyna degişlilikde adamyň ösüşi 3 sany özara baglanyşykly hadysalaryň esasynda bolup geçýär: **somatiki ösüşi** - biologiýanyň öwrenýän, **añlanylýan "Meniň"** ösüşini öwrenýän psihologiýa we jemgyýetçilik ylymlarynyň owrenýän **sosial ösüşi.**

Ösüşiň esasy kanuny – "epigenetik düzgün". Her döwürde öňki döwürde bolmadyk täze ýagdaýlar, häsiýetler ýüze çykýar. Ösüş täze döwre geçende "kadaly krizis" görnüşinde geçýär.

Adam bitewilikde öz ösüşiniň dowamynda psihososial krizisleriň sekizisini başdan geçirýär. Eger-de krizisler birdenkä yzygiderligini saklamasa, onda adam diňe bir şu krizise däl, eýsem, indiki krizise mahsus bolan gapma-garşylygy ýeňip geçmeli bolýar. Bu bolsa jemgyýetleşme hadysasyny çylşyrymlaşdyryar. Mysal üçin, giç ýetişmeklik, sosial işjeň dällik we ş.m.

Birinji krizis (ynam-ynamsyzlyk) adam umumy ömrüniň birinji ýylynyň başynda geçirýän krizisi. Bu çaga seredýän adamyň onuň fiziologik isleglerini kanagatlandyryşy bilen baglanyşykly. Birinji krizisiň ahyrynda, eger-de krizis üstünlikli çözülse, çagada geljekde adamlara ýakynlaşmaklyk, çözülmese olardan daşda durmaklyk kemala gelýär.

Ikinji krizis (özbaşdaklyk – öz-özüňe ynamsyzlyk, utanç) – bu krizis irki çagalyk döwründe 2 ýaşdan 3 ýaş aralygynda bolup geçýär. Ol ilkinji tejribäniň esasynda ýönekeýje hereket endiklerini, çaganyň arassaçylygy öwrenmegi bilen baglanyşykly. Egerde ata-eneler çaga düşünip, onuň özbaşdaklygyny ýüze çykarmaga kömek berseler, çaga awtonomiýa tejribesine eýe bolýar. Tersine, çadanyň özüni alyp barşyny örän berk gözegçilik edip, onuň her bir hereketine düzediş bermek çaganyň özüne, ukyplaryna ynamsyzlyk, utanmaklyk döredýär. Bular ýaly çaganyň sözleýşi gowşak ösen, şeýle-de daş-

töwerekdäki adamlardan öz kemçiliklerini gizlemäge bolan islegi güýçli bolýar.

Üçünji krizis (hyjuwlylyk, işjeňlik – günäkärlik duýgusy, passiwlik) Ikinji çagalyk döwrüne degişli (3 ýaşdan-6 ýaşa çenli). Bu döwürde çaganyň öz-özüni ykrar etmegi ("men-özüm"), daşky dünýäni işjeň öwrenmegi, ululara öýkünmegi bolup geçýär. Onuň meýilnamalaşdyrýan hereketlerini ýerine ýetirmäge kömek berseler, onuň hyjuwlylyk duýgusynyň ösmegine ýardam berýar. Birnäçe gezek şowsuzlyga gabat gelmegi olarda günäkärlik duýgusynyň ýüze çýkmagyna getirip bilýär.

Dördünji krizis (zähmetsöýerlik-özüňe kembaha garamak) Bu kiçi mekdep ýaşynda bolup, 6-11 ýaş aralygy öz içine alýar. Çaga mekdepde işlemegi, öý işlerini ýerine ýetirmegi öwrenýär. Mekdepde çaga öňde goýlan ýumuşlary ýerine ýetirmekligi çözmek bilen işlemegi öwrenýär. Mekdepdäki psihologik ýagdaýa, okadylmanyň we terbiýelemegiň usullaryna baglylykda çagada işe, borjuna bolan duýgy, akyl ýetiriş we aragatnaşyk saklamak endigi we ş.m. ösýär.

Bäşinji krizis (orunlaryň ykrar edilmegi ýa-da orunlaryň garyşygy). Bu ýetginjeklik döwründe (11, 16-18 ýaş). Çagada özüniň gaýtalanmazlygy, ýekebarlygy, beýlekilere meňzemezlik duýgusy oýanýar. Bu döwrüň esasy aýratynlygy – "ornuň moratoriýasy". Ýerine ýetirýän orunlarynyň görnüşleri giňeýär, ýöne olary doly özleşdirip ýetişmeýär, diňe özüne deňeýän ýaly olary synap görýär. Bu döwürde öýkünmek üçin ideallary gözleýärler, gelejegiň meýilnamasyny düzmäge çalyşýarlar, "nähili bolmaly?", "kim bolmaly?" soraglarda özlerini kesgitleýärler. Krizisiň üstünlikli çözülmegi ýetginjegiň dünýägaraýşynyň kemala gelmegini, özüniň indiwiduallygyny ykrar etmäge ýardam berýar.

Altynjy krizis (adamlara golaýlylyk - ýekelik). Bu 18-25 ýaşly adamlara häsiýetli. Adam özüne ýakyn söýgüli adamsynyň gözleginde bolýar. Ol içgin, ruhy ýakynlygy, ýagny, galan ömrüni maşgala gurup ýaşamaklyga ýykgyn bolýar. Krizisiň üstünlikli çözülmegi adamlar bilen aragatnaşyga ymtylmak, özüni beýleki adamlara bagyş etmek islegi ýüze çykýar. Bu krizisiň kyn geçmegi,

ondaky meseleleriň çözülmezligi psihikadaky bozulmalaryň ilkinji alamatlarynyň döremegine getirýär.

Ýedinji krizis (öndürijilik - durgunlylyk). Adam bu döwri 40-45 we ondan soňky ýaşlarda başdan geçirýär. Onuň üstünlikli geçmegi öz üstüňde hem-de beýleki adamlar bilen öndürijilikli işlemäge, maşgaladaky gatnaşyklardan kanagatlanmaklyk, çagalara guwanmaklyk duýgularynyň oýanmagyna getirýär. Eger-de sowsuz geçse, onda adamda egoizm, egosentrizm, işde öndürijiliksiz duýgulary döreýär.

Sekizinji krizis (durmuşyň dolulygy – göwni çökgünlik) garrylyk döwründe, esasanam adamyň zähmetden soňky dynçlyga çykanda başdan geçirýän ýagdaýy. Bu öňki durmuş ýolunyň soňlanmagyny aňladyp, adamyň geçen döwrüne baha bermegi bilen çözülýär. Adam bütin durmuşynda eden işleriniň, ýaşaýşynyň netijesini umumylaşdyryp, bir bitewilige getirýär. Egerde adam ähli öňki eden hereketlerini bir bitewilige jemläp bilmese, howaýy ýaşapdyryn, indi hiç zady üýtgedip bolmaýar diýen netijä gelse, onda ol durmuşynyň ahyryny ahmyrda ötürýär.

Şahsyýetiň jemgyýetleşme hadysasy yzygider biri-birini çalyşýan krizisler ulgamynda amala aşmagy ine şeýleräk. Bu krizisleriň her biri ideala ýetmegiň – sazlaşykly ösen şahsyýetiň özboluşly basgançagy bolýar. Krizisleriň üstünlikli ýeňilip geçilmegi şahsyýetiň jemgyýetleşme hadysasynyň sazlaşygyny kesgitleýär.

2.3 Garamaklykdaky işgärleriň guramaçylyk şertlerine uýgunlaşmak hadysasy

Uýgunlaşmak we onuň görnüşleri barada düşünje. Garamagyňdaky işgärleriň jemgyýetleşme hadysasyna olaryň guramaçylyk şertlerine uýgunlaşmaklarynyň aýratynlyklary ähmiýetli täsirini ýetirýär. Uýgunlaşma – ýaşaýşyň dürli taraplaryny öz içine alýan çylşyrymly hadysa. Uýgunlaşma sosiallaşmanyň düzüm bölegi, şeýle hem onuň düzüjisi hökmünde seretmek bolar. **Uýgunlaşma** (latyn sözünden adapto-uýgunlaşdyrýaryn) - bu şahsyýetiň sosial gurşaw bilen özara täsiri, şahsyýetiň üytgeýän

gurşawa işjeň öwrenismek hadysasy, gurşawyň otnositel durnukly şertlerini özleşdirmek diýmekdir.

Uýgunlaşmanyň özara baglanyşykly 3 görnüşini tapawutlandyrýarlar: *psihofiziologiki; sosial psihologiki; hünärmenlik-professional.*

Psihofiziologiki uýgunlasma hadysasynda garamaklygyňdaky işgäriň kärhanada bolýan döwründe dürli psihofiziologik täsirini ýetirýän ähli şertleri özleşdirmegi bolup geçýär. Bu şertlere fiziki we psihiki agram düşmeler, anyk işiň stressogen derejesi, hünäri ele almagyň ergonomiki şertleri we başgalar degişli.

Sosial psihologiki uýgunlaşmada garamaklygyňdaky işäriň guramanyň adatlary, onuň durmuş kadalary, gymmatlyk ugrukmalary we ş.m. öz içine alýan özara gatnaşyklar ulgamyna girişmegi bolup geçýär. Şeýle uýgunlaşma hadysasynda garamaklygyňdaky işgär guramanyň aýry-aýry agzalarynyň iş ulgamy, işewür we resmi däl gatnaşyklary, kiçi toparlary, olaryň jemgyýetdäki orunlary barada maglumatlary, habarlary alýar. Bu maglumatlary ol işjeň kabul edýär we öňki sosial tejribeleri, gymmatlyk ugrukmalary bilen gabatlaşdyrýar, deňeşdirýär.

Hünärmenlik uýgunlaşmasy garamaklygyňdaky işgäriň öz işine bolan öňaýly gatnaşygynyň kemala gelmegi, anyk hünärmen hökmünde onuň mümkinçilikleriniň açylmagy we özleşdirilmegi bilen häsiýetlenýär. Düzgün bolşy ýaly, guramada öz işiňden hünäriň hökmünde kanagatlanmak, haçan-da anyk, hakyky netijeler gazanylanda bolup geçýär. Ol bolsa belli bir bölümde ýerine ýetirýän işiniň aýratynlyklaryny özleşdirdigiçe amala aşýar.

Sosial - psihologik uýgunlaşmanyň häsiýetnamasy. Uýgunlaşmanyň bu görnüşi şahsyýetiň täze sosial ýagdaýa girişmegi bilen öz ornuna eýe bolmagyny añladýar. Sosial psihologik uýgunlaşma özüniň netijeleri boýunça *pozitiw-öşýän* we *negatiw-peselýän;* amala aşyrylmak düzüjisi (mehanizmi) boýunça – *öz islegine görä* we *mejbury* bolup bilýär. Sosial psihologik uýgunlaşma hadysasy birnäçe döwürlerden durýar:

Birinji döwür – *tanyşlyk*, akyl ýetiriş we duýgy derejelerinde indiwidiň kadalary, gymmatlyklary, gönükdirmeleri, göz öňüne getirmeleri, stereotipleri we ş.m. özleşdirmegi bolup geçýär. Akyl

ýetiriş (kognitiw) derejesi daşky kadalary we talaplary içki, “özümiňki” ýagdaýa geçirmäge ýardam edýär. Bu özleşdirme **internalizasiýa**-interiorizasiýa (latynça -internus, interior - içki) adyny aldy. Tanyşlygyň emosional-duýgy derejesi duýgularyň kömegi bilen berlen toparyň kadalaryny, gymmatlyklaryny, stereotiplerini işjeň özleşdirmäge we berkitmäge ýardam edýär, şeýle etmek bilen öňa goşulanlygy aňladýar. Bu berkitme **identifikasiýa** (latynça -identificare - deñleşdirmek) adyna eýe boldy.

Ikinji döwür – orun ugrukmasy, dörän, emele gelen sosial özara hereketleriň görnüşlerini kabul etmeklik (resmi we resmi däl baglanyşyklaryny, ýolbaşçylyk stillerini, goňşuçylyk, **partherlyk,** maşgala gatnaşyklaryny we beýl.), predmet işiniň görnüşlerini kabul etmeklik (işi ýerine ýetirmegiň hünärmençilik tärleri) bolup geçýär. Ikinji döwrüň dowamynda sosial psihologik uýgunlaşma toparda kabul edilen aragatnaşygyň, özüňi alyp barşyň we işiň sosial hem hünärmençilik ähmiýetli kemala getirilen serişdeleriniň kömegi bilen şahsyýetiň özüni, isleglerini, ymtylmalaryny, başarnygyny we ş.m. dolandyryp bilmäge ýardam edýär.

Ü***çünji döwür*** – *özüňi ykrar etmeklik* – ilki başdan uýgunlaşýan işgäriň indiwidualizasiýalaşmasy, soňra bolsa **integrasiýasy** bolup geçýär.

Indiwidualizasiýalaşma hadysasy şahsyýetiň özleşdiren sosial taraplarynyň, kadalarynyň, iş tertibiniň, garaşmalarynyň indiwidiň ýörite işlegleri, häsiýetleri we iş stili bilen utgaşdyrylmagyny göz öňünde tutýar, ýagny sosial hyzmatlarynyň şahsy aýratynlyklary (personifisirleşdirilen) görnüşinde amala aşyrylmagyny aňladýar. Bu ýagdaý şahsýýetiň öňki döwürde ýetilen netijesi ("men hem edil beýlekiler ýaly boldum”) bilen indiwidiň häzirki talaplarynyň, şahsy aýratynlyklary boýunça isleglerinin kanagatlanmazlygynyň arasynda gapma-garşylyklaryň ("men hemmeler ýaly däl, men - şahsyýet") ösmegi bilen döreýär. Bu ýagdaýlar toparyň şahsyýete degişli eden sosial orny bilen onuň eýýäm özleşdiren orny, ýagny özüniň aňlan “meniniň” arasynda dartgynlygy döredyär. Bu dartgynlygyň meýdanynda integrasiýa hadysasy hereket edip başlaýar, ýagny indiwidualizasiýa tutumynda döredilen şahsyýetiň keşbini, toparyň kabul etmegini we makullamagyny üpjün etjek hadysa başlaýar;

Dörän hadysa topar bilen şahşyýetiň arasynda optimal baglanyşygy dikeldýär.

Integrasiýa indiwidualizasiýalaşma tutumynda emele gelen şahsyýetiň keşbiniň we toparyň ony kabul edip bilmekliginiň arasyndaky gapma-garşylyklaryň netijesinde döräp, onuň gymmatlyklaryna, gabat gelýär, bilelikdäki işiň üstünlikli bolmagyna ýardam edýär. Başgaça aýdanymyzda, topar adamyň özi baradaky hususy "Men" aňlamasyny özara bilelikdäki iş üçin zerur bolan çäge çenli peseldýän ýaly we şonuň bilen birlikde anyk toparyň isleglerinin çäginde özüni ykrar etmäge kömek berýär. Bu tapgyrda şahsyýetiň özüni bahalandyryşy köp ugurlarda dörän gapma-garşylyklary yzygider üstünlikli çözmäge ýardam edýär.

Özüni ykrar etmek döwrüň esasy netijesi, şahsyýetiň özüne berýän bahasy bilen toparyň, şahsyýete onuň aýratynlyklaryna, ähmiýetli ukyplaryna berýän bahasynyň gabat gelmeginden ybarat. Eger-de indiwid bilen toparyň arasynda döreýän gapma-garşylygyň öňi alynmasa, onda ***dezintegrasiýa*** ýa-da şahsyýetiň topardan gysyp çykarylmagy ýa-da şahsyýetiň topardan doly çetleşmasi bolup geçýär. Integrasiýanyň çäginde indiwidde özünde ön bolmadyk şahsyýetiň täze döreýişleri emele gelýär. Şeýlelik bilen, özüňi ykrar etmek hadysasy şahsyýetiň özüni bahalandyrşyna we toparyň şol indiwidden edýän talaplaryna bagly.

Özüni has gereginden artyk bahalandyran ýagdaýynda adam toparyň skeptiki garamagyna sezewar bolýar, topar onuň talaplaryny ynamsyz kabul edýär, ol gaharlanýar, şübhelenýär ýa-da ulumsy bolup, asla topar bilen gatnaşygyny ýitirip, özi bilen özi galýar. Özüni has pes bahalandyrsa kemterlik kompleksi ösýär, özüne göwni ýetmezlik durnukly ýagdaýa geçýär, hyjuwy bolmaýar, biparhlyk we galagoplulyk döreýär.

Üstünlikli sosial psihologik uýgunlaşmanyň görkezijileri indikiler:

* indiwidiň sosial gurşawa, topara gabat gelýän sosial derejesi. Sosial gurşawda, toparda indiwidiň adekwat (hem indiwidi hem topary kanagatlandyrýan) sosial abraýy, statusy. Status berlen sosial gatnaşyklaryň ulgamynda indiwidiň integral görkezijisi bolýar;

* indiwidiň bu gurşawdan, topardan we onuň has möhüm böleklerinden psihologik kanagatlanmagy. Uýgunlaşmanyň kanagatlandyrylmadyk ýagdaýynda indiwidiň başga sosial gurşawa, topara geçmegi, ýygy-ýygydan özüni alyp barşynda gyşarmalaryň we ş.m. ýüze çykýar.

Çalt we üstünlikli uýgunlaşmaga näme ýardam edip bilýär? Ilki bilen indiki häsiýetler, aýratynlyklar:

* täze toparlara aňsat goşulyşmaga ýardam edýän kommunikabellik, ýagny aragatnaşyk saklamaga ukyplylyk, habar alyşmagy we dürli baglanyşyklary çalt gurnap bilmeklik;

* kollektiwde öz ornuňy, bilelikde işde öz ýeriňi çalt kesgitlemek;

* dogry düşünenlerini gazanmagy başarmak;

* özüňe tankydy garamak, iş stilini saýlap almakda öz gowşak we güýçli taraplaryňy bilmek we hasaba almak;

* şahsyýetiň maksatlylygy we ýygnaklylygy, öz hereketlerini we özüni alyp barşyny meýilnamalaşdyrmagy başarmak we ony üýtgetmän ýerine ýetirmek;

* dürli şertlerde (köplenç standart däl şertlerde) öz işjeňligiňi, guramaçylyklygyňy, ynamlylygyňy ýüze çykarmaga mümkinçilikleri tapmagy başarmak;

Şeýlelikde, uýgunlaşmanyň esasy meselesi – *indiwiduallygyň has ähmiýtli aýratynlyklarynyň esasynda toparda, jemgyýetde şahsyýetiň öz-özüni kesgitlemegini üpjün etmek bolýar.* Özem "topar - şahsyýet" zynjyryndaky özara gatnaşyk jebis baglanyşykda bolýar. Bir tarapdan, topar öz agzalarynyň güýçli we gowşak taraplaryny bilip, dürli ýagdaýlarda adama goldaw bermäge ukyply, beýleki bir tarapdan bolsa, kollektiwleýin işde we aragatnaşykda indiwid öz indiwiduallygyny tassyklaýar we topar bilen ykrar edýär.

Iş-durmuşy tutumynda kemala gelen uýgunlaşma düzüjileri awtomatlaşdyrylan endiklere, öwrendiklige, özüňi alyp barşyň aňasty ýola goýulmagyna geçýär, özem bu aňasty ýagdaýa geçiş ýola goýujy hyzmatlaryny hiç hili peseltmän amala aşýar.

Uýgunlaşmanyň görnüşleriniň arasyndaky tapawutlara garamazdan, olaryň hemmesi elmydama özara hereketde bolýarlar, şonuň üçin hem garamaklygyňdaky işgärleriň dolandyryş hadysasyna

çalt we üstünlikli uýgunlaşmagyny üpjün edýän ýeke-täk täsir ediş ulgamyny talap edýär.

Işe täze alnan adamlaryň uýgunlaşmak hadysasyny dolandyrmagyň önümliligini üpjün edýän şertlere indikiler degişlidir:

* işe täze alnanlary guramanyň bölümçelerine paýlamakda differensirlenen çemeleşme;
* işe täze alnanlaryň işini obýektiw bahalandyrmak;
* hünäriň, bölümiň, bütin guramanyň abraýy we özüne çekijiligi;
* işe täze alnanlaryň meýil gönükmeleriniň amala aşmagyna ýardam edýän iş-ýaşaýyş şertlerini guramak;
* işe täze alnanlara işiň tilsimatyny okatmak ulgamynyň çeýeligi we önümliligi;
* toparda, kollektiwde oňyn sosial-psihologik aragatnaşygyň bolmagy;
* uýgunlaşýan işgäriň şahsy häsiýetleriniň hemme taraplaýyn hasaba alynmagy, ýagny onuň psihiki sypaty, gylygy, temperamenti;
* işe täze alnanlary hünärlerine girişmeginiň önümli ulgamynyň bolmagy;

Hünäre girişmeklik ulgamy ýolbaşçynyň işiniň indiki esasy görnüşlerini we usullaryny öz içine alýar:

a) Halypaçylyk işini ösdürmek;

b) dürli derejedäki ýolbaşçylaryň işe täze alnanlar bilen yzygider indiwidual söhbetdeşlik geçirmegi;

ç) täze gelenleriň ýerine ýetirýän ýumuşlaryny ýuwaş-ýuwaşdan çylşyrymlaşdyrmak usulyny ulanmak; Şol bir wagtda hem ýumşy ýerine ýetirenlerinde goýberýän ýalňyşlaryna gözegçilik etmek we seljerme bermek;

g) guramanyň agzalary bilen aragatnaşygy ýola goýmak üçin täze gelenlere aram-aram, saparlaýyn jemgyýetçilik işlerini buýurmak;

h) guramanyň jebisligini we toparlaýyn dinamikany ösdürmek boýunça
hadysalaýyn-rolly oýunlar, türgenleşdiriji oýunlar, amaly sapaklar we beýleki
çäreleri gurnamak, geçirmek;
g) işiň netijeleriniň aç-açanlygy (toparyňky hem indiwidual);
e) yza dolanýan baglanyşygyň täsirli ulgamyny döretmek;
i) ýolbaşçy tarapyndan her bir işgäriň işiniň bahalandyrylmagy.

2.4 Şahsyýetiň özüni alyp barşyny we işini ýola goýmak ulgamy

Şahsyýetiň özüni alyp barşyny we işini ýola goýmak ulgamy barada düşünje. Guramanyň, kärhananyň her bir agzasynyň maksady, duýgulary, niýetleri, howatyrlanmalary bar. Olar üstünlik, gynanç, ýarawsyzlyk, gödeklik, sylanyşyk we ş.m. duýýarlar. Olaryň her biri özüne we diňe özüne mahsus indiwidual aýratynlyklary we sypatlary bolan şahsyýet.

Guramanyň garamagynda bolan işgäriň özüni alyp barşy dürli-dürli çylşyrymly täsir edişiň netijesidir. Käbir täsir edişler aňlanylýar, beýlekileri bolsa aňlanylmaýar; käbirleri rasional, käbirleri bolsa irrasional; käbirleri guramanyň maksatlary bilen ylalaşýarlar, beýlekileri bolsa ýok. Ynha näme üçin garamagyňdaky işgärleriň özüni alyp barşyny we işini ýola goýmak we anyklamak gerek bolýar, ýolbaşçy guramanyň aýry-aýry agzasynyň şahsyýetini, näme üçin ol adaty ýagdaýlarda özüni şeýle alyp barýar, nähili edip onuň özüni alyp barşyny we işini ýola goýmak boljakdygyny bilmeli bolýar.

Ýolbaşçy kimleri we näme bilen dolandyrmaly? diýen sorag dolandyryş ylmynda müdümidir. Ol özüniň täsirini kime gönükdirýär – şahsyýetemi ýa-da kärhanamy? Uzak wagtyň dowamynda köp alymlar bu meseläni kärhananyň peýdasyna çözýärdiler. Dolandyryşa bolan täze çemeleşmeler önümçiligiň, girdejiniň, bütinleý guramanyň öňünde şahsyýetiň abraýyny goýýarlar. Meseläniň şeýle goýulmagy häzirki zaman dolandyryş medeniýetini düzýär.

Garamagyňdaky işgäriň ol ýa-da beýleki ýagdaýlarda özüni alyp barşy öňki durmuşynda toplan tejribeliginiň esasynda emele gelýär. Adamyň beýleki adamlara, hadysalara, ýagdaýlara bolan gatnaşygy oňa gabat gelýän özüňi alyp barşyň döremegine getirýär. Umuman, biziň özümizi alyp barşymyzyň häsiýeti elmydama dürli-dürli içki we daşky sebäpleriň täsirine düşýär. Esasy içki sebäplere indikileri degişli etmek bolar:

* kesgitli sosial orny ýerine ýetirmek;
* guramada gabat gelýän statusynyň bolmagy;
* daş-töweregi bilen emosional ýakynlyk derejesi;
* öňki durmuşy we hünärmenlik tejribesi;
* kesgitli medeniýete we submedeniýete degişliligi;
* anyk ýagdaý we gürrüňiň temasy;
* şu wagtdaky keýpi.

Işgäriň özüni alyp barşyna içki sebäpler bilen birlikde daşky sebäpler hem ähmiýetli täsirini ýetirýär:

- anyk işgärleri öz içine alýan sosial gurşawy, "wertikal" we "gorizontal" kesimleri boýunça;
- işgärden anyk özüni alyp baryş usulyna garaşmaklyk;
- guramada makullanylýan kesgitli özüňi alyp baryş stereotiplerine ugrukmak.

Şahsyýetiň jemgyýetleşmesi we onuň sosial özüni alyp barşyny ýola goýmaklyk, **özüňi alyp barmagyň we işi ýola goýmagyň sosial ulgamynyň** üsti bilen amala aşyrylýar. Ol indiki esasy düzüm böleklerinden ybarat:

- **<u>ýola goýujylar:</u>**
  * sosial pozisiýalar;
  * sosial orun;
  * sosial kadalar;
  * sosial garaşmalar;
  * sosial gymmatlyklar, şahsyýetiň gymmatlyklar ugrukmasynda aňladylýar;
  *sosial gönükdirilme;
- **<u>Usullar we tärler:</u>**

* gönümel ýa-da göni (ynandyrmak, mejbur etmek, yrmak, kabul edilen özüňi alyp barşyň nusgasy boýunça, beýlekilere öýkünmegi talap etmek);
* gytaklaýyn ýa-da bir zadyň üsti bilen ("şahsy görelde", "ugrukdyryjy ýagdaý", "orun elementlerini üýtgetmek ýa-da saklamak", "alamatlary we däpleri ulanmak", "höweslendirmek").

Sosial ýola goýmak ulgamynyň elementlerine anyk seredeliň. Ol ýa-da beýleki ýola goýujylaryň kemala gelmegine berlen sosial toparyň mentaliteti täsir edýär. **"Mentalitet"** düşünjesi – bu öňki nesillerden miras alnan we häzirki jemgyýete, topara, millete we kesgitli medeni dessura mahsus bolan düýpli we ýeterlik derejede durnukly psihologik ugrukmalaryň, dessurlaryň, endikleriň, durmuşy gönükdirmeleriň, özüňi alyp baryş modelleriň jemi, toplumy; bu kabul edişiň kesgitli stereotipi we hakykatyň bahalandyrylyşy we özüňi alyp barşyň öz-özüni ýola goýujysydyr. Toparlaýyn mentalitetiň esasynda indiwidual mentalitet kemala gelýär. Indiwidual mentalitet sosial özüňi alyp barşyň esasy ýola goýujylaryny öz içine alýar.

Indiwidiň özüni alyp barşynyň möhüm ýola goýujysy onuň eýeleýän **"sosial pozisiýasydyr",** ýagny indiwidiň kesgitli hak-hukugy we jogapkärçiligi bilen bagly jemgyýetçilik ýagdaýy bolup, onuň indiwidual häsiýetlerine hiç hili dahyly bolmaýar.

Her bir işgär öniümçilik kollektiwiň agzasy bolmak bilen belli bir dolandyryş gatnaşyklarynda ol ýa-da başga bir pozisiýany eýeleýär. Şol sosial-pozisiýa işgäriň häsiýetli profesional derejesinden, onuň funksional borçlaryndan gelip çykýar. Ýagny, kärhananyň önümçilik kollektiwinde direktoryň, sehiň başlygynyň, hasapçynyň, ussanyň, işçiniň we beýlekileriň pozisiýalary aýdyň aýrylyşandyr.

Pozisiýalaryň talaplary özüňi alyp barşyň özboluşly modelini kesgitleýär. Özüniň gutarnykly ýüze çykmalaryny ol "sosial orunda" alýar, ýagny toparda biri-birlerniň pozisiýasy bilen bagly bolan

adamlaryň özara baglanyşykly aragatnaşygy gelip çykýar. Şol aragatnaşyk seljerilen wagty materialistik esasda işlenen sosial psihologiýanyň orun taglymatynyň käbir düzgünlerinden ugur alynýar. “Sosial orun” diýlen düşünjäniň bir näçe kesgitlemesi bar we onuň düşündirilşi, öwrenilişi dürli-dürlidir.

Orun (rol) sözi teatr işinden alnan we edil şol ýerde bolşy ýaly anyk sosial pozisiýany eýeleýänleriň bellik edilen hereketlerini aňladýar.

Şahsyýetiň önümçilik kollektiwinde özüni alyp barşynyň nusgasy önümçiligiň guramaçylyk tehniki we sosial taraplaryndan gelip çykýar.

Guramaçylyk tehniki talaplar, gurallar, tehnologiýa öndürilýän önümler bilen görkezme edilýär. Olar öndüriji güýçler we önümçilik gatnaşyklaryň ösüşiniň ýeten derejesi bilen kesgitlenýär. Sosial talaplar adamlaryň özlerine bagly bolýar. Ýagny önümçilik toparçasynyň (brigadasynyň) agzasy bolmak bilen adam belli bir borçlary ýerine ýetirmeli. Şol orun talaby bolsa diňe brigadadan ýa-da kärhanadan bildirilýän talap däl-de, jemgiýetçilik talaby bolup durýar. Meselem işçi önümçilik tehnologiýasyny, tehniki howpsyzlyk düzgünlerini, zähmet tertibini ýerine ýetirmeli we şol talaplar ýerine ýetirilende önümçilik üstünlikli hasap edilýär. Belli bir adamlara bildirilýän orun talaplarynda adamlaryň sosial – psihologiki aýratynlyklary has aýdyň ýüze çykýar. Meselem, bir stanokda aýry wagtlarda (smenalarda) işleýän iki sany tokaryň häsiýetleriniň ýüze çykmak aýratynlygy. Ýagny olaryň biri arassaçylygy doly berjaý etse, beýlekisi diňe stanogy döwmän tabşyrmaga üns berýär.

Her bir adam belli bir hereketiň subýekti bolmak bilen öz öňünde belli bir maksat goýýar. Şol maksada ýeten wagty adam kanagatlanma alýar. Şonuň üçin şahsyýet işiň üstünlikli bolmagyna ymtylyp, şowsuzlykdan sowlup geçmäge çalyşýar. Talabyň we ukybyň deň gelmezligi bolsa, şahsyýeti işjeňleşdirýär, mobilizirleýär.

Şahsyýetiň belli bir zada bolan islegi bir näçe faktorlaryň üsti bilen ýüze çykýar. Muňa sosial toparda dowam edýän üstünligiň alamatlary, ýagny onuň özüne hormat goýmagy, (özüne baha bermegi), geçen tejribesi, maksada ýetmekde üstünlikleri we şowsuzlyklary bolup biler. Islendik ýetilen üstünlik indikilere, uly

maksatlara gönükdirýär. Şowsuzlykdan soňra birnäçe wagtdan soň adam ýene-de şol maksatlaryny öňde goýýar. Şu ýagdaýda şahsyýetiň öz mümkinçiliklerine dogry baha berip bilmegi möhümdir. Işçiniň islegi onuň ýaşyna, bilimine, jynsyna bagly bolýar. Bilimiň artmagy bilen şhsyýetiň zähmetine döredijilikli çemeleşmegi artýar. Eger-de ýerine ýetirýän zähmetinde döredijiligiň ýüze çykmagyna şert ýok bolsa, onda işgär hünärini çalyşýar. Öňde baryjy işgarlerde hünärmenlik islegleri uly we olaryň özlerine baha berşi hem şol ýagdaýyna gabat gelýär. Şahsyýetiň şeýle taraplarynyň ýüze çykmaklygy zähmet üstünliklerinden gelip çykýar. Şeýle hem zähmet kollektiwiň beýleki agzalarynyň olaryň üstünliklerine gowy baha bermekleri hem esasy şert döredýär. Yzygiderli ýüze çykýan şowsuzlyklar, esasan hem bu ýagdaý işgäriň işe girişen ilkinji günlerinde bolup geçse, onda işgäri ruhdan düşürýär we onuň özüni bahalandyrşyny peseldýär. Şonuň bilen birlikde hünärmenlik taýynlyga bolan islegi hem peselýär. Belli bir şahsyýetiň durmuş keşbinden gelip çykýan islegler, öňe gitmeler işgäriň öz zähmet ukybyna ýerlikli baha bermegine we işiniň netijesine talaby güýçlendirmegine itergi beryär. Işgäriň zähmet hakyna bolan islegi hem höweslendirýän ýagdaýlaryň biridir. Bu şert hem işgäriň, ýaşyna, hünärine, onuň zähmet çekýän pudagyna bagly bolýar. Haçan-da işgäriň ýerine ýetirýän işi onuň şol işe sarp edýän güýjüne, netijesine laýyk isleýän aýlyk hakyna gabat gelmese närazylyk ýüze çykýar. Doly orta bilimi bolan ýaş işgärler iş şertlerine uly talap bildirýärler, aýallar işiň manysyna we aýlyk hakyna erkek adamlara garanyňda az üns beryärler.

Dolandyryş obýekti hökmünde önümçilik kollektiwinde şahsyýetiň özüni alyp barmagy "taryhda" emele gelen degerli "**sosial kadalar (normalar)"**, ýola goýlan özüňi alyp barşyň standarty bolup, ol şahsiýet üçin hem, sosial topar üçin hem belli bir sosial birlige girmeginiň şerti bolýar. Ol ýa-da beýleki kesgitli sosial kadalar dürli sosial toparlarda (uly ýa-da kiçidigine garamazdan) degişli bolup biler. Mundan başga-da döwletde şahsyýetiň özüni alyp barşyny ýola goýýan bir kada ulgamy hereket edýär.

Zähmet kollektiwinde ýoldaşlyk kömegi, hünärmenlik bilimi artdyrmak talaby, durmuş tejribesiniň göreldesi, sosial kadalar bolup biler, käbir sosial kadalar wagt geçdigiçe berkleşýär. Meselem, ilkinji aýlygy bellemek, ýaş işgäriň güni, weterany ugratmak we ş.m. Kollektiwiň işgärden edýän talaby şol kollektiwiň agzalarynyň her biriniň medeniýetinden sosial-demokrafiki aýratynlyklaryndan gelip çykýar.

Belli bir topar kadasy kollektiwiň hem özüni alyp barşyna täsir edýär. Meselem, brigadada bir görelde görkezýän işçi goraglyk (strahowka) guşagyny dakynmagy "gorkaklyk" hasap edenligi üçin birnäçe betbagtçylykly ýagdaýlary döredýär. Şonuň üçin önümçilik kollektiwindäki şahsyýeti dolandyrmaklyga çemeleşilende kollektiwde dowam edýän sosial kadalar hökman göz önünde tutulmalydyr.

Indiwidiň özüni alyp barşy bar bolan hadysadaky ýagdaýlara gabat gelýän anyk garaşmalary bilen hem ýola goýulýar. **Sosial, orun garaşmalary** – bu adaty resmileşdirilmedik talaplar, sosial özüňi alyp barşyň, gatnaşyklaryň modelleriniň beýany bolup, kesgitli özüňi alyp baryşa garaşmaklyk görnüşine eýe bolýar. (mysal üçin, işçi oňat işlemeli, hünärmen öz işini doly bilmeli we ş.m.) **Garaşma - toparyň agzalary, jemgyýet üçin beýan edilen özüňi alyp barşyň, gatnaşyklaryň modelleriniň jogapkärçilik we hökmanylyk derejesini şöhlelendirýär.** Garaşmanyň esasy hyzmatlarynyň arasynda özara hereketleri tertipleşdirmek, sosial baglanyşyklar ulgamynyň ygtybarlygyny ýokarlandyrmak, hereketleriň we gatnaşyklaryň ylalaşygy, uýgunlaşmak hadysasynyň önümliliginiň ýokarlanmagy.

Şeýle-de indiwidiň özüni alyp barşyna **sosial gymmatlyklar**, ýagny sosial toparyň we şahsyýetiň, jemgyýetiň isleglerine gabat gelýän hakykatda bar bolan ýagdaýlaryň we predmetleriň ähmiýeti hem täsirini ýetirýär.

Her bir anyk şahsyýetiň kabul edişiniň we tejribesiniň üsti bilen geçýän jemgyýetiň we toparyň gymmatlygy şahsyýetiň gymmatlyklar ugrukmasyny (**ŞGU**) döredýär. Şeýlelik bilen şahsyýetiň gymmatlyklar ugrukmasy onuň sosial gymmatlyklary bolup, onuň durmuşy maksady we ol maksatlara ýetmegiň esasy

serişdesi hökmünde ýüze çykýar. Geljekde şahsyýetiň düýpli sosial gyzyklanmalarynyň şöhlelenmesi hökmünde ŞGU indiwidleriň subýektiw jemgyýetçilik pozisiýasyny, olaryň dünýägaraýşyny we ahlak düzgünlerini aňladýar.

Sosial özüňi alyp baryşy ýola goýmak üçin indiwidiň kemala gelen sosial gönükdirilmeleri has uly ähmiýete eýedir, ýagny adamyň kesgitli sosial obýekte, hadysa umumy ugrukmasy, berlen obýekte, hadysa görä kesgitli hereket etmäge ýykgynlygy. Sosial gönükdirmeler birnäçe fazalardan durýar: *kognitiw*, ýagny obýektiň (maksadyň) kabul edilmegi we aňlanylmagy; *emosional*, ýagny obýektiň duýgy tarapyndan bahalandyrylyşy (özüni taýynlamak we içki taýýarlyk güýjüniň taýynlygy) we *özüňi alyp baryş*, ýagny obýekte bolan gatnaşykda yzygider hereketleri amala aşyrmaga taýýarlyk.

Sosial özüňi alyp barşyň ilkinji dördüsi (pozisiýa, orun, kadalar we garaşma) ýönekeý we statiki häsiýete eýe. Käwagtlar psihologik edebiýatlarda olary "garamaklygyňdaky işgärleriň daşky motiwasiýasy" düşünje bilen aňladýarlar. ŞGU we sosial gönükdirilme has çylşyrymly ýola goýujylar bolup, şahsyýetiň obýektiw hakykat bilen işjeň özara hereketini göz öňünde tutýar. Olary "golastyndakylaryň içki motiwasiýasy" diýen düşünje bilen aňladýarlar. Içki motiwasiýa adamyň işiniň üstünlikli bolmagyny kesgitleýji bolup, ol adamyň öz işini hil taýdan gowy ýerine ýetirmek isleginiň sebäbini açyp görkezýär. Bize belli düzgüni ýatlalyň: adamy nämedir bir zady etmäge mejbur etmek üçin, ol şol zady etmegi islemelidir. Şahsyýetiň gymmatlyklar ulgamy we sosial gönükdirmeler garamagyňdaky işgärde bu "islegi" kemala getirýärler. Täsir etmegiň tärleri we usullary aýratyn gyzyklanmany döredýär.

Ugrukdyryjy ýagdaý. Bu usulyň esasy manysy işgärleriň özleri daşyndan ýatlatmazdan we mejbury edilmezden proýektirlenen ýagdaýlaryň logikasyna görä hereket etmäge (işlemäge) başlarlar ýaly şert döredilýär. Başgaça aýdamyzda, adam nähili hereket etmelidigini özi saýlap alýar, ýöne onuň saýlawy, oňa gabat gelýän şerti gurnaýan ýolbaşçy tarapyndan aňly gönükdirilýär.

Bu usulyň artykmaçlygy nämede? Birinjiden, ugrukdyryjy hadysa goşulan adam, dörän ýagdaýyň logikasyna hem-de şertine görä hereket edýänem bolsa, özüňi alyp baryş we ýerine ýetiriş usullaryny, nähili we näme etmelidigini onuň özi saýlaýar. Bu ýagdaý özbaşdaklygy we jogapkärçiligi artdyrýar. Ikinjiden, kollektiwiň we şahsyýetiň mydama döredijilikli işlemegi üçin mümkinçilik döreýär. Hadysa herekete gönükdirýär, ýöne olary ýerine ýetirmegiň usullaryny görkezmeýär. Üçünjiden, bu usul işgärleriň her birine beýlekiniň ornuna geçmäge, orunlaryny çalyşmaga mümkinçilik berýär.

Orun häsiýetnamalaryň üýtgemegi. Bu usul adamyň özüni alyp barşyny we işini ýola goýujy faktor hökmünde orunlary we onuň bilen baglanyşykly garaşmalary ulanmaga esaslanan. Orunlaryň käbir elementleriniň üýtgedilmegi şahsyýetiň we bütin kollektiwiň özüni alyp barşynyň üýtgedilmegini ýüze çykarýar. Mysal üçin, garamagyňdaky işgäriňe wagtlaýyn işde ýok ýolbaşçynyň işini ýüklemek. Köp ýagdaýlarda bu işe bolan garaýşy höweslendirýär, jogapkärçiligini we öz bölüminde iş ýerine ýetirijiligini ýökarlandyrýär. Beýleki bir ýagdaýda öz garamagyňdaky adama jogapkärçilikli ýumuş buýrulýar. Özem bu ýumşuň ýerine ýetiriliş netijesi gurama, kärhana we onuň her bir agzasy üçin örän möhümdigi berk bellik edilýär. Bu usulyň ulanylmagy, garamagyňdaky işgäriň buýrulan ýumşy diňe bir ýokary hilli ýerine ýetirmekden başga-da, öz gulluk işine, wezipesine has jogapkärçilikli çemeleşip başlaýar.

Höweslendirmek. Bu usuly ulanmakda esasy düzgün – ol hakykatdan hem mynasyp, ýerlikli we şol bir wagtda hem käbir gelejege “awans” bolmaly. Mümkin boldugyça netijeler jemlenende ilki oňyn, üstünlikli, soňundan ýetmezçilikler, düzetmeli ýagdaýlar barada aýdylmaly. Höweslendirme düzülende şahsyýet özüniň gulluk we hünärmenlik ösüşiniň ugruny aňlar ýaly bolmaly. Işgäri höweslendirmegiň möhüm görnüşlerine indikiler degişli:

- maddy-pul höweslendirme;
- tapawutlandyrmak üçin mümkinçilikleri döretmek, abraý we şahsy täsirliligi gazanmak;

- işiň oňat şertlerini goldamak (arassaçylyk, rahat, mylakatly ýagdaý ýa-da aýratyn otag, kompýuteriň we beýl. bolmagy);
- hünäriňe, belli kärhana degişliligiňe, guramada abraýly orny eýeleýäniňe guwandyrmak;
- guramada kärdeşleriň bilen gatnaşygyň kanagatlandyrmagy;
- guramanyň uly we möhüm işlerine goşulandygyňy duýmak;

Dürli psihologik derňewlere esaslanyp, maddy-pul sylaglandyrma eger-de onuň möçberi wezipe aýlygyndan (okladynyň) 15-20%-den az bolmasa öz maksadyna ýetýär.

Däpleriň we alamatlaryň ulanylmagy. Wagtyň barlagyndan üstünlikli geçen işiň görnüşine ýaş işgäri hünäre bellemek däbi, olary guramanyň agzalygyna kabul etmek däbi, öňde baryjy işgärleri sylaglandyrmak, doglan güni bilen gutlamak, bilelikde sport çärelerine we dynç alyşlygy we beýl. geçirmek däpleri degişlidir.

Şeýlelik bilen, ýolbaşçy öz garamagyndaky şahsyýetiň sosial özüni alyp barşyny we işini dolandyryşda ýola goýmakda indiki ýagdaýlary ýerine ýetirmelidir:

- oňa diňe dolandyrylýan obýekt hökmünde däl-de, eýsem şahsyýet hökmünde, özara hereketde arkalaşykly hyzmatdaş garamaly;
- elmydama ýolbaşçylyk edýän adamlarynyň oňat taraplaryna, häsiýetlerine ugrukmaly;
- göni we gyýtaklaýyn dolandyryş usullaryny sazlaşykly gabatlaşdyrmaly;
- Kollektiwiň mümkinçiliklериniň ähli taraplaryny ulanmaly.

Bap 3. Öňumli ýolbaşçy: onuň psihologik häsiýetnamasy

3.1. Ýolbaşçynyň şahsyýeti

Şahsyýetiň ylmy düşündirilişi örän köpdürli we psihologiýada onuň dürli görnüşlerini döretmäge çalyşmalar hem köp, ýöne köplenç olaryň biri-birine garşylykly gelýän wagtlary hem az däl. **Ýolbaşçy** – bu belli bir işiň görnüşini ýerine ýetirmekde ýörite adamlaryň toparyny dolandyrmak üçin wezipä bellenilen, özüne ynamy bolan, ýaşy ulurak, ýokary bilimli, gol astyndakylaryň ukybyny, tekliplerini bahalandyryp bilýän, olaryň berýän bahasyna gönükdirilen we olardan gerekli çözgütlere garaşýan ahlak taýdan ösen adam bolmaly.

Biziň ulanjak görnüşimiz amerikan psihology M. Şou hödürlän ýolbaşçynyň şahsyýetiniň görnüşleri bolar, ol esasan önümçilikdäki (menedžeriň) ýolbaşçynyň häsiýetnamasyndan ugur alýar.

Şeýlelikde, M.Şou logikasyna baglylykda ýolbaşçynyň şahsyýetini üç synp boýunça düzüm böleklere paýlamak bolar:

a) biografiki häsiýetnamasy;
b) ukyplary;
c) şahsyýetiniň sypatlary;

Biografiki häsiýetnamasy. Ýolbaşçynyň bu häsiýetnamasyna alymlar uly bir üns berip duranoklar, ýöne şeýle-de bolsa, käbir edebiýatlarda bu barada durulyp geçilýär, ýagny şahsyýetiň *jynsy, sosial-ykdysady statusy* we ýolbaşçynyň *bilimi.*

Ýolbaşçynyň ýaşy barada aýdylanda döreýän soraglar az däl: ýolbaşçylygyň ýaşy bilen bagly kadalar barmy, ol ýa-da beýleki hünärmenlik işiň görnüşlerinde menedžerler üçin ýaş optimumy nähili, iň soňunda haýsy ýaşynda ýolbaşçy öz kursüsini tabşyrmaly we ş.m. we bize bular barada nämeler belli?

Dürli bar bolan edebiýatlaryň maglumatlary, elbetde ykdysady taýdan ösen döwletleriň, ýokary önümçilik ýolbaşçylaryna degişli. T. Kononyń ýygnan maglumatlaryna görä, uly ýapon önümçilik kärhanasynyň prezidentiniň ýaşy ortaça 63,5, amerikanlylarda şol hünärment üçin 59 ýaş bolmaly.

Önümçilik kompaniýasynyň wise- prezidenti ornunda düzgün boýunça has ýaşyrak adamlar bolmaly. 70-ýyllaryň soňunda we 80 ýyllaryň başlarynda Ýaponiýada jemi 1000-den hem köpüräk firmalarda geçirilen üç derňewleriň netijesinde, menedžerleriň ortaça ýaşy Y.Kono maglumatyna görä 57,7, 56,4 we 63 ýaşa gabat gelýär. Amerikan koorporasiýalarynyň hem wise-prezidentleriniň ýaşy hem şu sanlara ýakyn. Ýapon kompaniýalarynda ýokary dolandyryş wezipesine täze bellenilýänleriň hem ýaşy (66%-i) 50 - 56 aralykda bolup, esasy menedžerlik wezipesine başlanmaly özboluşly ösüşiň başlangyjyny aňladýar. "Nihon keýdzaý simbun" gazetiniň geçiren derňewiniň netijesine baglylykda ýapon kompaniýasynyň prezidentlik wezipesinde bolýan ortaça möhleti 8 ýyla deň. Özem köplenç şeýle orny bolan ýapon menedžerleri bir kompaniýanyň düzüminde 30 hem köp işlänlerdigi bellenilýär. Käbir ýapon firmalarynda ýaşy çäklendirilýän ýerleri hem bar, mysal üçin "Soni korporeýşn" elektron kompaniýasynda, köp sanly amerikan kompaniýalarynda hem prezidentlik wezipesi 65 ýaş bilen çäklendirilen. Dolandyryş işgärleri üçin ýaşlarynyň çäklendirilmegine degişli meseleler barada L. Ýakokka şeýle diýýär: "65 ýaşa ýeteni onuň fiziki ýagdaýyna garamazdan işden boşatmaly diýilmegini nädogry hasaplaýaryn. Biz ýaşuly menedžerlerimize daýanmalydyrys. Olar tejribä baýdyrlar. Olar akylly-paýhasly hereket edýärler." Eger adam 65 ýaşynda entäk zähmet çekip bilýän bolsa we öz wezipesini oňat ýerine ýetirýän bolsa, saglygy gowy we zähmet çekmäge höwesjeň bolsa onda onuň tejribesini ulanmak örän peýdaly bolar. Adamyň ýaşy – köp derejede tejribedir. Ol diňe bir tebigy däl, eýsem belli bir derejede determinirlenen adamyň häsiýeti, ol sosiallaşdyrylandyr. Ýöne diňe ýaşy uly we tejribesi köp adam ýolbaşçylyk wezipesine hakly, işiň önümliligine ýardam eder diýsek ýalňyşarys, has uly kärhanalaryň döremegine örän ýaş hünärmenleriň sebäp bolandyklary, olaryň döredijilikli, öňünden görüjilikli hereketleri üstünlige getirendikleri bellidir. Bütin dünýä belli "Soni korporeýşni" esaslandyryjy we ony köp ýyllap dolandyran A. Morite firmany ynanylanda 25 ýaşy bar eken. Geljekde milliarder we "Oksidental petroleumyň" prezidenti A. Hammer 21 ýaşynda ilkinji

millionyny, şol wagt uniwersitetde okuwynyň daşyndan işläp gazanýar.

Ýolbaşçynyň şahsyýetiniň indiki bir häsiýetli tarapy – onuň jynsy bolýar. Edil adamyň ýaşy ýaly, onuň jynsy hem güýcli sosial faktorlaryň täsirine düşýär. Hazirki zamanda zenan maşgalanyň durmuşda ähmiýetsiz ornuny tapmak örän kyndyr. Olar durmuşyň ähli ugurlaryna işjeň gatnaşýarlar. Şeýle-de bolsa, ýolbaşçy, menedžer düzgün boýunça erkek adam bolýar. Sebäbi birnäçe geçirilen derňewlerde erkek adamlar aýallara garanyňda diskussiýada, çekeleşikli ýygnaklarda has işjeň, köp çykyş edýarler, aragatnaşyklara köp gatnaşýarlar, munuň sebäbi erkek adamlar toparlaýyn ýumuşlary çözmäge kompotentli, toparda dominirlemäge ymtylýarlar, zenanlar bolsa erkek adamlaryň bar ýerinde çekinýärler. E. Hollanderiň geçiren derňewleriniň netijesi erkekleriň topar meselelerini çözmekde has kompetenlidigi, şeýle-de olaryň, kesgitli özüňi alyp baryş medeniýetiniň standarty boýunça toparda agalyk etmäge ymtylýandyklaryny bellik edýär.

Amerikan psihology R. Raýs indiki derňewi geçirýär. Ilki bilen harby akademiýanyň kursantlarynda zenanlara degişlilikdäki ustanowkalary ýüze çykarylýar. Soňra şol kursantlary derňew geçirmek üçin üç adamdan toparlara bölýärler (hemmesi erkek adamlar). Toparyň belli bir bölegine erkek-kursantlar ýolbaşçylyk edýär, beýleki bölegine bolsa zenan-kursantlar ýolbaşçylyk edýärler. Netijede örän gyzykly kanunalaýyklyk bellenilýär. Haçan-da zenan dolandyrýan toparda goýlan mesele üsünlikli çözülende, toparyň agzalary esasan üstünligi tötänleýin bagtyň çüwmegine degişli edýärler. Haçan-da şeýle üstünlikli topar erkek adam dolandyranda, bu üstünlik onuň şahsy aýratynlygy (ukyplylygy, başarnyklylygy) hasaplanýar.

Hakykatda bu nähili? Ýolbaşçylyk etmekde erkekleriň we zenanlaryň işiniň önümliliginiň arasynda tapawut barmy?

F. Denmarkyň empiriki derňewleriniň netijesine salgylanmak bilen indiki netijeleri bellemek bolar:

Zenan menedžerleri erkek menedžerlerden ähmiýetli tapawutlanýarlar diýen pikirler düýbünden tassyklanmaýar, maglumatlar subut edenok. Düzgün boýunça derňewçileriň pikiri

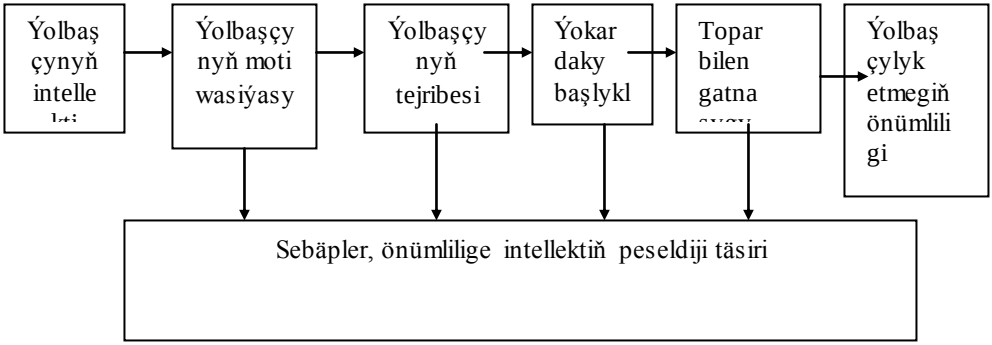
diňe bir ähmiýetli tapawutda gabat gelýär, ýagny zenanlaryň, adamlaryň arasyndaky gatnaşyga has köp üns beryändiklerinde. Ýöne ýolbaşçylygyň önümliligi nukdaý nazaryndan muny, olaryň artykmaçlyklary diýip hasaplamak bolar. Jynsy taýdan olaryň ukyplarynda, ustanowkalarynda, şahsy alamatlarynda tapawutlylyk ýokdygy bellenilýär.

Başga-da F. Denmarkyň derňewini A. Igli we B. Džonson (Eagly, Johnson, 1990) geçiren derňewleriniň netijesi tassyklaýar. Birnäçe geçirilen ylmy derňewleriň maglumatlaryny seljermek bilen olar, zenan ýolbaşçylaryň "ýumşaklyk", demokratiklik häsiýetleriniň erkeklerden tapawutlanýan artykmaçlyklarydygyny belleýärler.

Ýaşyndan we jynsyndan tapawutlykda ýolbaşçynyň beýleki iki biografiki häsiýetnamasy – *sosial-ykdysady statusy we bilimi* – ýörite seljermek hökman däl, çünki bu häsiýetleriň zerurlygy özünden belli. Şeýle-de *sosial-ykdysady statusa* degişli geçirilen 36 derňewiň 94%-i, *bilimine* degişli – 41 derňewiň 88%-i oňyn netijeleri beripdir.

Ýolbaşçynyň ukyplary adaty iki görnüşe: umumy we ýörite ukyplara bölýärler. Umumy ukyplaryň, ýagny ýolbaşçynyň intellektiniň onuň işiniň önümli bolmagyna taäsirini ýetirýändigi baradaky maglumatlar has gyzyklydyr. Eýýäm 60-njy ýyllarda amerikan industrial psihology E. Gizzeli menedžerleriň toparyny derňäp, intellekt bilen ýolbaşçylygyň önümliliginiň arasyndaky gatnaşygyň egri çyzyk häsiýetlidigini belleýär, ýagny iň ýokary ýa-da iň pes derejeli intellekti bolanlar däl-de, eýsem aralyk ýagdaýy, bahasy bolan ýolbaşçylar has önümli bolupdyrlar.

E. Gizelliň netijeleri ýapon firmasynyň iş hadysasyny öwrenen T. Kononyň hem netijeleri bilen gabat gelýär. Ol mekdepde we uniwersitetde iň ýokary bahalar bilen okan talyplaryň ýapon korporasiýalarynda gulluga başlap, düzgün boýunça köplenç ýokary menedžerlige ýetenoklar diýip belleýär. T. Kono muny, şeýle adamlaryň köplenç kollektiwleýin hereketleri ýola goýup bilmeýändikleri, ýapon guramalarynda bolsa bu aýratynlyk esasy hasaplanýandygy bilen düşündirýär.



Sur.Ýolbaşçynyň intellekti we ýolbaşçylyk etmekligiň arasyndaky baglanyşygyň çyzgysy (F.Fidler we A.Lester boýunça)

Dürli taglymaty düşünjeleri öwrenmek bilen (B. M. Teplow) ýolbaşçynyň işiniň önümli bolmagy üçin tejribelik ukybynyň bolmagy has ähmiýetlidir. T. Kononyň üstünlikli okaýan talyplaryň ýolbaşçylyga geçmeýänliginiň esasy sebäbi hem olaryň taglymaty, ylmylygy ýokary bolup, tejribelikde ýüze çykarmak kyn düşýär.

Şahsyýetiniň sypatlary dürli derňewlerden ýygnalan maglumatlaryň esasynda indiki häsiýetler ýolbaşçylygyň önümliligini üpjün edýär: dominantlyk, özüne ynamlylyk, emosional deňagramlylyk, dartgynlyga (stresse) durnuklylyk, kreatiwlilik, maksada ýetmäge ymtylyş, öňünden görüjilik, jogapkärçilik, ýumuşy ýerine ýetirmekde ygtybarlylyk, garaşsyz, gürrüňçil, açyklyk.

Dominantlyk iňlisçeden öwüreňde "agalyk etmek", "täsir", "artyk bolmak". Ýolbaşçynyň özüniň garamaklygyndaky işgärlerine täsirini ýetirmäge ymtylmagy.

Özüne ynamlylyk bu häsiýet işgärlerde psihologik komfort döredýär we ýumuşy ýerine ýetirmäge motiwasiýany ýokarlandyrýar. Özüne ynamly ýolbaşçy öz işgärlerini islendik ýagdaýda goramaga, goldamaga güýji ýetýär.

Emosional deňagramlylyk we dartgynly ýagdaýa durnuklylyk ýolbaşçy öz emosional ýüze çykmalaryny gözegçilikde saklamagy başarmaly. Ol adamlar bilen iş alyp barýar we onuň gatnaşygy rahat, deňagramly we işewür bolmaly. Şeýle-de her bir hünär öz aýratynlygyna görä dartgynlyga sezewar bolýar. Ondan saplanmagyň

dürli görnüşleri bar we her kim özi saýlap almaga haky bar. Dartgynlykdan saplanmagyň ýoluny saýlap almakda aňsat we keýp beriji görnüşlerine ymtylmaly däl-de, eýsem hakykatdan, uzak wagta peýda berip biljegini saýlamaly.

Kreatiwlilik göni iňlisçeden öwürseň – döredijilikli, ýagny meseläni döredijilikli çözmäge ukyplylyk.

üstünlige ýetmäge ymtylyş we öňünden görüjilik bu ikisi bazar ykdysadyýetinde has möhüm häsiýetlerdir. Şahsyýetiň maksada ýetmekde töwekgelçilige ýykgynlygy, meseläni çözmekde jogapkärçiligi öz üstüne almagy, töwekgelçilikde netijäni öňünden duýmagy, gaýtargy baglanyşygy almaga bolan islegi, ýagny hereketleriniň netijesini bilmäge, üstünligini anyklmaga bolan işlegi.

Jogapkärçilik we ýumuşy ýerine ýetirmekde ygtybarlylyk bu häsiýet diňe bir öz işgärleriňe däl, eýsem edaranyň ýerine ýetirýän işi bilen bagly bolup, onuň berjaý edilmegi edaranyň abraýyny saklamaga ýardam edýär.

Garaşsyz ýolbaşçynyň maslahatçylary ýokary taýynlyklydygyna garamazdan islendik ýagdaýda onuň özi çögüde gelmeli we karar kabul etmelidir. Ýolbaşçy hiç kimiň pikirine garaşly bolmazdan özbaşdak hereket etmegi başarmaly. Esasan ýolbaşçynyň döreýän meselelere öz garaýşy, pikiri bolmaly.

Gürrüňçillik ýolbaşçynyň bu häsiýet iň möhümleriniň biridir, çünki ol işiniň 4/3 bölegini şu häsiýete sarp edýär. Şonuň üçin hem aragatnaşyk saklamagyň düzgünlerini, sözleýşiň medeniýetini örän gowy bilmelidir.

Yu. P. Stepkin ýolbaşçynyň abraýynyň üç görnüşini: *ahlak, hyzmat etmek, resmi* belleýär. *Ahlak* - abraýy onuň dünýä garaýşy, adamkärçilik, özüni alyp baryş häsiýetleri, *hyzmat etmek* – adamlara täsir edip bilmek, psihologik aýratynlyklary, kompotentligi, dürli işiniň hili, özüniň professional işine bolan gatnaşygy, *resmi* - wezipelik häsiýetleri bilen aňladylýar.

Resmi abraý wezipelik borçlary, onuň kada-kanuny bilen esaslanýar. Bu ýagdaýda ýolbaşçy dürli derejede (rangda), dürli gatnaşyklary ýüze çykarýar. G. Kunzyň, S.O. Doneldiň bellemegine görä ýolbaşçynyň öz garamagyndakylaryna wezipelik abraýy boýunça täsir etmegi 65 %-den gowrak ukyply.

Professional taýdan pes ýolbaşçy, ahlak taýdan ýokary ösen adam bolsa-da kollektiw üçin amatly däl. Şeýle hem hünärmenligi pes ýolbaşçy köp halatda öwezini dolujy hökmünde esasanam has pes status eýeleýän işgärlerine gaharjaňlygy ulanýar.

Ýolbaşçynyň gündeki işiniň häsiýetnamasy örän köpdürli amala aşyrylan ylmy derňew işleri, taglymaty-nazary seljermeli edebiýatlar ýolbaşçynyň adaty iş gününiň örän çalt geçýändigini, köp halatlarda örän çylşyrymly meseleleri göz ýumup açasy salymda çözmeli bolýandygyny belleýärler. Bu babatda menedžeriň iş gününe häsiýetnama bereli. R. L. Kriçewskiniň işlerinde bu meselä anyk seljerme berilýär. Ilki bilen menedžeriň işiniň örän intensiwdigini, aşaky zolakdaky, derejeli ýolbaşcy hökmünde (önümçilik edaranyň ussalary, masterleri görnüşinde) sekiz sagatlyk iş gününde 200 – 270 hereketleri amala aşyrýarlar. Ýokary zolakdaky ýolbaşçy hem olardan az hereket edenoklar. Şwed menedžerleriniň şeýle işlerini 35 günüň dowamynda synlamak bilen, şol döwrüň dowamynda diňe 12 gezek 23 minuda çenli önümçilik meselesinde arkaýyn ünsüni jemlemäge wagt tapandyklary bellenilýär.

G. Minsberg, 5 sany ýokary wezipeli amarikan menedžerleriniň işini öwrenmek bilen olaryň bütin ýerine ýetirýän işleriniň ýarysyna 9 minutdan köp wagt sarp edilenokdygyny, diňe ondan bir bölegine bir sagatdan artygrak wagt berilýandigini belleýär. Bu maglumatlara baglylykda derňewçi, ýolbaşçynyň hereketleriniň "örän çalt akymlydygy, dürli-dürli we döwürleýindigi (fragmentarly)" barada netijä gelýär.

Bu meseläniň beýleki bir jähti ýolbaşçynyň işçi toparlary bilen geçirýän wagt ölçegidir. Ýolbaşçylygyň häzirki zaman taglymatlary onuň işgärler bilen gös-göni aragatnaşykda bolýandyklaryny belleseler-de, hakykatda bu başgarak amala aşýar. Birnäçe geçirilen derňewlere salgylanmak bilen dürli ranglaryň ýolbaşçylary 34 – 60% özleriniň iş wagtlaryny topar bilen geçirýändiklerini, 40 - 66% bolsa toparyň daşyndaky adamlara: has ulurak statusly we özleri ýaly menedžerler, hünär kärdeşleri, beýleki

işçi toparlaryň we guramalaryň işgärleri bilen geçirýändiklerini bellemek bolar.

Menedžerleriň işjeňliginiň ýene-de bir görkezijisi – ýolbaşçynyň we garamagyndaky işgärleriň arasyndaky habar çalşygydyr. Birnäçe empiriki maglumatlaryň esasynda ýolbaşçynyň işiniň esasy bölegi sözleýiş görnüşinde geçýändigi belleniljýär we olaryň gürrüňiniň uly bölegi (iş wagtynyň 60 – 80%) özara habar çalşygy görnüşinde, diňe örän az bölegi direktiw ýüzlenme, hat-ýazuw görnüşinde geçýär.

Şeýlelik bilen, ýolbaşcynyň guramaçylyk durmuşynyň özboluşly mikroseljermesi onuň örän doýgunlygyny belläp, indiki netijeleri çykarmak bolar:

a) örän köp hereketleri (köplenç gysga wagtlaýyn) amala aşyrýar;

b) ýygy-ýygydan daşyndan goşulýan, öňünden kesgitlenilmedik;

ç) giň aragatnaşyk tory (işçi toparyň çäginden çykýan) hereketli;

g) daş-töweregi bilen sözleýiş (dil üsti) aragatnaşygynyň agdyklyk etmegi.

G. Minsberg menedžeriň 10 sany esasy orunlaryny beýan edýär we olary üç sany topluma birleşdirýär: *şahsyýetara; habarlaşma; çözgüt kabul etme;*

Birinji toplum üç sany şahsyýetara orunlaryndan ybarat. Ol *guramanyň "ýüzi"* diýen orundan başlanýar. Menedžer bu orny ýerine ýetirmek bilen guramany resmi jähtlerde, ýagdaýlarda tanyşdyrýar. Ikinji orun - *baglanyşdyryjy*. Guramada kärdeşleri we daşyndaky adamlary bilen özara hereketi amala aşyrmaklygy alyp barýar. Üçünji orun – *lider* (ýagny resmi lider, ýolbaşçy göz öňüne tutulýar). Işgärleri dolandyrýar, aragatnaşyk saklaýar, höweslendirýär, kadrlary saýlap alýar.

Indiki topluma degişli – *monitor*, ýagny dürli kanallardan gelýän habarlary kabul edýär we toplaýar. Indikisi – *geçiriji* orny, bu guramaçylyk gurluşlaryna habarlary ýaýratmak bilen baglanyşykly.

Çözgüdi kabul etmek toplumyna indiki orunlar degişli edilýär: birinjiden, *telekeçi* – guramanyň durmuşyny oňatlaşdyrmak

proýektlerine üýgetme girizýän adam. Indiki orun – *stabilizator*. Bu orunda ýolbaşcy, howp abananda guramanyň aladasyny edýär. Bu toplumyň indiki orny - *resurslary paýlaşdyryjy*. Ýolbaşçy haýsy ugra guramanyň güýjüni ugrukdyrmaly we onuň üçin nähili resurslary sarp etmelidigini çözýär. Iň soňky orun – *araçy*. Beýleki firmalar bilen öz guramasynyň arasynda gatnaşygy döretmäge ýardam berýär.

3.2.Ýolbaşçylyk etmegiň görnüşleri

Liderçilik taglymaty we ýolbaşçylyk stili. Häkimlik etmek kategoriýasy, şeýle-de onuň esasy görnüşleri dolandyryş taglymatynyň kanunalaýyklyklarynyň möhüm esasyny eýeleýär. Bu kanunalaýyklyklar indiki meseleleri çözmek bilen baglanyşykly. Ýolbaşçy özüne berlen wezipäni nähili we nädip ýerine ýetirmeli? Özüne berlen statusyny we hukuklaryny nähili amala aşyrmaly we maksimal derejede önümli dolandyryşy gazanmak üçin öz işini nähili ýola goýmaly?

Dolandyryş işiniň häkimli ýola goýujylary ony guramagyň has umumy we güýçli serişdesi bolýarlar. Şonuň üçin olar dolandyryşy amala aşyrmagyň esasy görnüşlerini kesgitleýärler, ýagny dolandyryş stili diýen düşünje bilen atlandyrýarlar.

Liderçilik taglymaty-nazary taýdan öwrenilmegi dört sany esasy taglymaty çemeleşmäniň işlenilmegine getirýär: *sypatlar taglymaty*; *özüňi alyp baryş; hadysalaýyn; we uýgunlaşma*. Bu çemeleşmeler meseläniň dürli ösüş tapgyrlaryny häsiýetlendirýär we birinji çemeleşmeden başlap, dördünjä çenli ewolýusiýalaşýar.

Sypatlar taglymaty (şahsy aýratynlyklardan ugur alýar). Bu çemeleşmäni başgaça "beýik adamlar taglymaty" ýa-da "hünärmenlik taglymaty" diýip hem belleýärler. Sypatlar çemeleşmesine baglylykda islendik adam lider bolup bilmeýär, diňe kesgitli şahsy aýratynlyklarynyň toplumy bolan adam lider bolup biler. Şeýle häsiýetler hökmünde hyjuwlylyk, intellekt, erk, aýgytlylyk, işjeňlik, hereketjeňlik, özüne ynamlylyk, jogapkärçilik, ygtybarlylyk, adamlara oňat garaýyşly, aragatnaşygy saklamagy başarýan, hüşgärlik, çeper sözlülik we ş.m. bellik edilýär. Elbetde bu

häsiýetleriň hemmesi lider, ýolbaşçy bolmaga ýardam edýär, ýöne olar örän möhüm, zerurdyklaryna garamazdan ýeterlik däldir. Adam diňe özünde bar häsiýetleri boýunça ýolbaşçy bolanok. Mundan başga-da bu häsiýetleriň ýaýraýşy örän giň. K. Bred bu mesele boýunça köp sanly derňewler geçirip, olaryň esasynda ýolbaşçynyň 79(!) sany şahsy sypatlaryny düzýär we olaryň saýlanyşynyň indiki ýagdaýlaryny: 65% häsiýetler diňe bir gezek; 16-20% iki gezek; 4-5% üç gezek we diňe 5% häsiýetler dört we ondan köp gezek bellenipdir. Bu ýagdaý lideriň, ýolbaşçynyň haýsydyr bir durnukly häsiýetleriniň bolmalydygyna şübhe döredýär. Dürli hadysalarda we dolandyryş işleriniň tiplerinde dürli ukyplar we häsiýetler talap edilýär. Şonuň üçin hem liderçilik şahsy we hadysalaýyn faktorlaryň özara hereketiniň önümidir.

Özüňi alyp baryş çemeleşmesi. Bu çemeleşmä baglylykda dolandyryş işiniň önümliligi diňe bir ýolbaşçynyň häsiýetleri bilen däl-de, eýsem onuň öz garamagyndaky işgärlerine bolan gatnaşygynda özüni alyp baryş stili bilen kesgitlenýär.

Bu çemeleşmäniň dolandyryş taglymatyna möhüm goşandy - ýolbaşçynyň stili düşünjesini, şeýle-de esasy umumy dolandyryş stillerini kesgitlemekden ybaratdyr. Mundan başgada soňky iki - hadysalaýyn we uýgunlaşma çemeleşmeler, belli bir derejede agzalýan çemeleşmäniň dowamyny, çuňlaşdyrylmagyny we ösdürilmegini aňladýar.

Özüňi alyp baryş çemeleşmesinde bellik edilýän ýolbaşçylyk stilleri dolandyryş kriteriyasy bolan ýolbaşçynyň wesipe hukugyny amala aşyryş görnüşlerine esaslanýar.

Eger-de ýolbaşçy häkim etmekligi öz elinde saklamaga ymtylsa, beýlekileri diňe özüniň golastyndakylary hökmünde garap, olar barada alada etmese, işiň netijesini tutuşlygyna öz jogapkärçiligine alsa, islendik meselede diňe özi çözgüt kabul edýän bolsa we diňe özüniň görkezmesi boýunça hereket etmeklerini talap edýän bolsa, onda ýplbaşçylygyň iň gyraky tipiniň biri – awtoritarlyk döreýär. Oňa garşylykly meýdanda, beýleki gyraky tip – liberal dolandyryş ýerleşýär. Ol jogapkärçiligi beýlekileriň maksimal ýagdaýda üstüne ýükleýär; Karar kabul edilende beýlekileriň pikirini hasaba alýar we köplenç olaryň täsirine düşýär; ýerine ýetirijilere

doly erk berip, olaryň işine gözegçilik etmeýär; işe goşulyşmaýar, başdan sowma ýol berýär. Bu iki gapma-garşylykly tipleriň netijesinde ýolbaşçylyk stilleriniň kontinumy döretmeklik barada pikir edilýär.

Awtokrat Liberal

Demokrat

Ýolbaşçylyk stili

Sur. Awtoritar-liberal ýolbaşçylyk stilleriniň kontinumy

Bu kontinumyň içinde üçünji esasy demokrat stili ýerleşýär. Adaty bu stil köplenç awtoritar stil bilen deňeşdirmeklige ýykgyn bolýar. Başdan sowma stili beýleki ikisinden az önümli, şonuň üçin hem köplenç awtoritar we demokrat stiline üns berilýär.

Awtoritar ýolbaşçy üçin "X taglymat" esasyndaky gatnaşyk häsiýetli. Onuň dolandyryşy indiki gönükmeleriň ulgamynda alyp barýar: adamlar ilki başdan zähmet çekmegi halamaýarlar we islendik döreýän mümkinçilikde işden, zähmet çekmekden gaçmaga, gaça durmaga çalyşýarlar; adamlarda mertebä bolan isleg ýok we olar jogapkärçiligi üstlerine almak islemeýärler; olar özleriniň dolandyrylmagyny isleýärler; adamlar ilki bilen özlerini goramaga çalyşýarlar; adamlar zähmet çekerler ýaly hökman mejbur etmek, gözegçilik we jogapkärçilige çekmek howpuny ulanmaly.

Demokrat ýolbaşçy üçin tersine, öz garamagyndakylara "Y taglymaty" esasyndaky gatnaşygy häsiýetli. Dolandyryş gönükmeleriniň ulgamy: zähmet – tebigy hadysa; eger-de şertler oňyn, ýakymly bolsa, onda adamlar jogapkärçiligi diňe bir kabul etmän, eýsem oňa ymtylarlar; egerde guramaçylyk maksatlaryna gatnaşdyrylsa, olar öz-özlerini dolandyrmagy we öz-özlerini gözegçilik etmegi hem ulanarlar; gatnaşdyrmak, maksada ýetmek bilen baglanyşykly sylaglamak funksiýasyny aňladýar; meseleleri döredijilikli çözmek ukyby ýygy-ýygydan duş gelýär, aralyk derejedäki adamlaryň intellektual potensialy bolsa diňe bölekleýin ulanylýar. Demokrat lider, adamlaryň öz-özlerini işjeňleşdirip biljek

ýagdaýy döretmäge, işiň özi bolsa olar üçin motiwator, iteriji güýç bolmagyny, ýagny işiň içki motiwini üpjün etmäge çalyşýar.

Bu stilleriň üçüsiniň tapawutlary dolandyryş işni guramagyň ähli esasy düzüm böleklrinde ýüze çykýar, ony tablisada 3 görmek bolýar. Özüňi alyp baryş çemeleşmesini esaslandyryjylaryň biri K. Lewiniň bellemegine görä, düzgün boýunça demokratik ýolbaşçylyga garanyňda awtoritarlyk işiň uly böleginiň ýerine ýetirilmegine ýardam edýär. Ýöne şol bir wagtda motiwasiýa peselýär, hili we esasanam – ýerine ýetirijiligiň üýtgeşikligi aşak düşýär. Dartgynlyk we özüňi alyp barşyň agressiw görnüşleri döreýär (ýolbaşçy we ýerine ýetirijileriň şeýle hem ýerine ýetirijileriň öz aralarynda). Demokratik ýolbaşçy bilen deňeşdireniňde liberallarda işiň göwrümi we hili ähmiýetli pese düşýär. Düzgün boýunça ýerine ýetirijileriň özleri beýle dolandyryş bilen kanagatlanmaýandyklaryny bildirip ugraýarlar.

Dünýä tejribeliginde geçirilen derňewleriň netijesinde demokratik stilli ýolbaşçy işçilere ýüzlenende haýyş etmek, ynandyrmak bilen täsir edip, olaryň özlerine bolan oňat gatnaşyklaryny gazanýandyklary, ýagny iki sany sehde geçirilen derňewde bellenilýär:

I-toparA – demokratik stilli ýolbaşçy; II-topar B – awtoritar ýolbaşçy.

*I-topar A - 23% - işçileriň ýolbaşçynyň özlerine üňs beryändigini, mylakatlydygyny nygtaýarlar;

*II-topar B bolsa bu ýagdaýy diňe 6 % belleýär;

*zähmet işini gurnamakdaky ýetmezçiligi I-topar A - **8%;** we II-topar B - **21%**

görkezýändiklerini bellik edýärler.

Şeýle hem seh ussalarynyň öz işgärleriniň işi bilen kanagatlanmasy

boýunça 3 topara bölýärler:

***işi bilen kanagatlanýanlar** - içinde diňe 16 %**;**

***işi bilen kanagatlanmaýanlar** - içinde bolsa 29 %**;**

***biparh gatnaşýanlar** - 31 % ussanyň höküm etmek bilen iş tabşyrýandyklaryny belleýärler;

Ýöne demokrat ýolbaşçylyk bu umumy çykarylýan netije, hakykatda bolsa tejribede anyk ýagdaýlaryň aýratynlyklaryny hasaba alyp ýolbaçylyk etmeli bolýar.

Şonuň üçinem belli bir ýagdaýlarda has önümli ýolbaşçylyk stiliniň awtoritar görnüşi bolup, beýleki bir ýagdaýlarda şol bir ýolbaşçynyň demokratik stili has ýokary önümli baha eýe bolýar.

Şeýle hem seh ussalarynyň öz işgärleriniň işi bilen kanagatlanmasy boýunça 3 topara bölýärler:

***işi bilen kanagatlanýanlar** - içinde diňe 16 %;

***işi bilen kanagatlanmaýanlar** - içinde bolsa 29 %;

***biparh gatnaşýanlar** - 31 % ussanyň höküm etmek bilen iş tabşyrýandyklaryny

Tablisa 1

Esasy ýolbaşçylyk stilleriniň häsiýetnamasy

Ýolbaşçynyň işgärleri bilen özara hereketiniň parametrleri	Ýolbaşçylyk stilleri		
	awtokratik	demokratik	liberal
Çözgüdi kabul etmegiň usullary	Çözgüdi diňe özi kabul edýär	Çözgüde gelmezinden öň garamagyndaky işgärleri bilen maslahatlaşýar	Ýokardan görkezmä ýa-da ýygnagyň çözgüdine garaşýar
Karary ýerine ýetirijilere ýetirmegiň usullary	Buýruk, görkezme berýär	Hödürleýär, haýyş edýär	Sorap haýyş edýär

Jogapkärçiligiň paýlanyşy	Öz üstüne alýar ýa-da garamagyndaky işgärine ýükleýär	Jogapkärçiligi öz eýeleýän orunlaryna gabatlaşdyryp paýlaýar	Özünden ähli jogapkärçiligi aýyrýar
Hyjuwlylyga bolan garaýyş	Doly basýar	Işiň haýryna ulanýar, sylaglaýar	Hyjuwlylygy öz garamagyndaky işgärleriň eline berýär
Işgärleri saýlap almaga gatnaşygy	Taýynlykly işgärlerden gorkýar	Işewür, bilimli işgärleri saýlap alýar	Işgärleri saýlap almak bilen meşgullanmaýar
Öz biliminiň ýetmezçiligine bolan gatnaşygy	Ähli zady bilýär - hemme zady başarýar	Mydama öz hünärini kämilleşdirýär, tankydy hasaba alýar	Öz biliminiň üstüni dolýar we ony öz garamagyndaky işgärlerinde-de sylaglandyrýar
Aragatnaşyk stili	Aralygy saklaýar, gürrüňdeş däl	Açyk göwünli, aragatnaşygy gowy görýär	Aragatnaşykdan gorkýar, diňe garamagyndakylaryň islegi bilen gurnaýar
Garamagyndaky işgärleri bilen gatnaşygynyň häsiýeti	Diňe öz keýpine görä	Özüni alyp barşy durnukly we elmydama gözegçilik edýär	Ýumşak, ugruňa ýykylýan

Tertip-düzgüne bolan gatnaşygy	Berk formal tertibe ýykgyn	Paýhasly tertibiň tarapdary, adamlary indiwidual aýratynlyklary boýunça tapawutlandyr ýar	Formal tertibi talap edýär
Garamagyndaky işgärlere ahlak taýdan täsir etmeklige bolan gatnaşygy	Temmi bermegi höweslendirmegiň esasy usuly hasap edýär, diňe saýlananlary sylaglandyrýar we diňe baýramçylykda	höweslendirmäniň dürli gürnüşlerini ulanýar, mydama	Formal tertibe görä

belleýärler;

Ýöne demokrat ýolbaşçylyk bu umumy çykarylýan netije, hakykatda bolsa tejribede anyk ýagdaýlaryň aýratynlyklaryny hasaba alyp ýolbaçylyk etmeli bolýar.

Şonuň üçinem belli bir ýagdaýlarda has önümli ýolbaşçýlyk stiliniň awtoritar görnüşi bolup, beýleki bir ýagdaýlarda şol bir ýolbaşçynyň demokratik stili has ýokary önümli baha eýe bolýar.

GDR-iň sosial psihologlary G. Gibş we M. Forberg dürli stiller barada indiki maglumatlary beryärler:

*<u>*awtoritar ýolbaşçylyk*</u> – brigadiriň görkezmeleri işjeň, köplenç gödek görnüşde berilýär, işçilere ynamsyzlyk ýüze çykýar. Köplenç özi işe goşulýar we işe güýç beryär. Şonda iş çaltlyk bilen ýerine ýetirilýär. Soň işçilere hic hili habar bermän işden gidýär.

*<u>*demokratik ýolbaşçylyk*</u> – önümçilik ýumuşlary arkaýyn, işjeňlik görnüşde, guramaçylyk ýagdaýda paýlanýar, işçileriň pikiri hasaba alynýar, görkezmeler mydama arkaýyn ton bilen berilýär. Brigadir

hemmesiniň birmeňzeş iş bilen meşgul bolmagyna üns berýär. Ýumuş ikiläp düşündirilýär. Işçileri howlukdyrmaýar, ol aýratynam işiň deňagramly dowam etmegine syn edýär, onuň tempine az üns berýär. Özi hiç haçan işçiniň etmeli işini etmeýär, ýöne mydama onuň ýerine ýetirilişine syn edýär.

**Liberal ýolbaşçylyk* - Brigadir seýrek öz brigadasynda bolýar. Mydama we dowamlaýyn wagtda beýleki işler bilen hat-ýazuw işi ýokardaky ýolbaşçylar bilen meýilnamany maslahatlaşmak bilen gümra. Brigadiriň özi seýrek önümçilik ýumuşlaryny paýlaýar. Onuň brigadasynyň agzalary köplenç olara gös-göni degişli bolmadyk ýolbaşçydan görkezmeleri alýarlar.

Ýaryşylyp işlenende *awtoritar stilli* brigada 9-dan 6 gezek I-orna, 3 gezek II- orna; *demokratik stilli* 9-dan 2 gezek I- orna, 4 gezek II- orna, *liberal stilli* bolsa 1 gezek I- orna, 3 gezek II- orna, 6 gezek III- orna eýe bolýar.

Toparyň içindäki gatnaşyklaryň seljermesi boýunça has "sagdyn atmosfera" demokratik stilde. Betbagtçylyk ýagdaýlaryň sany I-topar A – 2, II-topar B – 3, beýlekide bolsa – 1. Dürli maglumatlaryň netijesinde eger topar kollektiw hökmünde kemala gelip, öz meselelerine düşünýän bolsa, onda demokratik ýolbaşçylyk we tersine eger, topar entäk bitewi kollektiw hökmünde kemala gelmedik bolsa, onda awtoritar görnüş şowly bolýanlygy bellik edilýär.

Eger-de kollektiwiň agzalaryna indiwidualistik gymmatlyklary ýokary bolsa, onda demokratik stil ýerliksiz, eger-de toparda kollegial maksatly gymmatlyklar bolsa, onda awtoritar ýolbaşçylyk ýerliksiz, sebäbi kollektiwde jogapkärçilik duýgusy bar we tertipli.

Özüňi alyp baryş çemeleşmesiniň alternatiw tärini R. Laýkert hödürleýär. Onuň esasynda dihotomiýa: “işe ugrukdyrylýan ýolbaşçy” – “adama ugrukdyrylýan ýolbaşçy” diýip belleýär. Netijede başga stil kontinumy döreýär.

Ünsüni işde jemleýär
Ünsüni adamda jemleýär

liderçilik stili

Sur.4. R. Laýkert boýunça liderçilik stilleriniň kontinumy

Işe ugrukdyrylan ýolbaşçy ilki bilen işiň düzümi we meseleleri barada, zähmet önümçiligini ýokarlandyrmak üçin sylaglamak ulgamyny işläp düzmek barada alada edýär; Adama ugrukdyrylan ýolbaşçylar zähmet önümçiligini ýokarlandyrmakda esasy ünsi adam gatnaşyklaryny kämilleşdirmegiň üsti bilen ýetmeklige berýär. Soňra R. Laýkert bu pikirlerini has çuňlaşdyryp, "liderçiligiň dört ulgamy (ýagny stilleri)" konsepsiýasyny döredýär.

Ulgam 1 - awtoritar – ekspluatator. Bu stile degişli ýolbaşçylar aýdyň, güýçli awtokrat häsiýetli.

Ulgam 1	**Ulgam 2**	**Ulgam 3**	**Ulgam 4**
Ekspluatator-awtoritar	Oňyn garaýyşly awtoritar	maslahatçy - demokrat	gatnaşmaklyga esaslanýan

Sur.5. R.Laýkertiň liderçiliginiň dört stili.

Ulgam 2 – oňyn garaýyşly (blagosklonnyý)-awtoritar, ýolbaşçylar öz garamagyndaky işgärleri bilen awtoritar gatnaşyk saklaýarlar, ýöne çäklendirilen ýagdaýda bolsa-da olary çözgüdi kabul etmäge gatnaşdyrýar. Bu ýagdaýda motiwasiýa – sylaglandyrmak bilen döredilýär we käbir halatlarda - temmi bermek bilen. Umuman ulgam 2 – oňyn garaýyşly **a**wtokrat tipine gabat gelýär. **Ulgam 3**-iň ýolbaşçylary – maslahatçy, öz garamagyndaky işgärlere doly bolmasa-da, ähmiýetli ynanýarlar. Iki taraplaýyn

aragatnaşyk, ýolbaşçynyň we onuň garamagyndaky işgärleriň arasynda köplenç maslahatlaşmak görnüşindäki aragatnaşyk alnyp barylýar. Möhüm çözgütler, kararlar ýokarda kabul edilýär, ýöne köp anyk çözgütler, kararlar garamaklykdaky işgärlere ynanylýar. **Ulgam 4** öz-özlerini dolandyrmaklygy aňladýar, esasy çözgütlere, karara gelmäge işgärleriň toparlaýyn gatnaşmagy. Bu ulgam – gatnaşmaklyga esaslanan ýa-da partisipatir ulgam. Laýkertiň pikiriçe ol has işjeňi. Ýolbaşçy we işgärleriň arasyndaky gatnaşyk özara ynama, dostlaşykly häsiýete eýe. Karary kabul etmek ýokary derejede özara bilelikde, ylalaşylan bolýar. Aragatnaşyk açyk ikitaraplaýyn we formal däl häsiýetde. Karara gelmeklik ýokary derejede merkezleşdirilmedik. Ulgam 4-iň liderleri dolandyryşda ýerine ýetirijileriň gatnaşmagyny sylaglandyrýan ýolbaşçylara degişli (Z taglymat). Mundan başgada olar adamlara ugrukdyrylan bolup, ulgam 1-iň işe ugrukdyrylan ýolbaşçynyň gapma-garşylygy bolýar. Häzirki wagtda R. Laýkertiň shemasy "awtoritarlyk - liberallyk" kontinimyň alternatiwasy hökmünde däl-de, eýsem ony çuňlaşdyrylan we jikme-jikleşdirilen hökmünde garalýar.

Indiki has kämilleşdirilen çemeleşme dolandyryş işinin iki ölçegli ýagdaýda aňladylmagyna, ýagny umumy dolandyryş stilleriniň iki gabatlaşýan kriteriýasyna bölünmegine esaslanýar. Bu çemeleşmede R. Laýkertiň başlangyç tezisiniň ýalňyşlygy bellik edilýär. Dogrudan hem, awtoritar ýolbaşçy şol bir wagtda demokrat hem bolup bilmez. Ýöne, işe köp üns bermek bilen adam gatnaşyklary baradaky aladalaryny hem ýüze çykaryp biler. Başgaça aýdanyňda ýolbaşçy özüni bir wagtda hem işe, hem adama ugrukdyryp alyp baryp biler. Diýmek, stilleri bölmegiň esasynda bu iki ugrukmanyň gabatlaşmasy eýelemelidir. Şeýle gabatlaşmanyň netijesinde öňden belli bolan R. Bleýkiň we D. Moutonyň hödürlän "dolandyryş gözenegini" alyp bolar.

Iki kriteriýanyň gabatlaşdyrylmagynyň üsti bilen ýolbaşçylygyň bäş esasy stilleri tapawutlandyrylyp, olaryň her biriniň özlerine gabat gelýän formulasy bar: "1;1", "1;9", "9;1", "9;9", "5;5". Bularyň metoforiki aňlatmasy we oňa baglylykda esasy aýratynlyklary indikilerden durýar:

Sur.6. Dolandyryş matrisasy (R. Bleýk we D.Muton boýunça)

- 1;1 - Birleşdirilen dolandyryş (“garyp düşmekden gorky”). Ýolbaşçy öz şahsy güýjüni iň az derejede ulanýar we beýlekilerden hem edil şonuň ýaly minimumy talap edýär, bu diňe işde saklanmaga kömek eder ýaly işiň hilini gazansa bolýar.
- 1;9 – şaheriň daşyndaky klub ruhundaky dolandyryş (“dynç alyş öýi”). Ýolbaşçy öz garamagyndakylar bilen oňat, dostlaşykly özara gatnaşyga üns berip, ýumuşyň önümli ýerine ýetirilişi barada az alada edýär.
- 9;1 – Höküm-boýun bolma (“agalyk etmek”). Ýolbaşçy işiň doly önümliligini üpjün etmek bilen gümra bolup, guramada pozitiw gatnaşyklary goldamaklyga az üns berýär.

- 5;5 – Guramaçylykly dolandyryş (“gurama”). Ýolbaşçy önümliligiň we oňat ahlak gönükdirilmäniň arasyndaky sazlaşygy tapyp, kabul edilýän hili üpjün etmäge ymtylýar, çalyşýar.
- 9;9 – Toparlaýyn dolandyryş (“komanda”). Şol bir wagtda öz garamaklygyndaky işgärlerine-de hem işiň önümliligine-de ünslüligi bilen ýolbaşçy ýerine ýetirijileriň aňly ýagdaýda guramanyň maksadyna çekilmegini, goşulyşmagyny gazanýar. Netijede hem guramaçylyk işiniň ýokary netijesi, hem oňat adam gatnaşyklary üpjün edilýär. Bu – has önümli ýolbaşçylyk stilidir.

Hadysalaýyn çemeleşme. Seredilip geçilen çemeleşmelerde ýolbaşçylyk we liderçilik meseleleriniň ösüşi indiki esasy netijelere getirýär. Birinjiden, dogrudan hem, käbir şahsy häsiýetler bolup, ýolbaşçylyk we dolandyryş işini amala aşyrmaga ýardam edýär. Ikinjiden, bu işi ýerine ýetirmekde ähmiýetli we durnukly stil tapawutlanmasy bolup, ýolbaşçynyň umumy özüni alyp barşynda – ýolbaşçylyk stilinde ýüze çykýar. Şonuň bilen birlikde şahsy häsiýetlerde, stiliň özi dolandyryş işiniň önümliligini öňünden kesgitlemeýändigi hem bellik edilýär. Dürli stiller dürli dolandyryş hadysalaryna has adekwat. Şonuň üçin hem diňe stiliň we hadysanyň-şertiň gabat gelmegi dolandyryş işiniň ýokary önümliliginiň esasy şerti bolýar. Mundan başga-da köp pursatlarda bu goşmaça – hadysalaýyn sebäpler, ýolbaşçylyk etmekde alyp baryjy esasy orny eýeläp bilýär. Bulara: dolandyryş işiniň häsiýeti, ýerine ýetirilýän işiň tipi, ýolbaşçynyň garamaklygyndakylary bilen gatnaşygy, garamaklygyndaky işgärleriň kämillik derejesi, olaryň agalyk ediji islegi, ýolbaşçynyň habarlylyk derejesi, içki we daşky guramaçylyk gurşawy we beýl. Netijede aýratyn – hadysalaýyn çemeleşme emele gelip, onuň maksady anyk dolandyryş hadysalaryna nähili özüňi alyp baryş stiliniň we şahsy aýratynlyklarynyň has gabat gelýändigini kesgitlemekden ybarat.

Ähli hadysalaýyn konsepsiýalaryň arasynda has ösen we belli bolan F. Fidleriň **[138]** ýolbaşçylygyň hadysalaýyn modelini bellemek bolar. Bu modele baglylykda kesgitli hadysada ýolbaşçynyň özüni alyp barşyna täsir edýän we şol bir wagtda hadysalaryň özüni häsiýetlendirýän esasy üç sebäpleri bar:

* ýolbaşçy we garamagyndaky işgäriň arasyndaky gatnaşyk;
* meseläniň gurluşy we ilki bilen onuň indiki häsiýetleri – onuň goýulşynyň anyklygy we kesgitliligi, gurluşlylygy, düzülişi, düşnükliligi we öwrenşikliligi;
* wezipelik hukugy, ýolbaşça berlen kanuny taýdan degişli kadalarynyň şeýle-de oňa işgärleriniň oňa berip bilýän hakyky goldawynyň derejesi.

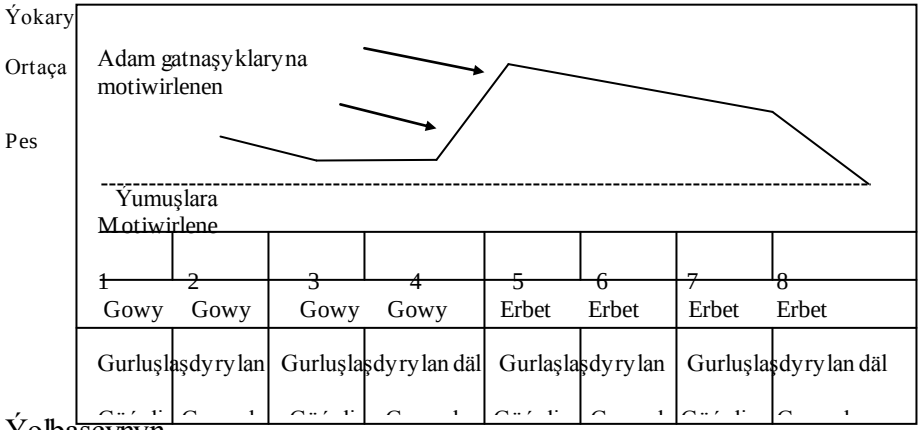
Bu parametrleriň her biri minimal we maksimal, ýagny "oňat" we "erbet" derejelerde beýan edilip bilner. Şeýle ýagdaýda üç parametriň iki derejesiniň gabatlaşmasy dolandyryş hadysasynyň sekiz esasy tipini berer.

Görşümiz ýaly hadysalaryň 8 tipi ýolbaşçylyk üçin oňaýly ýagdaýlaryň dürli derejelerini häsiýetlendirýär.

Has oňaýly birinji tipli hadysa, has oňaýsyzy 8-nji tip hadysa bolýar. Hadysalaryň oňaýlylygynyň umumy görkezijisi hökmünde F. Fidleriň hödürlän düşünjesi - *hadysalaýyn gözegçilik derejesi* bolup, bu ýagdaýda ýolbaşçy hadysany öz elinde saklap we oňa täsir edip bilýär. F. Fidleriň geçiren derňewleriniň netijeleri indiki esasy kanunalaýyklyklary ýüze çykarýar.

Dolandyryş işiniň önümliligi bu hadysalaryň tiplerinde dürli stile degişliler üçin dürli-dürli bolýar. Meselä ugrukdyrylan ýolbaşçy iň gowy we iň erbet (kyn) hadysalarda-da ýokary önümliligi bilen häsiýetlenýär. Gatnaşyklara ugrukdyrylan ýolbaşçy hadysa ortaça gözegçilik edilýän şertlerde ýokary önümliligi häsiýetlendirýär. Başgaça aýtsak, hadysalarda örän ýokary we örän pes gözegçilik edilýän ýagdaýlarda meselä ugrukdyrylýan ýolbaşçylar oňat netijäni berýärler. Ortaça, ýüzleý gözegçilik edilýän hadysalarda gatnaşyklara ugrukdyrylan ýolbaşçylarda oňat netijeler syn edilýär.

Soňky geçirilen derňewlerden alnan kanunalaýyklyklary has umumylaşdyryp, indiki netijä gelýärler. Awtoritar ýolbaşçylyk ýokary we pes hadysalaýyn gözegçilik şertleri üçin, demokratik bolsa – ýüzleý hadysalaýyn gözegçilik şertleri üçin optimal bolýar.



Ýolbaşçynyň
we garamaklykdaky gatnaşyk
lary Ýumuşlaryň gurluşy
Ýolbaşçynyň wezipelik hukuklary

Sur.7.F.Fidleriň ýolbaşçylygynyň hadysalaýyn modeli

Diýmek, awtoritar stil has ýönekeý we has kyn dolandyryş hadysalarynda oňat işlenilýär. Demokratik stil, tersine, kyn we ýönekeý şertlerde has az önümli bolup, ortaça çylşyrymly hadysalarda ýokary netijeliligi görkezýär.

Uýgunlaşma çemeleşmesi. Ýolbaşçylyk etmek taglymatyna hadysalaýyn çemeleşmäniň esasy goşandy, dolandyryş stilleriniň dürli gabat gelmeleri bilen häsiýetlenýändigini we dürli dolandyryş hadysasynda, dolandyryş işiniň dürli şertlerinde dürli önümliligi berýändigini subut etmekden ybaratdyr. Diýmek, örän dürli tipli hadysalary öz içine alýan işinde maksimal önümliligi gazanmak üçin ýolbaşçy özüni dürli ýagdaýlarda dürli-dürli alyp barmaly. Başgaça aýtsak, dolandyryş çeýe bolmaly, ýolbaşçylyk stili bolsa – anyk dolandyryş hadysalaryna we şertlerine uýgunlaşyp bilýän bolmaly. Şonuň üçin hem ýolbaşçynyň eýelik edip bilýän stilleriniň repertuary näçe köp boldugyça, hadysalary gerekli oňat stillere gabatlaşdyrmaga näçe ukyply boldugyça, bir stilden beýlekä geçmäge, şonça-da onuň işi ýokary we umumy önümli bolar. “Has önümli işlemegi isleýän

ýolbaşçy öz garamaklygyndakylardan ähli isleýän zadyny alyp biler, özüne haýsy hem bolsa bir dolandyryş stilini ulanmaga ýol berip bilmez…Ýolbaşçy, täsir ediş stilleriniň, usullarynyň, tipleriniň ählisini ulanmagy öwrenmelidir ”/15/ Şonuň üçin hem ýolbaşçylygyň iň oňat stili – uýgunlaşmadyr ýa-da K. Aržirisiň bellemegine görä “hakykata ugrukdyrylan stildir”/17/ Ol “önümli ýolbaşçylar – bu hakykatyň talap edişine görä özüni dürli-dürli alyp barmagy başarýanlardyr” diýip kesgitleýär. Uýgunlaşma çemeleşmesi ýolbaşçylyk stilleriniň meselesini öwrenmegiň täze tapgyryny häsiýetlendirýär we ol entäk gutarnykly öwrenilmedik. Şeýle-de bolsa onuň esasy ideýasy örän önümli. Ol dolandyryş taglymatynyň ösüsniň umumy, häzirki zaman, şeýle-de hadysalaýyn çemeleşmesine gabat gelýär. Bu çemeleşmäniň döremeginiň esasy F. Fidleriň işinden, şeýle-de liderçiligiň hadysalaýyn konsepsiýalarynyň käbirlerinden başlanýar.

Ýolbaşçylygyň stilleri meselesine degişlilikde geçirilýän häzirki zaman derňewleri täze we adaty däl çemeleşmeler bilen häsiýetlenýär. Oňa mysal üçin dolandyryşyň we ýolbaşçylygyň *partisipatiw stili* (“duýgudaşlyk”) bellemek bolar. Ol indiki esasy sypatlary öz içine alýar:

- ýolbaşçynyň öz garamagyndaky işgärleri bilen yzygider ýygnaklary guramagy;
- ýolbaşçy öz işgärleri bilen gatnaşykda açyklygy;
- garamaklykdaky işgärleriň guramaçylyk çözgütlerini işlemeklige we kabul etmeklige çekilmegi;
- ýolbaşçynyň öz hukuklarynyň käbirlerini garamagyndaky işgärlerine geçirmegi;
- adaty işgärleriň guramaçylygyň üýtgedilmegine, şeýle hem meýilnamalaşdyrylmagyna gatnaşmagy;
- özbaşdak karar kabul etmäge hukugy bolan aýratyn topar gurluşyny döretmek (mysal üçin, “hil gurnawynyň” amaly işi, işçi komitetleri, awtonom işçi toparlar);

- işgärlere ol ýa-da beýleki meseläni awtonom işlemäge, täze ideýalary düzmäge we şonuň bilen innowasion ösüş hadysasyna goşant goşmaga mümkinçilik berilýär;

Partisipatiw stili adaty guramaçylyk işinde has ýokary görkezijileri berýär we köp derňewçiler ony ideal "absolýut oňat" stil hökmünde seretmäge çalyşýarlar. Şol bir wagtda bu stil gynansakda, mydama gyradeň ulanyp bolmaýar, sebäbi örän ýokary derejede hünärmenlik we ýolbaşçylyk taýynlygyny, garamaklykdaky işgärleri, şeýle-de guramaçylyk şertlerini talap edýär. Bu stili amala aşyrmaga ukyply ýolbaşçylara – düzgün boýunça ýaşy uly bolan adamlar; özlerine ynamly we durmuş tejribesi bilen akyllananlar; ýokary medeniýetli, bilim derejeli; garamagyndaky işgärleriň hödürnamalaryny we ukyplaryny hormat goýýan; olaryň bahalandyryşyna ugrukýan; olaryň işe döredijilikli gatnaşmaklaryny we ösen ahlak sypatlarynyň bolmagyna garaşýan adamlar degişli bolup biler. Şol bir wagtda partisipatiw stili, kesgitli häsiýetleri bolan garamaklykdaky işgärlere hem degişli bolup biler: ýokary hünärmenlik we kompetentlik derejesi, garaşsyz bolmak isleginiň aýdyň ýüze çykmagy, döredijilige höwesek, şahsy ösüşe bolan islegi, işe gyzyklanmagy, uzak maksatlara ugrukmagy, gatnaşyklarda deňhukuklyga ymtylmak.

Ýene-de bir bellemeli zat ol hem birnäçe derňewlerde (aýratyn hem ýapon menedžment mekdebinde) dolandyryşyň *nowator-analitik stili* döreýär we bellik edilýär. Muňa indiki esasy aýratynlyklar degişli: gurama berilenlik, işjeňlik we täzeçilik, täze habarlara we ideýalara duýgurlyk, köp sanly alternatiwalary we ideýalary işletmek, çalt çözgüde gelip bilmek, toparlaýyn hereketleri oňat üytgedip gurnamak, maksatlary we gönükdirmeleri düzmekde takyklyk, beýlekileriň pikirini hasaba almaga taýynlyk, şowsuzlyklara çydamlylyk.

Lider we ýolbaşçy düşünjeleriň özara gabatlaşmasy bar bolsa-da, olaryň dürli-dürli düşünjelerdigini bellemek gerek. Bu ýerde iki esasy kanunalaýyklyk bar: *liderçiligiň ýöriteleşen tipologiýasynyň bolmagy* we lideriň ornunyň (resmi däl) we ýolbaşçynyň ornunyň (resmi lider) arasyndaky *gatnaşyklaryň* aýratynlyklary.

Birnäçe esasy liderçilik tipologiýasy bar. Olar tipleriň esasynda bellik edilen kriteriýalary boýunça şeýle-de liderleriň tipleriniň bellik edilýän toparlaryň aýratynlyklary boýunça tapawutlandyrýarlar. B. D. Parygin lideriň ornuny üç kriteriýa boýunça bödürleýär. Birinjiden, işiň düzümi boýunça: lider-ruhlandyryjy we lider-ýerine ýetiriji. Ikinjiden, işjeňlik stili boýunça (özüni alyp baryş usuly) – awtoritar we demokratik liderler. Üçünjiden, işiň häsiýeti boýunça – uniwersal we hadysalaýyn lider. L.I.Umanskiý bu üç kriteriýalaryň birleşmesinden liderçiligiň alty tipini tapawutlandyrýar: lider-guramaçy, lider-höweslendiriji (inisiator), lider-erudit, lider-generator duýgyny gurnaýjy, lider emosional ysnyşdyryjy we lider başarjaň. Bu çemeleşmeler anyk iki sany esasy – *instrumental we emosional* liderleriň düzümlerini özünde saklaýarlar. Birinjisi şahsy ukyplarynyň we toparyň işini amala aşyrmaklygyna goşandynyň esasynda bellik edilýär. Ikinjisi – topar üçin aýratyn özüne çekiji şahsy häsiýetleri we özara oňaýly şahsyýetara gatnaşyklaryny saklamaga ýardam edýän aýratynlyklary boýunça bellik edilýär. R. L. Kriçewskiý topar işiniň giň ugurlary üçin liderçiligiň dört tipi ulanylyp bilner diýip belleýär: lider-guramaçy, lider-meýillendiriji, lider-dispetçer, lider-generator.

Liderçilik tipologiýasy ylmy kollektiwi öwrenmekden alnan maglumatlaryň esasynda hem işlenilýär. Ol ýerde esasan resmi däl liderçilik aýdyň ýüze çykýar we ol möhüm. Mysal üçin indiki liderçilik tipologiýasyny bellemek bolar[5]:

- *Anyklaýjy* (diagnost) – proýektiň güýçli we gowşak taraplaryny çalt we çylşyrymly hadysalary operatiw bahalandyrmaga ukyply. Beýlekileriň ýalňyşlaryna çydamly (olaryň göz öňüne getirmelerine görä ol özüne ynamly, pes pälli, "refleksiw intellegentlikden" azat);
- *Fanat* – öz ylmy işine durky bilen berlen, daş-töweregindäkilerden hem ylma edil şeýle gatnaşygy talap edýär, şonuň üçin hem özüni berk alyp barýar we öňşuksyz hasaplanýar;
- *Mydam taýýar (Pioner)* – ösüşli meselelere çalt seslenýär, beýlekileri işe üstünlikli höweslendirýär, gedem, abraýly, ýygnakly, erudirlenen, ýolbaşçylyk etmäge höwesli, uzak oturymly meseleleri çözmekden gaça durýar;

- *Erudit* – aýratyn ýatkeşligi, detellara ýokary ünsliligi we tertipleşdirmeklige ymtylmasy bilen tapawutlanýar, özüniň giň habarlylygyny görkezmezlige çalyşýar. Daş-töweregi ony akýurekli we ownukçyl, ýöne pikir ýöretmelerinde aýgytlylygy ýeterlik däl hasaplaýarlar;
- *Senetkär (Tehnik)* – öz mümkinçiliklerine berýän hakyky bahalaryna baglylykda çözüp bilmejek meselelerini almaýar; beýlekileriň oňat beýan edilmedik çözgütlerini durmuşa geçirmäge ukyply. Daş-töweregiň pikiriçe, ol dogruçyl, kärdeşleriniň özlerini alyp barşyndaky ähli üýtgemeleri duýmaga ukyply.
- *Garaşsyz* – meseleleri hyjuwly çözmäge ymtylýar, diňe özüne daýanýar, toparlaýyn ylmy işe ynamsyz (skeptik) garaýar.

Dolandyryş tejribesinde resmi we resmi däl liderleriň gatnaşygynyň iki esasy ýagdaýy mümkin. Olar bir adamda jemlenip hem jemlenmän biler. Dolandyryş üçin olaryň haýsysy oňat? Bu – has çylşyrymly soraglaryň biri bolup, oňa anyk jogap ýokdur. Adaty bir adamda bu ikisiniň birleşmegi has optimal ýagdaý diýip hasaplaýarlar. Ýöne bu ýagdaý dogrudan hem optimal bolar, eger-de resmi ýolbaşçynyň özüni alyp barşy işewür (instrumental) lideriň özüni alyp barşy bilen gabat gelse. Ýolbaşçynyň ornunyň emosional lideriň orny bilen gabat gelmegi, diňe bir dolandyryşyň önümsiz bolmagyna däl, eýsem oňaýsyz (negatiw) faktorlara hem getirip biler. Emosional lider toparyň özüne degişli bolmaly, ýolbaşçy bolsa instrumental lider hökmünde onuň bilen oňat we ýakyn gatnaşygy saklamaly. Bu ýolbaşçynyň bütin topar bilen umumy aragatnaşygyna deň bolar.

Şeýle-de ýolbaşçylaryň *metaforik tiplerini* bellemek gerek. Olar özlerinde resmi we resmi däl liderçiligiň sypatlaryny saklaýarlar.

* *"Atasy":* öz garamagyndakylary barada günsaýyn we uly alada edýär; düzgün boýunça uly durmuşy we hünärmenlik tejribesi bar; göni özi çäre görýär we sylaglandyrýar; garamagyndaky işgärleri ony gowy görýärler we sylaýarlar.

* *"Öz adamy"* - garamagyndaky işgärleriniň uly ynamyna eýe we olar ony "özleriniň biri" we "biziň aramyzda iň gowymyz"

hasaplaýarlar – emosional lider; rugsat bermeklik, karara gelmeklik – onuň iň gowy görýän stili.
* *“Suhar”* – pedant, ýagny ownukçyl, müňkür, talapçyl, hemme zady öz wagtynda ýerine ýetirýän; ähli zatda işiň we kanunçylygyň kadalaryna ugrugýar. Oňat işleýär, ýöne garamagyndaky işgärleri ony halamaýarlar, ony “yzarlaýjy, gözegçi” hasaplaýarlar.
* *“Býurokrat”* – reproduktiw, öňki tejribeliklere esaslanan we kada-düzgüne baglylykdaky dolandyryşyň tarapdary; islendik innowasiýa güýçli böwet bolýar; awtoritar we tehnokrat; onuň üçin adamlar hökmany, ýöne köplenç guramanyň meselelerini ýerine ýetirmekde gerekmejek serişde hökmünde düşünýär. Ol guramanyň kynçylyklarynyň we meseleleriniň esasy sebäbi – ondaky bar bolan adamlar diýip ynanýar. Düzgün boýunça kollektiwde “ýokardan görkezme bolýança” saklanýar.

Ýolbaşçylyk we liderçilik dolandyryş taglymatynda diňe bir möhüm mesele bolman, eýsem has güýçli ösýän ugurdyr. Bu ugur boýunça örän köp iş ýerine ýetirilendir. Olardan mysal edip Greniň “guramaçylyk liderçiliginde wertikal diada çalşygy” konsepsiýasynda indiki möhüm fakty bellemek bolar. Şol bir ýolbaşçy şol bir guramanyň garamagyndaky işgärleri bilen dürli-dürli dolandyryş stillerinde çykyş edip biler. Bu ýagdaýa baglylykda garamaklykdaky işgärleri iki kategoriýa – “ in-toparly” we “aut-toparly” agzalara degişli edýärler. Olar üç esasy alamatlary boýunça tapawutlandyrýarlar: 1) garamagyndaky işgärleri nä derejede kompotentli we hünär derejeli; 2) olara nä derejede ynansaň boljak; 3) olar nä derejede öz üstlerine jogapkärçiligi almaga taýyn. “In-toparlylaryň” agzalary bu häsiýetleri “+” belgili, “aut-toparly” agzalar – “ - ” belgili häsiýetlenýär. Birinjilere bolan gatnaşykda ýolbaşçy demokratik we parsipatiw stili, ikinjilere bolan gatnaşykda awtoritar we resmi usullar boýunça dolandyrýar.

P. Lord we D. Filips garamaklykdaky işgärlere bolan gatnaşykda olara edilýän dolandyryş täsiriň düzümini däl-de, eýsem olaryň ýüze çykyş ýygylygyny has oňat kabul edýärler. Muňa baglylykda olar ýolbaşçylygyň stilini we hilini bahalandyrýarlar. Ikinji we üçünji orunlarda dolandyryş täsiriň garamaklykdaky

işgärleriň garaşmalary bilen gabat gelmeleri, ýolbaşçylaryň sosial we kanunçylyk kadalaryny saklamaklary eýeleýär.

Häzirki wagtda has ýaýran konsepsiýa – "hökümligiň balansy" taglymatydyr (D. Nadler we Dž. Hakman). Onuň esasy tezisi – hökümlilik bu iki taraplaýyn fenomendir. Ol "ýokardan gelýän täsire" – ýolbaşça, şeýle hem "aşakdan gelýän täsire" - garamaklykdaky işgärlere garaşly. Muňa baglylykda ýolbaşçylyk stili bu iki täsirleriň özra hereketiniň önümi bolýar.

Dogrudan hem adaty diňe ýolbaşçy höküm etmäge, garamaklykdaky işgärler bolsa oňa garaşly bolmaga häsiýetli. Ýöne, hakykatda islendik ýolbaşçy azda-kände garamaklygyndaky işgärlerine garaşly bolýarlar. Mysal üçin, lukman ýolbaşçy özüniň garamagynda işleýän lukmançylyk işgärlerine belli bir derejede, ýagny näsagyň ýagdaýy baradaky maglumatlary wagtynda almakda, zerur bolan dermanlar bilen wagtynda üpjün edilmeginde, näsaga oňat seredilmeginde örän garaşlydyr.

Her bir anyk ýagdaýda "ýolbaşçynyň höküminiň" we "garamagyndaky işgärleriň höküminiň" arasynda kesgitli – höküm etmekligiň balansy emele gelýär. Bu ýagdaý ýolbaşçynyň ol ýa-da beýleki dolandyryş stilini kesgitleýär. Eger-de balans ýolbaşçynyň hökümliligine tarap süýşse – awtoritar stili we dolandyryş usuly agalyk edýär. Eger-de ol garamaklykdaky işgärleriň tarapyna süýşse, onda ýolbaşçy demokratik herekete iterilýär.

Şonuň üçn hem rasioanal hereket edýän ýolbaşçy höküm etmekligiň akylly, paýhasly balansy saklamaga çalyşýar. Onuň ulanýan hökümliligi maksada ýetmegiň hökmany we ýeterlik derejesine gabat gelmeli, ýöne garamagyndaky işgärlerinde manipulirlenýän, "taýýar serişde" hökmünde ulanylýan duýgusyny döretmeli däl. Şeýlelikde, "hökümlilik balansy" konsepsiýasy dolandyryş taglymatynyň özara hereket edýän üç möhüm kanunalaýyklyklaryny açyp görkezýär – ýolbaşçylyk, liderçilik, şeýle-de dolandyryş işiniň önümliligi.

Ýolbaşçynyň işiniň önümliligi onuň ýörite bilimlerine we başarnyklaryna hem bagly. Ýagny ýolbaşçy kompetentli bolmaly.

Ýolbaşçy şol bilimlerini her dürli gaýtalanmaýan ýagdaýlarda döredijilikli ulanmany başarmaly. Şeýle başarnygyň esasynda

guramaçylyk ukyplary ýatyr. Bu ýagdaýlar A.G. Kowalýowyň, W. N. Mýasişewiň işlerinde oňat seredilýär. Şol derňewiň esasynda guramaçylyk ukyplary şahsyýetiň indiki psihologik häsiýetleri bellenilýär:

*Psihologik saýlap-seçijiligi – gurnalýan toparyň, onuň öňünde goýlan meseläniň çözgüdini saýlap bilmek ukyby.

*tejribelik akyly – psihologik gönükdirilmesi – tejribelik psihologiýanyň bilimlerini we başarnyklaryny özleşdirmek ukyby.

*Psihologik edep (takt) – adamlar bilen özara gatnaşygynda duýgurlyk çäginiň bolmagy.

*Jemgyýetçilik işjeňligi – adamlary özüniň işjeňligine görä yrmak, ýykgyn etmek, ýagny özüne çekmäge bolan ukyby.

*Talapkärligi – bar bolan ýagdaýlaryň aýratynlyklaryna baglylykda adekwat talaplary etmäge ukyp.

*Tankydylygy – öňde goýlan meseleleriň şertinden gyşarmalary ýüze çykarmaga ukyp.

*Guramaçylyk işine bolan höweslilik häsiýeti – şol işe bolan isleg we ony ýerine ýetirende öwüşginlik duýgusyna bolan isleg. Bu häşiýtleriň aýratynlyklaryny birleşdirip (Umanskiý) emosional-erkli täsir etmeler diýip atlandyrýar.

3.3.Ýolbaşçynyň işinde dolandyryş aragatnaşygy Dolandyryş aragatnaşygynyň aýratynlyklary

Häzirki zaman ýolbaşçysy hemme taraplaýyn bilimli we ýokary medeniýetli adam bolmaly. Ol dürli bilimlere, endiklere we başarnyklara eýe bolmaly. Mundan başga-da islendik ýolbaşçy aragatnaşyk medeniýetini bilip, ony tejribelikde ulanmagy başarmaly. Özüniň garamagyndaky işgärleriň ony doly we dogry düşünmekleri üçin onuň sözleýşi grammatika we leksika taýdan arassa, dogry düzülen bolmaly.

Bu meseläniň möhümligi häzirki zaman kärhanasynyň işgärleriniň öňki formasiýanyň işgärlerinde düýpli tapawutlanýandygyndandyr. Ol her bir düşündirilen sebäpleri kabul etmeýär, ony diňe çuňňur, dogry we hakyky argumentler ynandyryp biler.

Aragatnaşyk düşünjesi. Biziň her birimiz adamlaryň arasynda ýaşaýarys, işleýäris, okaýarys. Käbirlerini gowy görýäris, ikinjilerine bitarap garaýarys, üçünjileri bilen diňe formal gatnaşyk saklaýarys. Agzalan ähli ýagdaýda biz islegimize garamazdan töweregimizdäki – kärdeşlerimiz, garamagymyzdaky işgärlerimiz, tanyşlarymyz we nätanyşlar adamlar bilen aragatnaşyk saklaýarys.

Aragatnaşyk - adam ýaşaýşynyň esasy görnüşi. Aragatnaşygyň ýokdugy ýa-da ýetmezçiligi adam şahsyýetini deformirläp bilýär.

"Siz aragatnaşyk saklap bilýärsiňizmi?" diýen soraga köpler derrew ynamly jogap berýärler. Eger-de kimdir biri oýlansa, onda diňe geň galmak bilen "Näme, onuň üçin hem ýörüte başarnyk gerekmi" diýip soraýar. Ýöne şeýle-de bolsa tejribeleriň görkezişi ýaly, köp adamlaryň, şol sanda ýolbaşçylaryň hem käbirleri aragatnaşygy dogry düzgüni boýunça alyp gidip bilmeýärler.

Dolandyryjylaryň öz iş wagtynyň 50-den 90 %-e çenli bölegini aragatnaşyga sarp etmeli bolýar, sebäbi geçirilýän ýygnaklaryň, gürrüňleriň, gepleşikleriň, hasabatlaryň hemmesi – ýolbaşça ýa-da ýerine ýetirijilere berilýän resmi aragatnaşygyň dürli görnüşleridir.

Adatça dolandyryşyň ähli meseleleri aragatnaşyk bilen baglydyr. Soragnamalaryň şaýatlyk etmegine görä, 73% amerikan, 60% iňlis, 86% ýapon menedjerleri netijeli (oňat) aragatnaşyk saklap bilmezlik guramanyň öňünde goýlan maksatlara ýetmeklikdäki esasy päsgelçilik hasaplaýarlar. Aragatnaşyk näme? Dolandyryş aragatnaşygynyň orny näme? Adamlaryň aragatnaşygy 4 grany bolan özboluşly pramidany ýatladýar. Aragatnaşyk tutumynda biz beýleki adamlara akyl ýetirýäris, maglumat alyşýarys, beýlekiler bilen özara täsire goşulýarys we şol bir wagtda bu ýagdaýlaryň netijesinde döreýän öz hususy duýgularymyzy başdan geçirýäris. Şeýlelikde, aragatnaşyk – bu adamlaryň arasynda gatnaşyklary dikeldiş we ösüş tutumy bolup, özara bilelikdäki işe bolan islegler arkaly döreýär we bu tutum indikilerden durýar:

* aragatnaşykda partnerlaryň biri-birini kabul edişi, akyl ýetirişi we düşünişmegi (aragatnaşygyň perseptiw tarapy);

* maglumatlaryň alyş-çalyşygy (aragatnaşygyň komminikatiw tarapy);

* özara täsiriň ýeke-täk strategiýasyny işläp düzmek (aragatnaşygyň interaktiw tarapy).

Umumy görnüşde aragatnaşyk adamlary ösdürýän we birleşdirýän usul, ýaşaýyş işjeňliginiň görnüşi hökmünde häsiýetlendirilýär. Aragatnaşygyň *sosial manysy* jemgyýetçilik tejribesini we medeniýetiň görnüşlerini nesilden-nesle geçirmegiň serişdesi hökmünde aňladylýar. Onuň *psihologik manysy* aragatnaşyk tutumynyň dowamynda bir adamyň subýektiw dünýäsi beýleki adam üçin açylýar we olaryň ruhy baýlaşmasy amala aşýar. Adam beýleki adamlar bilen aragatnaşyk saklamakda, taryhy emele gelen umumy adamzat tejribesini, sosial kadalary, gymmatlyklary, bilimleri, iş usullaryny özleşdirýär we şahsyýet hökmünde kemala gelýär. Başgaça aýtsak, aragatnaşyk adamyň psihiki ösüşiniň möhüm faktory bolýar. Bu uniwersal hakykat bolup, adamyň bütin durmuşynyň dowamynda psihiki hadysalary, ýagdaýlary we özüni alyp barşy döredilýär, ýüze çykarylýar we dowam etdirilýär.

Aragatnaşygyň köpdürliligi. Özüniň görnüşleri boýunça aragatnaşyk köpdürlidir. Aragatnaşygyň usullary, gurşawy we dinamikasy oňa goşulýan adamlaryň sosial hyzmatlary, jemgyýetçilik gatnaşyklar ulgamynda tutýan orunlary, ol ýa-da beýleki jemgyýete degişliligi bilen kesgitlenýär. Aragatnaşyk önümçilik, alyş-çalyş we islegler bilen bagly faktorlar, şeýle hem jemgyýetde guralan kanunlar, düzgünler, kadalar we sosial institutlary arkaly ýola goýulýar. Şoňa laýyklykda aragatnaşygyň dürli görnüşlerini tapawutlandyrmagyň esaslaryny belemek bolýar: Ulanylýan belgi ulgamlary boýunça:

- **sözüsti (werbal) aragatnaşyk**, öz gezeginde *dilden we ýazuw* üsti sözleýişe bölünýär;

- **sözüsti däl (werbal däl) aragatnaşyk**, biziň ýaşaýşymyzda örän möhüm orna eýedir. Käbir maglumatlar boýunça söhbetdeşimiziň

60-dan 80% -e çenli maglumatyny biz, werbal däl kanal arkaly alýarys

. Aragatnaşygyň werbal däl serişdeleri örän köpdürlidir. Olaryň esasylaryna *wizual, audial, taktil we olfaktor* degişlidir.

Aragatnaşygyň wizual serişdeleri kinesika arkaly öwrenilýär. Ol adamyň werbal däl gatnaşykda özüni alyp barşynyň, niýetleriniň şöhlelenşini synlaýar. Aragatnaşygyň esasy wizual serişdelerine indikiler degişlidir:

* ýüz myşsalarynyň hereketi, mimika, yşarat diýip atlandyrylýar;
* el-aýagyň hereketi, ýagny, žestler;
* beden hereketi, ýöreýşiň aýratynlyklary, pantomimika diýip atlandyrylýar;

* aragatnaşygyň giňişlige we wagta görä guralmasy (söhbetdeşe çenli aralyk, oňa aýlanyş burçy we beýlekiler), proksemika diýip atlandyrylýar;
* göwräňi, bedeniňi tutuşyň, kelläňi tutuşyň;
* görejiňi ugrukdyrmak, garaýşyň, bakyşyň gönükdirilmesi;
* deri täsirleri – gyzarmaklyk, derlemeklik we ş.m.;
* tebigy beden gurluşyňy özgertmek serişdeleri (äýnek, şaý-sepler, geýimler, sakgal-murt, kosmetika, saçyň bezegi we ş.m.);

Aragatnaşygyň audial serişdeleriniň 2 toparyny belleýärler:

* *paralingwistik* - sesiň häsiýeti, diapozony, tonallygy (gatylygy, tembri, ritmi, beýikligi) bilen häsiýetlenýär; Başgaça "wokal mimika" diýip atlandyrylýar.
* *ekstrolingwistik* - sözleýişde pauzalary, gülki, agy, dem almalar, üsgürmek;

Aragatnaşygyň *taktil* serişdeleri söhbetdeşiň ähli ýanaşmalaryny, eldegirmelerini öz içine alýar (eliň gysmaklyk, posalar, egnini kakmaklyk).

Aragatnaşygyň olfaktor serişdelerine aşakdakylar degişlidir:

* daşky gurşawdaky ýakymly we ýakymsyz yslary;
* adamyň tebigy we emeli yslary.

Söz üsti däl aragatnaşyk serişdesine her bir anyk medeniýet uly täsirini ýetirýär, şol sebäpli bütin adamzat üçin umymy kada ýok.

Adam aragatnaşygynda ýüze çykýan sözüsti däl internasional serişdelerinden başgada anyk milli, regional sözüsti däl aragatnaşyk serişdeleri bar. Mundan başgada dürli milletlerde werbal däl serişdeleriň ýüze çykyş ýygylygy dürli-dürli, birmeňzeş däl. Mysal üçin, finler bir sagatlyk aragatnaşygyň dowamynda ortaça 2 žest, fransuz – 80, italýan – 110, meksikan – 160-dan gowrak žestleri amala aşyrýar. Ynha şonuň üçin hem beýleki döwletleriň hem werbal däl aragatnaşyk dilini edil olaryň sözleýişini bilşimiz ýaly bilmek gerek bolýar.

Dolandyryş aragatnaşygynyň aýratynlyklary. Rollaryň aragatnaşygy (kesgitli sosial orunlary eýeleýänleriň arasyndaky aragatnaşyk) bu aragatnaşykda adam öz-özünden döreýän, hakyky özüni alyp barşyndan saklanýar, sebäbi onuň ol ýa-da beýleki hereketleri alyp barýan ornuna degişlilikde amala aşyrylýar. **Dolandyryş aragatnaşygy** orunly aragatnaşygyň bir görnüşi bolup, *ýerine ýetirýän sosial orunlaryna baglylykda, garamaklykdaky ýa-da käbir garaşlylykdaky sosial pozisiýany eýeleýän söhbetdeşleriň arasyndaky dolandyryş hadysasyny işjeňleşdirmäge we guramanyň bilelikdäki iş meselelerini çözmäge gönükdirilen aragatnaşyk*.

Dolandyryş aragatnaşygyň esasy hyzmatlary:

* Buýruk çykaryjy maglumatlary bermek (permanlar, buýruklar, kararlar, maslahatlar we beýlekiler);
* Buýruk berlen maglumatlaryň geçirilişi, ýerine ýetirilişi barada yza dolanýan maglumaty almak.
* buýrulan ýumşuň amala aşyrylyşy barada bahalandyryjy maglumatlary bermek.

Dolandyryş aragatnaşygynda birinji funksiýa hemişe bolýar, ol esasy we öňdebaryjy hasaplanýar. Ikinji, üçünji funksiýalar dolandyryş aragatnaşygynyň ol ýa-da beýleki anyk aktynda bolman hem bilerler. Näme üçin birinji funksiýa esasy? Sebäbi ýerine ýetirilişiň hili birinji funksiýanyň hiline bagly bolýar. Mundan başgada bu hyzmat beýlekilere garanyňda has çylşyrymly. Bu

döwürde köplenç meseleler, konfliktler döreýär, sebäbi ýolbaşçy beýleki adamyň we adamlaryň garaýyşlaryny, gatnaşyklaryny, ystanowkalaryny, işiniň görnüşini, hereketlerini we özlerini alyp barşlaryny üýtgedýär.

Dolandyryş aragatnaşygy özüniň esasynda işewür, orun aragatnaşygyny saklaýar. Onuň amala aşýan döwründe biz ýönekeý bilesigelijiligimiz ýa-da ýöne ýere beýlekiler bilen kontakta, täsire giremzok-da, eýsem haýsy hem bolsa bir işewür meseläni çözmek maksady bilen aragatnaşyk gurnaýarys. Bu ýagdaý dolandyryş aragatnaşygyny gurnamak işini talap edýär.

Aragatnaşygy öwrenmeklik bu sosial fenomeniň çylşyrymlydygyny görkezýär. Bu çylşyrymlylyk aýratyn düzüjilerini, gurluşlaryny kesgitlemegi talap edýär. Sosial fenomen hökmünde aragatnaşygy gurluşy boýunça öwremegiň birnäçe çemeleşmeleri bardyr. Olaryň içinde has amatlysy aragatnaşygyň özara baglanşykly üç tarapynyň bellenmegidir:

* Perseptiw - (aragatnaşykda garşydaşlaryň özara kabul edilişi);
* Kommunikatiw – (özara maglumat alyşmaklygy);
* Interaktiw - (aragatnaşykda garşydaşlaryň özara). .

3.4. Dolandyryş aragatnaşygynda özara hereketleriň önümli şertleri

Özarahereketiň psihologik manysy. Aragatnaşykda oňa gatnaşýanlar diňe bir, biri-birini kabul etmän wedüşünmän, eýsem maglumat alyşmakda özara hereketiň görnüşlerini we kadalaryny işläp düzýärler. Şeýlelik bilen, hereket, täsir – aragatnaşygyň interaktiw tarapynyň esasyny düzýär. Aragatnaşykda ol ýa-da beýleki hadysalary beýan etmek bilen biz köplenç täsiriň adalgalaryny ulanýarys. Mysal üçin, “Biziň hemmämiz bir pikire geldik”, “Ol maňa basyş etdi, ýöne men oňa boýun bolmadym”, “Siz şol bir ýere depip dursyňyz” we ş.m. Aýdylanlara garamazdan bu ýerde söz, göreş barada däl-de, eýsem aragatnaşyk barada barýar.

Diýmek, aragatnaşykdaky özarahereket – bu aragatnaşygyň netijeliligini üpjün etmek we ýeke-täk strategiýany işläp düzmek

maksady bilen biri-biriniň işini, gatnaşygyny, gönükmelerini we beýl. üýtgetmeklige gönükdirilen arkalaşykly hyzmatdaşyň özara esaslanan hereketleriniň ulgamydyr.

Özara hereketiň häsiýetli aýratynlyklary:

* özarahereket – bilelikdäki işiň hökmany we zerur elementi bolup, munuň ýok ýerinde adamyň sosial işjeňliginiň netijesi barada aýtmak kyn bolardy;

* özara hereketiň esasyny köpdürli şahsyýetara kontaktlar we Hereketler düzýär: bir zatlaryň üsti we gös-göni, tötänleýin we öňünden niýetlenen,ýekelikde we köpçülikleýin, uzak we gysga wagtly, werbal we werbal däl;

- özara hereket-täsir üçin arkalaşykly hyzmatdaşlaryň döwürme-döwürhereketleriniň sebäbine garaşlylyk häsiýetli bolup, haçanda oňa gatnaşýanlaryň her biriniň özlerini alyp baryşlary beýlekileriň özlerinialyp barşyna şol birwagtda hem höweslendiriji hem täsir ediji bolup ýüze çykýar, ýagny arkalaşykly hyzmatdaşlaryň arasynda özarabaglanyşyk, özara täsir ediş, biri-birlerini üýtgetmeklikwe ş.m. bolup geçýär.

Aragatnaşykda özaraherekediň gurluşynyň düzüm bölekleri bolup, özara herekediň subýekti, özara baglanyşyk (resmi we resmi däl gatnaşyklaryň esasynda), bilelikdäki özaratäsir, bilelikdäki subýektiň özara herekediniň üýtgedilmegi (garaýyşlarynyň, gözýetiminiň, göz öňüne getirmeleriň, gatnaşygynyň, özüni alyp barşynyň, we ş.m. üýtgemegi esasynda) çykyş edýär.

Özarahereket hadysasynda her biri özüniň we arkalaşykly hyzmatdaşlarynyň maksatlaryna ünsi ugrukdyrmaga ymtylýar. Özarahereketde bu maksatlaryň hasaba alnyş derejesine baglylykda özüňi alyp barşyň indiki strategiýalaryny tapawutlandyrýarlar:

1. **Hyzmatdaşlyk,** özaraherekete gatnaşyjylaryň her biriniň öz maksatlaryna maksimal derejede ýetmeklerini aňladýar;

2. Gapmagarşylykly hereket, diňe öz maksatlaryny ileri tutup, partnerynyňkyny hasaba almazlyk;

3. Kompromiss, gatnaşyklary we özara deňlik şertini saklamagyň hatyrasyna bölekleýin, arakyk (köplenç wagtlaýyn) partnerlaryň maksatlaryna ýetmeklerini aňladýar.

4. Geçirimlilik etmek, partneryň maksadyna ýeter ýaly öz hususy isleglerini pida etmegi aňladýar.
5. Gaça durmaklyklyk, beýlekiniň ýeňiş gazanmazlygy üçin, aragatnaşykdan, öz maksatlaryna ýetmäge ymtylmakdan ýüz öwürmekligi aňladýar.

Ýokarkylaryň arasynda erbedem, gowusam ýok. Hemmesi hakyky, anyk aragatnaşygyň ýagdaýyna, arkalaşykly hyzmatdaşlaryň öňde goýýan maksatlaryna we birnäçe beýleki sebäplere bagly.

Özarahereket hadysasynyň düzüm bölekleri. Özara hereketiň önümliligi birnäçe şertleriň we düzgünleriň ýerine ýetirilişine bagly. Dolandyryş aragatnaşygyndaky özarahereketiň önümliligi barada aýdylanda, hökman onuň esasyny düzýän düzüm böleklerini açyp görkezmeli. Olaryň esasylaryna aragatnaşykdaky aralygy we pozisiýany degişli etmelidir. Şeýle-de wagty, ýeri, ýagdaýy, stili we tony hem uly ähmiýete eýedir.

Aragatnaşykdaky aralyk. Haýwanlar öz ýaşaýan we ýymitlenýän ýerini bellik edýärler we goraýarlar. Edil şonuň ýaly adamlaryň hem özleriniň goraýan zolagy we territoriýasy bolýar. Eger-de biz olary bilsek, onda özümiziň we beýlekileriň özlerini alyp baryşlary baradaky garaýyşlarymyzy baýlaşdyrarys; dolandyryş aragatnaşygynda garamagymyzdaky işgäriň hereketini öňünden anyklamagy başararys. Köp sanly geçirilen derňewleriň esasynda psihologlar indiki möhüm netijeleri belleýärler:

1. Diňe haýwanlarda däl, eýsem adamlara-da fiziki bedenleri kesgitli giňişlik meýdany bilen gurşalyp, ony özleriniň hususy, şahsy çäkleri, territoriýasy hasaplaýarlar;

2. Şahsy giňişlik gurşawynyň ölçegi sosial we milliligi bilen şertlenen; (demirgazyk-günorta) we şäher şertlerinde bu çäk kiçi, (günorta) we (demirgazyk) zolaklardaky milletlerde we oba ýerlerde bu çäk uly, uzak);

3. Adamyň hususy giňişlik meýdanynyň birnäçe aralygy bolup, aragatnaşygyň alnyp barylşy, şol aktyň häsiýetine baglylykda ýerine ýetirilýär:

a) Intim aralyk (15-45 sm.) – ählisinden bu aralyk has

ilkinji gezek Beýik Britaniýada Kembridž menedžment laboratoriýasynyň derňewçisi M. Belbin tarapyndan bellenilýär. Onuň bu bellik eden fenomeni kärhananyň her bir agzasynyň ikileýin orny alyp barýandygyndan ybarat.

Islendik birinji orny – arassa funksional orun bolup, ol guramanyň formal gurluşyndan gelip çykýar. Ýöne, ikinji orun – "topardaky orun" diýip atlandyrylýar, ol has az aýdyňlygy bilen aňladylsa-da kollektiwde işiň üsünlikli bolmagy üçin örän möhüm hasaplanýar.

Örän giň we jikme-jik işlenilen eksperimentleriň kömegi bilen M. Belbin sekiz sany işewür orunlary, ýagny diňe kollektiwiň agzalarynyň arasynda bolýan orunlary belleýär. Olar: "lider", "amala aşyryjy", "ideýalaryň generatory", "obýektiw tankytçy", "guramaçy ýa-da ştap başlygy", "üpçün ediji", "toparyň ýüregi", "gözegçi".

• *"Lider"* – toparda esasy, dolandyryjy orny eýeleýär, ýöne bu orna ol ýörüte eýe bolmaýar, ol öz-özünden, toparyň islegine görä döreýär. Oňa köplenç abraýly we özüne çekiji häsiýetler mahsus bolup, hiç bir mejmury etmezden beýlekileri ol ýa-da beýleki işe hereketlendirmäge ukyply bolýar.

Toparyň meseleleri maslahatlaşylanda ol esasy seredilmeli soraglary kesgitleýär. Toparyň pikirini umumylaşdyrýar we toparyň gelen netijesini jemleýär, kemala getirýär. Ol guramanyň her bir agzasynyň haýsy ugurdan güýçlidigini we nirede gowşakdygyny bilýär we adamlaryň güýjüni we ünsüni has peýda getirip biljek tarapa ugrukdyrýar. Lider toparyň agzalarynyň borçlaryny we jogapkärçiliklerini paýlap berýär.

"Amala aşyryjy" – anyk goýlan meseleleri amala aşyrmak boýunça toparyň lideridir. Onuň esasy maksady – toparyň işiniň we onuň netijesiniň anyk bolmagyny gazanmakdyr. Ol pikirleriň dagynyk, aýdyň we anyk däldigine çydam edip bilmeýär. Toparyň meseleleri ara alyp maslahatlaşylýan wagtynda, ol ideýalary, maksatlary we tejribelik oýlanmalaryny bir hakyky proýekte jemlemäge we işe çalt başlamaga ymtylýar, howlugýar. Ol dessine işe girişmäge örän höwesek. Onuň ynamyny diňe netijeler üýtgedip biler. Onuň mejbury ediji häsiýetli döwtalaplylygy elmydama guramanyň, kärhananyň maksatlaryna ýetmäge ugrukdyrylýar.

“Amala aşyryjynyň” güýji dolup dur, ol emosional, impulsiw we çydamsyz, ol beýlekilerden öňürtelemäge ýykgyn, kähalatlarda kejir, çalt göwni galýar we lapykeçlige düşýär. Onuň özüni alyp barşy göze düşgüç, batyrgaý. Köplenç kärdeşleri bilen dawalaşýar, ýöne dawa gysga, çalt geçip gidýän häsiýetli we ol içi kitiwli däl. Ol topardaky işi ýakymsyz etmäge ukyply, ýöne işiň öňe gitmegine, ösmegine diňe şol täsir edýär.

“Ideýalaryň generatory” – toparyň öňünde üýtgeşik ideýalary, pikirleri, hödürnamalary öňe sürüp bilýär; Ol ideýalaryň adamy. Elbetde beýlekilerde-de ideýalar bolýar, ýöne onuňky has üýgeşigräkligi bilen tapawutlanýar. Toparyň agzalarynyň arasynda onuň akyl derejesi (koeffisiýenti) iň ýokary we onuň hyýaly göz öňüne getirmeleri has ösen. Eger-de kynçylyga duşsa, onda ol elbetde meseläniň täze taraplaryny gözlemäge başlaýar. Ol asla meseläni çözmegiň radikal ugurlaryny özi bilen göterip ýören ýaly. Şeýle-de bolsa, onuň iki sany ýetmezçiligi bar: birinjiden, ony meseläniň detallary, bölekleri, jikme-jikligi däl-de, eýsem fundamental meseleler, uly soraglar gyzyklandyrýar, şeýlede özüniň ünsüzligi zerarly detallary ünsden düşürip, ýalňyşýan wagty seýrek bolmaýar. Ikinjiden, döredijilik energiýasyny, toparyň isleglerine jogap bermeýän, hyýalyny gaplap alan ideýalara gereginden artyk sarp edýär. Ol örän ynanjaň we ony yrmak aňsat. Şol bir wagtda hem onuň ideýalarynyň tankytlanmagyna çydamaýar, egerde onuň hödürnamalary ret edilse ýa-da bölekleýin kabul edilse çalt öýkeleýär. Beýlekileriň ideýalaryny tankylap, olaryň gönünе degip bilýär. Adaty onuň beýlekileri tankytlamagy, özüniň ideýalarynyň kabul edilmegine ýardam beryär. Onuň ýetmezçiliklerine garamazdan “ideýalaryň generatory” janlandyryjy şöhleleri döredýär.

“Obýektiw tankytçy” – üýtgeşik pikirleri hödürlemez, ýöne ol oýlanylyp düzülmedik meýilnama toparyň ünsüni çekmäge we nädogry ugur bilen gitmäge ýol bermez. Onuň esasy goşandy döredijilik ideýalaryny hödürlemekde däl-de, eýsem öňe sürlen ideýalary oýlanylyp, seljermekde. Ol bu sugaty gowy görüp tankyt etmeýär, eýsem meýilnamalaryň hasaplaşygynyň delillerinde ýalňyşlary görýär. Ol çözgüde gelmeli bolanda haýaljaň we ony howlukdyrsalar halamaýar, ýöne bütin toparda iň obýektiw we

sabyrly. Mundan başgada edil "ideýalaryň generatory" ýaly intellekti has ýokary derejeli, ýöne ondan tapawutlykda "tankytçy" örän sabyrly we sowukganly. "Tankytçynyň" has möhüm aýratynlyklarynyň biri ol hem örän köp mukdarda çylşyrymly çap materiallaryny kabul etmegi, özleşdirmegi, düsündirmegi we tankydy bahalandyrmagy, beýlekileriň öňe sürýän hödürnamalaryny we pikir ýöretmelerini seljermegi başarýar. Kähalatda bu işi berk we gödegräk hem edýär, ýöne diňe ol, topary hyýaly arzuwlardan hakyky durmuşy ýagdaýa öwrüp getirip bilýär. Bu adama arkaýyn daýanyp, oňa ynanyp bolýan hem bolsa, oňa mylaýymlylyk ýetmezçilik edýär. Şeýle-de bolsa, toparda ony hiç kim bilen çalşyp bolmaýar, sebäbi onuň pikir ýöretmeleri hiç haçan ýalňyşmaýar diýen ýaly.

"Guramaçy ýa-da ştabyň başlygy" – kabul edilen çözgütleri we strategiýalary jikme-jik çyzgylara geçirýär, anyk we hakyky meseleleri ýerine ýetirip başlamaga taýýarlaýar. Onuň esasy islegi – ýumuşlary amal etmegi gurnamak. Umumy işe onuň esasy goşandy – toparyň meýilnamasyna hakyky ýerine ýetirilýän görnüşi bermekden ybarat. Ol stabil gurluşy saklamaga we elmydama ony döretmäge çalyşýar. Oňa kabul edilen çözgüdi ber – ol saňa ýerine ýetirmegiň tertibini düzüp berer. Onuň öňünde mesele goý we onuň garamagyna işgärler toparyny ber – ol guramaçylykly gurluşyň tertibiniň shemasyny düzüp berer. Ol önümli, ulgamlaýyn we usully işleýär, ýöne kähalatda oňa çeýelik ýetmezçilik edýär. Oňa işinde esasy päsgelçilik, diňe duýdansyz, meýilnamalaryň üýtgedilmegi bolýar, sebäbi ol durnuksyz, üýtgeýän ýagdaýlarda biraz özüni ýitirmäge ýykgyn.

Oňa güýçli häsiýet, içki dünýäsinde tertiplilik we meselelere logiki çemeleşmeklik häsiýetli. Ol özüniň maksatlylygy, açyklygy, kärdeşlerine ynanýanlygy bilen tapawutlanýar, ony aňsat-aňsat maksadyndan sowup, aljyradyp bolmaýar.

"Üpçünji" – toparyň çäginden çykýar we özi bilen täze ideýalary, habarlary getirýär we asla dürli-dürli täzelikler bilen habarly edýär. Bu adam toparyň ähli agzalaryndan daşky sypaty we özüni alyp barşy boýunça has göze ýakymly bolup, dessine özüne çekýär. Ol köpçüligi gowy görýär, örän açyk we gürrüňçil. Islendik hadysa ýa-da gürrüňe "üpçünji" elmydama diýen ýaly oňyn garaýar

we hyjuwly goşulýar. Ýöne meşgullanýan zadyny we işini edil höwesek başlaýşy ýaly taşlap hem bilýär. Durmuşda köp zat onda gyzyklanma döredýär. "Üpçünji" adamlar bilen ýakyn we çalt ýakynlaşýar, onuň toparyň daşynda hem köp sanly kontaktlary bolýar. Ol işçi ýerinde seýrek bolýar, eger ýerinde bolaýsa-da hökman kimdir biri bilen gürleşýär. Onuň orny ähmiýetli: ol topary şol bir ýerde saklanmakdan, bir meňzeş, gyzyksyz bolmakdan we hakyky dünýä bilen baglanyşygy ýitirmekden goraýar.

"Toparyň ýüregi" – hemmeden duýgur we iň mährem. Ol kärdeşleriň aladalaryny we isleglerini hemmeden gowy bilýär. Ol toparyň gizlin emosional ýagdaýyny beýlekilerden has anyk duýýar. Ol toparyň agzalarynyň maşgala ýagdaýlary, şahsy durmuşy barada hemmeden gowy habarly bolýar. Toparyň içindäki aragatnaşygy hemmeden işjeň amala aýar. Ol duşmançylykly we göwünli-göwünsiz häsiýetleri halamaýar, konfliktlerden özi gaça durýar. Ol göze ýakymly, aragatnaşykda sypaýy, görelde bolmagy başarýar, ulumsy däl. Ol diňlemegi gowy görýär we başarýar, toparyň ähli agzalary bilen ýeňil we erkin aragatnaşyk saklaýar, beýlekilere özlerini erkin duýmaga kömek edýär. Ol toparda dostluk,hyzmatdaşlyk we sazlaşykly aragatnaşygy döretmäge ýardam edýär. Onuň goşandy aýdyň, "ynha saňa" bolup görnenok, ýöne ol bolmasa dessine duýulýar we esasanam ýakymsyz, dartgynlykly wagtlary bu has hem duýulýar we işe oňyn däl täsirini ýetirýär. Umuman "toparyň ýüregi" topary kebsirleýji, birleşdiriji sement diýmek bolar.

"Gözegçi" – "nädogry bolaýjak" ähli zatlar ony aladalandyrýar. Ol her bir zady özi barlap, ähli zat edilmesi ýaly edilendigine, hiç zat ýatdan çykarylmandygyna özi göz ýetirmese arkaýynlaşmaýar. Durmuşda onuň üçin iň ähmiýetli zat – tertip, düzgün. Ol hemmäniň özüne bellenilen işi wagtynda ýerine ýetirmäge ýetişmeklerini mejbur edýär. Ol mydama tiz, dessine ýerine ýetirmeli diýen, edil wagt basyş edýän ýaly duýgyny başdan geçirýär we bu duýgyny beýlekilere geçirip, olary hem işjeňleşmäge iterýär. Onuň güýçli häsiýeti bar, öz-özüne gözegçilik etmegi başarýar. Toparyň has gowşak we zähmet ýakmaz agzalaryna çydamsyz. Hüşgärlik – ony tapawutlandyrýan esasy sypaty. Ýöne ol

işiň her bir ownuk böleklerine üns berip, esasy, umumy maksadyň ähmiýetini ýitirýän wagtlary bolýar. Şeýle-de bolsa, onuň ähli zady barlamak we soňuna çenli ýetirmek ymtylmasy gurama üçin örän peýdaly häsiýetdir.

Seredilip geçilen sosial orunlar toparyň işini önümli dolandyrmaga ýardam berýän netijeleri çykarmaga ýol berýär:

1. Her bir toparda ýokarda agzalan sekiz orunlaryň bolmagy hökman däl. Topara degişli agzanyň birden kýelemegi mümkin we ol oňyn ýagdaýdyr. Üstünlikli hereket edýän toparda sekiz ornuň her birini iň bolmanda bir adamyň ýerine ýetirmegi we sekiz ornuň ählisiniň toparyň durmuşyna öz täsirini ýetirmegi möhümdir.

2. Guramanyň kemala gelmeginde ähli sekiz ornuň amala aşmagy üçin şahsy häsiýetnamalaryň bütin aýratynlyklary aňladylmalydyr. Eger-de gurama doly üstünlikli hereket etmeýän bolsa, onda seredilen orunlar boýunça onuň düzümini seljermeli. Toparda hiç kim haýsy hem bolsa bir möhüm orny alyp barmaýan bolmagy mümkin. Bu ýagdaýda guramanyň düzümini üýtgetmäge gerekli, gabat gelýän işgärleri işe alyp ýa-da guramanyň anyk agzalarynyň gabat gelýän orunlaryny ýerine ýetirmäge ugrukdyrmaly.

3. Işgärleri toplananda ähli ünsi diňe ýolbaşça we onuň orunbasarlarynda jemlemeli däl. Hökman ähli orunlary üpjün edip boljek işgärleri saýlap almaga ymtylmaly.

4. Toparda sekiz orunlaryň balansy üpjün edilmeli. Ol ýa-da beýleki orun öz sany boýunça has agdyklyk etmeli däl. Esasy ünsi "lideriň" we "ideýalaryň generatoryny" saýlap almaklyga bermeli. "Lider" agras, abraýly, höküm edijilikli, höweslendiriji, ynam döredijiji, topar agzalarynyň arasynda zehinlileriň we ukyplylaryň gözleginde bolýan weişiň peýdasy üçin olary peýdalanyp bilýän bolmaly. Topar üstünlikli hereket etmegi üçin onda diňe bir güýçli "ideal generatory" hem bolmaly. (Eger toparda "generatorlar" köp bolsa, önümsiz, miwesiz çekeleşmelere batar).

Toparyň her bir agzasynyň potensial mümkinçiliklerini bilmek we ony ýüze çykarmak örän möhümdir. Bu ýagdaýy anyklamaga "Toparyň agzalarynyň işewür häsiýetlerini kesgitlemek usuly" kesgitli kömek berer.

3.6. Dolandyryşyň subýektiniň hem-de obýektiniň aragatnaşyklary

Karary kabul etmekde aragatnaşygyň orny. Edaralar öz öňünde goýulan maksatnamalaryny diňe adamlaryň arasynda işjeň aragatnaşyk saklan yagdaýlarynda hem-de habar alyp-çalyşylýan ýagdaýynda amala aşyrýarlar. Onuň belli bir häsiýeti bar. Dolandyryş işinde ýüze çykýän kommunikasiyanyn görnüşleri:

1. resmi meseleri çozmek;

2. toparyn sosial isleglerini kanagatlandyrmak (aragatnaşykda hem-de ysnyşykda);

3. ýokardan aşak düşýän habarlar;

4. aşakdan ýokary galyan habarlar;

Olaryň ählisi kommynikasiya piramidasynyň aşagynda, ýönekeý işgärler, yagny iş boýunça olara bagly bolan adamlar ýerleşýär. Aragatnaşyklary K. Sennonyň modeli boýunça öwrenýärler. Şol modeliň esasynda aragatnaşyk zynjyrynyň elementlerini indikiler diýip bellemek bolar:

* habaryň çeşmesi,
* habaryň geçirijisi,
* habaryň kabul edijisi,
* habaryň alyjysy.

Habaryň çeşmesi - habarlaryň eýesi bolan adam ýa-da adamlaryň topary. Informasiýa, ýagny habarlar bellikleriň ulgamy bilen belgilenýär. Kommunikator maglumaty alyp ony beýlekilere geçirýär. Maglumaty ugradyjy hem-de çeşmesi bir adam ya-da bir edara bolup biler. Maglumatyn täzeden belgilenmegi dil bilen ýa-da tehniki serişdeler bilen amala aşyrylyp biliner. Ugradyjy bilen habaryň barylmaly adamsynyň arasyndaky gatnaşyga *el kommunukasiýa kanaly* diýip atlandyrylýar. Kommunikasiýa usuly – bu tehniki serişdeler, hat, söz. Habara aşakdaky häsiýetleri bilen üns çekilip biliner: *täzeligi, habaryň ähmieti.* Habary düşünmek üçin gerek bolan bir menzeş tezauruslaryna: ýagny ähli maglumata eýe bolmaly. Aragatnaşyklaryň näsazlyklary nädogry belgilenmekligi

sebäpli, nädogry üýtgetmeler sebäpli, hem-de edaranyň içindäki meseleler sebäpli ýüze çykyp biler.

Resmi, hem-de resmi däl maglumat berilýän kanallary tapawutlandyrýarlar. Resmi kanallar toparyn wezipe gurluşyna, resmi däl kanallar bolsa, toparyn wezipe gurluşyna bagly däl. Resmi däl kanallarda maglumat has çalt ýaýraýar. Resmi däl kanallaryň esasy aýratynlygy onuň çeýeligidir. Edaralarda iki kanal hem bolmaly, bolmasa olar býurokratlanyar.

Karar kabul etmek - ýolbaşçynyň hem-de menedjerin esasy işi bolup durýar. ABŞ hem-de Yaponiya kompaniyalaryny esasy tapawutlandyrýan üýtdeşikligi ähli personallaryň karar kabul edişlige gatnaşmaklygydyr. Oňyn operatiw işçi toparlar döredilip, olar uly däl, 5-8 adamdan ybarat bolýar. Şeýle toparlar agzalaryň jogapkärçilik derejesine, rangyna hem-de meseleniň wajyplygyna deň gelýär. Munuň ýaly toparlar uzak wagtyň dowamynda hereket edenok. Diňe karar çykarylýan döwri hem-de onuň ýerine ýetirilişine gözegçilik edilýän döwründe bolýar.

Topara gatnaşmak meýletin bolmalydyr. Toparda ulanylýan maglumatyň resmi däl häsieti bolýar. Bu toparlarda aragatnaşyk açaçan bolýar. Şonuň ýaly toparlar täze tejribe almaga, jedelli meseleler boýunça karar kabul etmäge, toparyň aýry-aýry agzalarynyň bähbidini deňleşdirmäge, täze resurslara eýe bolmaga mümkinçilik döredýär. Karar ähli taraplaryň ylalaşygyna esaslanýar. Karary ara alyp maşlahatlaşmaklyga hem-de kabul etmeklige kararyň netijesine täsir edip biläýjek toparyň agzalary gatnaşýar.

Kadrlary saýlamak birnäçe tapgyrlary geçýär: işe almak ya-da medeni saýlap almak, bu ýerde esasy döwür – söhbetdeşlik geçirmek.

Uýgunlaşmak - täze kollektiwiň medenietine ysnyşmak, öwrenişmek. Köne işgerler täze geleni öwredýärler. Olar täze psihologik aragatnaşyklary sazlaýarlar. Edaranyň işini gowylandyrmak üçin aşakdaky häsiýetleri belleýärler: *herekete ugrukdyrmak, özbaşdaklyk, nebisjeňlik, durmuş bilen ara sazlamak, dolandyryşyň erkinligi hem-de berkligi, işe wepalylyk, hil, täze özgertmeler, girdeýji, zähmet durmuşynyň hili, tygşytlylyk.*

Dolandyryşyň netijeliginiň alamatlaryny iki bölege bölüp bolar: *psihilogok hem- de psihologik däl.*

Psihologik alamatlara aşakdakylar degişli: kollektiwiň agzalarynyň kanagatlandyrylmagy (kärdeşleri bilen aragatnaşyk saklamak arkaly, zähmet şertleri arkaly, kollektiwiň agzalarynyň bahanalaşdyrylyş alamaty, ýolbaşçynyň abraýy, kollektiwiň öz-özüne baha berişi).

Psihologiki däl alamatlary şy aşakdakylar degişli: kollektiwiň, işiň umumy peýdalylygy.

Personal işler boýunça karar kabul etmek hem-de ýerine ýetirmek. Personal iş şahşy taraplary barada gyzyklanylýan işlerdir. Bular işgäriň özi tarapyndan oňe sürülip ýolbaşça sorag bilen ýüz tutan wagty ya-da ýolbaşçynyň özi bu meseler boýunça käbir ýagdaýlarda adamlara ýüzlenende döreýär diýip hasaplanýar. Ýolbaşçylar üçin personal işleri ara alyp maslahatlaşmakda ulanmak üçin birnäçe hödürnamalary alyp göreli: Ýolbaşçy ýüze çykan personal yagdaýy jikme-jik seljermelidir, işgäriň gyzyklanmalaryny hem-de psihologik aýratynlyklaryny öwrenmelidir, diňe şondan soň belli bir netijä gelmelidir. Birnäçe aýry-aýry çözüş bolmalydyr, bular gerek yagdaýynda jogap bermekden saklanmagydyr.

Ýalňyşmazlyk üçin ýolbaşçy egindeşleri bilen maslahatlaşmalydyr. Belli bir karara gelende ýolbaşçy öz karary garamaklygyndaky adamlara düşündirmelidir, hem-de iki taraplaýyn düşünişmä gelmäge çalyşmalydyr. Eger-de karar garamaklykdaky işgäriň düýpli bähbidini gozgaýan bolsa ýolbaşçy ol barada personal netije bolanlygy barada öňünden duýdurmalydyr, hem-de näme sebäpden şunuň yaly karara gelmegiň zeryr bolandygyny düşundirmelidir.

Bap 4. Ýolbaşçynyň işinde dolandyryş täsiriniň psihologiýasy
4.1 Dolandyryş täsiriniň esasy usullary

Täsir edişiň psihologiýasy ýaşaýyş durmuş gurşawynyň ähli jähtine, zähmet, terbiýe, dolandyryş we beýleki hadysalaryna giňden gatnaşýar. Zähmet kollektiwiniň agzalarynyň şeýle-de ýolbaşçy we işgärleriň özara gatnaşygyny täsir ediş usullaryny ulanmazdan göz öňüne getirip bolmaz. Adaty dolandyryş täsiriniň esasy usullary hökmünde *yrylma, ýoňlama, öýkünme, ynandyrma* hasaplanýar.

Yrylma - köplenç emosional-erk häsiýetli psihologiki täsir hökmünde düşünilip, subut etmek we logiki pikir ýoretmek gerek bolmaýan, taýyn netijelerden durýan, maksadagönükdirilen habarlary, indiwidiň tankytsyz kabul etmegine esaslanýar. Yrylmaklygyň geçiş hadysasynyň esasy kanunalaýyklyklaryna indikiler degişli:

* *indiwidiň ýaşynyň ulalmagy, onuň bilen birlikde sosial tejribäniň artmagy netijesinde yrylmanyň önümliligi peselýär, skepsis bolsa artýar.*

* *yrylmanyň önümliligi indiwidiň psihofiziologiki ýagdaýyna baglydyr:* özüni oňat duýýanlar, ýaşaýyş depgini ýokary bolanlar bilen deňeşdirilende, köplenç yrylýanlara gaýgyly, fiziki taýdan

gowşak, ýadaw adamlar degişli bolýar. Bu ýagdaýyň şeýledigini dürli "melhemleri" we "bilgiçleriň" kömegi bilen meşgullanýanlar düşündirýärler.

** yrylmanyň aýgytly şertleriniňbiri ýolbaşçynyň abraýy(ýa-da onuň anyk aňladýan topary)bolup, täsiriň goşmaça, aýratyn stimulyny döredýär, ýagny habaryň berilýänçeşmesine ynam döreýär.*

Önümli yrylmalary amala aşyrmaklyga aşakdakylar ýardam edýär:

• habar wakuumy ýa-da habarlaryň akymynyň artykmaç gapma-garşylyklylygy;

• obýektiň güýçli psihofiziki ýadawlygy we ysgynsyzlygy;

• böwet dörediji psihiki dartgynlyk (gahar, gorky, ýagdaýdan baş alyp çykmagyň ýoluny gözlemek);

• oňyn garaşmalar we ustanowkalar;

• berk ýüzlenmeler we talaplar;

• täsir edilýän habarlaryň kesgitli ritmde, döwürde gaýtalanmagy;

• habarlaryň aýratyn emosionallylyk bilen berilmegi.

Ýoňlama psihologiki täşir bolup, ol indiwidiň aňlanylmadyk, erksiz emosional ýagdaýynyň daş töwerekden geçirilýän habarlaryň täsirine duçar edilmegi. Ýoňlamanyň fiziki esaslary – indiwidiň öz işjeňligini ýüze çykarmaga permanent psihiki taýýarlygy. Ýoňlamanyň psihiki esaslary birnäçe kanunalaýyklyklardan durýar. Birinjiden, toplanan adamlaryň köpçüliginde aragatnaşygyga goşulmakda özara emosional täsiri birnäçe esse güýçlendirýän ýagdaý döreýär. Köp alymlar ýoňlama täsiriniň aýratyn bir tapawutlanýan “ýoňlama reaksiýasy” häsiýetiniň bardygyny belläp, ony hemme taraplaýyn zynjyr sepleşme reaksiýasyna meňzedýärler. Ikinjiden, adamlaryň toplumynda käbir bahalandyrmagyň, ustanowkalaryň umumylygy döreýär we indiwidleri ýoňlama düzüjileriniň hereketine taýýarlaýar. Meselem: konsertdäki el çarpyşmalar özboluşly impuls bolup, şondan soň ýoňlanma düzüjileri täsir edip ugraýar.

Indiwidiň ýoňlama täsirine (şahsyýetiň) duçar bolmagy, onuň şahsyýetiň umumy ösüş derejesine bagly, has dogrusy özüni aňlaýyş derejesine bagly.

Bellemeli zat, häzirki zaman şertlerinde ösüşiň başlangyç döwürlerine garanyňda ýoňlama has kiçi oruna eýe. B. W. Porşnew ýoňlama düzüjileriniň kanunalaýyklyklaryny açdy. Jemgyýetiň ösüş derejesi näçe ýokary boldugyça, şonçada indiwidleriň guýje bolan gatnaşyklary tankydy bolýar, olary göni öz akymyna döreýän emosional başdan geçirmelere iterýän ýollara tankydylygy bolýar, diýmek, ýoňlama düzüjileriniň täsiri hem peselýär. Ýoňlamanyň has aýdyň mysaly, – **dowul tapmak ýagdaýy.** Bu adalga grek Hudaýynyň adyndan gelip çykypdyr. Onuň ady Pana bolup, çopanlaryň, öri meýdanlaryň, sürüniň hudaýy, özüniň gaharynyň esasynda, ýönekeý sebäpde sürüniň özüni oda ýa-da gaýadan oklamaga sezewar edýär. *Dowul, panika* – adamlaryň arasynda döreýän destruktiw häsiýetli takyk emosional ýagdaý. Dowulyň döremeginiň esasy şerti indiwid üçin zerur bolan sosial maglumatyň ýetmezçilik etmeginden ýa-da gereginden artyk bolmagyndan ybarat. Dowulyň döremeginiň esasy şertine indiwid üçin möhüm bolan sosial habaryň geçirilmegidir. Onuň döremegi üçin hökmany:

* maglumatyň ýetmezçiligi ýa-da onuň çakdan aşa köplügi;

*habarlaryň düzümi gorkuzyjy ýa-da düşnüksiz maglumatardan ybaratlygy bolmaly (meselem: hakyky ýa-da hyýalyhowplar);

* habarlar örän güýçli bolup, onuň täsiri ilki gorkyny, soňra şok döretmeli;

Onuň güýçli ýüze çykmasy aňlanylmadyk ýagdaýda kesgitli özüňi alyp baryşyň görnüşini kabul etmegi bolýar.

Islendik dowul tapmak sosial-psihologik ýagdaý hökmünde, üç tapgyrda amala aşýar:

Başlangyç tapgyr: haýsydyr bir maglumatyň, habarlaryň ilki gorkyny, soňam şok döretmegi.

Esasy tapgyr: dowul özüniň güýjüni aýdylan düzüjileriniň köp gaýtalanmagy bilen gopgun(Lawina) şekilli häsiýeti kabul edýär.

Soňky tapgyry: Dürli sebäpleriň täsir etmegi esasynda (habarlaryň ýalandygy ýuze çykmagy, dowul tapmagyň sebäbiniň ýok edilmegi we ş.m) psihikanyň rasional gurşawy we psihikanyň öwezini dolmak

(kompensator) mümkinçilikleri goşulyp, ilki başky emosional ýagdaýy dikeldilýär.

Dowulyň distruktiw mümkinçiliklerine aýdyň mysal hökmünde 1938-nji ýylyň 30-njy oktýabrynda ABŞ-da bolup geçen, ýagny radioda G. Uýellsiň "Dünýä urşy" atly kitaby okalan soň, radiodiňleýjileriň uly toplumy toplumlaýyn psihoz ýagdaýyna düşmeklerini bellemek bolar. Olar radiodan edebiýat döredijiliginiň okalýandygyny bilýärler, marsianlaryň ýere gonuşlaryna ynanýarlar, 400 muň golaý adamlar marsianlaryň gelendigini tassyklaýarlar.

Dowul tapmaklygyň hadysa hökmünde nähili öňüni almaly?

Onuň öz önümliligini, täsirliligini ulanmak has ýerliklidir. Öň aýdyp geçişimiz ýaly dowul döremeginde özüňi alyp barşyň aňlanylmaýan ýagdaýlary sebäp bolýar. Diýmek, öňki, kadaly emosional ýagdaýy dikeldip biljek, özüňi alyp barşyň nusgasyny

hödürläp biljek adamy tapmaly. Şonda şu sözleri ulanmak ýerliklidir: ***"hemme zat oňat, şeýle bir gorkunçly hem däl, ýa-da ýagdaý çylşyrymly, ýöne biz ondan baş alyp çykarys, her bir zadyň bir emmasy bolar".*** Şeýle özüňi alyp baryşa görelde bolmaly adam ýolbaşçydyr. Onuň aýgytly we batyrgaý hereketleri dowulyň köşeşmegine ýardam edip biler.

Öýkünme - bu hem psihologik täsir ediş uslynyň biridir. Öýkünmäniň ilki düýbüni tutujy fransuz psihology we sosiology G. Tarddyr. Önuň konsepsiýasy esasynda öýkünme jemgyýetiň ösüşiniň esasy düzguni (prinsipi). G. Tardyň pikirine görä öýkünme – ösüşiň çeşmesidir, ýagny jemgyýetde döwürme-döwür (periodiki) açyşlar bolýar. Oňa bolsa toplumlaýyn öýkünmeler häsiýetlidir. Bu açyşlar soň jemgyýetiň gurluşyna girizilip, ol ýene-de öýkünme ýoly bilen özleşdirilýär. Öýkünme psihologiki täsir ediş usuly hökmünde takyk kanunlar esasynda ýerine ýetirilýär:

• Birinjiden, öýkünme içki ýagdaýdan daşka geçýär (däp-dessurlara, adatlara garanyňda ilki diniň ruhy häsiýetine öýkünilýär);

• Ikinjiden, aşaky sosial basgançaklardakylar ýokardakylara öýkünýärler, (obadakylar şäherlilere öýküňýäler);

• üçünjiden, adamyň ýaşy häçe uly we bilim derejesi ýokary boldugyça, şonçada ýönekeý öýkünmeleriň täsirine az düşýär,

şonçada has çylşyrymlylary bolsa ýörüte öýkünme hadysasyna eýe bolýar.

Ynandyrmak- bu intellektual psihologiki täsir ediş usuly diýlip düşünilýär. Taryhy taýdan täşir ediş hökmüňde sosial tejribede yrma we ýoňlama düzüjilerine garanyňda has soň ulanylyp ugralypdyr. Ol logiki yzygiderlikde düzülen habarlara esaslanan we onuň maksady işiň motiwirleýji güýji hökmünde meýletin kabul edilmegini gazanmak bolýar.

N. A. Dobrolýubowyň aýtmagyna görä ynandyrmak adamyň duýgusy we erki bilen utgaşykdyr, elmydamada onuň bilendir.

B. D. Paryginanyň (1999) pikirine görä ynandyryjy täsir hadysasynyň çylşyrymlylygy we köptaraplylygy, şahsyýetiň rasioanal, şeýle hem emosional ýagdaýyna täsir etmekde,

ynandyryjynyň we ynanýanyň işjeň özarahereketiniň häsiýetine baglydyr.

Ynandyrmanyň önümliligini ýokarlandyrmaklyga indiki şertleriň täsiri ýetirýär:

* aragatnaşygy döretmegi başarmak, ynamy döretmek;
* sabyrlylyk, çydamlylyk we edeplilik (takt);
* subut etmegi, düşündirmegi, puja çykarmagy, ret etmegi başarmak;
* täze ideýalary, öňki özleşdirilenler bilen baglanyşyk dörär ýaly hödürlemeli;
* şahsy ynanç, açyk gözünlilik;
* adalgalary, düşünjeleri we subutnamalary ulanýan taraplaryň bir meňzeş düşünmeklerini üpjün etmek;
* ynandyrýanyň indiwidual we ýaş aýratynlygyny we kiçi toparyň psihologiýasyny hasaba almaly.

Ynandyrma işi üç sany ynandyryjy täsiri öz içine alýar:

1. Habarly etmek;
2. Düşüňdirmek;
3. Subut etmek we ret etmek.

4.2. Ýolbaşçynyň görkezmesi dolandyryş täsiriň görnüşi hökmünde

Islendik işiň görnüşi hökmünde dolandyryş täsiri kesgitli motiwler bilen iterilip, belli bir maksatlary yzarlaýar we anyk netijelere getirýär. Dolandyryş täsirleriniň görnüşlerine degişli:

* buýruk;
* görkezmeler;
* bellik etme;
* düşündirme;
* hödürleme;
* çagyryş;
* söhbetdeşlik

Gurluşy boýunça dolandyryş görkezmeleri birnäçe böleklerden durýar:

• *Motiwasion böleginde*, görkezmeleriň ýüze çykyşynyň meýili, sebäpleri we esaslary bellenilýär.

• *Düzüm bölegindei* umumy ugrukmalary öz içine alýar, näme we nähili ýerine ýetirmegi talap edilýär, ilki garaýyşda gizlin özarabaglanyşyklary we özara täsirleri şöhlelendirmek.

• *Borçlandyrýan bölegi* anyk we takyk bolmaly: kime, haçan, näme we nirede hökmany ýerine ýetirmeli. Mundan başgada çozgütleri ýerine ýetirmegiň we gözegçilik etmegiň çäreleri görkezilmeli.

Dolandyryş görkezmelerini geçirmegiň esasy usullaryna indikiler degişli:

b) *öňe, işe iteriji*, tejribelikde ýüze çykyşy köpdürli:

* işewür aýratynlyklary aýratyn bellenilýär ("Size örän mönüm mesele ynanylýar, ol uly güýç talap edýär. Ýöne siz kynçylykdan gorkmaýan adam");

* ýerine ýetirijä bildirilýän ynamy ýatlatmak;

* ol adamyň hyjuwlylygyny we ýerine ýetirijiligini syn edendigiňizi bellemek;

* garamagyňdaky işgäriňe hakykatda örän köp zatlary başarjakdygyny ynandyrmak;

* hünärmenlik aýratynlyklaryny ösdürmek üçin onuň işiniň ähmiýetini düşündirmeli;

* hyzmatdaşlyga çagyrmaly ("Siziň gönüňize nähili, eger-de …?", "Belki synanyşyp görersiňiz?");

b) *ynandyryjy,* düzgün boýunça haçanda garamaklykdaky işgärde psihologik böwetler dörände (ylalaşylmasa, şübhelikde, aljyraňňylykda, kanagatlanmazlykda) ulanylýar:

* jedelsiz faktlara daýanmak we garamaklykdaky işgäriň şahsy tejribesini, bilelikdäki işiň tejribesini şikaýat tutunmak ("Ýadyňyzdamy edil şunuň ýaly ýagdaý, haçanda biz şuňa meňzeş meseläni çözüpdik? ");

* meňzeşligi ýa-da kontrasty boýunça mysallary getirmek (" bu diýýäniň, bary bir….diýmekdirdä");

* garamaklykdaky işgäriň ukyplaryny bellemek ("Biz siziň bilen iki dogry usulyny tapdyk, ikimiz hem şol bir zat barada pikir edýäris");

* haçanda buýrulýan iş garamaklykdaky işgäriň borjuna degişli däl ýa-da wagt çäginden daşa çykýan bolanda, haýyş bilen ýüzlenmek ("Talap etmäge meniň hakym ýok, ýöne men öz wagtynda ýerine ýetirmegiňizi sizden örän haýyş edýärin");

ç) garamaklykdaky işgäriň aňlaýşy ýa-da tertip düzgüni ýeterlik däl bolanda, buýrujy ýa-da mejbur ediji täsir ulanylýar:

* açaçan duýduryş ("Men dessine işe başlamagy buýrýaryn. Egerde siz ýumşy üzseňiz berk çäre görler");

* anyk ýagdaý bilen motiwirlenen çürt kesik talap (buýruk). Şol bir wagtda garamaklykdaky işgäriň şahsyýetini kemsidiji sözleri ulanmakdan gaça durmaly.

Garamaklykdaky işgärleri söz bilen bahalandyryş täsirleriň görnüşlerine indikiler degişli:

• sylaglandyrmak;
• öwmek;
• goldamak;
• tankytlamak.

Tankydyň ýumuşa bolan gatnaşygy üýtgeder ýaly görnüşini saýlanyp alynmagy möhümdir. Ýolbaşçynyň dolandyryş täsiriniň

möhüm görnüşi buýruk bermekdir. Adaty buýruk we görkezmeleri bermegiň indiki görnüşlerini tapawutlandyrýarlar:

1. *“Dumanly buýruk”* ol özüniň aýdyň dälligi, anykdäldigi, talaplaryň tutuksylygy bilen häsiýetlenýär we düzgün boýunça oňyn netijelere getirip bilmeýär.

2. *“Buýruk-ugowor”* ýolbaşçy logiki pikir etmäge, şahsy gyzyklanmak duýgusyna ýa-da garamaklykdakynyň loýallygyna çagyrýar. Eger-de bu usul şowly ulanylsa we garamaklykdaky näme üçin özüni alyp barşyny hökman üýtgetmelidigini düşünse, onda ol önümli bolup biler. Ýöne ol diňe haçanda guramanyň we ýolbaşçynyň ynamlary bilen garamaklykdakynyňky gabat gelende peýdaly bolup biler.

3. *“Buýruk-gorkuzma”* bu usul, käwagt gorky ýeterlik motiw bolup bilýär diýen pikire esaslanýar we gysga wagtlaýyn önümli bolýar. Ýöne öýke duýgusy güýçlenip bilýär we ýolbaşçynyň, şeýlede garamaklykdaky işgäriň özüni duýşuna, täsirini ýetirip, konflikte getirip bilýär. Ol diňe ekstremal, çalt hereketleri talap edilýän ýagdaýlarda önümli bolýar.

4. *“Buýruk-haýyş”* ýolbaşçy garamaklykdaky işgäriniň öňat duýgularyny oýarmaga we özüne duýgudaşlygy dötermäge çalyşýar. Bu usul ýolbaşçynyň we garamaklykdaky işgäriň arasyndaky aýratyn ynamly gatnaşyga esaslanýar we önümli bolýar.

5. *“Buýruk-satyn alma”* ýolbaşçy özüňiň garamagyndaky işgärine eger-de ol belli bir derejede özüni alyp barşyny üýtgetse ýa-da käbir ýumuşlary ýerine ýetirse, oňa käbir artykmaçlyklar döredip bilýär. Käbir ýagdaýlarda usul hökmünde täsiri bar, ýöne onuň ulanylmagy ýolbaşçy üçin islenilmeýän, bolmaly däl ýagdaýlary özünde saklap bilýär. Bu usul garamaklykdaky işgärleriň biri-birine garşy goýýar, olaryň mundan soň has köpürük artykmaçlyklara islegi döreýär.

6. *“Buýruk-çürt-kesik talap”* garamaklykdaky işgäri kesgitli meseläni ýerine ýetirmäge mejbur etmek üçin ýolbaşçy adaty subordinasiýanyň düzgünini we talabyny ulanýar. Ol hiç bir ikimanylylygy we garşylygy kabul etmän, çürt-kesik görnüşde görkezmeleri berýär. Bu usul o diýen üýtgeşik däl, ýöne

artykmaçlygy onuň ýonekeýliginde, takyklygynda, köp dürli gürrüňleriň ýoklugynda.

Görkezmeleriň, buýruk bermeleriň görnüşleriniň her biri diňe anyk hadysalarda, anyk meseleleri çözmekde we garmaklykdaky anyk işgäre bolan gatnaşykda önümli bolup biler.

4.3.Dolandyryş çözgütleriniň taýýarlanylyşy we kabul edilişi

Ýolbaşçynyň öz hukularyny delegirlemegi. Ýolbaşçynyň - dolandyryş çözgütlerini, kararlaryny kabul etmegi we olary ýerine ýetirijilere ýetirmegi wajyp hyzmatlaryň biri bolýar. Edilýän ähli işiň önümliligi golandyryş çözgütleriniň, kararlarynyň dogry, öz wagtynda we häzirki zamana degişlilikde kabul edilmegine garaşlydyr. Düzgün bolşy ýaly, bar bolan *maksat* - dolandyryş

obýektiniň ýa-da işjeňliginiň netijesiniň islenilýän ýagdaýynyň ideal hasiyetidir. Eger-de bar bolan ýagdaý islenilýän ýagdaýa gabat gelmese, onda problema-mesele döreýär. Bu meseläniň çözgüdiniň serişdesi hökmünde bolsa dolandyryş çözgüdi hyzmaty bolýar. Şeýlelikde, ol ulgamy, talap edilýän ýagdaýa ýa-da talap edilýän ýagdaýyň özüni üýtgetmäge ýardam edýän hereketleriň beýenyny, görülmeli çäreleriň sanawyny öz içine alýar. Bu çäreler zerur bolan ýagdaýyň döredilmegine ýardam edýär. Dolandyryş çözgütlerini, kararlaryny kabul etmeklik mesele ýagdaýynyň döremeginden başlanýar we çäzgüdi, karary saýlap almak bilen tamamlanýar.

Ýolbaşçy tarapyndan kabul edilýän dolandyryş çözgütleri indiki talaplara gabat gelmeli:

* *aýdyň maksadyň bolmagy,* ýagny çözgüt aýdyň bolup, garamaklykdaky işgärlerde ikileýin ýa-da şübhelenmek ýagdaýyny döretmeli däl;

* *esaslandyrylan bolmaly we gapma-garşylykly bolmaly däl*, ýagny daşky we içki şertler, ýagdaýlar, şeýle-de öňki we indiki çözgütler bilen hemme taraplaýyn ylalaşylan bolmaly;

* *hukukly bolmaly*, ýagny kanunlaryň, ýolbaşçynyň görkezmeleriniň we buýruklarynyň talaplaryna daýanmaly,

ýolbaşçynyň we ggaramaklykdaky işgärleriň hukuk borçlaryny hasaba almaly;

* *kesgitli, anyk bolmaly*, ýagny kimiň ýerine ýetirmelidigi we möhleti bolmaly, näme, kim, nähili, haçan, nirede we haýsy möhletde etmeli diýen soraglara jogaby bolmaly;

* *Öz wagtynda we önümli bolmaly*, ýagny mümkin bolan garaşylýan iň oňat netijeleri we az sarp edijiligi gazanmak.

Çözgüdi taýýarlamak we kabul etmek psihologik hadysa. Çözgütleri kabul etmeklige degişli üç çemeleşmäni tapawutlandyrýarlar: *intiutiw*; *pikir ýöretmelere esaslanan*, *rasional*.

Intuitiw çözgüt "kimiň razy, kimiň razy däldigini" hiç hili seljermesiz onuň dogrudygyny duýmak esasynda kabul edilýär. *Pikir ýöretmelere esaslanan* çözgüt - bu toplanan tejribeler ýa-da bilimler bilen şertlenen saýlawlar. Bu çemeleşmäniň artykmaçlygy, saýlaw hadysasynyň çalt we alternatiwalaryň elýeterliligindedir. Ýolbaşçynyň öňki tejribesinde şeýle meňzeş hadysalaryň bolmadyk ýagdaýynda bu çemeleşme işlemeýär, bu bolsa onuň ýetmezçiligi bolýar. *Rasional çözgüt* – ýokarda agzalandan tapawutlykda ol öňki geçen tejribä bagly däl, ol analitiki esaslanýar. Rasional dolandyryş çözgüdini taýýarlamak we kabul etmek hadysasy esasy bäş tapgyry göz öňünde tutýar:

I. *ugrukdyryjy tapgyry:* mesele ýagdaýyny ýüze çykarmak we çözgüdiň maksadyny kesgitlemek. Hiç bir çözgüt dogry ýa-da nädory bolmaýar. Ol diňe mejbury bolýar.

II. *habar tapgyry*: mesele degişli maglumatlary toplamak, gaýtadan işlemek we seljermek, şeýle-de onuň özüne we anyk ýagdaýa garaşly çäklendirmeleri kesgitlemek.

III. *Çözgüdi işläp düzmek we kabul etmek tapgyry*: Spenseriň maglumatlarynyň başlangyç kanunlary:

1) *ýeterlik maglumatlar bilen üpjün her bir adam, çözgüdi kabul edip biler.*
2) *Oňat ýolbaşçy maglumatyň ýetmezçiliginde-de çözgüdi kabul edýär.*
3) *Ideal ýolbaşçy - düýbünden habarsyzlykda hereket edýär.*

* çözgütleri kabul etmegiň görkezijileriniň(kriteriýalarynyň) işlenilmegi (tygşytlylyk, ygtybarlyk, operatiwlilik, dizaýn we beýlekiler);

* geljekki çözgüdiň ýerine ýetirijilerini özüne çekmek mümkinçiligi bilen oňaýly çözgütleriň (alternatiwalaryň) toplumyny kemala getirmek. Bu R. Likertiň kanunynyň hereket güýjine baglylykda möhümdir. Bu kanuna laýyklykda gös-göni şol ýumuşy ýerine ýetirijileriň çözgüdi kabul etmeklige näçe köp gatnaşdyrylsa, anyk dolandyryş çözgütleriň ýerine ýetirijiliginiň hili we takyklygy şonça-da güýçli bolýar.

* artykmaçlyk, ýetmezçilik we mümkin bolan netijeleri derejesi boýunça alternatiw çözgütleri bahalandyrmak;

* iň amatly, optimal çözgüdi saýlamak. Bu ýerde iki häsiýetleriň gabatlaşma meselesi möhümdir: çözgüdi kabul etmeklige hökmany bolan *wagt* aralygy we dolandyryjylykly çözgüdiň *hili*. Adaty, mümkin bolan alternatiwalary seretmäge we olary bahalandyrmaga wagt bolmasa optimal çözgüt kabul edilmeýär.

Şonuň üçin ýolbaşçy, mümkin bolan çäklendirmelere, ol ýa-da beýleki ýagdaýlara görä, edilmeli hereketiň ugruny görkezýän aralyk çözgütleri kabul edýär. Soňra goşmaça gelýän habarlaryň we aralyk çözgütleriň amala aşyrylmagyndan alynýan netijeleriň esasynda gutarnykly çözgüt kabul edilýär. Islendik ýagdaýda aralyk çözgütleriň öz möhletinde kabul edilmegi, gijä galdyrylyp kabul edilen ideal çözgütden has möhüm bolýar.

IV. *guramaçylyk tapgyry*: kabul edilen çözgüdi, karary we möhletleri ýerine ýetirijilere ýetirmek, jogapkär adamlary bellemek, gözkermeleri, özaraherekетleri gurnamak.

V. *gözegçilik etmek, barlag tapgyry*: karary ýerine ýetirmegiň hasabaty we barlagy. Düzgün bolşy ýaly, çözgüdi, karary taýýarlan topara tabşyrylýar. Özem bu toparyň zähmetiniň bahalandyrylyşy barlaglaryň mukdary boýunça däl-de, eýsem öz möhletinde ýerine ýetirilen buýruklaryň udel agramy boýunça bahalandyrylýar.

Dolandyryş çözgütlerini, kararlaryny taýýarlamagyň we kabul etmegiň iň gowşak ýeri – onuň hili (33-den 41%-me çenli ýerine

ýetirilmedik kararlar diňe hiliniň pesligi sebäplidir) we gözegçiligiň ýoklugydyr.

Öňdebaryjy hünärmenleriň pikiriçe dolandyryş çözgütleri, kararlary indiki sebäpler boýunça ýerine ýetirilmeýär:

• bir sorag boýunça köp çözgütler, kararlar kabul edilýär. Şonuň üçin hem olaryň käbir bölegi ýerine ýetirilmeýär. Bu kararlaryň abraýyny gowşadýar;

• täze kabul edilýän kararlar öňküleri hasaba almaýarlar ýa-da bar bolan guramaçylyk tertibini gaýtalaýarlar (dublirleýärler);

• anyk düzümine, mazmuna eýe bolmadyk "ýalan"(psewdo) kararlaryň kabul edilmegi ("üns bermeli…", "güýçlendirmeli…", "ýitileşdirmeli…" we ş.m.görnüşli);

• bir topar kararlaryň olary ýerine ýetirijiler bilen ylalaşyk işiniň ýoklugy;

• hakyky mümkinçiliklere gabat gelmeýän (mobilizirleýän) möhletiň

bellenilmegi we awral (işiň çenden aşa köplügi);

• dolandyryjy kararlaryň ýerine ýetirilişine gowşak gözegçilik etmek.

Hukuklaryň delegirlenmegi. Ýolbaşçynyň ähli meseleleri özüniň çözmegi üçin mümkinçiligi bolmaýar. Şonuň üçin jogapkär, kompetentli hünärmene işini, hukugyny geçirmek başarnygy möhümdir. *Delegirleme* - umumy manyda, ýolbaşçynyň işiniň, hereket gurşawynyň meselelerini ýa-da işini wagtlaýyn garamaklygyndaky işgärine geçirmeklige düşündirilýär. Doly hukuklygy delegirleme meselesi häzirki zaman şertlerinde möhümdir. Hünärmenleriň hasabyna görä, ýolbaşçylaryň we hünärmenleriň iş wagtlarynyň 40-60% has pes derejeli hünärmenleriň ýerine ýetirip biläýjek hyzmatlaryna sarp edilýär.

Eger-de doly hukuklygy delegirlemek amala aşyrylmasa, onda ýolbaşçy ähli zady öz möhletinde we ýokary hilde amala aşyrmaga wagty bolmaýar. Wagtyň ýetmezçiligi öz gezeginde, stereotip ýa-da ýalňyş çözgütleriň kabul edilmegini şertlendirýär. Doly däl delegirleme hem az önümlidir, ýagny haçanda garamaklykdaky

işgäre meseläniň çözgüdi tabşyrylýar, ýöne ony çözmek üçin hukuklar we mümkinçilikler berilmeýär.

Dolandyryş işiniň ähli ýumuşlaryny öz garamaklygyňdaky işgäriňe delegirläp bolmaýar, ýöne islendik ýagdaýda *indikiler delegirlenýär*:

* ownuk, biri-biri bilen çyrmaşykly işler;
* ýöriteleşdirilen iş;
* hususy soraglar;
* taýýarlyk işleri (taslamalar we beýl.)

Delegirlemä laýyk gelmeýänler:

* ýolbaşçynyň wajyp hyzmatlary (guramany ösdürmek boýunça ideýalaryň we syýasatyň işlenilmegi, netijelere gözegçilik etmek we beýl);
* kärdeşlere ýolbaşçylyk etmek, olaryň matiwasiýasy;
* aýratyn möhüm we ýokary derejeli töwekgelçilikli ýumuşlar;
* adaty däl, aýratyn işler;
* çalt etmeli, düşündirmäge we gaýta barlamaga wagt bolmaýan işler;
* berk ynam bildirilýän häsiýetli ýumuşlar.

Garamaklykdaky işgärlerde birnäçe sebäplere görä delegirlemä garşylyk görkezmekleri bolup biler (bilimleriniň we tejribeliginiň ýeterlik dälligi, tankytlanmakdan, jogapkärçilik çekmekden gorkmagy, bolmalysyndan artyk talaplardan gorky we ş.m.). Bu ýagdaýda onuň bilen açaçan gürleşmek zerurdyr, sebäpleri ýüze çykarmaga çalyşmaly we höweslendirmegi ulanyp, özara bilelikdäki karara gelmeli.

Adaty hukuklary delegirleme hadysasynyň algoritmi indikilerden ybarat:

* garamaklykdaky işgäri taýýarlamak;
* ýumuşy düşündirmek;
* onuň çözülişini we etmeli işlerini görkezmek;
* onuň soňky çözülşlerini syn etmäniň esasynda oňa ynanmak we şol bir wagtda garamaklykdaky işgäri düzetmek;

* işi bütinleý garamaklykdaky işgäre tabşyrmak we söň diňe onuň ýerine ýetirilişine gözegçilik etmek.

Iş gurşawyny, doly hukuklylygy delegirlemek amalyýeti, köp dolandyryjylaryň iş tejribeleri birhatar düzgünleri işläp düzdüler:

1. Işleriň, doly hukuklylygyň bir bölegini ýerine ýetirmegi isleýän we ýerine ýetirip biljek adamlara delegirläň (eger-de ol islemese, onda islegiň döremegini gazanyň).
2. Diňe borçlary däl-de, eýsem hak-hukuklary we doly hukuklylygy hem delegirläň.
3. Hiç bir ähmiýetli sebäpsiz iş hadysasyna goşulmaň.
4. Ýumuşyň ýerine ýetirilişiniň gidişi barada garamaklykdaky işgärden aralyk
hasabatlary talap ediň we tabşyrylan işiň diňe gutarnykly netijesine gözegçilik ediň.
5. Mümkin boldugyça meseläni aýry-aýry üzňe ýumuşlar görnüşinde däl-de, bütinleý delegirläň.

Şeýlelikde, dolandyryş çözgütleri, kararlary taýýarlamak we kabul etmek, şeýle hem iş gurşawyny delegirlemek islendik ýolbaşçynyň dolandyryjy işiniň möhüm tarapyny düzýär. Bu hyzmatlaryň işleniliş häsiýeti boýunça ýolbaşçynyň şahsyýeti, onuň döreýän meseleleri döredijilikli çözüp bilmek ukyby barada kesgitleme, häsiýetnama berýärler.

4.4. Ýolbaşçynyň dolandyryş zähmetiniň psihologiýasy

Işewür aragatnaşygyň görnüşleri dürli-dürlidir. Olaryň esasylary hökmünde indikileri görkezip bolar:

* işewür söhbetdeşlik;
* işewür gepleşikler;
* maslahatlar;
* ýygnak;
* auditoriýanyň öňünde çykyş etmek;

* dürli mesele bilen gelenleri we myhmanlary kabul etmek;
* prezentasiýalara we sergilere gatnaşmak;
* resmi iş kagyzlary bilen işlemek.

Bu görnüsleriň her biri oňa gatnaşýanlar üçin ýörüte talap bildirýär. Şonuň bilen birlikde, işewür aragatnaşygyň bu görnüşleriniň ählisini birleşdirýän umumylygy bolup, ol ýa-da beýleki aragatnaşyk aktynyň kömegi bilen anyk işewür meseleleri çözmeklige ymtylmakdyr. Görkezilen işewür aragatnaşygyň görnüşleriniň jemi ýolbaşçynyň dolandyryş zähmetiniň esasyny düzýär.

Işewür söhbetdeşlik dolandyryş zähmetiniň görnüşi hökmünde. Lingwistleriň tassyklamaklaryna görä işewür söhbetdeşlik birnäçe müň ýyl mundan öň ýüze çykyp, ilkidurmuş, aragatnaşygyň iň ýönekeý usullary hökmünde emele gelipdir we ösüpdir. Bu söhbetler biri-birleri bilen baglanşyksyz, üzlem-saplam seslerden durup, aragatnaşygyň predmeti esasan iýmit (kökler, miweler), ýaşaýyş şerti,

ýeri (bag, gowak) ýa-da janyňy goramak (ýyrtyjy haýwanlardan, başga tirelerden) barada bolupdyr.

Soňra gadymy we orta asyrlarda söhbetdeşligiň görnüşleri has köpdürli we biri-birleri bilen şahalandyrylan bolýar. Häzirki döwürde adamyň ählişi diýen ýaly, adam jemgyýetiniň ähli zähmet aksiýasy, islendik kollektiwleýin adam zähmeti öz görnüşi, düzümi we hyzmaty boýunça dürli-dürli bolan işewür söhbetdeşlik bilen başlanýar, amala aşýar we tamamlanýar.

“Işewür gürrüňçilik” düşünjesi özünde nämäni jemleýär. Umumy görnüşde alanymyzda “Işewür gürrüňçilik”- munuň özi bir adamyň ýa-da birtopar adamlaryň sözüň kömegi bilen başga adamlarda ýa-da adamlar toparynda hereket etmäge isleg döredip, belli bir ýagdaýy nähili hem bolsa üýtgetmek ýa-da gürrüňçilige gatnaşyklaryň arasynda tüze gatnaşyklary ýola goýmakdyr.

“Işewür söhbetdeşlik” düşünjesi öz düzümine nämeleri alýar? Bu düşünje örän ýaýraň we anyk kesgitlemek örän çylşyrymly. Işewür söhbetdeşligiň görnüşleri dürli-dürlidir. Oňa çalt we gysga

gürrüňçiligi, ähli taraplaýyn "ýürekden" söhbetdeşligi, öz talaplaryňy beýan etmegi, köp soraglar boýunça jedelleri, belli bir problemalar boýunça razylyk almak synanyşygyny we başga-da köp söhbetdeşlik görnüşlerini mysal getirse bolar. Adatça islendik işewür söhbetdeşlik dürli tapgyrlary geçýär:

* söhbetdeşligiň başlanmagy we habar alyşmaklygy ýola goýmak;

* habarlary geçirmek;

* argumentleri getirmek (delillendirmek, söhbetdeşiň dellillerini diňlemek, şol delilleri kabul etmek ýa-da ret etmek);

* netije çykarmak we karar kabul etmek;

Söhbetdeşlik başlanmagy – bu biziň bilen söhbetdeşlik geçirýän adamyň arasyndaky köpri bolup durýar. Ilkinji fazanyň wezipeleri indikiler:

- söhbetdeşler bilen habar alyşygy ýola goýmak;
- söhbetdeşlik üçin arkaýynçylykly, ýakymly atmosferany döretmek;
- söhbetdeşiň ünsüni çekmek;
- söhbetdeşlige gyzyklanma döretmek;
- käwagt, eger gerek bolan ýagdaýynda inisiatiwany öz eliňe almak.

Köplenç ýagdaýlarda söhbetdeşlik heniz başlanmanka tamamlanýar. Näme üçin? Sebäbi söhbetdeşligiň ilkinji sözleri diýseň manysyz, agramsyz, ähmiýetsiz bolýar. Ilkinji aýdylýan birnäçe sözler köplenç söhbetdeşiňe aýgytly täsirini ýetirýär, gürrüňdeşimiz şol ilkinji sözlere baglylykda bizi diňlemelimi ýa-da diňlemeli dälmi diýen soragy çözýär. Söhbetdeş adamlar ilki bilen gürrüň berýän wagtyňyz, onuň başlanşyna has ünsli bolýarlar – köplenç bilesigelijiligi üçin gyzyklanýar, nämedir bir täze zada garaşýar,

söhbetiň başynda dörän dartgynlygy gowşatmak isleýär, gürrüňdeşlige taýynlanýar. Hut ilkinji iki-üç sözlemiň esasynda biz barada we söhbet barada söhbetdeşimiziň içki garaýşy, netijesi döreýär.

Söhbetdeşligiň başlanmanka tamamlanmagynyň esasy üç sebäbiindikiler diýip bellemek bolar :

1. Ötünç soramak we özüňe bolan ynamsyzlyk alamatlary, mysal üçin, şeýle sözler: "Bagyşlaň, eger-de men päsgel beren bolsam.... ", "Siziň meni diňlemegiňizi (ýalbarýary) haýyş edýärin...".
2. Söhbetdeşiňe sarpa goýmazlyk we sylamazlyk, mysal üçin, şeýle sözler: "Men edil şu wagt tötänden geçip barýardym we ýekeje minutlyk siziň ýanyňyza giräýdim....", "Geliň çaltrak siziň bilen şu meselelere garalyň... ".
3. Ilinji soraglar bilen söhbetdeşiňi kontrargumentleri gözlemeklige we goranmak pozisiýasyna geçmeklige mejbur etmäge çalyşmak, mysal üçin, şeýle sözler: "Men siziň bilen indiki meseläni maslahatlaşsam diýýän. Meniň pikirimçe bu meseläni hut şu wagt

4. maslahatlaşmak size gyzyklymyka öýdýän". Elbetde, logiki taýdan indiki jogap dörär: "Ýöne meni häzir bu mesele gyzyklandyranok" – dessine jogap: "Näme üçin ol sizi häzir gyzyklandyranok?, Onuň sebäbi nämede". Şeýlelik bilen, söhbetdeşiň goranmak ýagdaýyna düşýär, ol islese-islemese öňünden pikir etmedik düşündirişlerini, delillerini gözlemeli bolýar.

Gürrüňdeşligiň başynda indiki temalaryulanmaklyk maslahat berilýär:

* haýsydyr bir täzelik (güýçli täsir döretmeýän);
* söhbetdeşiň we onuň bilen bagly ähli zatlar;
* umumy gyzyklanmalar we temalar. Soňky ýagdaý öňünden ýörüte taýynlygy talap edýär, sebäbi bu ýagdaýda hökman anyk hereket etmeli we ilkinji haýsy sözlerden başlanmalydygyny bilmeli.

Söhbetdeşlige başlamagyň tärleri. *Dartgynlygy aradan aýyrmak* - söhbetdeşiň bilen ýakyn aragatnaşygy, habar alyşygyny ýola goýmak maksady bilen geçirilýär. Ol söhbetdeşiňe ýyly we ýakymly sözleriň kömegi bilen amala aşyrylýar. Ýerlikli degişme hem gürrüňdeşligiň

başyndaky dartgynlygy ýeňip geçmäge we dostlukly gatnaşygy ýola goýmaga ýardam edýär.

"Bir zady tutarlyk edinmek" – "tutarygy" söhbetiň düzümi bilen baglaşdyryp we ony meýilnamalaşdyrylan söhbetdeşligi geçirmek üçin başlangyç nokady hökmünde ulanmak, meseläni ýa-da ýagdaýy gysga beýan etmäge ýardam edýär. Bu maksat bilen uly bolmadyk wakalary, deňeşdirmeleri, şahsy täsirleri, degişme mysallary ýa-da adaty däl soraglary ulanmak üstünlikli bolup biler.

Hyýaly oýunlary höweslendirmek täri – söhbetdeşligiň başynda seredilmeli birnäçe meseleler boýunça köpdürli soraglary goýmagy aňladýar. Bu usul işjeň, optimist we ýagdaýlara hakyky gözi bilen seredýän söhbetdeşler bilen gurnamak maksadalaýyk bolýar.

Göni çemeleşmek täri – gürrüňdeşlikde gös-göni serediljek meselä girişmekligi aňladýar. Bu indiki ýagdaýda amal edilýär: ilki bilen gysgajyk söhbetdeşligi gurnamagyň sebäbi aýdylýar, çalt umumy meselelerden aýratyn meselelere geçilýär we söhbetdeşligiň temasyna başlanýar. Bu usul, gysga wagtlaýyn we örän möhüm bolmadyk işewür habar alyşmakda, telefon gürrüňdeşliginde ulanylýar.

Söhbetdeşligi alyp barýan adamyň, özüni diňleýjiniň ornunda goýup bilmek başarnygy söhbetdeşlige başlamagyň esasy talabydyr.

Tabl.3.

Indiki sözlemleri aýtmakdan gaça durmaga çalyşmak	**Olary indikiler bilen çalyşmaly**
"Men …isleýärin"	"Siz …isleýärsiňiz"
"Maňa bu …gyzykly ýaly"	"Siziň meseläňiz indiki…ybarat"
"Men şeýle netijä geldim…"	"Size muny bilmek gyzykly bolar…"

“Elbetde size bu belli däl hem bolsa…”	“Siziň bilşiňiz ýaly…”
“Siz elbetde, bu barada entäk bilmeýärsiňiz…”	“Elbetde, size eýýäm belli… ”
“Ahmal siz bu barada entäk eşiden dälsiňiz…”	“Siz, elbetde, bu barada eýýäm eşidendirsiňiz”

Informasiýa bermek fazasy – işewür gürrüňdeşligiň ikinji fazasy bolýar. Ol (argumentasiýa) delillendirmegiň esasyny döredýär we dört tapgyrdan durýär:

* meseläni bellemek;
* hususy habarlary bermek;
* habarlary berkitmek;
* habarly edilmegiň täze ugruny bellemek;

Ähli dört tapgyry üstünlikli geçmek üçin indikiler hökmandyr:

• *berilýän habarlaryň ýeňil we anyk düzülmegi*: eger söhbetdeşiňe berilýän habarlar näçe köp we onuň kabul edilmesi näçe kyn bolsa, şonça-da biziň söhbetdeşimiz az mukdarda habarlary ýatda saklar.

• *meseleleri başarnykly goýmak*: **ýapyk** – birinji tapgyrda, haçanda biz ylalaşygy ýa-da öňünden gazanylan ylalaşygyň tassyklanylmagyny çaltlaşdyrmak islesek (mysal üçin, “Siz ylalaşýaňyzmy, mesele hemmetaraplaýyn seredilmegini talap edýär”); **açyk** (nähilidir-bir düşündirişi talap edýän) – ikinji tapgyrynda ulanylýar; **ritoriki** (“Biz beýle ýagdaýlary kadaly diýip bilerismi”) we oýlanmaklyga bolan soraglar (“Men, siziň aýdýan zatlaryňyza, dogry düşündimmi…?”) üçünji tapgyrda; **kesip geçýän** (perelomhyý) – dördünji tapgyrda, (haçanda bir mesele boýunça ýeterlik habarlar alnandan soň we biz indiki meselä geçmek, ýa-da söhbetdeşimiziň garşylygyny duýup ugramyzda “böwsüp” geçmek islämizde) ulanylýar.

• *Söhbetdeşiň reaksiýasyny öwrenmek*: gürrüňdeşiň daşky reaksiýasyny we hereketlerini synlamak bilen ony ünsden

düşürmezlik; haçanda söhbetdeşiň öz garaýyşlaryny we pikirlerini aýdýan wagty onuň gözüne seretmek bilen wizual aragatnaşygy amala aşyrylýar.

• *Gürrüňdeşi diňlemegi başarmak*. Işjeň diňlemeli we aňly kabul etmeli; "Hemme adamlar diňleýär, ýöne hemme diňleýän adamlar eşitmeýär" diýän parasatly pikiri şu ýerde ulanmak ýeterlikdir.

• *Diňe gürrüň edilýän temada ünsi jemlemek*;

• *Ýerliksiz pikirleriň döremeginiň öňüni almak*, çünki pikirlenmegiň tizligi sözleýişden dört esse çaltdyr we ol gürrüňdeşlikden ünsi sowup biler.

• G*arşylykly delilleri oýlanyp tapmaly däl*.

Jogabyň işjeň täsiriniň dört görnüşini ulanýarys:

a) anyklamak (gürrüňdeşiň sözlerini anyklamak üçin, onuň düşünendigini ýa-da düşünmändigini anyklamak);
b) sözleri beýleki sözler bilen aňlatmak (gürrüňdeş adam düşünmedik wagty başga sözler bilen beýan etmek, öz sözüň bilen beýan etmek)
c) duýgylary aňlatmak (gürrüňdeşiň emosional ýagdaýyna düşünilmegini anyklamak)
d) rezýumirlemek (gürrüňdeşiň esasy ideýalaryny we duýgularyny jemlemek; söhbetdeşiň hereketleriniň manysyna düşünmegi anyklamak) Bizi üns bilen diňlemekleri üçin:

* köpsanly sanawlary gaýtalamakdan el çekmeli, sebäbi iň bir türgenleşen adamlar hem bäş bölümden artyk ýadynda anyk saklap bilmeýär.

* Tankydy sözleri ulanmazlyga çalyşmak. Meselem: "ýer titremesi", "bahalaryň galmagy", "inflýasiýa" diýen ýaly sözler köp adamlary galagoply ýagdaýa getirip bilýär.

* Berilýän habarlary logiki taýdan üç sany yzygiderli herekete bölmek usulyny ulanmak:

a) berilýän habarlar şertli many toparlaryna bölünip, olaryň beýan edilmeginiň arasynda logiki pauza goýulýar;
b) her bir many toparynda manysy boýunça esasy sözler bellenýär we ol sözlere logiki basym berlip aýdylýar

c) ses mümkinçiliginiň ähli diapazony ulanylýar we sesiň beýikligi, tembri, depgini, ritmi, beýikligi we tonynyň netijesinde habarlaryň keşp perspektiwasy döredilýär.

Adamyň werbal habarlary kabul etmeginiň aýratynlyklaryny ýatlap geçeliň:

* fraza 11-13 sözden artyk bolmaly däl (käbir çeşmelere görä 7-den köp däl);
* sözüň aýdylyş tizligi bir sekuntda 2-3 sözden artyk bolmaly däl;
* pauzasyz 5-6 sekuntdan köp aýdylýan fraza aňlanylmagyny bes edýär;
* adam aýtmakçy bolýan pikiriniň diňe 80 % habar berýär, diňleýän adam 70% kabul edýär, 60%-mine düşünýär we ýadynda bolsa 25%-den 10% çemesi galýar;
* impulsiw emosional ýagdaýda adaty kabul edilýän habarlaryň

üçden bir bölegine düşünilýär, çünki döreýän dartgynlyk ýagdaýy (gana adrenaliniň zyňylmagy, dem alşyň we pulsyň işjeňleşmegi beýniniň "gerek däl" işini böwetleýär).

Her bir mümkin bolan ýagdaýda özüňde refleksiw, işjeň diňlemegi türgenleşdirmek möhümdir. Kim beýleki adamlary diňläp bilýän bolsa, ol täsir etmegiň güýçli tärlerine eýedir. *Ony bolsa şu häsiýetleri ele alyp başaryp bolar:*

• *ünsüňi gönükdirip bilmek*: gürrüňdeşiňize serediň, onuň sözlerine üns berip we başga zatlar barada pikir etmäň;

• *werbal däl alamatlara üns bermeli*: Adamlaryň ýüzündäki, häsiýetlerindäki üýtgeşmelere üns berip, onuň aýtmadyk zatlaryny, ýöne onuň üçin möhüm bolan zatlara düşünmeklige synanyşmaly;

• *pikir ýöretmeleri soňa goýmaly*: Gürrüňdeşiňiziň garýyşlaryna doly düşünýänçäňiz oňa baha bermekden saklanyň;

• *beýleki adamyň gürrüňiniň arasyny bölmäň*: onuň sözlerine nähilidir bir düzediş girizmek üçin ol sözüni tamamlaýança garaşyň;

• *özüňiziň düşünendigiňizi barlaň*: özüňiziň doly düşündigiňizi bilmek üçin size aýdylanlary öz ýanyňyzdan gaýtalaň; Gerek bolsa öz sözüňiz bilen aýdylanlary anyklaň;

• *aýdylan habaryň logikasyny ýüze çykaryň*: Başga adamyň aýdan sözlerinde meňzeşlik we logika tapyň;

• *gürrüňdeşiňize goldaw beriň*: Eger aýdylýan pikir siz üçin amatly bolmasa-da kabul ederlikli bolmasa hem erkin aýdylan pikirleri goldaň;

• *özara bilelikdäki ideýalary döredip*: Beýleki adamyň aýdan pikirlerini giňeltmäge we ösdürmäge çalyşyň we ol pikirlerden ýalňyşlyk gözlejek bolmaň.

Delillendirme (argumentasiýa) **fazasy** – söhbetdeşligiň iň kyn fazasy bolup, ol uly düşünjeliligi ünsüňi bir ýere jemläp bilmegiňi, ruhubelentligi, tutanýerliligi we aýdylýan sözleriň sylanşyklylygyny (korrektlilik) göz öňüne tutup, biz köp babatda söhbetdeşimizden garaşly bolup durýarys. Adatça delillendirmegiň on iki sany ritoriki tärlerini belläp geçýärler:

1. **Fundamental usul** - söhbetdeşiňizi öz subutnamalaryňyzyň easyny düzýän faktlar we maglumatlar tanyş etmekligi göz öňünde tutýar. Bu ýagdaýda sanlary mysal getirmek has möhümdir. Sebäbi sanlar söz maglumatlarynda has obýektiw bolup, ony hiç kim gürrrüňdeşlik wagty inkär edip bilmez.
2. **Gapma-garşylyklar usuly** – bu goranyjylyk häsiýatine eýe bolup, ol söhbetdeşiň delillerindäki gapma-garşylyklara ünsi çekmekden ybarat.
3. **Netijä gelmek usuly** – anyk delillere esaslanýar, bizi ýuwaş-ýuwaşdan islenilýän netijä getirýär.
4. **Deňeşdirmek usuly** – netijä gelmegiň esasy görnüşi bolup durýar.
5. **“howwa,… ýöne” usuly** – köplenç bir taraplaýyn delilleri kabul edilýär, öz gezeginde bu usuly çekinmän ulanmak bolýar.
6. **Bölekler usuly** - söhbetdeşiň çykyşy aýratyn böleklere bölünip, olaryň her biri boýunça, “bu dogry”, “bu barada dürli pikirler bar”, “bu tutuşlygyna ýalňyş” diýen pikirler aýdylýar. Bu ýagdaýda söhbetdeşiň iň güýçli delilini inkär etmezlige çalşyp, ikinji derejeli, gowşak delilleri yzygider inkär edilýär.

7. **Bumerang usuly** – söhbetdeşiň delillerini onuň garaýşyna ulanmaklygy göz öňünde tutýar. Bu täriň subutnama hökmünde güýji bolmasa hem, eger ýerlikli ulanylan halatynda täsiri bolup biler.
8. **Kabul etmezlik usuly** – haçan-da gürrrüňdeşiň deliline garşy goýmak mümkin däl, ret etmek kyn ýagdaýynda ulanylyp, onuň ähmiýetli taraplary ünsden düşürilýär.
9. **Potensirlemek usuly** – öz bähbitleriňize gabat gelýän ýagdaýlary öňe sürmek.
10. **Çykarylmak usuly –** bu meseläni ýuwaş-ýuwaşdan başga meselä syrykdyrmak.
11. **Soragnama usuly** – bu täre görä soraglar öňünden taýýar edilip goýulýar. Tejribäniň görkezişi ýaly ýerlikli goýlan soraglar gürrüňdeşden has doly maglumat almak üçin ýardam berýär.
12. **Söhbetdeşiňi açyk goldamak usuly** - söhbetdeşiň delilini ilki başda goldamak we şol wagtyň özünde garşylykly delilleri ulanmak.

Delillendirmek täriniň esasy düzgünleri:

1. *delilleri ulanmak*. Esasy delilleri gabat gelen islendik ýagdaýda düşündirilýär we esasan hem her gezek täze görnüşde aýdylýar. Uzak wagtlaýyn gepleşiklerde derrew ähli delilleri açyp görkezmek ýerlikli däldir. Käbir zatlary soňa hem goýmalydyr. Biziň pikirimiz bilen pikirleri gabat gelmeýän gürrüňdeşe ilki bilen öz delilleriňiziň artykmaş taraplaryny, soňra bolsa kemçilikli taraplaryny hem habar bermek gerek. Muňa iki taraplaýyn delillendirmek diýilýär. Bir taraplaýyn delillendirmek ýagny öz delillerimiziň diňe artykmaç tarapyny görkezmek bolsa, haçan-da gürrüňdeşimiz seredilýän mesele boýunça az taýynlykly bolanda mümkindir.

Delilleri ulanmakda käbir psihologik faktorlary hem hasaba almaklygy talap edýär:

* göwresi iri we uzyn adam has ynandyryjy, esaslandyryjy bolup görünýär;
* aýyplaýanyň statusy has ýokary bolup görünýär;

* ahlak, maşgala, hojalyk meselelerinde zenanlaryň delilleri ynandyryjy,
syýasatda, biznesde, tehnikada erkekleriň delilleri ynandyryjydyr;
* ýaşlar we garrylar az ynandyryjy, orta ýaşly adamlar bolsa tersine ynam döredýärler;
* ýakymly gürrüňdeşiň delillerine hormat bilen seredýäris, ýakymsyz gürrüňdeşiň delillerine ynamsyzlyk bilen seredilýär.

2. *tehikany saýlap almak*. Ol gürrüňdeşiň psihologik aýratynlyklaryna baglylykda kabul edilýär. Meselem: geplemezek we ynjyk gürrüňdeşe dürli soragnama usulyny ulanmak ýerlikli hasap edip bolmaz, sowukganly hünärmen üçin bolsa dört sany san belgisi müň sany sözden hem gymmatly bolup biler.

Söhbetdeşligiň karary kabul etmek fazasy – biziň ähli güýjümiziň we işewür söhbetimiziň netijesini aňladýar. Kabul edilen kararlara baglylykda biziň öňümizde durýan esasy maksatlarymyza ýetilýär.

4.5. Gürrüňdeşiň ynamyny gazanmagyň psihologik tärleri

Gürrüňdeşiň ynamyny gazanmagyň psihologik tärlerini beýan etmekden öňünçä gürrüňdeşe bolan ynamy döretmegiň psihologik gurluşyny açyp görkezeli. Kimdir biri bilen gürrüňdeş bolanymyzda, käwagt gazanylan gowy netijelere seretmezden nähilidir bir agyr duýgy galýar. Käbir adamlar babatda bolsa düşündirip bolmaýan synyň oturma ýagdaýy döreýär. Näme üçin? Gürrüňdeşlik arkaly aragatnaşykda bolan wagtymyz biziň duýgy organlarymyza (görmek, ys almak, eşitmek we ş.m.) dürli habarlar gelip gowuşýar. Olaryň ählisini biz aňýarysmy?

Eger gürrüňdeşlikde, bizden, gözümizi ýumup söhbetdeşimiziň galstugynyň reňki barada soralsa biz elmydama dogry jogap berip bilmeris. Galstugy gözümiz gören bolsa-da aňymyzyň kabul edip ýetişmedik bolmagy ahmal. Şeýlelikde biziň görmegimiz, eşitmegimiz we ş.m. näderejede aňly kabul edip bilşimize bagly bolup durýar.

Eger-de bize iberilýän habarlar duýgy organlarymyza täsir edip, aňymyzda ornaşmadyk bolsa, onda ol biziň üçin düýbünden ýitip ýa-da ýitmän saklanyp hem biler. Bu ýagdaý iberilýän habarlaryň şol adam üçin näderejede möhümdigine we onuň üçin ýeterlik emosional täsir döredýändigine ýa-da döredmeýändigine baglydyr.

Eger biz işewür söhbetdeşlik wagty, egindeşimize şol habarlary ýeterlik emosional täsir eder ýaly we olary aňyp biler ýaly, ýagny oňyn görnüşde ibersek nähili bolar? Onda bu ýagdaýda arkalaşykly hyzmatdaşymyz gürrüňdeşligiň ýakymly bolandygyny boýun alar we eger bu ýagdaý yzygider gaýtalansa durnukly oňyn emosional gatnaşyk emele geler.

Şeýlelikde, belli bir psihologik tärleriň üsti bilen biz işewür söhbetdeşlik boýunça arkalaşykly hyzmatdaşymyza onuň aňyp bilmeýän, ýöne onuň üçin emosional oňyn habarlary iberip bileris. Şol tärler bilen biz aňyň aňlanylmaýan bölegine täsir edip söhbetdeşimiziň bize bolan oňyn gatnaşygyny gazanyp bileris.

Biz nähili tärler bilen egindeşimize emosional oňyn habarlary iberip, söhbetdeşimiziň özümize bolan gowy gatnaşygyny gazanyp bileris. Olaryň esasylary indikilerden ybaratdyr:

* söhbetdeşiňiziň adyny tutup ýüzlenmek (ady, atasynyň ady). Sebäbi at bilen şahsyýet aýrylmaz baglanşykly. Haçan-da gürrüňdeşiňiziň adyny tutup ýüzlenseňiz, onuň şahsyýetine üns berýändigiňizi aňladar. Şahsyýete üns bermek bolsa ony ykrar etmekdir. Bu adamda kanagatlanma döredýär. Kanagatlanmak duýgusy oňyn duýgy bolýar;
* Işewür arkalaşykly hyzmatdaşymyz bilen aragatnaşyk wagtynda ýüzümiziň alamatlary tebigy we açyk göwünli ýagdaýda bolup, hakyky ýylgyryş gerekdir. Ýüz – bu içki dünýämiziň aýnasy, biziň adama bolan gatnaşygymyzyň aýnasy. Eger ýüz keşbimiziň we ýylgyrşymyzyň hereketleri şeýle kadada bolsa, biz arkalaşykly hyzmatdaşymyza "Men siziň dostyňyz" diýen ýagdaýy aňladýandygymyz bolar. Dostlyk goraglylygy artdyrýar we şeýlelik-de islegimiziň birini kanagatlandyrýar. Kanagatlanmak oňyn

duýgular bilen baglanşykly, adam bolsa mydama oňyn emosiýalara ýykgyn edýär;
* Biz arkalaşykly hyzmatdaşymyza ýüzlenenimizde iş kadasynyň (etiketiniň) düzgünine görä hoşamaý sözleri ulanýarys. Hoşamaý sözler ýaranjaňlykdan tapawutlylykda arkalaşykly hyzmatdaşymyzyň oňyn taraplaryna az-kem uly baha berýän sözleri ulanmakdyr. Özi barada ýerlikli we hakyky sözleri aýdan adamlaryň erbet ýagdaýa düşüp özüni erbet duýandygy taryha belli däl. Ýöne tersine bolmagy ahmal. Eger hoşamaý sözler ýerlikli ulanylsa, onda onuň adamy ynandyryjylyk mümkinçiligi bolýar.

Mahabatlandyrmak indiki talaplara gabat gelmelidirler, ýagny:

a) Hoşamaý sözler egindeşiň hakyky oňyn tarapyny şöhlelendirmelidir;
b) Şol oňyn häsiýet bolsa, az-owlak ulanylmalydyr;
ç) Hoşamaý söz, bar bolan häsiýeti görkezmelidir we şol häsiýeti ösdürmek
baradaky maslahata öwrülmeli däldir.

Işewür söhbetdeşlikde çydamly we ünsli diňleýji bolmaga çalyşmalydyr. Bu tär adamlaryň esasy islegini, özüni beýan edip bilmek islegini kanagatlandyrýar. Söhbetdeşi çydamly we ünsli diňlemek bilen biz onuň şol islegini belli bir derejede kanagatlandyrýarys we söhbetdeşimizde oňyn emosiýalaryň döremegine ýardam edýäris.

Işewür söhbetdeşlik wagty gürrüňdeşiňiziň özi barada gyzyklanmak hem ýerliklidir. Meselem, ol näme bilen gyzyklanýar, näme bilen ýaşaýar. Şeýle ýagdaýda biz wagt ýitirýän hem bolsak gürrüňdeşimiziň özümize bolan oňyn garaýyşlaryny gazanýarys. Sebäbi geçirilen gözegçilikleriň görkezişi ýaly, haçan-da adamyň özi barada gürrüň etseň, onda onuň werbal işjeňligi ýokarlanýar we oňyn duýgular bilen sepleşýär. Adam bolsa mydama özünde oňyn emosiýalary oýandyrýan zatlara ymtylýar.

Işewür söhbetdeşlikde birek-birege düşünmeklik. Adamlaryň köpüsine ol ýa-da beýleki ugurlardan tejribesi bolan hünärmenler has hem ynandyryjy bolup görünýär. Hünärmen – bu haýsydyr bir

predmetden gowy baş çykaryp bilýän we şol ugurdan abraýly adam bolýar. Käbir hünärmenleriň täsiri olaryň guramada, kärhanada tutýan ornuna baglylykda, buýryk bermek mümkinçiligi bolan adamlardyr. Hünärmeniň üçünji görnüşi – bu şahsy gatnaşyklaryň ussady bolan adamdyr we ol başga adamlar bilen ýeňil düşünişip, ylalaşyp, umumy dil tapyp bilýär. Başga adamlar bilen gowy gatnaşyklary ýola goýup bilmek hem täsir edip bilmegiň esasy alamatlarynyň biridir.

Özara düşünişmekligi gurnap bilmek – bu käbir gapma-garşylyklara seretmezden, örän inçe hadysadyr. Bu babatda öz umumylyk duýgyňy azaltman, başga bir adam bilen aragatnaşygy ýola goýup bilmeklik möhüm bolýar. Oňat şahsy gatnaşyklary ýola goýmak üçin beýleki adamlara ünsli bolmak gerekdir. Adamyň häsiýeti bilen onuň adyny baglanyşdyrmak gerek. Beýleki adamyň ýagdaýyna we perspektiwasyna gyzyklanma bildirmek möhümdir. Öz pikirleriňizi we duýgylaryňyzy açyp görkezmäge çalyşmaly. Beýleki adama goldaw, ýardam bermeklige taýyn bolmaly.

Beýleki adamlara düşünýän we açyk garaýşy bolan adam, daş-töweregindäkileriň özüne bolan adamkärçilikli gatnaşyklaryny gazanyp biler, haçan-da iki adamyň arasynda oňat we dogry gatnaşyklar ýola goýulsa, olar biri-birleriniň pikirlerine düşünmäge çalyşýarlar, idealaryna we ýerine ýetirýän işlerine mynasyp baha berýärler. Ýöne, bu ýerde başga kynçylygyň hem bolmaklygy ahmal. Meselem, oňat gatnaşygy ýola goýmak maksady bilen beýleki adama ýasama gyzyklanma döretmek hem mümkin. Ýöne beýle gatnaşyk şahsy ynama däl-de ýalana esaslanýar. Netijede hakyky ynam ýüze çykmaýar we hakyky gatnaşyk döremeýär. Şeýlelikde olar biri-birlerini manipulirleýärler we olaryň hereketlerinde gizlin niýet emele gelýär. Bu ýüzleý gatnaşyk üçin ýeterlik bolsa-da, dogruçyl gatnaşygy ýola goýmak üçin ýeterlik bolup bilmez.

Daş-töweregindäkilere effektiw täsir edip bilýän adamlar üstünlikli tanyş bolmaklyk endiklerine eýe bolýarlar. Şeýle-de, olar täsir etmekçi bolýan adamlarynyň garaýyşlaryny, pikirlerini we başga habarlary kabul edip alýarlar. Täsir ikitaraplaýyn hadysa bolýandygy sebäpli beýleki adamlary diňläp we olara düşünip bilmek başarnygy

möhümdir. *Şeýle başarnyklary ýörüte özleşdirip we kämilleşdirilip bolar, onuň artykmaç tarapalry indikilerden ybaratdyr:*

* köp maglumat toplap, alyp bolar;
* beýleki adamyň geljeki ösüşine has doly düşünmek mümkinçiligi döreýär;
* özüňiziň beýleki adama mynasyp baha beryändigiňizi görkezýärsiňiz;
* özara düşünişmek ýagdaýy emele gelýär;
* ýerlikli pikir netijesine gelmek mümkinçiligi döreýär.

Meseleleýin ýa-da tertip-düzgüne (dissiplinar) salmak söhbetdeşligi. Söhbetdeşligiň bu görnüşi gün tertibiniň ýola goýlan düzgünleriniň ýa-da tertip-düzgüniň bozulmagy bilen kabul edilýär. Şol söhbetdeşligiň esasy maksady günäkäre temmi bermek däl-de, ýetmezçiligi aradan aýyrmak, işewür hadysa gatnaşyjylaryň özüni alyp baryşlary bilen olara bildirilýän talaplaryň bir-birine gabat gelmezligini aradan aýyrmak maksady bilen amala aşyrylýar.

Şeýle söhbetdeşligi taýynlamak we geçirmek üç esasy tapgyrdan durýar: taýynlyk görmek; geçirmek*; we* jemleýji tapgyry.

Taýynlyk görmek tapgyrynda: ýolbaşçy kemçiligiň, düzgüni bozmagyň sebäplerini düýpli öwrenýär, onuň haçan, nähili, kim tarapyndan ýüze çykandygyny, düzgüniň bozulmagyna nämäniň sebäp bolandygyny, näme üçin ýüze çykandygyny anyklaýar. Soňra söhbetdeşligi geçirmekligiň taktikasy taýynlanýar. Bu ýagdaýda düzgüni bozan işgäriň, ýolbaşçynyň pozisiýasyny kabul edip, onuň geljekde gaýtalanmazlygy üçin çykalga görülýär.

Söhbetdeşligi geçirmek tapgyrynda: ilki bilen garamaklykdaky işgär üçin oňyn ýagdaý döredilýär we şol oňyn ýagdaýda söhbetdeşligi ýakymly bolmadyk esasy bölegine geçilýär. Şeýle söhbetdeşligiň ikiçäk bolup geçmegi üçin, wagtynyň we ýeriniň saýlanylyp alynmagy möhümdir. Adatça bu ýagdaý bozulyp, kada

laýyk geçmeýär. Ýolbaşçy ganygyzmalyk bilen daş-töweregindäki ähli işgärlere sesiniň depginini gataldýar. Bu köplenç, ýolbaşçynyň öz işgärlerine ylalaşmaýan taraplaryny we işiň anyk we yzygiderli gidip durmalydygyny görkezmek maksady bilen edilýär. *Ýöne bu dogry däldir we peýdasy azdyr, ýagny:*

* Birinjiden, ýolbaşçynyň gazaply ýüzlenmesi garamaklygyndaky işgärlerde gaharly we duşmançylykly duýgylaryny oýarýar. Bu bolsa açyk jedele, garşy durmaklyga, gizlin garşylyga ýa-da ýuwaş "sabotaža" getirip biler;

* Ikinjiden bolsa, tertip-düzgüni bozan işgäre köpçüligiň öňünde sese bat berip ýazgarmaklyk, beýleki işgärleriň oňa bolan duýgydaşlygynyň döremegine iterip, netijede iki tarapa ýetişmeli bolunar.

Bu tapgyrda indiki soraglara jogap tapmaga synanyşmak möhümdir:

1. Bu dörän mesele – işgäriň özüne üns çekmegi we öz şahsy meselelerini öňe sürmegi dälmi?
2. Bu dörän mesele – işgäriň şahsy kynçylyklarynyň netijesi dälmi (maşgala

agzalalyklary, ýakynlarynyň ýarawsyzlygy we beýlekiler)?

3. Bu dörän mesele – işgäriň hünär taýynlygynyň pesligi bilen bagly dälmi, belki oňa kömek gerekdir, belki hünärini kämilleşdirmek gerekdir?

Söhbetdeşligiň ýakymly bolmadyk bölegne geçmekden öňünçä, onuň negatiw gatnaşygyna garşy tärler ulanmak ýerliklidir. Meselem, onuň şu wagta çenli hiç hili mesele bilen baglanşykly bolmadygyny we soňky hadysanyň özüňizi geň galdyrandygy barada ýatlatmak bilen başlamak täsirli bolar.

Söhbetdeşligiň jemleýji bölegi iň bir jogapkärçilikli tapgyrdyr. Gadyrly gatnaşyk ýa-da gorkuzmak taktikasy soňlama üçin kabul ederlikli däldir. Temmi bermek baradaky karary ýönekeý, anyk düşündirmek bilen ýüze çykan ýagdaý üçin kabul ederlikdigini belläp geçmek gerek.

Islendik söhbetdeşligiň oňyn notada başlap, oňyn notada tamamlanmalydygyny hem ýatdan çykarmazlyk möhümdir.

4.6. Telefonda söhbetdeşligiň we köpçüligiň(auditoriýanyň) öňünde çykyş etmegiň aýratynlyklary

Telefon boýunça aragatnaşyk etmegiň aýratynlygy. Telefon – dolandyryş zähmetiniň effektiwliligini ýokarlandyrmakda möhüm serişdedir. Käbir barlaglaryň görkezişi ýaly telefon üsti bilen aragatnaşyk saklamak üçin işewür adamyň 4-den 25%-ne çenli wagty sarp edilýär. Ýöne ýerliksiz ulanylan wagtynda bu aragatnaşyk serişdesi işewür adam üçin päsgelçilik we düşünişmezlik döretmegi hem ahmal. Telefon jaňlary has çalt we has ýiti tolgundyryjydyr. Şeýle-de telefon aragatnaşygynda diňe bir taraplaýyn audial kabul ediş görnüşde bolup, onda habarlar, pauza, sözüň depgini has uly orun eýeleýär.

Telefon boýunça aragatnaşyk etmegiň shemasy indikileri öz içine alýar:

* salamlaşmak, saglyk-amanlyk soraşmak sözleri;
* özüňi tanyşdyrmak adyň, familiýaň, ataň ady (sosial status barada aýdylanda bolsa her bir aýratyn ýagdaýyň özboluşly tanadylmagy bolýar);
* söhbetdeşiň wagtynyň bardygy ýa-da ýokdugy anyklanylýar;
* maslahatlaşmaly meseleleriň gysgaça mazmuny düşündirilýär (ony öňünden taýyn edip goýmak maslahat berilýär);
* söhbeti tamamlamak (söhbetdeşleriň deň ýagdaýynda ony ilki bilen jaň edentamamlaýar; eger ýaşy uly adam bolsa ilki bilen şol tamamlaýar; eger ýaşy kiçi söhbetdeşligi kesmeklige mejbur bolsa, ol ötünç soraýar we sebäbini düşündirýär hem-de söhbetdeşligi tamamlamak üçin rugsat soraýar).

Telefon üsti bilen işewür söhbetdeşlik geçirmek üçin esasy maslahatlar hökmünde indikileri görkezip bolar:

* jaň etmegiňizden öňünçä näme maksat bilen jaň etmekçidigiňizi, söhbetdeşligiň takmynan mazmunyny özüňiz üçin belli edip goýmak gerek (hökmandyr diýip hasap etseňiz onda söhbetdeşligiň takmynan mazmunyny kagyza ýazmak hem bolar);
* "allo", "hawwa", sözlerden saklanyp, "diňleýän" diýip dessine habar alyşmaklyga geçiň;
* söhbetdeşiňiziň özüni gowy duýmak üçin aladalanyň (siziň diňe näme aýdýanlygyňyz däl-de, nähili aýdýandygyňyz hem möhümdir);
* söhbetdeşlik barada gysga gürlemek, esasy informasiýany bir-iki sözleme ýerleşdirmek gerekdir. Möhümligi bolmazdan käbir zatlary anyklajak bolmak ýerliksizdir. Şonuň bilen birlikde hem mylaýymlyygy we edepliligi unutmak bolmaz;
* öňde duran meseleler barada diňe şol mesele bilen baglanşykly, kompotentli adam blen söhbetdeşlik geçiriň;
* gürrüňi "biz ähli zady maslahatlaşdykmy?" diýen sorag bilen tamamlamaga çalyşmaly; gürrüňden soň netijäni bellemeli;
* mesele bilen baglanşykly söhbetdeşligi tamamlap, durmuş meselelerine ýa-da syýasy temalara geçmek maksada laýyk däl;
* eger işewür närazylyklar bildirilende, söhbetdeşligi kesmäň, soňuna çenli diňläň. Meseläni barlap görüp, anyklap, soňra özüňiziň jaň etjekdigiňizi aýdyň.

Ýüze çykan ýagdaýy öwrenip we anyklap, dessine jaň ediň. Siz näçe jaň etmegi egleseňiz, şonçada arkalaşykly hyzmatdaşyňyz siziň garşyňyza täze talaplar ulanyp biler. Şu kanunalaýyklygy ýatdan çykaryp bolmaz: haçan-da mesele gutarmykly bolsa, onda bu ýagdaýda arkalaşykly hyzmatdaşyňyz özüni siziň öňüňizde borçly hasap eder.

Auditoriýanyň öňünde çykyş etmek we oňa taýýarlyk görmek. Öňden belli bolan sözleri üýtgedip, şeýle diýip aýstsak bolardy: "maňa, auditoriýanyň, köpçüligiň öňünde çykyş etmek üçin nähili taýynlyk görýändigiňi we nähili çykyş edýändigiňi aýt, onsaň men saňa sen kimdigiňi aýdaýyn". Işewür aragatnaşyk boýunça bilermen

F. Snelliň bellemegine görä eger adamlar özleriniň köpçülikde çykyş edip bilmek başarnyklaryna örän köp zatlaryň baglydygyny bilýän bolsalar, onda olar özleriniň şol başarnyklaryny kämilleşdirmeklige has köp üns bererdiler. Ortaça işewür adamsy günüň dowamynda on müňdenhem köp sözleri aýdýar, ýagny sözler elmydama adamlar bilen bile. Ol - ajaýyp her minutlaýyn siziň we siziň işiňiziň mahabatydyr.

Köpçüligiň öňünde çykyş etmegiň ussatlygynyň näderejede möhümdigi barada amerikan publisisti D.Uestberiň sözleri hem şaýatlyk edýär. Ol: "meniň ähli zadymy alyň, ýöne gürläp bilmek ukybymy goýuň, we men tiz wagtyň içinde ähli alynan zatlarymy gaýtaryp alaryn". Geliň şu bilermeniň mynasyp okuwçylary bolmaga çalyşalyň.

Işewür adamsy, hat-da ýekeje söz hem aýtmadyk bolsada, eýýäm özüniň gelmegi bilen auditoriýa täsirini ýetirýär. *Täsiriň önümli bolmagy üçin:*

* diňleýjileri göreniňize şatdygyňyzy görkeziň;

* sözleri güýçli, ynandyryjy görnüşde aýdyň we sesiň ýygylygyny üýtgetmäň;
* sözleriňiz, hereketiňiz, yşaratlaryňyz (žestiňiz) hemmesi kesgitli we aýdyň bolmaly.

Esasy ünsi elleriň yşaratlaryna bermek gerek. Oňa indiki esasy talaplar:

* eliň yşaratlarynyň takmynan 90 %-den gowragyny biliňden ýokarda görkezmeli. Biliňden aşakda görkezilen yşaratlar, köplenç özüňe ynamsyzlyk, şowsuzlyk, galagoplylyk hökmünde kabul edilýär;
* eliň tirsekleri göwreden 3-5 sm daşlykda bolmalydyr. Şondan ýakyn saklamak ähmiýetsizligi we awtoritetiň göwşaklygynyň alamaty hasaplanýar;
* eliň barmaklary hamana eliňizde uly alma saklaýan ýaly bolmaly. Eliňiziň aýasyny kesgitsiz saklamak, güýçsizligi we adamlary yzyňyza düşürip bilmeýänigiňizi alamatlandyrýar.

* Bir eliňiz bilen däl-de, iki eliňiz bilen yşarat ediň. Eliň başarnykly yşaratlary siziň sözleýşiňiziň üstüni dolduryjy, goldaw beriji serişdesi bolup hyzmat edýär.

Elleriň yşaratlary bilen indiki ýagdaýlary görkezip bolýar:

1. Ugry, taraplary;
2. Ölçegi, göwrümi;
3. Duýgulary we onuň intensiwliligini.

Meselem, ýokary galýan eller dartgynlylygyň artýandygyny görkezýär; biliňden aşak goýberlen, dürli tarapa aýalaryňy açyp öňe uzatmak şowsuzlygy suratlandyrýar.

Diňleýjileriň öňünde çykyş etmekde indiki meseleleriň yzygiderliligini çözmek göz öňüne tutulýar:

* auditoriýanyň ünsini çekmek;
* adamlary öz energiýaň bilen ruhlandyrmak we öz çykyşyňyzyň esasy mazmunyny olara ýetirmek;

* öz ideýalaryňyz bilen diňleýjileriň paýhasyny, pikirlerini eýelemek;

* şowlulygy ösdürip berkitmek, ony durmuşyň prozasyna öwürmek.

Geliň bu meseleleri nähili çözmelidigine yzygiderli seredip geçeliň:

1. nädip ünslerini özüňize çekmeli?

• öz diňleýjileiňizi "oýandyryň" olaryň her günki aladalarynyň dumanyndan alyp çykyň;

• diňleýjileri gyzyklandyryň. Goý olar öz oturan ýerlerinden öňe gobsunsynlar.

Çykyşyňyzyň başyndan olara özboluşly, üýtgeşik çykyşyň oljakdygyny

Duýdyryň;

• diňleýjiler sizi diňlemäge razy bolmalydyrlar. Siziň olara hödürlejek olýan faktlaryňyzyň düşnükli we gyzyklydygyny olara düşündiriň;

Bu netijeleri nädip ýetip bolar? Nämden başlamak gerek? Mümkin bolan wariantlaryň içinde indikileri görkezip bolar:

* belli adamyň sözlerinden sitata;
* adaty däl sözlemler, söz düzümi;
* diňleýjileriň duýgydaşlygyny gazanýan wakany gürrüň bermek;
* dini kitaplara, gadymy rowaýatlara, ertekilere we beýlekilere salgylanmak;
* täze çap edilen we köplere belli bolan eserleri ýatlap geçmek;
* öz şahsy durmuşyňyzdan gürrüň bermek;
* ritoriki sorag;
* taryhy epizod;
* geçmişden ýa-da häzirki döwürden gyzykly başdan geçirme;
* ýerlikli hoşamaý sözler.

2. Diňleýjileri nädip öz energiýaň bilen ruhlandyrmaly we olara öz çykyşyň mazmunyny doly aýan etmeli?

Öz energiýaňyz bilen ruhlandyrmak üçin:

• ähli çykyşlar anyk meýilnamalaşdyrylan, oýlanşylan bolup anyk ugurda we logika taýdan aýdyň bolmalydyr;
• ähli materiallary onuň düzüm böleklerine görä saýhallaň;
• pikirleriňiziň mazmunyny doly anyklap gökeziň;
• esasy pikiri açyp görkezmek we onuň üstüni dolmak;
• diňleýjiler siziň pikirleriňize beletdir diýip hasap etmäň we ol pikirleri doly açyp görkeziň;
• öz aýtmakçy bolýan zatlaryňyzy üznüksiz sorag görnüşine getirmäň. Bu diňleýjileri ýalňyşmaklyga elter;
• esasy pikiri subutnamalar we ilýustrasiýalar bilen garyşdyrmaň;
• öz sesiňiziň basyp aýtmak (modulýasiýasyny) bilen esasy pikiriňizi belläp geçiň.

Esasy zat - köp we owadan gürläp, netijede hiç zat aýtmazlykdan saklanyň.

3. Nädip öz ideaňyz bilen diňleýjileriň pikirlerini, paýhasyny eýelemeli? *Munuň üçin siziň esasy öňe sürýän pikiriňiz indiki subutnamalar bilen berkidilmeli:*

* subutnamalar;

* gülküli wakalar;
* deňeşdirmek we garşy goýmak;
* sanlar;
*sitatalar

Birinjiden – subutnamalar şübhe döretmeli däldir. Il içinde aýdylşy ýaly "her kim öz saýlap alan pozisiýasynda ýalňyşyp biler, ýöne hiç kimiň saýlan subutnalarynda ýalňyşmaga haky ýokdur". Ikinjiden – saýlap alan materilalyňyz edýän çykyşyňyzyň çäklerinden çykmaly däldir, siziň mümkinçilikleriňiziň çäginden çykmaly däldir. Üçünjiden bolsa tutanýerlilik bilen düşündirmek.

Deňeşdirmek we garşy goýmak siziň materiallaryňyzyň düşnükli bolmagyny üpjün edýär. Sanlary ulanan wagtyňyzda ol sanlar az we düşnükli bolmaly. Mümkin bolan ýagdaýynda sanlar tegeleklenen bolmaly şonda ýatda galyjylygy artýar.

Özüniň garaşylmadyk we diňleýjileri geň galdyrýan sanlary ulanyň. Käwagt gerekli ýerinde ýerlikli sitatany ulansaňyz auditoriýa siziň tarapyňyzda bolar. Sitatany getirýän adamyňyz hökman abraýly adam bolmaly. Şuny ýatda saklamak gerek, ýagny eger belli bir ugur boýunça bilermen adamyň sitatasy getirilse, ol aňa täsir edýär, eger çeper eserden sitata getirilse, ol emosiýa täsir eder. Mydama we ähli ýerde duş gelip bolýan sitatalardan saklanyň.

4.7. Iş maslahatyna taýynlyk we ony geçirmek

Iş maslahaty bu – işewür gatnaşygyň bir görnüşi bolup, onda işiň ýagdaýlary, meseleleri ara alnyp maslahatlaşylýar we olaryň kabul ederlikli çözgüdi köpçülik bolup gözlenilýär.

1. **Iş maslahaty işewür gatnaşygyň başga görnüşleri bilen deňeşdirlende birnäçe artykmaçlyklara eýedir:**

1. dürli hünärmenleriň gatnaşmaklarynda ýüze çykan meselelere dürli tarapdan çemeleşmek mümkin bolýar;
2. iş maslahatynda ýüze çykan meseläni çözmekligň alternativ görnüşleri

operatiw ýagdaýda taýynlanýar;

3. iş maslahatynda oňa gatnaşyjy arkalaşykly hyzmatdaşlaryň şahsy we işjeňlik hilini ýüze çykarmak üçin goşmaça mümkinçilik döreýär;

4. iş maslahatyny geçirmekligiň belli bir psihologiki täsieleri hem bolýar: iş maslahatyna gatnaşyjylaryň her birine toparlaýyn maslahat özboluşly täsir edýär, oňa gatnaşyjylaryň emosional taýdan özüni alyp barmaklyklary täsir edýär, aýdylýan sözleriň aýan bolmadyk manysy täsir edýär.

Iş maslahatynyň üç görnüşi bellenip geçilýär: *meseleleýin, instruktiw* we *operatiw*. Meseleleýin optimal çözgüdini tapmak üçin problemalaýyn iş maslahaty geçirilýär. Ony geçirmek indiki düzgünler esasynda amala aşyrylýar: *doklad, soraglara jogaplar, çykyp geplemeler, topar bolup netije çykarmak*.

Dolandyryş wertikal shemasy boýunça ýokardan aşaklygyna görkezmeler bermek we onuň çalt ýerine ýetirilmegini üpjün etmek üçin instruktiw iş maslahaty geçirilýär. Ony geçirmekligiň düzgünleri şulardan ybaratdyr: görkezmäni *anyklamak we düşündirmek, soraglara jogap bermek, ýerine ýetirmekligiň möhletini bellemek* we *jogapkär adamlary bellemek*.

Käwagtlar işiň ýagdaýy baradaky maglumaty ýerlerden, firmanyň bölümlerinden, kärhanalardan almaklyk zerur bolýar. Şol maksat bilen operatiw iş maslahaty geçirilýär.

Iş maslahatyny geçirmeklige taýynlyk görýän wagtynda ýolbaşçy indiki meseleleri çözmelidir:

1. iş maslahatynyň gün tertibini anyk kesgitlemek we onda serediljek meseläni, gatnaşjak adamlary anyklamak (8-10 adamdan köp däl);
2. gatnaşjak adamlara iş maslahatynyň gününi, wagtyny, onda serediljek meseläni duýdurmak;
3. iş maslahatyna gatnaşjak adamalary maglumat beriji, informasion materiallar bilen üpjün etmek;

4. iş maslahatynyň reglamentini düzmek. Maslahatyň takmynan 1,5-2 sagat töweregi bolmalydyr. 45-90 minutdan soňra 10 minutlyk arakesme yglan edilýär. Eger maslahat wagtynda birnäçe meselä seredilip geçilýän bolsa ilki bilen ýönekeý meseleleri ara alyp maslahatlaşmak ýerlikli bolar. Sebäbi olar az wagt we az akyl zähmetini talap edýärler;
5. Iş maslahatynyň geçiriljek ýerini taýynlamak.

Iş maslahatynyň işewür häsiýeti ýolbaşçynyň maslahatyň ilki başyndan özüni alyp barşyna hem baglydyr:

6. iş maslahaty bellenen wagtynda başlamaly;
7. uly bolmadyk giriş sözünde maslahatyň maksadyny anyk kesgitlemeli;
8. maslahatyň reglamentini we düzgünine razylaşmaklyk;
9. iş maslahatynyň beýanyny alyp barmaklyga jogapkär
10. adamy bellemek;
11. iş maslahatyny tankyt edip gatnaşyjylara sesiňi gataltmakdan başlamaly däl;
12. giriş sözünden soňra ýolbaşçy ýa-da onuň tarapyndan bellenen adam doklad bilen çykyş edýär.

Esasy problemany ara alyp maslhatlaşmakda ýolbaşçy:

13. ilki bilen sözi kiçi wezipeli adama bermek;
14. çykyşlaryň arasynda düşünmezlik, bölmezlik;
15. çykyşlara baha berlende dogryçyllyk;
16. gatnaşyjylaryň ünsüni seredilýän meselä yzyider gönükdirip durmak;

E D E B I Ý A T :

1. Berdimuhamedow Gurbanguly. Ösüşiň täze belentliklerine tarap. Saýlanan eserler. 1-nji tom. – Aşgabat, 2008.
2. Berdimuhamedow Gurbanguly. Ösüşiň täze belentliklerine tarap. Saýlanan eserler. 2-nji tom. – Aşgabat, 2009.
3. Berdimuhamedow Gurbanguly. Ahalteke bedewi – biziň buýsanjymyz we şöhratymyz. – Aşgabat, 2009.
4. Berdimuhamedow Gurbanguly. Döwlet adam üçindir. – Aşgabat, 2008.

5. Berdimuhamedow Gurbanguly. Türkmenistan – sagdynlygyň we ruhubelentligiň ýurdy. - Aşgabat, 2007.
6. Berdimuhamedow Gurbanguly. Türkmenistanda saglygy goraýşy ösdürmegiň ylmy esaslary. - Aşgabat, 2007.
7. Berdimuhamedow Gurbanguly. Garaşsyzlyga guwanmak, Watany, halky söýmek. – bagtdyr. - Aşgabat, 2007.
8. Berdimuhamedow Gurbanguly. Eserler ýygyndysy. I tom - Aşgabat, 2007.
9. Saparmyrat Türkmenbaşy. Ruhnama. A., 2001.
10. Асмолов А.Г. Психология личности. М., 1990.
11. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М., 1991.
12. Карпов А. В. Психология менеджмента М. 2000.
13. Жариков. Е.С.Социальная психология хозяйственных рукаводителей. М., 1989
12. Кричевский Р.Л.Если вы рукаводитель. Элементы психологии менеджмента и повседневной заботе М.1998.
13. Кунц Г., О. Доннел С. Управления. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т.I (а)-II (б). М., 19981.
14. Мескон, М. Алберт М.., Ф.Хедуры Основы менеджмента. М., 1992

14. Психология менеджмента (отбор и подготовка менеджеров) вестник ЛГУ серия выпуск 2, 1991
15.Уткин П.А. Психология-менеджер. Ekonomika, 1992.
16. Урбанович А. “Психология управления” Санкт-Петербург, 2000.
16. Якокка Л. Карьера менеджера. М., 1990.
17. Arguris C. Integrating the Individual and the Organization. N.Y., 1964.
18. Блейк Р., Маутон Д. Научные методы уиравления. Киев, 1990.
19. Брэддик У. Менеджмент в организации. М., 1997.

20. Вендров Е.Е. Психологические проблемы управления.
М., 1969.

Mazmuny

Sözbaşy……..…….…7
Bap 1. Dolandyryş psihologiýasynyň taglymaty esaslary
1.1.Dolandyryş sosial fenomen hökmünde..... 9
1.2.Dolandyryş ylmynyň dersi, onuň ösüş tapgyrlary.....12

1.3. Esasy dolandyryş medeniýetleri: häsiýetli alamatlary we aýratynlyklary.Dolandyryş medeniýetleriniň esasy deňeşdirme seljermesi.....25
1.4. Dolandyryş işiniň esasy hyzmatlary……...29
Bap 2: Garamaklykdaky işgärleriň şahsyýeti. Olaryň islerini we özlerini alyp barşyny dolandyrmak
2.1 Garamaklykdakylaryň şahsyýeti dolandyryşyň obýekti hökmünde……...41
2.2. Şahsyýetiň jemgyýetleşmesi sosial fenomen hökmünde……49
2.3 Garamaklykdaky işgärleriň guramaçylyk şertlerine uýgunlaşmak hadysasy……..56
2.4 Şahsyýetiň özüni alyp barşyny we işini ýola goýmak ulgamy……...62
Bap 3. Öňumli ýolbaşçy: onuň psihologik häsiýetnamasy
3.1. Ýolbaşçynyň şahsyýeti……...71
3.2.Ýolbaşçylyk etmegiň görnüşleri……79
3.3.Ýolbaşçynyň işinde dolandyryş aragatnaşygy……99
3.4. Dolandyryş aragatnaşygynda özara hereketleriň önümli şertleri……...…104
3.5. Guramada işewür orunlaryň paýlanyşy……..…107
3.6. Dolandyryşyň subýektiniň hem-de obýektiniň aragatnaşyklary……....112
Bap 4. Ýolbaşçynyň işinde dolandyryş täsiriniň psihologiýasy
4.1 Dolandyryş täsiriniň esasy usullary……..…116
4.2. Ýolbaşçynyň görkezmesi dolandyryş täsiriň görnüşi

hökmünde…….…...120
4.3.Dolandyryş çözgütleriniň taýýarlanylyşy we kabul edilişi.....123
4.4. Ýolbaşçynyň dolandyryş zähmetiniň psihologiýasy.....129
4.5. Gürrüňdeşiň ynamyny gazanmagyň psihologik tärleri.....139
4.6. Telefonda söhbetdeşligiň we köpçüligiň(auditoriýanyň) öňünde çykyş etmegiň aýratynlyklary.....144
4.7. Iş maslahatyna taýynlyk we ony geçirmek……..150

Edebiýat.....153