G.Çaryýewa , B.Babaỳew

MENEJMENTIŇ TARYHY

Ýokary okuw mekdepleri üçin okuw-amaly gollanma kitaby

Türkmenistanyň Bilim ministrligi
tarapyndan hödürlendi

Aşgabat – 2010

G.Çaryỳewa, B.Babaỳew

Menejmentiň taryhy

Okuw-amaly gollanma kitaby. Aşgabat – 2010.

Okuw gollanmasy ykdysady dersleri okatmaklygyň tejribelerine, dolandyryş bilen meşgullanýan belli alymlaryň amaly-usulyýet işlerine we milli aýratynlyklary hasaba almak bilen taýýarlanyldy. Gollanmada bazar şertlerinde guramalary dolandyrmak we goýlan maksatlara netijeli usullar bilen ýetmek baradaky taglymatlar beýan edilýär.

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

Türkmenistanyň Bilim ministrligi, 2010ý.

Türkmenistanyň Prezidenti
Gurbanguly BERDIMUHAMEDOW:

"Biz häzir Türkmenistanda milli bilim ulgamynda düýpli özgertmeler geçirmäge girişdik. Şol özgertmeleriň baş maksady türkmen ýaşlaryna dünýäniň iň ösen talaplaryna laýyk gelýän bilim ulgamyny elýeterli etmekden ybaratdyr".

Giriş

Biziň ýurdumyzda jemgyýetiň ykdysady pugaklarynyň hemmesinde, düýpgöter özgertmeler bolup geçỳär. Ykdysady gatnaşyklar çäklerindede, merkezleşdirilen ykdysadysady ulgamdan bazar ykdysady ulgamyna geçiş ýoly amala aşyrylyp, onda, guramalaryň we onuň bölümleriniň ýolbaşçylarynyň orny we wezipeleri düýpgöter üýtgeýändigini bellemeli.

Menejment – bu ilki bilen bazar şertlerinde guramalary dolandyrmak we goýlan maksadyňa netijeli usullar bilen ýetmek baradaky ylymdyr.

"Menejmentiň taryhy" okuw gollanmasy, ýokary okuw mekdepleriniň talyplaryna (geljekki ykdysatçy-menejerlere) wagt çägindäki daşky gurşawyň üýtgemeginiň esasynda dolandyryş işi çäklerinde zerur bolan nazaryýeti we tejribe bilimlerini bermäge gönükdirilendir. Gollanmanyň mazmuny ykdysady hünärler boýunça döwlet bilim standartlarynyň talaplaryna laýyklykdaky maglumatlaryň yzygiderliligini beýan edýär.

Gollanma taýýarlananda şu meselelere seredildi: 1) nazaryýet bilimleri berkitmek maksady bilen tejribeden gysga mysallary alyndy, 3)guramany ösdürmek we onuň bäsdeşlige

ukyplylygyny artdyrmak boýunça çylşyrymly soraglar, gollanmanyň jemleýji bölümlerinde beỳan edildi.

Gollanma dört bapdan ybaratdyr.

Birinji bap: dolandyryşyň usulỳeti-nazaryýet esaslary diýlip atlandyrylýar we özünde üç bölümçäni jemleýär. Onda dolandyryşyň, menejmentiň, guramaçylygyň manysy we menejmentiň orny beýan edilýär. Ylym hökmünde dolandyryş usullaryna, maksatlaryna we ýörelgelerine seredilip menejmentiň emele gelişi we ösüşi görkezilýär.

Ikinji baby 7 bölümçeden durỳar we açyk ulgam hökmündäki guramaçylyk, guramaçylygyň düzümi, hököm we bilelikdäki işi guramak, çözgütleri kabul etmek, dolandyryş ulgamynda we kommunikasiýadaky gözegçilige seredilip geçilỳär.

Üçinji bap özünde 4 bölümçäni jemleýär. Olarda işgärleri dolandyrmagyň esaslary, işçi kadrlaryň menejmentiniň (funksiýasy) wezipesi, adamlaryň işiniň höweslendirilişi, adamyň we guramanyň bilelikdäki işini guramanyň içindäki ỳüze çykỳan jedeller we olaryň çözülüşi, baştutanlygyň nazaryýetiniň esaslary beýan edildi.

Dördünji bap 6 bölümçäni özünde jemleýär. Olarda esaslanan guramany ösdürmek we onuň bäsdeşlige ỳokarlandyrmagyň galdyrmagyň meselelerine seredildi. Hususanda gollanmanyň bir bölüminde strategiki dolandyryş, şol sanda guramaçylyk strategiýasynyň işlemäge niýetlenen meselelerine seljerme berildi. Beýleki bölümlerde-täzeçillikleri dolandyrmak, işewürlik işlerini kämilleşdirmek, hili dolandyrmak, guramaçylyk medeniýetini ösdürmek, guramaçylygyň düzüminiň taslamasyny işlemek ýaly temalara seredildi. Jemleýji bölümde kompaniýanyň birleşmeginiň we birleşdirilmeginiň esasyna olaryň özüne çekijiligini ỳokarlandyrmak meselelerine seredildi.

Okuw gollanmada guramany dolandyrmagyň tejribesiniň we nazaryýetiniň esaslary görkezildi.

I – Bap
Dolandyryşyň usuly – nazaryýet esaslary.

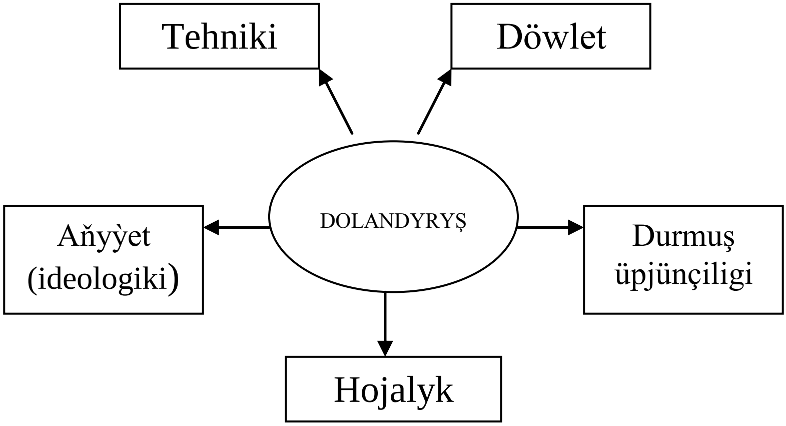
1-Bölüm. Menejment, adam, gurama
1.1 Adamlaryň ỳerine ỳetirỳän işinde dolandyrmagyň zerurlygy.

Dolandyryşyň döremegi, adamzadyň işiniň özboluşly görnüşi hökminde, uzak asyrlardan gözbaş alỳar. Bu adamlaryň bilelikdäki zähmetiniň (mysal üçin awçylyk, maldarçylyk, ekarançylyk, howpsuzlygy üpjün etmek we ş.m) sazlaşykly we guramaçylykly alnyp barylmagynyň zerurlygy bilen esaslandyrylýar. Bu manyda dolandyrmak- goýlan maksada ýetmek üçin adamlaryň häzirki zaman zähmetini guramakda ýeten derejeleri boýunça alnyp barylỳan işlerdir.

Jemgyýeti ösdürmek boýunça adamzat işiniň beýleki sferalarynda dolandyrylmagynyň takyk zerurlygy ýüze çykýar. Häzirki wagtda dolandyryşyň şeýle görnüşleri tapawutlandyrylỳar

Şekil 1.1

Dolandyryşyň görnüşleri.



1) Tehniki dolandyryş – bu tehniki işleri, tehniki serişdeleriň hereketini (uçarlar, awtoulaglar) dolandyrmak.

2) Döwlet dolandyrylyşy – dürli institutlaryň üsti bilen (Hukuk ulgamy, ministrlikler, edaralar we ş.m) jemgyýetiň ýaşaýşynyň ykdysady-üpjünçiligini dolandyrmak.

3) (Ideologiki) aňyýet dolandyrylyşy – bu adamyň aňyna (jemgyýetiň agzalaryna) jemgyýeti ösdürmekde dürli guramalaryň döredýän syýasy ugurlaryny ornaşdyrmak.

4) Durmuş-üpjünçilik dolandyrylyşy-bu durmuş-üpjünçiligi işleriniň döwlete dahylsyz dolandyrylyşy. Mysal üçin, bizi gurşap alýan töweregi goramakdaky hereketler.

5) Hojalyk dolandyrylyşy – bazar şertlerinde hereket edýän täjirçilik we täjirçilik däl guramalaryň önümçilik we ykdysady işlerini dolandyrmak.

Ýokarda görkezilenleri hasaba almak bilen “dolandyryş” adalgasyna umumy kesgitleme berip bolar.

Dolandyryş – bu adamyň maksada gönükdirilen işleri bolup, onuň kömegi bilen-daşky gurşawy düzüji bölümleri-jemgyýeti, janly we jansyz tebigaty, tehnikany öz islegine baglylykda tabynlaşdyrỳar we düzgünleşdirýär.

Dolandyryşy, özara gatnaşyklarynyň belli bir görnüşli, iki subýektiň arasynda bolýan gatnaşyk hökmünde seredip bolýar, bilelikdäki işde olaryň biri dolandyryşyň subýekti, beýlekisi bolsa obýekti bolup çykyş edýär. Mysal üçin, paýdarlar jemgyýetinde dolandyryşyň subýekti hökmünde jemgyýetiň ýerine ýetiriji edarasy çykyş edýär, obýekti hökmünde bolsa önümçilik bölümleri çykyş edýär.

Dolandyryşyň subýektleriniň we obýektleriniň arasyndaky hyzmatdaşlyk, şeýle görnüşler bilen häsiýetlendirilýär:

1) Dolandyrýan subýekt dolandyrylýan obýekte onuň etmeli işi baradaky maglumaty özünde jemleýän görkezmäni ýollaýar:

2) Dolandyrylýan obýekt dolandyrýan subýektden görkezmäni alýar we ony ýerine ýetirýär.

Dolandyrylýan subýektleriň we obýektleriň arasyndaky hyzmatdaşlygynyň netijeli şertleri şulardan ybarat:

1) Olar biri birine laỳyk gelmelidir.
2) Dolandyryşyň subýektleri we obýektleri özbaşdak, erkin hereket edip bilmelidirler;
3) Yzyna gaýdyp barýan aragatnaşyk ýörelgelerine esaslanyp, olaryň arasynda iki taraplaýyn gatnaşyklar amala aşyrylmalydyr.
4) Olaryň ikisi hem dogry kesgitlenen aragatnaşyklar gyzyklandyrmalydyr: birinjisi dörän ýagdaýlarda zerurlyk bolan buýruk bermeli, ikinjisi bolsa – buỳruklary öz wagtynda dogry ýerine ýetirmeli.

Dolandyryş işi özünden ýöriteleşdirilen dürli görnüşli zähmet amallaryny beýan edýär, şol sebäpden oňa mahsus bolan hemme düzüjiler- zähmet predmetleri, zähmet serişdeleri, zähmetiň özi we onuň netijeleri bilen häsiýetlendirilýär.

Dolandyryşda zähmetiň predmetleri we önümleri hökmünde **maglumat** çykyş edýär. Birinji ýagdaýda (zähmet predmeti hökmünde) ol “doly işlenmedikdir”, şol sebäpden hem tejribede ulanyp bolmaýar. Dolandyryş işiniň netijesinde maglumatlara esaslanyp, çözgüdi kabul edip, onuň esasynda bolsa dolandyrylýan obýekt anyk hereketleri amala aşyryp biler.

Bazar gatnaşyklaryna geçilmegi bilen, biziň ýurdumyzda Amerikada gelip çykan “menejment” adalgasy giňden ulanylyp başlandy. Tejribede köplenç bu adalga, bäsdeşlik bazar gatnaşyklar äleminde hereket edýän guramalaryň hojalyk işini dolandyrmak işlerini häsiýetlendirýär. Bu manyda “Menejment” adalgasy dolandyryş düşünjesine görä kiçi göwrümlidir.

Häzirki döwriň edebiýatynda “Menejment” adalgasynyň iň köp duş gelýän kesgitlemesi şulardyr:

- bazar gatnaşyklary şertlerinde ykdysady-durmuş üpjünçiligi ulgamlarynda (guramalarynda) dolandyryş;
- dolandyryş ylmynyň netijelerini ulanmak bilen önümçiligi we işgärleri dolandyrmak serişdeleriniň, usullarynyň, görnüşleriniň we ýörelgeleriniň utgaşmagy;
- guramany ýa-da onuň anyk älemini dolandyrmak boýunça hünärmenlik işiniň özbaşdak görnüşi

Şeýlelikde, bazar şertlerinde hereket edýän guramalara degişlilikde “Menejment” düşünjesi “dolandyryş” düşünjesine meňzeş. Şol sebäpden “dolandyryş” we “menejment” adalgalarynyň manydaş adalga hökmünde seredip we ulanyp bolar.

1.2.Gurama menejmentiň obýekti hökmünde

Öň bellenilip geçilişi ýaly menejment, bu ilki bilen guramany dolandyrmak boýunça işler, başgaça aýdylanda gurama başlangyç bolup, şol sebäpden ol menejmentiň hereket etmeginiň esasy sebäbi bolup çykyş edýändir.

Menejment, öz gezeginde, adamlaryň işiniň sazlaşykly bolmagy üçin guramanyň netijeliliginiň artmagy, bäsdeşlige ukyplylygyny we bitewiligini saklamak üçin zerurdyr. Menejment guramadan üznüksiz hereket edip bilmeýär. Şol sebäpden menejmentiň doly manysyna düşünmek üçin, gurama nämedigine, ol nähili döreýändigine, nämeden düzülýändigine, nähili hereket edýändigine we nähili ösýänligine seretmek zerurdyr.

Ýurduň ykdysadyýetinde dürli görnüşli guramalar hereket edýär, we muňa garamazdan olaryň hemmesiniň umumy düzüjisi bardyr:

- şol guramada işleýänler, adamlar;
- olaryň ýetmek isleýän maksady,;
- maksadyna ýetmek üçin onuň resurslaryny mümkinçiligini herekete getirýän dolandyryş.

Şol düzüjileri hasaba almak bilen guramalara birnäçe kesgitleme berip bolar:

- umumy maksat bilen birleşýän adamlaryň topary.
- umumy maksada ýetmek üçin, öz islegi boýunça utgaşykly işlemek üçin birleşen adamlaryň topary.
- kompaniýa, firma, kärhana, jemgyýetçilik birleşmesi , edara

Aşakdaky sanaw guramanyň esasy alamatlary hasaplanỳar:

1) Özüni şol toparyň bir bölegi hasaplaýan, iň bolmanda iki adamyň bolmagy
2) Ýeketäk maksat (şol toparyň hemme agzalarynyň umumy diýip kabul edýän gutarnykly islen bildirilýän netije).
3) Aň ýetirip bilelikdäki işi alyp barmak

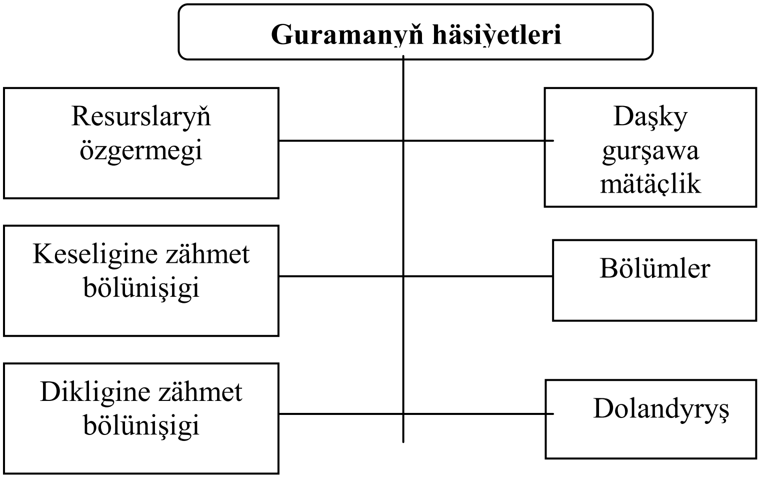
Guramanyň esasy resurslary:

- adamlar (işçi resurslar)
- kapital
- materiallar
- tehnologiýa
- maglumat

Ýurduň ykdysadyýetinde, işleriniň görnüşleri boýunça, guramaçylyk hukuk görnüşleri we möçberi boýunça tapawutlanýan birnäçe guramalar hereket edýär. Ýöne, hemme guramalara mahsus bolan umumy häsiýetler bardyr.

Şekil 1.1.2

Hemme guramlara mahsus umumy häsiýetler.



Gurama, anyk ykdysady-durmuş üpjünçilik, medeni durmuş üpjünçiligi, taryhy önümçilik – tehniki we özge şertlerde döreýär we hereket edýär. Şol sebäpden guramalaryň hersinde özboluşly kanunalaýyklyk düzgünler, olaryň guralyşy we ösüşi ýüze çykýar. Bu obýektiw kanunalaýyk düzgünler köplenç dolandyryşyň ýörelgelerini we usullaryny, guramaçylyk düzümini, maglumat üpjünçiliginiň ulgamyny, ýolbaşçylyk usulyny, gurama gatnaşyjylaryň özüni alyp baryşyny öňünden sebäplerini tapawutlandyryp kesgitleýär.

Guramalary resmi we resmi däl görnüşleri tapawutlandyrylýar. ***Resmi guramalar*** – bu, önümçilik we özge işleri amala aşyrmak üçin emläk eýeleriniň (döredijileriň) döreden guramasydyr.

Resmi guramalarda, içki gatnaşyklar we arabaglaşyklar degişli resminamalar bilen berkidilýär (düzgünnama, dörediji şertnamasy, düzgünnama, wezipe sanawy)

Häzirki zaman şertlerinde adamlaryň bilelikdäki işleri kesgitli resmileşdirilen guramaçylyk düzüminiň çäginde amala aşyrylýar, onda gatnaşyjylaryň her haýsynyň doly kesgitlenen orny, özüniň wezipesi we hökmany ýerine ýetirmeli borjy bolmalydyr. Bu borçlar, guramanyň öz öňünde goýan maksadyna ýetmek üçin olaryň arasynda paýlanylýar.

Gurama gatnaşyjylaryň arasyndaky gatnaşyklar gutarnykly netijelere ýetmek üçin mümkin boldygyça az möçberdäki maddy resurslaryň we adam zähmetiniň az ulanylmagynyň netijesinde amala aşyrmak üçin guralmalydyr.

Düzgün boýunça, resmi guramalar edara görnüşli tarap bolýarlar. Resmi däl guramalar – bir maksat uçin birleşýän adamlaryň topary, onda içki aragatnaşyk we şahsy gatnaşyklar resminamalar arkaly berkidilýär.

Resmi däl guramalary we toparlaryň birleşmegine mejbur edýän sebäpleriň döremegine belli bir zerurlyklar bolýar:
1) bähbidiniň goralmagy.
2) kömek bermek
3) söhbetdeşligi geçirmek
4) maglumatlary almak we ş.m.

Resmi däl guramalarda resmi däl baştutan bolup biler, ýöne hemme gatnaşyjylaryň hukugy ýagdaýy deň resmi däl guramalaram bolup biler. Resmi däl guramalar resmi guramalaryň köpüsinde bolýar. Olar toparyň agzalarynyň hususy derejesiniň ,olaryň maksadynyň, gyzyklanmasynyň ,garaýşynyň we ş.m zatlaryň güýjüne döreýär. Resmi guramalarda bolşy ýaly bu maksatlar resmi däl guramalaryň bolmagy bilen kesgitlenýär.

Her bir resmi guramada birnäçe resmi däl guramalar bolup biler.Munuň düşünjesi şeýledir, resmi guramadaky adamlar öz arasynda bileleşip işleýärler, söhbetdeş bolýarlar, öz gyzyklanmalary boýunça, hususy baglaşyklar, durmuş –

üpjünçilik we şahsy islegini kanagatlandyrmak boýunça toparlara birleşýärler.

Resmi däl guramalaryň resmi guramalar bilen köp meňzeşligi bardyr: özüniň tabynlyk derejesi, öňdebaryjylary bilen, meseleleri, özüni alyp barmagyň tertibi boýunça.Tejribäniň görkezişine görä, tejribeli menejerler öz işinde resmi däl guramalary resmi guramalaryň haýryna ulanýarlar.

1.3.Menejer we telekeçi

Menejmentiň esasynda ýatan esasy düzüji bolup-dolandyryş işiniň ussatlyk bilen alnyp barylmagy hasaplanỳar.

Menejer-bu:

1)hakyna tutulan ussat dolandyryjy

2)menejment boýunça hünärmen

3)guramada aýgytly dolandyryş meselelerini çözýän we dolandyryş işini amala aşyrýan zähmet toparynyň agzasy.

Menejeriň zähmeti, guramanyň beýleki görnüşli işleri bilen deňeşdireniňde aýratyn özboluşlylyga eýedir:

a) bu ilki bilen, sejerme, dolandyryş - guramaçylyk, terbiýeçilik, tehniki-maglumat we beýleki işlerden düzülýän akyl zähmetdir.

b) menejeriň zähmet predmeti bolup maglumat, zähmet serişdesi bolup –guramaçylyk we hasaplaýyş tehnikasy çykyş edýär.

ç) menejeriň zähmetiniň netijesi bu kabul edilen netije we beýleki işgärleriň ony ýerine ýetirmek boýunça işini guramak.

Şeýlelikde, menejer özüniň tabynlykdakylaryň zähmetiniň esasynda döreýän maddy gymmatlyklary döretmeklige gatnaşýar. Adaty dolandyryşyň 3 derejesini tapawutlandyrylýar: aşaky, ortaça we ýokary.

Aşaky dolandyryş derejesi: olar iş toparynyň başlygy, bölümleriň, bölümçeleriň başlyklarydyr. Köplenç olar öz tabynlygynda ýönekeý işgärleri saklaýarlar.

Orta dereje –şahamçalarda önümçilik işine jogap berýän şahamçanyň ýolbaşçylary we wezipeleýin gulluklaryň ýolbaşçylary. Ýokary dereje- bu guramanyň umumy strategiki dolandyryşyny amala aşyrýan direktor (başlyk) onuň orunbasarlary we ş.m.

Netijeli menejere mahsus häsiýetler:

1) bazar ykdysadyýeti baradaky çuňňur bilimi;

2) kabul eden çözgütleriniň berjek netijelerini öňünden bilmek ukyby;

3) işewürlik **(gerek bolmajak işleri etmezlik ukyby)**

4) ylmy –tehniki ösüşiň gazananlaryny netijeli ulanyp bilmek ukyby.

5) belli ýagdaýlarda, guramanyň maksadyna ýetmek üçin öz şahsy bähbitlerinden saklamaga taýýarlygy.

6) jogapkärçiligi öz üstüne alyp bilmek ukyby

7) işiň bähbidini hasaba almak bilen tankyt etmekligi we edilen tankyt bellikleri dogry kabul etmekligi başarmak.

8) yzygiderli başarjaňlyk we işewürlik tarapyndan özüňi görkezmegi

9) duýdansyz betbagtlylyk bolan ýagdaýynda netijeli iş usullaryň kömegi bilen öz janyna howp salmazlyk ukyby.

Şeýle-de, menejerleriň tabynlygyndakylar tarapyndan sylag hormat artar ýaly öz şahsy häsiýetleri bolmalydyr.

Menejer we telekeçi düşünjelerini tapawutlandyrmak zerurdyr:

Telekeçi bu:

1) girdeji almak maksady bilen, öz (maddy, durmuş-üpjünçilik), jogapkärçiliginiň hasabyna we öz töwekgelçiliginiň esasynda hereket edýän bazar gatnaşyklarynyň özbaşdak subýektidir.

2) Telekeçilik işi bilen meşgullanýan, işe ukyply raýatdyr.

Telekeçilere, öňdebaryjylyk telekeçiligiň özeni bolan bilimi yzygiderli almak häsiýetleri mahsusdyr. Medeniýetli telekeçilerede menejere üçin zerur häsiýetler zerurdyr.

Telekeçilik we işewürlik- manydaş adalgalardyr.

Işewürlik – bu girdeji almaga, ýa-da özge görnüşli ykdysady bähbitleri gazanmaga ýollanan, özbaşdak, öz töwekgelliliginiň hasabyna we şahsy emläginiň jogapkärçiliginiň hasabyna hereket edýän aỳry - aýry raýatlaryň we raýatlaryň birleşiginiň işidir.

Telekeçilik –bazaryň üznüksiz düzüji bölegidir.

Telekeçilige (işewürlige) mahsus zatlar: baştutanlyk, çakganlyk, ugurtapyjylyk, özbaşdaklyk, jogapkärçilik, işleri erkin saýlap bilmeklik.

Telekeçilik işi hemmeler üçin elýeter däldir. Telekiçi bolmak üçin oňa şu aşakdaky häsiýetler mahsus bolmalydyr:

- özboluşly pikir etmek ukyby we gylyk häsiýetleri bolmaly;
- tutanỳerli bolmaly;
- ukyby bolmaly;
- alyp barỳan işini bilmeli;
- işe sowukganlylyk bilen garap bilmek ukyby.

Häzirki döwrüň ykdysady ylmy, telekeçiligi, ýer, zähmet we kapital bilen birhatarda önümçilik faktorlaryna degişli edýärler.

Telekeçiligiň guramaçylyk derejeleri:

1) ýekebara telekeçilik(şahsy tarap kärhana statusyny (hukugy ýagdaý) resmileşdirmän, öz işewürlikini we işini bellige goýýar)
2) maşgala (ýekebara görnüşine tapawutlylykda toparlaýyn işewürligi amala aşyryar).
3) toparlaýyn telekeçilik (jemgyýetler, kärdeşlikler)

4) telekiçiligiň birleşik görnüşi (holdingler, maliýe-senagat toparlary, korporasiýalar)

Telekiçik görnüşleri: 1) önümçilik; 2) täjirçilik; 3) maliýe; 4) ätiýaçlandyryş;

5) araçylyk.

Bazar gatnaşyklaryň ösüşiniň belli bir tapgyrlarynda, eýeler diňe bir dolandyryş işini ýerine ýetirip bilmän, telekeçilik işinem ýerine ýetirmelidirler, sebäbi bu işler belli derejedäki bilimi we tejribäni talap edýärdi, şonuň üçin bu işleri hakyna tutma ussat dolandyryjylara (menejerlere) ynanyp başladylar.

Şeýlelikde, häzirki döwrüň menejmenti-dolandyryşy guramak we telekeçilik işiniň çäginde işini amala aşyrmaly adamlaryň toparydyr. Şol sebäpden hem düzgün boýunça telekeçilik işlerini ýerine ýetirýänler has ýokary derejeli menejerlerdir.

Barlag üçin soraglar:

1) Dolandyryşyň görnüşlerini we manysyny nähili häsiýetlendirmek mümkin?
2) Dolandyryşyň subýektleriniň we obýektleriniň netijeli aragatnaşyklarynyň şertleri nämede?
3) Dolandyryşyň işiniň zähmet önüminiň we predmetiniň manysy näme?
4) “Menejment” we “dolandyryş” düşünjeleriniň arasyndaky tapawut?
5) Guramanyň manysyny düşündiriň
6) Siz menejmentiň guramanyň bitewiligini saklamaga niýetlenen diyen pikir bilen razylaşýarsyňyzmy? Eger-de razy bolsaňyz , onda ol nämede ýüze çykýar?
7) Häzirki zaman netijeli menejmentine mahsus bolan haỳsy häsiýetleri bilýärsiňiz?
8) Menejer we telekeçiniň arasyndaky nähili tapawut bar.

2. Bölüm Menejmentiň dikeldilmegi we ösüşi

2.1. Dolandyryşyň ylym hökmünde döreýşi

Adatça, menejmentiň ylmy ders hökminde döremegi, zawodlaryň we fabrikleriň köp önüm öndürmegiň netijeli usullaryny gözlemegiň netijesinde, kapitalizmiň döremegi bilen baglaşdyrylýar. 1911-ýylda amerikan alymy F.Teýlor “Ylmy dolandyryşyň ýörelgeleri” diýen kitabyny çap etdi, ol dolandyryşyň ylym we özbaşdak ylmy älem hökminde döremegine esas bolup çykyş etdi.

Dolandyryşyň ylym hökminde döreỳşi, ykdysadyýeti ösdürmegiň zerurlygyna jogap bolup çykyş etdi.

Dolandyryş nazaryýetiniň üstünliklerine, dolandyryş bilen bagly beỳleki ylymlar, ỳagny ykdysadyýet, matematika, kibernetika, psihologiýa we sosiologiýa bilen baglaşyklydyr. Bu ylymlar alymlara dolandyryşda täze çemeleşmäni tapmaga ýardam berdi.

Dolandyryşyň nazaryýetinde we tejribesinde ulanylỳan çemeleşmeler:

1. dolandyryşyň dürli mekdepleriniň tapawutlandyrylmagy esasyndaky çemeleşme (dört mekdebi özünde jemleýär)
2. Menejmentde amallaýyn çemeleşme (dolandyryş işiniň özara bagly yzygiderli işleriň seredilmeginiň esasynda)
3. Guramanyň ulgamlaýyn çemeleşmesi (gurama we onuň hereket edýän ýerindäki daşky gurşaw bir bitewi zat hökmünde seredilýär.)
4. Ýagdaýa bagly nazaryýet (dolandyryşyň dürli usullarynyň zerurlygyna, anyk ýagdaýlar bilen kesgitlenýänligine esaslanýar).

2.2. Ylmy mekdepleriň aýratynlygyna esaslanýan dolandyryşa çemeleşmek

Ylmy ders hökmünde dolandyryşyň dikeldilmegi, ýuwaş-ýuwaşdan (ewolýusion) ýol bilen amala aşyryldy.Dolandyryş pikiriniň anyk tapawutlandyrylan mekdepleri, XX asyryň birinji ýarymynda ösüşe eýe boldy. Taryhy derejede olary şeýle beýan etse bolar:

- ylmy dolandyryşyň mekdebi;
- adaty (administatiw) dolandyryş mekdebi;
- özüni alyp barmagyň ylmy we adam gatnaşyklarynyň mekdebi
- sanlaýyn usullaryň mekdebi;

1. Ylmy dolandyryş mekdebi (1885-1920ý).

Bu mekdebiň beýany we gurluşy XX asyryň başynda başlandy. Ol ilki bilen F.Teýloryň, F we L.Gilbertler, G.Ganttyň atlary bilen baglydyr.

Ylmy dolandyryş mekdebiniň awtorlary, seljermäni we ölçegi, syn etmegi ulanmagyň esasynda, işçileriň el zähmeti boýunça amallaryň köpüsini döwrebaplaşdyrdylar we şeýlelikde zähmetiň öndürijiliginiň we netijeliligiň artmagyny gazandylar. Bu taglymatyň awtorlarynyň eden barlag işleri, iş öndirijiliginiň kadalaryna (norma) we işçileriň zähmet hakyna gaýtadan seredilmegine esas bolup çykyş etdi.

Geçirilen ylmy barlaglaryň we tejribede edilen barlaglaryň esasynda, bu mekdebiň awtorlary önümçiligi guramagyň we işgärleriň zähmetini höweslendirmegiň ýörelgeleriniň, usullarynyň we görnüşleriniň umumy düzümini beýan etdiler.

Ylmy dolandyryşyň mekdebiniň esasy ýörelgeleri:

- wagty sarp etmegiň, hereketleriň, azap çekmek işlerini öwrenmegiň esasynda, işi amala aşyrmak usullarynyň amatlylaryny işläp düzmek;

- işlenip düzülen ülňüleriň(standartlaryň) esasynda dogry hereket etmek;
- işgärleri seçip almak, okatmak we olaryň iň köp peýda getirip biljek iş ýerlerine işgärleri goýmak;
- işiniň netijesi boýunça tölegi geçirmek;
- dolandyryşyň wezipesini hünärmenlik işiniň aýry älemi edip aýratynlaşdyrmak;
- menejerleriň we işgärleriň arasynda dostlykly gatnaşyklary saklamak.

Şu ylym, adamyň mehaniki düşünjesiniň, onuň guramadaky ornunyň we onuň ýerine ýetirýän işiniň manysyna esaslanýar. Bu ylmy dörediji F.Teýlor, işçileriň zähmet öndirijiligini ỳokarlandyrmaga köp ýyllary sarp etdi.

2.Adaty (administatiw) dolandyryş mekdebi (1920-1950ý)

Bu mekdebiň maksady, guramany üstünlikli dolandyrmagyň dürli usullaryny we ýörelgelerini döretmekdedi. Mekdebi esaslandyryjylar esasan A.Faýol, M.Weber, A.Faýol, administatiw dolandyrşyň 14 ýörelgesini guradylar.

Şekil 2.2.1

A.Faýolyň dolandyryş ýörelgeleri.

Ýörelgeler	Mazmuny
Zähmet bölünişigi	Zähmet güýjini netijeli ulanmak üçin zerur bolan, işleri ýöriteleşdirmek
Jogapkärçilik we ygtyýarlylyk	Buýrulan işine jogapkärçilik çekmek üçin, her işgäriň özüne zerur bolan ygtyýar berilmelidir.
Tertip-düzgün	Ýolbaşçynyň we işgäriň arasyndaky baglaşylan ylalaşygyň şertlerine tabyn bolmak
Ýeketäk buýruklar	Işçi buýrugy diňe bir adamdan alýar we diňe göni şol başlygyň öňünde jogap berýär.
Işdäki agzybirlik	Bir maksada gönükdirilen hemme işler, ýeketäk maksatnama boýunça amala aşyrylmalydyr.
Şahsy bähbitleriňi, jemgyýetçilik bähbidine tabyn etmek	Guramanyň bähbitleri, şahsy bähbitlere garanyňda ýokarydyr.
Işgärleri sylaglandyrmak	Öz ýokary hilli işi üçin, işgärler adalatly sylaglaryny almalydyr
Merkezleşdirmek	Guramanyň dolandyryş merkezi bolmalydyr
Bitewi zynjyr (tabynlyk derejesi)	Tabynlygyň hemme derejeleriniň arasyndaky amala aşyrylýan kommunikasiýa işleri amala aşyrylanda we hemme buýruklar berilende, toparlaryň bitewilik zynjyryny saklamak.
Düzgün her işgäre iş ýerleri we her işgär öz iş ýerinde	Hemme derejelerde, tassyklanan düzgünleriň we Adalatlylyk ylalaşyklaryň adalatly durmuşa girizilmegi
Işgärleriň durnuklylygy	Gurama bellenen işgärleri uzak möhletleýin işe almak
Iş başarjaň	Ýerine ýetirýän işinde onuň ygtyýarynyň çäginde, garaşsyz pikirini aýdanda işgärleri höweslendirmek.
Iş personalynyň bitewiligi	Guramanyň we personalyň gyzyklanmalarynyň utgaşmagy. Sarp edilen güýjiň bitewiligini üpjün edýär.

A.Faýol, hemme guramalaryň wezipelerini şu görnüşli işlerde jemleýär:

- tehniki (önümçilik)
- täjirçilik (satyn almak we ýerlemek)
- maliýe (kapitaly ulanmagyň amatly ýollaryny gözlemek)
- buhgalteriýa (hasabat, seljerme, statistika boýunça işleri ýöretmek)
- administatiw (guramany dolandyrmak boýunça işler)
- adamlaryň janyny we emlägini goramak işleri

Ýokarda görkezilen işleriň her haýsysy, umumy hereketleriň amala aşyrylmagyny teklip edýän dolandyryşa mätäçdir: meýilnamalaşdyrylmagy, guramagy, sazlaşdyrylmagy, gözegçiligi we höweslendirmegi.

Şeýlelikde A.Faýol guramany dolandyrmak boýunça çemeleşmek ýagdaýlary esaslandyryjysy bolýar, ony özara bagly gaýtalanýan hereketleriň tapgyrlary hökmünde seredip geçipdir.

A.Faýol guramany dolandyrmagyň ýokary gatlagyndaky işi boýunça tejribesi uludyr. Şol sebäpden onuň ylmy barlaglary bitewi guramanyň işiniň netijeliligini galdyrmaga ýollanan. A.Faýol dolandyryş ulgamynyň netijeliliginiň çesmesi-hökmünde ýolbaşçylaryň ulanýan dolandyryş amallary diýip hasaplaýar. Şonuň bilen bilelikde ol, netijelilige ýetmegiň esasy usuly bolup dolandyryş ýörelgeleriniň dogry ulanylyşy diýip hasaplaýar.

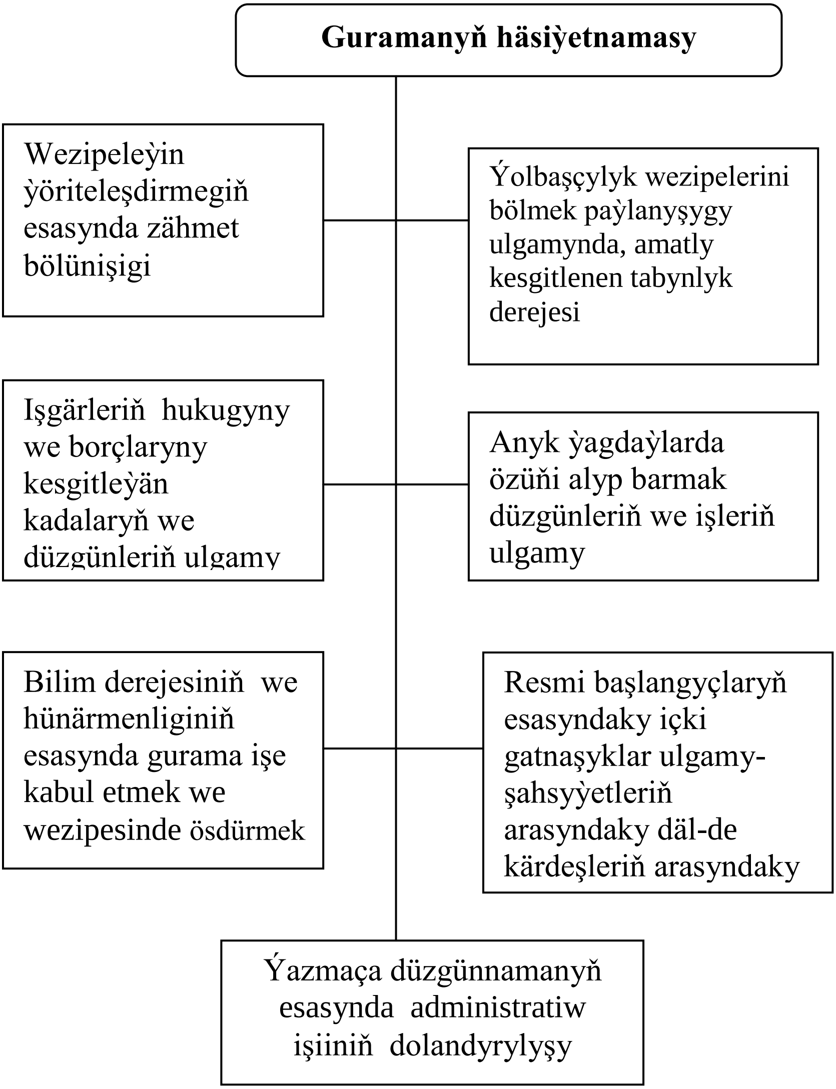
Menejmentiň administatiw mekdebiniň tamamlaýjy bolup nemes alymy M.Weberiň guramany dolandyrmak we býurokratiýa gurluşynyň nazaryýetini döretmek bolup çykyş etdi. Ol, iri kapitalistik önümçilik şahamçalara ýaýran býurokratiýa apparaty bolmasa, netijeli işlemäge ýagdaýy bolmaýar, diýip hasap edýär. Şonuň bilen bilelikde ol

býurokratiýa hökmünde guramanyň dolandyryş apparatyndaky ussat menejer diýip düşünýärdi.

M.Weber: bitewi guramanyň bitewi bir gural hökmünde dogry işlemegi üçin, näme etmeli diýen soraga jogap gözledi? Bu soraga jogaby ol, adamlaryň hemme ýagdaýlarda özüni alyp barşynda, ỳolbaşçylyk wezipeleri bölmek ulgamynda tabynlyk derejesi boýunça, her işgäriň hukugy we borjy, wezipeleýin ýöriteleşdirmegiň esasynda zähmet bölünişiginiň, ýazmaça resminamalaryň esasynda guramany dolandyrmak işlerinde gördi. (Şekil 2.2.2)

Şekil 2.2.2

M.Weberiň amatly býurokratiki guramasynyň modeli



Guramanyň şu modeli, häzirki döwür bazar ykdysadyýetinde ulanyp bolmady, sebäbi çalt üýtgeýän daşgy gurşawda menejerleriň erkin hereketini çäklendirilýärdi.

3. Adam gatnaşyklary (1930-1950ý) we özüni alyp barmak ylymlarynyň (1950ý başlap) mekdebi.

Mekdebiň görnükli wekilleri:E.Meýo, M.Follett, A.Maslou.

Adam gatnaşyklary mekdebiniň manysy şu aşakdaky görkezilen düzgünlerde açylýar:

1) adamlar esasanam durmuş –üpjünçiligi zerurlyklary bilen höweslenýärler we özleriniň beýleki adamlar bilen gatnaşyklaryna görä ýeketäk hususylygyny duýýarlar.
2) Senagat rewolýusiýasynyň netijesinde işiň özüne çekijilik ukyby peseldi, şol sebäpden adam özüniň kanagatlandyrylmagyny durmuş –üpjünçiligi aragatnaşyklarynda gözlemelidir.
3) Adamlar ýolbaşçydan gelip çykýän gözegçilik çärelerine we tekliplere garamagynda, özi bilen pikirdeş toparlaryň sosial täsirine ynam bildirýärler.
4) Ýolbaşçy öz golastyndaky işgärleriň durmuş ýagdaýlaryny kanagatlandyranda işgär ýolbaşçynyň buýruklaryny ýerine ýetirýär.

Adam gatnaşyklary mekdebi öňki menejment gatnaşyklaryna (konsepsiýasyna) şeýle düzedişleri girizdi:

- adamynyň durmuş zerurlygyna ünsi artdyrmaly;
- has ýokary derejede ýöriteleşdirmek işleriniň oňaýsyz netijesini peseltmek bilen iş ýerlerini gowlamak;
- höküm etmegiň tabynlyk derejesinden ýüz döndirip, işgärleriň dolandyryş işinde gatnaşmagyna çagyrmak;
- resmi däl gatnaşyklarynyň kabul edilmegi.

Adam gatnaşyklarynyň mekdebiniň esasynda, toparlaýyn gatnaşyklara köp üns berilýär. Şol sebäpden 1950-nji ýyllaryň başyna bellenilen mekdebe goşmaça aýry işgärleriň hususy ukybynyň we mümkinçiliginiň ösmegine öwrenmäge ýollanan özüňi alyp barmak ugurlary guraldy.

Psihologiýa we sosiologiýa ýaly özüňi alyp barmak ylymlary, adamlaryň iş ýerinde özüni alyp barmak okuwyny berk ylmy derejä goýdy.

Bu uguryň wekilleri bolup: M.Gregor, F Gersberg, P.Druker, R.Laýkert çykyş edýär.

Özüni alyp barmak mekdebiniň ylmy, adam gatnaşyklary mekdebine garanyňda uly üstünliklere eýe boldy, ilki bilen guramada şahsy gatnaşyklaryny sazlaşdyrmak, höweslendirmek, baştutanlyk we guramalarda kommunikasiýa ýaly usullara ünsüni jemledi.

4.San bilen baglanyşykly usullaryň mekdebi (1950 ýyldan başlap)

Dolandyryş nazaryýetinde, matematika, kibernetika, statistika ýaly ylymlaryň ösmegi arkaly, şu bellenilen ugruň döremegine mümkinçilik döredi

San bilen baglanyşykly usullarynyň mekdebi, dürli işewürlik işleri we olaryň arasyndaky gatnaşyklary matematiki usullaryň we modelleriň esasynda şol sebäpden, guramada döreýän işewürlik işlerindäki ýüze çykýan meseleleri matematiki modelleriň we amallaryň ylmy barlaglaryna esaslarynyň çözmek amatlydyr.

Häzirki döwürde dolandyryşyň san usullary, kompýutorlaryň giňişleýin ulanylmagy bilen bagly täze ösüşlere eýe boldy.

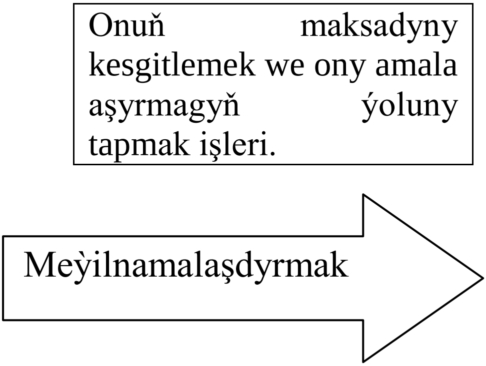
2.3 Menejmentde işler boỳunça çemeleşmek

Işler boýunça çemeleşmegiň manysy - özara bagly dolandyryşyň işleriň üznüksiz tapgyry hökmünde seredilýändiginden ybaratdyr. Işler boýunça çemeleşmäni ilki bilen A.Faýol teklip etdi, ol dolandyryş işiniň 5 başlangyjy bardyr diýip hasap edýär. Onuň pikiri boýunça “dolandyrmak,

öňünden bilmegi we meýilnamalaşdyrmagy, guramagy, buýruk bermegi, sazlaşykly işlemegi we gözegçilik etmegi aňladýar”Ondan soň beýleki awtorlar “guramaçylyk” diýen düşünjä has giňişleýin seretdiler, olar onuň pikirine goşmaça işgärleriň işiniň sazlaşygy “guramaçylyk” işiniň esasy düzüjisi bolup çykyş edýänligine esaslanyp “sazlaşdyrmak” işini onuň içine goşdylar. Onuň bilen bilelikde, olar dolandyryşyň 4 umumy wezipesi bar diýip hasaplaýarlar:

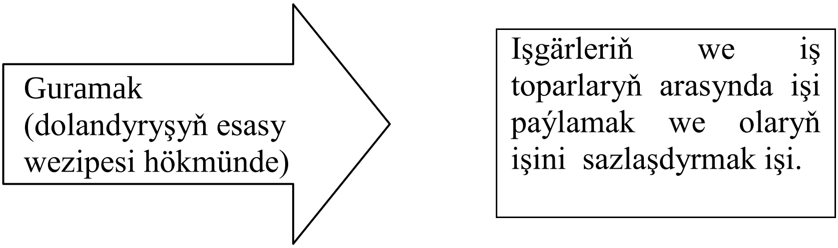
1) meýilnamalaşdyrmak
2) guramak
3) höweslendirmek
4) gözegçilik etmek.

Geljekde biz görkezilen pikire ileri tutup,diňe ýokardaky dört wezipä serederis.

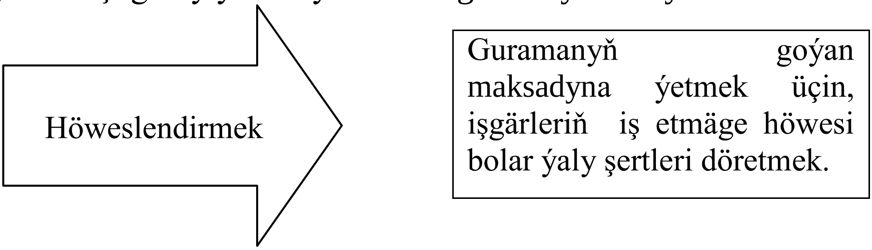


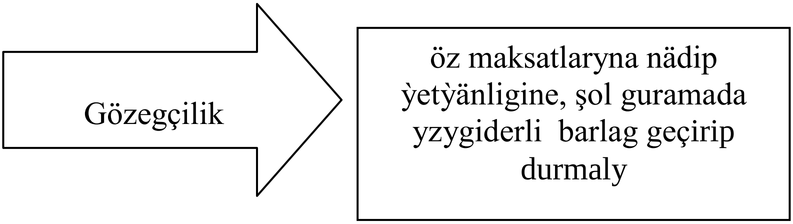
Meýilnamalaşdyrmak, guramaçylygyň dürli derejelerini öz içinde jemläp, uzak möhletli (strategiki) we gysga möhletli bolup biler.

Meýilnamany ýerine ýetirmek guramaçylygy talap edip, dolandyryşyň şu aşakdaky görkezilen wezipelerini görkezýär.



Höweslendirmegiň meselesi, gurama gatnaşyjylar özüne buýrulan işi gowy ýerine ýetirmeliliginden ybaratdyr.





Ýokarda görkezilen dört wezipäniň iki umumy häsiýetnamasy bardyr, olaryň hemmesi çözgüdi kabul etmegi we kommunikasiýalardyr.

Olar köplenç birikdiriji işler diýip atlandyrylýar, sebäbi olar hemme 4 dolandyryş wezipeleri bir bitewi işe birleşdirýär.

Çözgüdi kabul etmek – bu meýilnamalaşdyrmagy, guramagy, höweslendirmegi we gözegçilik etmek işleri nädip,

nämäni we nähili derejede amala aşyrylyşyny saýlap seçip almakdyr. Şu işleriň ýerine ýetirilmek, menejeriň işiniň esasy wezipesidir.

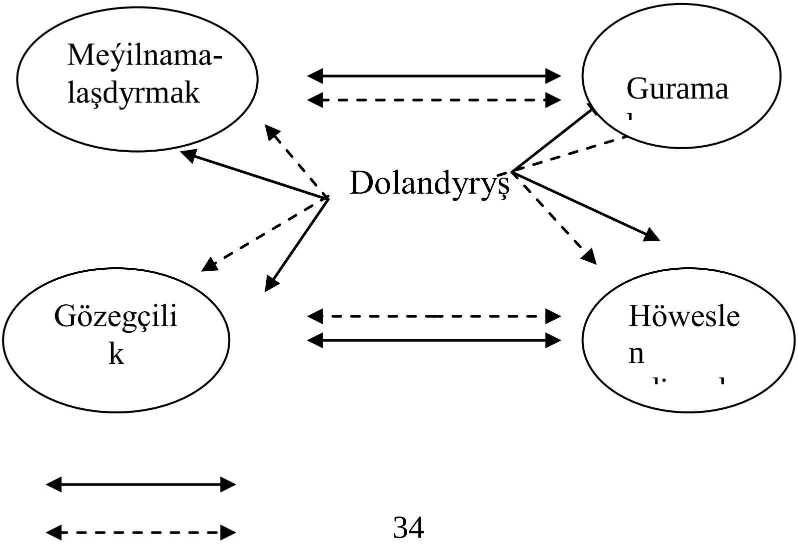
Dogry çözgütleri kabul etmek üçin, bolan ýagdaýy seljermesini geçirmeli we onuň netijesinde zerur maglumatlary alyp, esasynda ýüze çykýan meseleleriň sebäbini tapmak zerudyr. Maglumaty almagyň ýeketäk usuly bolup komminikasiýa çykyş edýär.

Kommunikasiýa –maglumaty çalyşmak işleridir. Guramanyň işini netijeli ýöretmek üçin, onuň şahamçalarynyň we wezipeli adamlaryň arasynda ýokary hilli komminikasiýalaryň bolmagy zerurdyr.

Şeýlelikde, dolandyryş işi-bu çözgüdi kabul etmek bilen komminikasiýany birleşdirýän 4 sany işleriň baglaşygydyr.(şekil 2.3.1)

Şekil 2.3.1

Guramany dolandyrmak işi



Kommunikasiýa
Çözgüdi kabul etmek

2.4.Guramaçylyk işine ulgamlaýyn çemeleşmek.

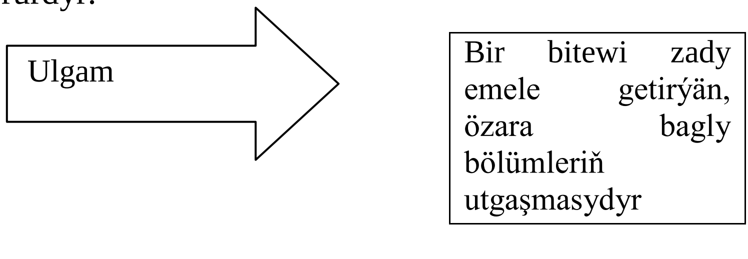
Guramanyň işleriniň hemme taraplarynyň arabaglanyşygyny artdyrmak maksady bilen şol sanda önümçilik, maliýe, marketing durmuş-üpjünçilik işlerini artdyrmak üçin XX asyryň ortalarynda guramaçylygyň ulgamlaýyn çemeleşmesi diýip atlandyrylýan çemeleşmesiniň düzülmegine getirdi.

Şoňa laýyklykda, dolandyryş işiniň mazmunyny düzýän bölümleriň, hemmesi biri – biri bilen baglaşykly bolup we biri-birine göni we gytaklaýyn täsir edýär. Netijede bölümleriň birinde bolan üýtgemeler beýlekilerine täsirini ỳetirỳär, şeỳle-de bolsa bütin guramanyň işiniň üỳtgemegine getirỳär. Bu bolsa onuň hemme meselelerini: uly we kiçi, ýönekeý we çylşyrymly, gündeki we gelejekgi meseleleriniň toplumlaýyn çözülmegini talap edýär.

Ulgamlaýyn çemeleşmesi - bu:

- menejmentde ulgamlaýyn nazaryýetiniň ulanylmak;
- guramaçylyk işine we dolandyryşa degişlilikde menejerleriň aň ỳetirmek usuly.

Guramanyň maksadyna netijeli ýetmegi üçin, ulgamlaýyn çemeleşmäniň ỳolbaşçylara berýän kömegini düşünmek üçin, ulgamyň nämäni aňladỳanyny kesgitlemek zerurdyr.

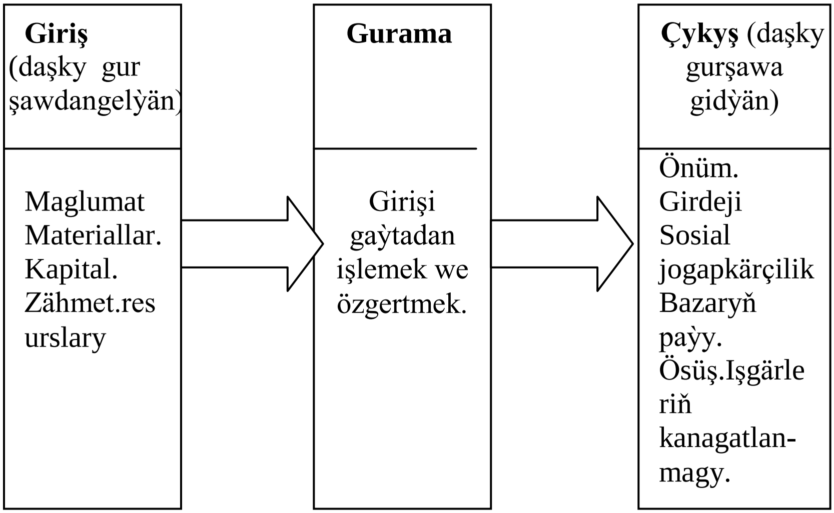


Hemme guramalar durmuş tehniki ulgamdyr, sebäbi tehnika bilen bir hatarda adamlar hem işleýär. Guramada edil biologiki bedendäki ýaly, hemme bölümler özara baglydyr.

Ulgamlaýyn çemeleşmesine, guramanyň daşky gurşaw bilen baglylykda häsiýetlendirilýän açyk ulgam hökminde seredilmegini teklip edýär. (şekil 2.3.2).

Şekil 2.3.2

Açyk ulgam hökminde guramanyň modeli



Ulgamlaýyn çemelşmäniň wekilleri Ç.Bernard, P.Druker, guramanyň başynda onuň maksatlaryny goýýardylar. Maksatlary işlenilip taỳỳarlanandan soň olaryň dolandyryş işiniň bölümleriniň bilelikdäki hereketiniň usullaryny we ulgamyny, olaryň wezipelerini kesgitlemek bolar diýip, pikir edýär.

1980-nji ýylda, ulgamlaýyn çemeleşmäniň çägindäki, iň köp ýaýran nazaryỳetleriň biri bolup, E.Atosyň we beýlekileriň işläp taỳỳarlan “7-S” atly konsepsiỳasy boldy. Ol guramadaky 7 özara bagly üýtgeýjileri aňladỳar olar iňlis dilinde S harp bilen başlanýar. (şekil 2.3.3)

Şekil 2.3.3

“7-S” konsepsiỳasy guramanyň özara bagly bölümleri

Bu konsepsiỳa laýyklykda netijeli işleỳänler guramalar, öz içine özara bagly 7 esasy bölümleri jemleýär.

Olaryň biriniň içindäki üýtgeşmeler, aragatnaşyk ulgamynyň üsti bilen beýlekileriň ýagdaýyna täsir edip, olaryň üýtgedilmegini talap edýär. Şol sebäpden olaryň arasyndaky deňagramlylygy we utgaşyklylygy saklamak, häzirki döwriň menejmentiniň esasy meselesi bolup çykyş edýär.

2.5. Ýagdaýa bagly nazaryýetler.

Ýagdaýa bagly nazaryýetiniň üns merkezinde – ýagdaýlar ýatandyr.

Ýagdaýlar - anyk häzirki wagtda guramanyň täsir edýän, takyk ýagdaýlaryň toplumydyr.

Guramany dolandyrmak boỳunça, ỳagdaỳlara bagly çemeleşmesi, guramalaryň arasyndaky we guramanyň özüniň içindäki tapawutlara (üỳtgejilere) esaslanỳar. Ýagdaýlara bagly işleriň nazaryýeti, ýolbaşçynyň ulanmaly umumy dolandyryş işleri takyk özboluşly çemeleşmeler we usullar bilen birmeňzeş hem bolsa, anyk ýagdaýlara baglylykda olar biri-birinden uly tapawut edip biler diýip çaklaýar.

Ýagdaýlara bagly işleriň nazaryýetini döredijiler, guramanyň maksatlaryna netijeli ýetmek üçin, dolandyryş usullaryny we ýollaryny anyk dörän ýagdaýlar bilen baglaşdyrmaly diỳip teklip edýärler.

Gynansak hem guramanyň işine täsir edýän hemme üýtgeşmeleri kesgitläp bolmaýar. Hakykatdan tejribede, menejerler gurama üçin diňe has wajyp sebäplere öwrenip bilerler. Adatça olary içki we daşky görnüşleri boýunça bölỳärler.

Ýagdaýlara bagly nazaryýetini, ulgamlaỳyn çemeleşmesindäki ýaly, dürli görnüşli guramalary dolandyrmak üçin ulanyp bolar.

Ýolbaşçylar, dolandyryşda, ýagdaýlara bagly çemeleşmesini ulanmak üçin şu aşakdaky işleri amala aşyrmalydyr:

1) dürli ýagdaýlarda öz netijesini görkezýän, dolandyryşyň ussatlyk gurallaryny özleşdirilmelidir;
2) guramanyň netijeliligine täsir edýän, üýtgäp duran ýagdaýlaryň has wajyplaryny kesgitläp, olary ýagdaýa görä dogry çözüp bilmelidir;

3) (anyk ýagdaýlar üçin) kabul edilen çözgütleriň, ylmy taýdan bolup biläýjek oňaýly we oňaýsyz netijelerini öňünden kesgitlemelidir;
4) guramada dörän ýagdaýlarda, iň netijeli ýollar bilen öz maksadyna ýetmek üçin, anyk usullary anyk ýagdaýlar bilen baglaşdyryp bilmelidir.

Barlag üçin soraglar:

1) Dolandyryş baradaky ylym nädip döredi?
2) Dolandyryş nazaryýetiniň we tejribesiniň ösüşine, haýsy dolandyryş çemeleşmeleri täsir etdi?
3) Ylmy mekdepleri tapawutlandyrmagyň esasyndaky dolandyryş çemeleşmeleriň manysy nämede?
4) Dolandyryş nazaryýetine, onuň esaslandyryjylary F.Teýlor, A,Foýol, M. Weber näme goşant goşdylar?
5) A.Faýolyň haýsy dolandyryş ýörelgeleri, häzirki döwür guramalaryny dolandyrmakda döwrebapdyr?
6) Näme üçin “adam gatnaşyklary mekdebi”, “ylmy dolandyryş mekdebinden” has giç döredi?
7) San bilen baglanyşykly usulynyň mekdebiniň döremegine bolan ykdysady sebäpler.
8) Dolandyryşa amallaýyn çemeleşmäniň manysy nämede?
9) Haçan dolandyryşyň ulgamlaýyn we ýagdaýa bagly çemeleşmeleri guraldy we olaryň manysy nämede?
10) Dolandyryş baradaky ylym nädip döredi?
11) Dolandyryş nazaryýetiniň we tejribesiniň ösüşine, haýsy dolandyryş çemeleşmeleri täsir etdi?
12) Ylmy mekdepleri tapawutlandyrmagyň esasyndaky dolandyryş çemeleşmeleriň manysy nämede?
13) Sanlaýyn dolandyryş usulynyň mekdebiniň döremegine bolan ykdysady sebäpler.

3. Bölüm Menejmentiň usulylygyň esaslary.

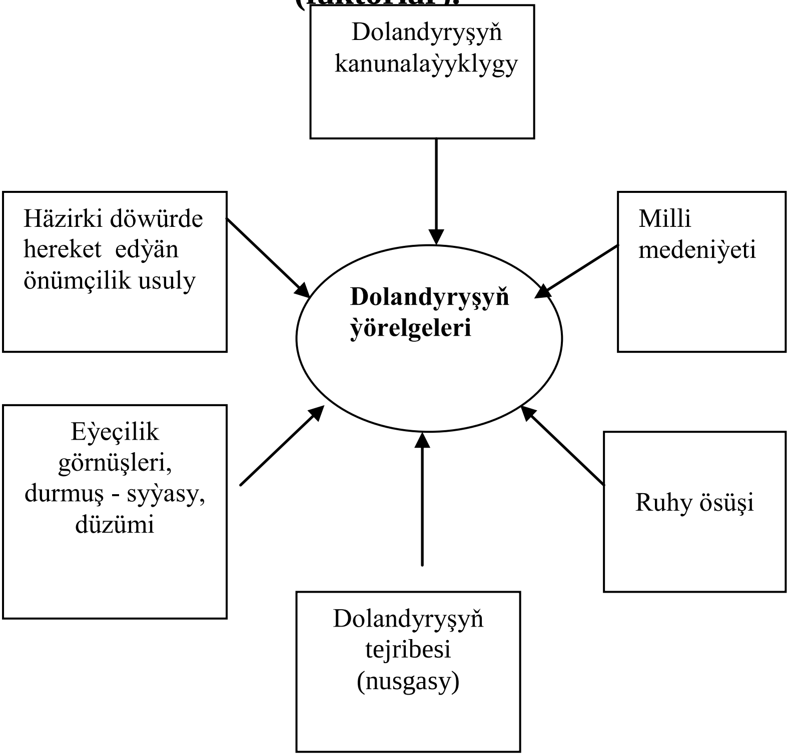
3.1. Menejmentiň ýörelgeleri.

Menejmentiň ýörelgeleri bu – dolandyryşyň iň esasy, wajyp düzgünleridir. Ýörelgelerde, özleşdirilen kanunlar, kanunalaýyklyklar we özüni ödäp bilỳän dolandyryş tejribesi umumylaşdyrylandyr.

Ýörelgeler obýektiwdir, olar jemgyýetiň özünden gelip çykỳar, onuň önümçilik kuwwatynyň derejesinden we milli medeniýetinden gelip çykýar.

Şekil 3.1.1

Dolandyryşyň ýörelgelerini kesgitleýän ýagdaýlar (faktorlar).



3.1 şekilde görkezilen ỳagdaỳlar (faktorlar), guramany dolandyrmagyň dürli modelleriniň bardygyny kesgitleýär (mysal üçin, Ýapon, Amerikan, Rus menejmentiniň modelleri) şeýlede, menejmentiň özboluşlylygy diňe milli medeniýet we däp dessur bilen baglylykda aỳratynlyklary esaslandyrylman, başga birnäçe ýagdaýlar bilen hem esaslandyrylýar.

Menejmentiň ýörelgeleri, umumy düzgünleri özünde jemläp, guramanyň dolandyryş ulgamyna talaplary gurnaýar - dolandyryşyň guramaçylyk düzümini we usullary, wezipelerini görkezýär.

“Dolandyryş ýörelgeleri” adalgasyny ilki bilen F.Teýlor “Ylmy dolandyryşyň ýörelgeleri” atly işinde girizdi. Ondan soň A. Faýol ylmy dolandyryşyň 14 ýörelgesini işläp düzdi. Bu ýörelgeler 2.1 şekilde görkezilendir. Olar menejmentiň nazaryýetine we tejribesine uly goşant goşdy, olaryň köpüsine, ýüz ýyla golaý wagt geçen hem bolsa, häzirki wagt hem öz derejesini ýitirmedi. Soňra bolsa XX asyryň ahyrynda, dolandyryş tejribesini umumylaşdyrmagyň esasynda, alymlar dolandyryşyň başga ýörelgelerini işläp taỳỳarladylar, olardan has wajyplysy şulardan ybaratdyr:

- ulgamlaýyn ýörelgeler, dolandyryşa ulgamlaýyn çemeleşme usulỳetini metodologiýasyny ulanylmagyny çaklaýar.
- başarjaňlyk ýörelgesi, menejeriň dolandyryş ulgamyny bilmekligine zerurlyk bilen esaslandyrylýar;
- wezipeleýin tabynlyk ýörelgesi, zähmeti dolandyrmagyň dolandyryş derejesini dikligine görnüşindäki paýlanylyşyny we aşaky derejeli işgärleriň ỳokarkylara tabyn bolmagyny çaklaýar;
- öňdebaryjy işleri tapawutlandyrmak ýörelgesi, iň wajyp maksady saýlap almak we oňa ýetmek üçin iň zerur resurslary seçip almagy çaklaýar.

- özgertmek ýörelgesi, dolandyrylýan desganyň üýtgemegine we daşky gurşawyň ỳagdaỳyna baglylykda, dolandyryşyň guramaçylyk düzüminiň, wezipesiniň we usullarynyň üýtgedilmegini çaklaýar.

Dolandyryşyň umumy ýörelgeleri bilen birhatarda, hususy ýörelgeleri hem tapawutlandyrylýar, olary ulanmak bilen guramanyň işiniň häsiýetini we özboluşlulygyny, pudaklaýyn ýöriteleşdirilişini hasaba almak bilen, aýry dolandyryş işlerini we dolandyryş taraplaryny sazlaşdyrmaga ýardam berýär.

3.2. Menejmentiň kem-kemden ewolýusion ösüşi

Häzirki döwürde dolandyryş ulgamyna garaýyşlar, düýpgöter özgerdi. Bilşimiz ýaly, Sowet soýuzynyň meýilnamalaýyn ykdysadyýetinde, ykdysadyýetiň düýbini tutujy bolup önümçilik serişdelerine jemgyýetçilik eýeçiligi çykyş edýärdi, meýilnama bolsa önümçiligiň ugrukdyryjysy bolup çykyş edýärdi. Ýurduň ykdysady taỳdan dolandyryşy, hojalyk hasaplaşygyndaky bölümçeleriň bir uly guramasy hökmünde çykyş edýänliginden gurulýardy.

Ykdysadyýetiň bazar gatnaşyklaryna geçmegi bilen, ösen bazar ykdysadyýeti ýurtlarynda ulanylýan, dolandyryşyň paradigmasy hasaba alyndy. Dolandyryşyň paradigmasynyň esasynda- önümçilik serişdelerine hususyna eýeçilik, erkin telekeçilik, açyk ulgam hökminde bazar hojalyklary subýektleriniň hereketi, sarp edijileriň zerurlygyndan ugur almak, ýerleşdiriş bazary üçin haryt öndirijileriň arasyndaky bäsdeşlik, zähmet toparynyň durmuş-üpjünçiligi meselelerini çözmek we ş.m.ler. duryar. Bu şertlerde, ýolbaşçylaryň we kärhanalaryň menejerleriniň kabul edýän çözgütleriň hiline we öz wagtynda ỳerine ỳetirilmegine talaplar barha artdy.

Meýilnamalaýyn ykdysadyýetde hereket edýän köp kärhanalar, özgerişiň kyn ýollaryny geçdi we hojalyk işleriniň bazar usullaryny özleşdirdi. Şeýle-de, başdan bazar gatnaşyklaryna ugur alýan köp guramalar döredildi. Bu guramalaryň menejerleri beýlekilerden aýratynlykda, bazar ykdysadyýetiniň dolandyryş usullaryny çalt özleşdirdiler.

Bazar ykdysadyýetine geçiş döwrinde, täze garaýyşly we pikirli menejerler döredi. Düzgün boýunça, olar daşary ýurtlarda özüniň bilim derejesini artdyrýar, öňdebaryjy kompaniýalarda tejribe geçip ýokary bilimli hünärmenler bolup ỳetişỳärler. Bu menejerler, dolandyryşyň daşary ýurt tejribesini öwrenip, ony biziň ỳurdumyzyň täze şertlerinde tejribeli ulanýarlar.

Durmuş bir ýerde durmaýar. Dünýä jemgyýetçiligiň ösüşinde, obýektiw özgertmeler bolup geçýär. Bu özgertmeleriň esasy sebäpleri şulardan ybarat:

1) maglumat tehnologiýasynyň esasynda ylmy –tehniki ösüş.
2) ykdysadyýet globallaşdyrdyrmak;
3) önümçilik we ylmy mümkinçiligiň (potensialyň) toplanmagy;
4) sarp edijileriň ýöriteleşdirilen talaplary we ş.m

Bellenilen sebäpleriň hereketi, dolandyryşyň, täže garaýyşlarynyň ulgamyny döretmäge sebäp boldy.

Dolandyryşyň täze paradigmasynyň esasy düzgünleri:

- girdejiniň esasy çeşmesi- guramanyň işgärleri;
- çykýan önümiň möçberine däl-de önümiň we hyzmatlaryň hiline, sarp edijileriň talaplaryny kanagatlandyrmakdan ugur alỳar;
- guramanyň daşky üýtgeşmelerine, çalt we ỳagdaỳa laỳyk gelỳän jogap hereketiniň wajyplygyny boýun almak;
- täzeçillikleriň ornyny artdyrmak;

- ýolbaşçylyk işiniň hiliniň guramaçylyk medeniýetini we işgärleri höweslendirmegiň ykrar edilmegi, guramanyň bäsdeşlige ukyplylygyny galdyrýan wajyp sebäpler hökminde kabul edilmegi.
- gysga döwürde girdejini artdyrmaga däl-de, kompaniýanyň bäsdeşlige ukybyny we bahasyny artdyrmaga gönükdirilenlik.

Dolandyryşyň täze paradigmasynyň esasynda, alymlar we tejribeli menejerler, dolandyryşyň täze ýörelgelerini işläp düzdüler.

Häzirki döwrüň işewir guramalary üçin dolandyryşyň iň wajyp ýörelgeleri şulardan ybaratdyr:

- guramanyň işgärlerine ynamy bildirmek we adalatly garamak
- guramanyň işgärleriniň öňünde we önümleri (hyzmatlary) sarp edijileriň öňünde jogapkärçiligi berkitmek;
- adamlaryň döredijilik ukybyny aỳan etmäge ýardam berýän usullaryny we psihologiki şertleri döretmek.
- toparlaryň işinde menejeriň göniden göni gatnaşmagy;
- şahsy işleriniň hili we olaryň yzygiderli kämilleşdirilmegi;
- işewürlikiň etikasy we ş.m

Biziň ýurdumyzyň menejerleriniň köpüsi üçin, şu görkezilen ýörelgeler, olaryň gündeki işinde wajypdygyny, geljekde göz öňünde tutmak teklip edilỳär.

3.3.Ulgamda (guramada) dolandyryşyň wezipesi (funksiýasy)

“**Funksiýa**”–latyn sözünden emele gelip **“işleri amala aşyrmagy”** aňladýar. Dolandyryşyň subýektine degişlilikde **funksiýa-** bu dolandyryşy amala aşyrmak boýunça işlerdir.

Dolandyrşyň desgasyna degişlilikde - bu onuň esasy we goşmaça işleridir.

Dolandyryşyň funksiýasy- bu dolandyryşyň zähmet paýlanyşygynda ýüze çykan, ýöriteleşdirilen dolandyryş işleriniň özbolușly görnüşleridir.

Dolandyryşyň funksiýasy, dolandyryş subýektleriniň we obýektleriniň belli derejedäki bilelikdäki işini häsiỳetlendirỳär. Bitewiligine netijeli dolandyrmak üçin, olar dolandyrylýan subýektleriň we obýektleriň bilelikdäki işine degişli hemme taraplary we düzüjileri dolylygyna häsiýetlendirip, bir bitewi toplumy döretmelidir.

Häzirki döwür bazaryna gönükdirilen guramalarynyň amala aşyrýan dolandyryş obýektiniň funksiýalary, soňky on ýyllyklarda işewürlik-funksiýalar diýip atlandyrylỳar. Şol sebäpden şolar ýaly guramalary edỳän işlerine işewürlik-funksiýasy we menejmentiň funksiýasyny ýerine ýetirmek işleri diýip düşünilýär.

Şonuň bilen bir hatarda, işewürlik – funksiýalaryň her haýsy aýratynlykda we olaryň hemmesi bilelikde dolandyryşa mätäçdigini bilmek gerekdir.

Menejmentiň funksiýasy - dolandyryşyň subýektine degişli, **işewürligiň-funksiýasy** bolsa- dolandyryşyň obýektine degişli bolỳar.

Dolandyryşyň funksiýalarynyň haýsy hem bolsa tapawudy ýok, dolandyryşyň meselelerini toplumlaýyn görnüşinde amala aşyrylýar.

Meseleleriň we funksiýanyň tapawudy şu ỳagdaỳlarda ýüze çykýar, **funksiýa** – bu kompaniýanyň gaýtalanyp duran işiniň görnüşi, **mesele bolsa** – bu bellenilen wagtyň çäginde, talap edilỳän netijelere ýetmek işini yzarlaýan hereketlerdir.

Funksiýany bitewiligine bir bölüm amala aşyryp biler, ýöne şol bölümiň bir özi ýa-da, biri bilen bilelikde, beýleki funksiýalary hem ýerine ýetirip biler.

Bölümleriň funksiýasynyň, düzümi we olaryň möçberi anyk şertlere baglydyr:

1) önümçiligiň möçberine, düzümine we ösüş derejesine baglydyr;
2) kompaniýanyň göwrümine, onuň özbaşdaklylygyna, jemgyýetçilik ulgamynda zähmet paýlanyşygynyň tutýan ornyna baglydyr;
3) kompaniýanyň beýleki kärhanalar we guramalar bilen aragatnaşygyna;
4) dolandyryşyň tehniki üpjünçilik derejesine baglydyr;

Dolandyryşyň funksiýasy, ýolbaşçylyk işleriniň guralmagyny, hojalyk işlerine hyzmat ediş we dolandyryş işlerini üpjün etmelidir.

Funksiýalaryň her haýsy belli bir wezipeleri ỳerine ỳetirmek işlerini gaýtalanmagy, mazmunynyň birligi bilen, işgärleriň olary hökmany ýerine ýetirmeliliginiň özboluşlylygy bilen häsiýetlendirilýär.

Dolandyryşyň funksiýasy obýektiw häsiýetlere eýe bolup, dolandyryş işiniň özüniň adamlaryň bilelikdäki işleri amala aşyrylanda onuň zerulygy bilen kesgitlenýär.

Dolandyryşyň funksiýalary, dolnadyryjy apparatynyň sanynyň we düzüminiň kesgitlenmegine esas bolup çykyş edýär.

Dolandyryş apparatynyň işi, biri birinden aỳratynlaşdyrylan ýöne özara bagly funksiýalary birleşdirmäge ýollanandyr.

Guaramanyň funksiýalary dürli synplara bölünỳär, olaryň arasyndaky içinde dolandyryş funksiýasy hem girýär. Düzgün boýunça, olaryň tapawut synplaşdyrmagyň esasynda goýlan alamatlar boýunça esaslandyrylýar.

Funksiỳalara düşünmek üçin iň aňsat we elýeter usul bolup, olary funksiýalaryň iki topara bölmek usulydyr - **umumy we ýöriteleşdirilen funksiỳalary.**

Dolandyryşyň umumy funksiýalary (dolandyryş işleriniň funksiýasy) guramany dolandyrmak işlerinde, hemme görnüşli işlerde birmeňzeş ỳüze çykỳar.

XX asyryň başynda A.Faýol dolandyryşyň umumy funksiýalaryny döretdi. Bellenilip geçilişi ýaly, alymlaryň köpüsi, dolandyryşyň umumy funksiýalarynyň 4 sany görnüşini tapawutlaşdyrýarlar: meýilnamalaşdyrmak, guramaçylyk, höweslendirmek we gözegçilik etmek.

Menejmentiň umumy funksiýalarynyň içinde esasysy bolup meýilnamalaşdyrmak, hasaplanylýar. Bu funksiỳalar amala aşyrylanda telekeçi ýa-da menejer şu işleri kesgitlemelidir: gelejekgi döwrüň meselelerini we maksatlaryny kesgitleỳär; etjek işleriniň strategiýasyny (strategiki meýilnamalaşdyryş); olary amala aşyrmak üçin zerur bolan çaklamalary we meýilnamalary düzülỳär (gündeki meýilnama).

Tejribede, meýilnamalaryň we çaklamalaryň amala aşyrylmagyny **guramaçylyk** funksiýasy öz üstüne alýar. Ol, guramanyň özüniň döredilmeginiň, onuň düzüminiň guralmagynyň, bölümleriniň we işgärleriň arasyndaky iş paýlanyşygynyň we işiniň sazlaşdyrylmagyň esasynda amala aşyrylýar.

Höweslendirmek funksiýasy, guramanyň özüniň öňünde goýan maksatlaryna maksimal derejede ỳetilmegi döwrebap ỳerine ỳetilmegini üpjün etmek üçin, dörän ýagdaýlarda iň işewir we oňa gabat gelýän usul bilen, adamlaryň zerurlygyny kesgitlemekden jemlenýär.

Gözegçilik, bolup biläýjek howplary öňünden kesgitlemäge, ýalňyşlary tapmaga, bolan standartlary gyşarnyksyz ỳerine ỳetirmek bilen, işiň kämilleşdirmegine esas döretmäge çagyrýar.

Dolandyryş, ulgamynda özboluşly orny **ýöriteleşdirilen funksiýa eỳeleỳär,** başgaça aýdanyňda haýsy hem bolsa bir obỳektleri (guramanyň bölümlerini) dolandyrmak funksiýasy

Guramada dolandyryş obỳektleri şu görnüşlerini tapawutlandyrsa bolar:

- önümçilik;
- maddy-tehniki üpjünçilik;
- täzeçillikler;
- marketing we taýýar önümi ýerlemek;
- işçi kadrlar;
- maliýe;
- hojalyk işleriniň seljerilmesi we hasabat alyş obỳektleri.

Şu obỳektleri dolandyrmak, dolandyryşyň ýöriteleşdirilen funksiýasynyň mazmunyny düzýär.

Önümçiligi dolandyrmak funksiýasy:

- gündeki çykaryljak önümleriň we ediljek hyzmatlaryň möçberini kesgitlemek;
- adamlaryň iş ýerlerini kesgitlemek ;
- materiallaryň, çig-mallaryň, emele getiriji düzüjiler, maglumatlaryň ulanyljak ýerine ỳetilmegini guramak;
- tehnikanyň we enjamlaryň öz wagtynda bejerilmegini üpjün etmek;
- tehnologiki işlerde döreýän näsazlyklary çalt düzetmek;
- hile gözegçilik etmek

Maddy-tehniki üpjünçiligi dolandyrmak funksiýasy:

- hojalyk şertnamalaryny baglaşmak;
- emele getiriji önümleriň, çig-mallaryň satyn alynmagyny, getirmegini we saklanylmagyny gurnamak.

Täzeçillikleri dolandyrmak funksiýasy: (täzelikleri girizmek)

- ylmy barlaglar işleri, ulanyp boljak täzeçillik işleriň netijeleri ulanmak işleriň guralmagyny üpjün etmek;
- nusgalyk önümi döretmek;
- önümçilige täzelikleri ornaşdyrmak.

Marketing we taýýar önümleri ýerleşdirmek işlerini dolandyrmak funksiýasy;

- bazary öwrenmek;
- önümleri ýerleşdirmek ýollaryny guramak;
- taýýar önümi mahabatlandyrmak;
- taýýar önümleriň alyjylara ugradylmagyny guramak.

Işçi kadrlary dolandyrmak funksiýasy.

- işgärleri saýlap seçip almak, iş ýerlerini kesgitlemek, bilim derejesini we işewirlik derejesini galdyrmak;
- işgärleriň zähmetini höweslendirmek;
- amatly ruhy-psihologiki ýagdaýlary döretmek;
- işgärleriň zähmet we durmuş şertlerini galdyrmak;
- kärdeşler arkalaşygy bilen gatnaşygy saklamak.

Maliýeleri dolandyrmak funksiýasy.

- guramanyň maliýe meýilnamasyny we býutjetini düzmek;
- maýa goýum portifeliniň we maliýe resurslarynyň guralyşyny we paýlanylyşyny üpjün etmek;
- gündeki we geljekgi maliýe resurslarynyň ýagdaýyna baha bermek we olary berkitmek boýunça zerur çäreleri görmek.

Hojalyk işlerini seljermek we hasaba almak işlerini dolandyrmak funksiýasy.

- guramanyň işi baradaky maglumatlary toplamak, olaryň üstünde işlemek we seljermek;
- bolan näsazlyklary wagtynda ýüze çykarmak maksady bilen we bolan kuwwadyny ulanmak üçin, ýygnalan maglumatlary başlangyç we meýilnamadaky görkezijiler bilen, şeýle beýleki guramalaryň işiniň netijesi bilen deňeşdirmek.

3.4.Dolandyryş usullary

Dolandyryş usuly- dolandyrylýan desgalaryň öňünde goýlan maksatlaryna ýetmegi üçin, oňa täsir etmek usuly.

Adatça, dolandyryş usulynyň üç toparyny tapawutlandyrylýarlar: ykdysady; guramaçylyk - buýruk- beriji durmuş psihologiki usullary.

Ykdysady usullar.

Dolandyryşyň ykdysady usullary - dolandyrylýan desganyň işlemegini we ösmegini üpjün etmek üçin amatly şertleri döretmäge maksatlaýyn täsir edýän serişdeleriň we gurallaryň utgaşmagy.

Ykdysady usullar, dolandyrylýan desgalara gytaklaýyn täsir edýänligini çaklaýarlar.

Dolandyryşyň ykdysady usullarynyň esasyny haryt-pul gatnaşyklary düzýär işgärler özüniň işiniň netijesinde maddy gyzyklanmalarynyň barlygyna esaslanýar.

Dolandyryşyň ykdysady usullarynyň esasylarynyň biri bolup, firmaň içindäki (önümçiligiň içindäki) hasaplaşyk çykyş edýär.

Firmanyň içindäki hasaplaşyk - aýry bölümleriň arasynda, hojalyk gatnaşyklaryny ösdürmekde we dolandyryş düzümini merkezleşdirmekden aỳyrmak bilen, firmalarda hojalyk işini alyp barmak usuly.

Firmaň içindäki hasaplaşygyň-manysy:

-bölümleriň zähmet toparynyň jogapkärçiligine, önümçilik serişdeleriniň berilmeginde;

-her bölümiň zähmet toparyna öz işini amala aşyrmakda belli derejede özbaşdaklygyň berilmeginde;

-içerki hasaplaşyk bahalarynyň bellenilmeginde ;

-her bölümiň hojalyk işiniň netijesini yzygiderli jemlemekden;

-bölümleriň özüniň işiniň netijesi babatynda, maddy jogapkärçiligi çekmegi şeỳle-de maddy sylaglaryň kesgitlenilmeginde.

Işgärleriň şahsy özüniň çeken zähmetini höweslendirmekde, ykdysady dolandyryş usulyny ulanmagyň esasynda, iş hakyny tölemek bilen ỳüze çykỳar.

Iş hakyny tölemegiň iki esasy görnüşi bardyr: işlän wagtyna we eden işine baglylykdaky tölegler

Işlän wagtyň üçin tölegler, olaryň möçberi döwlet kärhanalarynda, kanun tarapyndan kesgitlenen tariflerine laýyklykda, adatça bir aýda kesgitlenen möçberde işlän wagtyna baglydyr, täjirçilik guramalarynda bolsa, işe kabul edilende şertnama baglaşmagyň esasynda kesgitlenỳär.

Eden işiňe baglylykdaky tölegler görnüşinde amala aşyrylỳan sylaglandyrma, gönüden göni ýerine ýetirilen işe baglylykda tölenỳär

Işlän wagty üçin töleglerde, ýolbaşçylara, hünärmenlere we gullukçylara degişlilikde, şeýlede işiniň netijesini, dogry hasaplap we öçäp bolmaýan işçilere degişlilikde ulanylýar.

Eden işine baglylykdaky tölegler esasan hem işiniň netijesini anyk kesgitläp, aňsatlyk bilen ölçäp boljak, olaryň wezipesinde ösüşini höweslendirmäge mynasyp işçilere degişlilikde ulanylýar. Has giňişleýin işgärleriň işini höweslendirmek meselesine 12 bölümde görkeziler.

Guramaçylyk buýruk beriji usullary – dolandyryş subýektleriniň eýeleýän höküm etmekde organyň we güýjüniň esasynda dolandyrylýan obýekte täsir etmek usuly.

Guramaçylyk buýruk beriji - usullar, hökmany ýagdaýda aşak derejeli tabynlykdaky ýolbaşçylaryň (menejerleriň) ýokary gatlakdaky ỳolbaşça ýeketäk baştutan ýörelgesine esalanyp, tertip-düzgün jogapkärçiligi boýunça tabyn bolmagyna esaslanýar. Bu usullar, her ýolbaşçynyň we onuň golastyndakylaryň (ýerine ýetirjiniň), şeýlede dolandyrylýan her bölümiň hukugyny, borjuny we jogapkärçiligini kesgitlemelidir.

Guramaçylyk buýruk beriji- usullar iki topara bölünýär: **guramaçylyk we buýruk beriji.**

Guramaçylyk usullary guramanyň işlemegine zerur bolan şertleri döremäge kömek berỳär. Bu usullaryň kömegi bilen, guramanyň taslamasy düzülýär, we tassyklanýar; onuň işi kadalaşdyrylýar, zerur bolan düzgünnamalar bilen üpjün edilýär we işi çäklendirilýär. Bu usullar, guramanyň gelejekgi işlerine we ösüşlerine ýollanan belli derejedäki çäkleri döredýär, şol sebäpden manysy boýunça passiw bolup çykyş edýär.

Guramaçylyk usulyna garşydaş bolup buýruk beriji usullary, hyjuwly çykyş edýär, sebäbi onuň esasynda göni işiň özüne goşulmak hereketleri amala aşyrylỳar.

Tejribede, buýruk beriji usullar: buýruk, görkezme we maslahat hökminde amala aşyrylýar.

Buýruk beriji usullaryň ýetmezçiligi: çäksiz ösüşlere dälde, bellenilen netijelere ýetmäge gönükdirilỳär iş başarjaňlygy dälde, ýerine ýetirijileri höweslendirýär. Bu usullaryň mazmunyna 7 böümde has giňişleýin seredip geçeris.

Durmuş psihologiki- usullar.

Guramalaryň hemmesiniň tapawudy ýok, diňe bir bitewi ykdysady önümçilik birligi hökminde çykyş etmän, eỳsem durmuş-üpjünçilik älemi, zähmet topary hökmünde-de bolup çykyş edýär. Şol sebäpden durmuş psihologiki dolandyryş usulyna menejmentde özboluşly orun berilýär.

Durmuş psihologiki usuly – zähmet toparynyň öňünde goýlan umumy maksatlary amala aşyrmak üçin, topardaky umumy psihologiki ýagdaýlary we her bir işgäriň şahsy mümkinçiliklrini öwrenmegiň esasynda ýolbaşçynyň zähmet toparyna täsir etmek usulydyr.

Psihologiki ýagdaý- bu:

1) Zähmet toparynda agdyklyk edỳän gatnaşyklar, adamlaryň arasyndaky aragatnaşyklar, işgärleriň özüniň işi bilen kanagatlanmagy;

2) önümçilik işleri babatynda, şeýle-de önümçilik däl aragatnaşyklary babatynda döreýän zähmet, toparynyň agzalarynyň arasyndaky ruhy- etiki arabaglanyşyklar ulgamy.
3) zähmet toparyň arasyndaky aragatnaşygy.

Durmuş psihologiki usulynyň mazmuny:

- zähmet toparynyň agzalaryň şahsy özboluşlylygyny ỳüze çykarmak, dolandyryş işi amala aşyrylanda ony hasaba almak.
- zähmet toparyň içinde agzalarynda amatly durmuş psihologiki ýadgaýyny döretmek;
- zähmet toparyň iş başarjaňlyk we işewirlik höwesini artdyrmak;
- guramanyň adatlaryny we däp-dessurlaryny, saklamak we ösdürmek we gurnamak;
- ruhy taỳdan höweslendirmegiň dürli görnüşlerini ulanmak
- toparyna ýolbaşçylyk etmegiň dogry usulyny guramak;
- zähmet toparyň durmuş-üpjünçilik ỳagdaỳynyň ösüşini meýilnamalaşdyrmak.

Durmuş psihologiki – usulynyň kömegi bilen, esasan hem işgärleriň aň düşünjesine, adamlaryň durmuş, etiki, dini we beýleki gyzyklanmalaryna täsir edip, olaryň çeken zähmetini höweslendirýär.

Has giňişleýin (12 bölümdäki) nazaryýetlerde seredip geçeris.

Barlag üçin soraglar:

1) Dolandyryş ýörelgeleri nämäni aňladỳar?
2) Dolandyryş ýörelgelerini kesgitleýän sebäplerini aýdyp geçiň?
3) Häzirki zaman ykdysadyýeti üçin ulanylýan esasy dolandyryş ýörelgelerini sanap geçiň?
4) Dolandyryşyň täze paradigmasynyň manysy nämede?

5) Menejmentiň wezipeleriniň we işewürlik - wezipeleriň düýpgöter tapawudy nämede?
6) Dolandyryşyň umumy wezipeleriniň mazmunyny aýan ediň?
7) Dolandyryşyň ýöriteleşdirilen wezipelerini siz bilýärsiňiz?
8) Dolandyryşyň ykdysady manysy nämede?
9) Buýruk beriji dolandyryş usulynyň nähili ýetmezçilikleri bardyr?
10) Durmuş – psihologiki dolandyryş usulynyň mazmunyny we manysyny açyň?

II BAP. GURAMANYŇ UMUMY DOLANDYRYLYŞY: DÜZÜMI, ÝÖRELGESI, IŞLERI

4. Bölüm Gurama we onuň işewirlik älemi

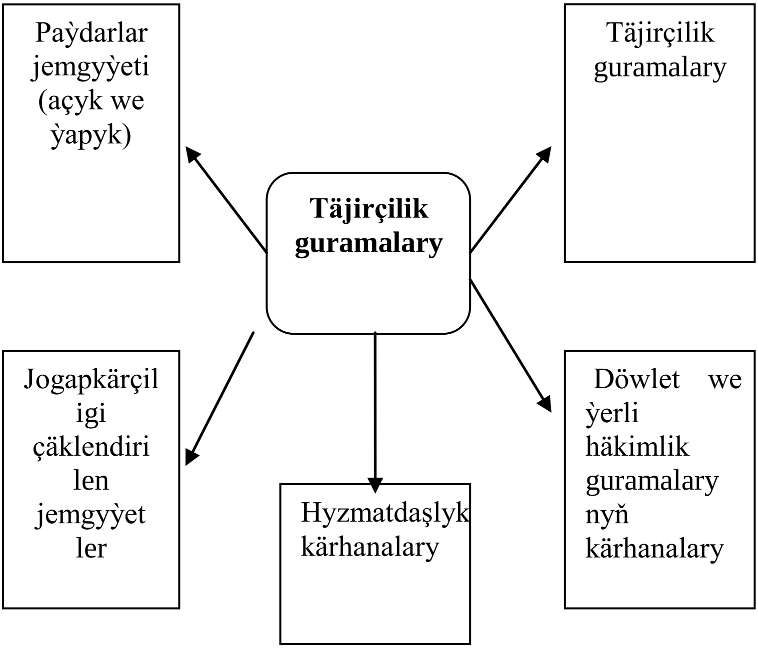
4.1.Täjirçilik we täjirçilik däl guramalar.

Täjirçilik guramasy – bu guramalaryň işiniň esasy maksady, peỳda gazanmakdan ybaratdyr

Türkmenistanyň "Graždan kodeksinde" täjirçilik guramalarynyň guramaçylyk- hukuk görnüşleriniň birnäçesi göz öňünde tutulandyr. ("Graždan kodeksi"17-nji uỳul 1998 ỳyl)

Şekil 4.1.1

Graždan kodeksinde göz öňünde tutulan täjirçilik guramalaryň guramaçylyk – hukuk görnüşleri.



Täjirçilik däl guramalar –bu gurama öz öňünde peỳda gazanmagy we şol peỳdany gatnaşyjylaryň arasynda paýlamagyny maksat edinmeỳär.

Düzgün boýunça, ỳurduň ykdysadyýetinde durmuş-üjünçilik, medeni, bilim we jemgyýet zerur maksatlary amala aşyrýan täjirçilik däl guramalaryň köpüsi hereket edýär. Bu guramalar,telekeçilik işini amala aşyrmagy, diňe şol niỳet bilen döredilen bolsa, hereket edip biler. Wezipeleỳin niỳetlenmegine baglylykda, bu guramalar dürli guramaçylyk – hukugy görnüşinde döredilip biler. (şekil 4.1.2

Sekil 4.1.2

Täjirçilik däl guramalaryň görnüşleri

Täjirçilik we täjirçilik däl guramalar, özüniň guramalarynyň we kärhalaryny ýeketäk döwlet bellige alyş gullugynda hasaba alynmagydyr. Hasaba alnan pursatyndan başlap, olar edara görnüşli tarap hukugyny gazanýarlar.

Edara görnüşli tarap hökmünde hereket edỳär guramalaryň şeýle aýratynlyklary bardyr:

- aýrybaşgalanan emlägi bolmaly;
- öz adyndan emläk hukugyny satyn alýar we onuň işini amala aşyrýar;
- borçlaryny ýerine ýetirýär;
- kazyỳetde talapkär we jogapkär bolup çykyş edýär.
- özbaşdak balansy ýa-da harajatlarynyň sanawy (smetasy) bolmaly.

Guramalaryň döwlet belligine alynmagyna esas bolup, döredilış resminamalary çykyş edýär (ustaw we (ýa-da) döredış hakyndaky şertnamasy), olarda edara görnüşli tarapyň ady, ýerleşýän ýeri, işini dolandyrmagyň tertibi we özge kadalaşdyryjy ýagdaýlar kesgitlenýär.

Dörediş hakyndaky şertnamada şeýle ýagdaýlar beýan edilmelidir:

- guramany döretmegiň tertibi;
- emlägi ustaw gaznasyna goýum hökminde, geçirmek şertleri;
- guramany dolandyrmak işine gatnaşyjylaryň biliminiň we hünärmanlik derejesiniň talaba laýyklygyny kesgitlemek;
- peỳdany we çykdajylary işe gatnaşyjylarynyň arasynda paýlanylmak şertleri we tertibi beỳan etmeli;
- döredijileriň (gatnaşyjylaryň) guramanyň düzüminden çykmak şertleri.

Täjirçilik guramalar öz işiniň dowamynda baş sany esasy tapgyry geçýärler (şekil 4.1.3)

Şekil 4.1.3

Guramanyň durmuş şekli.

Tapgyrlar	Esasy maksady	Özboluşlylyklary
1.Döreỳşi	Saklanyp galmak, bazara çykmak	Ýolbaşçylygy bir adam amala aşyrýar.
2.Çagalyk we ýetginjeklik	Çalt depginler bilen öşüş, bazary eỳelemek, peỳda gazanmak	Işgärleriň berk ýolbaşçylyk stili
3.Kämillik derejesi	Yzygiderli deň-derejeli ösüş, şahsy imijini guramak	Ýolbaşçylaryň arasynda tejribeli işgärleriň bolmagy, býurokratiýanyň döremegi
4.Garramak	Gazanylan netijeleri saklamak	Işçi kadrlaryň akymy, ýokary derejeli, ýaş hünärmenleriňýoklugy, dolandyryşda býurokratiýanyň ösüşi.
5.Täzeden dikeldilmegi ýa-da ỳok edilmegi	Täzeçilikleriň, toparyň agzybirliginiň, dolandyryşdüzüminiň üýtgedilmeginiň esasynda işewürliki janlandyrmak	Bitewi guramanyň dolandyryş ulgamyny we işewürlikiň täzeden guralmagyny başarýan öňdebaryjynyň döremegi

Egerde bu işleri amala aşyryp bolmasa, guramany özgerdýärler ýa-da ýapýarlar.

4.2. Täjirçilik guramany dolandyrýan edaralar

1. Täjirçilik guramalaryň içinde giňden ýaýranary we kanuny taýdan kadalaşdyrylan guramaçylyk-hukuk görnüşi hökminde, paýdarlar jemgyýeti çykyş edýär. (Türkmenistanyň kanuny. “Paýdarlar jemgyýetleri hakynda” “Türkmenistan”, 1999-nji ýylyň Noýabr aýynyň 26-sy.)

Paýdarlar jemgyyeti - diỳip, ustaw kapitaly paỳlaryň belli bir sanyna bölünen täjirçilik gurama aỳdylỳar, bu paỳlar jemgyỳete bagly bolan paỳdarlaryň hukuklaryna şaỳatlyk edỳär. Iri kompaniýalar esasanam, paýdarlar jemgyýeti görnüşinde, döredilýär.

Paýdarlar jemgyýetinde, dolandyryş we gözegçilik edaralary:

- paýdarlar jemgyýetiniň umumy ýygnagy (ses bermek usuly: bir paýnama- bir ses)
- ýolbaşçylaryň geňeşi (synçy geňeş)
- jemgyýetiň ýerine ýetiriji edarasy (direktor)
- barlag geçiriji topar (gözegçilik edaralary)

Paýdarlaryň umumy ýygnagynyň başarjaňlyk derejesi (ygtyỳarynyň çägi):

1) Ustawa düzedişleri girizmäge we goşmaga ýa-da täze ustawa tassyklamaga ygtyỳarly.
2) Jemgyýeti özgertmäge ýa-da ýatyrmaga ygtyỳarly.
3) Direktorlaryň geňeşiniň saýlanylmagyna ygtyỳarly.
4) Ustaw kapitalynyň üýtgedilmegine ygtyỳarly
5) Ýerine ýetiriji edaransyny döretmäge ygtyỳarly
6) Gözegçilik toparyna gatnaşyjylary saýlamaga ygtyỳarly
7) Ýyllyk hasabaty tassyklamaga, peỳdany we çykdajyny paýlamaga ygtyỳarly.

8) Holding kompaniýalarynyň, maliýe-senagat toparlarynyň we özge täjirçilik guramalarynyň birleşiginiň işinde gatnaşmaga ygtyỳarly
9) Ustawda göz öňümde tutulan özge meseleleri çözmäge ygtyỳarly.

1,2,3,4,6,7 sanawdaky göz öňünde tutulan meseleler diňe umumy ýygnagyň çözmegi başgaça aýdanyňda meseleleri çözmek ygtyỳary jemgyýetiň beỳleki dolandyryjy edaralaryna berilip bilmez.

Ýolbaşçylarynyň geňeşi, umumy ỳygnagyň başarjaňlygyna degişli meselelerden özgelerini çözüp jemgyỳetiň işine umumy ỳolbaşçylygy amala aşyrỳarlar.

Ýolbaşçylaryň geňeşiniň başarjaňlygynyň aỳratynlyklary:

1) Işiň ileri tutulýan ugurlaryny kesgitlemek;
2) Paỳdarlaryň adatdan daşary we ỳylda geçirilỳän ỳygnagyny guramak.
3) Jemgyỳetiň ỳerine ỳetiriji edarasyny döretmek (eger-de ustawda, bu işler ỳolbaşçylaryň geňeşine ygtyỳar berilen bolsa)
4) Jemgyýetiň içki resminamalaryny tassyklamak
5) Wekilçilikleriň we şahamçalarynyň döredilmegi
6) Ustawda göz öňünde tutulan özge meseleler

Jemgyýetiň ýerine ýetiriji edarasy. Jemgyyetiň günneki işlerine ýolbaşçylyk etmegi şu sanawdakylar amala aşyryp biler:

- müdir (baş müdiri)
- baş müdir we ýolbaşçylar topary
- dolandyryjy(hususy telekeçi)
- täjirçilik guramasyny dolandyryjy.

Ýerine ýetiriji edaranyň başarjaňlygy – ỳolbaşçylaryň geňeşiniň we umumy ỳygnagyň başarjaňlygynyň

aỳartynlyklaryna degişli bolmadyk meselelerden özge, gündeki işlere ỳolbaşçylyk etmek

Gözegçilik topary- paýdarlaryň umumy ýygnagynda saýlanylýar.Ol jemgyýetiň maliýe-hojalyk işine gözegçilik edýär. Gözegçilik toparynyň başarjaňlygy ustawda we gözegçilik toparynyň düzgünnamasynda kesgitleýär.

Oba hojalyk we özge pudaklarynyň bir näçesinde düzgün boýunça önümçilik kooperatiwi görnüşinde döredilýär we hereket edýär.

Önümçilik kooperatiwleri – adamlaryň şahsy zähmetiniň we özge gatnaşyklarynyň esasynda bilelikde önümçilik we hojalyk işini amala aşyrmak üçin raýatlaryň meýletin birleşmegidir. Önümçilik kooperatiwini dörediş resminamasynda, onuň işinde edara görnüşli taraplaryň gatnaşmagy hem göz öňünde tutulýandyr.

Önümçilik kooperatiwinde hereket edýän dolandyryş we gözegçilik edaralary:

- zähmet toparynyň umumy ýygnagy iň dolandyryşyň ýokary edarasy - (ses bermek ýörelgesi: 1gatnaşyjy- bir ses)
- synçy geňeş (kooperatiwinde gatnaşyjylaryň sany 50-den geçende)
- ýerine ýetiriji edara (başlyk (ýa-da) we ýolbaşçylar)
- derňew topary(ýa-da derňew birleşigi)

Dolandyryş edaralarynyň başarjaňlygy we olaryň çözgütleri kabul etmek tertibi ustawda kesgitlenýär.

Önümçilikde, söwda-da, hyzmat ediş äleminde, hereket edýän kiçi we orta guramalar, düzgün boýunça, jogapkärçiligi çäklendirilen jemgyýet görnüşinde döredilýär.

Jogapkärçiligi çäklendirilen jemgyýetler(JÇJ)-bir ýa-da birnäçe şahsyýetleriň döreden täjirçilik guramasy, bolup onuň esaslyk maýasy paýlara bölünen.

(JÇJ) Jogapkärçiligi çäklendirilen jemgyýetleriň dolandyryş we gözegçilik edaralary:

1.Gatnaşyjylaryň umumy ýygnagy (dolandyryşyň ýokary derejesi)

2.Ýolbaşçylaryň geňeşi (synçylaryň geňeşi), eger-de ol ustawda göz öňünde tutulan bolsa

3.Jemgyýetiň ýerine ýetiriji edarasy

4.Derňew topary (derňewçi)

Bazar ykdysadyýetinde döwlet we ýerli häkimlik guramalarynyň (munisipal) unitar kärhanalary bardyr.

Unitar kärhanalar - özüne berkidilen emlägine, eýeçilik hukugy bolmadyk täjirçilik guramasy. Unitar kärhanalar, diňe döwlet we ýerli häkimlik guramalarynyň kärhanasy görnüşinde döredilip biler.

Türkmenistanyň döwlet kärhanalary, harby-senagat toplumynda, energetika we ykdysadyýetiň umumy milli ähmiýetli özge pudaklarynda öz wezipesini saklaýar we hereket edýän. Düzgün boýunça, ýerli häkimlik guramalarynyň (munisipal) eýeçiliginde, ulag kärhanalary bolýar.

Döwlet we ýerli häkimlik guramalarynyň (munisipal) unitar kärhanasynyň ýerine ýetiriji edarasy hökminde, emlägiň eýesi tarapyndan bellenilen müdir (baş müdir) çykyş edýär.

Döwlet we ýerli häkimlik guramalarynyň kärhanasynyň müdiri emlägiň eýesine, maliýe-hojalyk işleri barada hasabaty berýär. Döwlet we ýerli häkimlik guramalaryň kärhanalarynda audit barlagyny, emlägiň eýesi bilen şertnama baglaşan auditor geçirýär.

4.3.Guramanyň içki düzümi.

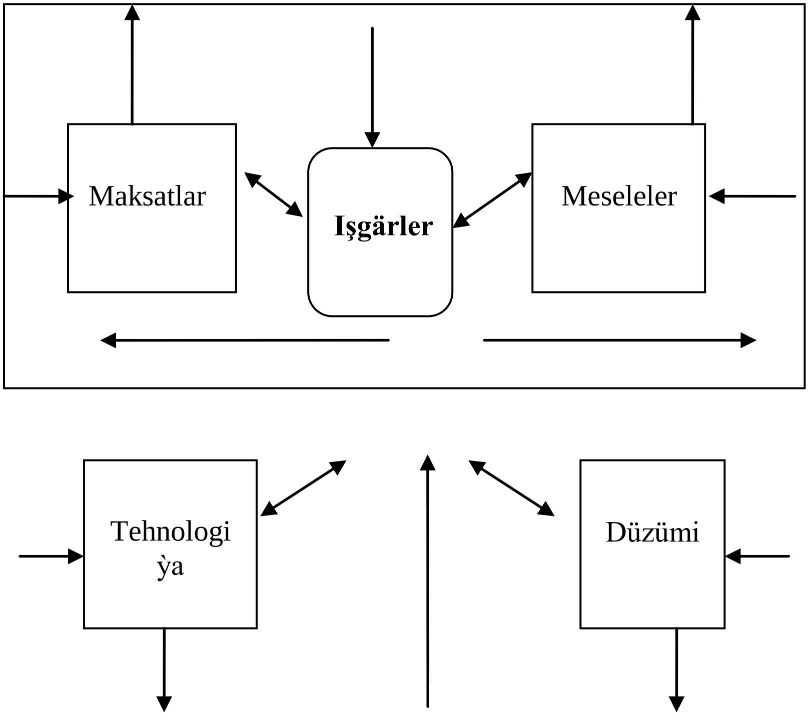
Guramanyň içki düzümi – önümleri öndürmek boýunça (hyzmatlary amala aşyrmak) we dolandyrmak ony düzüji hemme bölümler bilen bagly gatnaşyklary we aragtnaşyklar degişlidir.

Telekeçilik işini amala aşyrmak üçin döredilen hemme guramalar bolsada tapawudy ýok, onuň işini ulgam hökminde baha berip bolar. Sebäbi gurama adamlar tarapyndan döredýär we dolandyrýar, onuň bölümleri we olaryň arasynda aragatnaşyklar üýtgeýän häsiýetlere eýedir.

Guramanyň içki düzüminiň üýtgeýjileri we olaryň arasyndaky arabaglanyşyk 4.3.1 şekilde görkezilýär.

Şekil 4.3.1

Guramanyň içki düzümini üýtgedijiler we olaryň Aragatnaşygy



Maksat- guramanyň garaşylýan garanetijesine ýetmegi üçin, saýlap alan ugurlary. Dürli guramalaryň dürli maksatlary bolup biler. Mysal üçin - işewürlik işlerini amala aşyrýan

guramalaryň üçin, esasy maksady peýda gazanmak, emma döwlet saglygy goraýyş edaralarynyň maksady, bolsa adamlaryň keseliniň öňüni almak we adamlary bejermek.

Maksat adamlary birleşdirýär we jebisleşdirýär, guramanyň hereket etmegine many berýär we onuň alyp barýan işiniň anyk ugurlaryny kesgitleýär. Maksady bolmadyk gurama ýokdyr, bolup hem bilmez.

Häzirki döwriň guramalary üçin dürli görnüşli maksatlar mahsusdyr.

Köp guramalarda, dogry keseligine (gorizontal) zähmet paýlanşygyny geçirmek we özboluşly buýruklary ýerine ýetirýän bölümleriň döredilmegine zerurlyk ýüze çykýar. Öz gezeginde, anyk wezipeleri ýerine ýetirmek boýunça ýöriteleşdirilen bölümleriň döredilmegi, guramalarda belli kesgitlenen düzümiň guralmagyna getirýär.

Düzümi - bir maksada ýetmäge gönükdirilen bilelikdäki işi amala aşyrýan, özara bagly düzümi bölümleriniň utgaşykly aragatnaşygydyr.

Umumy guramanyň maksadyndan gelip çykýan bölümler, wezipeli adamlar we işgärler üçin meseleler düzülýär.

Mesele – öňünden bellenilen möhletlerde ýerine ýetirilmeli, ýazmaça düzülen işleriň tertibi degişlidir.

Düzgün boýunça, meseleler işgäre däl-de, onuň eýeleýän wezipesine laýyklykda görkezme berilýär. Her bir wezipe, belli bir işleri ýerine ýetirmäge niýetlenip,

olar guramanyň maksadyny amala aşyrmaga goşandyny goşýan hökminde seredilýär

Guramadaky zähmet paýlanşygynyň derejesi we belli bir işleri ýerine ýetirýän aýry-aýry bölümleruiň ýöriteleşdirilişi, köp halatlarda ulanylýan tehnologiýa baglydyr.

Tehnologiýa - serişdeleriň, işleriň, amallaryň we usullaryň jemi bolup, olaryň kömegi bilen önümçilige girýän düzüjiler (elementler) özgerdilip çykýar. Olar öz içine maşynlary, mehanizmleri we gurallary, bilimi we endikleri alýar.

Aýry-aýry görnüşli işleriň arasyndaky aragatnaşygyň derejesine baglylykda, tehnologiýalaryň şeýle görnüşlerini tapawutlandyrsa bolar:

- ýygnalan (mysal üçin hiç hili baglaşyksyz pudaklara degişli bolan firmalaryň tehnologiýalarynyň birleşmesidir (konglomerat))
- yzygiderli (mysal üçin düzüji konweýer)
- baglanşykly (mysal üçin, filmi surata düşürmek)
- toparlaýyn (mysal üçin binany gurmak)

Tehnologiýalary, başga alamatlar bilen hem toparlandyryp bolýar.

Guramanyň meseleleriniň hiç haýsysy adamsyz çözülip bilmeýär, olar guramalaryň esasy bölegi bolup çykyş edýär. Bilşimiz ýaly, adamlar özüne mahsus ukyby boýunça tapawutlanýarlar. Bellenilen maksada ýetmek üçin gurama has ukyply, maksada okgynly işgärleri seçip almalydyr.

4.4.Daşky gurşawyň täsiri.

Her bir guramalaryň işewürliginiň netijeliligine, içki ýagdaýlardan başga-da, daşky sebäpler hem uly täsir edip biler. Täsir etmek ýagdaýlaryň göni we gytaklaýyn görnüşleri tapawutlandyrylýar.

Göni täsir etmek ýagdaýlary.

Göni täsir etmek ýagdaýlary - bu guramanyň amala aşyrýan işlerine gönüden-göni täsir edýän ýagdaýlar. Olara şular degişlidir:

- zähmet resurslary (zähmet bazary)

- üpjün edijiler;
- sarp edijiler;
- bäsdeşler;
- kärdeşler arkalaşygy;
- kanunlar we döwlet hukuk edaralary.

Zähmet resurslary – zähmet çekmäge zerur bolan, beden we ruhy ukyby özünde jemleýän, ýurduň işe ukuply ilatynyň bir bölegidir.

Guramanyň ýerleşýän sebitinde ýa-da meýdanynda zähmet resurslarynyň artykmaçlygy we ýetmezçiligi guramanyň işine täsir edýär.

Üpjün edijiler - çig mallary ýa-da resurslary üpjün edýän guramalardyr.

Üpjün edijiler bilen alyp barmaly işleriň ugurlary:

- çig mallaryň we materiallaryň arzan bahaly çeşmelerini gözlemeli;
- çig mallara we materiallara tutumlary azaltmaly;
- birnäçe üpjün edijiler bilen uzak-möhletleýin gatnaşyklary ýola goýmaly;
- üpjün edijä kepillendirilen bazary döretmeli;
- "diňe dogry bellenilen möhletde" diýen ulgamy ornaşdyrmaly;
- üpjün edijilere gözegçilik etmek we onuň netijelerini öwrenmeli.

Sarp edijiler - harytlary (hyzmatlary) satyn alýanlar.

Önümçiligi, sarp edijileriň zerurlygyna gönükdirmeli we olaryň talaplaryny anyklamaly.

Işewürlikde öňe gitmek üçin şular zerurdyr:

- sarp edijileriň sanyny yzygiderli artdyrmaly;
- sarp edijileriň garaşỳanyndanam has ýokary derejede üjün etmeli;

- özüniň harytlarynyň hili iň ỳokary bolmagy barada aladalanmak;
- sarp edijilere edilýän çykdajylary, uzak möheletleỳin we ýokary girdejili düýpli maýa goýum hökminde seretmelidir.

Bäsdeşler – esasy bolmak üçin, birmeňzeş maksatlary amala aşyrmaga ỳa-da şol bir serişdelere eỳelik etmäge bäsdeşỳän kärhanalar, firmalar, şahsyỳetler.

Egerde, sarp edijileriň zerurlyklary, bäsdeşleriň üpjin edişi ýaly kanatlandyrylmasa, onda kärhananyň batmagy mümkin.

Kärdeşler arkalaşygy – işgärleriň bähbidini goramaga çagyrylan jemgyýetçilik guramasydyr. Şol sebäpden menejerler, işçi kadrlar bilen bagly meseleleri ỳüze çykanda, diňe bir işgärleriň hukuklaryny hasaba alman, kärdeşler arkalaşygyny hem hasaba almagydyr.

Kanunlar we hukuk goraýjy edaralar. Türkmenistanyň çäginde we onuň sebitlerinde hereket edỳän guramalaryna göniden göni täsir edýän birnäçe kanunlar kabul edilýär. Şol sebäpden menejerler, has-hem ýokary gatlakdaky menejerler, kanunçylykda bolýan üýtgemeleri hökmany yzarlamalydyrlar we olary haýal etmän işe girizmelidirler, şeýle-de döwlet we ýerli häkimlik guramalary bilen gowy gatnaşyklary saklamaklydyr we şol edaralarda guramanyň bähbidini goramagy başarmalydyrlar.

Gytaklaýyn täsir edýän sebäpler.

Gytaklaýyn täsir edýän sebäpler – guramanyň amala aşyrỳan işine göniden-göni, haỳal etmän täsirini ỳetirip bilỳän sebäpler däldir, ỳöne şeỳle-de bolsa gurama täsirini ỳetirỳär.

- döwletiň ykdysady ýagdaýy
- syýasy sebäpler;
- ylmy-tehniki ösüşiň ỳagdaỳlary;
- medeni-durmuş sebäpler;

- ýerli ilat bilen aragatnaşyklar;
- halkara gurşaw, hususan hem eksportyň we importyň ösüşi.

Daşky gurşawyň ỳagdaỳlary (4.4.1 şekilde) nusga görnüşinde görkezip bolar.

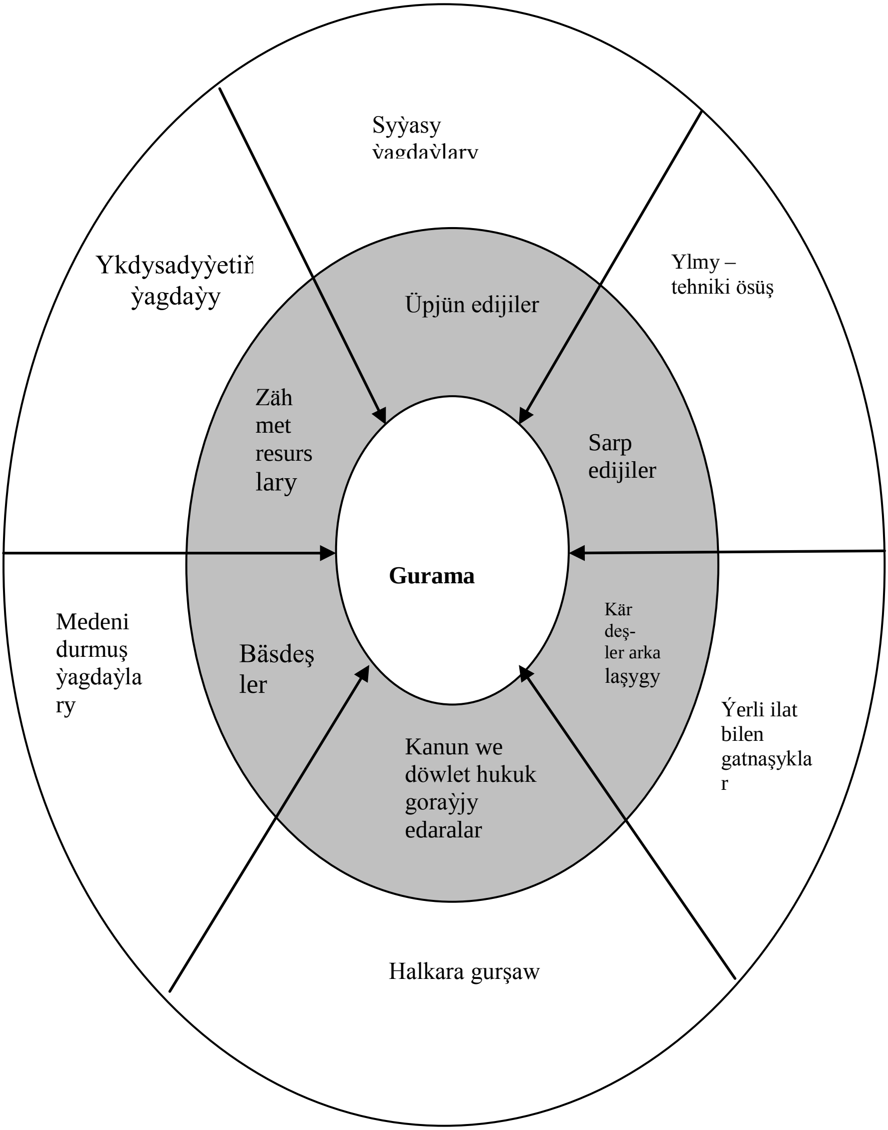
Daşky gurşawyň ỳagdaỳlaryň arasynda uly tapawudynyň barlygyna garamazdan, olara umumy häsiýetler mahsusdyr, meseleler taýýarlanylanda-da, çözülende-de olary hasaba almak zerurdyr.

Şekil 4.4.1

Daşky gurşawyň häsiýetnamasy we çözgütler kabul edilende olary hasaba almak usullary

Adaty alamatlar	Alamatyň manysy	Çözgütler kabul edilende daşky gurşawa baha bermek hasabatlaryň usuly
Ýagdaýlaryň arabaglanyşygy	Gurşawda bir ýagdaýynyň üýtgemegi beýlekileriň üýtgemegine sebäp bolup biler	Daşky täsirleri aýry-aýry seretmek bolmaýar
Çylşyrymly	Daşky gurşawyň ýagdaýlarynyň köp sanlylygy we olaryň her biriniň üýtgemek derejesiniň ýokarylygy	Gurama, daşky gurşawdaky köp sanly ýagdaýlary hasaba almaga borçlydyr.
Çalt hereket etmek	Guramanyň daşky gurşawynda bolup geçýän üýtgeşiklikleriň tizligi	Dürli görnüşli maglumatlara, daýanmak hökmandyr.
Näbellilik	Häzirki zaman şertlerinde, ykdysadyýeti globallaşdyrmak ýagda- ýynda, daşky gurşaw baradaky maglumatlaryň ygtybarlylygy peselýär.	Maglumatlaryň ýetmezçiligi bilen baglylykda, töwekgelçiligiň derejesini hasaba almak zerudyr.

Guramanyň daşky gurşawy   Şekil 4.4.2



-göni täsir edeş faktorlary

- gytaklaýyn täsir edeş faktorlary

4.5.Menejmente (integrasion)goşulşmak amallary.

Guramanyň içki we daşky gurşawyny çylşyrymlaşmagy, dürli görnüşli meseleleriň döremegine getirýär, döredýär, bu bolsa onuň hemme bölümleriniň birleşdirilmegini talap edýän, dolandyryş çözgütlerini kabul etmekde goşmaça çeşme hökmünde çykyş edýär. Bu bolsa öz gezeginde, dolandyryş işleriniň üýtgemeginde ýüze çykýar we guramalary dolandyrmakda, goşulmak (integrasinon) çemeleşmesini ulanmaga zerurlyk döredýär.

Dolandyryşa degişlilikde goşulmak **(integrasion) çemeleşmesi** ulgamlaýyn çemeleşmesine barabar däldir.Tejribäniň görkezişi ýaly, guramanyň bäsdeşlige ukyplylygyny we işiň netijeliligini artdyrmak üçin onuň hemme şahamçalaryny we bölümlerini birleşdirýän belli derejeleriň gurallaryny (integrasiýanyň) zerurdyr bolmagy.

Dolandyryşa degişlilikdäki goşulmak (intergrasion) çemeleşmesi bolsa, guramadaky hemme işewürlikleriň aragatnaşygy we jebisligi, menejer üpjün edip biler we üpjün etmäge borçlydyr diýip çak edýär. Wezipeleýin şahamçalaryň işlerini goşulmakda (integrasiýasynda) döredýän kynçylyklar,

has ýiti görnüşde, tehniki taýdan çylşyrymly önümleri çykarýan senagat kärhanalarynda, traktorlary, awtoulaglary öndürýän zawodlarda.

Guramanyň içinde goşulmagyň (integrasiýanyň) iki ugry tapawutlandyrylýar:

- keseligine goşulmak (deň derejeli şahamçalaryň arasynda)
- dikligine goşulmak (integrirlemek) (tabynlygyň dürli derejelerinde duran şahamçalaryň goşulmagy).

Guramanyň ýolbaşçylarynyň ulanyp biljek, goşulmak işlerini ýerine ýetirýän (integrirlemegiň) esasy gurallary

Guramanyň ýolbaşçylarynyň integrirlemekde ulanyp biljek esasy mehanizmleri:

- guramanyň we onuň şahamçalarynyň uzak möhletleýin we gysga möhletleýin maksatlaryny esaslandyrmaly;
- korporatiw strategiýany işläp taýýarlamaly we ony amala aşyrmak boýunça çäreleri görmeli;
- işewürlik- meýilnamalaşdyrmaly;
- haýal etmän önümçiligi sazlaşdyrmaly;
- işçi kadrlar syýasaty;
- maýa goýum we maliýe işleri;
- durmuş-üpjünçilik işleri;
- korporatiw medenýeti dolandyrmaly.

Dolandyryşda integrasion çemeleşme diňe bir guramanyň içinde däl-de, çäginden daşdada uly orny eýeleýär. Meselem, marketing, menejmentiň esasy wezipeleriniň birini ýerine ýetirip, guramanyň sarp edijiler, üpjün edijiler we bäsdeşler bilen işiniň sazlaşlylygyny üpjün etmelidir. Marketingde goşulmak (integrasion) işleri hökmünde, önümleriň we sarp edijileriň bilelikde döredýän aňladýar. Ýagdaýda, önüm öndiriji satyn alyjynyň zakazyny ýerine

ýetirmek boýunça şertnamany baglaşandan soň önümlerini öndirmäge başlaýar. Bu has hem, ýörite ýeketäk önümleri çykarmak işlerine mahsusdyr (mysal üçin, ýörite taslama boýunça gurulýan elektrostansiýalar üçin ýörite enjamlaryň öndürilmegi we getirilmegi).

Belläp geçişimiz ýaly, häzirki zaman guramalary, guramanyň bolmagynyň esasy sebäbi bolýan köpdürli düzüjileri özünde jemleýän daşky gurşawyň bir bölegi bolup çykyş edýär. Olara sarp edijilerden, üpjün edijilerden, bäsdeşlerden başga, ýerli ilat, köpçülikleýin maglumat alyş serişdeleri, ýerli öz-özüni dolandyryş we döwlet edaralary degişlidir. Şol sebäpden, menejerler peýda gazanmaga gönükdirilen işlerden başga durmuş-üpjünçiligi jogapkärçiligine we jemgyyetde ynamyny gazanmak bilen bagly girmek meseleler hem uly üns bermelidir, başgaça aýdanyňda peýda almaga gönükdirelen işleri we jemgyýetiň ynamyny gazanmaga ýollanan işleriniň goşulmagy (integrirlenmegi) niýetlenmelidir.

Dolandyryşda goşulmak çemeleşmesini ulanmaga, ykdysadyýetiň globalaşdyrylmagy bilen, guramanyň daşky gurşawynda näbellilileriň artmagy bilen we ýerleşdiriliş bazarynda bäsdeşligiň artmagy bilen baglylykda isleg artýar. Şol sebäpden, häzirki zaman şertlerinde, önüm öndürijileriň, üpjün edijileriň, sarp edijileriň we bazara beýleki gatnaşyjylarynyň (agentleriň) işleriniň goşulmagynyň (inegrasiýasyna) esasy ugurlary hökmünde, olaryň birleşme, holding, maliýe-senagat topary görnüşinde goşulmagydyr.

Menejmentde, ýokarda görkezilen we başga görnüşli goşulmak(integrasion) işleri baradaky düşünjäniň okuw gollanmanyň indiki bölümlerinde seredilip geçilýär.

Barlag üçin soraglar:

1) Täjirçilik we täjirçilik däl guramalaryň düýpgöter tapawudy nämede?
2) Edara görnüşli tarap hökmünde, gurama haýsy häsiýetler mahsusdyr?
3) Guramanyň durmuş sikliniň esasy tapgyrlaryny aýdyň?
4) Täjirçilik we täjirçilik däl guramalaryň nähili guramaçylyk-hukuk görnüşleri bardyr?
5) Paýdarlar jemgyýetiniň, önümçilik-kooperatiwleriň (JÇJ) dolandyryş edaralarynyň düýpgöter tapawudy nämede?
6) Guramanyň içki düzüminiň manysyny açyň, esasy görkezijilerini sanap geçiň?
7) Guramanyň daşky gurşawy nämäni aňladýar?
8) Guramany dolandyrmakda daşky gurşawyň faktorlaryny nädip hasaba almaly?

5. Bölüm Guramanyň strategiýasy, maksady we missiýasy.

5.1. Guramanyň missiýasy

Missiýanyň birnäçe kesgitlemesi bardyr. Şonuň bilen bilelikde alymlaryň hemmesi şu soraga umumy jogap hökmünde: guramanyň esasy maksady nämede diýan sorag çykyş edýär?

Menejment okuw gollanmalaryň köpüsinde gabat gelýän iki kesgitlemeler aşakda görkeziler, olarda guramanyň bolmagynyň manysy tapawutlandyrylýar, başgaça aýdanyňda onuň esasy maksady.

Missiýa bu:

1) daşky gurşawyň yzygiderli üýtgäp duran şetlerinde guramanyň döredilmeginiň maksady;

2) umumy görnüşde beỳan edilen we onuň bolmagynyň esasy sebäbini dogry görkezỳän, bäsdeşlik bildirip bilỳän düzümi hökminde, guramanyň dogry umumylaşdyrylan maksadydyr.

Missiýa guramanyň hereket etjek umumy ugurlaryny belleýär.

Missiýanyň işläp taỳỳarlamagyň maksady:

- daşky gurşawyň subýektlerine gurama barada, onuň filosofiýasy barada we özüniň işiniň dowamynda onuň ulanjak serişdeleri baradaky umumy düşünjäni berýär.
- guramanyň maksadyny kesgitlemäge we onuň strategiýasyny işläp taýýarlamaga esas bolup çykyş edýär.
- guramanyň içiniň jebisliligini gurnamaga ýardam berýär.
- guramanyň işgärlerine, olaryň yerine ýetirýän işleriniň manysyny we mazmumymy görkezýär.

Missiýanyň guralmagy, guramanyň özi näme nämedigini we ol nähili bolasy gelýär, şeýle-de onuň beýlekilerden näme tapawudynyň bardygyny görkezýär.

Gurama missiýa düzülende, guramanyň eýeleriniň we işgärleriniň, satyn alyjylaryň, işewir hyzmatdaşlaryň, döwlet we ýerli öz-özüni dolandyryş hukuk edaralarynyň islegini, hasaba almalydyr. (şekil 5.1.1)

Şekil 5.1.1

Guramanyň işiniň netijesine isleg bildirýän subýektleriň gyzyklanmasy.

Subýektler	***Subýektleriň gyzyklanmasy.***
Guramanyň eýeleri	Peỳda almagy we ony öz aralarynda paýlanylmaga isleg bildirýärler
Işgärler	Aýlyk hakynyň hasabyna özüniň durmuş meselelerini çözýärler
Satyn alyjylar	Guramanyň önümlerini (hyzmatlaryny) satyn alyp özüniň zerurlyklaryny kanagatlandyrýarlar.
Işewir hyzmatdaşlar	Özüniň bähbidini arap, guramanyň hyzmatlaryny ýerine ýetirýärler
Döwlet we ýerli öz-özüni dolandyryş hukugyň edaralary	Guramanyň peỳdasynyň bir böleginiň hasabyna, durmuş-üpjünçilik älemini saklaýarlar

Missiýada guramanyň şeýle häsiýetnamalary aỳan edilmelidir:

- maksatlaýyn ugurlary (guramanyň edỳän işleri, haýsy meseleleri çözmäge ýollanan);

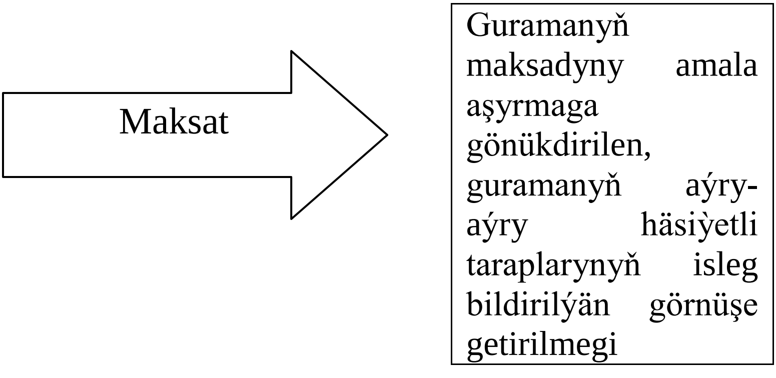
- nähili işleri alyp barýar (nähili önümleri öndirýär, haýsy bazarda hereket edỳär we ş.m)
- guramanyň filosofiýasy (guramada kabul edilen gymmatlykar we onuň ruhy baýlyklary);
- işleri ýerine ýetirmek usullary we mümkinçilikleri (güýji, özboluşly aýartynlyklary, täzeçilikler we ş.m)
- guramanyň abraýy (imidji)

Missiýanyň amatly guralmagy – bu guramanyň işiniň esasy ugurlaryny gysga we aýan kesgitlenilmäge ýol berip, onuň işgärlerini höweslendirmäge we üpjün edijiler we alyjylar üçin özüne çekiji görnüşi döredỳär.

Mysal üçin, ownuk işewürlikde işleýän bankyň ýerine ýetirmeli işlerini, şeýle görnüşde beýan etse bolar: “Bank kiçi we orta kärhanalaryň ösmegine ýardam berýär, olara we hususy müşderlere elýeter bahadan hyzmatlary ýerine ýetirýär, paýdarlara we goýumçylara amatly peỳdany üpjün edýär, netijede bankyň işgärlerine adalatly sylag bolýar”.

5.2.Maksatlar we olaryň guralyşy

Eger-de missiýa: gurama name üçin işleýär diýen soraga jogap berse, maksat: ol näme etmek isleýär diýen soragyna jogap berýär.



Gurama üçin maksatlaryň ähmiỳeti:

- meýilnamalaşdyrmagyň başlangyjy bolup çykyş edýär;
- guramaçylyk wezipesini ýerine ýetirýär;
- olaryň esasynda resurslarynyň paýlanyşygyny amala aşyrylýar.
- höweslendirmek ulgamy oňa esaslanýar;
- bitewi guramanyň we onuň şahamçalarynyň işgärleriň zähmetiniň netijelerine bermek we gözegçilik etmek işleri şonuň esasynda gurulýar.

Uzak möhletleýin we gysga möhletleýin maksatlar tapawutlandyrylýar.

Uzak möhletleýin -bu, önümçilik tapgyrlarynyň (sikliniň) soňuna çenli ýetmäge çaklanýan maksatlar.

Gysga möhletleýin, adatça, bir ýylyň dowamynda ýetilmeli maksatlar hasaplanylýar.

Haýsy älemlerine degişlilikde, gurama özüne goỳan maksadyny ulanỳar:

- girdejileri degişlilikde;
- müşderi bilen işlere degişlilikde;
- işgärleriň zerurlyklaryny we hal ýagdaýlaryny artdyrmaga degişlilikde;
- durmuş-üpjünçilik jogapkärçiliginde degişlilikde;

Bu dört älem, öň bellenip geçilen guramanyň işine täsir edýän hemme subýektleriň bähbitleri degişlidir.

Iri guramalaryň hemmesinde maksatlaryň wezipeleýin tabynlygy (iýerarhiýa) düzülýär.

Birinjiden, pes derejeli maksatlar, has ýokary derejeli maksatlara ýetmäge serişde hökminde çykyş edýär.

Ikinjiden, has ýokary derejeli maksatlar, hemişe wagt araçäginiň uzak möhletini öz- özüne saklaýar.

Eger-de maksatlaryň tabynlyk derejeli dogry düzülen bolsa, her şahamça öz maksadyna ýetýä we umumy guramanyň maksadyny amala aşyrmaga özüniň goşandyny goşýar.

Maksatlary kesgitlemek üçin talaplar:

- olaryň amala aşyryp boljak mümkinçilikler;
- maýyşgaklyk (üýtgedip bilmek mümkinçiligi);
- anyklylyk;
- ylalaşyp bilijiligi (uzak möhletli maksatlar missiýa laýyk gelmelidir, gysga möhletli maksatlar - uzak möhletli maksatlara laýyk gelmelidir);
- guramanyň işini kesgitlemäge täsir edỳän esasy subýektleriň ỳerlikligi

Maksatlar çaklamagyň we meýilnamalaşdyrmagyň başlangyç nokady bolup çykyş edýär.

Çaklamak – guramanyň öz wezipesini ỳerine ỳetirmegi we ösmegi üçin bolup biläỳjek maksatlaryny kesgitlemek we olary amala aşyrmaga bölüp biläỳjek ugurlary kesgitlemekdir.

Meýilnamalaşdyrmak – bu guramanyň öz wezipesini ỳerine ỳetirmegi we ösmegi üçin maksatlary saỳlap almagy we olara ỳetmekde serişdeleriň delillendirilmegi.

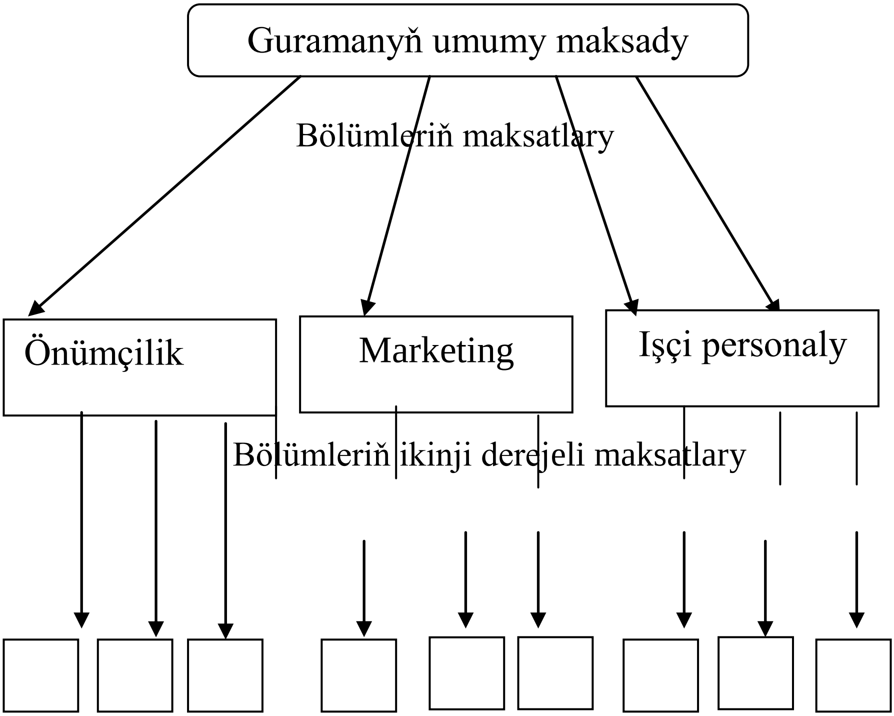
Onuň bilen bilelikde, gelejegi meýilnamalar, uzak möhletleýin maksatlara esaslanýar, gündeki meỳilnama bolsa-gysga möhletli maksatlara esaslanýar.

Gelejekgi meýilnamalaşdyryş işleri, guramanyň netijeli işlemegine uly täsir edýär, sebäbi daşky gurşawyň yzygiderli üýtgäp duran şertlerinde, uzak möhletli maksatlaryň dogry saýlanylmagy zerurdyr.

Dolandyryş ulgamy, guramanyň öňünde goỳlan hemme maksatlarynyň amala aşyrylmagyna gönükdirilmelidir. Şol sebäpden maksatlar, ony amala aşyrỳan we ỳerine ỳetirỳän dolandyryjy ỳolbaşçylaryň hemme derejesindäkileriň dykgatyna ỳetirilmelidir. (şekil 5.2.1)

Şekil 5.2.1

Esasy maksatlaryň we ikinji derejeli maksatlaryň bölümlere bölmek ("maksatlaryň daragty") maksatlaryň yzygiderligi.



Ýokarda görkezilen ýagdaýlar, maksatlary diýip atlandyrylýan dolandyrmak guralyna esaslanýar diýip atlandyrylýar.

Maksatlar boýunça dolandyrmak guraly - bu maksatlaryň, dörän ýagdaýlardan rüstem çykmagyna esaslanýan guraldyr. Maksatlaýyn gurallar, menejerleri gündeki meseleleri çözmäge däl-de, maksada ýetilmegine gönükdirýär.

Maksatlar boýunça dolandyrmak işleri şu aşakdaky tapgyrlardan düzülýär:

- hemme derejedäki menejerleriň ygtyýarlarynyň we borçlary kesgitlenýär.
- menejerleriň wezipeleýin borçlarynyň çäginde, olara maksatlar we meseleler bellenilýän.
- goýlan maksatlara ýetmek üçin degişli çäreler we meýilnamalar düzülýär.
- Her bir bölümiň we ýerine ýetirijiniň bellenilen maksatlary we goýlan meseleleri ýerine ýetirmek işlerine gözegçiligi amala asyrýar;
- işlere baha bermek we işçi personaly höweslendirmek çärereleri amala aşyrýar.

Eger-de, wagtyň geçmegi bilen maksatlar ýerine ýetirilmedik bolsa, menejerler meýilnamany ýerine ýetirmäge bolan sebäpleri tapmaly we zerur çäreleri görmeli. Eger-de maksatlar amala aşyrylan bolsa, täze döwür üçin maksatlaryň we meseleleriň bellenilmegine dolandyryş işini täzeden başlamaly.

5.3.Strategiýalaryň manysy we görnüşleri.

Maksatlar, guramanyň işi haýsy maksatlary amala aşyrmaga ýollandygyny kesgitlemelidir. Strategiýa bolsa, haýsy usullar bilen gurama goýlan maksatlaryna ýetip biler diýen soraga jogap bermelidir.

Strategiýanyň doly manysy şu aşakdaky kesgitlemelerde aýan edilýär:

1) **strategiýa-** edilmeli işleriň möhletleýin maksatnamasy görnüşinde beýan edilen, strategiki gelejege bellenilen guramanyň işewir konsepsiýasy;

2) **strategiýa**-goýlan maksatlara ýetmek üçin, guramanyň amala aşyrylmaly uzak möhletli işleriniň, umumylaşdyrylan modeli

3) **strategiýa-** wezipeleýin strategiýalaryň ulgamy-(işewürliki, önüm-marketing ulgamyny, önümçiligi , maliýe ulgamyny ösdürmek.

Guramanyň umumy strategiýasyny (edebiýatlarda kähalatlarda korporatiw strategiýa, işewür strategiýa diýip atlandyrylýar) wezipeleýin, nusgalyk strategiýalardan tapawutlandyrylmalydyr.

Wezipeleýin strategiýa (önümler-marketing, önümçilik, maliýe we ş.m) –bu guramanyň korporatiw strategiýasynyň aýry-aýry wezipeleýin ulgam bölümleriniň strategiýasydyr.

Önümler-markeying (marketing, önümler) strategiýasy - täjirçilik guramalarynyň korporatiw strategiýasynyň esasy ulgam bölümidir. Ol öndürilýän önüminiň görnüşleri, möçberi we hili boýunça we olaryň özüne degişli bazarlarda ýerleşdirilişi strategiki çozgüt işläp taýýarlamaga we kabul etmäge ýollanandyr. Bu strategiýany, guramanyň haýsy önümleri öndürmeleri, nähili hyrhlar bilen we haýsy bazarlarynda ýerlemeli diýen soraga jogap berýänligi sebäpli, esasy diýip atlandyrylýar.

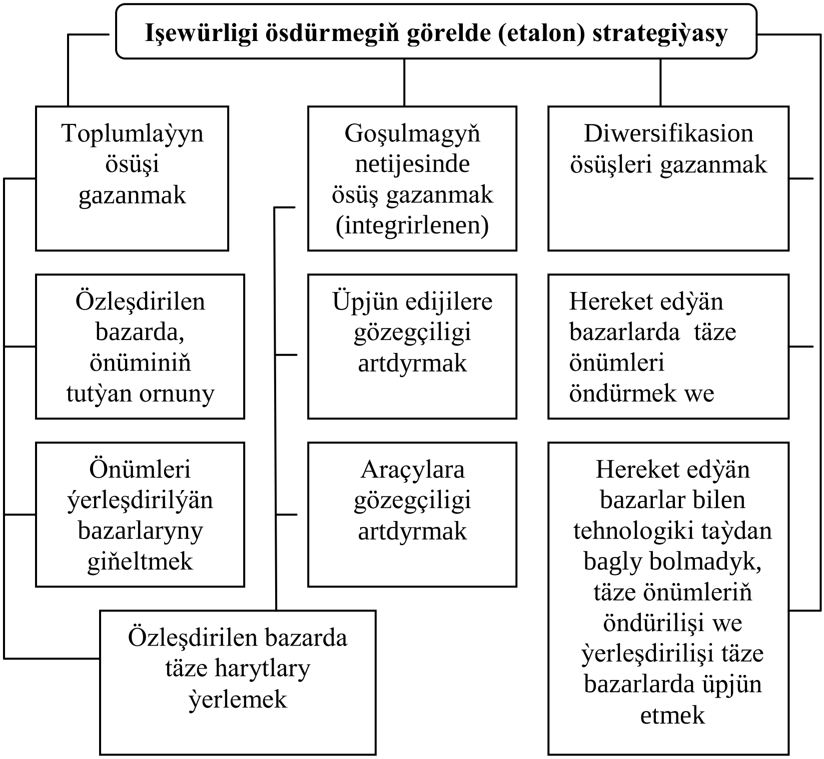
Aýratyn işewürlikiň strategiýasy (işewürlik-strategiýa) – anyk işewürlik üçin, anyk strategiýa. Bu strategiýa, kroporatiw strategiýanyň wajyp ulgam bölümidir. Eger-de gurama diňe işewürligi amala aşyrýan bolsa, onda işewürlik-strategiýa bilen korporatiw strategiýasy doly gabat gelýär.

Utgaşdyrylan işewürlik-strategiýa - bir wagtyň özünde guramanyň amala aşyrýan birnäçe işewürlik – strategiýalaryny jemlenilmegidir.

Edebiýatlarda giňden ýaýran – **(etalon) ösüş iň görelde strategiýa**, bu biziň pikirimizçe gelejekde täzeden işlenilmegine mätäç bolan, işewürliki ödürmek konsepsiýasydyr. Şol sebäpden, şu okuw gollanmada, umumy kabul edilen adalgalar bilen birhatarda “konsepsiýa” adalgasy hem ulanylýar. Şu strategiýalaryň (konsepsiýalaryň) toparlandyrmasyny 5.3.1 şekilde görkeziler.

Şekil 5.3.1

Işewürligi ösdürmegiň görelde (etalon) strategiýalaryň (konsepsiýalaryň) görnüşleri



Bu strategiýalar (konsepsiýalar) işewürligiň ösüp biljek ugurlaryny görkezýärler. Toplumlaýyn ösüş strategiýalarynyň (konsepsiýalarynyň) topary, bazaryň ösüşine ýa-da önümleriň ösüşine esaslanýar.

Goşulmagyň netijesinde ösüşiniň strategiýasy (konsepsiýasy) guramanyň iň ahyrky sarp ediji bilen aralykda ýerleşýän araçylaryň we üpjün edijileriň üstünden gözegçiligi güýçlendirmegiň hasabyna, guramany giňeltmegi göz öňünde tutulýar.

Diwersifikasion ösüşiň strategiýasy (konsepsiýasy) täze önümleri öndürmegiň hasabyna, ösüşiň täze mümkinçiligini gözlemegi çaklaýar.

Kemeltmek strategiýasy (konsepsiýasy) guramadaky düýpgöter üýtgeşmeler bilen bagly, kuwwatlaryň we aragatnaşyklaryň täzeden toparlandyrmagyna talaplar dörän ýagdaýlarda amala aşyrylýar.

Barlag üçin soraglar:

1. Guramanyň missiýasy nämäni aňladýar?
2. Guramanyň iş ýagdaýy bilen gyzyklanýan subýektleriň atlandyryň we missiýasy gurnalanda olaryň gyzyklanmasy nähili derejededigini görkeziň?
3. Guramanyň haýsy häsiýetnamalary missiýada beýan edilmelidir?
4. Guramanyň işiniň netijeliligi üçin maksatlaryň nähili ähmiýeti bardyr?
5. Maksatlary kesgitlemek üçin haýsy talaplar zerurdyr?
6. Maksatlar boýunça tapgyrlaýyn dolandyrmagyň mazmunyny açyň?
7. Guramanyň strategiýasynyň manysyny nähili düşünýärsiňiz?
8. Strategiýalaryň haýsy görnüşlerini bilýärsiňiz?
9. Guramanyň wezipeleýin strategiýanyň işewir (umumy) strategiýadan nähili düýpgöter tapawudy bar?

6. Bölüm Dolandyryşyň guramaçylyk düzümi

6.1 Dolandyryşyň esasy düzgünleri

Kärhananyň, hojalyk (önümçilik) guramaçylyk düzümi we şol kärhanany dolandyrýan düzümi tapawutlanýar.

Kärhananyň hojalyk (önümçilik) guramaçylyk düzümi- bu:

- ýeketäk maksadyň esasynda bilelikdäki işi amala aşyrýan, özara baglaşykly guramanyň düzümi birlikleriniň jemidir;
- onuň düzüjileriniň arasynda bilelikdäki işi üpjün edýän dolandyryş desganyň düzümi (kompaniýanyň, kärhananyň we.ş.m)

Dolandyryşyň guramaçylyk düzümi- bu:

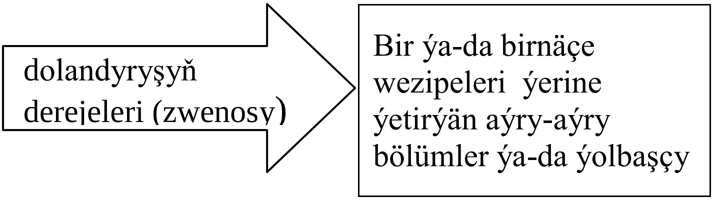
- kärhananyň işini dolandyrýan, düzgünleşdirilen guramalaryň utgaşygy;
- kärhananyň dolandyryjy bölümleriniň düzümi we arabaglanşygy;
- dolandyryjy apparatynyň kesgitli dolandyryş wezipesi boýunça, özüne degişli düzümi bölümlerine berkidilen, zähmet paýlanyşygynyň görnüşi.

Kärhananyň işçi personalynyň amala aşyrýan dolandyryş we telekeçilik wezipelerini bir ýeketäk guramaçylyk düzümine baglaşdyrylýar.

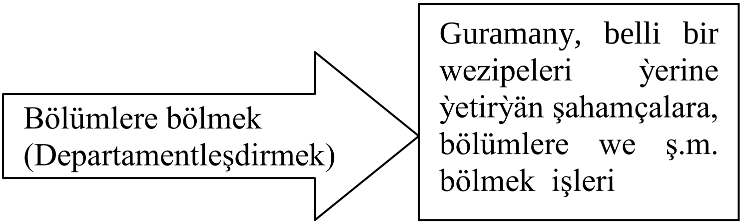
Şu temany giňişleýin açmak üçin, beýleki düşünjelere (wezipelere, dolandyryş baglanyşyga (zynjyr), departmente, aragatnaşyga we ş.m) seredip geçmek gerekdir.

Wezipeler- bu işleri amala aşyrmagy aňladýar. Şonuň bilelikde, olaryň şu görnüşleri tapawutlandyrylýar:

- **işewürlik-wezipeler** (kärhananyň esasy we goşmaça işleri)
- **dolandyryş wezipeleri** (dolandyrmak boýunça işler)



Adatça dolandyryşyň derejesi (zwenosy) hökmünde, bir ýa-da birnäçe wezipeleri ýerine ýetirýän aýry-aýry bölümler çykyş edýär. Birmeňzeş tabynlyk derejesinde ýerleşýän bölümleriň hemmesiniň jemine, adatça dolandyryş basgançagynyň diýip atlandyrylýar. (Mysal üçin, dolandyryşyň orta derejesinde önümçilik bölümleri bolup biler)



Bölümleriň bölmek (Departamentleşdirmek) arasyndaky gatnaşyklar, aragatnaşyklaryň (özara gatnaşyklaryň) esasynda saklanylýar. Adatça, aragatnaşyklary keseligine we dikligine gatnaşyklarynyň görnüşlerine bölýärler.

Keseligine aragatnaşyk

Deňderejedäki bölümleriň (bölümler, bölümçeler we ş.m) bilelikdäki,sazlaşykly işiniň aragatnaşygy

Dikligine aragatnaşyk

Ýolbaşçylaryň we tabynlykdakylaryň aragatnaşygy, buỳruk bermek üçin we hasabat maglumatyny almak üçin aragatnaşyk

Şeýle-de aragatnaşyk çyzyklaýyn we wezipeleýin görnüşlerine bölünýär.

Çyzyklaỳyn aragatnaşyk

Dolandyryş wezipeleriniň hemmesini özbaşdak ýerine ýetirýän, hemme meseleler boýunça özünden ýokary derejeli bir ýolbaşçynyň tabynlyk aragatnaşygy saklanýar

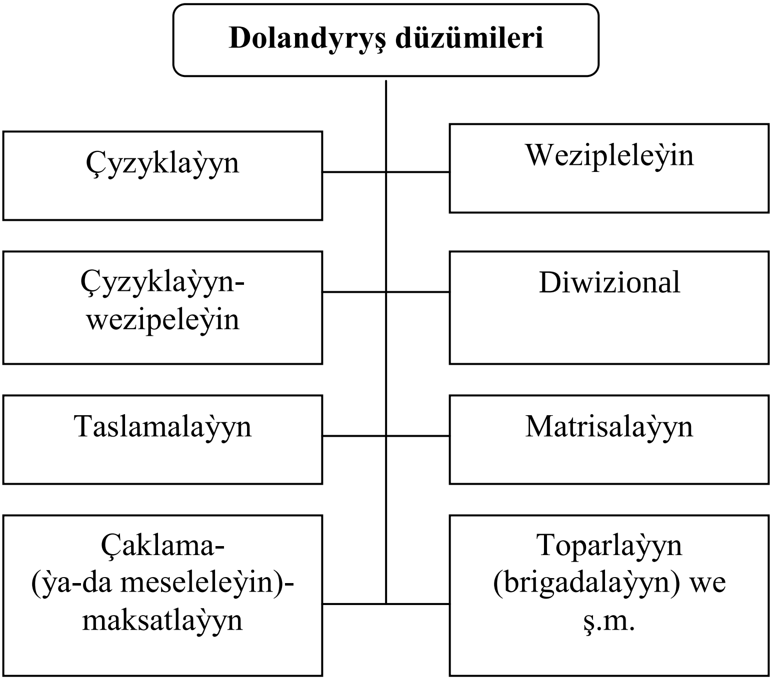
Wezipeleỳin aragatnaşyk

Dolandyryşyň belli bir wezipesini amala aşyrmagyň çäginde, tabynlyk aragatnaşygy

Ýurduň ykdysadyýetinde dürli görnüşli köp guramalar hereket edýär. Olar biri-birinden diňe bir möçberi, guramaçylyk- hukuk görnüşi boýunça, işiniň görnüşi boýunça däl-de, eýsem dolandyryşyň düzümi boýunça hem tapawutlanýarlar. Dolandyryşyň guramaçylyk düzüminiň toparlandyrylyşy şu şekilde görkezilýär. (şekil 6.1.1)

Şekil 6.1.1

Guramany dolandyrmak düzümini toparlandyrmak.



Şu guramaçylyk düzüminiň manysyny, mazmunyny, wezipesiniň artykmaç taraplary we kemçilikleri aşakda görkeziler.

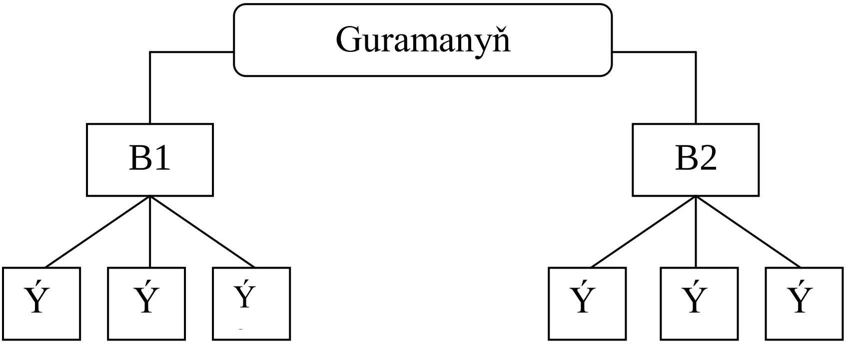
6.2.Çyzyklaýyn we wezipeleýin düzümiler.

Çyzyklaýyn dolandyryş düzümi

Çyzyklaýyn dolandyryş düzümi gönüden-göni ýeketäk başlyga tabynlyk hökminde häsiýetlendirilýär –her bir ýolbaşçy hem, işgär hem özünden ýokarda duran şahsa boýun bolýar. (şekil 6.2.1)

Şekil 6.2.1

Çyzyklaýyn dolandyryşyň düzüminiň şekili



B1 we B2- bölümleriň ýolbaşçylary Ýe-ýerine ýetiriji işgärler .

Çyzyklaýyn ýolbaşçy buýruklaryň, görkezmeleriň we ş.m esasynda özüniň tabynlykdakylara gönüden-göni ýolbaşçylygy amala aşyrýar.

Çyzyklaýyn düzümide basgançaklaryň sany, dolandyryjy işgärleriň umumy sanyna we dolandyryp boljak kadalaryna baglydyr.

Çyzyklaýyn dolandyryş düzümi, uly bolmadyk guramalarda ulanylýar (mysal üçin dukanlarda, kafelerde, durmuş enjamlaryny bejeriş ussahanalarda, maşynlara tehniki hyzmat ediş stansiýalarda we ş.m)

Dolandyryşyň çyzyklaýyn düzüminiň artykmaç taraplary:

- dolandyrylýan obýektlere degişlilikde subýektleriň ýeketäk täsiri üpjün edýär;
- belli derejede gysgaldylyp geçirilen kommunikasion ýollary üpjün edýär;
- tabynlykdakylaryň, biri-birine çapraz gelmeýän buýruklary alyp bilmek mümkinçilikleri üpjün edýär;
- ýolbaşçynyň, özüniň tabynlygyndaky toparyň işiniň netijesine ýokary derejeli jogapkärçiligi üpjün edýär;
- ýokardan aşak ýolbaşçylygyň bitewiligini üpjün edýär.

Çyzyklaýyn düzüminiň kemçilikleri:

- dolandyryşyň aýry-aýry wezipeleri boýunça ýolbaşçylaryň biliminiň ýoklugy;
- çyzyklaýyn düzümiň ýolbaşçylarynyň işiniň köpligi bilen we dolandyryşyň hemme wezipeleriniň ýokary hilli amala aşyrylmagy üçin, wagtyň ýetmezçiligi bilen häsiýetlendirilýär.

Wezipeleýin düzümiň dolandyrylyşy.

Wezipeleýin düzümi, dolandyryş apparatynyň wezipeleýin zähmet paýlanyşygyna esaslanýar. Şol sebäpden, çyzyklaýyn düzüminde hemme dolandyryş wezipesini ýerine ýetirýän bir ýolbaşçynyň ýerine, aýry-aýry görnüşli işler boýunça, birnäçe hünärmenler bellenilýär. (2.2.şekil)

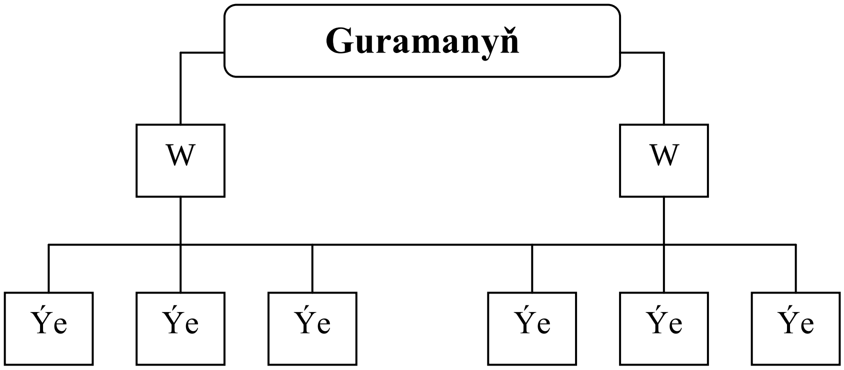
Wezipeleýin düzümiň kemçiligi:

- guramada buýruk bermek işleriniň bitewiligi bozulýar we çyzyklaýyn ýolbaçşynyň orny peselýär;
- çyzyklaýyn we wezipleýin ýolbaşçylaryň arasynda höküm paýlaşygy işiň arasyndaky sazlaşygy kynlaşdyrýar;

- çyzyklaýyn we wezipeleýin ýolbaşçylaryň arasyndaky jogapkärçilik dargaýar;
- berilýan görkezmeleriň çapraz gelmeginiň esasynda jedelli ýagdaýlara mümkinçilik döreỳär.

Şekil 6.2.2

Dolandyryşyň wezipeleýin funksional düzümi.



W - wezipeleýin bölümler ýa-da hünärmenler.

Ýe - ýerine ýetirijiler.

Ýokarda bellenilen kemçilikler, hakykatdan hem wezipeleýin düzümi “arassa görnüşinde” ulanmaga mümikinçiligini aradan aýyrýar. Emma, ol garyşyk çyzyklaýyn wezipeleýin düzüminde giňişleýin ulanylýar.

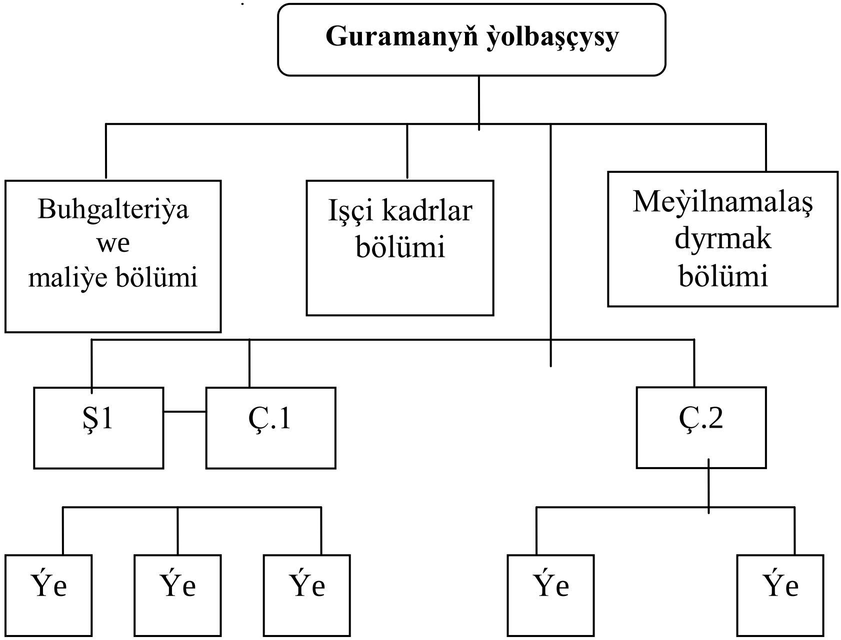
Çyzyklaýyn- wezipeleýin dolandyryşyň düzümi.

Çyzyklaýyn- wezipleýin düzümi, çyzyklaýyn we wezipeleýin düzümiň birleşmeginiň esasynda döreýär. Şeýlelikde, çyzyklaýyn düzümiň esas hökminde alynýar, wezipeleýin düzümi bolsa ony doldyrýar. Şeýle-de bu düzümi çyzyklaýyn we wezipeleýin düzümiň artykmaç taraplaryny görkezmek bilen bilelikde, onuň ýetmezçiliklerini aradan aýyrýar.

Çyzyklaýyn - wezipeleýin düzümi, çyzyklaýyn ýolbaşçylygyň we ýöriteleşdirilen wezipeleýin bölekleriň utgaşmagynyň esasynda düzülýär.(şekil 6.2.3)

Şekil 6.2.3

Düzümi dolandyryşyň çyzyklaýyn - wezipeleýin.



Ç1; Ç2 - çyzyklaýyn ýolbaşçylar.

Ş1 Ş2 - çyzyklaýyn ýolbaşçylaryň tabynlygyndaky hünärmenleriň merkezi

Ýe- ýerine ýetiriji

Çyzyklaýyn-wezipeleýin dolandyryşyň düzümi, oba hojalyk kärhanalarynda we başga orta möçberli guramalarynda ulanylýar.

Çyzyklaýyn -wezipeleýin düzümiň artykmaç taraplary:

- aýry-aýry işler boýunça ýokary derejeli hünärmenleri, dolandyryş apparatyna çekmek mümkinçiligi bilen;
- kabul edilýän çözgütleriň hilini artdyrmak bilen;
- çyzyklaýyn işçi personalynyň, guramanyň umumy işiniň netijesinde, ünsüni jemlemäge mümkinçilik döredýänligi bilen.

Çyzyklaýyn- wezipeleýin düzümiň kemçiligi:

- dolandyryjy apparatynda işewir aragatnaşygynyň sanynyň artdyrmagy we çylşyrymlaşmagy bilen;
- dolandyryjy apparatyny saklamaga çykdajylaryň artmagy bilen;
- buýruklary işläp taỳỳarlamak işleriniň möhletiniň uzalmagy bilen;
- işgärleriniň merkezi göni hojalyk işlerinden uzakda hereket etmek ýagdaýy bilen;

6.3.Toparlaỳyn (diwizional) düzümi.

Möçberi boỳunça diňe, uly bolmadyk we orta möçberli guramalarda, çyzyklaýyn- wezipeleýin düzümi ulanylýar. Düzgün boýunça, iri kompaniýalarda, diwizional düzümi ulanylýar.

Toparlaỳyn (diwizional) düzümi – önümçilik bölümleriniň (diwizionlaryň) tapawutlandyrylmagynyň esasynda, olara işewir-önümçilik özbaşdaklyk berilmeginiň we şol derejedäki jogapkärçiligiň çäginde alynan girdejiniň, olara geçirilmeginiň esasynda taýýarlanan düzümi.

Bölümler (diwizionlar) –zerur bolan hususy wezipeleýin bölümçeleri özünde jemeleýän, guramaçylyk

birligi. Bölümlere, belli bir önümleri öndürmek we ýerlemek jogapkärçiligi ýüklenilýär we girdeji almak wezipesi berilỳär.

Guramanyň ýokarky gatlakdaky dolandyryjy işçi personaly, strategiki maksatlary çözmäge gönükdirilỳär. Düzgün boýunça, firmanyň iň ýokary derejeli ýolbaşçylarynda 4-6-den artyk bolmadyk merkezleşdirilen wezipeleýin bölümleri bolmalydyr.

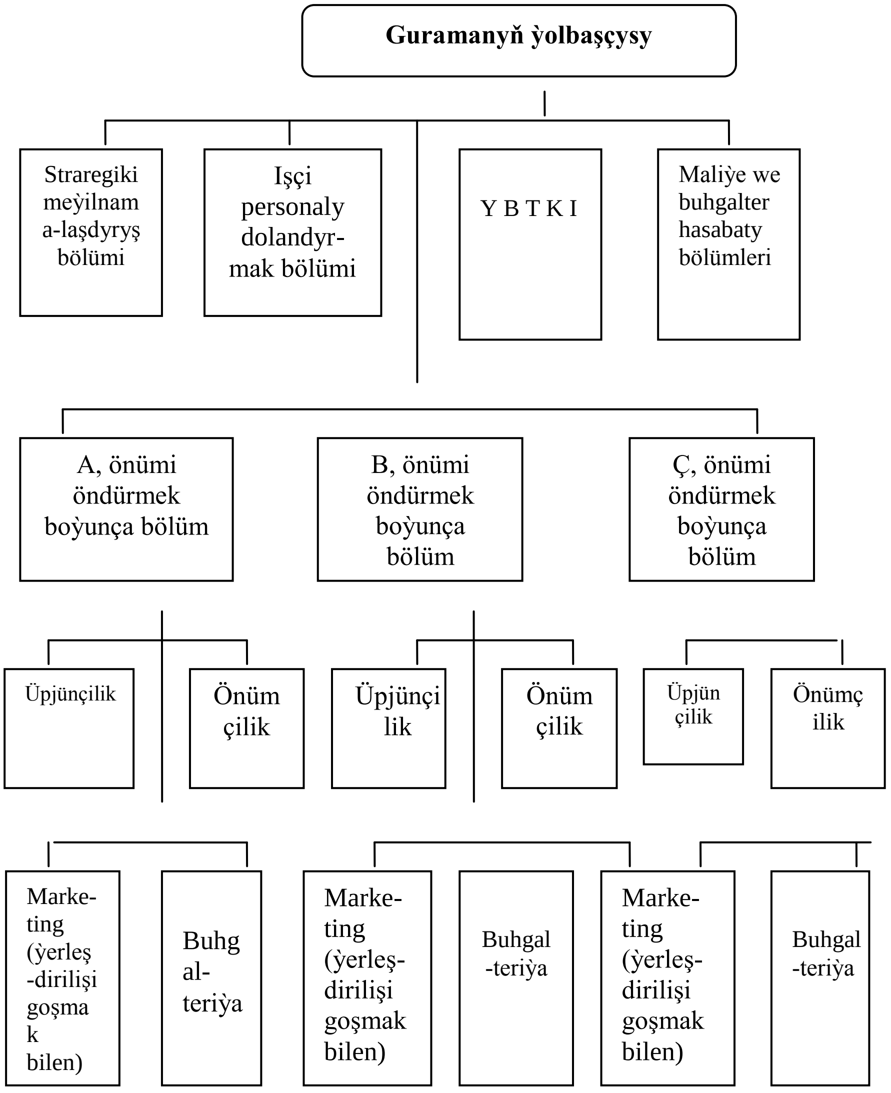
Toparlaỳyn (diwizional) düzümiň görnüşleri:

- önümleri öndürýän görnüşli ;
- sarp edijileriň zerurlygyna gönükdirilen görnüşli;
- sebitleýin görnüşli

Toplarlaỳyn (diwizional) - önümleri öndürmek görnüşli düzümi-de belli bir önümini öndürmek we ýerleşdirmek boýunça ygtyýaryny şol görnüşli önüme jogapkär bolup çykyş edỳän bir ýolbaşça geçirilỳär.
(şekil 6.3.1)

şekil 6.3.1

Toplarlaỳyn (diwizional) - önümler dolandyryş düzümi



Sarp edijileriň zerurlygyna gönükdirilen guramaçylyk düzümi döredilende, bölümler belli bir görnüşli sarp edijiler toparlandyrylýar. Bu düzümi döretmegiň maksady- diňe anyk bir satyn alyjylar üçin ýoriteleşdirilen kompaniýalaryň öndürỳän pes bolmadyk, anyk müşderiniň zerurlygyny kanagatlandyrmaga niýetlenendir. Bu düzümi, bölek söwda guramalarynda, hyzmat ediş äleminde we ş.m guramalarda döredip bolar (mysal üçin, bölek söwda guramasynda, okuwçylary edebiýat kitaby bilen we beýleki okuw serişdeler bilen üpjün edýän bölümi döretmek ýa-da talyp ýaşlary egin-eşik bilen üpjün edýän bölümi döretmek we ş.m)

Egerde guramanyň işi birnäçe sebitlere paýlanan bolsa, onda toparlaỳyn (diwizional)-sebitleýin düzümi ulanylýar. Şol sebäpden, sebitdäki guramanyň düzümileýin bölümleri, düzgün boýunça, şahamça görnüşinde çykyş edýär. Şahamçanyň işiniň özüne degişli bölegine jogapkär ýolbaşçy bolmaly we guramanyň iň ýokary derejeli ýolbaşçysynyň öňünde jogap bermeli. Toparlaỳyn (diwizional) - sebitleýin düzümi sebidiň kanuny taýdan özboluşlylygy bilen we ykdysady–durmuş üpjünçiligi älemi bilen bagly meseleleri çözmegi aňsatlaşdyrýar.

6.4. Uỳgunlaşmak (adaptirlenen) düzümi

Adaty býurokratiki düzümi, önümleriň berk kanuny jogapkärçiligi we paýlanyşylyşy bilen tapawurlanan, durnukly şertlerde netijeli hasaplanylỳardy. Emma, daşky gurşawyň yzygiderli üýtgäp duran ỳagdaỳnda we bäsdeşligiň artmagy şertlerinde, olar bolup geçýän üýtgemelere netijeli täsir edip bilmeýär.

XX asyryň ikinji ýarymynda, ösen döwletlerde, býurokratiýa düzüminden tapawutly, daşky gurşawyň

üýtgemelerine maýyşgak täsir edip bilýän düzümiler döredi. Şol sebäpden, olary uỳgunlaşan (adaptirlenen) diýip atlandyryldy.

Uỳgunlaşmak (adaptirlenen) düzümiň alamatlary:

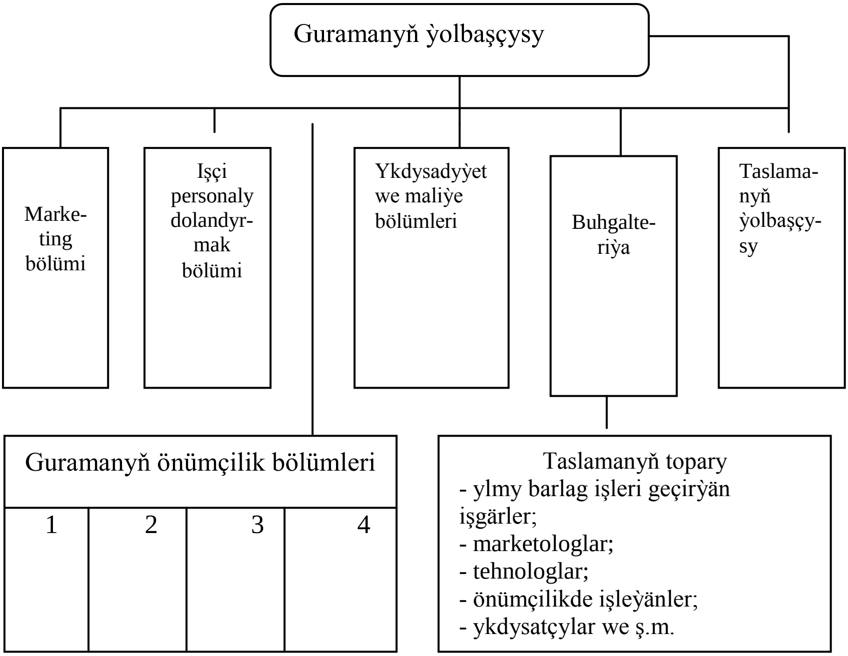
- dolandyryjy guramalaryň işiniň, býurokratiýa çäklendirmeleriniň ýoklugy;
- dolandyryş düzüminiň maýyşgaklygy;
- kabul edilen çözgütleriň merkezleşdirilmegi gowşatmak
- dolandyryjy edaralaryň wagtlaýyn görnüşini döredilmegi;
- çylşyrymly taslamalary çözmäge gönükdirilỳär.

Uỳgunlaşmak (adaptirlenen) düzümileriň dürli görnüşleri: toparlaýyn çemeleşmesine esaslanýan (brigadalaýyn, toparlaýyn we ş.m) taslamalaýyn, matirsalaýyn, çaklama-maksatlaýyn görnüşleri bardyr.

Taslamalaýyn düzümi - anyk meseleler toplumyny çözmek üçin döredilen düzümidir (taslama). Onuň manysy, çylşyrymly taslamany ýerine ýetirmek üçin, guramanyň bölümlerinden dürli hünärli we ýokary derejeli işgärleri, bir topara jemlenmekden ybaratdyr. (şekil 6.4.1)

Şekil 6.4.1

Dolandyryşyň taslamalaýyn düzümi



Dolandyryşyň taslamalýyn düzümi, öndürýän önümleriniň görnüşlerini yzygiderli täzeläp duran ýa-da onuň önümçiliginiň döwrebap tehnologiýalar bilen çalyşmak üçin ullanylýar, şonuň esasynda öz pudagynda ilkinji bolup çykyş etmäge jan edỳän çalt ösýän täzeçillik kompaniýalarynda ulanylýar.

Taslama tamamlananda, onuň düzümindäki işgärler öz bölümlerine dolandyrýarlar ýa-da täze taslama işine geçýärler. Şeýlede, käbir hünärmenler öz bölümlerinde-de işläp, onuň bilen bilelikde taslamadada gatnaşýan ýagdaýlary bolup biler.

Egerde gurama-da birnäçe taslama birden işlenilýän bolsa, onda dolandyryş düzümi matrissa görnüşinde taslamalaşdyrylýar.

Matrisalaýyn dolandyryş düzümi – bu düzümi, çyzyklaýyn - wezipeleýin düzümi bilen, taslamalaýyn - dolandyryş düzüminiň bilelikde işlemegine esaslanýar.

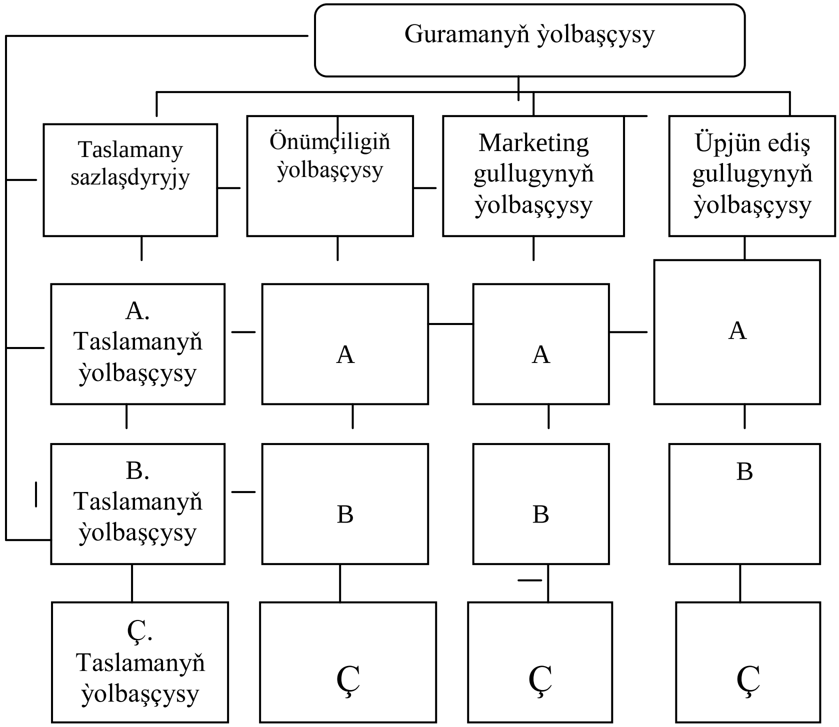
Matrisalaýyn guramada taslamanyň toparyna gatnaşyjylar, iki tabynlyk gatnaşygynda bolýarlar:

- taslamanyň ýolbaşçysynyň tabynlygynda;
- hünärmen hökmünde, taslamanyň üstünde işlemek üçin çekilen, işgäre degişli wezipeleýin ýa-da çyzyklaýyn bölümiň ýolbaşçysyna tabynlygy.

Matirisalaýyn dolandyryş düzümi birnäçe taslamalaryň birden amala aşyrmagy üçin döredilýär.(Şekil 6.4.2

Şekil 6.4.2

Matrisalaýyn düzümi dolandyrmak (shemasy) şekili.



A, B, Ç – taslama toparlary

Kähalatlarda, bu düzüm, tejribede ulanylýar we kompaniýanyň diňe bir bölegini özünde jemleýär.

Barlag üçin soraglar:

1) Guramanyň düzüminiň we dolandyryş düzüminiň arasynda nähili tapawut bar?
2) Dolandyryş düzüminiň toparlandyrylyşyny görkeziň?
3) Çyzyklaýyn we wezipeleýin dolandyryşlaryň arasynda nähili düýpgöter tapawut görýärsiňiz?
4) Çyzyklaýyn-wezipeleýin dolandyryş düzüminiň artykmaç we kem taraplaryny görkeziň?
5) Toparlaỳyn (diwizional) düzümiň manysyny açyň?
6) Uỳgunlaşmak (adaptirlenen) dolandyryş düzüminiň manysy nämede?
7) Uỳgunlaşmak (adaptirlenen) görnüşindäki düzüminiň haýsy görnüşlerini siz bilýärsiňiz?
8) Matrisalaýyn dolandyryş düzümi nämäni aňladýar?

7. Bölüm. Bilelikdäki işleriň guralyşy.

7.1. Deslapky düşünje.

Şu temany düşunmek üçin, şulary öwrenmek zerurdyr: guramany dolandyryşyň wezipesi hökmünde, wezipe borçlarynyň paýlanylyşyny, işgärleriň ygtyýarlaryny, jogapkärçilikleri we höküm düşünmek zerurdyr.

Gurama dolandyryşyň wezipesi hökmünde – bu bölümleriň, işgärleriň arasyndaky hemişeki we wagtlaýyn aragatnaşyklary bellemek boýunça işleriň jemi we bellenilen maksada ýetmek üçin olaryň sazlaşykly işlemegidir.

Guramanyň içine işgärleriň arasyndaky resmi aragatnaşygy ýola goýmaga we olaryň arasynda jogapkärçiligi we işleri paýlamakda esasy serişdesi hökmünde, meseleleri we ygtyýarlary wezipeleýin paýlamakdyr.

Wezipe borçlaryny paýlamak– bu:

1) *guramanyň öňünde goýan maksadyna ýetmegi üçin, ýerine ýetirmeli meseleleriň, (işleriniň) işgärleriniň arasynda paýlamak serişdesidir.*
2) *belli biriniň öňünde meseläni goýmak we şonuň bilen bilelikde şol şahsa şol meselelerini çözmek ygtyỳaryny bermek.*

Ikinji kesgitlemede görnüşi ýaly, egerde haýsam bolsa bir işgäre belli bir meseleleri ýerine ýetirmek boýunça wezipe borçlary paýlanylsa, onda gurama oňa şol işler üçin zerur bolan serişdeleri hem bermelidir. Şol sebäpden, ýolbaşçy meseleler bilen bilelikde özüniň tabynlygyndakylara şoňa laýyklykdaky ygtyýarlarynyň möçberini wezipe borçlaryna paýlamalydyr.

Wezipe borçlaryny paýlamak meseleleri, guramanyň göwrümi bilen baglydyr. Kiçi guramalarda, hemme esasy dolandyryş wezipelerini telekeçiniň özi ýerine ýetirip bilýär(mysal üçin awtoduralga, naharhana, awtoulaglary

bejerýän ussahana bolup biler). Emma, guramanyň ösmegi bilen bilelikde, ýolbaşçy özüniň meseleleriniň bir bölegini özüniň tabynlygyndakylara bermeli bolýar. Sebäbi, şol meseleleri ýerine ýetirmek üçin serişdeler zerurdyr, ýolbaşçy bolsa, meseleler bilen bilelikde öz ygtyýarynyň bir bölegini wezipe borçlaryna paýlamaly bolýar. Ýokarda görkezen mysalymyzda, ussahanadaky işler, awtoulaglarda bolan näsazlyklar öňkilerden köp bejerilmeli bolany sebäpli, işleri köpelýär we guramanyň düzümine täze hünärmenleri kabul etmeli bolýar we olara özüniň ygtyýarlarynyň we meseleleriniň bir bölegini bermeli bolýarlar.

Ygtyýarlyk –bu:

1) *guramanyň bähbidini aramak üçin, özbaşdak çözgütleri kabul etmek, buýruklary bermek we özge işleri amala aşyrmak üçin berlen hukuklaryň jemidir;*
2) *guramanyň işgärleriniň hereketini kesgitlemek we serişdeleri paýlamak boýunça çäklendirilen hukuklaryny wezipe borçlaryna paỳlamak*

Meselesi wezipe borçlaryna paýlamak we ygtyýar etmek işleri hemişe ikitaraplaýyn bolýar, şol sebäpden diňe ýolbaşçynyň islegi we ygtyýary hasaba alynman, onuň tabynlygyndakylaryň hem islegini we mümkinçiligi hasaba alynmalydyr.

Guramanyň içindäki ygtyýarlaryň çäkleriniň kesgitlenilişi:

- ustaw we düzgünler bilen;
- düzümi bölümleriniň düzgünnamasy bilen;
- wezipeleýin düzgünnama bilen.

Daşky çäklendirmeler, kanuny aktlarda , şeýle-de özge kadalaşdyryş resminamalarda görkezilýär ýa-da adatlardan we däp dessurlardan düzülýär.

Bölümleriň ýa-da işgärleriň gazanan hukuklary we borçlary, yzygiderli şularyň esasynda dogry bellige alynmalydyr:

- buýrugyň çykarylmagynyň esasynda;
- bölümleriň özüne degişli düzgünnamalarynyň tassyklanmagynyň esasynda;
- wezipeleýin düzgünnama üýtgeşmeleri girizmegiň esasynda.

Ygtyýarlary we meseleleri, wezipe borçlaryna paýlamak guramada jogapkärçiligi paýlamak meselesi döredýär.

Jogapkärçilik – işgäriň eýeleýän wezipesine laýyklykdaky işleri ýerine ýetirmekde borçlary we özüniň edýän işiniň netijesine çekýän jogapkärçiligi.

Ony ỳolbaşçynyň jogapkärçiligi (umumy jogapkärçilik) we ýerine ýetirijiniň jogapkärçiligi (wezipeleýin jogapkärçiligi) görnüşlerinde tapawutlandyrmalydyr.

Ýerine ýetirijiniň jogapkärçiligi- bu (wezipeleýin jogapkärçilik) wezipe borçlaryna paỳlanylmazlygyna laýyklykda bellenilen meseleleri ýerine ýetirmek boýunça işgäriň borjy we özüniň zähmetiniň netijesi babatynda çekýän jogapkärçiligi.

Ýolbaşçynyň jogapkärçiligi (umumy jogapkärçilik) – ỳolbaşçynyň tabynlygyndaky işgärleriň öňünde goỳlan meseleleri ỳerine ỳetirmegi we zähmetiniň netijesi jogap bermegi babatynda ỳolbaşçynyň borçlary.

Ýolbaşçy öz ygtyýarynyň bir bölegini wezipelere paýlamak bilen bilelikde, özüniň jogapkärçiliginiň bir bölegini tabynlygyndakylara geçirip bilmeýärler, başgaça aýdanyňda jogapkärçilik ygtyýarlykdan tapawutlykda wezipelere paýlanylmaýar. Iri guramalarda (mysal üçüň awtoulag öndürilýän zawodlarda, supermarketlerde we ş.m) ýokary derejeli menejer, özüniň tabynlygyndaky aşaky derejeli

işgärleri, köplenç tanaman hem biler, ýöne şeýle-de bolsa onuň eden işine jogapkärçilik çekýär.

Guramaçylyk ygtyýarlar hököm diýen düşünjesi bilen baglydyr, ýöne manysy boýunça ondan düýpgöter tapawutlanýandyr.

Hököm etmek –bu:

- guramanyň serişdelerini hakykatdan ulanyp bilmek, hereket etmek we mümkinçiligi
- ýolbaşçyda bar bolan kuwwady mümçilik (başgaça aýdanyňda, onuň ulanylmaýan wagty hem ol onda bar)

Hököm etmegiň manysyny doly görnüşde, gadymy we häzirki zaman akyldarlarynyň aýdan pikirleriniň esasynda aň ýetirse bolar:

- hököm –bu şeýle bir tagtdyr, adam öz islegi boýunça ony hiç haçan boşatmaýar (F.Iskander)
- hökümi gazanyp, häsiýeti üýtgemän galýan adamy tapmak kyndyr. (K.Poppor)
- hökümi bolan her bir adam, berlen ygtyỳardan kanunsyz peỳdalanỳar.

(Ş. Monteskýe)

- höküm artdygyça, berlen ygtyỳardan kanunsyz peỳdalanmak howpy artýar. (E.Berk)
- hemme höküm korrumpirlenendir, bütinleỳ höküm, bütinleỳ korrumpirlenendir (Lord Ekton).

Öň belläp geçişimiz, ýaly ygtyýaryň hökümden tapawudy, ygtyýar wezipeleýin paýlanylýar we eýeleýän wezipesine laýyklykda guramanyň serişdelerini ulanmak hukugyny gazanýar, başgaça aýdanyňda işgäriň guramada bellibir kesgitli eýeleýän wezipesine laýyklykdaky işleri amala aşyrmaga hukugy bardygyny kesgitleýär.

Hököm etmegiň hakyky we resmi görnüşlere bar.

Resmi derejede hököm etmek – bu eýeleýän wezipesine laýyklykda hököm etmekdir. Hököm etmek,

tabynlykdakylaryň sanynyň üýtgemeginiň esasynda, ýa-da şol şahsyň eýeleýän wezipesine laýyklykdaky maddy serişdelere eýelik edýän möçberiniň üỳtgemegi bilen onuň hukugy hem üýtgäp biler.

Hakyky höküm - bu höküm, eýeleýän wezipesine laýyklykda-da, abraýynyň hasabyna-da bolup biler. Bu adam özüniň diňe bir resmi gatnaşyklary bilen çäklenmän, onuň resmi däl ulgamynyň gatnaşyklary şertlerinde hem şol şahsyň tabynlygyndaky bolan işgärleriň sany bilen hem ölçelýär.

7.2 Guramaçylyk ygtyýarlaryň görnüşleri.

Guramaçylyk ygtyýarlygynyň iki esasy görnüşi tapawutlandyrylýar: çyzyklaýyn we apparatlaýyn görnüşleri.

Çyzyklaýyn ygtyýarlyk – bu:

- ýeke-täk göniden-göni buýruk bermek hukugyny eýelemek;
- guramada bellenilen kanunyň çäginde ỳa-da adatça gelişi ỳaly, ỳolbaşçynyň tabynlygyndaky toparda döreỳän hemme meseleleri çözmäge bolan hukugy.

Çyzyklaýyn ygtyýary bolan ýolbaşçy, çyzyklaýyn ýolbaşçy diýip atlandyrylýar.

Çyzyklaýyn ygtyýarlyklar, guramaçylyk düzüminiň guramagyň esasynda durýar, olary wezipelere paýlamak, guramanyň ýolbaşçylarynyň tabynlyk derejesini döredýär. Çyzyklaýyn ygtyýarlyk, ýerine ýetirijiniň ýeketäk bir başlygy bolmaly diýen manyda, tejribede bolsa ỳalňyz dolandyryjylyk ỳörelgesini amala aşyrmak mümkinçiligi döredýär.

Apparatlaýyn ygtyýarlygyň döremegine dolandyryş zähmetiniň çylşyrymlaşmagy we ýolbaşçylaryň ýöriteleşdirilmegi sebäp boldy. Şol ýöriteleşdirilişiň netijesinde bolsa dolandyryş apparaty döredi (kähalatda merkez (ştab) diýip atlandyrylýar)

Dolandyryş apparatynyň esasy wezipesi:

- maglumatlary seljermek;
- çyzyklaýyn ýolbaşçylara maslahat bermek;
- çözgütleriň dürli görnüşlerini işläp taýýarlamak;
- ekspertiza geçirmek;
- kabul edilen çözgütleriň ýerine ýetirlişine gözegçilik etmek.

Apparat gulluklarynyň ýerine ýetirýän esasy wezipeleri:

- meýilnamalaşdyrmak;
- marketing barlag işleri;
- işçi personaly dolandyrmak;
- resminamalaşdyrmak
- ýüridiki meseleleri çözmek we ş.m.

Dolandyryş apparatynda bölümleri tapawutlandyrsa bolar (wezipeleýin, hyzmat ediş we ş.m), olaryň ýolbaşçylaryna ýörite apparatlaýyn (merkezleşdirilen) ygtyýar berilýär. Mysal üçin: guramalaryň her birinde işgärleriň sany 150-den geçse, düzgün boýunça dolandyryş apparatynda şular ýaly hünärmenler bolar: işçi kadrlar boýunça hünärmenler ykdysadçy, hasapçy, ýurist bolup biler, olara belli kesgitlenen apparatlaýyn ygtyýar berilýär.

Apparatlaýyn ygtyýarlaryň görnüşleri:

- wezipeleýin;
- teklip berýän;
- hökmany ylalaşmagyň ygtyýarlary;
- gözegçilik –hasabat almak;
- sazlaşdyrmak we ş.m

Wezipeleýin ygtyýarlyk, belli kesgitlenen dolandyryş işiniň çäginde özbaşdak çözgüdi kabul etmäge ygtyýary bolan ýolbaşçynyň hukugyny aňladýar. Şolar ýaly hukugy bolan menejerleri, adatça **wezipeleýin ýolbaşçy** diýip atlandyrylýar.

Wezipeleýin ygtyýary bolan ýolbaşçylar ýa-da hünärmenler, gönüden-göni başga wezipedäki adamlaryň tabynlygyndaky işgärlere (mysal üçin çyzyklaýyn ýolbaşçylara), hökmany ýerine ýetirilmeli görkezmeleri bermäge hukugy bar. Bu görkezmeler (çözgütler) adatça iş usullaryny görkezýär, başgaça aýdanyňda, maksada ýetmek üçin nähili hereket etmelidigini görkezýär.

Dolandyryşy bitewiligini saklamak üçin (ýeketäk başlyklygy) wezipleýin ygtyýarlaryň möçberini we mazmuny berk çäklendirilýändir.

Teklip bermek ygtyýarlyklary -

Mysal üçin, psiholog, ýuriste, maglumaty ýygnaýan tehnolog we ş.m. hünärmenlere teklip bermek ygtyýary berilýändir.

Hökmany ylalaşylmaly ygtyýarlara, çyzyklaýyn ýolbaşçylar üçin, özüne degişli administatiw apparatynyň hünärmeni bilen, taýýarlanylýan çözgütleriň taslamasynyň ylalaşylmagynyň zerurlygydyr.

Gözegçilik - hasabat ygtyýarlary, şol hukugy bolanlara, ýolbaşçylaryň we ýerine ýetirjileriň işiniň barlygyny amala aşyrmak, olardan hökmany maglumatlary bermekligi talap etmek mümkinçiligi berilýär. Gözegçilik –hasabat ygtyýary bilen: hasapça, baş maliýe- ykdysatça, zähmeti goramak boýunça injinerine we ş.m. işgärlere ygtyýar berilýär.

Sazlaşdyrylan ygtyýar bilen jedelli meseleleri seretmek üçin we bilelikdäki çözüdi kabul etmek üçin döredilen dürli görnüşli komitetler we komissiýalar ygtyýaryny alýarlar.

7.3. Höküm etmek görnüşleri we olary amala aşyrmak usullary.

Menejerlere höküm etmek, diňe bir resmi ygtyýarlaryň çäginde gerek bolmaýar. Birinjiden, olar özünüň tabynlygynda

bolmadyk käbir adamlara hemişe bagly bolýarlar. Ikinjiden, häzirki zaman şertlerinde, ýerine ýetirijiler menejere diňe başlyk bolany sebäpli oňa boýun egmek islemeỳärler.

Göniden göni dolandyryp bolmaýan adamlara we sebäplere bagly bolmaklyk –menejerleriň kynçylyk çekmeginiň esasy sebäpkäridir.

Şular ýaly ýagsaýlarda, höküm we öňdebaryjylyk menejeriň elindäki ýeketäk serişde bolup çykyş edýär.

Höküm dürli görnüşlerde ýüze çykyp biler. Ylmy we okuw edebiýatlarynda ony toparlandyrmagyň dürli çeşmeleri hödürlenýär. Olaryň biri 7.3.1 şekilde görkezilýär.

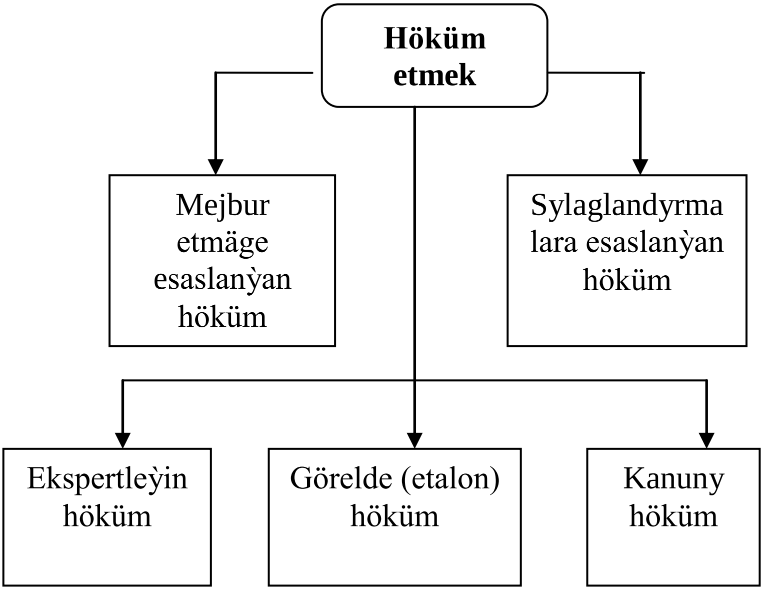
Mejbur etmäge esaslanỳan hökmünde, resmi çäreleriň görülmeginden gorka durmak netijesinde döreỳän tabynlyk. Mysal üçin, adaty işgärler üçin –bu, düzgün boýunça maddy jerimeler: goşmaça sowgat töleginden mahrum etmek, aỳlyk haky az wezipä geçirilmegi we ş.m, ýolbaşçylar üçin bolsa - bu ilki bilen, gulluk wezipesini we abraýyny ýitirmek howpynyň abanmagydyr.

Häzirki zaman guramalarynda, gorkynyň esasynda alynyp barylýan höküm, şu aşakdaky ýagdaýlara baglylykda pes netijeli hasaplanýar:

- gorky, diňe “gözegçilik çäkleriniň” - içinde, adamlary tabyn bolmaga mejbur edýär;
- gorky, adamlarda işiniň netijesi babatynda gyzyklanma döretmeýär.

Şekil 7.3.1

Hököm etmegiň toparlandyrylyşy (Frenç we Reýwen döredijiler).



Sylaglandyrmalara esaslanỳan höküm, mejbur etmek hökümden aỳratynlykda, beỳleki adamlara täsir etmegiň has netijeli usulydyr. Şu ýagdaýda, ýerine ýetiriji, ýolbaşçynyň talap edýän işiniň deregine sylag almagy garaşýar, bu bolsa ony has netijeli we çalasyn işine çemeleşmäge itergi bolýar.

Ýöne tejribede, menejerlerde sylag bermäge mümikinçiliginiň köp çäklendirmeleri bardyr. Şol sebäpden gowy ýolbaşçy, täsir etmegiň beýleki usullaryny ulanmalydyr: (komnetentnost) hünär derejesiniň talaba laýyklygy **(ekspertleýin höküm)**, özüne çekijilik **(etalon höküm** (görelde nusgasy höküm)) we ş.m.

Kanuny höküm, ýerine ýetiriji, özüne täsir edýäniň buýruk bermäge hukugynyň bardygyna, onuň borjy bolsa, oňa boýun bolmalydygyna esaslanýar.

O.S. Wihanskiniň we A.I. Naumowyň teklip eden hokum çeşmesiniň synplaşdyrylyşy gyzykly diýip hasaplanylýar. (şekil 7.3.2)

Şahsy hökümden düzülýän topara menejeriň hususy özünden gelip çykýan, höküm çeşmeleri girýär.

Ekspertleýin höküm - bir şahsyň özüniň işe taýýarlygynyň, biliminiň we ukybynyň güýjüne beýlekilere täsir etmek ukyby.

Göreldeli bolmagyň netijesindäki höküm – dolandyryş usulyna (stiline) we öz şahsy aỳratynlyklaryna daỳanỳan menejeriň, özüniň tabynlygyndakylaryň hereketine täsir etmek ukyby.

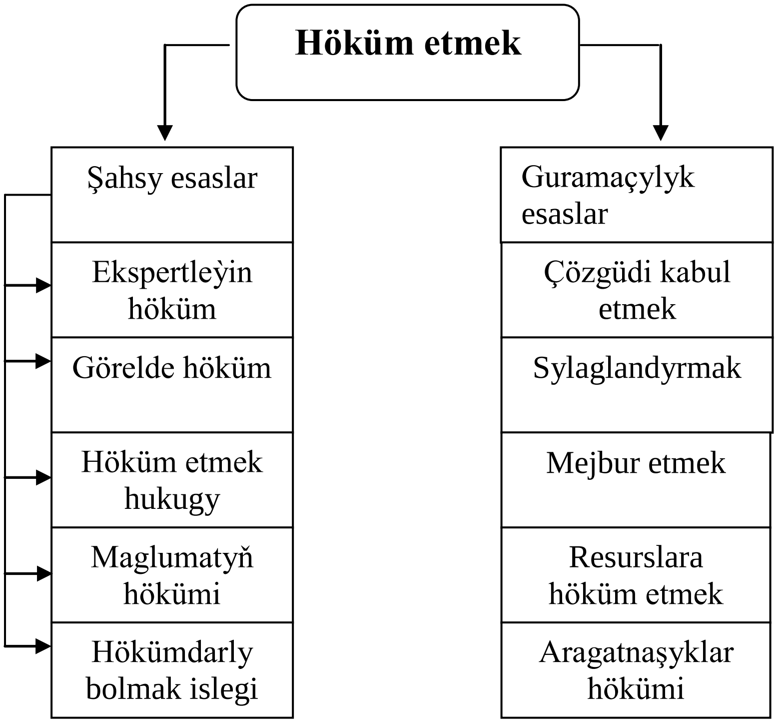
Höküm etmäge hukugy - eýeleýän wezipesine laýyklykdaky hökümini ulanmaga mümkinçiligiň bolmagy, ýöne onuň tabynlygyndakylar şonuň hukugyny kabul etmegi bilen.

Maglumatyň hökümi - maglumaty ulanmaga ygtyýar berilmek mümkinçiligi we özüniň maksadyna ýetmek üçin ony ulanyp bilmek ukyby.

Hökümdarly bolmak islegi - şahsyýetiň erjellilik bilen maslahat bermeginiň we kömek etmeginiň netijesinde özgelere täsir etmek islegi.

Şekil 7.3.2

Guramadaky höküm çeşmesi.



Hökümiň guramaçylyk esasyny düzýän toparyna, guramadan gelip çykýan höküm çeşmesi şeýle-de onuň toparda eýeleýän wezipesi girýär.

Çözgüdi kabul etmek – wezipeli adamlaryň guramada kabul edilýän çözgütlere täsir etmek mümkinçiligi.

Sylaglandyrma- berlen buýruklary talaba laỳyk ýerine ýetirýän tabynlykdaky işgärlere, menejeriň sylag puluny we hormat hatyny bermäge bolan hukugy.

Mejbur etmek- bu jerimeleriň, käỳinçleriň, işden çykarmagyň netijesinde, menejeriň özüniň tabynlygyndakylara täsir etmäge hukugy.

Resurslara höküm etmek – bu çäklendirilen resurslary (maliýe, maddy we ş.m) paýlamagyň we gözegçilik etmeginiň hukugynyň üstü bilen adamlara täsir etmek usuly

Aragatnaşyklaryň hökümi – bu menejeriň guramanyň içindäki we daşyndaky abraýly adamlar bilen aragatnaşyk saklamagynyň esasynda beýleki adamlara täsirini ỳetirmek mümkinçiligi.

Höküm, görkezmeleriň esasynda amala aşyrylýar.

Ygtyýarnama – menejeriň özünüň tabynlygyndakylara, onuň eden işiniň netijesine we mazmunyna degişlilikdäki geçirilýän maglumatlar. Onuň düzüminde, işgärleriň öňünde meseläni goýmak, aỳry-aỳry ỳagdaỳlarda bolsa buýruklary ýerine ýetirmek boýunça düzgünnamalary içine alỳar.

Ygtyýarnama bildirilýän talaplar:

- guramanyň strategiýasyna laýyk gelmeli;
- anyk düzülen we esaslandyrylan bolmalydyr;
- zerur maddy, guramaçylyk we maglumat resurslary bilen üpjün edilen bolmaly;
- olary ýerine ýetirmäge ýollanan işleriň netijesine baha bermäge we gözegçilik etmäge mümkinçilik bermelidir.

Ygtyýarnamalar : dilden, ýazmaça, garyşyk görnüşinde bolup biler. Olar, ýolbaşçynyň we onuň tabynlygyndakylaryň arasyndaky aragatnaşyklar babatynda çözülýän meseleleriň wajyplylygyna we gyssaglylygyna bagly bolýar.

Dilden berilen ygtyýarnamalar, çylşyrymlylyk boýunça kiçiräk we orta derejeli meseleler çözülende berilýär. Ýazmaça ygtyýarnama, çylşyrymly meseleleri çözmekde ýa-da gyssagly işler dörände ulanylýar.

Ygtyýarnamalar - buýruk, görkezme, tabşyryk, maslahat görnüşinde bolup biler.

Buýruk, belli bir usullar bilen we bellenilen möhletde, ygtyýarnamanyň manysyny düzüji buýruklaryň ýerine ýetirilmegini, özüniň tabynlykdalary borçlandyrýar. Mazmuny boýunça buýruk: görkezme beriji, gadagan ediji, düzgünnama taỳỳarlaỳjy görnüşinde bolup biler.

Kähalatlarda buýruk, möhletleriň bozulmagynyň ýa-da olaryň ýerine ýetirilişiniň tertibiniň bozulmagynyň netijesindäki görülýän çäreleriň sanawy bolup biler.

Görkezmeler we tabşyryklar, buýrukdan tapawytlylykda, diňe etmeli işleriň mazmunyny çäklendirýär, hereket etmek usulyny, kähalatlarda bolsa ýerine ýetirmek möhletini hem, tabynlykdakylara erkin saỳlap almagy ygtyỳar berilỳär. **Maslahatlar** bolsa, işiniň mazmuny babatyndaky belli derejeli erkinligi berỳär.

Berilýän buýruklar dogry düzülen bolmaly, olaryň ýerine ýetirilmeli möhleti takyk kesgitlenen bolmalydyr. Berilýän buýruklar, dörän ýagdaýlardan gelip çykmalydyr we olary ýerine ýetirijiler buýrulan işleri düşünmegi üçin diňe bir buýrugyň manysyna düşünmek bilen çäklenmän onuň wajyplygyna we esaslandyrylandygyny bilmek zerurdyr.

Ýolbaşçy ygtyýarnama berende şuňa borçlydyr:

- tabynlygyndakylar, onuň pikirini düşünýänligine göz ýetirmelidir;
- hasabatlaryň görnüşlerini we möhletini ýerine ýetirijileriniň dykgatyna ýetirmelidir;
- amala aşyrýan işlere we olaryň netijelerine yzygiderli gözegçiligi geçirip durmak.

Barlag üçin soraglar.

1) “Ygtyýar” we “wezipelere paýlamak” adalgalary nämäni aňladýar?
2) Guramadaky meseleleri, wezipelere paýlamak we ygtyýar etmek zerurlygy nämä esaslanýar?
3) Ygtyýaryň çägini we olaryň nämä esaslanýanyny siz nähili düşünýärsiňiz ?
4) Resmi we hakyky hökümiň nähili tapawudyny siz görýärsiňiz?
5) Çyzyklaýyn, funksional we özge görnüşli ygtyýaryň düýpli tapawudy nämäde?
6) Ýolbaşçynyň jopgapkärçiligini we ýerine ýetirijiniň jogapkärçiligini siz nähili düşünýarsiňiz?
7) Dolandyryş apparaty haýsy wezipeleri amala aşyrýar.
8) Ygtyýar bilen hökümiň arasynda nähili tapawut görýärsiňiz?
9) Höküm çeşmeleriniň nähili görüşlerini bilýärsiňiz?
10) Guramadaky höküm nädip amala aşyrylýar?

8. Bölüm Guramada çözgüdi kabul etmek.

8.1.Dolandyryş çözgütleriň manysy.

Her bir adam, günde onlarça zatlary saýlamaga mejbur bolýar. Mysal üçin egin-eşik, ulag, dynç alyş ýerlerini saýlamak we ş.m. Şol saýlawyň netijesi hem çözgüt bolup çykyş edýär.

Şeýlelikde, **çözgüt** - bu **(alternatiw) saýlamadyr**. (hereket etmegiň dürli görnüşlerini saýlap almakdyr)

Saýlam (Alternatiw) - bu çözgütleriň bolup biljek dürli görnüşleri, olaryň içinden bolsa gereklisini saýlanylyp alynmagy añladýar.

Guramany dolandyrmak işinde çözgüdi kabul etmek, şahsy durmuşda çözülýän meselelerden düýpgöter tapawutlydyr. (şekil 8.1.1)

Şekil 8.1.1

Dolandyryş çözgütleriň özboluşlylygy.

Tapawutlandyrýan alamatlar	Aýratynlyklar
Maksatlar	Menejer, öz şahsy meselelerini çözmek üçüň däl-de, guramanyň meselelerini çözmek üçin çözgüdi kabul edýär.
Netijeler	Ýeketäk şahsy özüniñ saýlan, onuň durmuşyna we oňa golaý adamlaryň durmuşyna täsir edip biler. Menejer bolsa umumy gurama üçin işiň ugurlaryny saýlap alýar, onuň kabul eden çözgütleri köp adamlara täsir edip biler.
Zähmet paýlanyşygy	Eger-de şahsy durmuşda adam özi çözgüdi kabul edýän bolsa, düzgün boýunça özi hem ýerine ýetirýär, guramada bolsa zähmet paýlanyşygy hereket edýär: menejerler çözgüdi kabul edýärler, işgärler bolsa ony ýerine ýetirýärler.
Ussatlyk derejesi	Eger adam şahsy durmuşynda çözgüdi kabul etmekde öz ylym derejesine we tejribesine daýanýan bolsa. Guramanyň çözgüdini kabul etmek hukugyny bilimi we ussatlyk derejesi ýokary bolan işgärlere rugsat berilýär.

Guramada çözgüdi kabul etmegiň ýokarda görkezilen ýaly we beýleki görnüşlerini hasaba almak bilen, dolandyryş çözgütlerine birnäçe kesgitleme berse bolar.

Dolandyryş çözgütleri – bu:

1) *menejeriň wezipe ygtyýarynyň çäginde amala aşyrylýan we guramanyň maksadyna ýetmek üçin ýollanan işleri saýlap alyp bilmek mümkinçiligi;*
2) *guramanyň öňünde goýulan maksatlara ýetmek üçin göni we gytaklaýyn bagly bolan, haýsy hem bolsa bir işleri amala aşyrmak zerurlygy barada ýa-da tersine olardan saklanmagy baradaky oý pikirleriniň saýlanyp alynmagy.*
3) *dörän meselelere guramaçylykly täsir etmek.*

Guramany dolandyrmak işinde dowamynda dürli çözgütleriň köp görnüşi kabul edilýär, olary belli alamatlar boýunça toparlandyrsa bolar. (şekil 8.1.2)

Şekil 8.1.2

Dolandyryş çözgütleriň toparlandyrylyşy

Toparlandyryş alamaty	Dolandyryş çözgütleriň görnüşleri
Meseleleriň häsiýeti	Ykdysady, tehniki, guramaçylyk we ş.m.
Maksadyň ähmiýetliligi	Strategiki, ugurlaýyn (taktiki) gündeki
Täsir ediş älemi	Gurama, bölüm, aýratyn işgär
Amala aşyrmak möhletleri	Uzak möhletli, orta möhletli, gysga möhletli
Ulanylan maglumatyň häsiýeti	Kesgitlenen (determinirlenen) bolup biläýjek
Saýlap seçip almak sanynyň ölçegleri	Bir ölçegli, köp ölçegli
Kabul etmek görnüşleri	Ýeke özüniň, kärdeşler bilen bilelikde, topar bilen bilelikde
Çözgütleri bellemek almak usullary	Resmi görnüşde, resmi däl görnüşde.

8.2. Meseleler, çözgüdi kabul etmegiň başlangyjy hökmünde

Dolandyrmak çözgütleri zerurlygy, dolandyrylýan desganyň hakyky we garaşylýan ýagdaýlarynyň arasynda tapawut bolanda ýa-da onuň ýagdaýlaryny gowlamak zerurlyk ýüze çykanda, başgaça aýdanyňda mesele ýüze çykanda zerur bolýar. Şeýlelikde döreýän meseleler, çözgüdi kabul etmegiň sebäbi bolup çykyş edýär. Şol sebäpden, döreýän meseläniñ nämedigini aýan etmek zerurdyr.

Döreýän meseleleriň manysy baradaky dürli görnüşli pikirler 8.2.1 şekilde beýan edildi.

Döreýän meseleleriň hemişe belli kesgitlenen mazmuny bardyr, olar belli bir wagtda döreýär we anyk ýer bilen bagly bolýär, olaryň sany çäklendirilýär, şeýle-de düzgün boýunça oňa gatnaşýan adamlaryň sany belli bolýar.

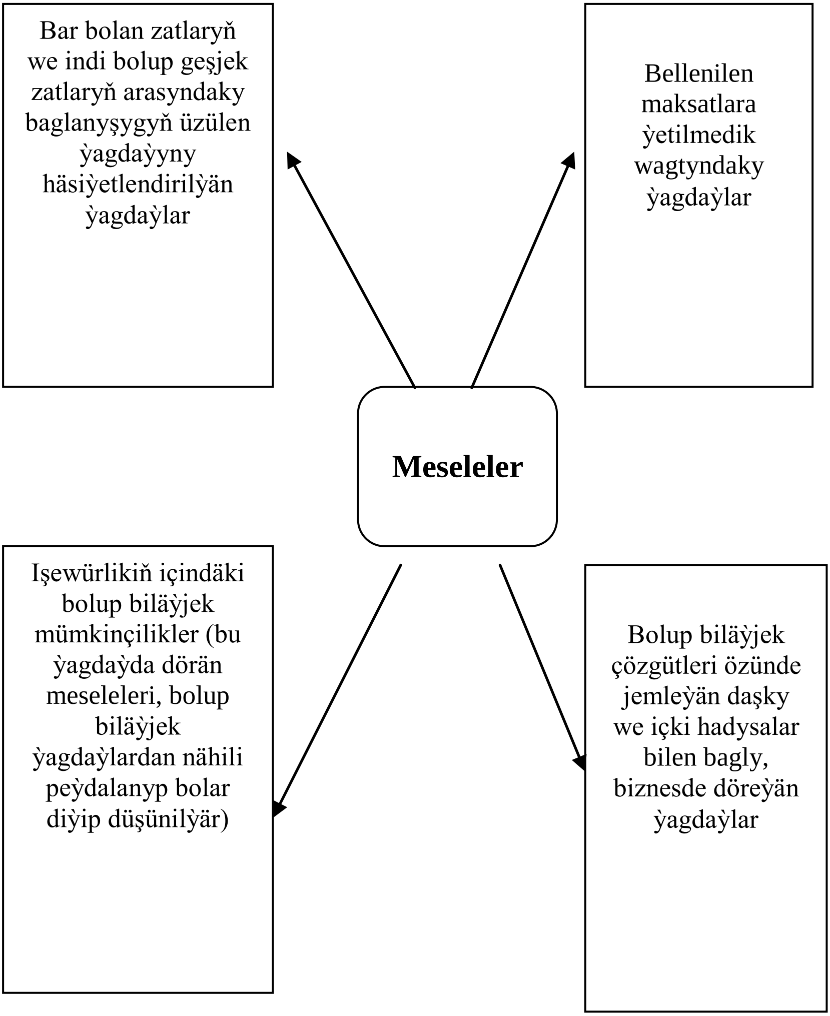
Adatça döreýän meselelerde şulary anyklamak kyndyr:

- olaryň döremeginiň sebäbini;
- olary ýeňip geçmek ýollaryny;
- ikisiniň hem bir wagtda döremegini.

Döreýän meseleleriň çözgüdini tapmak üçin ýörite barlag işlerini geçirmek zerurdyr, olaryň esasynda bolsa, döreýän meseleleriň özüniň düzümini we onuň aýry bölümleriniň arabaglanyşygyny düşünip bolýar.

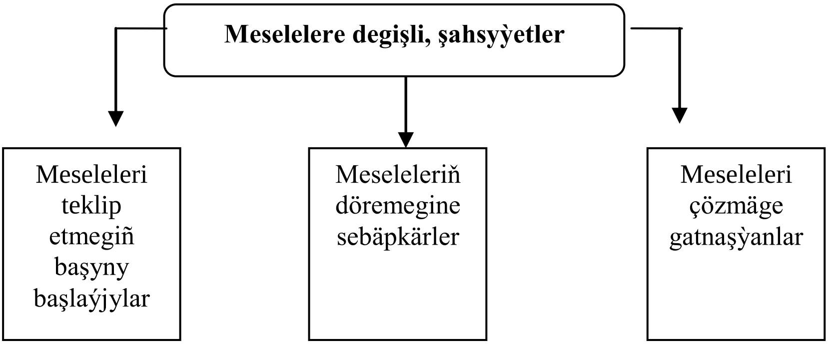
Şekil 8.2.1

Döreýän meseleleri düşünmegiň dürli garaýyşlary



Şekil 8.2.2

Meselelere degişlilikde, gatnaşýan şahsyýetleriñ sany



Dörän meseleleri, şular ýaly alamatlar boýunça toparlandyrsa bolar:

- gurama üçin wajyplyk derejesine baglylykda;
- möçberine baglylykda;
- töwekgelçilik derejesine baglylykda;
- gyssaglylygyna baglylykda;
- çözmek mümkinçiligine baglylykda.

Döreýän meseleleri köplenç, olaryñ dogry çözgüdini tapmaga baglylykda ýardam berýän soraglar görnüşinde guralýar. Şonuň bilen bilelikde, şu soraglar, ýerine ýetirijiler üçinem düşnükli bolamalydyrlar. Mysal üçin, "biz nädip bäsdeşlik bildirip biljek kompaniýa bolmaly" diýen soragy, hakykatdan hem çözüp boljak meseleleri has ownuk soraglara bölüp olar anyk hünärmenlere ýollanan bolmalydyr.

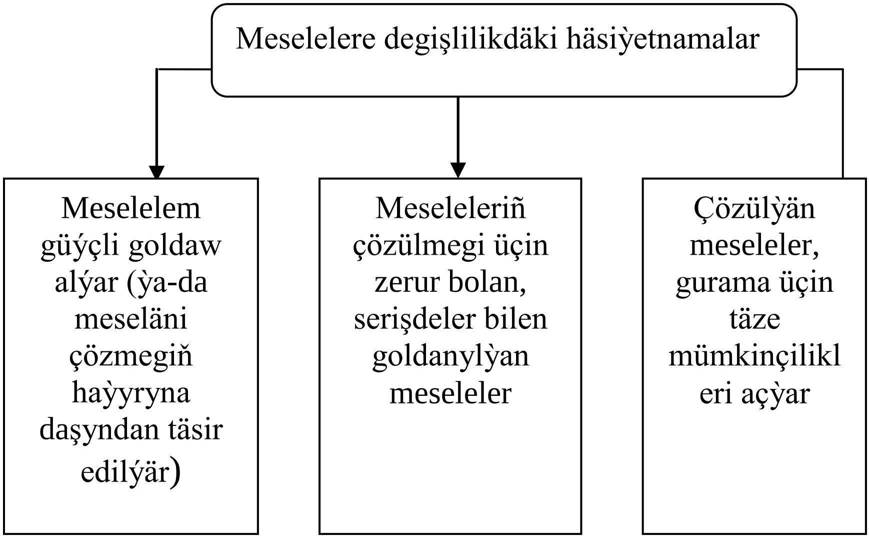
Jikme-jik seljerme geçirilen ýagdaýynda we kompaniýanyň bellän maksady bilen amala aşyrylan işler deňeşdirilen, çalt ösýän bazarlarda, onlarça meseleler ýüze çykýar. Şol sebäpden, her meseläniň wajyplygyna we

yzygiderliligine degişlilikde, ileri tutulýan meseleleri tapawutlandyrmak ýa-da ylalaşyk tapmak zerurdyr.

Meseleleriň iñ möhümleriniñ häsiýetnamasy şulardan ybaratdyr (şekil 8.2.3)

Şekil 8.2.3

Iň möhüm meseleleriň häsiýetnamasy



8.3. Dolandyryş çözgütlerini taýýarlamak, kabul etmek we ýerine ýetirilişini guramak.

Çözgütler – bu birgezeklik hadysa däl-de, wagt çäginde ösýän işleriň netijesidir.

Çözgüdi kabul etmek işleri- guramanyň meselelerini çözmäge ýollanan dolandyryş subýektleriniň hereketiniň yzygiderliligi.

Ykdysady edebiýatlarda, guramada çözgüdi kabul etmek tapgyrlaryny tapawutlandyrmagyň dürli görnüşlerine duş

gelýäris. Çözgüdi kabul etmek işleriniň gelejekgi beýanyny, biz sekiz sany esasy tapgyr tapawutlandyrmak görnüşini (wariantyny) esas edip alýarys.

1.Ýagdaýy seljermek.

Bu tapgyr, dogry çözgüdi kabul etmegiň wajyp şertleriniň biri bolup çykyş edýär. Ol maglumatlaryň ýygnalynmagyny we gaýtadan işlenilmegini talap edýär. Daşky gurşawyñ esasy täsirleriniň ýagdaýy baradaky we guramanyň işleriniň ýagdaýy baradaky maglumatlar, menejerlere gelýär, olar bolsa maglumatlary seljerip, gözegçilikdäki taraplaryñ anyk ähmiýetini, meýilnamalaşdyrylan bilen deñeşdirilýär.

2.Döreýän meseleleriň sebäbini anyklamak.

Çylşyrymly meseleleri barlagyny geçirmegiň ilkinji ädimi olaryñ alamatlaryny kesgitlemekdir. Köp guramalar üçin meseleleriniň umumy alamatlary bolup: satuw möçberiniň pes ösüşi, zähmet öndirijiligi, hyzmatlarynyň we harytlarynyň hiliniň peselmegi we ş.m. çykyş eder. Alamatlary ýüze çykarmak işleri meseläniñ umumy ýagdaýyny kesgitlemäge ýardam berýär. Şol sebäpden menejerler bellenilen meseläni has çuňňur öwrenmeli we olaryň döremeginiň sebäplerini anyklamalydyr. Mysal üçin, önümiň hiliniň peselmegine sebäp bolup, şular çykyş edip biler: hili pes çig mallar, enjamlaryň könelmegi, tehnologiýanyň we zähmet düzgünleriniň peselmegi we ş.m. Ýöne önümiň hiliniň peselmeginiň anyk sebäplerini, şol meseläni barlap görmegiň dowamynda anyklamak zerurdyr.

3.Çözgüdi kabul etmek taraplaryny kesgitlemek işleri.

Meseläni çözmegiň iň amatly görnüşini, saýlap alamak taraplary diýip atlandyrylýan, görkezijilerden saýlanyp alynýar. Mysal üçin, täze işgäri işe kabul etmek meselesi çözülende, gelejekgi işgäri saýlamak talaplary şulardan ybarat bolup biler: bilim derejesi, iş tejribesi, ýaşy, şahsy aýratynlyklary we ş.m.

4.Çözgütleriň (alternatiw) mümkin bolan görnüşlerini işläp taýýarlamak.

Iň amatlysy, meseläni çözmek işleriniň bolup biläýjek alternatiw görnüşlerini işlemek oňaýly bolar diýip hasaplanylýar, ýöne bu ýagdaý-da çözgüdiň iň amatly görnüşi saýlanynyp alynmalydyr. Ýöne amatly çözgüdi gözlemek gymmat düşýär. Şol sebäpden, adatça menejerler amatlysyny gözlemän, meseläni aradan aýryp biläýjegini, kabul ediläýjek görnüşini saýlap alýarlar.

5. **Çözgüdiñ (alternatiw) mümkin bolan görnüşlerini saýlap almak.**

Çözgütleriň bolup biläýjek görnüşlerini, ülňüleriň ýa-da saýlanyp alnan tartaplary deňeşdirilmeginiñ esasynda amala aşyrylýar. Bu saýlaw çäkleri üçinji tapgyrda anyklanýar. Olaryň kömegi bilen iň amatly alternatiw çözgütler saýlanylyp alynýar. Şonuň bilen bilelikde gerekmejek görnüşleri saýlamak almak taraplaryny aradan aýyrýar. Ondan başga, çylşyrymly meseleleriň çözgüdiniň bolup biljek görnüşlerine baha bermekde töwekgelçilik sebäplerini hasaba almak, başgaça aýdanyňda her bir alternatiw çözgüdi amala aşyrjak mümkinçiligini kesgitlemek zerurdyr.

6.Çözgüdi kabul etmek we ylalaşylmak.

Zähmet paýlanyşygynyň netijesinde, su ýagdaýlar döredi: guramanyň bir işgärleri çözgütleri işläp taýarlaýar, beýlekileri-kabul edýär, üçinjisi bolsa - ýerine ýetirýär.

Köp halatlarda şular ýaly ýagdaýlar döreýär:

1) ýolbaşçy özüniñ işläp taýarlamadyk çözgütlerini kabul etmeli bolýar we olaryň amala aşyrylmagyna jogapkärçiligi çekmeli bolýar;
2) çözgüdi taýarlan hünärmenler, onuň amala aşyrylmagynda gatnaşmaýarlar;
3) ýerine ýetirijiler, taýarlanylýan çözgütleri işläp düzende we ara alyp maslahatlaşmak işlerinde gatnaşmaýarlar.

Çylşyrymly çözgütler kabul edilende bolsa toparyň pikiri agramly orny eýeleýär.

Tejribäniň görkezişi ýaly, çözgütleri ylalaşylmagyň iň amatly usuly –çözgütleriñ kabul etmek işlerine işgärleriñ çekilmegidir.

7.Amala aşyrmak işleriniň dolandyrylyşy.

Hakyky netijäni gazanmak üçin, kabul edilen çözgütler hökmany ýerine ýetirilmelidir. Bu bolsa şu tapgyryň esasy meselesi bolup durýar. Çözgüdi ýerine ýetirmek üçin, ilki bilen şulary göz öňünde tutulmalydyr: kim, nirede, haçan we nähili hereketleri amala aşyrmaly we şonuň üçin nähili serişdeler zerurdygyny anyklamaly. Menejer, çözgütleriň ýerine ýetirlişine gözegçilik etmelidir, zerurlyk çykanda belli derejedäki düzedişleri hem girizmelidir.

8.Netijeleri bahalandyrmak we gözegçilik etmek.

Bu işde gözegçilik tapgyry, yzyna gaýdyp barýan aragatnaşyk wezipesini ýerine ýetirýär. Bu tapgyrda, hakyky netijeler bilen, meýilnamalaşdyrylan netijeler deňeşdirilýär.

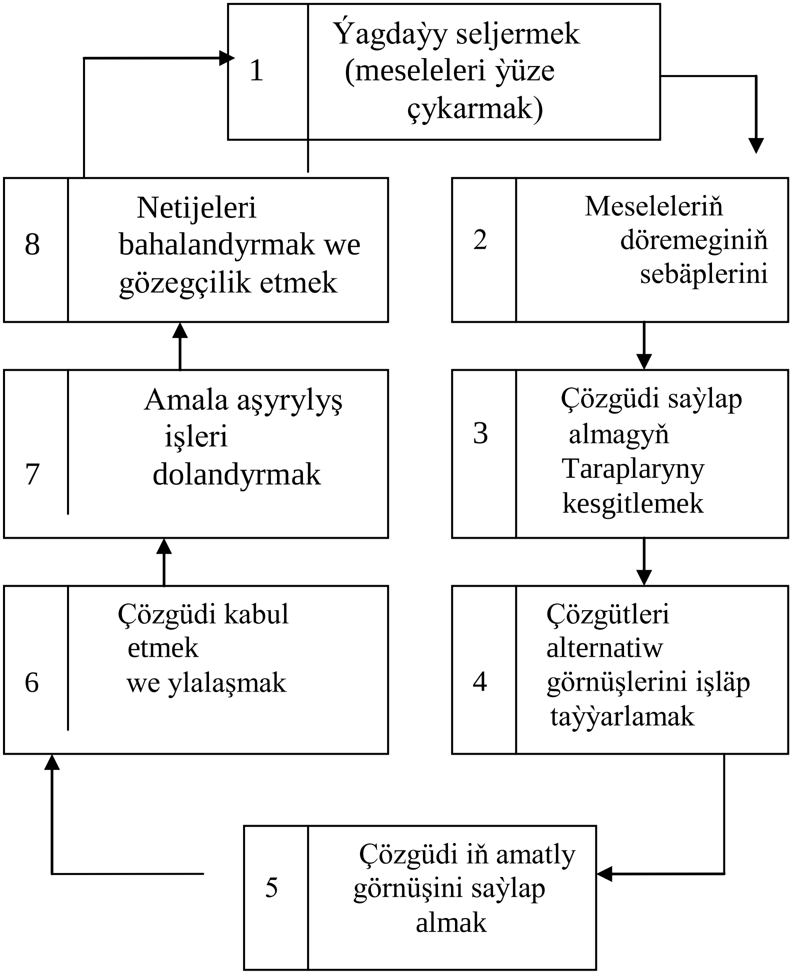
Gözegçiligiň esasy maksady – täze çözgüdi kabul etmäge ýa-da onuň üýtgetmek zerurlygyny ýüze çykarmak .

Dolandyryş çözgüdine gözegçilik etmek döwrebap meselesiniň biridir, has hem uly býurokratiki guramalar üçin.

Çözgüdi kabul etmek işiniň tapgyrlarynyň düzümini we yzgiderliligini nusga görnüşinde, şu aşakdaky sekildäki ýaly beýan etse bolar.(şekil 8.3.1)

Şekil 8.3.1

Dolandyryş çözgütlerini kabul etmek we amala aşyrmak işleri.



Çözgüdi kabul etmäge täsir edýän sebäpler:

- dolandyryşyň guramaçylyk düzümi we ygtyýarlary paýlamak;
- ýolbaşçynyň şahsy abraýy we onuň ruhy gymmatlyklary;
- maglumat çäklendirmeleri;
- wagt we üýtgäp duran daşky gurşaw;
- näbellilik;
- çözgütleriň biri-birine mätäçlik derejesi;
- çözgüdi kabul etmekde işgärleriň gatnaşygy.

8.4 Çylşyrymly çözgütleri kabul etmegiň ylmy usullary.

Çylşyrymly meseleler boýunça, çözgüdi taýýarlamak üçin, dürli ylmy usullar ulanylyp bilner, olary şu görnüşler bölmeli: modelirleme usuly we ekspertleýin bahalandyrmalar usuly.

1) Modelirlemek usullary

Modelirlemek usullary, dolandyryş meselelerini çözmek üçin, matematiki modeliň ulanylmagyna esaslanýar. Şu ýagdaýda anyk meseleleriň çözgüdini işläp taýýarlamak işleri şu tapgyrlardan düzülýär:

- meseläni öňe goýmak;
- netijelilik taraplaryny kesgitlemek;
- barlag geçirilýän meselä täsir edýän sebäpleriň sanlaýyn ölçegi;
- öwrenilýän desganyň meselelerine matematiki modelini düzmek;
- amatly çözgütleri tapmak;
- modeliň talaba laýyklygyny we barlag geçirilýän meseläniň taslamasynyñ barlagyny geçirmek;
- (zerur bolan ýagdaýynda) modeli sazlaşdyrmak

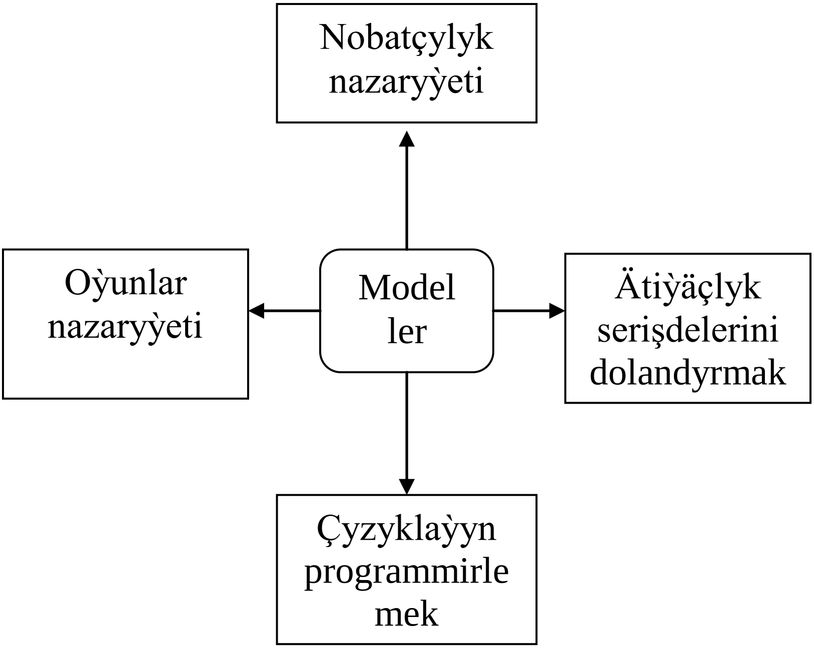
Has giňden ýaýran modeli, 8.5 şekilde görkeziler.

Oýunlar nazaryýetiniň modeli.

Köp hojalyk amallaryny amala aşyrylýan hereketlerini garşyşlyk şertlerinde hökminde seretse bolar. Garşylykly hereketiniň iň köp duşýan ýagdaýy-bäsdeşlikdir. Menejer çözgüdi kabul edende, töwekgelçilik derejesini azaltmaga mümkinçilik döredýän birnäçe görnüşli (alternatiw) çözgüdi saýlap almalydyr. Şol mümkinçiligi bolsa oňa oýunlar nazaryýeti berýär, bäsdeşlerine jogap hökminde etjek hereketini hasaba almak bilen, özüniň herketini seljermäge mümkinçilik berýän matematiki modeller döredýär.

Şekil 8.4.1

Çylşyrymly çözgüdi kabul etmek modeli



Nobatçylyk nazaryýetiniň modeli.

Müşderileriň belli bir sanyna hyzmat etmek üçin, amatly ýollaryň sanyny tapmaga, şeýle-de olaryň ýüzlenjek ýollarynyñ amatly sanyna we wagtyna baglylykda, nobatçylyk nazaryýetiniñ modeli ulanylýar.

Mysal üçin, şular ýaly modeller:müşderileriñ (abonentleriň) arasyndaky aragatnaşyklarynyň ýokary hilini üpçün etmek üçin, telefon liniýalaryň iň amatly ugurlaryny kesgitlemek, duralgalarda köp adam ýygnanmazlygy şerti bilen, ýolagçylaryň gatnawy üçin zerur bolan awtobuslaryñ ugurlarynyň amatlylaryny kesgitlemek üçin ulanylýar.

Ätiýaçlyk serişdelerini dolandyrmak modeli. Gurama öz işiniň dowamynda, işinde bökdençlik döremez ýaly ýa-da işleriň arasy üzülmez ýaly özüniñ serişdeleriniň belli derejesini ätiýaçlygynyň saklamalydyrlar. Emma ätiýaçlyk serişdeleriň artmagy, olary saklamak üçin goşmaça çykdajylary we serişdeleri talap edýär.

Ätiýaçlyk serişdeleri dolandyrmak modeli amatly çözgüdi tapmaga mümkinçiligi döredýär, başgaça aýdanyňda bellenilen derejedäki önümçilik işiniň goldawyny üpçün etmek üçin we ony döretmek üçin az çykdajylary talap edýän ätiýaçlyk derejesini saklanylmagyna üpjün etmelidir.

Çyzyklaýyn programmirlemek modeli. Olar, gatlyk edýän serişdeleriñ paýlanylanda amatly usullaryny tapmaga we bäsdeşlik bildirýän zerurlyklaryñ bolan ýagdaýynda ulanylýar. Mysal üçin, çyzyklaýyn programmirlemek modeliniň kömegi bilen, bolan serişdelerden boldygyça köp girdeji almak maksady bilen, önümiň görnüşleri boýunça olaryñ amatly görnüşini hasaplamaga mümkinçilik döredýär.

2). Derňewi (ekspert) bahalandyrmak usuly.

Köp meseleler çözülende, sanlaýyn seljermäni doly ýa-da bölekleýin geçirip bolmadyk ýagdaýynda, ekspertleýin bahalandyrmak usulynyň kömegi bilen işläp taýýarlasa bolar.

Çözgütleri kabul edilende, ekspertleýin bahalandyrmak usulynyñ manysy, hünärmenlerden maslahat almakdan we onuñ netijesinde dolandyryş çözgütlerini taýýarlamakdan ybaratdyr.

Derňewi (ekspertleýin) bahalandyrmak usullarynyň arasynda, giňden tejribede ýaýranlary şulardyr: “añyna täsir etmek” usuly we Delfi usulydyr. Bu usullaryň ýokary ähmiýetliligi, çylşyrymly meseleler çözülende kärdeşlik alamatlary tarapyna daýanyp, meseleleri çözmekde özboluşly çözgüdi tapmaga mümkinçilik döredýär.

“Añyna täsir etmek” usuly. Bu usulyň manysy şulardan ybaratdyr. Ýolbaşçy, şol meselä degişli hünärmenleri çagyrýar we gatnaşyjylary çözmek babatyndaky söhbetdeşligi çaltlandyrmaga çagyrýar. Şonuň bilen bilelikde şu aşakdaky düzgünler berk saklanmalydyr:

- hemmeler öz pikirini gezekli gezegine aýdýar.
- diňe täze teklipler bilen çykyş etmeli
- çykyşlar tankytlanmaýar we ara alyp maslahatlaşylmaýar.
- hemme teklipler bellige alynýar.

Berilýän teklipleri deňeşdirmegiň we umumylaşdyrmagyň esasynda ýolbaşçy, gysga möhletiň dowamynda özboluşly çözgüdi tapyp biler.

Delfi usuly. Bu usul hem, ekspert-hünärmenleriň seljermesiniň teklibine esaslanýar we onuň esasynda bolsa, haýsy hem bolsa bir meseläniň çözgüdiniň işlenilmegine esas bolýar. “añyna täsir etmek” usulyndan tapawutlylykda, bu ýagdaýda ekspertler goýlan soraga ýazmaça jogap berýärler.

Bu usul ulanylanda, toparyň agzalaryna meseläni çözmek boýunça duşuşmaga, pikir alyşmaga rugsat berilmeýär. Delfi usulynyň esasynda, meseläni çözmek belli bir derejeli yzygiderliligiň esasynda amala aşyrylýar. (şekil 8.5.1)

Şekil 8.5.1

Delfi usuly bilen meseleleriň çözgüdini taýarlamagyň yzygiderliligi.

Çözgütleri taỳỳarlamak

↓

Seredilỳän meseleler boỳunça, toparyň agzalaryna birnäçe soraglara jogap bermeklik teklip edilỳär

↓

Her bir gatnaşyjy soraglara, garaşsyz we gizlin jogap

↓

Jogaplaryň netijesi jemlenỳär we onuň esasynda çözgütleriň taslamasy düzülỳär

↓

Toparyň her bir agzasyna, gaỳtadan teklip bermek üçin, şol resminamalaryň nusgasy (kopiỳa) berilỳär

↓

Zerurlyk ỳüze çykanda şundan öňki iki ädim, ylalaşykly çözgüdine ỳetilỳänçä, näçe gerek bolsa şonça sapar gaỳtalanỳar

8.5.Dolandyryş çözgütlerine bildirilýän talaplar.

Dolandyryş işiniň dowamynda ulanylýan, bildirilýän talaplara laýyk gelmeli çözgütler:

- iň az möçberli düzedişleriň bolmagy;

- çözgüdi kabul edýän menejeriň hukugynyň we borjynyň deňagramlylygy bolmaly;
- çözgütler biri-birine garşy gelmeli däldir;
- çözgütler göni öz ýolbaşçysyndan gelip çykmalydyr (ýokary derejeli ýolbaşçy, özüniñ tabynlygyndaky ýolbaşçydan üstaşyrbuýruklary bermeli däldir)
- çözgütler esaslandyrylýan we anyk bolmalydyr;
- çözgütler ygtyýar berlen bolmalydyr, başgaça aýdanyňda şony amala aşyrmaga hukugy bolan gurama ýa-da adam kabul etmelidir;
- çözgütler öz wagtynda ýerine ýetirlen bolmalydyr.

Bu talaplar, dolandyryş çözgüdini ýerine ýetirmek işlere taýỳarlyk görilende, olary kabul etmekde we ýerine ýetiriliş işler guralanda hasaba alynmagy zerurdyr.

Barlag üçin soraglar.

1) Şahsy durmuşda ulanylýan çözgütler dolandyryş çözgütlerden näme tapawut edýär?
2) Çözgüdi kabul etmek zerurlygy nämä esaslanýar?
3) Dolandyryş çözgütleriniñ toparlandyrylyşyna baha beriň?
4) Mesele näme we çözgüt bilen ol nädip baglydyr?
5) Iň wajyp meseleler nähili häsiýetlere eýedir?
6) Dolandyryş çözgüdini taýỳarlamak, kabul etmek we ýerine ýetirilişini guramagyň esasy tapgyrlary nämede?
7) Çylşyrymly çözgütler taýýarlanylanda haýsy matematiki usullar ulanylýar?
8) Derňewi (ekspertleýin) bahalandyrmak usuly haýsy ýagdaýlarda ulanylýar (“añyna täsir etme” usuly we Delfi usuly)
9) “Añyna täsir etme” we Delfi usuly boýunça çözgütleriň işlenilmeginiň, yzygiderliligi nämede?

9. Bölüm Dolandyryş ulgamynda gözegçilik

9.1. Gözegçiligiň zerurlygy we manysy.

Gözegçilik, dolandyryş işiniň bir görnüşi hökminde, dolandyryş ulgamy üçin zerur bolup we onuň aýrylmaz bölegi bolup çykyş edýär.

Dolandyryş işiniň netijesinde, gözegçilik-maksatlary bellemegiñ we olary işläp taýýarlamakda hemme işlerini tamamlaýar we täze dolandyryş hereketlerine itergi berýär. Netijeli gözegçilik, dolandyryşyň beýleki wezipeleriniň hemmesi bilen, hemişe utgaşykly işleriň amala aşyrylmagyny çaklaýar.

Gözegçiligiň belli bir tarapyny häsiýetlendirýän, köp sanly kesgitlemeler bardyr.(şekil 9.1.1.)

Gözegçilik bütewi gurama boýunça ýa-da onuň aýry-aýry bölümlerindäki işleriň ýagdaýlary baradaky maglumatlary bermäge niýetlenendir.

Şekil 9.1.1

Gözegçiligiň manysyny häsiýetlendirýän kesgitlemeler.

Gözegçiligiň manysy

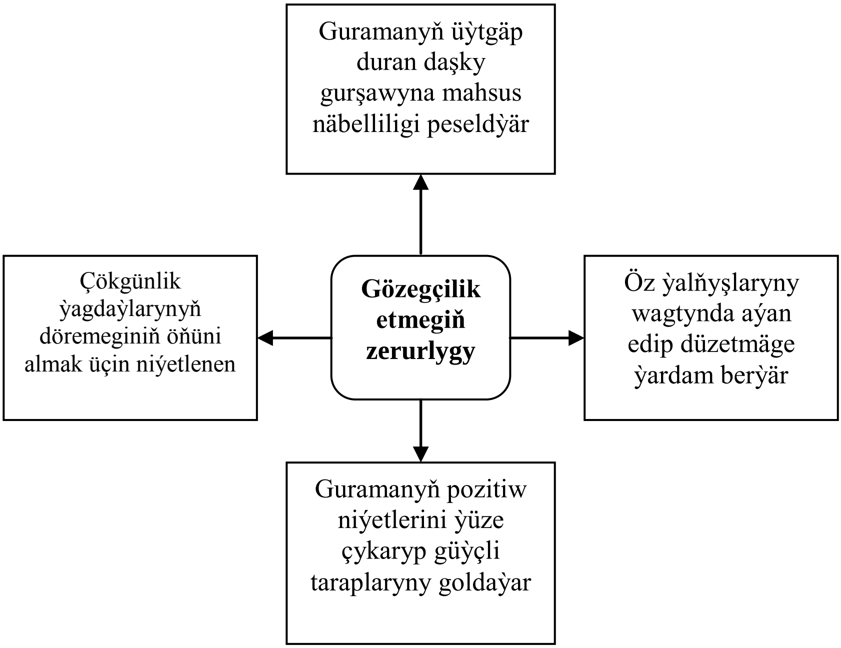
- Dolandyryş işleriniň görnüşi (dolandyryşyň wezipeleri)
- Önümçilik we dolandyryş älemindäki belli bir hereketleriň talaba laỳyklygyny barlamak
- Guramanyň ỳa-da wezipeli adamlaryň üstüne ỳüklenen borçlaryň ỳa-da kabul edilen çözgüleriň ỳerine ỳetirilişini barlamak
- Hereket edýän ulgamyň hakyky ỳagdaỳlary, bellenilen maksatlary we taraplary bilen deňeşdirilmegi
- Guramanyň bellenilen maksatlaryna ỳetmegini üpjün edỳän işler
- Dolandyryş ulgamynyň aỳrylmaz bölegi bolup çykyş edỳär

Gözegçiligiň ikidürli manysy bardyr. Bir tarapdan ol guramanyň maksadyna ýetmäge päsgel berýän hemme ýagdaýlary öz wagtynda aýan etmäge niýetlenýär, beýleki tarapdan bolsa yhlasly ýerine ýetirjilere baha bermäge niýetlenýär.

Gözegçiligi geçirmek zerurlygy 9.1.2. şekilde görkezilendir.

Şekil 9.1.2

Guramada gözegçilik işleriniň zerurlygy



9.2.Gözegçiligiň görnüşleri.

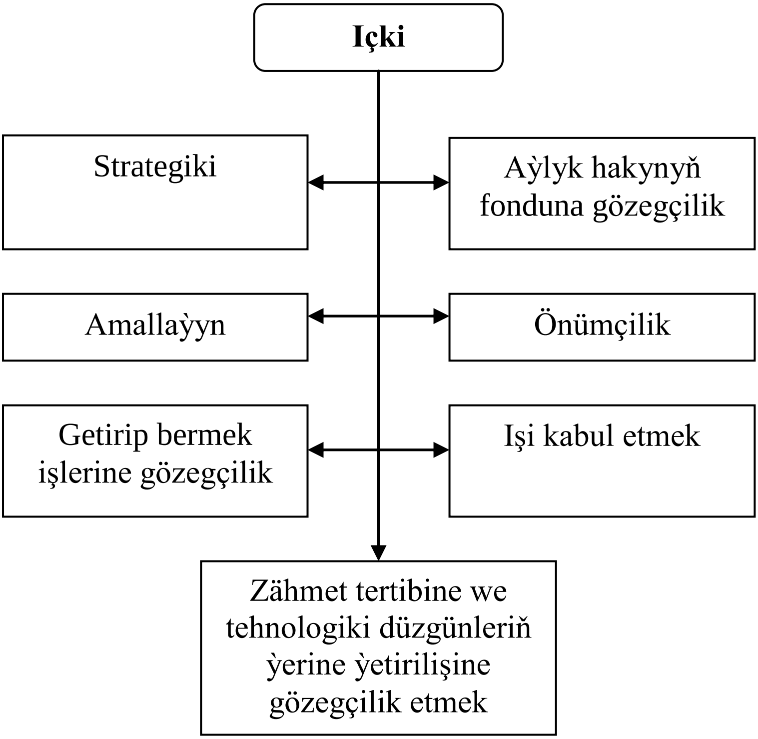
Gözegçiligiň dürli görnüşleri bardyr. Mysal üçin içki (hojalygyň içindäki) we daşky gözegçiligi tapawutlandyrylýar.

Içki gözegçilik- bu guramanyň menejer tarapyndan, önümleri öndürmek boýunça önümçiligiň (hyzmatlaryň) tehnologiýasynyň talaba laýyklygyna; işçi personalynyň iş düzgünleriniñ tertibine; aýlyk hakyna sarp edilýän fondyň çykdajylaryna we ş.m. gözegçilik etmek.

Dolandyryşyň dürli derejeli menejerleri, eýeleýän wezipesine garamazdan, özüniñ wezipe borjunyň we ygtyýarynyň çäginde, guramadaky bolup geçýän işlere gözegçilik etmäge borçlydyr.(şekil 9.2.1)

Şekil 9.2.1

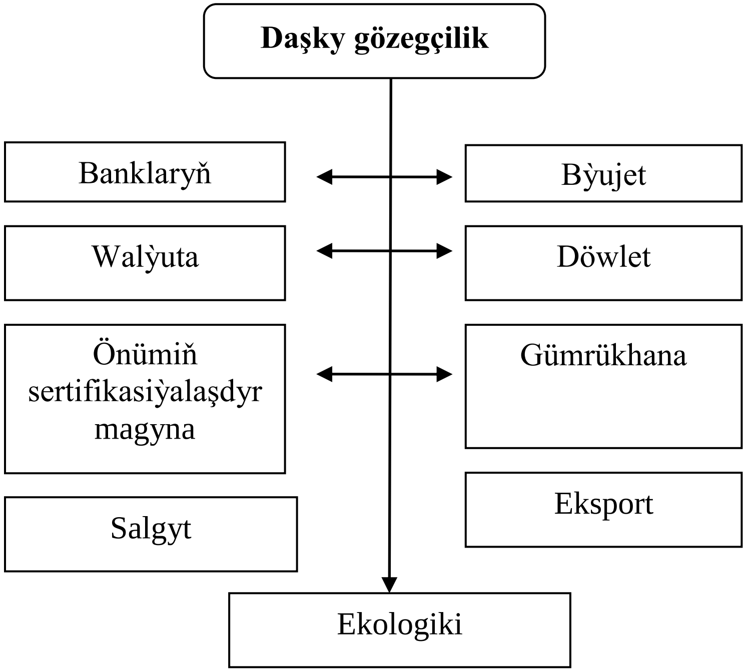
Guramadaky içki gözegçilikleriň görnüşleri



Daşky gözegçilik – bu hereket edýän kanunlaryň guramada ýerine ýetirilmegine, döwlet hukugy edaralarynyň gözegçilik etmegidir.

Şekil 9.2.2

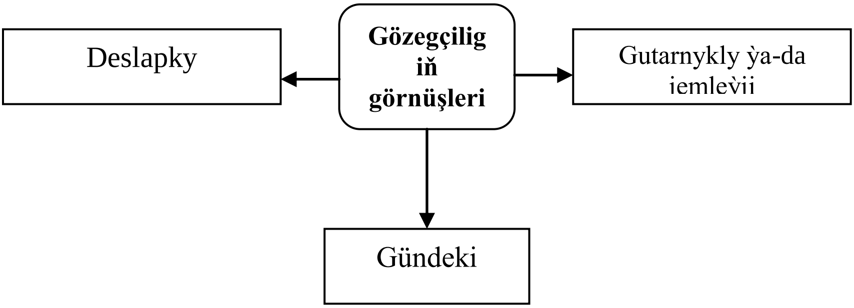
Gurama daşky gözegçilikleriñ görnüşleri



Amala aşyrylmaly wagty we wezipesi boýunça gözegçiligiñ üç sany dürli görnüşini tapawutlandyrsa bolar.

Şekil 9.2.3

Guramadaky gözegçilikleriň dürli görnüşleri



Deslapky gözegçilik, guramanyň işewir hereketine ýardam bermäge çykyş edýär we üç ugurlar boýunça amala aşyrylýar.

Deslapky gözegçiligiň birinji ugry- dolandyryş çözgütlerine we dörediliş resminamalaryna gözegçilik etmek.

Şonuñ bilen bilelikde, şulary aýan etmek zerurdyr:

- bildirilýän talaplaryň mazmunyna we görnüşine laýyk gelýänligini;
- düzgüne laýyk tassyklananlygyna;
- olara degişli adamlaranyñ hemmesine düşündirişiñ üpjün edlenligini.

Ondan başgada bu tapgyrda, haýsy derejede wezipeleýin düzgünnama dogry düzülipdir, guramanyň maksady guralyp we ony tabynlykdakylaryň dykgatyna ýetirilendigini anyklamak zerurdyr.

Deslapky gözegçiligiň ikinji ugry-işçi personala baha bermek.

Şonuñ bilen bilelikde, guramada işlemek üçin, işçi personalda zerur bolan ussatlygyñ, hünärmenlik biliminiň we

işewirlik derejesine barlag geçirilýär. Köp guramalarda, işçi personala gözegçilik etmek, olaryň işe kabul edilenden soňam, goşmaça okatmagyň netijesinde dowam edýär.

Deslapky gözegçiligiň uçünji ugry- guramanyň maddy we maliýe serişdeleriniň ýagdaýyny kesgitlemek.

Belli bolşy ýaly, ýaramaz çig maldan ýa-da çig-mallary almaga serişdeleriň ýok ýagdaýynda, ýokary hilli önümleri öndürmek mümkin däl. Şol sebäpden, çig-mallaryň bellenilen (standartlara) ülňülere laýyk gelýänligi, şeýle-de önümçilik işini üpjün etmek üçin maliýe serişdeleriň barlagy geçirmeli.

Şeýlelikde, deslapky gözegçiligiň esasy meselesi- guramanyň işe başlamaga taýardygyny barlamak.

Gündeki gözegçilik işiň gidişiniň dowamynda amala aşyrylýar. Ol, bellenilen işleriň düzgünleriniň üýtgeýän ýagdaýlaryny ýüze çykarmak üçin geçirilýär. Onuň desgasy hökmünde köplenç guramanyň edýän işi we tabynlygyndaky işgärler çykyş edýär.

Adatça gündeki gözegçilik, gelejekgi işleri sazlaşdyrmaga ýetişmek üçin aralykdaky bellenilen maksatlaryň arasynda geçirilýär.

Tamamlaýjy ýa-da jemleýji gözegçilik işler ýerine ýetirilenden soň geçirilýär. Onuň manysy, bolan kadalarynyň ýa-da bellenilen taraplaryň hakyky ýetilen netijeler bilen deňeşdirilmegidir. Bu gözegçiligiň dowamynda bellenilen taraplarynda bolýan gyşarnyklylyklary aýan edip, olaryň ygtyýar berlen çäkleriniň gyşaran derejesini ýüze çykarýar.

Gutarnykly gözegçiligiň ikinji wezipesi, işgärleriň gazanan netijeleri bilen olaryň sylaglandyrmagy dogry baglaşdyrmakdyn jemlenýän.

9.3. Gözegçilik işleri.

Gözegçiligiň dowamynda üç sany dogry tapawutlanýan tapgyrlar ýüze çykýar, olaryň her haýsynda ýörite çäreleriň toplumy amala aşyrylýar. (şekil 9.3.1)

Şekil 9.3.1

Guramanyň gözegçilik işiniň dowamyndaky tapgyrlar

1. Bahalandyrmak taraplaryñ ỳa-da ülňelerini (standartlaryny) işläp taỳỳarlamak

↓

2. Hakyky netijeleri, ülňiler (standartlar) bilen deňeşdirmek

↓

3. Zerur bolan üỳtgeşmeleri kabul etmek

Birinji tapgyrda anyk maksatlar ýa-da ülňüler (standartlar) bellenilýär. Şonuň üçin, guramanyň ülňülerinden we maksatlaryndan ugur alyp, netijeliligiñ anyk görkezijileriniň işlenip taỳỳarlanmagy zerurdyr.

Netijelilik görkezijisi hökümünde, bellenilen maksatlara ýetmek üçin name netijeleriñ gazanmalydygyny dogry kesgitleýär. Mysal üçin, täjirçilik guramalarynda şeýle görkeziji hökmünde satuwyň möçberi, girdejiniň möçberi, firmanyň bazardaky paýy bolup biler.

Ikinji tapgyr bellenilen anyk ýetip boljak netijeler bilen ülňüleri (standartlary) deňeşdirilmegiñ esasynda düzülýär.

Menejer şulary kesgitlemelidir:

- ýetilen netijeleriň, bellenilen maksatlar nähili derejede amala aşyrylandyr;
- gelejekde anyk çäreleri görmek üçin we ýagdaýy üýtgetmek üçin, gyşarnyklylygyň sebäbini aýan etmeli we olara baha bermeli.

Gözegçilik işiniň **üçinji tapgyrynda** gelejekki bolup biläýjek hereketleriň zerur çözgütlerini kabul etmekden ybaratdyr.

Gözegçiligiň netijesinde, menejer şu görnüşli hereketleri amala aşyrmalydyr biler:

- hiç hili çäreleri görmezlik;
- ugrunyñ üýtgemeginiñ sebäbini aradan aýyrmak;
- ülňülere (standartlara) gaýtadan seretmek.

Eger-de ülňülerde we meýilnmalarda bellenilen ugrunyñ üýtgemeỳän bolsa, menejerde belli bir hereketleri amala aşyrmaga zerurlyk döreýän bolsa, onda şol ugrunyñ üýtgemegine bolan sebãpleri aradan aýyrmak boýunça çärelerini geçirmek zerurdyr.

Mysal üçin, guramaçylyk düzgünini üýtgetmek, işçi personalynyň bir bölegini aýyrmak ýa-da çalyşmak, önümçilige täze görnüşli önümi ornaşdyrmak, ülňilere, meýilnamalara gaýtadan seretmek, işgärleri höweslendirmek we ş.m.

Gözegçilik, guramadaky adamlaryň hereketine uly täsir edýär. Onuň esasy maksady, ýalňyşlary goýbermezlikden, işe sowuk sala garamazlykdan, aldawdan gaça durmakdan ybaratdyr.

Netijeliligi ölçemegiň özi adamlaryň özüni alyp barmagyna uly täsir edýär. Işgärler, hemme taraplaýyn ölçeg (gözegçilik) geçirilýän älemdäki işlere ykjam çemeşleýãrler, şeýle-de görnüşli gözegçilik geçirlmeýän ýerlerde, işe biparh garaýarlar. Özüňi alyp barmagyň şular ýaly görnüşlerine

gözegçilige gönükdirilmek diýip atlandyrylýar. Mysal üçin, talyplar köp wagtyny we ünsüni haýsy dersden jemleýji gözegçilik hökmünde, egzamen bolýan dersine üns berýärler. Tersine, hasap bolmagy göz öňünde tutulan derslerine bolsa az üns berýärler.

Işgärleriň özüni alyp barmagynyň özboluşlylygyny hasaba almak bilen, menejer gözegçilik ulgamynyñ işini, işgärleriň õz işlerine ýüzleý we sowuksala garamazlar ýaly, olary gutarnykly netijelere gönükdirmelidir.

Gözegçiligiň netijeliligini artdyrmak üçin şular zerurdyr:

- guramanyň strategiki ugurlary boýunça, onuň işiniň netijelerine gözegçilik etmek (ikinji derejeli işlere gözegçilik etmek bolsa, işgärleri has wajyp strategiki maksatlardan ünsüni üýtgeder.)
- işgärleriň düşünen we hakykatdan kabul eden ülňüleriniñ (taraplarynyñ) kabul edilmegi;
- tejribede gözegçileriň we işgäreleriň arasyndaky ikitaraplaýyn söhbetdeşligi ulanmak, tabynlykdakylara gözegçilik ulgamynda meseleler ýüze çykanda , ony ara alyp aç-açan maslahatlaşyp biler ýaly mümkinçilik döreýãr.
- çenden aşa gözegçilikden gaça durmak, başgaça aýdanyňda tabynlygyndakylara köpsanly gözegçiligiň görnüşlerini ýüklemeli däl, bolmasa olar bar ünsüni olarda jemläp çekip netijeli işden ünsüni üýtgederler;
- berk, ýöne ýetip boljak ülňüleri bellemeli (dogry we açyk ülňeler, köplenç guramanyň işgärlerinden anyk nämãni talap edýändigini aýan edilende, işgärlerde höwes döredýär).
- bellenilen ülňülere ýetileni üçin (bellenilen netijeliligi)sylaglandyrmaly.

9.4.Gözegçilige bildirilýän talaplar

Gözegçilik guramadaky goýlan meselelere üstünlikli amala aşyrmak, netijeleri gazanmak üçin geçirilýär.

Gözegçilik, öz borçlaryny ýerine ýetirmegi üçin, şulary amala aşyrmalydyr:

- netijelere gökdirilen, başgaça aýdanyňda guramanyň özüniň bellän maksatlaryna ýetmegi üçin esasy meseleleri çözmelidir;
- gönümel bolmaly (gözegçiligi, başlyk bilen tabynlykdakylaryň arasynda bolan dawa jenjeli çözmek üçin ulanmaly däldir);
- öz wagtynda amala asyrmak, başgaça aýdanyňda işiň bähbidi üçin zerur bolan möhletine gönükdirilmeli;
- maýyşgak bolmaly, bolup geçýän özgertmeleri öňünden kesgitlemäge mümkinçilik bermeli;
- ýönekeý, näme maksatlara niýetlenen bolsa, şoňa laýyk gelmelidir;
- tygşytly (gözegçilikden gelýän peýda, ony geçirmäge sarp edilen çykdajydan ýokary bolmaly dãldir)

Barlag üçin soraglar.

1) Guramada gözegçilik geçirmegiň zerurlygy nämede?
2) Gözegçiligiň nähili görnüşlerini siz bilýärsiňiz?
3) Deslapky gözegçiligiň many mazmunyny açyň?
4) Gözegçilik desgasy bolup näme çykyş edýär?
5) Gözegçilik işini siz nähili düşünýärsiňiz?
6) Hojalygyň içindäki gözegçiligiň netijeliligini nädip galdyrmaly?
7) Gözegçilige bildirilýän talaplary sanap geçiň?
8) Serişdelere, işlere we önüme gözegçiligiň düýp göter tapawudy nämede?

10. Kommunikasiýalar we dolandyryşyň maglumat üpjünçiligi.

10.1.Menejmentde maglumatlar.

Dolandyryş, maglumaty geçiriş işi hökmünde - bu dolandyrylýan desganyň hem-de dolandyrylýan (subýektiň) şahsyýetiň we daşky gurşawyň arasynda bolup geçýän ýagdaýlar baradaky maglumatlary çalyşmak. Iberilýän maglumatlaryň mazmuny, dolandyryş bölümleriň we işlenip taýýarlanylýan çözgütleriň zerurlygy bilen kesgitlenýär. Hemme dolandyryş çözgütlerini işläp taýýarlamak we kabul etmek üçin, şeýle-de olaryň ýerine ýetirilşini guramak üçin maglumatlar zerurdyr. Maglumatlaryň sany we hili, dolandyryş düzümine we dolandyryş apparatynyň işgärleriniň arasynda wezipeleriniň paýlanylmagyna täsir edýär.

Maglumat, ylmy bilimleriň dürli älemlerinde ulanylýar, şol sebäpden olaryň köp dürli kesgitlemesi bardyr. Dolandyrmak maksady bilen, olaryň ikisini görkezýäris.

1) **Maglumat** – bu adamlaryň dilden, ýazmaça ýa-da başga usullar bilen geçirýän maglumatlarydyr.(mysal üçin, kompýutorlaryň kömegi bilen we firmanyň içindäki aragatnaşyk ýa-da global Internet torlarynyň esasyndaky aragatnaşyk)
2) **Maglumat** –bu guramada we onuň daşky gurşawynda bolup geçýän özgermeler baradaky dürli maglumatlary alyp, dörän ýagdaýa baha bermek üçin ulanyp, dolandyryş çözgütlerini işläp taýýarlamak üçin dürli maglumatlaryň jemi hasaplanýar.

Menejmentiň maglumat üpjünçiligi - bu dolandyryş çözgütlerini taýýarlamak, kabul etmek we ýerine ýetirmek üçin guramanyň we onuň bölümleriniň ösüş depgininiň ýagdaýlary

baradaky maglumatlar bilen, dolandyryş apparatyny üpjün etmek. Şeýle-de hasabatlar, çykyşlar, teklipler üçin maglumat esas hökmünde çykyş edýär. Ol, guramanyň daşky gurşawda ösüş teklibiniň meýilnamasyny we strategiýasyny işlãp taýýarlamakda esasy orny eýeleýär.

Öň belläp geçişimiz ýaly, maglumatlara, guramanyň serişdesi (resursy) hökmünde baha berilýär, ylmy- tehniki ösüşiň öňe gitmegi bilen maglumatlar uly ähmiýete eýe bolýar.

Maglumat adamlaryň işiniň hemme älemlerinde ulanylýar we belli bir alamatlar boýunça köp toparlara bölünýär.

Dolandyryşyň maksadyny amala aşyrmak üçin, toparlaryň käbir alamatlaryny serederis. Mysal üçin, maglumatlaryñ döremeginiñ esasynda, olar daşyndaky we içindãki bolup biler.

Daşyndaky maglumatlar – bu dürli guramalardan gelýän maglumatlar. Olar öz gezeginde gelýänlere we gidýänlere bölünýär.

Gelýän maglumatlar - bu guramanyñ içine gelýän maglumatlarlar (mysal üçin hyzmatdaşlyk barada teklip, emele getiriji önümleri düzüjiler baradaky düzgünnamasy)

Gidýän maglumatlar – guramanyñ daşky gurşawa ugradýan maglumatlary (Mysal üçin harydy almak üçin teklip haty, şertnamanyň şertleriniň ýerine ýetrilmändigi hakynda, haryt satyn alýanlara talapnama we ş.m)

Içki maglumatlar - bu guramanyň bölümleriniň arasynda gatnaýan maglumatlar (mysal üçin meýilnamalaryň ýerine ýetirilişi baradaky hasabat, harytlaryň ýüklenenligi hakyndaky maglumat, üpjünçilik bölümine zerur zatlarynyñ sanawyñ resminamasy we ş.m)

Dolandyryş işiniň dowamynda, maglumarlaryñ wezipesi we orny boýunça şeýle görnüşlerini bellese bolar: *direktiw,*

kadalaşdyryjy, buýruk beriji, seljerme, meýilnamalaýyn, çaklamalaýyn, hasabat, gözegçilik)

Gaýtadan işlenilýän maglumatlaryñ sany, dolandyryjy işgärleriñ işiniñ möçberine täsir edýän tarapalarynyñ biridi, şol sebäpden, menejere diñe onuñ gulluk borjuny ýerine ýetirmek üçin ulanylýan maglumatlaryñ berilmegi örän wajypdyr.

Menejere, öz wagtynda çözgüdi kabul etmek üçin, ilki bilen, şu alamatlar bilen kesgitlenilýän, ýokary hilli maglumatlaryñ bolmagy zerurdyr:

- şübhesiz (ýalñyşlary bolmaly däl)
- öz wagtynda (maglumatlary, bellenilen möhletlerde berilmeli)
- gysgaça bolmaly (ykjam görnüşinde berilmeli)
- toplumlaýyn bolmaly (çözgüdi kabul etmek üçin talap edilýän, bitewi maglumatlaryñ toplumyny bermek zerurdyr)
- ỳerlikli bolmaly (çözgüdi kabul etmek üçin diňe talap edilýän maglumatlar ýygnalmalydyr)
- möhüm we peỳdaly bolmaly (bellenilen maksada we ýüze çykan meseläniň çözülmegine laýyk gelmelidir)

Soňky ýyllarda maglumaty dolandyryş ulgamy uly ösüşlere eýe boldy. Olar, dolandyryş apparatynyň we umumy guramanyň üstünlikli hereket etmegine täsir edýän wajyp şertleriň biridir.

Maglumaty - dolandyryş ulgamy - bu maglumatlary geçirmek we gaýtadan işlemek kanallarynyň we işleriniň tehniki-maglumat serişdeleriniň jemidir. Iri guramalarda, käbir bölümleriň ýa-da hemme bölümleriň, belli bir wagtyň çäginde olaryň seljermesini geçirmek işlerine hyzmat edýän, dolandyryş çözgütlerini taýỳarlamak we kabul etmek boýunça maglumat ulgamlary döredildi we netijeli hereket edýär.

Mysal üçin, bular ýaly ulgamlar ownuk söwda guramalarynda örän çalt ösýär.

Häzirki döwürde maglumaty- dolandyryş ulgamy, döwrebap tehnologiýalaryň, meýilnamalaýyn üpjünçiligiň we maglumaty geçirmek boỳunça ýöriteleşdirilen tehnologiýalaryň esasynda hereket edýär. Olaryň hemmesi bitewi dolandyryş ulgamyny we kommunikasiýalary özgertmäge oňaýly sebäpleri döredýär.

10.2.Kommunikasiýalaryň manysy we mazmuny.

Kommunikasiýa – bu iki ýa-da ondan artyk adamlaryň arasyndaky maglumatlary çalyşmak işleri. Şonuň bilen bilelikde, **kommunikasiýa** – bu maglumatlary almak usuly bolup, onuň esasynda ýolbaşçylar çözgüdi kabul edýär we onuň ýerine ýetirilişini gurnaýar. Maglumatlary çalyşmak – dolandyryş işiniň esasy düzüji bölegidir. Mysal üçin, menejerleriň köpüsi, özüniň iş wagtynyň 90%-ne çenlisini kommunikasiýalara sarp edýärler. Şonuň üçin guramanyň netijeli hereket etmegi kommunikasiýanyň hiline bagly bolýar.

Soňky ýyllarda, guramanyň içinde we daşynda maglumatlar bilen çalyşmak işlerindäki ozgerişler çalt depginler bilen ösdi, ol netijeler maglumat tehnologiýalarynyň, şol sanda guramanyň içindäki bitewi kompýutor ulgamynyň we Internet ulgamynyň esasynda ýetilýär.

Kommunikasiýa işleriniň esasy düzüjileri şulardan ybarat:

- **ugradyjy-** täze teklipleri jemleỳän we olary iberýän adamdyr;
- **habarlar-** (şertli belliklere) geçirilen kodlandyrylan we (ỳazmaça görnüşinde) tekslendirilen maglumatlar.
- **kanal**-maglumaty geçiriji serişde;
- **alyjy**-geçirilýän maglumatlary, ugradyjydan alýan adamlar.

Tehnologiki tarapyndan kommunikasiýalar özünden, maglumatlary hereketlendirýän özara bagly amallaryň ýa-da tapgyrlaryň jemini görkezýär:

- täze pikiriň döremegi we habarlaryň guralyşy;
- aragatnaşyk kanalyny saýlap alamak we maglumaty kodirlemek (şertli belliklere geçirmek);
- maglumaty koddan aýyrmamak we maglumaty kabul etmek;
- ugradyja jogaby açyk kesgitlemek;
- jogaby geçirmek.

1. **Täze pikirleriň döremegi**, täze pikirlere aň ýetirmekde we gurnamakda, çalyşmak üçin niýetlenen zat hökmünde habarlary taýýarlamakdan ybaratdyr. Täze pikirleriň döremeginiň çeşmesi bolup maglumat çykyş edýär (mysal üçin meýilnamalar, hasabatlar, kadalar, buýruklar we ş.m)

2. Habarlary ibermek üçin aragatnaşyk kanalyny saýlap almak we maglumaty **kodirlemek** zerurdyr.

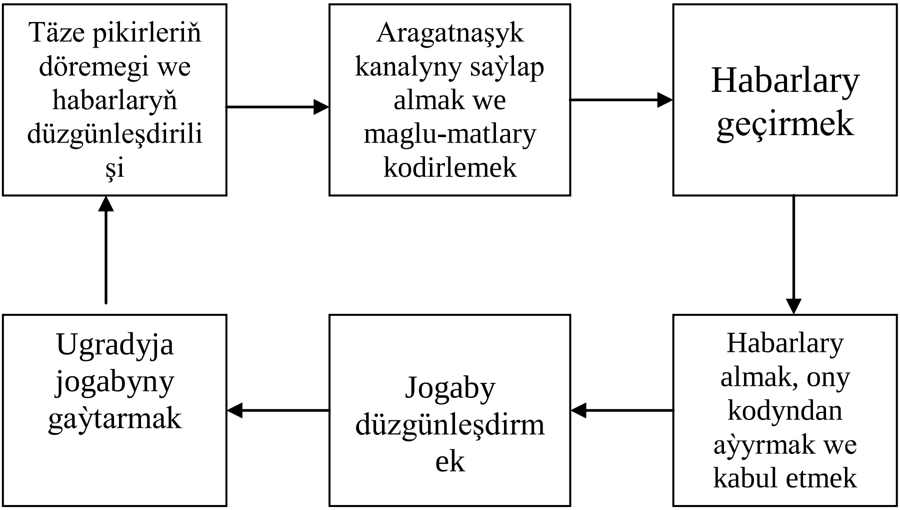
3. **Habarlary geçirmek** - bu habarlary ýerine ýetirmek üçin saýlanylyp alynan kanalyň maddy taýdan ulanylyşy.

4. **Maglumatlary koddan aýyrmak** - bu ugradyjynyň şertli belliklerini sözlere geçirilmeginiň netijesinde (simwollaryň) arkasy bilen alyjynyň aňyna maglumatlary ýetirmekdir.

5-6. Kommunikasiýada **yzyna gaýdyp alynỳan aragatnaşyk** örän wajypdyr, başgaça aýdanyňda özüniň eşdenine, okanyna ýa-da görenine, ugradyja jogap bermek görnüşindäki eden hereketleri. Yzyna gaýdyp alynỳan argatnaşyk ulgamynyň oňaýly ýola goýulmagy, şahsyýetleriň arasyndaky aragatnaşygy kämilleşdirmäge ýardam berýär.

Ỳokarda görkezilen kommunikasion işleri, birnäçe özara bagly tapgyrlaryň yzygiderliligi görnüşinde beýan etse bolar (şekil 10.2.1)

Şekil 10.2.1.1
Alyjynyň we ugradyjynyň arasyndaky kommikasion işler.



Kommunikasiýalar şulara bölünýär:

- içerki (guramanyň içindäki)
- daşky (daşky gurşaw bilen)

Maglumatyň aỳlanyşygyna baglylykda şular ýaly kommunikasiýalar tapawutlandyrylýar:

- çykýan (ýokardan aşak gelỳän)
- girýän (aşakdan ýokary gidỳän)
- keseligine gelýän.

Resmi düzgünler boýunça ýa-da guramanyň ustawy bilen kesgitlenýän kommunikasiýalar, **resmi** ýa-da **resmileşdirilen guramaçylyk kommunikasiýalar** diýip atlandyrylýar.

Şeýle-de guramalarda resmi däl kommunikasiýalaram bardyr, olar işgärleriň resmi çeşmelerden alyp bilmeýän maglumatlaryny almak işleýän ỳagdaỳynda döreýär.

Resmi däl kommunikasiỳalar – bu myş-myşlary ỳaỳratmak ỳollary bilen geçỳän maglumatlar. Mysal üçin, geljekgi iş orunlaryny azaltmak boýunça maglumatlar, gijä galanlara görüljek çäreler barada, guramanyň düzüminiň üýtgemegi, guramadaky çaknyşyklar baradaky maglumatlar we ş.m.

Werbal simwollary (sözler) - geçirmek üçin niýetlenen, maglumatlary we çözgütleri kodirlemek üçin esasy serişde. Ỳöne kommunikasiýalarda başga simwollar hem ulanylýar.

Werbal däl (sözleri ulanman) kommunikasiýalar – bu ümlemäniň, eli bilen görkezmegiň esasynda amala aşyrylýan kommunikasiýalar.

Käbir alymlaryň pikirine görä, habarlaryň köpüsiniň netijeliligini, werbal däl sesleriň arassalyk derejesi döredýär: 37 %-ni sesiň gatylygy we 55%-ni ýüz keşbi

Webral däl kommunikasiýalaryň esasy görnüşleri:

1) Bedeniň hereketi (Mysal üçin, hereketler, ýüz- keşbi, gözleriň bilen düşündirmek, ellemek, belli bir ýagdaýda durmak we ş.m)
2) Gürleýşiniň tertibi (Mysal üçin, sesiniň hili, gürleýşiniň arassalygy, gülkisi, pallaýşy we ş.m)
3) Daşky gurşawy ulanmak (Mysal üçin, beýleki adamlaryň arasynda özüňi duýmak, söhbetdeşlikde ýakynlygy duýmek, öz ornuňy we kesekiniň ornuny duýmak we ş.m)
4) Fiziki gurşaw (Mysal üçin, jaýyň bezegi, öý goşlary, öýleriň arassalygy we tertibi ýagtylandyrylyşy we ş.m)
5) Wagt (Mysal üçin, gijä galmak, ir gelmek, özüňi garaşdyrmak häsiýeti we ş.m)
6) Şahsy fiziki häsiýetler (Mysal üçin, bedeniň guralyşy, agramy, boýy, saçynyň we teniniň reňki we ş.m)

Werbal däl kommunikasiýalar köplenç hereketleri etmäge, esaslaỳar we kommunikasion işlere gatnaşyjylaryň nähili derejede täsir edişine şaýatlyk edýär.

Adamyň hereketi, özüni alyp barşy, ýüz keşbi we ş.m. hemmesi terbiýelenen ýeriniň medeniýetiniň nusgasy bolup durýar. Belli bir hereketler bolsa özüňi köpçülikde nädip alyp barmalydygyny görkezýär.

10.3. Kommunikasion torlar.

Iki şahsyýetiň ýa-da guramalaryň arasyndaky kommunikasion baglanyşyk **kommunikasion kanal** diýip atlandyrylýar.

Birnäçe desgalar birnäçe kanallar arkaly özara baglaşylanda, kommunikasion tory emele getirýär.

Kommunikasion tory- maglumat akymlarynyň kömegi bilen, şol işe gatnaşýan şahslaryň arasyndaky belli derejedäki birleşik.

Ỳolbaşçynyň döredýän tory, dikligine, keseligine we diogonal aragatnaşykdan düzülýär.

Dikligine aragatnaşyk – ol ýolbaşçynyň özüniň tabynlygyndakylara çenli we tersine tabynlygyndakyň ýolbaşça çenli bolan aragatnaşygy.

Keseligine aragatnaşyk –derejesi boýunça deňderejeli şahslaryň ýa-da guramanyň bölümleriniň amala aşyrylýan aragatnaşygy (mysal üçin, bölümleriň, bölümçeleriň ýolbaşçylarynyň arasynda)

Diogonal aragatnaşyk - bu öz arasynda ýolbaşçy we tabynlykdaky bolan çyzyklaýyn arabaglaşygy bolmadyk, dürli tabynlyk derejeli şahslaryň arasyndaky aragatnaşyk (Mysal üçin, maliýe bölüminiň başlygy we marketing bölüminiň hünärmeniniň arasynda geçýän işewir söhbetdeşlik)

Torlarda, köplenç duş gelýän ýetmezçilikler:

1) Aýry-aýry hünärmenleriň ýerine ýetirýän wezipesine, maksadyna we düzümine, toryň laýyk dälligi (Mysal üçin, guramanyň düzümindäki täze döredilen bölüminiň, tora çatylmazlygy we ş.m)
2) Aragatnaşyk kanallarynyň işiniň artmagy (Mysal üçin, guramanyň elektron poçtasyna gerek bolmajak köp mahabatlandyrma bildirişleri gelýär)
3) Kommunikasion torlar ykdysady taýdan amatly däldigi (Mysal üçin, iş möçberli uly bolmadyk bir ýerde ykjam ýerleşen guramada, içerki kompýutor tory netijesiz bolup biler.)
4) Habarlaryň tordan haýal geçirilmegi (Mysal üçin, adaty poçta aragatnaşygy)

Kommunikasiýalaryň üstünlikli işlemegi üçin, kommunikasion päsgelçiliklere aň ýetirmek zerurdyr.

Kommunikasion işleriň üstünlikli işlemegine päsgel berýän sebäplere kommunikasion päsgelçilikler diýip atlandyrylýar.

Guramalaryň we şahsyýetleriň arasyndaky kommunikasiýalara döredilýäň päsgelçilikleriň sanyna şular degişlidir:

1) Nädogry habarlary bermek, olar tötänden ýa-da bilkastlaỳyn özüniň bähbidini aranlygy sebäpli bolup biler.
2) Artykmaç habarkalar. Maglumatlar, zerur bolan möçberinden artykmaç gelýär. (Mysal üçin, maglumat elektron poçtanyň üsti bilen, guramanyň hemme bölümlerine iberilýär, emma ol bir bölüme niýetlenendir.)
3) Guramanyň kanagatly däl düzümi (Mysal üçin, ýokary ýa-da doly guralmadyk dolandyryş düzümi)
4) Pes derjeli kommunikasion torlar. Maglumaty toryň üstünden geçirmek haýal bolýar, sebäbi toryň derejesi

pes ýa-da artykmaç maglumatlar ýükleneni üçin haýal işleýär.
5) Dürli derejede kabul edilýän päsgelçilikler. (Mysal üçin, guramanyň işgärlerine, şol bir maglumat babatynda, dürli durmuş-üpjünçilik kesgitlemesi berilip biler)
6) Semantiki päsgelçilikler, sözleriň köpmanylygy, diňläp bilmegi başarmazlyk.
7) Yzyna gaýdyp alynỳan aragatnaşyk ýaramaz derejede bolanda

Kommunikasiýa päsgelçiliklerini ýeňip geçmek usullary:
1) Maglumaty (dublirlemek) göçürip almak;
2) Üýtgemäge golaý habarlary, has durnukly bolar ýaly edip gaýtadan işlemek
3) Guramanyň düzümini kämilleşdirmek;
4) Kommunikasion torlary özgertmek;
5) Işçi kadrlary gaýtadan taýýarlamak we ş.m.

10.4.Işewir söhbetdeşligi geçirmegiň medinýeti

Işewir söhbetdeşligi geçirmek ýörelgeleri:
1) Söhbetdeşiň ünsüni özüňe çekmek. Eger-de ol sizi diňlemeýän bolsa, onda sorag ýüze çykýar: gürlemek nämä gerek.
2) Siziň teklibiňiz babatynda, söhbetdeşiňizde gyzyklanma döretmek.
3) Öz maglumatlaryny jikme-jik esaslandyrma ýörelgesi, başgaça aýdanyňda, öz söhbetdeşiňizi siziň teklibiňizi kabul edip onuň dogry hereket edýänini ynandyrmak zerurdyr.
4) Söhbetdeşiňiziň gyzyklanýan zadyny bilip, müňkürçiligi aradan aýyrmak zerurdyr.

5) Öz bähbidiňiz bilen, söhbetdeşiňizi bähbitlerini özgerdip gutarnykly netijä ỳetirmek.

Işewirlik söhbetdeşligi geçirmegiň bu ýörelgeleri, şeýle-de söhbetdeşligi alyp barmak tapgyrlary diýip hem atlandyrylýar.

Şahsy gatnaşyklar babatynda adamlaryň ulanýan kommunikasiýalarynyň dürli görnüşli köp usuly bardyr.

Kommunikasion usul (stil) - onuň kömegi bilen, bir şahsyýet belli bir ýagdaý babatynda, beýleki şahsyýet bilen gatnaşygy ỳola goỳmaga isleg bildirýär.

Usullary (stili) toparlandyrmak iki görkeziji esasynda amala aşyrylýar- kommunikasiýalaryň açaçanlyly we alynỳan aragatnaşygynyň talaba laýyklygy (10.4.1 şekilde görkeziler).

"Ukybyňy ile aýan etmek" usuly, (stili) jogaplaryň yzyna alynỳan aragatnaşyk derejesiniň pesligi ýagdaýynda, özüňi beýlekilere ýokary derejede görkezmek islegi bilen tapawutlanýar.

"Iş ýüzünde özüňi görkezmek" usuly (stili), jogaplaryň yzyna alynỳan aragatnaşygyň iň ýokary derejesi bilen, ýokary derejedäki aç-açanlyk bilen tapawutlanýar.

"Özüňi goramak" usuly (stili) pes derejeli açyklyk bilen, ýöne ýokary derejeli alynỳan gelýän aragatnaşyk bilen tapawutlandyrylýar.

"Öz pikiriňe gumra bolmak" usuly ýa-da "Tutuklyk" usuly üçin birbabatda pes derejeli açyklyk we pes derejeli gaýdyp alynỳan aragatnaşygy mahsusdyr.

"Özüňi amatly satmak" usuly (stili), aralyk aç-açanlygyň we aralyk gaỳdyp alynỳan aragatnaşygyň, şahsyỳetleriň arasyndaky kommunikasion işleriň biri biri bilen çalyşmagy bilen häsiỳetlendirilỳär

Şekil 10.4.1

Kommunikasion usullarynyň (stilleriň) görnüşleri

Ukybyňy ile aýan etmek usuly (stili)	Iş ýüzünde özüňi görkezmek usuly (stili)
Öz pikiriňe gümra bolmak usuly (stili)	Özüňi goramak usuly (stili)

Söhbetdeşligi alyp barmaga degişlilikdäki teklipler:

1) Öz öňünde, söhbetdeşligiň maksadyny takyk kesgitlemäň.
2) Söhbetdeşligi alyp barmagyň hüjümli usullaryny oýlanşykly amala aşyryň.
3) Söhbetdeşiňiziň tekliplerini üns berip diňläň.
4) Öz teklibiňizi beýan ediň. Olar düşnükli, ýönekeý, düzgünleşdirlen, zerur bolan ýagdaýynda bolsa gözüň bilen görüp boljak görnüşde bolmalydyr.
5) Söhbetdeşiňizi üns berip diňläň we onuň teklipleri pes derejeli bolsada oňa biparh garamaň.

6) Takatly we paýhasly boluň, özüňizi dostlukly alyp baryň, mylaýym boluň.
7) Gerek bolsa, öz teklibiňizi esaslandyraňyzda, gaýduwsyz boluň, ýöne söhbetdeşligiň dowamynda dartgynly ýagdaý dörände, sowukganlylygy saklaň.
8) Söhbetdeşligiň dowamynda öz maksadyňyza ýetjek boluň ýa-da bolmasa ylalaşyga geljek boluň

Barlag üçin soraglar:

1) Menejmentde maglumatyň ornyny we wezipesini nähili düşünýärsiňiz?
2) Kommunikasiýalaryň manysyny açyň?
3) Näme üçin guramalarda resmi däl kommunikasiyalar döreýär?
4) Werbal däl kommunikasiýalar siz nähili düşünýärsiňiz?
5) Werbal däl kommunikasiýalaryň esasy görnüşlerini aýdyň?
6) Kommunikasion torlaryň manysy nämede?
7) Kommunikasion torlaryň köplenç gabat gelýän ýetmezçiliklerini sanap geçiň?
8) Nähili kommunikasion usullary (stilleri) siz bilýärsiňiz?
9) Işewir söhbetdeşligi nädip alyp barmaly?

III BAP.ADAM RESURSLARYNY DOLANDYRMAK.

11. Bölüm. Işçi personaly dolandyrmagyň esaslary.

11.1.Guramalaryň işçi personaly.

Häzirki döwrüň ösüş tapgyrlarynyň esasy netijeleriniň biri bolup, maglumat tehnologiýasynyň esasynda, ykdysadyýeti hemme tarplaýyn ösdirmekde (globallaşdyrmakda), bäsdeşligi artdyrmakda, ylmy – tehniki ösüşleri gazanmakda, adam - guramany ösdirýän esasy gural hökminde çykyş edýär . Guramanyň işçi personaly häzirki döwürde , adam kapitaly bolup, wajyp serişde hökminde seredilýär.

Işçi personal (adam resurslary) - dürli önümçilik – hojalyk wezipelerini ýerine ýetirýän, guramanyň esasy ştat boýunça işgärleriň düzümidir. (‘Zähmet hakyndaky kanunlar Kodeksi” 1993 –nji ỳylyň 1-nji oktỳabry)

Guramanyň işçi personaly, ilki bilen onuň sany bilen häsiýetlendirilýär (şekil 11.1.1)

Şekil 11.1.1

Işçi personalyň sany we onuň häsiýetnamasy

Guramanyň işçi personaly

Kadalar boýunça sany	Sanaw boýunça sany	Gelenleriň
Kadalaryň esasynda hasaplamak bilen kesgitlenýär. Ỳerine ýetirilýän işleriň möçberine we iş sarp edijiligine, olaryň mehaniki we awtomatiki derejesine bagly bolýar	Guramada işleýän işgärleriň resmi sany. Sanawdaky işgärleriň sanyna hemme derejeli işgärler: hemişe, wagtlaýyn, tapgyrlaýyn işleýänler degişlidir.	Iş ýerinde häzirki wagtda işleýän işgärleriň sany

Guramanyň işçi personaly biriniň işe kabul edilmegi, beýlekiniň işden çykarylmagynyň esasynda hemişe hereketde bolýar. Işçi personalyň hereketi, öz içine işçi kadrlaryň düzüminiň we sanynyň üýtgemegi baradaky maglumatlary özünde jemleýär we balansda beýan edilýär. Balansda adamlaryň nireden gelenligi baradaky (Mysal üçin, okuwdan, ýa-da başga guramadan geçirilenligi we ş.m) we näme sebäpler boýunça öňki ýerinden gidenligi baradaky (Mysal üçin, şertnamanyň gutarmagy sebäpli, gulluga gitmegi sebäpli, nepaga gitmegi sebäpli) maglumatlaryň sanawy beýan edilýär.

Resmi sanawdaky we işe gelenleriň sanynyň hemişe üýtgäp duranlygy sebäpli, tejribede olaryň ortaça ölçegini kesgitlemek zerudyr. Onuň üçin, gündeki görkezijiler bilen

ỳetilen netijeler goşulỳar, olar şol döwrüň günleriniň sanyna bölünỳär.

Hemme guramalaryň işçi personalynyň düzümi tebigy we emeli dörän alamatlar boýunça tapawutlandyrylýar. (Mysal üçin, jynsy, ýaşy, bilimi, iş stažy, hünäri wezipesi, derejesi, eýeleýän wezipesi we ş.m)

Işgärleri, haýsy hem bolsa bir alamatlar boýunça toparlandyrmak işleri, guramanyň işçi personalynyň düzümini döredýär.

Işçi personalynyň düzümi, wezipesi boýunça toparlara bölünişigi ýa-da belli bir alamatlar boýunça onuň paýlanyşygyny beýan edýär. Mysal üçin, işçi personaly şeýle tapawutlandyrsa bolar:

- esasy görnüşli işler boýunça (dolandyryş apparatynda, esasy we goşmaça bölümlerde işleýän adamlar);
- esasy däl görnüşleri işler boýunça (durmuş –üpjünçilik äleminiň bölümleriň, kommunal hojalyk bölümleriniň işgärleri)

Her bir işgär gurama işe kabul edilende, belli bir wezipä kabul edilip, şoňa laýyklykdaky işleri ýerine ýetirmelidir.

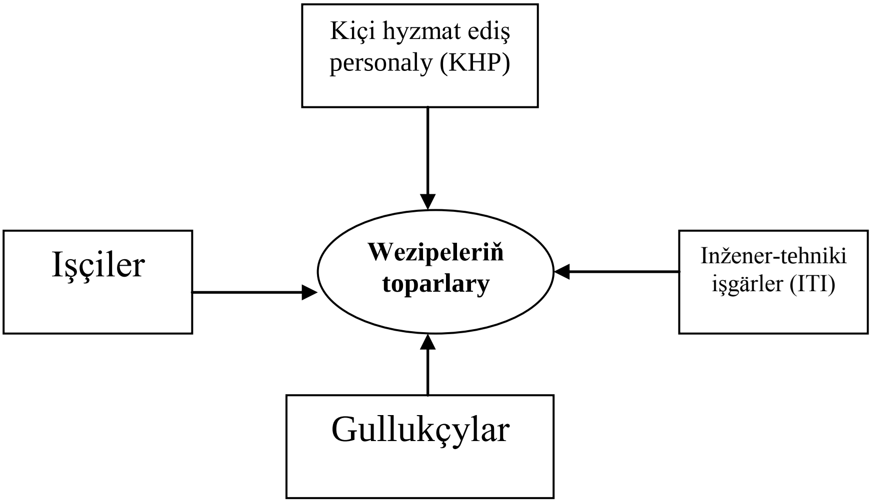
Wezipe –bu işgärleriň zähmet wezipesini we ussatlyk derejesiniň çägini kesgitleỳän hukugynyň , borjunyň we jogapkärçiliginiň jemidir. Şol wezipe işgäre, ýuridiki taýdan berkidiiýär we onuň eýeleýän wezipesi jogapkär edýär.

Her bir wezipäniň özüniň ady bardyr (mysal üçin “awtoulag satýan menejer”, “inžener- mehanik”, “strategiki meýilnamalaşdyryş bölüminiň uly ykdysatçysy” “ammaryň başlygy” we ş.m)

Zähmet wezipesiniň häsiýeti boýunça, guramanyň içindäki wezipeleri dört topara bölse bolar.(şekil 11.1.2)

Şekil 11.1.2.

Guramadaky wezipeleriň toparlary.



Işçiniň wezipesini eýeleýän adamlar, göniden göni maddy gymmatlyklary döredýär (Mysal üçin, önümleri öndirýärler ýa-da önümçilik häsiýetli hyzmatlary amala aşyrmak)

Işçiler öz arasynda hünärmenlik derejesi boýunça tapawutlanýarlar, olary tarifdaky derejesine laýyklykda kesgitleýärler.

Öz işiniň häsiýeti boýunça esasan hem önümçilik däl hyzmatlary bilen meşgullanýan **kiçi hyzmat ediş personalynyň** wezipesi, işçileriňkä golaýdyr. Şeýle-de olara, ýolbaşçylaryň edara maşynyny sürýän sürüjiler, önümçilik jaýlaryny arassalaýan süpürüjiler, daşyny süpürijiler degişlidir.

Inžener-tehniki işgärleriň wezipesine, adamlaryň işini guramak wezipesini amala aşyrýan adamlar degişlidir. Olara

ýolbaşçylar, menejerler we guramanyň we onuň bölümleriniň hünärmenleri degişlidir.

Gullukçylar, administratiw- hojalyk, maliýe-hasabat, üpjünçilik, ýuridiki we başga ITI-re (inžener-tehniki işgärlerine) mahsus wezipeleri ýerine ýetirýänlerdir. Olar, ýolbaşçy, hünärmen, tehniki işlerini ýerine ýetirýänler hem bolup biler.

Wezipeleriň her haýsy, **wezipeleýin düzgünnama** bilen üpçün edilmelidir. Onuň içinde, eýeleýän wezipesiniň hereketlerini sazlaşdyrýan düzgünler beýan edilýär.

Düzgün boýunça wezipe düzgünnamasy dört bölümden düzülýär.

Birinji bölümde – " Umumy düzgünleri"- beýan edýär:

- wezipesiniň ady, işe bellenilşiniň we işden boşadylyşynyň tertibi;
- iş stažyna we bilimine bildirilýän talaplar;
- keseligine we dikligine esasy gulluk aragatnaşyklary.
- zähmetiň we dynç alyşyň tertibi;
- töleglerиň goşmaça sylaglaryň we görnüşleri

Ikinji bölümde –"Wezipe borçnamalary" –wezipeleri, goýlan meseleler we olaryň ýerine ýetirilşiniň tertibiniň sanawyny beýan edýär.

Üçinji bölümde – "Hukuklar" - kesgitlenýär:

- özbaşdak çözülýän we ýolbaşçy bilen ylalaşylýan meseleler;
- resminamalary taýýarlamakda tabynlykdakylaryň sany we derejesi;
- daşyndaky we içindäki şertnamalara degişli ygtyýarlar.

Dördünji bölümde- "Jogapkärçilik" –baradaky maglumat getirilýär:

- hasabatyň görnüşleri barada;
- netijelere baha bermek taraplary

11.2.Işçi kadrlaryň menejmentiniň wezipeleri we manysy

Işçi kadrlaryň menejmenti (işçi personaly dolandyrmak) –bu guramanyň ýolbaşçylyk düzüminiň, bölümleriň ýolbaşçylarynyň we hünärmenleriniň maksada gönükdirilen işleri, olar işçi kadrlar syýasatynyň konsepsiýasyny we strategiýasyny, işçi kadrlary dolandyrmak tehnologiýasyny, usullaryny we serişdelerini öz içine alýar.

Işçi personaly dolandyrmak konsepsiýasy- bu işçi personaly dolandyrmak usullaryna we ýörelgelerine, maksatlaryna, mazmunyna we onuň manysyna garaýyşlaryň (metodologiki) usuly - nazaryýeti ulgamydyr. (şekil 11.2.1)

Işçi personal bilen işlemek ýörelgelerinde, usullarynda we görnüşlerinde soňky ýyllarda düýpli özgerişler bolup geçdi. Hasam, daşky gurşawda bolup geçýän ỳagdaỳlara çalt täsir etmek zerurlygy bilen bagly bolan işlerde bildirdi. Bäsdeşligiň ösmegi, sarp edijiniň üstündäki göreş, ýolbaşçylara, guramany dolandyrmak meselesini we işçi personaly dolandyrmak işlerine adam resurslaryny dolandyrmak hökminde çemeleşmäge bitewi toplum hökminde täzeçe seretmäge we mejbur etdi.

Şekil 11.2.1

Işçi personaly dolandyrmak konsepsiýasynyň mazmuny.

Işçi personaly dolandyrmak konsepsiỳasy

Dolandyryş usullary	Dolandyryşyň ussullary we ỳörelgeleri (metodologiỳasy)
Dolandyryş	Dolandyryş çözgütlerini kabul etmak we taỳỳarlamak ulgamy işlerine taỳarlyk görilende, hünärmenleriň we ỳolbaşçylaryň aragatnaşygy, dolandyryş guramaçylyk düzümi, wezipeleri we maksatlary
Dolandyryş	Işçi personaly seçip almak, işe kabul etmek, okatmak, işçi tehnologiỳasy personaly höweslendirmekde, wezipesinde işewirligini ösdürmekde dawalar we jedeller dörände, işçi kadrlary işden çykarmakda, kärdeşler arkalaşygy bilen işlerde dolandyryş işlerini guramak

Bu çemeleşmede, guramanyň işgärlerine resurs serişde hökminde seredilýär,olary (beýleki serişdeler ýaly) maksadyňa ýetmek üçin netijeli ulanmak zerurdyr.

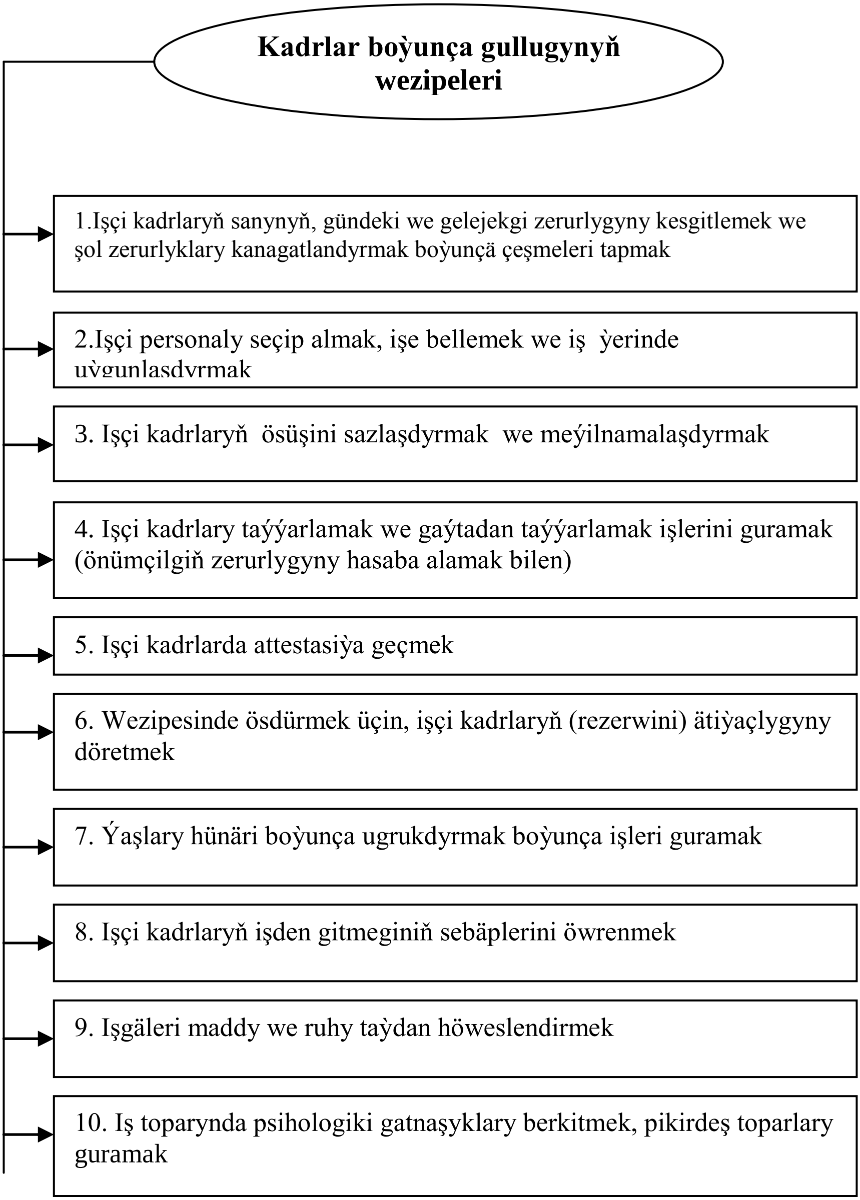
Işçi personalyny dolandyrmak, adam resurslaryny dolandyrmak ýaly çemeleşmesiniň özboluşlylygy, şu aşakdaky ýagdaýlarda aýan edilýär:

- işgäre, çykdajy we harajatlar çeşmesi hökminde garamaly däl;
- adam –ol diňe bir çykdajy däl-de, kabul edilýän çözgütleriň hilini galdyrmaga çykyş edỳän sebäpdir;
- adam- bu guramanyň maksadyna ýetmegi üçin esasy sebäpdir;
- adam –girdeji çeşmesidir we maýa goýumlaryň bir bölegidir;
- guramanyň işgärleri- bu guramanyň aktiwi bolup, onuň adam kapitaly bolup çykyş edýär;
- guramanyň işgärleri, umumy maksatlary amala aşyrmak üçin, öz zähmetiniň netijesine, üstünligine we ýeten sepgitleri babatynda şahsy özi jogap berýär.

Işçi personaly dolandyrmakda guramanyň işçi kadrlar boýunça gullugy, esasy orny eýeleýär, oňa şu meseleler ýüklenipdir. (şekil 11.2.2)

Şekil 11.2.2

Guramanyň işçi kadrlar boýunça gullugynyň esasy wezipesi



11.2.2 Şekilde görkezilen işçi kadrlar gullugynyň iň wajyp wezipelerine, indiki bölümde seredip geçeris.

11.3. Adam kapitalynyň gurnalyşy

Adam kapitalyny gurnamak işleri, bellenilen maksatlara ýetmek üçin zähmet resurslarynyň zerurlygyny meýilnamalaşdyrmakdan başlanýar

Işçi personaly meýilnamalaşdyrmak - *zerur bolan zähmet resurslaryny üpjün etmek we olary netijeli ulanmak boýunça meseleleri çözýän, guramanyň umumy meýilnamalaşdyrylyş bölüminiň ulgam bölegidir.*

Meýilnamalaşdyrmak işi öz içine üç tapgyry jemleýär:

- bolan resurslara baha bermek ;
- geljekgi zerurlygy kesgitlemek;
- guramany zerur bolan zähmet resurslary bilen üpçün etmek, üçin maksatnamany işläp taýýarlamak.

Hakyky bolan zähmet resurslaryny bahalandyrmak – bitewi guramanyň we onuň önümçilik bölümleri boýunça işçi personalyň hakyky sanyny kesgitlemek boỳunça, maglumatlary meýilnamalaşdyrmak işleriniň başlangyjy bolup çykyş edýär.

Gelejekgi zerurlygy kesgitlemek - guramanyň maksadyna ýetmek üçin, zerur bolan işçi personalynyň sanyny çaklamak. Onuň bilen bilelikde, daşky zähmet bazarynyň ýagdaýyny we ondaky gurama üçin zerur bolan işçi güýjiniň ýagdaýyny hasaba almak zerurdyr.

Guramany zähmet resurslary bilen üpçin etmek boýunça, maksatnamany işläp taýýarlamak –guramanyň maksadyny amala aşyrmak üçin işe çekmek, işe kabul etmek, işgärleri taýýarlamak we iş ýerini üýtgetmek boýunça zerur bolan çäreleri düzmek.

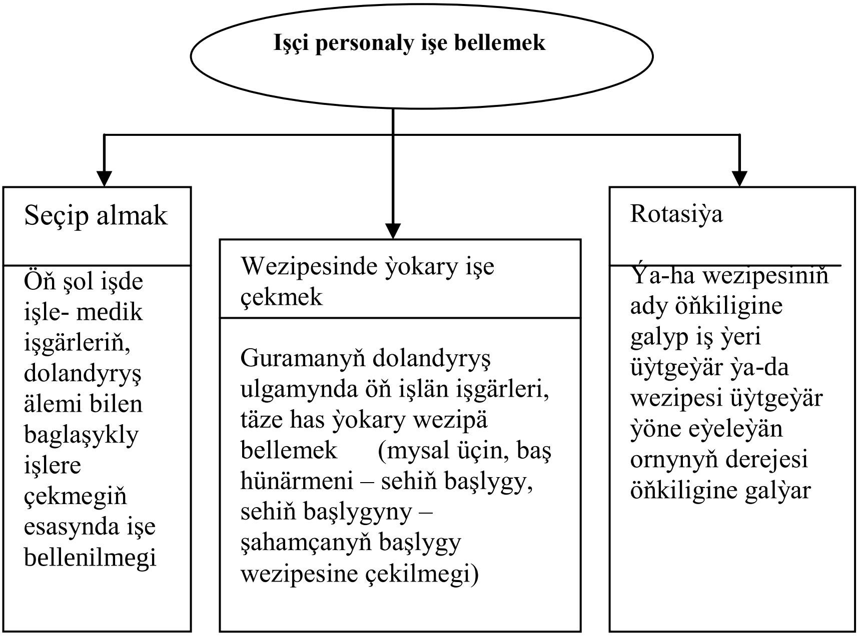
Guramanyň adam kapitalyny guramak boýunça zerur işleriniň biri bolup, işçi kadrlary seçip almak we olary iş ỳerine bellemek bolup durýar.

Işçi kadrlary seçip almak - dalaşgärleri öwrenip, olaryň arasynda belli bir wezipä bellemek üçin işgärleri seçip almak.

Işe bellenilmegiň içinde **seçip almak, ýokary wezipä çekmek we rotasiýa (ornyny üỳtgetmek)** tapawutlandyrylýar.

Şekil 11.3.1

Işçi personaly işe bellemegiň görnüşleri



Ỳokary işe çekilmegi we rotasiýa – dolandyryş işgärleriniň iş ýerini üýtgetmek. Birinji ýagdaýda-dikligine ýokaryk, ikinji ýagdaýda –keseligine.

Ỳokary işe çekmeklige we rotasiýa taýýarlyk işleri hökminde, işgärleriň ätiýaçlykda (rezerw) durmagy gulluk edýär.

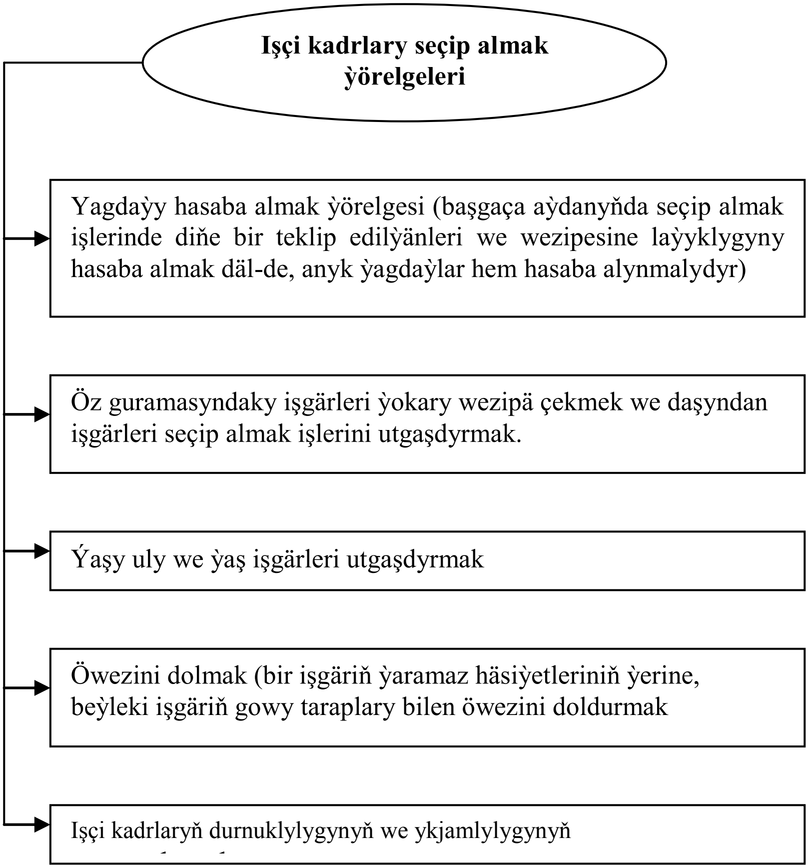
Ätiýaçlyk - ýokary işe çekmek üçin we rotasiýa üçin “ussahanadyr”, ol şeýle bolar ýaly, ony döretmek üçin çynlakaỳ çemeleşmek gerekdir.

Ỳokary işe çekmeklik üçin rezerwi döretmek – bu guramanyň işçi kadrlar yboýunça gullugynyň esasy wezepeleriniň biridir.

Işçi kadrlary seçip almakda 11.3.2. şekilinde görkezilen ýörelgeler hasaba alynmalydyr.

Şekil 11.3.2

Işçi kadrlary seçip almak ýörelgeleri



Ýyllaryň geçmeginiň netijesinde, zähmet resurslarynyň gymmaty ösüp biler we ösmelidir. Şonuň üçin guramanyň ýolbaşçylary, işçi kadrlaryň kuwwatyny (potensialyny) ýokarlandyrmak üçin yzygiderli işleri geçirip durmalydyr.

Işçi kadrlaryň kadrlaryň (potensialyny) artdyrmak üçin şu aşakdaky usullar ulanylýar:

- ussatlygyna gönükdirmek we iş toparynda uỳgunlaşmak;
- işçi personalyň önümçilik işine baha bermek;
- sylaglandyrmak ulgamy;
- hünäri boýunça taýýarlamak we okatmak;
- işçi kadrlary taýýarlamak we gulluk wezipesinde ýokary çekmek.

Ussatlyga göndükdirmek we iş toparynda durmuş üpçünçiligi taýdan uỳgunlaşdyrmak şulary çaklaýar:

- işde meýilnamalaşdyrylan görkezijilere ýetmek;
- guramada we onuň şahamçalarynda kabul edilen gatnaşyklara we gymmatlyklara uỳgunlaşmak, özüňi guramanyň agzasy hökmünde duýmak.

Her bir guramanyň işgärleri öz önümçilik borçlaryny birmeňzeş ýerine ýetirmeýärler. Işgärleri, öz borjuny ýerine ýetirmek derejesini tapawutlandyrmak üçin, guramada işçi personala baha bermekde, ýeketäk ulgamynyň bolmagy zerurdyr.

Guramanyň adam kapitalyny guramakda, işgärleriň zähmetini höweslendirmek ulgamynyň eýeleýän orny beỳlekilerden kiçi däldir. Guramanyň işçi personalyny höweslendirmek usullary we nazaryýeti giňişleýin 12 bölümde seredileр.

Guramanyň işçi kadrlar boýunça gullugy, işçi kadrlary okatmak, taýýarlamak we “olary gulluk wezipesi boýunça ýokary çekmek” maksatnamasyny işläp taỳỳarlamaly we amala aşyrmalydyr.

Taýarlyk – işgärlere olaryň zähmetiniň öndirijiligini we netijeliligini artdyrmagy üçin mümkinçilik berýän, endikleri öwretmek. Tälim bermegiň **maksady** – gurama üçin zerur, talaba laýyk endikleri we ukyby bolan hünärmenler bilen üpjün etmek

Tälim bermegiň birnäçe görnüşleri bardyr: işe kabul edilende derejesini galdyrmak, stažurowka geçmek, gaýtadan hünäri boýunça taýýarlamak we ş.m. Işgärleri wezipesinde ösdürmekde goldaw bermek we meýilnamalaşdyrmak işleri, bir babatda guramanyň maksadynyň we onuň işgärleriniň maksatlarynyň arabaglanyşyny üpjün edýär.

Soňky ýyllarda, menejmentde, guramanyň zähmet toparyny guramakda, jebis topar ýörelgelerini yzarlaýan işleýänlere uly üns berilýär.

Topar-bu:

- guramanyň esaslyk gymmatlyklaryna we hemme işgärleriň tabyn bolan umumy maksatlaryna jebisleşen zähmet topary;
- şol guramanyň ýolbaşçysy bolup çykyş edýän baştutanyň daşynda pikirdeşleriň jemlenen topary.

Adamlaryň toparyny bir bitewi edip biljek, hemmeler üçin ýeketäk bolmaly zatlar:

- maksatlar;
- gymmatlyklara çemeleşmelere, eýeleýän orunlary, özboluşly gatnaşyklar;
- düzümi, tabynlyk derejesi, resmi däl içki gurama;
- guramaçylyk medenýeti we edebi;
- gözegçilik ulgamy;
- hereket etmäge itergi bolỳan duýgular we sylaglandyrmak, höweslendirmeler ulgamy.

Topary düzmek üçin talaplar:

1) Toparyň düzümindäki her bir adam, toparyň öňünde goýlan maksada hökmany aň ýetirmelidir. Maksatlary

düzmekde ýa-da anyklamakda gatnaşsalar has hem oňaýly bolar.

2) Topar bir bitewi gurluş hökmünde hereket edýär.
3) Jogapkärçilik -toparlaýyn
4) Toparyň düzümindäkileriň hemmeler özüniň ussatlyk derejesini artdyrmalydyrlar.
5) Toparyň agzalarynyň hemmesi, onuň alyp barýan işinde deňhukuklydyr.
6) Toparyň düzümine, olaryň gylyk häsiýetleriniň gabat gelmegi we ylalaşyklylygynyň esasynda seçilip alynýandyr.
7) Topary dolandyrmak işleri toparlaýyn amala aşyrylýar. Toparyň işini sazlaşdyrmak we onuň daşky gurşawda bähbitlerini goramak, ýolbaşçynyň wezipesine berkidilýär.

Eger-de guramada toparlaryň birnäçesi hereket etse oňaỳly bolýar.(Mysal üçin firmanyň ýolbaşçylary, sehiň topary, bölümiň topary we ş.m)

11.4.ABŞ-nyň we Ỳaponiýanyň firmalarynda işçi personaly dolandyrmagyň özboluşlylygy.

ABŞ-nyň firmalarynda işçi personaly dolandyrmagyň özboluşlylygy:

Amerikanyň firmalarynda işçi personaly dolandyrmagyň özboluşlylygy:

- guramanyň işçi personaly, önümçiligiň netijeleligini galdyrmakda esasy çeşmesi hökmünde seredilýär;
- işçi kadrlary seçip almakda, olaryň bilim derejesi, iş tejribesi, olaryň ylalaşyklylygy, toparda bilelikde işläp bilmek ukyby ýaly taraplaryna seretmegiň esasynda amala aşyrylýar;

- işçi kadrlar seçilip alynanda, ýörite ugurlar boýunça işçilere, menejerlere, inženerlere we alymlara üns bermegiň esasynda amala aşyrylýar;
- adatça menejerler, gysga möhletli şahsy maksatlaryna we netijelerine gönükdirilendir;
- kompaniýadaky dolandyryş işleri, şahsy jogapkärçilik guralyna (mehanizmine) esaslanýar;
- düzgün boýunça, dolandyryşyň çözgütlerini belli bir adamlar kabul edýär, olaryň amala aşyrylmagyna ýeketäk özleri jogapkärçilik çekýär.
- merkezi gullugynyň işleriniň möçberini azaltmak we administratiw –dolandyryş apparatyny kiçeltmek;
- zähmet hakyny tölemegiň maýyşgak görnüşine geçmek;
- inženerleri, alymlary we işçileri göniden-göni baglanyşykly (skwoznoý) topara birleşdirmek – taslama -maksatlaýyn toparlary.

Ỳapon kompaniýalarynda işçi personaly dolandyrmagyň özboluşlylygy:

- uzak möhletleýin we ömürlik işe kabul etmek;
- işlän döwrüne baglylykda aýlyk hakyny galdyrmak;
- işgäriň öz firmasynda ýokary derejeli mätäçligi çekmegi üçin, oňa firmanyň bähbitlerini garamaga taỳỳarlygyna we onuň wepalylygyna derek, işgäre ýokary derejeli lezzetleriň we kepillikleriň hödürlenmegi;
- toparlaýyn başlangyçlary ileri tutmak, uly bolmadyk toparlaryň çäginde, firmanyň içinde zähmet kooperasiýasyny höweslendirmek;
- işgärleriň arasynda, olaryň eýeleýän wezipesine garamazdan deňderejeli gatnaşyklar;
- firmanyň işini üpçün edýän üç sany esasy güýjiň bähbidini deňderejede goramak: dolandyryjylaryň , işgärleriň we maýa goýumçylaryň;

- hyzmatdaş – firmalar bilen ykdysady – önümçilik, ynamdar golaý gatnaşyklary, şol sanda üpçün edijiler we önümleri alyjylar bilen gatnaşyklary saklamak.

ABŞ-nyň we Ỳaponiýanyň firmalarynda işçi personaly dolandyrmakda bolan tapawut 11.4.1 şekilde görkezilendir.

Şekil 11.4.1

Işçi personaly dolandyrmagyň Amerikan we Ýapon modellerini deňeşdirmek

Deňeşdirme alamatlary	Ỳapon modeli	Amerikan modeli
Dolandyryş gönükdirilmek	Topara	Aýratyn bir şahsyýete
Dolandyryş düzümi	Adaty däl, maýyşgak	Berk resmileşdirilen
Çözgüdi kabul etmek	Toparlaýyn	Şahsy
Tabynlykdakylar bilen gatnaşyklary	Resmi däl, şahsy gatnaşyklar	Resmi gatnaşyklar
Zähmete baha bermek we zähmet haky	Toparlaýyn netijeler boýunça	Şahsy netijeler boýunça
Jogapkärçilik	Toparlaýyn	Şahsy
Wezipesinde ösdürmek	Ỳaşynyň ululygyna we iş stažynyň ýokaryly- gyna baglylykda	Şahsy netijeleriniň esasynda

Barlag üçin soraglar.

1) Guramanyň işçi personaly diýip siz nähili düşünýärsiňiz?
2) Işçi personalyň düzümi näme?
3) Wezipe näme we nähili wezipeleriň toparlaryny siz bilýärsiňiz?
4) Wezipeleýin hukuklar we borçlar nädip çäklendirilýär?
5) Wezipeleýin düzgünnamasynyň mazmunyny açyň?
6) Işçi kadrlaryň menejmentiniň manysy nämede?

7) Guramany dolandyrmagyň konsepsiýasynyň manysyny açyň?
8) Guramanyň adam kapitaly nädip düzülỳär?
9) Işçi personaly dolandyrmagyň ýörelgelerini sanap geçiň?
10) Ỳeketäk toparyň adamlary näme amala aşyrỳarlar?
11) Guramanyň işçi kadrlar gullugynyň wezipelerini sanap geçiň?
12) ABŞ-nyň we Ỳaponiýanyň firmalarynda işçi personalyny dolandyrmagyň özboluşlylygyny açyň?
13) ABŞ-nyň we Ỳaponiýanyň işçi personaly dolandyrmak ýörelgeleriniň haýsyny biziň ýurdumyzyň menejerlerine ulanmaga teklip berýärsiňiz?

12.Bölüm. Adam işini höweslendirmek.

12.1. Höweslendirmegiň manysy.

Adam dolandyrmagyň netijeli ýollaryny tapmak üçin, ony hereket etmäge oýarýan güýçleri bilmek zerurdyr. Adamyň işlemegine nämäniň itergi bolýanyny, onuň edýän hereketlerinde nämä maksatlarynyň bardygyny bilip, adamy dolandyrmak usullarynyň we görnüşleriniň netijeli ulgamyny işläp düzüp bolýar.

Bu meselelere seredip geçmezden öň, esasy adalgalaryň manysyny düşünmek zerurdyr.

Zerurlyk – adamyň şahsyýet hökmünde ösmegi üçin we onuň ýaşaýşyny saklamaga zerur bolan zatlar babatynda mätäçlik çekmegi. Jemgyýetiň ösmegi bilen adamyň zerurlygam artýar.

Adamyň zerurlygy dürli ölçegler boýunça toparlandyrylýar: a) maddy we ruhy; b) şahsy we toparlaýyn; ç) önümçilik we önümçilik däl; d) ýaşaýyş üçin zerur zatlar we ikinji derejeli zatlar we ş.m.

Sebäp – adama degişlilikdäki daşky we içerki ýagdaýlaryň täsirleriň döremeginiň esasynda, adamyň özüni alyp barmaga täsir edýän sebäpler.

Her bir adamyň özüni alyp barmagy, belli bir sebäpler boýunça kesgitlenýär, başgaça aýdanyňda adamy belli bir hereketleri amala aşyrmaga içki güýji iterýär. Her bir adamyň hususy özüniň hereket etmegine itergi berýän güýji bolýar, ol bolsa adamyň kämilleşmeginiň netijesinde emele gelỳär.

Motewasiỳa – işiň ỳerine ỳetirilişine itergi berỳän güỳç adamy işlemäge iterýän içerki we daşarky ýagdaýlaryň jemidir.

Motiwirlemek – belli bir hereketleri amala aşyrmagy üçin, adamyň aňyna täsir etmek usuly.

Motiwirlemek, adamy dolandyrmaga esas bolup çykyş edýär

Motiwirlemegiň iki esasy görnüşleri tapawutlandyrylýar:

1) Birinji ýagdaýda, guramanyň islegini kanagatlandyrmaga getirýän netijeleri gazanmak üçin, adama daşyndan täsir etmegiň esasynda, belli bir hereketleri amala aşyrmaga itergi berýän sebäpler.

2) Ikinji ýagdaýda, adamyň etjek işleriniň motiwirlerini, guramak üçin amatly ỳagdaỳlaryny güỳçlendirmäge we ösdürmäge esasy ünsüni bermeli we tersine adamy netijeli dolandyrmaga päsgel berýän ýagdaýlary gowşatmakdan ybaratdyr.

Höwes – belli bir hereketleri amala aşyrmaga ýardam berýän daşyndan täsir edỳän zatlary ediş. Mysal üçin, itergi berýän güýç hökminde aýry-aýry zatlar çykyş edip biler: söhbetdeşlik, mümkinçilik bermek, şeýle-de adam eden işi üçin öwezine başga nämäni almak isleýänligini kesgitlemek.

Höweslendirmek – adamlary motiwirlemek üçin we bellenilen maksatlara ýetmek hem-de höweslendirmek üçin itergi bolýan dürli usullary ulanmak işleridir. Höweslendirmek dürli görnüşlerde bolỳar. Dolandyryş tejribesinde iň köp ýaýran usullaryň biri, maddy taýdan höweslendirmek.

Sylaglandyrmak – bu adamyň özi üçin gymmatly hasap edýän zady. Sylaglaryň içinden we daşyndan gelýän görnüşleri bardyr.

Daşyndan gelýän sylaglar - bu guramanyň işgärleriniň ýerine ýetiren işi üçin berilýän zady (Mysal üçin, aýlyk haky, wezipesinde çekmek, at bermek, goşmaça tölegler we ş.m)

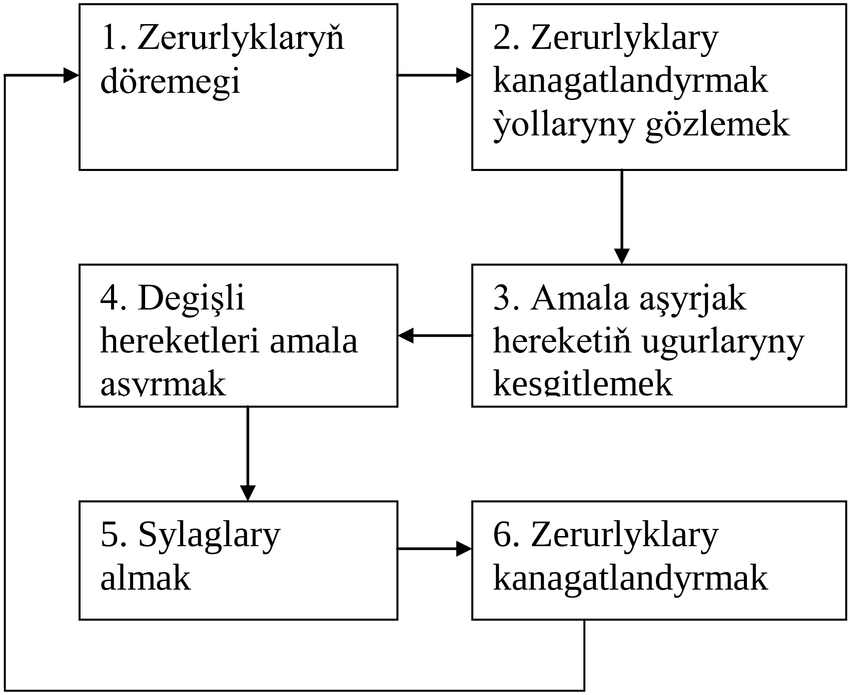
Içinden alynýan sylaglar – bu edýän işiňden kanagatlanmak ýagdaýy (Mysal üçin, gazanan netijeleriňden kanagatlanmak, ýerine ýetiren işiniň ähmiýetlidigini duýmak, işiň dowamynda döreýän dostlukly gatnaşyklar we söhbetdeşlikler).

Sylaglandyrmak, adamlaryň islegini kanagatlandyrmak üçin niýetlenendir.

Motiwasiỳa, nazaryýeti tarapyndan beýan edilen, biri biriniň yzyndan yzygiderli gelýän alty tapgyry görkezýän ýagdaýlar hökmünde seredilýär. (şekil 12.1.1).

Şekil 12.1.1

Höweslendirmek işleriniň şekili.



Birinji tapgyrda, adam özüne bir zadyň ýetmeýänini duỳýar.

Ikinji tapgyrda - zerurlygyny kanagatlandyrmagyň ýollaryny gözleýär (Mysal üçin kanagatlanmak, özüni basmak ýa-da aň salmazlyk)

Üçinji tapgyrda – adamyň kanagatlandyrmaga gerek zatlary almak üçin adam näme etmelidigini kesgitleýär.

Dördünji tapgyrda - adamyň kanagatlandyrmak uçin, gerek bolan zatlary almaga sarp edilýän güýji.

Bäşinji tapgyrda - adam, zerurlygyny kanagatlandyrmak üçin ulanyp biljek zatlaryny alýar.

Altynjy tapgyrda – adamyň zerurlyklary kanagatlandyryldy (doly ýa-da belli bir derejede)

Motiwasiỳa işleri örän çylşyrymly we birmeňzeş däldir. Motiwasiỳa işlerini düşündirmäge synanşýan nazaryýeti, birnäçe görnüşleri bardyr. Adatça olary iki uly topara bölýärler.

Nazaryýetiň birinji toparyna, motiwasiỳa mazmunynyň nazaryýeti (ýa-da motiwasiỳanyň manyly nazaryýeti) diýip atlandyrylýar. Bu nazaryýetler, zerurlyklaryň seljermesini geçirýär we olaryň adamlaryň höwesini artdarmaga nädip täsir edýänini öwrenýär.

Nazaryýetiň ikinji toparyna - motiwasiỳa işleriniň nazaryýeti (ýa-da motiwasiỳa amallarynyň ýerine ýetirilişiniň nazaryýeti) diýip atlandyrylýar. Bu nazaryýet zerurlygy kanagatlandyrýan guraly öwrenip, adamlaryň dörän ýagdaýy kabul edişine baglylykda, olaryň özüni nädip alyp baryşyny öwrenýär.

12.2.Motiwasiỳanyň mazmunynyň nazaryýeti

Motiwasiỳanyň mazmunynyň nazaryýetleriniň arasynda, giňden ýaýranlary şulardan ybaratdyr:

1) A.Maslouň, zerurlyklaryň derejesine baglylykdaky nazaryýet;
2) K.Alderferiň ösüş we aragatnaşyklar bolan ýagdaýyndaky nazaryýet;
3) Mak Klennandyň gazanylyp alnan zerurlyklaryň nazaryýeti;
4) F.Gersbergiň, iki ýagdaýlaryň (sebäpleriň) nazaryýeti

Zerurlygyň derejesine baglylykdaky nazaryýet.

A.Maslouw işläp taýarlan, zerurlygyň derejesine baglylykdaky nazaryýet, aşakda görkezilen düzgünlere esaslanýar:

1. Adamlar hemişe belli bir zatlaryň zerurlygyny duýýarlar, olary aýry toparlara birleşip bolar.
2. Zerurlyklaryň toparlaryny, biri birine degişlilikde tabynlyk derejesi boýunça ýerleşýärler.
3. Eger-de zerurlyklar kanagatlandyrylmadyk bolsa, onda olar adamy belli bir hereketleri amala aşyrmaga iterýärler.
4. Pes derejeli zerurlyklar, ilki başda kanagatlandyrylmagyny talap edýär.
5. Has ýokary derejeli zerurlyklar bolsa, (mysal üçn, adamyň özüni görkezmek hyjuwy) pes derejeli zerurlyklar kanagatlandyrylandan soň, adama güýçli täsir edýär.
6. Adam özi üçin edil şol wagtda iň wajyp zerurlygy kanagatlandyrmaga jan edýär.

Maslou özüniň nazaryýetinde zerurlygyň bäş toparyny tapawutlandyrýar.

1. Fizilogiki zerurlyk (ýaşamagy üçin, adamyň öz zerurlygyny kanagatlandyrmaga sarp edýän zatlary, başgaça aýdanyňda, iýmite we ýaşaýyş ýerine bolan zerurlygy we ş.m.) Fiziologiki zerurlyklar, düzgün boýunça dogabitdi berlen zerurlyklar bolýar.

2. Howpsuzlygyň zerurlygy (adamyň durnukly ýagdaýda ỳaşamak islegi, onuň açlykdan, keselden, fiziki we psihologiki howplardan goralmagyny isleýär). Bu zerurlyk toparyna, adam öňüniň fiziologiki zerurlygy gelejekde, nepaga çykan bilen kanagatlandyrylmagyna ynamly bolmagy hem şoňa girýär.

3. Şäriklik we degişlilik zerurlygy (adamlaryň, dostluga, bilelikdäki işlere gatnaşmagyna jan etmegi) Emma bu

zerurlyklary, howpsuzlyk we fiziologiki zerurlyklar kanagatlandyrylandan soň, ýüze çykyp başlaýar.

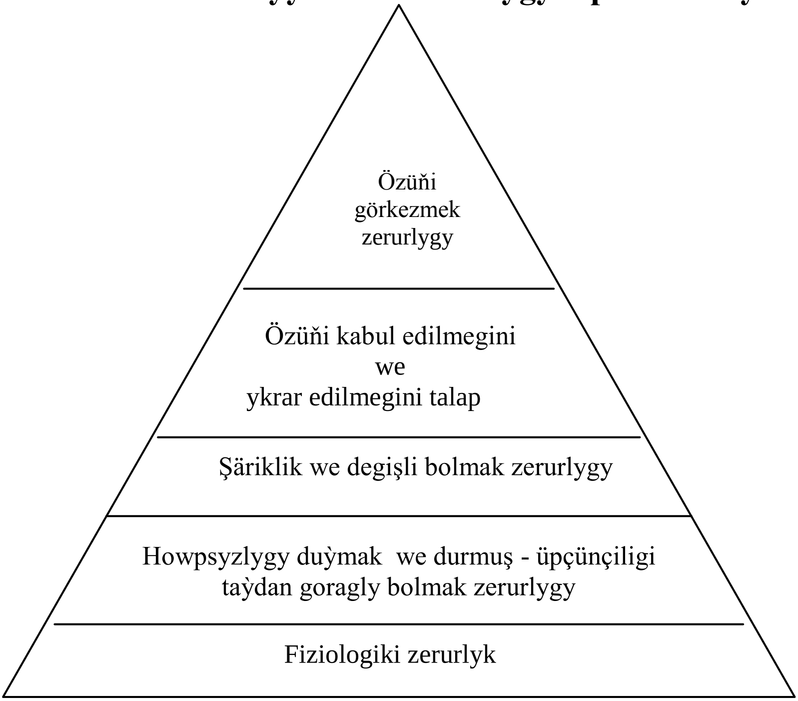
4. Özüňi kabul edilmegine we ykrar edilmegini talap edýän zerurlyk (adamlaryň güýçli, özüni ynamly duýmagy, daşyndaky adamlaryň onuň ykrar edilmegine isleg bildirmegidir)

5. Özüni görkezmek zerurlygy (adamlaryň öz bilimini, ukybyny, usullylygy we tejribesini has doly derejede ulanmaga jan etmegi)

Maslouň nazaryýetiniň düzümini piramida görnüşinde beýan etse bolar. (şekil 12.2.1)

Şekil 12.2.1

Maslouň nazaryýetinde zerurlygyň piramidasy



Maslouň nazaryýetindäki zerurlygyň soňky üç topary öz tebigaty boýunça psihologiki bolup çykyş edýär. Olara adatça, tejribe toplanylandan soň aň ýetirilýär. Sebäbi, adamlar dürli görnüşli tejribäni toplaýarlar, şonuň üçin dürli adamlaryň ikinji derejeli zerurlyklary hem biri birinden düýpli tapawutlanýar. Mysal üçin, adamyň şahsyýet hökmünde ösmegi, adamlaryň käbirinde özüni görkezmek zerurlygynyň hiç haçan doly kanagatlandyrylmaýan ỳagdaỳyny bellemek gerek.

Bu nazaryýetiň gowşak taraplary hem bardyr. Birinjiden, tejribäniň görkezişi ýaly, şekilde görkezilen zerurlyk basgançagy, Maslouň özüniň nazaryýetinde çaklaýyşyna görä, beýle dogry däldir. Ikinjiden bolsa, adamlaryň zerurlygy, dürli ýagdaýlardaky sebäplere baglylykda, dürli görnüşde ýüze çykyp biler.

Kemçiliklere garamazdan, Maslouň nazaryýeti, dolandyryş tejribesiniň ösüşine uly täsir etdi. Mysal üçin, işgäri höweslendirmek üçin, haýsy zerurlyklaryň işgärlere hähili täsir edişini bilip, menejer onuň islegini kanagatlandyrmak bilen, oňa täsir edip biler.

Şekil 12.2.2

Adamlaryň zerurlyklary, olaryň ýüze çykmagy we işgärleri höweslendirmek usullary

Zerurlyklaryň toparlary we olaryň ýüze çykarmak görnüşleri	Işgärleri höweslendirmek usullary
Özüni görkezmek (netijeleri gazanmaga jan etmek	Olardan, doly güýjüniň berilmegini talap edýän, çylşyrymly, wajyp, işleri görkezmek
Özüni, kabul edilmegine we ykrar edilmegine zerurlyk (belli bir orny eýelemäge isleg)	Gazanan netijeleri üçin sylaglandyr-mak, hormatly ady bermek, hormat hatyny bermek we ş.m
Şäriklik we degişlilik (dostlykly gatnaşyklara jan etmek)	Bitewi jebis topar gatnaşyklaryny döretmek, zähmetiň toparlaýyn görnüşini guramak, yzygiderli maslahatlaşmak
Howpsyzlyk (awanýan howpyň öňüni almaga jan etmek)	Zähmet şertlerini gowlamak we tehniki howpsyzlygy üpçün etmek, eýeleýän wezipesiniň özünde saklanylanjaklygy baradaky ätiýaçlygyny döretmek.
Fiziologiki zerurlyk (gowy ýaşaýyşy we iýmit, islemek)	Maddy sylaglaryň dürli görnüşlerini artdyrmak.

K.Alderferiň ösüş we aragatnaşyk bolan ýagdaýyndaky nazaryýeti.

Alderfediň nazaryýeti, Maslouňka garanyňda, bäş topary däl-de üç topary tapawutlandyrýar: hereket etmek zerurlygy , aragatnaşyk zerurlygy, ösüş zerurlygy.

Bu nazaryýetiň zerurlyk topary we Maslouň zerurlyk toparlary biri birine laỳyk gelỳändir

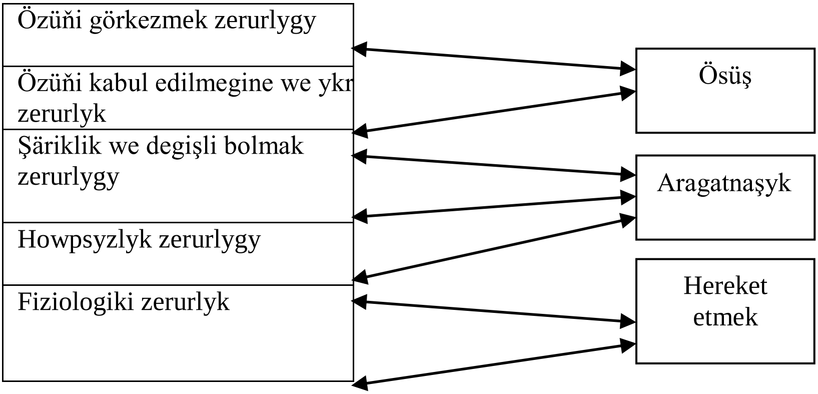
1.Hereket etmek zerurlygy –bu Maslouň piramidasynyň zerurlyk toparynyň ikisidir: toparlaýyn howpsyzlygy hasaba almazdan, fiziologiki we howpsyzlyk toparyny özünde jemleýär.

2. Aragatnaşyk zerurlygy_şäriklik we ykrar edilmek zerurlyk toparyna gabat gelýär. Alderferiň aragatnaşyk zerurlygy, adamyň durmuş-üpjünçilik tebigatyny beýan edýär, onuň guramanyň agzasy bolmagyny, maşgalasynyň bolmagyny, işdeş ýoldaşlarynyň we dostlarynyň bolmagyna jan etmegidir.

3. Ösüş zerurlygy, Maslouň piramidasyndaky özüni görkezmek zerurlygyny öz içine alỳar, şeýle-de kabul edilmek we ykrar edilmek toparlaryň zerurlyklarynyň bir bölegini özünde jemleýär, olar öz üstünde yzygiderli işlemek boýunça jan etmek islegi bilen baglydyr. (Şekil 12. 2.3)

Şekil 12. 2.3

Maslouň we Alderferiň zerurlyk nazaryýetleriniň, biri biri bilen gatnaşygy.



Alderferiň nazaryýetindäki zerurlyklaryň üç toparynda Maslouň nazaryýetindäki ýaly, basganjaklaýyn ýerleşýändir. Emma Alderfer, Masloudan aýratynlykda, zerurlykdan zerurlyga olar iki tarapada hereketleri edýär. Aşaky derejeli zerurlyklar kanagatlandyrylmadyk ýagdaýynda olar ýokaryk gidýär, we has ýokary derejeli zerurlyklar kanagatlandyrylmadyk ýagdaýynda bolsa olar aşak gidýär.

Mak Klellandyň gazanylyp alynan zerurlyklarynyň nazaryýeti.

Mak Klellandyň maksatnamasynda zerurlygyň üç toparyny öwrenildi we beýan edildi: işe gatnaşmaklyk, maksada ýetmeklik; höküm etmeklik.

Mak Klellandyň pikirine görä, bu zerurlyklar adamyň özüni alyp barmagyna uly täsir edip biler, ony şol zerurlyklary kanagatlandyrmaga getirjek hereketleri amala aşyrmaga jan etmegine mejbur eder.

Mak Klellandyň bu zerurlyklary, durmuş tejribesiniň we bilimiň artmagynyň täsiriniň esasynda alnan zerurlyk hökmünde seredilýär.

Maksadyňa ýetmek zerurlygy - adam öz öňünde goýan maksadyna öňkilerden has netijeli ýetmegi üçin jan etmegidir.

Guramanyň agzalary, bellenilen maksatlaryna ýetmek zerurlygy ýokary derejeli bolsa, belli derejeli çagyryş hökmünde çykyş edýän işleri öz boýnuna alýarlar. Şol sebäpden, gurama täze işgärler kabul edilende, olaryň maksadyna ýetmek zerurlygynyň derejesine baha bermek peýdalydyr.

Işe gatnaşmak zerurlygy – daşyndaky adamlar bilen dostlukly gatnaşykda bolmaga jan etmeklik.

Ỳokary derejede işe gatnaşmak zerurlygy bolan adamlar, gowy gatnaşyklary ýola goýmaga we saklamaga jan edýärler, kärdeşleriniň we dostlarynyň goldawyny we hoşniýetli gatnaşyklaryny gazanmaga jan edýärler. Şolar ýaly

işgärleriň üstünlikli işlemegi üçin, olaryň edýän işi baradaky daşyndakylaryň edýän pikiriniň maglumatlaryny olara ýetirip durulmagyny üpjün etmelidir.

Höküm etmek zerurlygy – adamyň daşyndaky bolup geçýän zatlara we serişdelere onuň gözegçilik etmäge höwesi.

Mak Klellandyň, işe gatnaşmak, maksada ýetmek we höküm etmek zerurlygynyň nazaryýeti biri biriniň ornuny tutmaýar we Maslouň we Alderferiň nazaryýetindäki ýaly basganjaklaýyn ýerleşmeýär.

F.Gersbergiň iki ýagdaýlaryň nazaryýeti.

Öňler, adam özüniň alan sylaglarynyň netijesinde we beýleki motiwirleỳji sebäpleriň esasynda, kanagatlanýandygy we kanagatlanmaýandygy baradaky duýgusy - iki garşydaşlyk hasaplanylýardy olaryň arasynda bolsa onuň işdäki ýagdaýy we motiwasiỳasy ýerleşýärdi.

Gersberg öz geçiren barlag işleriniň netijesiniň esasynda, şeýle netijeleri çykardy, birinjiden **adamda özüniň kanagatlandyrylmadyk ýagdaýynyň artmagy bilen islegini kanagatlandyrmak ýagdaýy** –bu iki dürli isleglerdir. Ikinjiden bolsa, bu ýagdaýlara dürli sebäpler täsir edýär.

“Kanagatlandyrylmadyk ýagdaýyna - kanagatlandyrylmadyk ýagdaýynyň ýoklugy” –sagdyn zähmet şertleriniň döremegi bilen bagly ýagdaýlar täsir edýär. Edebiýatlarda olary “saglyk ýagdaýlary” diýip atlandyrylýar.

Bu nazaryýeti dörediji Gersbergiň we beýleki alymlaryň pikirine görä “saglyk ýagdaýlara” şular degişidir: zähmet şertleri, günüň tertibi, işiň düzgüni, menejer tarapyndan gözegçilik derejesi, şahsy gatnaşyklar we ş.m. Alymlaryň, zähmet haky hem şu topara degişli etmegi we höweslendirme ýagdaýlaryna degişli däl diýip tassyklamaklary, biraz geňräk we başda garanyňda şübheli görünýär. Olaryň belli bir möçbere ýeten ýagdaýynda, ol adamda öz işinden diňe kanagatlanmadyk ýagdaýyny döredýär. Maksada ýetilenden soň, ne zähmet haky,

ne bu topara degişli beýleki sebäpler, höweslendiriji bolup çykyş etmeýär.

Bu nazaryýeti döredijileriň geçiren barlag işleriniň netijesine görä, işgärde kanagatlandyrylmadyk ýagdaýynyň aradan aýrylmagy, onuň höweslendiriliş ýagdaýy “kanagatlanmak - kanagatlanmagyň ýok ýagdaýy” işleriniň täsirinde bolýar diýip bellediler. Şonuň bilen bilelikde höweslendiriji sebäplere şular degişlidir: maksadyňa ýetmek, ykrar edilmek, wezipäňde ösmek, jogapkärçilik we ösüş zerurlygy bilen bagly beýleki sebäpler degişlidir. Eger-de bu zerurlyklar kanagatlandyrylan bolsa, işgäriň işewürligi artýar we öz işinden kanagatlanýar. Gersberiň höweslendirme nazaryýeti Maslouňky bilen köp ýerlerde gabat gelýänini syn etmek kyn däldir (şekil 12.2.4)

Şekil 12.2.4

Gersbergiň iki ýagdaýlaryň zerurlygynyň nazaryýeti we Maslouň höweslendirme nazaryýeti bilen deňeşdirilişi.

Gersbergiň nazaryýeti	***Maslouň nazaryýeti***
“Saglyk ýagdaýlary” (aýlyk haky, iş ýeriňde howpsyzlyk, iş ýeriňdäki şetler, işiň düzgüni we tertibi, menejer tarapynda gözegçilik, topardaky aragatnaşyk we ş.m	Howpsyzlyk zerurlygy we fiziologiki zerurlyk (iýmitde, suwda, howa, ýaşaýyş ýeri babatyndaky zerurlyk, durnuklylyk we howpsyzlyk, kesellerden we başga aladalarda goraglylyk we ş.m)
Höweslendiriji sebäpler (maksada ýetmek, ykrar edilmek, jogapkärçilik, wezipäňde ösmek, mümkinçiligi we ş.m.	Has ýokary derejeli zerurlyklar (şäriklilik we degişlilik, özüňi görkezmek we ykrar edilmek, ukyby beýan etmek we ş.m)

Şekilde görnüşi ýaly, Gersbergiň “saglyk ýagdaýlary” nazaryýeti, köp ýagdaýlarda Maslouň fiziologiki zerurlygy we howpsyzlyk zerurlygynyň nazaryýeti bilen gabat gelýär, Gersbergiň höweslendiriji ýagdaýlarynyň nazaryýeti bolsa - Maslouň has ýokary derejeli zerurlyklaryň nazaryýeti bilen gabat gelýär.

Bu iki nazaryýetiň arasynda, düýpli tapawut hem bardyr. Maslouň pikirine görä fiziologiki zerurlyk (manysy boýunça Gersbergiň “Saglyk ýagdaýlary” boldugy) işgärlere höweslendiriji täsir edýär. Tersine, Gersbergiň tassyklamagyna görä “Saglyk ýagdaýlarynyň” nazaryýetinde, işgärler höweslendirilmeýän, diňe işindäki kanagatlandyrylmadyk duýgusyny peseldýär. Şonuň bilen bilelikde, menejer işgärleri höweslendirende, diňe bir “Saglyk ýagdaýlary” üpjün etmän, höweslendiriji şertleri hem döretmelidir.

12.3. Motiwasiỳa işleriniň nazaryýeti.

Motiwasiỳa işleriniň nazaryýetleriň meşhurlary şulardan ybaratdyr:

- adyllylyk nazaryýeti;
- garaşmak nazaryýeti;
- maksady bellemek nazaryýeti;
- partisipatiw dolandyryş ugurlary.

Adyllylyk nazaryýeti.

Bu nazaryýeti döreden S.Adamsdyr. Adyllylyk nazaryýetiniň (ideýasy) esasy manysy:

- adam, netijelere ýetmäge sarp eden güýjini alỳan sylaglary bilen deňeşdirýär;
- şeýle-de adam, sylagyny özi bilen deň derejede işleýän beýleki işgärleriň sylagy bilen deňeşdirýär;
- şol subýektiw baha bermeginiň esasynda, adam özüniň hereketini üýtgedýär. Mysal üçin, eger-de işgär özüniň

sylagyny adalatsyz hasaplaýan bolsa, ol özüniň işiniň netijesini şol derejede peseldýär.

Işgärlerde, olary adalatsyz sylaglandyrylmagy baradaky pikri döremez ýaly, menejer şu işleri geçirmelidir:

- sarp edilen zähmet bilen, sylaglandyrmanyň arasyndaky ykjam aragatnaşyklary belleýän, maddy höweslendirmeler ulgamyny ulanmaly;
- işçi personalyň arasynda, aýlyk haklarynyň tapawutly tölenilişi baradaky maglumatlara düşündiriş işlerini geçirmeli.

Menejerler üçin, adyllylylyk nazaryýetiniň tejribede bolan gymmaty şulardan ybaratdyr:

- işgäriň berlen sylaglara belli derejedäki täsir edişini düşündirýär;
- işgäriň gelejekde özüni nähili alyp barjagyny öňünden görmäge mümkinçilik döreýär.

Umytlylyk nazaryýeti.

Umytlylyk nazaryýetini esasy dörediji alymlar W.Wrum, L.Porter we E.Louler.

Umytly bolmak - bu adamyň, etjek hereketleriniň, gelejekde nähili netijelere getirjekligini, göz öňüne getirmegidir. Umytly bolmak ýagdaýy, adamyň guramada özüni alyp barmagyna uly täsir edýär.

Umytly bolmak nazaryýetinde, höweslendirmek işlerini belli derejedäki üç sany özara bagly düzüjilerden jemlese bolar: jan edip işlemek, ýerine ýetirmek, netijeler.

Umytly bolmak nazaryýeti, bu üç sany düzüjiniň bilelikdäki hereketini öwrenýär we üç arabaglanşyklara esaslanýar:

- zähmet harajatlary- zähmetiň netijesi (sarp edilen güýjüň hökmany netijelere getirjekligine umytly bolmak)

- zähmetiň netijeleri - sylaglandyrmak (anyk gazanylan netijelere, hökmany sylagynyň boljaklygyna umytly bolmak);
- walentlilik (kanagatlanmak) sylaglandyrmak (sylaglandyrmanyň walentli bolmagy, başgaça aýdanyňda işgär üçin gymmatly bolmagyna umytly bolmagy)

Şu nazaryýetiň esasy manysy şulardan ybarat: höweslendirmek ulgamynyň adamlary işlemäge itergi bermegi üçin, ol sarp edýän güýjine laýyklykdaky sylaglarynyň artýanlygyna ynamly bolmadyr.

Menejerler üçin umytly bolmak nazaryýetiniň tejribedäki gymmaty:

- adamlara, olaryň amala aşyrjak işleriniň, nähili netijelere (sylaglara) getirjekdigini olara düşündirýär;
- işgärleriň zähmetini motiwirlemek görnüşli belli ulgamynda, özüniň tabynlygyndakynyň özüni alyp barşyny çaklamaga mümkinçilik berýär.

Maksatlary kesgitlemek nazaryýeti.

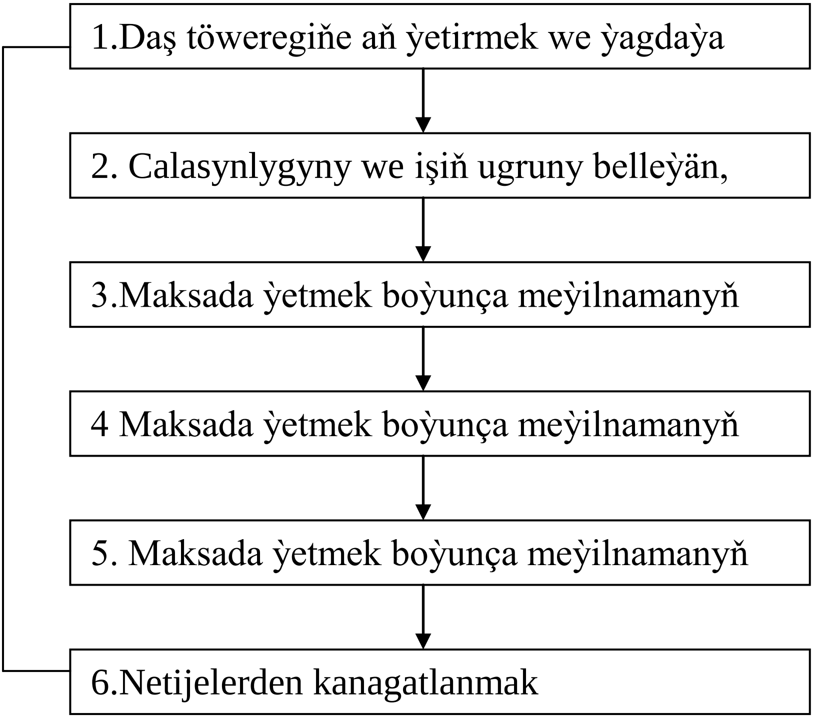
Maksatlary kesgitlemek nazaryýetini esasy döredijі alymlar bolup Ýe.Lok we G.Latem çykyş edýär.

Nazaryýetiniň mazmuny - adamlaryň özüniň maksalary, onuň özüni alyp barma düzgünleri kesgitleýär.Öz öňünde goýan maksadyna ýetmek üçin, adam belli bir hereketleri amala aşyrýar.

Maksady bellemegiň netijesinde motiwasiýa işlerini, birnäçe tapgyrlaryň esasynda beýan etse bolar. (şekil 12.3.1)

Şekil 12.3.1

Maksady bellemegiň netijesinde motiwasiýa işleriniň düzgüni



Partisiparatiw dolandyryşyň ugurlary.

Partisiparatiw dolandyryşyň konsepsiýasynda (esasy ugurlarynda), adamyň guramada bolup geçýän işlerde, gatnaşmaga çalyşmagy hasaba alynýar. Eger-de adam guramanyň içindäki işlerde, çözgütleri işläp taýýarlamakda gatnaşýan bolsa, onda ol özüniň işini uly höwes bilen ýerine ýetirýär.

Tejribede, guramanyň işgärleriniň, dolandyryş işlerine çekmekligiň dürli usullary ulanylýar. (şekil 12.3.2)

Şekil 12.3.2

Partisipartiw dolandyryş konsepsiýasynyñ tejribede ulanylyşy.

Konsepsiỳany amala aşyrmak

1. Işgärleriň öz işini ỳerine ỳetirmek boỳunça, özbaşdak çözgütleri kabul etmek hukugynyň berilmegi (mysal üçün, işiň düzgünini kesgitlemek we ş.m)

2. Işgärleriň öz ỳerine ỳetirmeli işleri babatyndaky çözgütler kabul edilende, olaryň işe çekilmegi.

3. Amatly işler guralanda, işgärleriň işe çekilmegi

4. Oỳlap tapyjylyk işine işgärleriň işe çekilmegi

5. Iş toparlaryny guramak boỳunça, işgärlere ygtyỳar bermek we ş.m

Barlag üçün soraglar.

1. ”Zerurlyk”, “Höweslendirmek”, “motiwasiýa”, “sylagalandyrmak” düşünjeleriň manysyny açyñ?
2. Motiwasiýa işlerini siz nähili düşünýärsiňiz?
3. Motiwasiýa nazaryýetleriniň nähili görnüşlerini siz bilýärsiňiz?
4. Maslouň we Alderferiň motiwasiýa nazaryýetiniň manysy nämede?
5. Mak Klellandyň gazanylyp alnan zerurlyk nazaryýetiniň özboluşlylygy nämede?
6. Maslouň we Gersbergiň nazaryýetleriniň arasyndaky tapawudy we birmeňzeşligini görkeziň?
7. Many mazmunly nazaryýetindäki motiwasiýanyñ we motiwasiýa işleri nazaryýetiniň tapawudy nämede?
8. Adyllylyk we umytly bolmak nazaryýetleriniň mazmunyny aýan ediň?
9. Maksady kesgitlemek nazaryýetiniň we partisiparatiw dolandyryş konsepsiýasynyň özboluşlylygy nämede?

13. Bölüm Iş toparyny dolandyrmak.

13.1.Adamyň we iş toparynyň bilelikdäki işi.

Ilatyň işe ukyply adamlarynyň köpüsi, ömrüniň köp bölegini guramada geçirýärler, onuñ kanunlary boýunça ýaşaýarlar we guramanyň beýleki agzalary bilen bilelikde işleýärler. Guramanyň we adamyň bilelikdäki sazlaşykly işiniň çaklerini kesgitlemek, menejmentiň wajyp meseleleriniň biridir.

Adam, gurama täze işe gelende, guramadakylar bilen, ilki bilen hem özüniň işlejek iş toparynyň çäginde-de ol işlemeli bolýar we onuñ agzalary bilen ýüz-be ýüz bolmaly bolýar.

Iş topary –bu umumy (toparlaýyn) maksada ýetmek üçün sany köp bolmadyk (adatça ondan köp bolmaly däl) adamlaryň bilelikde işlemek üçün birleşmegidir.

Iş potaryna maksus aýratynlyklar:

- iş toparynyň agzalary, özüni we özüniň edýän işlerini, topardakylar bilen deñ saýýarlar (biz, bizde, biziňki, bize we ş.m)
- bilelikdäki işler, gönüden göni durnukly gatnaşyklar bilen häsiýetlendirilýär;
- toparyň ykrar eden, iş orunlarynyň resmi däl paýlanyşygynyň bolmagy (mysal üçün, sazlaşdyryjylar, täze pikirleri teklip ediji, gözegçilik işgärleri we ş.m)

Resmi we resmi däl iş toparlary bardyr. **Resmi iş toparlary** – hakyna seredilende, bu guramanyň düzümi bölekleridir;

Resmi däl iş topary, guramanyň agzalarynyň (ýolbaşçynyň buýrugy boýunça dälde) umumy bähbitleriniñ, yhlaslarynyñ, gyzyklanmalarynyñ we olaryň arasyndaky gyzyklanmalarynyñ esasynda döredilýär.

Toparlaryň agzasy hökminde adam, belli bir kesgitlenen işleri ýerine ýetirmek bilen bir hatarda:

- öwrenmeli, beýlekileriň tejribesini ulanmaly;
- ykrar edilmeli we sylaglary almaly;
- özüne ynamy artmaly;
- özüniň daşyndakylaryň kömegini we goldawyny duýmalydyr;
- ýekeligi duýmaly däldir, özüni jemgyýete gereksizlik adam hökmünde duýmaly däldir;
- özüniñ birine gerekli bolmagyna ymtylmalydyr.

Iş toparynyň we adamyň bilelikdäki işleri şu ýagdaýlarda ýüze çykýar:

- iş topary, adamyň özüni alyp barmagyna uly täsir edýär;
- adamyň özüni alyp baryşy, onuň edýän işi, iş toparynyň durmuşyna belli bir goşandyny goşýar.

Iş toparyndaky adamlaryň arasyndaky gatnaşyklar, belli derejede durmuş-üpjünçilik gatnaşyklaryny geçirijiniň ornyny eýeleýär.

Eyeleýän orny - bu hemişe özüňi alyp barmak tertibini, belli derejede dogry kesgitlenen (etalona) nusgalara deňemekdir. Orun bilen adamyñ, belli derejede hukuklarynyň, borçlarynyň we umytlarynyň barlylykdadyr. Umydyňy ödemeýän şahsyýet- jerime alýar, umydyny ödeýän bolsa sylaglandyrylýar.

Adatça, orunlarynyñ “önümçilik we şahsy gatnaşyklar” görnüşleri tapawutlandyrylýar. Öz gezeginde, şol orunlary, belli bir alamatlar boýunça toparlandyrylsa bolar. Mysal üçün, W.R.Wesnin orunlaryň sekiz “önümçilik” görnüşini tapawutlandyrýar.

1. Sazlaşdyryjy, ýokary derejede guramaçylyk ukyby bar işgär, şonuň esasynda iş toparynyň ýolbaşçysy bolýar. Onuň esasy borjy-iş toparynyň agzalary bilen işlemek we olaryň ukybyny bellenilen maksatlara ýollamalydyr.

2. Täze pikirleriň çeşmesi, düzgün boýunça, toparyň iň ukyply we zehinli agzasydyr. Ol, toparyň öňündäki goýlan

meseleleriň çözülişiniň usullaryny işläp taýarlaýar, ýöne özüniň ykjamsyzlygy zerarly, tejribede ony amala aşyryp bilmeýär.

3.Gözegçilik edýän, çuňňur bilimli, tejribeli, hemme zatlardan başy çykýan bolup, hemme täze pikirlere baha berip bilýän, olaryň gowşak we güýçli taraplaryny ýüze çykaryp, işi kämilleşdirmek boýunça beýlekilere itergi berip bilýän bolýar.

4. Ỳylmaýjy, dörän meselelere giňişleýin garap bilýän, şol sebäpden olary çözmek üçün, zerurlyk dörän ýagdaýynda toparyň beýleki meseleleri bilen "baglaşdyryp" bilýän bolýar.

5. Baştutan (toparyň iň işewir agzasy) bellenilen maksada ýetmek üçin, özüniň tejribesi bilen daşyndakylary hereket etmäge itegi berýän

6. Öz bähbidini araýjy – daşky we içerki gatnaşyklaryň araçysy, toparyñ agzalarynyň edýän işinde, belli derejeli jebisligi döredýär.

7. Ỳerine ýetiriji - beýlekileriň oýlap tapan ideýalaryny gyşarnyksyz ýerine ýetirýän, ýöne şonuň bilen bilelikde hemişe ýolbaşça mätäç bolýar.

8. Kömekçi – özüniň hiç zada höwesi bolmadyk, ikinji derejeli orna kaýyl bolan adamdyr, ýöne beýlekilere işde we durmuşda kömek bermäge taýỳar adamdyr.

Sanalyp geçilen orunlaryň doly paýlanylan wagty we gyşarnyksyz ýerine ýetirilen wagty, iş topary kadaly hereket edýär diýip hasap etse bolar. Eger-de agzalaryň sany sekizden az bolsa, kim hem bolsa biri iki wezipäni birbabatda ýerine ýetirmeli bolýar.

Şahsy gatnaşyklar bilen bagly orunlary, adatça ikä bölýärler- alyp baryja we alnyp barylýana. Birinjini, abyraýly, wezipäni halaýan we daşyndakylary käbir zatlar bilen özüne çekiji, adamlardyr. Ondan galanlary- hemmesi ikinjä degişlidir.

Iş toparynyñ çäginde, onuñ agzalarynyñ arasynda şeýle görnüşli gatnaşyklar hem dörä biler:

- doly ynamdarlyga esaslanýan, biri birine ýardam berýän dostlykly birleşikler (korporasiýa);
- kärdeşlik aragatlarynyň çäklerinde, aýry-aýry älemlerde dostlukly ýaryşlar we bäsdeşlikler;
- biri-biriniň işine goşulmazlyk we araçägi saklamak;
- bäsdeşlik, şahsy maksatlara gönükdirilmek, biri-biri bilen ters gatnaşyklary;

Toparyň agzalary, gündeki işinde birnäçe kanunlara tabyn bolmalydyrlar, olaryň içinde esasylaryny tapawutlandyrsa bolar:

- şahsy derejesiniň we mertebesiniň saklanmagy, jemgyýetdäki tutýan ornynyň saklanylmagynyň kanuny;
- işgärleriñ biriniñ bolan ýetmezçiliklerini, beýleki işgäriñ artykmaç taraplary bilen şeýle-de iş tejribesi we işdäki ussatlylygy bilen öwezini doldyrmak kanuny.

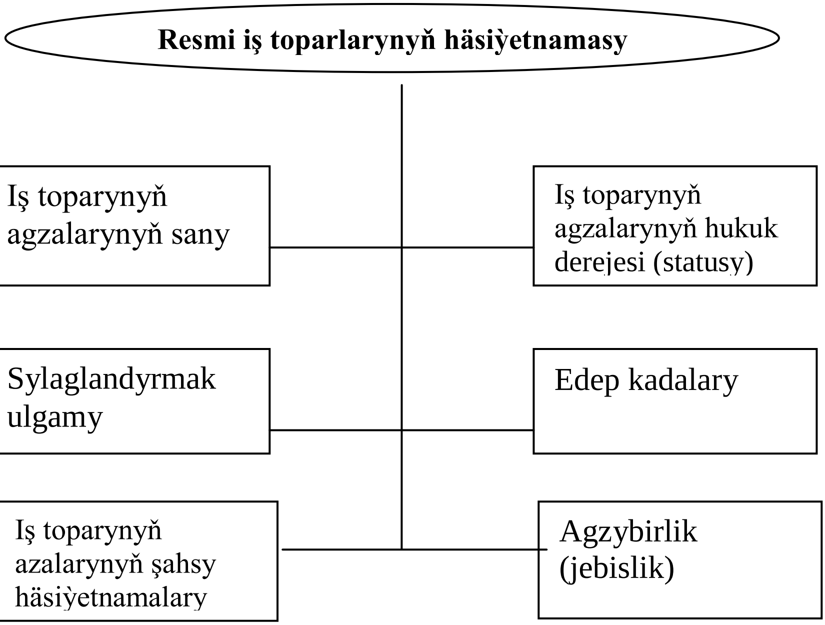
13.2.Resmi iş toparlarynyň netijeliligini artdyrmak.

Her bir guramalaryň işiniň netijeliligini we bäsdeşlige ukyplylygyny, onuň şahamçalary (resmi toparlary) üpjün edýär. Şol sebäpden, guramanyň hemme toparlarynyň (şahamçalaryň) netijeli işlemegi üçün, talaba laýyk şertleri döretmek wajypdyr.

Iş toparynyň hereket etmegine şu sanawdaky ýagdaýlar täsir edip biler: iş toparynyň agzalarynyň sany, toparyň agzalarynyň hukuk derejesi (statusy), sylaglandyrmak ulgamy, edep kadalary, iş toparynyň agzalarynyň şahsy häsiýetnamasy, jebisligi (şekil 13.2.1)

Şekil 13.2.1

Iş toparynyň netijeli işlemegine täsir edýän sebäpler



Iş toparynyň agzalarynyň sany.

Alymlaryň ylmy barlaglarynyň netijesinde we menejerleriň tejribesiniň esasynda, iş toparynyň düzümiindäkileriň sany 5-10 adam bolsa amatly hasaplanýar. Şonuň bilen bilelikde, iş toparynyň iň amatly möçberi köp sebäplere bagly bolýar, şol sanda toparyň öňünde duran meseleleri hem bolýar. Az sanly işgärleri bolan toparlar, düzgün boýunça, has dogry çöžgütleri kabul edýärler, onuň agzalary

bolsa işinden ýokary derejede lezzet alýarlar. Iş toparynyň agzalarynyň sanynyň artmagy bilen söhbetdeşlik, gözegçilik çylşyrymlaşýar, belli meseleler babatynda ylalaşygy tapmak kynlaşýar. Netijede iş toparynyň işiniň netijeliligi peselýär.

Iş toparynyň agzalarynyň hukugy derejesi. Iş toparynyň agzalary, düzgün boýunça, dürli wezipelere ýa-da borçlara eýe bolýarlar. Iş toparynyň agzalarynyň hukuk derejesi (statusy) ýokary boldygyça, olar iş toparynyň meseleleri çözmekde uly täsir edip bilýändirler. Adatça olar, täze pikirleri, çemeleşmeleri, çözgütleri teklip edýänlerdir. Tersine, hukuk derejesi pes iş toparynyň agzalary, çözülýän meseleleri ara alyp maslahatlaşmakda çetde durýarlar, iş bilen gyzyklanmaýarlar we iş toparynyň öňünde bellenilen maksatlara ýetmäge islegi peselýär. Şol sebäpden, iş toparynyň işiniň netijeliligini artdyrmak üçün, meseleler çözülende, toparyň agzalarynyň hemmesi düşünjeli gatnaşmak islegi bolamagy zerurdyr.

Sylaglandyrmak ulgamy iş toparynyň agzalarynyň özüni alyp barmagyna uly täsir edýär, ol bitewiligine we köp halatlarda iş toparynyň amala aşyrýan işiniň häsiýetine bagly bolýar. Şonuň bilen bir hatarda, şahsy-potratyna, topar potratyna sylag berilip biler ýa-da iş toparynyň gazanan býujetinden töleg bolup biler. Tejribäniň görkezişi ýaly, iş toparynyň agzalarynyň biri birine mätäçligi pes derejede bolup, zähmetiň tölegi bolsa ýokary derejede tapawutlandyrylan (differensirlenen) bolsa, olar has netijeli işleýärler, emma biri birine mätäçligi ýokary derejede bolup, zähmet töleginiň differensiýasy pes derejede bolsa netijelilik peselýär.

Edep kadalary adama örän uly täsir edýär we iş toparynyň amala aşyrýan hereketiniň netijeliligini ýokary derejede kesgitlenýär. Diňe şol kadalaryň ýerine ýetirlmegi bilen, adam iş toparynyň goldawyna we ynamyna arkalanyp biler. Edep kadalary, guramanyň maksatlaryny we işlerini

goldaýar, bellenilen işlere ýetmek üçin we bellenilen maksatlary amala aşyrmak üçün, aýry-aýry adamlaryň özüni alyp baryşyna baglylykda sylaglandyrýar. Iş toparynyň her haýsynda olaryñ işiniň netijeliligini artdyrmaga ýardam berýän, aýratyn özi üçin kesgitlenen edep kadalary bolup biler. Olaryň içinde: dogryçyllyk, iş toparyňa buýsanjy, işini göwnejaý ýerine ýetirmek, “sarp ediji hemişe mamla”, goýlan meseläni dogry ýerine ýetirmek, işewirlik derejäňi artdyrmak we ş.m.bolup bilner.

Iş toparynyň agzalarynyň şahsy häsiýetnamalary, şeýle-de ukyby, bilimi we durmuş tejribesiniñ bolmagy, iş toparynyň hereket etmegine örän uly täsir edip biler. Gurama üçin iň wajyp adamlary häsiýetlendirýän gylyklar bolup, şular çykyş edýär: işinden kanagatlanmagy, işi bilen gyzyklanmagy we işleýän guramasyna yhlaslylygy. Diňe şu häsiýetnamalar, işini goýberen günleriniň sany, işde goýberen kemçilikleri onuň işiniň netijesini kesgitleýär.

Iş toparynyň agzybirligi (jebisligi). Adatça, agzybirlige iş toparynyň agzalarynyň biri biri bilen ýakyn gatnaşyklarynyň derejesi diýip düşünilýär. Düzgün boýunça, agzybir iş topary gowy işleýär, zähmet öndirijiligi bolsa beýleki toparlardan has ýokary bolýar. Agzybir iş toparlarynda, biri birine düşünşmezlik, dartgynlylyk ýagdaýlary, duşmançylyk, ynamsyzlyk az bolýar. Ýygnaklary geçirmegiň netijesinde, gelejekgi döwriň meýilnamasyny we edilen işleriň netijelerini ara alyp maslahatlaşmak umumy maksatlara ýetmek üçin iş toparynyň agzalarynyň her haýsynyň goşandyny tapawutlandyrmagyň esasynda amala aşyrylýar we iş toparynyň agzybirligini galdyrýar.

Iş toparynyň hereket etmegine beýleki sebäplere hem täsir edip biler. Ýöne, düzgün boýunça, olaryň täsiri, ýokarda görkezilen sebäplere garanyňda pesdir.

13.3. Guramanyň içindäki düşünişmezlik ýagdaýlary.

Düşünişmezlik ýagdaýlary – iki we ondan köpräk taraplaryň bähbitleriniň, maksatlarynyň we garşydaş pikirleriniň çapraz gelen ýagdaýyndaky çaknyşyk Şonuň bilen bilelikde, bir tarap ýa-da taraplaryň ikisi hem biri biri bilen ylalaşmaýarlar we birtaraplaýyn bägbidine ýetmäge jan edýärler.

Guramanyň (ýa-da iş toparynyň) we onda işleýän adamsynyň arasyndaky döreýän düşünişmezlik ýagdaýlary, köplenç bir tarapdan, adamyň guramadan tama edýän zadynyň we göz öňünde tutan zatlarynyň, şeýle-de onuň şol guramada eýeleýän ornunyň özüne laýyk däl diýip hasap edýän wagty, beýleki tarapdan bolsa guramanyň şol adama degişlilikde tamasyny ödemedik wagty – we işgäriň eýeleýän ornunyň oňa laýyk däl diýip hasap edilýän wagty ýüze çykýar.

Guramanyň we adamyň, biri-birinden tama edýän zatlarynyň gabat gelmegi üçin, işçi personaly seçilip alynanda, täze işgäriň ýerine ýetirjek işleri, onuň eýeleýän ornyna laýyk gelmegi, we guramanyň oňa teklip etjek wezipesiniň laýyk gelmegi ýörelgesini yzarlamalydyr.

Şol maksatlar bilen, gurama täze işe geljek işgärden ilki bilen şu zatlary soramagy zerurdar:

- ol guramanyň içindäki haýsy iş ýerine dalaş edýär;
- nähili wezipeleri ol ýerine ýetirip bilýär we ýerine ýetirmäge taýýar;
- haýsy sylaglar ony kanagatlandyrar;
- gelejekde, onuň üçin wezipesinde ösmeginiň wajyplyk derejesini anyklamaly.

Öz gezeginde özüniň işgärleriniň dykgatyna gurama şu maglumatlary ýetirmelidir:

- haýsy orny (wezipäni) işgäre bermegi çaklaýarlar;

- talap edilýän şahsy we iş derejesiniň häsiýetlendirmesi;
- haýsy işi işgär ýerine ýetirmeli;
- çak edilýän sylaglar;
- gelejekde iş wezipesinde ösüşi we ş.m.

Meýilnamalaýyn ykdysadyýeti döwride, düşünişmezlik ýagdaýy nädogry hadysa hökmünde garalýardy, ýolbaşçylar bolsa şol jedelleri haýal etmän basmalydylar. Häzirki zaman garaýyşlarda, köp jedellere diňe bir ýol bermän, olar işlenilýär hem, sebäbi göze görünmeýän kemçilikleri ýüze çykarmaga mümkinçilik döredýär, umuman dolandyryş işlerini ýeňledýär we onuň netijeliligini artdyrmaga ýardam berýär.

Düşünişmezlik ýagdaýlary ýeňip geçmegiň usullaryna we sebäplerine, manysyna dogry düşünmek üçin, olaryň toparlandyrylyşyny geçirmek zerurdyr.(şekil 13.3.1)

Şekil 13.3.1

Düşünişmezlik ýagdaýlaryñ toparlandyrylyşy

Toparlandyrmak alamaty	*Düşünişmezlik ýagdaýlaryñ görnüşleri*	*Düşünişmezlik ýagdaýlary manysy ýa-da sebäpleri*
Düşünişmezlik ýagdaýlaryñ subýektleri	Şahsyýetiň içki duýgylary	Adamyň öz - özüne garşy gitmegi şu ýagdaýlary döredýär: a) biri biriniň ýerini tutup biljek hereketleriň arasynda saýlap almak zerurlygy bilen; b)zerurlyk bilen mümkinçiligiň arasynda saýlamagy; ç) borjynyň we hyýalynyň arasynda
	Şahsyýetleriň arasynda döreýän	75-80%- mi aýry subýektleriň maddy bähbitleriniň aralmagynyň esasynda döreýär.
	Şahsyýetiň we iş toparynyň arasynda döreýän.	Topardaky özüni alyp barmak kadalarynyň we şahsiýetleriň şahsy bähbitleriniň gabat gelmeýän ýagdaýynda.
	Toparlaryň arasynda	Çäklendirilen çig mallara we täsir ediş äleminiň üstünde göreşmegiň esasynda döreýär.
Düşünişmezlik ýagdaýlaryñ derejesi	Keseligine	Aýry-aýry şahamçalaryň arasyndaky jedeller
	Dikligine	Tabynlyk derejeleri boýunça, dürli wezipedäkileriň arasyndaky jedeller.
Düşünişmezlik ýagdaýlaryñ häsiýeti	Adama bagly däl (obýektiw) düşünişmezlik ýagdaýlary	Guramada döreýän anyk meseleler we dürli görnüşli ýetmezçilikler bilen bagly .
	Adama bagly bolan (subýektiw) düşünişmezlik ýagdaýlary	Adamlaryň gylyk häsiýetleriniň gabat gelmeýanliginiň, olaryň biri biri bilen düşünişmek ilseýänliginiň netijesinde döreýär.
Düşünişmezlik ýagdaýlaryñ aýanlyk derejesi	Syrly	döreýär düşünişmezlik ýagdaýlar il ýüzüne bildirmeýär. Olar gybatlaryň esasynda döreýär.
	Açaçan	Guramanyň ýolbaşçylary we guramanyň agzalary, bolýan jedeller barada bilmeýarler
Düşünişmezlik ýagdaýlaryñ netijesi	Konstruktiw	Guramanyň ösmegine ýardam berýän, amatly özgertmeleriň bolmagyny çaklaýar.
	Destruktiw	Hiç hili anyk esas bolmadyk jedeller.

Düşünişmezlik ýagdaýlary, birnäçe tapgyrdan düzülýän, ony çalt ösýän ýagdaý görnüşinde seredip geçse bolar:

1.Bolup geçýän işleriň, **birinji tapgyrynda,** ***düşünişmezlik ýagdaýlary döreýär***, başgaça aýdanyňda, taraplaryň bähbitleri aralanda, özlerine bagly bolmadyk, obýektiw biri birine çapraz gelýär ýagdaýlar döreýär, ýöne açaçan çaknyşyk entäk ýok. Bu ýagdaý taraplaryň islegine göräde, olaryň gatnaşmazlygy bilen hem döräp biler.

Wagtyň geçmegi bilen, düşünişmezlik şeýle ýadaýlary döredip biler:

- ony döreden desganyň özi hereket etmegini bes etse ýitýär;
- öňki derejede saklanýar;
- başga ýagdaýlara öwrilýär;
- çaknyşyklaryň täsirinde bu hadysa ýitileşýär, başgaça aýdanyňda garşydaşlar çaknyşýar.

2. Düşünişmezlik ýagdaýlaryň **ikinji tapgyry – çaknyşyk** (taraplaryň açaçan çaknyşygy), olar belli bir maksady yzarlap döreýär ýa-da dörän ýagdaýlaryň netijesi tötänden hem bolup biler.

Döreýän **çaknyşyklar ýa-da düşünişmezlik ýagdaýlar**, öz özünden ýatyp hem biler, şeýle-de garşydaşlaryň öz garaýyşlaryna täzeden seretmeginiň netijesinde, ikitaraplaýyn ylalaşyga geip, ýatyrylyp biler.

3.Düşünişmezlik ýagdaýlaryň ýitileşmeginiň, **üçünji tapgyry** hökminde, garşydaşlaryň arasyndaky gatnaşyklaryň bes edilmegi we çökgünlilik ýagdaýy çykyş edýär. Garşydaşlary ylalaşdyrmaga ýol galmadyk ýagdaýynda, gatnaşyklar bes edilýär.

4. Düşünişmezlik ýagdaýlaryň ösmeginiñ, **dördünji tapgyrynda ol tamamlanýar.** Düzgün boýunça, çaknyşýan taraplara, öz garaýyşlarynyñ üýtgedilmegini talap edýär, belli

derejede biri birine ýykgynlylygy talap edýär, we garşydaş taraplar üçin örän agyryly ýagdaý bolýar.

13.4. Düşünişmezligi ýeňip geçmek ýollary.

Düşünişmezligi ýeňip geçmek, şu aşakdaky ýollar bilen amala aşyryp bolar:

- ýolbaşçynyň göni özü gatnaşmasada çözülýär (taraplaryň özleriniň ylalaşdyrmagynyň netijesinde);
- ýolbaşçynyň özüniň işewir gatnaşmagy we dolandyrmagy bilen.

Birinji ýagdaýda, jedellere gatnaşyjy taraplaryň, özüni alyp barmagynyň birnäçe strategiýalary tapawutlandyrylýar:

Düşünişmezlik ýagdaýyndan gaça durmak strategiýasy. Eger-de düşünişmezligiñ döremegine, (adamyň özüne bagly) subýektiw sebäpler bar bolsa, onda bu strategiýa amatlydyr, sebäbi garşydaş taraplara köşeşmäge, ýagdaýy asuda ölçermäge we dogry netijä gelmäge mümkinçilik döredýär, gapmagarşylyga esas ýokdygyny we çaknyşygy dowam etmegiň manysy ýok diýen netijä getirip biler. Eger-de, çaknyşygyñ döremegine (adama bagly bolmadyk) obýektiw sebäpler bar bolsa, onda bu strategiýa, bu hadysa gatnaşyjylar hem, guramany hem utulyşa getirer.

Uýgunlaşmak strategiýasy. Bu strategiýa, çaknyşyklary gowşatmaga we ýagdaýa ýene bir sapar oýlanşykly çemeleşmäge mümkinçilik döredip, gelejekde gowy gatnaşyklary saklamaga mümkinçilik berýär.

Güýç bilen, düşünişmezlik ýagdaýlary öz haýryna çözmek strategiýasy. Bu strategiýany ulanmagyň esasynda, utulan tarap özüniň ýeňilenini boýun almaýar, düşünişmezlik ýagdaýlary bolsa, täze guýç bilen, täzeden döräp biler.

Ylalaşygy, aralygy gelip, tapmak strategiýasy.

Gatnaşyklary saklamaga, şeýle-de hemmesini ýitirmegiň deregine, käbir zatlary hem alyp galmaga mümkinçilik berýär.

Taraplaryň meýletin hyzmatdaşlygynyň çäginde, düşünişmezlik ýagdaýlary gutarnykly çözmek strategiýasy. Hemmeler üçün amatly, sebäbi bu strategiýa garşydaşlary, hyzmatdaşlara öwürýär we guramanyň içindäki gatnaşyklary gowylaýar.

Ýolbaşçylar, düşünişmezlik ýagdaýlary dolandyrmak üçin iki görnüşli strategiýany ulanyp bilerler.

Düşünişmezligiň öňüni almak. Guramaçylyk we düşündiriş häsiýetli çäreleriň jemini görkezýär:

- sylaglaryň we serişdeleriň adalatly paýlanylmagy;
- guramanyň düzümiini üýtgetmek we onuň dolandyryş ulgamyny üýtgetmek;
- guramanyň içindäki gatnaşyklaryny, däp-dessurlaryny, edep nusgalaryny, wezipe kadalaryny saklamak.

Düşünişmezligiň çözülmegi. Bu strategiýanyň esasynda, ýolbaşçy düşünişmezligiň döremeginiň sebäplerini we çäklerini kesgitleýär, eger-de taraplar berilýän maslahatlary we teklipleri almak islemeýän bolsalar, administatiw usullary ulanmagyň netijesinde, gatnaşyjylar bilen bilelikde, şol ýagdaýdan çykmak üçin ýol gözlemäge çemeleşýärler.

Osen düşünişmezlik ýagdaýlaryny çözmek üçin, şu usullar ulanylýar:

1) Ýolbaşçynyň guramada, öz gulluk wezipesini ulanmagy (buýruk, ygtyýarnama we ş.m)

2) Gurama gatnaşyjy bu hadysa gatnaşyjy – bölümlerini "aýrylaşdyrmak" (serişdeler, maksatlar we resurslar boýunça), başgaça aýdanyňda olaryň biri birine mätäçligini peseltmek.

3) Özara bagly bölümleriň işinde, belli derejeli "kemçiligi düzetmek" (mysal üçin, kesgitlenen möçberdäki emele getiriji önümleriň "ätiýaçlygyny" sanyny artdyrmak)

4) Düşünişmeýän bölümler üçin ýörite, birleşdiriji guraly girizmek (mysal üçin, dawalaşýan bölümler üçin umumy gözegçiligi amala aşyrýany (kuratory) bellemek)

Barlag üçün soraglar.

1) Toparlaryň özboluşly aýratynlyklary nämede?
2) Topar bilen söhbetdeşlikden adam näme alýar?
3) Topardaky sosial toparlandyryşyň içinde, özüňize bellilerini görkeziň?
4) Toparyň netijeli işlemegine nähili sebäpler täsir edýär?
5) Guramanyň we adamyň arasyndaky döreýan düşünişmezligiñ manysy nämede?
6) Düşünişmezligiñ toparlandyrylyşyny görkeziň?
7) Düşünişmezligiñ, hadysa hökmünde manysy nämede?
8) Taraplaryň öz güýji bilen, düşünişmezligi çözmek ugurlaryny görkeziň?
9) Düşünişmezligi çözmekde ýolbaşçynyň strategiýasy we amala aşyrjak hereketleri nämede?

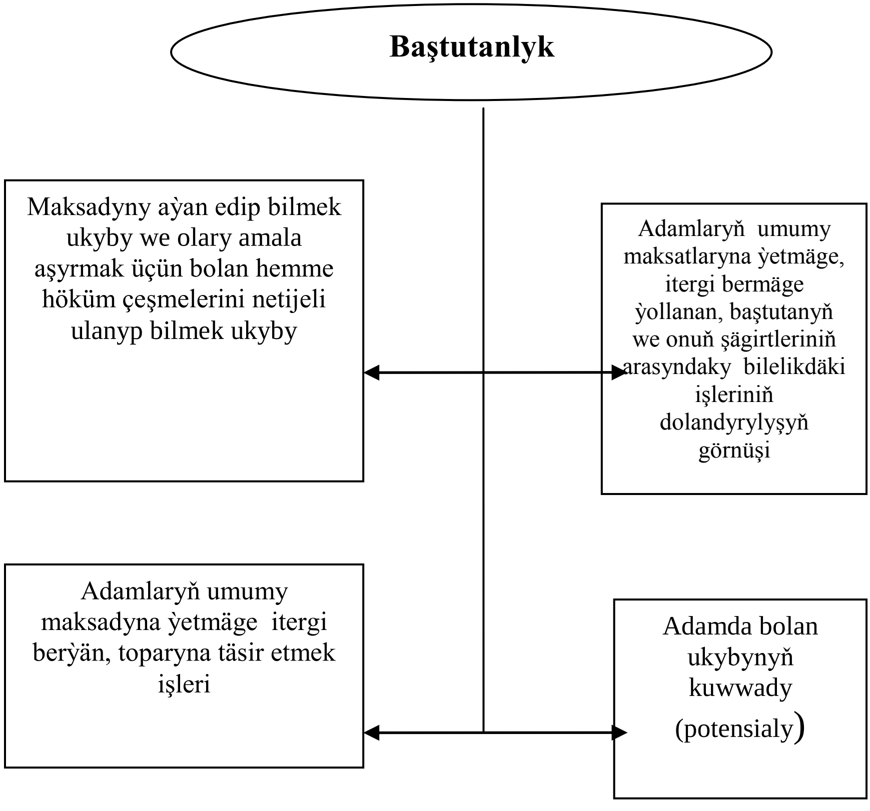
14. Bölüm. Baştutanlyk (liderlik) we dolandyryşyň netijeliligi.

14.1. Baştutanlygyň esaslary

Baştutanlyk meselesini öwrenmegiň dowamynda, alymlar şol meseläniň manysyny hemme taraplaýyn açýan, dürli görnüşli kesgitlemeleri teklip etdiler (şekil 14.1.1)

Şekil 14.1.1

Baştutanlygyň manysy



Baştutanlygyň tebigaty (manysy) öwrenilende şulary bilmek zerurdyr:

- baştutanlar beýleki adamlara täsir edende, özüniň şahsy ukybyna esaslanýarmy;
- guramada tabynlykdakylaryň däl-de şägirtleriň bolmagyny çaklanýarmy;
- şägirtlerden aşakdan ýokaryk wezipeleýin ugradylýarmy.

Baştutanlygyň resmi we resmi däl görnüşleri tapawutlandyrylýar.

Resmi baştutanlyk –özüniň eýeleýän wezipesine laýyklykda, adamlara täsir etmek görnüşi hasaplanylýar.

Resmi däl baştutanlyk - adamlara zerur bolan serişdeleriň esasynda ýa-da şahsy ukybynyň täsir etmek hasaplanylýar.

Baştutanlyk -öňde ýöreýän, işgärleriň ruhyny galdyrýan, dörän meseleleri çözmek boýunça öz pikirini beỳan edỳän we olary amala aşyrmak ýollaryny teklip edýän ýolbaşçydyr. Baştutanlar, öz maksatlaryny özleri belleýärler we olary şägirtleriniň işe garaýşyny özgertmek üçün ulanýarlar. Menejerler bolsa, tersine kimdir biriniň bellän maksatlaryny amala aşyrmak üçin işleýärler.

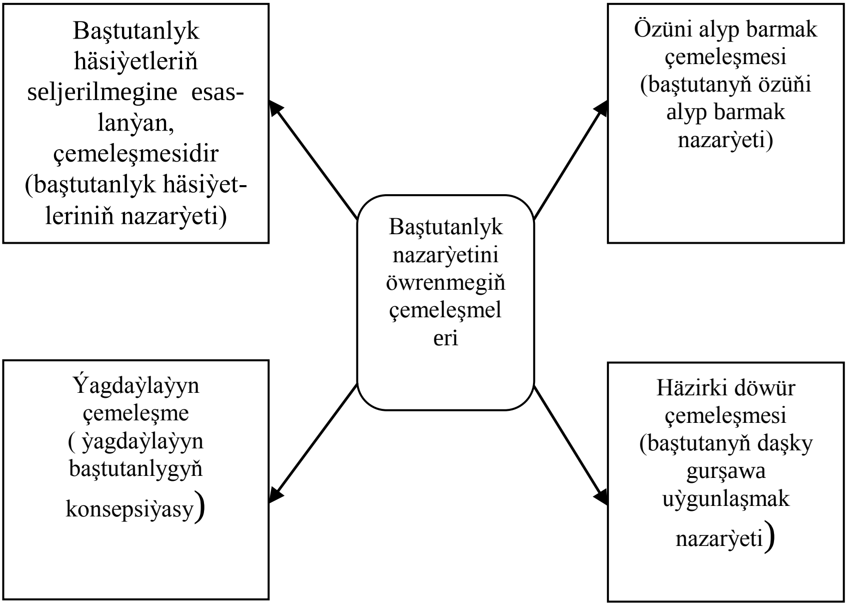
Menejerleriň köpüsi, belli derejeli baştutanlyk häsiýetleriniň birnäçesine eýedir. Emma, menejerleriň hemmesi, özleriniň ỳolbaşçylyk edỳän toparynyň baştutanyny bolup bilmeýärler.

Hakyky baştutan özüne hemişe şu soraglary berýär: has netijeli işleýän baştutan bolmak üçün men nämäniň üstünde işlemeli?

Menejmentiň ylym hökminde ösüş ỳagdaỳlarynda, baştutanlygy öwrenmegiň dürli çemeleşmeleri emele geldi, şoňa laýyklykda bolsa, onuň nazaryýetiniň dürli toparlary hem emele geldi. (şekil 14.1.2)

Şekil 14.1.2

Baştutanlyk nazaryýeti we gowy öwrenmegiň görnüşleri (çeşmeleri)



14. 2. Baştutanlyk häsiýetleriniň nazaryýeti.

Baştutanlyk häsiýetleriniň nazaryýeti boýunça (şeýle-de, ol beýik adamlaryň nazaryýeti ady bilen belli bolan), iň gowy ýolbaşçylar, baştutanlaryň hemmesi üçin umumy häsiýetlere eýe bolmalydyr.

Baştutanlyk -ýolbaşça mahsus häsiýetleri, üç topara bölse bolar: ussatlygy, şahsy häsiýetleri we işewirlik häsiýetleri.

Hünärmenlik häsiýetlerine şular degişlidir:

- önümçiligiň tejribesiniň we biliminiň esasynda guralýan, onuň eýeleýän wesipesine degerliligi;
- hemme taraplaýyn bilimli, öz işinde we başga baglaşykly işlerde çuňňur biliminiň bolmagyna esaslanýar;
- özüniň daşky dünýasine täzeden aň ỳetirmäge we täze bilimleri almaga jan etmegi;
- işiň täze usullaryny we görnüşlerini gözlemek, daşyndakylara kömek bermek, olara iş öwretmek;
- özüniň işini meýilnamalaşdyrmagy başarmaly we ş.m

Şahsy häsiýetler –bu :

- belent ahlakly nusgalary;
- (intellektual) ukyply bolmaly;
- fiziki we psihologiki saglygy (bedeni we ruhy sagkygy);
- keşbiniň täsir edijili bolmaly;
- içki medenýetiniň ýokary derejesi;
- adamlara degişlilikde mylaýym we açyk bolmaly;
- özüňi ynamly duýmagy;
- öňdebaryjylygy we işbaşarjaňlylygy bolmaly;
- -özüni erk edip bilmek ukyby bolmaly.

Işewirlik häsiýetlere şular degişlidir:

- hökümdarlyk ýa-da beýlekilerden artyk bolmaklyk;
- guramany döredip bilmek ukyby we onuň işini üpçün etmegi başarmaly;
- hemme ýagdaýlarda baştutanlyk we höküm etmäge islegi bolmaly;
- adamlary öz daşynda jemläp, olara özüniň edýän tekliplериniň dogrydygyny olara ynandyrmak we baştutanlyk bolup adamlary öňe alyp barmak ukyby;
- meseleleri çözmekde çalt hereket etmek, esasy zatlary çalt seçip almak we bar ünsüňi şonda jemläp bilmek ukyby bolmaly;
- özgerişleri geçirmäge gönükdirilmeli.

Baştutanlyk häsiýetli nazaryýetiniň ỳetmezçiligi.

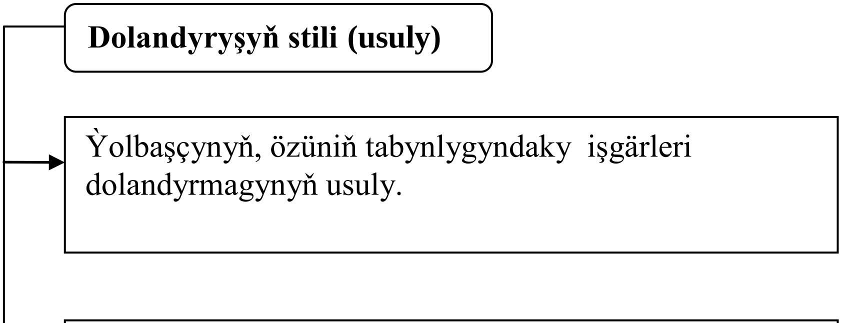
1) Hakykatdan, baştutanlygyň möhüm häsiýetleriniň sany çäksizdir.
2) Baştutanlygy häsiýetler, durmuşda bolýan hemme ýagdaýlarda uniwersal bolup bilmez. Mysal üçin, bir adamy täjirçilik bankynda baştutan eden häsiýetler, teatrlarda ýa-da ylmy-barlag institutlarda gerek bolmaýar.
3) baştutanlyk we baştutanlyk häsiýetleriň arasynda golaý ysnyşygy döredip bolmady. Mysal üçin, Gitler, Stalin, Napoleon ýokarda sanalan baştutanlyk häsiýetleriniň birnäçesine eýe bolsalar hem, olar beýik döwletleriň ýolbaşçysy bolupdyr.

14.3. Baştutanlygyň edebiniň nazaryýeti.

Baştutanlygyň edebiniň nazaryýetiniň manysy, baştutan hökmünde özüni ykrar etmekde, onuň şahsy häsiýetleri dälde dolandyryş (usuly) stili esasy orny eýeleýär. (şekil 14.3.1)

Şekil 14.3.1

Dolandyryş (usulynyň) stiliniň manysy.



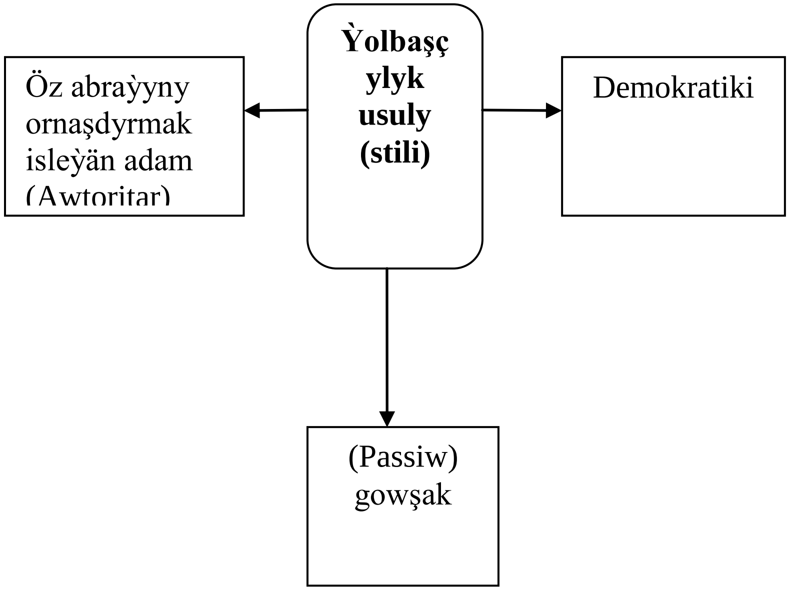
Baştutanlyk edebiniň nazaryýeti giňden ýaýranlary şulardyr:

- ýolbaşçylygyň üç usuly (stili) (dörediji K.Lewin)
- işe ýa-da işgärlere gönükdirilen baştutanlyk (döredijiler P.Likert, P.Bleýk we Dj.Mauton)

Birinji nazaryýeti döredijiler, ýolbaşçylygyň üç usulyny (stilini) tapawutlandyrýarlar (şekil 14.3.2)

Şekil 14.3.2

Ỳolbaşçylyk usulyny (stilini) toparlandyrmak



Ỳolbaşçylygyň bu usulynyň manysy, onuň güýçli we gowşak taraplary, 14.3.3 şekilde görkezilendir.

Şekil 14.3.3

Ỳolbaşçylygyň üç usulynyň (stiliniň) mazmuny

Stiliň häsiýet namasy	*Awtoritar stili*	*Demokratiki stili*	*Passiw stili*
Usulyň (stiliň) manysy	1. Hökümi we jogapkärçiligi bir baştutanyň ygtyýaryna bermek	1.Esasy meseleleri çözmekligi baştutanda saklamak, ygtyýarlaryny wezipeleýin paýlamak	1baştutanlygyny ň özünden jogapkärçiligi aýryp,hökümi (guramanyň) toparyň haýryna geçirmek.
	2. Serişdeleri saýlamakda we maksatlary bellemekde çaklamalaryň çäkleri	2. Gatnaşmak derejesine esaslanyp her meseläni aýratynlykda kabul etmek	2.Öz özüňi dolandyrmak mümkinçiligini bermek
	3. Kommunikasion akymlar, köplenç ýokardan gelýär	3.Kommunikasiýalar üç ugurlar boýunça işjeň amala aşyrylýar.	3.Kommunikas iýa keselegine dolandyrylyşa esaslanyp gurulýar
Güýçli tarapla ry	Esasy ünsi tertibe we çalt hereket etmäge berýär, netijeleri öňünden çaklamaga mümkinçilik berýär	Dolandyryşda gatnaşmagyň esasynda, işleri ýerine ýetirmek boýunça şahsy borçlaryny artdyrmak	Baştutanyň goşulmadyk ýagdaýyndaky bolup biljek ýagdaýda işleri başlamaga mümkinçilik döredýär.
Gowşak tarapy	Şahsy hyjuwyny basmaga ýykgynlyk edýär.	Demokratiki usul (stil) köp wagty talap edýär	Baştutan goşulmasa, topar çalasyn hereket etmegi we ýöreýän ugruny ýitirmegi ähtimal

Bu nazaryýeti döredijiler, netijeli işleýän baştutanlygyň, beýleki usullar bilen hiç hili arabaglanyşyk tapmadylar. Häzirki döwürde bolsa, bellenilen meseleleri çalt çözmek üçin (awtoritar) ýolbaşçylygy esasynda amala aşyrylar. Köp ýagdaýlarda, tabynlykdakylar demokratiki baştutany sylaýarlar. Tersine, polisiýa, ýangyny söndirýän hünär boýunça işleýän işgärler, awtoritar baştutanyň işi bilen kanagatlanýarlar.

Ikinji "Işe ýa-da işgärlere gönükdirilen baştutanlygyň" nazaryýetiniň (stili) usulyny tapawutlandyrýan esas hökminde, baştutanyň edebiniň özüni alyp barmak baradaky üýtgeýän garaýşy iki usulyna esaslanýar:

- öňdebaryjynyň bar ünsi işde (önümçilikde) jemlenmelidir.
- öňdebaryjyyň bar ünsüni işgärlerde jemlemelidir.

Bu nazaryýeti döredij L.Likert şeýle pikir edýär, işde ünsüni jemlän ýolbaşçy, taslama meseleleriniň aladasyny edýär we zähmet öndirijiligini ýokarlandyrmak üçin höweslendirmek ulgamyny işläp taýýarlaýar. Tersine, adamda ünsüni jemleýän ýolbaşçy, adam gatnaşyklaryny kämilleşdirmäge esasy ünsi berýär, özüniň tabynlygyndakylara degişli meseleleri çözmäge ýykgyn edýän, meseleleri çözmekde özüniň tabynlygyndakylary çekýär, olaryň şahsy meselelerini çözmäge kömek berýär, olaryň wezipesinde ösmek pikirini goldaýar. Soňky wagtda, Bleýkiň we Moutonyň ýolbaşçylyk usulynyň (stiliniň) modeli (dolandyryş tory) uly ýörgünlige eýe boldy.

Dolandyryş tory özünden, baştutanyň edebiniň iki üýtgemesiniň kesişmegini döredýän matrisany beýan edýär:

1) kese ok- önümçilige gyzyklanma

2) dikligine ok- işgärlere gyzyklanma.

"Işe gyzyklanma" kese oky 1 den 9 çenli bahalar (ballar) boýunça paýlanylýar. Şeýle-de "işgäre gyzyklanma" dikligine oky 1-den 9-a çenli ballara paýlanylýar (şekil 14.6)

Torda, baştutanyň bäş sany esasy usuly (stili) tapawutlandyrylýar:

1.1 - pes derejede (oňaýsyz) dolandyryş (önümçilige we adama az üns bermek şahsy gatnaşykdan we jogapkärçilikden gaçmak).

1.9 - oba medenýet öýüni dolandyrmak (adamlary işlemäge mejbur edilmeýär, olaryň ýalňyşlaryna ýüzleý garaýarlar)

5.5 - aralykda dolandyrmak (“jerime we sylag” usulyny kadaly ulanmagyň esasynda “altyn aralygyň” daşyndaky jemlenen aralyk usuly) (stili);

9.1 - döreýän meselelere esaslanyp dolandyrylýan (menejer, tabyn bolunmagyny talap edýär, höküm edýär we bar ünsüni önümçilikde jemleýär).

9.9 – topary dolandyrmak (bar ünsüni hem önümçilikde, hem adamlarda jemleýänligi bilen häsiýetlendirilýär). (Şekil 14.3.4)

Şekil 14.3.4

Bleýkiň we Moutonyň dolandyryş tory.

9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5					5.5				
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Beýik

Işe gyzyklanmak
Pes
Pes Işe gyzyklanma Beýik

Menejerleriň köpüsinde geçirilen barlaglaryň netijesinde, döreýän ýagdaýlara garamazdan 9.9 usuly (stili) iň gowusy diýip tassyklanýar.

“Dolandyryş toryny” ulanmagyň netijesinde, iki üýtgemeleriň bahasyny (ballaryny) kesgitlese bolar ya-da guramanyň ştat boýunça düzümiinde eýeleýän wezipesine laýyk gelýänligini kesgitlemegiň netijesinde baştutanyň edebini ölçemäge mümkinçilik berýär. Olary, ekspertleriň dalaşgärlere beren bahasy bilen deňeşdirip, olaryň täze eýelejek wezipesine laýyk geljekligini kesgitleýär. Tabynlykdakylardan we ýolbaşçynyň özünden anketa barlagyny geçirmegiň netijesinde, ýolbaşçynyň dolandyryş usulyny (stilini), we eýeleýän wezipesine laýyk gelýänligini kesgitlemäge mümkinçilik berýär.

Bu nazaryýet, guramanyň ýolbaşçylarynyň arasynda gyzyklanma döredýär. Ony, menejerleriň derejesini galdyrmakda 9,9 usulyny (stilini) ornaşdyrmak bilen maksatnamany taýýarlamakda we amala aşyrmakda ulanylýar (şekil 14.3.5)

Şekil 14.3.5

Bleýkiň we Moutonyň tory boýunça, menejeriň stilini kesgitlemegiň esasynda, olar bilen alynyp barylmaly işleriň ugurlary.

Menejeriň stili	Menejer bilen geçirilýän işleriň ugurlary
9,9	Wezipesinde ösdürmäge niýetlenen dalaşgärleriň sanyny goşmaly
9,1	Işçi personaly dolandyrmagy öwretmeli
1,9	Önümçiligi dolandyrmagy öwretmeli (çözgütleri kabul etmegi, meýilnamalaşdyrmagy, guramaçylyk işleri, gözegçiligi)
1,1	Eýeleýän wezipesinden boşatmak baradaky meselä garamak
5,5	Önümçiligi we işçi personaly dolandyrmagy öwretmeli

14.4 Ỳagdaýa bagly baştutanlygyň konsepsiýasy (esasy ugurlary)

Ỳagdaýlara bagly nazaryýetinde, bar ünsüni döreýän ýagdaýlarda jemleýärler we ýolbaşçynyň özüni alyp barmak ugurlaryny kesgitleýän sebäpleri ýüze çykarýarlar. Ỳagdaýlara bagly çemeleşmäniň esasy maksady –baştutany dürli ýagdaýlara laýyklykda, özüni şoňa laýyk alyp barmalydygyny çaklaýar.

Giňden belli bolan nazaryýetlere seredip geçeli

Blanşardyň we Herseýiň ýagdaýlara bagly baştutanlyk modeli.

Bu modelde, şägirtleriň kämillik derejesine ýetmegi, ýagdaýlaýyn sebäbiniň açary diýip kabul edilýär.

Şägirtleriň kämillik derejesi – baştutanyň goýan meselesini ýerine ýetirmäge ukyby we islegi bolmagy

Ukyp – bilimi, usullylygy, ukyplylygy, tejribesi (bu düzümiiň ýokary derejesi , şägirtleriň direktiwalara we görkezmelere mätäç däldigini aňladýar).

Buýrulan işleri ýerine ýetirmek islegi – işgäri işe höweslendirmek üçin, baştutanyň uly bolmadyk hereketlerini talap edýän, sylaglandyrmagyň ýokary derejesi

Şekilleýin bu modeli şu görnüşde beýan etse bolar (şekil 14.4.1)

Şekil 14.4.1

Şägirtleriniň ukybyna we olaryň işlemek islegine bagly baştutanlyk usuly (stili)

Şägirtleriň kämillikderejesiniň tapgyrlary	**Baştutanyň iş usuly (stili)**
1.Adamlaryň işlemäge ukybynyň we isleginiň ýok ýagdaýynda	Görkezme berýän usul (buýruk goşmak gözegçilik)
2.Adamlaryň ukyby ýok, ýöne işlemäge islegi bar	Düşündiriş geçmek usuly (işlemäge ukyby ýok, ýone islegi bar işgärlege goldaw bermek we buýruk etmek
3.Işlemäge ukyby bolan, ýone islegi bomadyk adamlar	Ysnaşmak usuly (olary işe höweslendirmek üçin, baştutanlygy tarapyndan hyzmatdaşlyk teklip etmek)
4.Adamlar, baştutanyň edýän teklibini ýerine ýetirmäge ukybynyň we isleginiň barlygy.	Wezipelerini paýlaýan (az derejede buýruk etmek we işgärleri goldamak usuly).

Bu model, tabynlykdakylaryň kämillik derejesine laýyklykdaky zerur stili saýlamakda ýönekeý we maýyşgak usul bolup, menejerleriň arasynda uly üstünlige eýedir.

F.Fidleriň ýagdaýlara bagly baştutanlyk modeli. Fidleriň modeli, baştutanlyk stiliniň netijeliligine täsir edýän, üýtgeýän ýagdaýlarynyň (sebäpleriniň) üçüsi ulanylýar:

- “baştutan –şägirler” gatnaşyklar (ýaramaz ýa-da gowy)
- işiň düzüminiň deresi (ýokary ýa-da pes derejede)
- baştutanyň eýeleýän wezipelesine laýaklykdaky tutýan orny (gowşak ýa-da güýçli baştutan);

Bu üýtgeýän üç ýagdaýlar, sekiz görnüşli ýagdaýy döredýär. Şonuň bilen bilelikde şu modeliň üýtgejileri (ýagdaýlary), goýlan maksatlara ýetmekde onuň birinji ýagdaýy has amatly bolup, iň şoňkysy bolsa pesräk derejede amatly bolup modeli toplanýar.

Fidleriň geçiren barlag işleriniň netijesine görä, 1-2 we 7-8 ýagdaýlarda, toparyň ýokary derejedäki öndirijiligine, gönükdiren ýolbaşçy üpjün edýär. 3-6 ýagdaýda bolsa – gatnaşyklara gönükdiren ýolbaşçylary üpjün edýär. (Şekil 14.4.2.)

Şekil 14.4.2

Ỳolbaşçylyk stiliniň we ýagdaýlaryň biri birine baglylykdaky netijeliligi

Ỳagdaýlaýyn üýtgejiler	Ỳagdaýlaryň görnüşleri we baştutanyň işiniň netijeliligi							
	1	2	3	4	5	6	7	8
“Tabynlykdaky – ýolbaşçy” gatnaşyklary	Gowy	Gowy	Gowy	Gowy	Ỳara-maz	Ỳara-maz	Ỳara-maz	Ỳara-maz
Işiň düzüminiň derejesi	Düzülenler	Düzülenler	Düzülmedik	Düzülmedik	Düzü-lenler	Düzü-lenler	Düzülmedik	Düzülmedik
Yolbaşçynyň hökümi	Güýçli	Gowşak	Güýçli	Gowşak	Güýçli	Gowşak	Güýçli	Gowşak
Üç üýtgedijiniň utgaşma- sy	Amatly		Aralykdaky				Amatly däl	
Has netijeli işleýan baştutan	Işe ugurlanýan baştutan		Gatnaşyklara ugurlanýan baştutan				Işe ugurlanýan baştutan	

Fidleriň pikirine görä, şekilde görkezilen, ýolbaşçylyk stilini höweslendirmek işleri, dörän ýagdaýlar bilen gabat gelmese, işiň netijeliligini galdyrmak üçün, stili ýa-da ýagdaýy üýtgetmek zerurdyr.

Mitçeliň we Hauzyň "ugur-maksat" baştutanlyk modeli.

Bu model, garaşmak nazaryýetiniň motiwasiỳasyna (hereket etmäge itergi berýän) güýjine esaslanýar we işgärler diňe şu aşakdaky görkezilen ykjam aragatnaşyklar bolan ýagdaýynda öndürijilikli işleýärler we kanagatlanýarlar diýen teklipden gelip çykýar: 1) olaryň sarp edýän güýji bilen işiniň netijesiniň arasyndaky 2) işiniň netijesi bilen sylaglandyrmanyň arasyndaky baglanyşyk.

Modeli döredijiler şeýle pikir edýärler:

- baştutanyň netijeliliginiň derejesi bilen, şägirtlerde bolan garaşmak güýjiniň motiwasiỳasynyň (hereket etmäge itergi berýän) we derejesiniň arasynda göni arabaglanyşyk bar diýen pikiri.
- netijeli baştutan hökmünde, özüniň tabynlygyndakylaryň ýetmäge isleg bildirýän maksatlaryna ýol görkezip bilýän hasaplanýar.
- ýolbaşçynyň saýlap alýan dolandyryş stili, buýrugy ýerine ýetirmegiň hilini artdyrmaga we çaltlaşdyrmaga ýardam bermelidir.

Modelde, ýagdaýa baglylykda baştutanyň edep usullarynyň (stilleriniň)dürli görnüşleri beýan edilipdir. Şonuň bilen bilelikde, bu ýagdaýyň seljermesi geçirilende, iki ýagdaýlaýyn sebäpleri teklip edilýär: 1) şägirtleriň häsiýetnamasy; 2) guramaçylyk sebäpler. Hemme ýagdaýlaýyn sebäpleriň seljermesiniň esasynda, menejer haýsam bolsa bir dolandyryş stilini saýlap alýar.

14.5. Baştutanyň häzirki döwür konsepsiýasy (esasy ugurlary).

Öňki bölümlerde geçilen, baştutanlyk nazaryýetleriniň ýetmezçilikleri.

1.Baştutanlygyň we ýagdaýlara bagly nazaryýetleri, baştutanyň dolandyrylyşyň netijeliligini üýtgedip bilmedi.

2. Baştutanlygyň adaty we ýagdaýa bagly nazaryýetlerinde, öz gezeginde haýsy hem bolsa bir dolandyryş stilini öňünden kesgitläp, ýa-ha diňe dörän ýagdaýlara, ýa-da diňe edebe we häsiýetlere birtaraplaýyn üns berýärdiler.

3. Baştutanlygyň, şahsyýet hökmünde ýeterlikli üns berilmedi.

Baştutanlygyň häzirki zaman konsepsiýasynda (esasy ugurlarynda) olary belli derejede birleşdirmäge çemeleşdiler, başgaça aýdanyňda baştutanlyk häsiýetleriniň we olaryň dürli ýagdaýlarda ýüze çykmagynyň utgaşyklygy hökmünde netijeli baştutanlygyň ỳagdaýlaýyn seljermesini geçirmekligi çemeleşdiler.

Baştutanlygyň häzirki zaman konsepsiýasynyň (esasy ugurlarynyň) giňden ýaýranlaryna seredip geçeliň .

Atributiw baştutanlygyň konsepsiýasy (esasy ugurlary) (baştutanlygy öwrenmegiň sebäp- netije çemeleşmesi)

Bu konsepsiýa, baştutanyň ulanýan ýolbaşçylyk stili (iş usuly) - bu onuň tabynlygyndakylaryň özüni alyp baryşyna jogap hökminde edýän hereketi.

Baştutanyň edýän hereketiniň yzygiderliligi:

- işiň nähili ýerine ýetirilişi baradaky, tabynlykdakylaryň nähili işleýänligi baradaky maglumatlary ýygnaýar;
- işleriň çylşyrymlylygy barada we işgärleriň özüni alyp baryşy babatynda, özleri netijäni çykarýarlar;

- baştutan özüni alyp barmak stilini, dörän ýagdaýlara dogry täsir eder ýaly, şol sanda özüniň tabynlykdakylaryň özüni alyp barmagyna täsir eder ýaly görnüşini saýlap alýar.

Eger-de baştutan özüniň, tabynlygyndakylaryň işiniň netijeliliginiň peselmegini, guramaçylyk ýagdaýlarynyň täsir edeni babatynda netijäni çykarsa (Mysal üçin, enjamlaryň könelişmegi, çig –mallaryň hiliniň pesligi, energiỳa üpjünçiligindäki näsazlyklary) onda ol şol ýetmezçilikleri aradan aýyrmak üçin hemme çäreleri görer. Eger-de baştutan, tabynlygyndaky günäkär diýip netijä gelen bolsa, onda oňa degişlilikdäki täsir ediş çäreleri göriler.

Harizmatik baştutanyň konsepsiýasy (esasy ugurlary)

Harizma- özüniň şahsy häsiýetleriniň we dolandyryş stiliniň güýji bilen, beýlekilere täsir etmek görnüşi .

Harizmatik baştutan – bu, özboluşly şahsy häsiýetleri özünde jemleýän baştutan hökmünde, özüniň şägirtlerine çuňňur täsir edip bilýän adamdyr.

Harizmatik baştutanlygyň tapgyrlary:

- dörän meseläni (ýagdaýy) aýan etmek;
- goýlan meseläni çözmek ýollaryny tapmak (öň hiç kimiň teklip etmedik çözgüdini tapmak);
- özüniň tapan çözgütleriniň netijesi babatynda, şägirtleri bilen paýlaşmagy;
- adaty däl hereketleri amala aşyrmagyň netijesde, töwekgelçiligi öz üstüne almak ýoly bilen, özüniň şägirtleri bilen ynamdar gatnaşyklary ösdürýär;
- özüniň ygtyýaryny şägirtlerine wezipeleýin paýlamagy;
- dolandyryş işlerinde gatnaşmaklyga çekmek;
- netijeler üçin sylaglandyrmak .

Reformator baştutanyň konsepsiýasy (esasy ugurlary)

Reformator baştutanlygyň harizmatik baştutanlyk bilen köp umumylygy bardyr, ýöne onuň aýratyn özboluşlylygy hem bardyr.

Reformator baştutanlygyň – bu ilki bilen kämilleşdirijidir. Düzgün boýunça, bu baştutanlyga bolan zerurlyk, (krizis) çökgünlik ýagdaýynda döreýär.

Reformator öňdebaryjylygyň modelini, birnäçe tapgyrlar görnüşinde beýan edip bolar (şekil 14.5.1)

Şekil 14.5.1

Reformator baştutanlygyň modeli

Modeliň esasy bö- lümleri (tapgyrlary)	*Modeliň tapgyrynyň (bölüminiň) mazmuny*
1. Ýagdaý	Çylşyrymly meseläniň döremegi we onuň haýal etmän çözmeklik zerurlygy
2.Baştutanyň edebi	Meseläniň täzeçe çözgüdini tapmak, onuň manysy şägirtlere ýetirmek we olaryň goldawyny gazanar ýaly edip dolandyrmak
3.Şägirtleriň edebi	Baştutanyň yzyny eýermek zerurlygyna aň ýetirmek, ýokary derejede güýjiňi sarp etmek
4.Netijeler	Meseläni çözmek, toparyň jebisligini artdyrmak

Reformator – baştutan öz şägirtleriniň hereket etmegi üçin amala aşyrýan işleriniň görnüşleri:

- düşünjelilik derejesini artdyrmak;
- bellenilen maksatlaryň wajyplylygyny esaslandyrmak;

- özleriniň şahsy bähbitlerini, umumy maksatlar biler deň derejede aramaga mümkinçilik bermek;
- ynamdar gatnaşyklary döretmek ;
- özüniň şägirtlerini, olaryň öz üstünde işlemeginiň zerurdygyny düşündiriş geçmek

14.6.Dolandyryşyň netijeliligi

Geçen bölümlerde, baştutanlygyň esasy nazaryýeti we konsepsiýasy beýan edildi we baştutan - menejer guramany dolandyrmakda hem-de onuň netijeliligini artdyrmakda esasy orny eýeleýändigi görkezdi. Baştutanyň özüniň şägirtleri bilen üstünlikli aragatnaşyklaryny we baştutanlygyň - netijeliligini görkezýän ýagdaýlar we modeller beýan edildi. Bu bölümde, dolandyryşyň netijeliliginiň manysy we onuň görnüşleri barada, dolandyryş ulgamyna we desganyň netjeliligine täsir edýän sebäpler, guramanyň netijeli hereket etmäge täsir edýän şertler barada gürruň gider.

Ilki bilen, (dolandyrylýan desganyň) guramanyň umumy netijeliligini we guramanyň dolandyryş ulgamynyň netijeliliginden tapawutlandyrmak gerekdir.

Dolandyrylýan desganyň netijeliligi – (hojalyk işiniň netijesi) netijelilik görkezijisiniň we oňa ýetmek üçin maddy, zähmet we maliýe serişdeleriniň çykdajylarynyň gatnaşygydyr. “Netijeli dolandyryş” düşünjesine başga manyny berýärler.

Dolandyryşyň netijeliligi – *1) dolandyryşyň netijeleri bilen oňa ýetmek üçin sarp edilen serişdeleriň gatnaşygydyr; 2)kabul edilen dolandyryş çözgütleriň we olary amala aşyrmak işleriniň netijesine görä, serişdeleýin netijelilikdir; 3) belli bir maksatlara ýetmek üçin, adamlaryň netijeli hereket etmek işleri.*

Dolandyryş işiniň netijeliligi kesgitlenende şulary aýan etmek zerurdyr: gazanylan netijeler hakykatdan hem beýleki hukukly edaralaryň çözgütleriniň netijesinde ýa-da amatly ykdysady –tebigy şertleriň täsiriniň döränligini däl-de, guramanyň özüniň eden işiniň we kabul eden çözgütleriniň hasabyna gazanylandygyny aýan etmeli, başgaça aýdanyňda dolandyryşyň netijeliliginiň çeşmesini tapmak zerurdyr (Mysal üçin, ýolbaşçynyň baştutanlyk häsiýetleri, menejeriň ussatlyk derejesi we ş.m)

Dolandyryşyň netijeliligini, umumy netijelilik ýaly şeýle toparlandyrsa bolar: ykdysady, guramaçylyk, durmuş – üpjünçilik, ekologiki we ş.m

Dolandyryşyň ykdysady netijeliligi –guramanyň hemme dolandyryş kuwwadyny (potensialyny) ulanmagyň netijesinde alnan girdejiniň we dolandyryşa sarp edilen çykdajylaryň gatnaşygydyr. Şeýle-de, maddy, zähmet, maliýe we ş.m. serişdeleriň ulanylyşynyň netijelilik görkezijisini hem ulanmak bolar.

Dolandyryşyň guramaçylyk netijeliligi – az sanly işgärler bilen guramaçylyk maksatlaryna ýetmek ýa-da maksatnamanyň ýerine ýetiriliş möhletini gysgaltmak bilen gazanylýar.

Dolandyryň durmuş - üpjünçilik netijeliligi – bitewi jemgyýetiň, ýerli halkyň, guramanyň, az maliýe harajatlar möçberi bilen ýa-da gysga möhletiň dowamynda durmuş-üpçünçilik maksatlaryna ýetmegi. Durmuş-üpjünçiliginiň netijelilik görkezijilerine şular degişlidir: bilim almak derejesini we maglumatlaryň elýeterliligini artdyrmak, menejerleriň we işçi personalyň bilim derejesini artdyrmak, guramaçylyk medenýetini we dolandyryş usulyny kämilleşdirmek; jemgyýetiň we işgärleriň ynamyna girmek; dynç alyş ýerlerini giňeltmek bilen, durmuş- üpçünçili jogapkärçiligini artdyrmak.

Dolandyryşyň ekologiki netijeliligi – az çykdajylar bilen ýa-da ekologiki desgalaryny işe girizmek möhletini gysgaltmak bilen, guramanyň ekologiki maksatlaryna ýetmegidir. Mysal üçin, ekologiki maksatlar hökmünde şular çykyş edip biler: zyýanly tüsseleri peseltmek, himiki zawodlaryň tebigata taşlanýan zyýanly hapalaryny azaltmak we ş.m.

Öň belläp geçişimiz ýaly, hemme dolandyryş hereketleriň netijesinde alnan girdeji, dolandyrylýan desganyň girdejisi bilen hemişe gabat gelip bilmeỳär. Guramanyň girdejisine, makroykdysady şertleriniň üýtgemegi hem täsir edip biler, emma olar dolandyryş ulgamynyň netijesi bolup bilmeỳär. Mysal üçün, paçlarynyň azaldylmagynyň ýa-da aýyrylmagynyň hasabyna, durmuş - üpçünçilik fonduna tutumlaryň azaldylmagynyň hasabyna, guramanyň girdejisi artyp biler. Şeýle-de, dolandyryşa edilen çykdajylary hem hasaplamak çylşyrymly bolỳar. Şol sebäpden, dolandyryşyň netijeliliginiň esasy ölçegi bolup, esasan hem dolandyrylýan desganyň netijelik derejesi çykyş edýär. (Mysal üçün, serişdelere edilen çykdajylaryň, öndürilýän önümiň möçberiniň artmagyna, önümiň bäsdeşlige ukyplylygynyň artmagyna, girdejiniň artmagyna bolan gatnaşygy we ş.m.)

Guramanyň işiniň doly gutarnykly netijesini häsiýetlendirýän görkeziji hökmünde, peỳda we düşewüntlilik çykyş edýär. Diňe şol görkezijileriň esasynda dolandyryşyň netijeliligine baha berilýär. Emma, has takyk bahalandyrmak üçin, olardan şol guramanyň dolandyryş ulgamynyň işi bilen bagly bolmadyk peỳdany, ondan aýyrmak zerurdyr.

Şahsy görkezijileriň esasynda, dolandyrylýan subýekte degişlilikdede, dolandyryş işiniň netijeliligini kesgitlese bolar. Olara şu sanawdakylar degişlidir:

- dolandyryş apparatynyň sanyny azaltmak;

- menejerler tarapyndan, guramanyň işgärlerine adam kapitaly hökmünde garamak;
- dolandyrylýan desga, dolandyryş täsiriniň azaltmak;
- maglumat tehnologiýasyny işe girizmek;
- dolandyryşa edilýän çykdajylary azaltmak;
- dolandyryş zähmetiniň hilini artdyrmak we guramanyň işgärlerine deňderejede garalgyny gazanmak;
- menejerleriň öz şägirtleri üçin özüne çekiji baştutanlyk stilleriniň netijelisini ulanmak.

Dolandyryşyň işiniň netijeliligini artdyrmagyň esasy sebäbi bolup, guramanyň iň ýokary ýolbaşçylarynyň öňdebaryjylyk häsiýetleriniň bolmagy ýa-da anyk ýagdaýlardan gelip çykýan öňdebaryjylyk stiliniň netijeli görnüşini ulanmak bilen kesgitlenýär.

Dolandyryş işiniň netijeliligini kesgitleýän beýleki sebäplere şular degişlidir:

- dolandyryşyň hemme derejelerindäki menejerleriniň hünärmenlik derejesi;
- töwekgelçilikli çözgütleri kabul etmek boýunça, (metodologiýanyň) usullarynyň bolmagy;
- dörän ýagdaýlary seljerip bilmek ukyby we guramanyň meýillerini çaklap bilmeli;
- guramany ösdürmegiň maksatnamasyny we strategiýasyny işläp taýýarlamakda ukybynyň we tejribesiniň bolmagy;
- menejeriň topary jebisleşdirip bilmek ukybyň bolmagy we olary umumy maksatlary amala aşyrmaga galkyndyrmagy;
- öz dolandyryşy wagtynda we maýyşgak amala aşyrylyşyny gazanmaly.

Guramanyň netijeli hereket etmegi üçün zerur bolan şertler –işewürlige gatnasyjylaryň hemmesiniň bähbitleriniň deň-agramlylygynyň saklanmagy: emlägiň eýeleriniň,

menejerleriň, isçi personalyň, üpjün edijileriň, satyn alyjylaryň, ýerli halkyň, munisipal we döwlet hukuk edaralaryň. Olaryň her haýsynyň, guramanyň işiniň netijeliligi babatynda özleriniň bähbidi bardyr. Guramanyň menejerleri we beýleki işewürlige gatnaşyjylar, haỳsy hem bolsa bir netijäni kabul edenlerinden soň, bähbitleriň hasaba alynmagy we olara aň ýetirilmegi zerurdyr.

Barlag üçün soraglar:

1) Baştutanlygyň manysyny beýan ediň?
2) Baştutanlyk nazaryýetiniň haýsy toparlaryny siz bilýärsiňiz?
3) Menejer bilen baştutanyň arasyndaky düýpli tapawudy nämede?
4) Baştutanlyk häsiýetleri nazaryýetiniň kemçiliklerini görkeziň ?
5) Baştutanyň özüni alyp barmak nazaryýetiniň haýsysyny siz bilýärsiňiz we olaryň düýpli tapawudy nämede?
6) Bleýkiň we Moutonyň “dolandyryş topynyň” esasynda ýolbaşçynyň stilini nädip kesgitläp bolýar?
7) Baştutanlygyň ýagdaýlaýyn modelleriniň esasylaryny görkeziň we olaryň düýpli tapawudyny beýan ediň
8) Adaty we ýagdaýlaýyn baştutanlyk nazaryýetiniň kemçiliklerini siz nämede görýärsiňiz?
9) Häzirki döwür baştutanlyk konsepsiýasynyň (esasy ugurlarynyň) görnüşlerini siz bilýärsiňiz we onuň manysy nämede?
10) Dolandyryş stiliniň haýsysyny siz netijeli hasaplaýarsyňyz?
11) Dolandyryşyň netijeliligini nädip kesgitlemeli?

IV.BAP GURAMANYŇ ÖSÜŞINI DOLANDYRMAK

15 Bölüm. Guramanyň strategiki dolandyrylyşy.
15.1. Strategiki dolandyryşyň manysy.

Ỳokary derejedäki amala aşyrylýan dolandyryşyň, gündeki önümçilik derejesindäki dolandyryşdan tapawudyny görkezmek üçin, 1960 ýylaryň ahyrynda "Strategiki dolandyryş" adalgasy durmuşa girizildi.

Strategiki dolandyryş – *bu guramada önümçilik işiniň üýtgeşmelerini öz wagtynda amala aşyryp, onuň gelejekgi uzak möhletleýin maksatlaryna ýetmäge mümkinçilik döredip bilýän, sarp edijiniň talaplaryna gönükdürilin dolandyryş işleridir.* Strategiki dolandyryşy, guramanyň strategiýasyny işläp taýýarlaýan we amala aşyrýan ulgam hökmünde-de seredip bolar.

Strategiki dolandyryş, guramanyň bäsdeşlik bildirip bilýän artykmaçlyklarynyň döredilmegine we amala aşyrylmagyna ýollanandyr. **Bäsdeşlik bildirip bilýän atrykmaçlyklar** – guramanyň özüniň bäsdeşlerinden belli derejede rüsdem bolmagy üçin şert döredýän, önümleriniň (hyzmatlarynyň), ýerleşdiriliş işleriniň, satuwyň häsiýetnamalarydyr.

Strategiki dolandyryş (ýa-da strategiki menejment) guramanyň gelejeginiň strategiýasyny öňünden kesgitlemek bilen meşgullanýar. **Öňünden kesgitlemek strategiýsy** – bu, gelejekde haýsy görnüşli işler bilen (işewürlik bilen) meşgullanjaklygy baradaky, guramanyň iň ýokary ýolbaşçylarynyň garaýyşlary. Emma, olaryň döreden guramanyň gelejeginiň modeli, onuň gelejekgi işleriniň esasyny düzüjileri baradaky garaýşyny berýär.

Häzirki döwrüň menejerleri üçin **strategiki dolandyryş** - düýpgöter täze görnüşli hünärmenlik işleri, sebäbi tejribede

köne sowet halk hojalygynda, strategiki menejmente meňzeş zatlar bolmandyr.

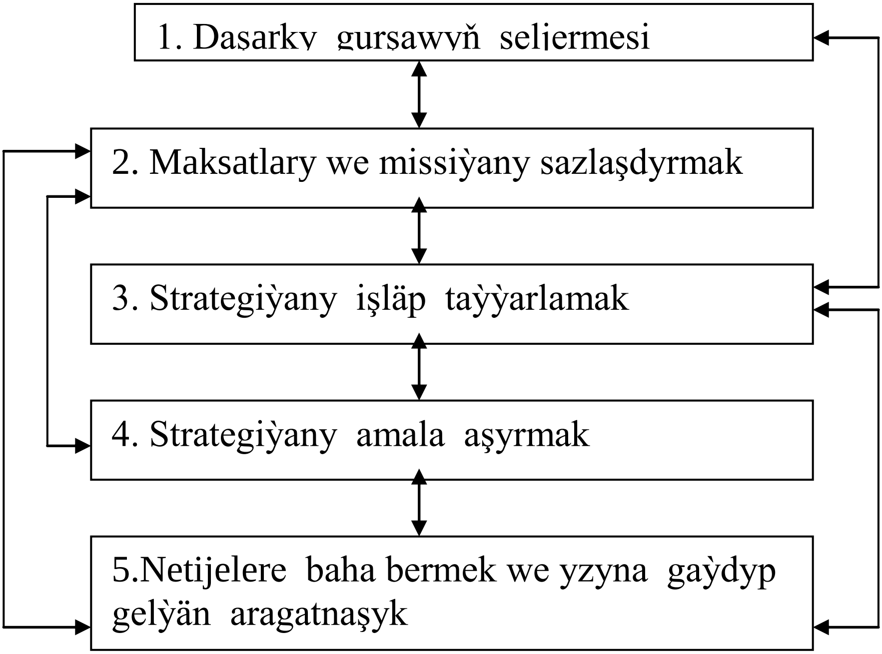
Strategiki dolandyryş - üç sany esasy düzüjiniň döredijilik ỳygnamydyr köptaraplaýyn sintezidir:

1). menejment nazaryýet hökmünde; 2). menejment sungat hökmünde; 3). menejment üstünlikli işewürlik-tejribäniň netijesi hökminde .

Strategiki dolandyryşda, biri biriniň yzyndan logiki düzülen, birnäçe özara bagly dolandyryş işlerini tapawutlandyrsa bolar. Şonuň bilen bilelikde olaryň her haýsy beýleki galan işlere, yzyna gaýdyp gelỳän täsirini ýetirýär.(şekil 15.1.1)

Şekil 15.1.1

Strategiki dolandyryşyň düzümii



15.2. Guramanyň daşarky we içerki gurşawyny seljermek.

Gurşawyň seljermesi - strategiki dolandyryşyň başlangyç işi.

Ol: daşky gurşawy öwrenmegi; içki ýagdaýyň seljermesini geçirmegi; daşky gurşawda abanýan howplary we mümkinçilikleri deňeşdirmegi, guramanyň güýçli we gowşak taraplarynyň kesgitlenilmegini çaklaýar.

Daşarky gurşawyň seljermesi

Daşarky gurşawy öwrenmek ilki bilen, guramanyň öz maksatlary we strategiýasyny kesgitleýän döwründe, abanýan howplary we bolan mümkinçilikleri aýan etmek üçin amala aşyrylýar.

Gönüden-göni gatnaşyklaryň gurşawyny we makro derejedäki gurşawlar tapawutlandyrýarlar.

Gönüden-göni gatnaşyklaryň gurşawynyň seljermesi (göni täsir etmek ýagdaýlary), guramanyň gönüden-göni aragatnaşykda bolýan daşarky gurşawyny düzüji ýagdaýlaryny seljermek işlerini özünde jemleýär.

Satyn alyjylaryň seljermesi geçirilende şu sanawdaky ugurlaryň esasynda amala aşyrylýar:

- sebitleýin ýerleşýän ýeri;
- demografiki häsiýetnamalary;
- durmuş - psihologiki häsiýetnamalary (mysal üçin, özüni alyp barmak stili, halaýan zatlary, endikleri we ş.m)
- satyn alyjynyň önüme garaýşy we ş.m.

Üpjün edijininiň seljermesi geçirilende, şu sanawdaky zatlara üns bermelidir:

- getirilýän harydyň bahasy;
- hil güwänamasy;
- getirip bermegiň wagtynyň sanawy (grafigi);

- üpjün edijiniň ynamdarlylygyna we işi dogry wagtynda ýerine ýetirip bilýänligine ynamly bolmaly;
- üpjün ediji üçin, satuwa niýetlenen harytlaryň wajyp möçberini kesgitlemeli;
- onuň ýöriteleşdirilişiniň derejesi;
- üpjün edijiniň beýleki müşderilerden ünsüni sowỳan gymmatynyň (bahasynyň) möçberi seljermeli.

Bäsdeşleriňi öwrenmek işleri, strategii dolandyryşda wajyp orny eýeleýär. Maksat: bäsdeşiň gowşak we güýçli taraplaryny ýüze çykaryp onuň esasynda bäsdeşlik göreşiniň strategiýasyny düzmek.

Guramanyň bäsdeşleri bolup firmalar çykyş edýär:

- birmeňzeş önümi öndirýänler we şol bir bazarda ony ýerleşdirýänler;
- bir harydyň ornuny tutýan beýleki harydy öndürýänler;
- bazara çykyp bilýänler (“gelmişekler”)

Zerurlyk ýüze çykanda, göni täsir etmek ýagdaýlaryň beýleki görnüşlerini hem öwrenilýär.

Makrogurşawy ykdysady nukdaỳnazardan öwrenilende (gytaklaýyn täsir edýän sebäpleri) şulary seljermek zerurdyer: inflýasiýanyň depginleri, işsizligiň derejesi, karz göterimleriň möçberi, salgyt salmak kadalary, işçi güýjüniň bilim derejesi, aýlyk hakynyň möçberi we ş.m

Hukugy düzgünleşdirilşiň seljermesi geçirilende, kanunlaryň we özge kadalaşdyryjy namalaryň täsirlilik derejesiniň, olaryň üýtgetmek meỳillerini öwrenmegi çaklaýar.

Syýasy düzüjiniň seljermesi geçirilende şulary öwrenmek zerurdyr:

- döwlet hökümet edaralarynyň maksatlaryny;
- dürli syýasy guramalaryň, durmuşa girizmek isleýän maksatnamalaryny;

- hökümediň dürli ykdysady pudaklara garaýşyny.

YTÖ-siň (ylmy-tehniki ösüşiň)seljermesi, ösen ylymlaryň we tehnikalaryň, täze önümleri öndürmek üçin, açan mümkinçiliklerini öz wagtynda aỳan etmäge ýardam berýär. Ỳöne ylymyň we tehnikanyň ösüş ỳagdaỳlary, diňe bir ägirt uly mümkinçilikleri bermän, eýsem howpy hem döredip biler.

Durmuş-üpjünçiliginde bolup biläỳjek üýtgeşmeleri hem, gurama üns bilen yzarlamalydyr.

Içerki gurşawyň seljermesi. Seljermäniň maksady – guramanyň gowşak we güýçli taraplaryny aýan etmek.

Guramanyň içerki gurşawy şu bölümleriň çäginde seljerilýär:

- aýry- aýry işewürlikleriň;
- wezipeleýin bölümçeleriň;
- esasy düzümi şahamçalaryň;
- hemme işewürlik işleriň.

Içerki gurşawyň düzüminiň seljermesi şu görnüşi, guramanyň korporatiw strategiýasynyň düzüminiň işlenilip taýỳarlanylyşyna laýyk gelỳär.

Guramanyň güýçli we gowşak taraplaryny, mümkinçiliklerini we abanýan howplaryny deňeşdirmek.

Ỳokarda beýan edilen usulyỳetiň (metodikanyň) esasynda geçirilen seljermäniň netijesinde, daşky gurşawda bolup biljek howplar we mümkinçilikler aýan edilýär, şeýle-de gurama bolan güýçli we gowşak taraplary ỳüze çykarylỳar.

Strategiki dolandyryş üçin, seljermäniň özboluşly usuly ulanylýar, hususan hem SWOT usuly **(ol şu iňlis sözleriniň, baş harplaryndan düzülendir: güýç gowşaklyk, mümkinçilikler, howplar)** usuly ulanylýar.

SWOT-seljermesiniň yzygiderliligi:

- guramanyň güýçli we gowşak taraplarynyň sanawyny düzýär;
- daşarky gurşawyň howplarynyň we mümkinçilikleriniň sanawy düzülýär;
- olaryň deňeşdirilmesi geçirilýär we guramanyň strategiýasy üçin teklipler taýýarlanylýar.

Grafik görnüşinde, bu ýörite SWOT- seljermesi matrisa görnüşinde beýan edilýär. Şonuň bilen bilelikde çepde iki bölüm tapawutlandyrylýar: güýçli we gowşak taraplar, olaryň içine seljermäniň netijesinde ýüze çykarylan guramadaky güýçli we gowşak taraplar bellik edilýär. Şeýle-de ýokarky bölümde-de, iki topar tapawutlandyrylýar (mümkinçilikler we howplar), olarda ỳüze çykarylan hemme mümkinçilikler we howplar bellenilỳär.

Bölümler kesişende dört meýdan döreýär: "GWM" meýdany (güýç we mümkinçilik); "GWH" meýdany (güýç we howplar); "GOM" meýdany (gowşaklyk we mümkinçilik; "GOH" meýdany (gowşaklyk we howplar). Meýdanlaryň her haýsynda bolup biläýjek jübüt kombinasiýalara seredilip geçiler we olardan diňe strategiýa işlenilip taýarlanylanda gereklileri saýlanylyp alynmalydyr. (şekil 15.2.1)

Şekil 15.2.1

SWOT-seljerişiň matrisasy

Daşarky gurşaw / Gurama	Mümkinçilikler 1. ______ 2. ______ 3 ______ ... ______	Howplar 1. ______ 2. ______ 3 ______ ... ______
Güýçli taraplary 1. ______ 2. ______ 3. ______ ... ______	"GWM" meýdanyndaky strategiýa üçin teklipler ______ ______ ______	"GWH" meýdanyndaky strategiýa üçin teklipler ______ ______ ______
Gowşak taraplary 1. ______ 2. ______ 3. ______ ... ______	"GOM" meýdanyndaky strategiýa üçin teklipler ______ ______ ______	"GOH" meýdanyndaky strategiýa üçin teklipler ______ ______ ______

Guramanyň strategiýasy üçin wajyp orny eýeleýän, syýasatdaky, ykdysadyýetdäki; jemgyýetdäki we tehniki ösüşdäki meýillerini, edebiýatlarda PEST-seljermesi diýip atlandyrylýar, hem-de ýörite usullaryň esasynda öwrenilýär (PEST- dört sany iňlis sözüniň abbreweaturasydyr-syýasat, ykdysadyýet, jemgyýet we tehnologiýa)

PEST-seljerme –bu uzaklardaky daşarky gurşawyň strategiki seljermesiniň guralydyr (gytaklaýyn täsir etmegiň sebäpleridir) Onuň esasynda, syýasy, ykdysady, durmuş-medeni we tehnologiki ösüşiň meýilleri öwrenilýär we olaryň gelejekde gurama nähili derejede täsir etjekligini öwrenilýär. Şonuň bilen bilelikde, anyk her bir gurama üçin aýratyn özleriniň gytaklaýyn täsir etmeginiň esasy ýagdaýlary bardyr,

olar köp derejede onuň işewürlikine täsir edýänligini hasaba almak zerurdyr.

15.3. Maksatlary we missiýany anyklamak

Bäşinji bölümde missiýanyň manysy we esasy ugurlary aýan edildi; guramanyň missiýasynyň gurnalyşyna täsir edýän subýektler görkezildi; guramanyň hereket edýän gurşawynyň, maksatlaýyn gönükdirmeleri, guramanyň filosofiýasynyň, onuň özboluşly aýratynlyklarynyň häsiýetnamalaryň hasaba alynmagynyň zerurlygy bellendi.

Guramanyň missiýasyny anyklamak üçin, eger-de ol öň düzülen bolsa, guramanyň hereket etmeli ugurlarynyň strategiki garaýşyny kesgitlemekden başlanmalydyr. Şonuň bilen bilelikde, geçen bölümdäki SWOT-seljermäniň esasynda seredilen görkezijiler anyklanýar:

- sarp edijileriň talaplary (başgaça aýdanyňda nämäni öndürmeli);
- satyn alyjylaryň haýsy topary üçin, harytlar öndüriler;
- satyn alyjynyň zerurlygyny kanagatlandyrmak işleri nädip amala aşyrylýar.

Diňe daşarky gurşawdan gelýän howplarynyň ýa-da täze mümkinçilikleriň ýüze çykan ýagdaýynda, guramany ösdürmek üçin onuň missiýasyny anyklamak ýa-da täzeden seretmek zerurlygy bilen esaslandyrylýar. Missiýanyň üstünde täzeden işlemekde şulara üns bermek zerurdyr:

- özüniň işleýän guramasynyň, häzirki hereket edýän missiýasynyň jikme-jik seljermesini geçirmek we baha bermek;
- -edil şonuň ýaly işewürlik bilen meşgullanýan, birnäçe ady belli kompaniýalaryň missiýasyny öwrenmek;

Missiýanyň täzeden taýýarlanan görnüşiniň üstünde işlenilende, S.A.Popowyň “Dolandyryşyň strategiýasy” kitabynda teklip eden şekilini ulansa bolar, ony (15.3.1.şekilde) beýan edýäris.

Şekil 15.3.1

Guramanyň missiýasynyň nusgalyk şekili

Missiýa____ (guramanyň ady) ykdysady ösüşi üpjün etmekden we çözgüdi kabul etmakden jemlenýär.
(anyk durmuş - üpjünçilik we /ýa-da ykdysady meseleleriň düşündirilişi) öndürilmegiň we ýerleşdirmegiň netijesinde çözgüdi kabul etmek__________
(esasy önümleriň ady) talaplary kanagatlandyrýan____ (ülňüleri, hili, bäsdeşlige ukyplylygy) Onuň şärikdeşlerine we/ýa-da paýdarlaryna mümkinçilik bermeli__________
(guramanyň ady) iň köp möçberli girdejini almaga mümkinçilik bermeli, onuň işçi personalyna bolsa olara mynasyp we adalatly sylaglary bermek.

Guramanyň missiýasy düzülenden soň, ony guramanyň ýokary derejeli hünärmenleri bilen ara alyp maslahatlaşmaly.

Guramanyň missiýasy ýokary dolandyryş edarasy tassyklaýar (Mysal üçin, paýdarlar jemgyýetindäki, paýdarlaryň ýygnagy, jogapkärçiligi çäklendirilen jemgyýete gatnaşyjylar)

Öň bellenip geçilişi ýaly, guramanyň ösüşini we umumy hereket etmeli ugurlaryny missiýasy belleýär, emma olaryň

ýetjek bolýan gutarnykly netijelerini bolsa onuň maksatlary görnüşinde belligi alynmalydyr.

Maksatlary anyklamagyň tapgyrlary iki görnüşli işleriň netijesinden düzülýär:

- uzak möhletleýin maksatlary sazlaşdyrmak;
- gysga möhletli maksatlary bellemek.

Strategiki dolandyryş üçin wajyp maksatlaryň biri bolup, **guramany ösdürmek boýunça maksatlary** çykyş edýär. Olar, guramanyň satuw möçberini üýtgedýän depginleri we girdeýjiniň artýan derejesini aýan edýär.

Şonuň bilen bilelikde şu aşakdaky maksatlary hem kesgitlenilip bilner:

- çalt depginli ösüşler;
- yzygiderli ösüşler;
- azaltmak;

Birinji maksat özüne çekiji, ýöne amala aşyrmakda çylşyrymlydyr. Ilki bilen, töwekgelçilik edip bilýän, tejribeli menejerler gerekdir.

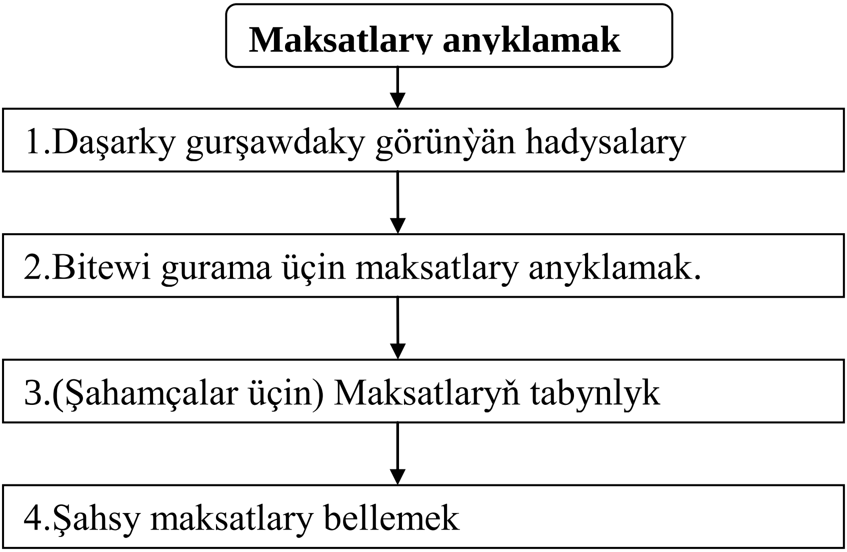
Ikinji maksat, gurama, bitewi pudak bilen deň derejede öser diýip çaklaýarlar.

Azaltmak maksady, gurama birnäçe sebäplere görä özüniň bazara çykmak işlerini azaltmaga mejbur bolanda goýulýar.

Maksatlary kesgitlemek işlerine, bir saparlyk iş hökmünde seretmän, belli derejedäki yzygiderlilikde amala aşyrylýan işler hökmünde seredilmegi zerurdyr. (şekil 15.3.2)

Şekil 15.3.2.

Guramanyň maksatlaryny sazlaşdyrmak işleri.



Bu çemeleşmäniň esasynda, guramanyň hemme şahamçalary we işgärleri, anyk maksatlary bilelikde amala aşyrmak işlerine goşulýarlar.

Bellenilen maksatlar, guramanyň hemme işgärleri we şahamçalary üçin kanun hökmünde kabul edilmelidir. Emma daşarky gurşawyň ösmeginiň esasynda, ýagdaýlar ony talap edende, maksatlary hem üýtgedilip bilner.

15.4. Korporatiw strategiýanyň işlenip taýýarlanylyşy

Korporatiw strategiýany guramak usullarynyň has bellileri şulardan ybaratdyr:

- wajyp strategiýanyň esasyndaky taýýarlanan işler;
- korporatiw strategiýany aýry-aýry işewürlikleriň strategiki ulgamy hökmünde, düzmek

- wezipeleýin strategiýalary işlemegiň esasynda, korporatiw strategiýany döretmek;
- serişdeleýin çemeleşme.

Belli boluşy ýaly, gurama, önümçiligiň hasabyna we käbir önümleri ýerlemegiň hasabyna hereket edýär we ösýär. Şol sebäpden*, guramanyň korporatiw strategiýasyny düzmek işlerini, önümleri- marketing strategiýasyndan başlamak dogrydyr*. Bu strategiýa, korporatiw strategiýanyň beýleki bölümleriniň amatly ugurlaryny belleýän wajyp ulgam bölegi bolup çykyş edýär.

Mundan beýläk bolsa, guramanyň korporatiw strategiýasyny işläp taýýarlamagyň birinji çemeleşmesi beýan ediler, olar şu aşakdaky tapgyrlardan düzülýär:

- önümler - marketing strategiýasynyň işläp taýýarlanylyşy;
- korporatiw strategiýanyň wezipeleýin ulgam bölümleriniň işlenilip taýỳarlanylyşy (önümçilik, maliýe, işçi personaly dolandyrmak)
- ýöriteleşdirilen aýry strategiýalaryny, guramanyň korporatiw strategiýasyna ulgamlaýyn jemlemekdir.

Birinji tapgyr - önümler-marketing strategiýasyny düzmek işlerinde şu aşakdaky soraglara jogap bermek zerurdyr:

- önümler gelejekde haýsy nyrhlar boýunça öndüriler?
- kime we nirede olar satylar?
- beýleki önüm öndürijileriň öndürýän meňzeş önümlerine, olar bäsdeşlik bildirip bilermi?
- özüniň önümlerini ýerlemekde, guramanyň strategiýasy haỳsy işleri amala aşyrỳar?

Anyk ýagdaýlara degişlilikde, şol soraglaryň her haýsy jikme-jik işlenilmelidir.

Önümler - marketing strategiýasynyň esasy bölegi- bu bellenilen, strategiki gelejek üçin öndiriljek önümleriň maksatnamalary. Şonuň üçün guramada, ileri tutulýan önümler boýunça ulgam ulanylýar, mysal üçün:

1) № 1 ileri tutulýan ugur -iň ýokary derejede (maksimal)toplamak işleri (gurama, şol önüm boýunça, özüniň serişdeleriniň hemmesiniň ýokary derejede toplanmagyny çaklaýar);

2)№2 ileri tutulýan ugur -zerur bolan minimum (şol önüm boýunça gurama, hemme serişdeleri toplamak boýunça haỳsydyr bir minimum derejesini üpjün etmegi çaklaýar)

3)№3 ileri tutulýan ugur - galyndy ýörelgesi (şol önümi öndürmek üçin iň az derejede serişde goýberiler, şol sanda onuň öndürlişini doly bes edilmegi hem mümkindir)

Strategiýany işlemegiň başlangyç tapgyrynda şekil düzülýär, ol öz içine guramanyň bellän ileri tutulýan önümleriniň sanawyny öz içine alýar. (şekil 15.4.1)

Şekil 15.4.1

Önümleri öndürmek boýunça ileri tutulýan ugurlar (şertli mysal)

Önümler	Geçen ýyl (fakt) hakykat	Gelejek ýylyň meýilnamasy	Strategiýada ileri tutulýan ugurlar
1 “A” önüm	1	2	2
2. “B” önüm	2	3	3
3. “C” önüm	-	2	1

Önümler-marketing strategiýasynyň indiki tapgyry işlenilip taýýarlanylanda, esasy önümler boýunça, **bäsdeşlige ukyply strategiýasynyň** binýadyny (BUSB) kesgitlemek zerurdyr. Olar, bäsdeşlik bildirip bilýän artykmaçlyklaryň iki görnüşine esaslanýar:

- çykdajylar boýunça baştutanlyk;
- bölmeklik (differensirlemek).

Bazar älemleri üçin BUSB-iň diňe iki görnüşi bolup biler:

- **birinji** – şol önümleriň ýerleşdirilýän bazarlarynyň hemmesi (global bazar)
- **ikinji** –fokusirlenen ,başgaça aýdanyňda bazaryň haýsy hem bolsa bir ýöriteleşdirilen böleginde (segmentlerde) ünsiňi jemlemek.

Bäsdeşlige ukyply artykmaçlyklaryň iki görnüşiniň her haýsyny, iki bazar älemleriniň her haýsy bilen birleşdirilse 4 (BUSB) döreýär (şekil 15.4.2)

Şekil 15.4.2

Guramanyň bäsdeşlige ukyply strategiýasynyň binýady

Bazar älemleri	Bäsdeşlige maksus aýratynlyklar	
	Pes harajatlar	Harytlaryň özboluşlylygy
Hemme älemlerde	1.Harajatlar boýunça baştutanlyk strategiýasy	2.Önümi bölmegiň (diffirensirlemek) strategiýasy
Bazarda tutýan anyk orny	3.Harajatlar boýunça baştutanlygyň fokusirlenen strategiýasy	4. fokusirlenen bölünmegiň (differensasiýasynyň) strategiýasy

Çykdajylar boýunça baştutanlyk strategiýasynyň üns merkezinde -bäsdeşler bilen deňeşdirilende az harajatlary ulanmak bilen, şonuň netijesinde bolsa, iň pes bahalaryň bolmagy.

(Differensasiýa) Bölmek strategiýasynyň maksady, önüme (harytlara), satyn alyjy üçin wajyp bolan, belli derejeli alamaty bermegi we onuň netijesinde bolsa bäsdeşleriň şol haryt babatyndaky eden teklibinden üýtgeşik görnüşini hödürleýär.

Çykdajylar(bahalar) boýunça fokusirlenen baştutanlygyň strategiýasy – bazaryň belli bir satyn alyjysy üçin ýa-da satyn alyjylaryň anyk topary üçin, önümçiligi belli bir önümi öndürmäge jemlemekdir we bäsdeşleriňkiden aýratynlykda, has pes bahany teklip edip, olaryň islegini kanagatlandyrmakdyr.

Fokusirlenen bölünişigiň(differensasiýanyň) strategiýasy - bazaryň belli bir satyn alyjylarynyň ýa-da satyn alyjylaryň toparynyň zerurlygyny kanagatlandyrmakda ünsüni jemleýän bölünen (differensirlenen) strategiýadyr.

Esasy bäsdeşlik bildirip bilýän strategiýalardan saýlap almak mümkinçiligi bolýar, şol sebäpden bazaryň anyk satyn alyjysy üçin anyk önümi, anyk şol wagtyň çägine degişlilikde, dört strategiýanyň diňe birini ulanyp bolar. (şekil 15.4.3)

Şekil 15.4.3

Guramanyň wajyp önümleri babatynda esasy bäsdeşlige ukyply strategiýalarlar (şertleýin mysal)

Önümler	Çykdajylar boýunça baştutanlyk	Önümiň (differensir -lenilmegi) bölünmegi	Çykdajylar boýunça fokusirlenen baştutanlyk	Fokusirlenen (differensasiýa) bölünişik
1)“A”Önüm	+			
2)“B”önüm				+
3)“C” önüm		+		
...				

Ikinji tapgyrda wezipeleýin strategiýalar işlenilip taýýarlanylýar: önümçilik, maliýe, işçi personaly dolandyrmak we ş.m.

Ỳokarda sanalyp geçilen wezipeleýin strategiýalar, önüm-marketing strategiýasy bilen bir hatarda, esasy wezipeleýin strategiýalara degişlidir. Önümçilik strategiýasy hem, beýleki wezipeleýin ulgam bölümleriniň strategiýalary ýaly öz arasynda jebis baglydyr. Şol sebäpden bu strategiýalaryň netijeliligi diňe olaryň mazmuny bilen kesgitlenmän, eýsem olaryň öz arasyndaky we guramanyň beýleki ýöriteleşdirilen strategiýalar bilen düỳpli arabaglanyşygynyň derejesi bilen kesgitlenýär.

Üçünji tapgyrda şu işler amala aşyrylýar:

- aýry aýry ýöriteleşdirilen strategiýalaryň, guramanyň korporatiw strategiýasyna ulgamlaýyn jemlenilmegi;
- resmileşdirmek, ylalaşyg gelip tassyklatdyrmak.

Ỳokarda beýan edilenler bilen bir hatarda, bölümiň başynda bellenilen guramanyň strategiýasyny işläp taýýarlamagyň beýleki çemeleşmelerini hem peýdalansa bolar. Şonuň bilen bilelikde, anyk ýagdaýlary hem hasaba almak zerurdyr we şu ýörelgelere saklanmalydyr:

- çemeleşmeler we gurallar, anyk guramanyň strategiýasynyň belli derejede netijeliligini üpjün etmelidir;
- öz çylşyrymlylygy, çykdajylary we özge sebäpleri boýunça, olar tygşytly we belli derejede ýönekeý bolmalydyr.

Mysal üçin, kiçi işewürlikiň köp kärhanalarynda, ileri tutulýan maksatlaryň bellenilmegi ýeterlikli hasaplanýar. biler (Şekil 15.4.4)

Şekil 15.4.4

Kiçi kärhana üçin strategiýa (şertleýin mysal)

Ileri tutylỳan

- “A”önümi öndirmek boỳunça öňdebaryjylyk ornyny artdyrmak
- “B”, “C” önümleriň bahalaryny iň pes derejä ỳetirmegiň hasabyna, öňdebaryjy orny
- “D” önümiň öndürilişi bes etmek
- “H” önümi öndirmek boỳunça ỳetmezçilikleriň öwezini doldurmak

15.5.Strategiýalaryň amala aşyrylyşy.

Strategiki we operatiw dolandyryş özara baglydyr. Şol sebäpden strategiýany amala aşyrmakda saýlanyp alnan strategiya laýyklykda, kärhanany operatiw dolandyrmak hem esasy orny eỳeleỳär. Şol maksatlar bilen şu üýtgeşiklikleri girizmek zerurdyr:

- täze strategiýanyň manysyny (ideỳasyny) işgärlere ýetirmek we olaryň höwesini artdyrmak;
- guramaçylyk düzümii we dolandyryş stili, amala aşyrylýan strategiýa laýak gelmeli; maddy, maliýe we zähmet serişdelerini paýlamagyň ileri tutulýan ugurlaryny bellemeli.

Işçi personal__– guramanyň iň möhün we esasy kapitalydyr (baýlygydyr). Strategiki üýtgeşikleri girizmek ilki bilen onuň bähbidine hem deger. Şol sebäpden, guramanyň hemme işgärlerini, täze strategiýa barada we boljak üýtgeşiklikler baradaky maglumatlary olara ýetirip durmaly. Motiwasiỳa ulgamynada täzeden seredilmelidir we olary strategiki üýtgeşiklileri amala aşyrmaga ýollamalydyr.

Kärhananyň **dolandyryş düzümi** –guramanyň strategiýasyna ýardam berýär ýa-da päsgelçilik döredýär. Eger-de kärhnanyň gereginden artyk berk guramaçylyk düzümi bolan ýagdaýynda, ol täzeçillik işleri saklaýar we täze dörän soraglary we meseleleri çözmekde döredijilikli çemeleşmesine päsgelçilik döredip, işde bökdençlik döredýär. Emma kähalatlarda menejerler, işçi personal tarapyndan närazylyklar bildirilýän guramaçylyk düzümini üýtgetmekden saklanýar. Şoňa garamazdan, eger-de hereket edýän guramaçylyk düzümi, strategiýa laýyk gelmeýän bolsa, oňa üýtgeşiklikleri girizmek zerurdyr.

Kärhanada guralan, **dolandyryş stili**, täze strategiýa gowy utgaşyp hem biler, ýöne oňa çapraz gelip hem biler. Kä halatlarda, bir stiliň üstün çykmagy, meseleleriň döremegine getirip biler. Şeýlelikde, örän wajyp üýtgeşiklikler geçirilende, gapma garşylygy aradan aýyrmagy talap edilýän ýagdaýlarda, abraýly stili ulanmak peýdaly bolup biler, başgaça aýdanyňda dolandyryş stili, döreýän ýagdaýlara laýyk gelmelidir.

Strategiýanyň amala aşyrylmagyna **serişdeler** uly täsir edip biler. Şonuň üçin olary maksimal derejede toplamaly we olary iň ýokary derejeli netijeleri gazanar ỳaly edip paýlamak zerurdyr. Kärhananyň serişde mümkinçiligini ulanmagyň guralyny hem, amala aşyrylýan strategiýasyna laýyk getirmelidir.

Korporatiw strategiýanyň ýerine ýetirilişine gözegçilik etmek we oňa baha bermek, strategiki dolandyryşyň logiki jemleýji tapgyry bolup çykyş edýär.

Strategiki gözegçilik , amala aşyrylýan strategiýanyň, firmanyň maksataryna ýetmegi üçin nähili derejede amala aşyrylýandygyny aýan etmäge ýollanandyr. Ony, aýratyn işleriň, wezipeleriň we amallaryň ýerine ýetirilişiniň dogrylygy gyzyklandyrmaýar.

Strategiki gözegçiligiň netijesi boýunça düzedişler strategiýa degişli boluşy ýaly, firmanyň maksadynada degişli bolup biler.

Barlag üçin soraglar:

1) Gündeki dolandyryşyň we strategiki dolandyryşyň arasyndaky düýpli tapawudy nämede?
2) Strategiki dolandyryşyň tapgyrlaryny belläp geçiň?
3) Daşarky gurşawyň strategiki seljermesini geçirmegiň esasy maksady nämede?
4) SWOT-seljermäniň manysy nämede?
5) Guramanyň maksadyny we missiýasyny anyklamak nähili amala aşyrylýar we nämä gerek?
6) Guramanyň önümler-marketing strategiýanyň esasynda, korporatiw strategiýanyň işlenilişiniň tertibini beýan ediň?
7) Kiçi kärhanalar üçin strategiýany nähili görnüşde görkezmek bolar?
8) Guramanyň strategiýasy amala aşyrylanda, nähili üýtgeşiklikler geçirilýär?

16 Bölüm.Täzeçillikleri dolandyrmak.

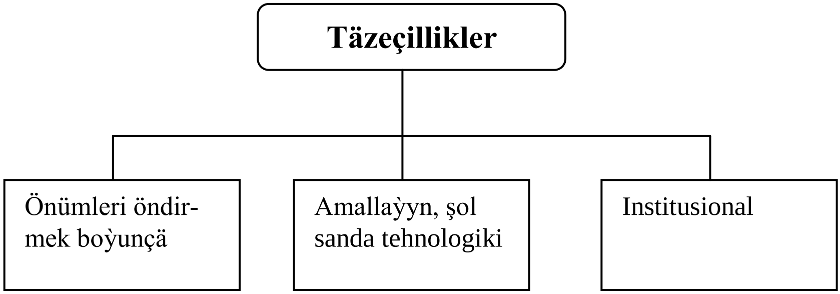
16.1.Täzeçiligiň manysy we onuň görnüşleri.

Täzeçillikler (täzelikleri ornaşdyrmak)-telekeçiligiň hemme älemlerinde, yzygiderli täzelikler bolup geçýär. **Menejment şu gün we ertir** - bu yzygiderli täzeçillikleri girizmegiň esasyndaky dolandyryşdyr. Täzeçillikler bazarynyň zerurlygyna laýyklykda ornaşdyrylmalydyr.

Täzeçillikler - guramanyň bazarda eýeleýän ornyny saklamakda esasy serişde bolup çykyş edỳär. Täzeçillikleriň toparlandyrylyşy 16.1.1 şekilde görkezildi.

Şekil 16.1.1.

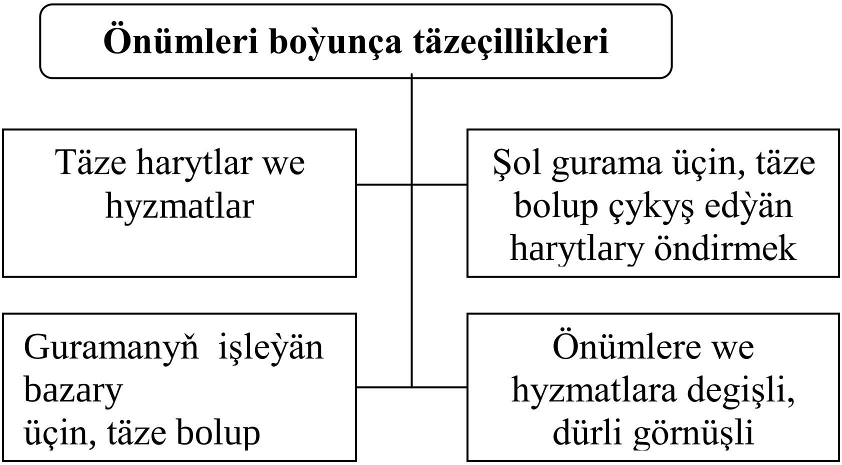
Täzeçillikleriň görnüşleri.



Önümleri öndirmek boýunça täzeçillikleri - guramanyň önümlerini öndirmekde (hyzmatlarynda) täzelikleri girizmek. Önümler boýunça täzeçillikler, goşmaça satuwy we girdejini artdyrmaga gönüden-göni höweslendiriji bolup çykyş edýän täzelikleriň esasy görnüşleridir. Tejribede, önümleri boýunça täzelikleriň dürli görnüşleri duş gelýär. (şekil 16.1.2)

Şekil 16.1.2

Önümleri boýunça täzeçilliklerinin̆ görnüşleri

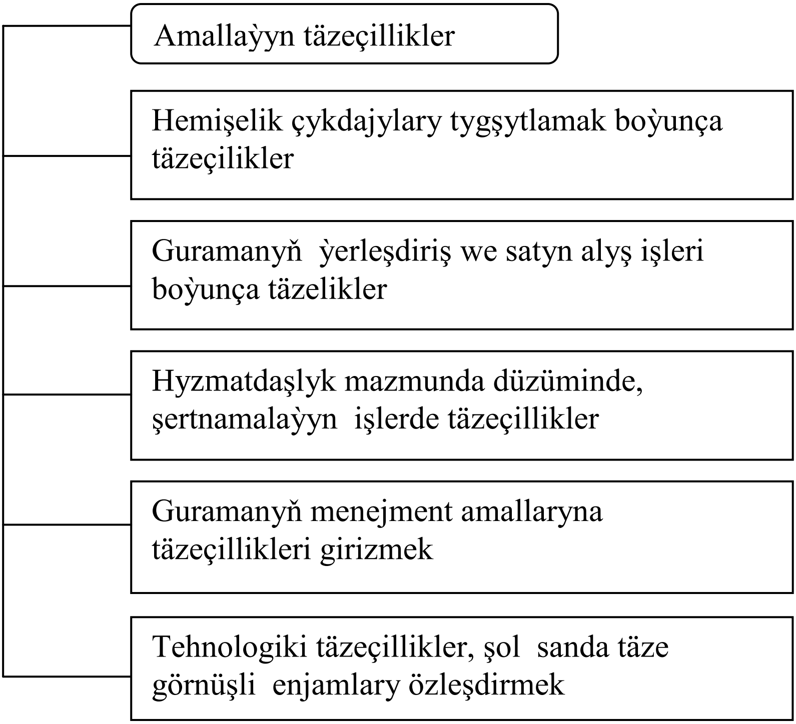


Amallaýyn (şol sanda tehnologiki) täzeçillikler- kärhananyň çykdajylarynyň hemme görnüşlerini tygşytlamaga ýollanan, täze tehnologiki amallar, täze hyzmatdaşlyklaryň şekilleridir.

Täzeçilik amallaryna 16.1.3 şekilde görkezilen täzelikleri girizmek işleri degişlidir.

Şekil 16.1.3

Amallaýyn täzeçilllikleriň görnüşleri



Amalalýyn täzeçillikler, täze pul serişdeleriniň çeşmesi bolup çykyş edýän, täze görnüşli önümleriň özleşdirilişini ýa-da önümiň hiliniň artdyrmagyny üpjün edip biler.

Amallaýyn täzeçillikler, özüni ödemek boýunça iň gysga möhletli we ýeňil amala aşyrylyp bolýan täzelikler hasaplanylýar.

Institusion täzeçillikler - *önümleri önümdirmek we ýerlemek işlerinde, täze görnüşli dolandyryş we guramaçylyk hasaplanylỳar* .Olara, kärhananyň durkuny täzelemek we aktiwleriň düzümini üýtgetmek işleri degişlidir. (şekil 16.1.4)

Şekil 16.1.4

Institusion täzeçillikleriň görnüşleri

Institusion täzeçillikler öz-özünden gurama goşmaça girdeji getirip bilmeýär. Olar diňe önümçilik we amallaýyn täzeçillikleriň netijeliligini artdyrmaga ýardam berýär.

16.2.Täze görnüşli önümleri özleşdirmek we seçip almak.

Önüm öndürmekde we hyzmat etmek işlerinde täzelikleriň ýa-da täze işewürligi (biznesi) saýlap almagyň iki çemeleşmesini tapawutlandyrylýar: (konserwatiw we radikal) köne garaýyşly, düýpgöter täze garaýyşly.

Täze önümleri seçip almak işlerinde **(konserwatiw) köne garaýyşly çemeleşmesi** şu aşakdaky esaslara daýanýar:

- guramanyň kemçiliklerini düzetmek üçin, öňki işleýän tehnologiýalary we täjirçilik işleri ulanýar;

- firmanyň öňki başlan maýa goýun taslamalaryna (firmanyň, öňki goýan düýpli goýumlaryna daỳanỳar);
- kärhanadaky bolan ýörite aktiwlerine (tehnologiki enjamlara, ätiýaçlyk materiallaryna we düzüji enjamlara)

Kärhana köne garaýyşly (konserwatiw) çemeleşmesiniň esasynda şu görnüşli täze önümleri seçip alỳar; olar:

- aňsat özleşdirip boljak we amatly bolmaly;
- goşmaça maýa goýumlaryň zerurlygyny (minimum) azaltmak;
- bolan tehnologiki enjamlara daýanýanlary;
- özüniň bahasyny çalt ödäp bilýän önümleri seçip alýarlar.

Täze önümleri seçip almaklykda (konserwatiw) köne garaýyşly usulyny ulanmak maliýe taýdan çökgün kärhanalary şu aşakdaky ýagdaýlara baglylykda, gyzyklandyrýar:

- kärhananyň öz özüni maliýeleşdirmegi üçin, maliýe serişdeleriň ýetmezçiligini çekýär ýagdaýynda ulanylỳar;
- bu usul maýa goýumçylary az gyzyklandyrýar;
- düzgün boýunça, olarda ýokary derejeli menejerler we tehnologlar ýetmezçilik edỳär.

Radikal (düýpgöter täze) çemeleşme boýunça, öndirilýän önümlerini täzelemek üçin, önümçilik üçin näçe täze önümi saýlap alnan sada şonça-da kärhananyň işlejek bazaryndaky iň tölege ukyply bölegini hem saýlap seçip almagyny çaklaýar, başgaça aýdanyňda satyn alynjak, isleg bildirilýän önümi öndürmegi çaklaỳar.

Täze önümi saýlamagyň radikal usuly, daşyndan gelýän köp maýa goýumlary talap edýär. Şonuň bilen bilelikde, maýa goýumçylara täze önümi özleşdirmek we döretmek boýunça taslamanyň işewürlik-meýilnamasy berilmelidir, onda täzeçillik taslamasynyň diňe bir “ideologiýasynyň” utuşly tarapyny

görkezilmelidir, şeýle-de taslamasynyň hakykylygy we netijeliligi barada ynandyrýan iş meýilnamasy maýa goýumçylara hem berilmelidir.

Täze önümleri saýlap almagyň çemeleşmeleri, täzeçillik strategiýasy bilen baglydyr. Hususan hem, (radikal) düýpgöter täze çemeleşmesi – hüjüm ediji täzeçillik startegiýa diýip atlandyrylýan bilen, (konserwatiw) köne garaýyşly çemeleşme - goranmak çemeleşmesi bilen utgaşýar.

Hüjüm ediji täzeçillik strategiýasy, diňe guramanyň özi üçin däl-de, sarp ediji üçin hem täze bolup çykyş edýän önümleriň yzygiderli döredilmeginiň we özleşdirilmeginiň netijesinde, özüniň bäsdeşlige ukyplylygynyň saklanylmagyny çaklaýar, başgaça aýdanyňda bazar üçin täze önümleri çykarýanlaryň içinde ilkinjileri bolup çykýş edýän strategiýadyr. Şol ýagdaýda olar, döredijilik işlerine patent almagyň esasynda belli bir wagtyň çäginde özüniň täzeçillik monopoliýasyny berkidýärler we örän ýokary monopol girdejini alýarlar.

Goranmak täzeçillik strategiýasy bolsa, tersine, guramanyň özi täze önümleri önümçilige işe girizmekden saklanýar. Olar, özüniň bäsdeşleriniň täjirçilik we maliýe netijelerine daşyndan syn etmegä isleg bildirýär we ilki bolup düýpgöter täze önümi özleşdirmäge we işläp taýýarlmaga töwekgelçilik eden firmanyň, täzeçillikde gazanan üstünlikleri aỳan edilenden soň, olaryň yzyny eýgergi amatly hasaplaýarlar.

16.3 Girizilỳän täzelikleriň dolandyrylmagy

Düzgün boýunça, netijeli dolandyryş, täzeçilliklere esaslanýar.

Olaryň içinde has özüne çekijisi bolup, girizilỳän täzelikler çykyş edýär, sebäbi olary özleşdirmek, az möçbermeli maliýe serişdeleri talap edỳär.

Gelejekde gözden geçirmek üçin 16.3.1 şekildäki girizilỳän täzeçillikleriň görkezilen toparlandyrylyşyny ireldip, şu aşakdaky görnüşde beýan edýäris:

- hemişelik çykdajylary tygşytlamak boýunça täzeçillikler;
- tehnologiki täzeçillikler;
- müşderi we üpjün edijiler bilen guramaçylyk işlerinde täzeçillikler.

Hemişelik çykdajylary tygşytlamak boýunça täzeçilliklere şular degişlidir:

- administratiw-dolandyryş çykdajylary azaltmak (hususan hem köp kärhanalarda, diňe şolar artdyrylan bolýar);
- aktiwleri täzelemek we olary saklamak boýunça çykdajylary azaltmak;
- kärhananyň işgärleriniň umumy zähmet gatnaşyklaryna täzeden seretmek;
- täzeligi oýlap tapyjylar (no-uhan) bilen zähmet gatnaşyklaryna täzeden seretmek;
- işçi personalyň bir bölegini, wagt hasabyndan tölenỳän zähmet töleginden aýyryp potrat-baỳrag tölegine geçirmek.

Önümçilik tehnologiýasyny kämilleşdirmek boýunça täzeçillikler, täze tehnologiýany özleşdirmegi we işläp taýýarlamagy çaklaýar (tehnologiki taýdan kämilleşdiriş), şeýle-de täze enjamlary satyn almagy we özleşdirmegi çaklaỳar.

Elektroenergiýany, ýangyjy, çig-mallary, zähmet çykdajylarynyň peseldilmegine ýollanan, tehnologiýalary kämilleşdirmek boýunça täzeçillikleri, adatça *serişdeleri tygşytlaýjy* diýip atlandyrylýar.

Şeýle-de *biri biriniň ornyny tutup biljek serişdeleri öndürýän tehnologiýalar* tapawutlandyrylýar, başgaça aýdanyňda gymmat resurslaryň ornyny tutup biljek, arzanlary bilen çalyşmagy göz öňünde tutýar. Serişdeleri tygşytlaýjy tehnologiýalar, zähmeti – kapital (düýpli serişdeler) bilen ýa-da kapitaly (düýpli serişdeleri) zähmet bilen çalyşmaga ýollanyp biler.

Kähalatlarda kärhanalaryň käbiri, kapitalyň (düýpli serişdeleriň) ornyny tutup bilýän, zähmeti köp talap edýän tehnologiýalara geçmäge mejbur bolýarlar, sebäbi "zähmet hyzmatlary" (düýpli serişdeleriň) "kapitalyň hyzmatlaryndan" arzan düşýär. Mysal üçin, inžener kommunikasiýalar geçirilende (suw geçiriji, ýyly geçiriji turbalar geçirilende, kanalizasiýa geçirilende) ýolbaşçylaryň köpüsi ýeri gazmak işlerine, ekskowatorlary we beýleki mehanizmleri ulanmagyň deregine, adamlary ulanýarlar (sebäbi olary ulanmak has arzan düşýär)

Häzirki döwürde, serişdeleri tygşytlaýjy tehnologiýalaryň döwrebap görüşleri hökminde, elektroenergiýa tygşytlaýjy tehnologiýa çykyş edýär, sebäbi elektroenergiýaň bahasy, senagatyň gaýtadan işläp çykarýan taýýar önüminiň bahasyndan has çalt depginler bilen ösýär.

Müşderi (zakaz ediji) we üpjün ediji (potratçy) bilen guramaçylyk işlerinde täzeçilliklere, kärhananyň şertnamalar bilen işini guramaga we geleşikler boýunça anyk (hyzmatdaşlar) bilen işlerini "strategiýasyna" degişli bolỳar.

Hyzmatdaşlar we müşderiler bilen işlemegiň "strategiýasynda" esasy bolup, ynamdar we ynam edip bolmajak kontragentleriň (üpjün edijileriň we (zakaz ediji) müşderi) aýan edilmegi zerurdyr we ynamdar üpjün ediji we satyn alyjy bilen aragatnaşyklary giňeltmek zerurdyr.

16.4.Taslamalary dolandyrmak

Adaty düşünje boýunça ***taslama*** *bu- haýsy hem bolsa bir görnüşli önümi döretmek boýunça, şol sanda olaryň täze görnüşlerini we ş.m zatlary döretmek boýunça, tehniki häsiýetli işlenilip düzülen teklipleriň resmileşdirilen toplumydyr. Taslama,* adalgasynyň häzirki döwür düşündirilişinde, has giňişleýin we bizi gurşap alýan älemi kämilleşdirmek boýunça, belli bir ideýalaryň ýa-da täze pikirleriň amala aşyrylmagyny çaklaýar. Şol sebäpden, taslamalary dolandyrmak işlerini öwrenýän we mahabatlandyrýan ylym mekdepleri, bu adalganyň başga kesgitlemelerini ulanýarlar. Olaryň içinde iň köp duş gelýänlerini görkezýäris:

- **taslama** - dogry kesgitlenen maksatlara ýetmek üçin, bellenilen möhletleriň çäginde we goýlan meselelere kesgitlenen býutjetiň çäginde, özara bagly çäreleriň toplumydyr;
- **taslama** – adatça, gaýtalanmajak we unikal (aýratyn özboluşly) häsiýetli meýilnamalaşdyrylan maksada ýetmek bilen bagly bolan meseleleriň jemidir. Mysal üçin, bu täze guramany döretmek boýunça taslama, täze işewürligi (biznesi) guramak boýunça taslamasy bolup biler.

Taslama görnüşinde, guramanyň birnäçe görnüşli ýerine ýetirmeli işlerini utgaşdyrmak we meselelerini çözmek zerurlygy, täze önümiň (hyzmatlaryň) önümçiligini guramakda, beýleki täzeçillikleri özleşdirmekde döräp biler. Gurluşyk guramalarynda taslamalary dolandyrmak işleri, meýilnamalaşdyrmagyň esasy görnüşi bolup, gündeki işe gözegçilik etmek we guramak işleri çykyş edýär.

Tejribäniň görkezişi ýaly, adaty işleri guramak usullary bilen deňeşdirilende, taslamanyň çäginde, işleriň amala aşyrylyş

möhleti, bahasy, hili, netijeliligi ýaly görkezijileriň özgerdip bolar.

Taslamalar şu sanawdaky aýratynlyklar bilen häsiýetlendirilýär:

- dogry kesgitlenilen, (unikal) özboluşly maksatlar bilen;
- işleri bir saparda amala aşyrylýanlygy bilen;
- taslamanyň başlanýan we tamamlanýan, belli kesgitlenilen möhletleri bilen;
- serişdeleriň çäklendirilenligi bilen;
- maglumatlaryň ulgamlaýyn seljermesini amala aşyrmaga bolan mümkinçiligi bilen;
- maýa goýumlary, ýokary derejeli hünärmenleri işe çekmek usulyny ulanmak bilen.

Taslamalaryň hemmesi, ösüş basganjagynyň yzygiderli hataryny geçýär: ideýany, maksady, meýilnamalaşdyrmagy, ýerine ýetirilmegi, tamamlanylmagy.

Taslamada meýilnamalaşdyrylan maksada ýetmek üçin ony sowatly oýlanşykly dolandyrmak zerurdyr.

Taslamalary dolandyrmak – *bellenilen möhletleriň we serişdeleriň çäginde meýilnamalaşdyrylan maksatlara ýetmek üçin, häzirki zaman tehniki we tehnologiki dolandyryş usullarynyň esasynda, meýilnamalaşdyrmak, guramak, zähmet, maddy-tehniki we maliýe resurslaryny utgaşdyrmakdyr.*

Düzgün boýunça, haỳsy hem bolsa bir taslamany amala aşyrmak üçin, ýolbaşçy bellenilýär. Ol, taslamanyň ýerine ýetirilmeli möhletine, çykdajylaryna we hiline jogap berýär. Şonuň bilen bilelikde, olardan edilýän esasy talap bolup, işleriň möhletini dolandyrmak hasaplanylýar, sebäbi taslama bellenilen möhletde ýerine ýetirilmese, serişdeleriň artykmaç harç edilmegine, işleriniň hiliniň we gutarnykly netijäniň peselmegine getirip biler. Şol sebäpden, taslamalar dolandyrylanda we meýilnamalaşdyrylanda, bolup biläýjek

ugurlarynyň usuly ulanylýar, onda esasy ünsi, taslamanyň öz wagtynda ýerine ýetirlmegine berilýär. Bu usul boýunça, taslama - bu aýratyn işleriň (amallaryň) tory bolup, olary ýerine ýetirmek üçin wagt talap edilýänliginden gelip çykỳar.

Taslamanyň aỳgytlaỳjy ugurlary – möhleti boýunça iň uzak biri-biri bilen yzygiderli baglaşykly amallardyr. Aỳgytlaỳjy ugurlaryň uzaklygy, taslamanyň üstündäki işiň dowamlylygyny kesgitlenýär.

Aỳgytlaỳjy ugurlaryň usuly boýunça, taslamanyň işlerini meýilnamalaşdyrmagyň yzygiderliligi şulardan ybarat:

- taslamanyň maksatlarynyň we çäkleriniň kesgitlenilmegi. Düzgün boýunça, maksatlara taslamanyň dowamlylygy, bahasy we hili degişlidir. Çäklendirmelere, ökde hünärli işgärleriň, maliýe, maddy we beýleki serişdeleriň ýetmezçiligi bolup biler;
- işleriň (amallaryň) dowamlylygyny kesgitlemegi;
- işleriň torlaýyn grafigini düzmek (şonuň bilen bilelikde esasy ünsi olaryň ýerine ýetirlişiniň yzygiderliligine berilýär);
- kalendarlaýyn grafigiň toryny düzmek.

Taslamanyň işläp geçmegiň derejesi köp halatda onuň, netijeli amala aşyrylmagyny kesgitleýär. Torlaýyn grafik, taslamalary dolandyrmak işleriniň yzygiderliligini aỳdyň görnüşde suratlandyrylýar.

Taslamalary dolandyrmagyň meýilleri:

- köp guramalar, hemme strategiýalary taslamanyň çäginde amala aşyrmak oňaýly bolar diýen pikire geldiler;
- guramadaky täzeçillikleriň köpüsini gitdigiçe taslama görnüşinde resmileşdirilýär we taslama ýaly dolandyrylýar.

16.5.Özgerişlere bolan garşylyklary ýeňip geçmek

Hemme täzeçillikleri özleşdirimek, belli derejede guramanyň üýtgemegine getirýär. Şol wagtyň özünde, olar nähili görnüşde amala aşyrylsada, şol sanda taslama görnüşinde bolsada, işgärler tarapyndan belli derejedäki garşylyklara duş gelýärler. Ony ýeňip geçmek üçin bolsa, başda olar näme üçin özgerişlere garşy çykýanlaryna düşünmek zerurdyr.

Adatça, özgerişlere garşy bolunýan sebäpleriň şular ýaly görnüşini tapawutlandyrýarlar.

1. Näbellilik. Adam, nähili hem bolsa bir täzelikleriň girizilmeginiň netijesinde bolup geçjek netijeleriň nähili boljaklygyny bilmeýänligi sebäpli, özgerişlere garşy çykyp biler. Täzelikleriň girizilmegi hemişe töwekgelçilik bilen bagly bolýar, ol bolsa howp duýgusyny döredýär. Olaryň hemmesi bolsa, adamlarda özgerişler babatynda ýaramaz duýguny döredýär.

2.Ỳitgini duýmak. Adamlaryň özgerişlere garşy bolmagynyň sebäbi, olar ony şahsy ýitgilere getirer diýip pikir etmegidir. Mysal üçin, maglumat tehnologiýalaryň işi girizilmegi, işçi personalynyň sanynyň azalmagyna we işden çykarylmagyna sebäp bolup biler, serişdelere ỳolbaşçylyk etmek ygtyýarynyň peselmegi, işiň özüne çekijiligini kemeldip biler.

3. Özgerişler guramada dörän meseleleri çözüp bilmez diýen düşünjesi (hiç hili gowulyk bermez). Mysal üçin, işgärler, täze kompýutor tehnologiýalarynyň işe girizilmegi, goşmaça çykdajylary talap eder diýip pikir edýärler we olary ulanmakda we özleşdirmekde köp kynçylyklaryň bolanlygy sebäpli, bildirip duran netijelere getirmez diýip çaklaýarlar. Ondan başgada olar guramada başga meseleleri hem döredip biler.

Garşylygyň hötdesinden gelmek usullary:

1) Bolup geçjek özgerişleriň manysyny we ideýasyny düşündirmek, işgärlere täzelikleriň gereklidigini ynandyrmak.Ol söhbetdeşlikleriň, ýygnaklaryň geçirilmeginiň netijesinde bolup biler.

2) Resmi däl güýçli baştutanlary, bolup geçjek täzelikleriň olaryň durmuş-üpjünçilik statusynyň we maddy ýagdaýlarynyň ỳaramazlaşmagyny ynandyrmaly. Mysal üçin, kärhananyň ýolbaşçysy şol menejerlere, özgertmeler tamamlanandan soň, olara teklip etjek wezipesini, öňünden hödürläp biler.

3) Işgärleriň täzeçillik işinde çözgüdi kabul etmäge ýa-da taslamany amala aşyrmak işlerini çekilmelidir. Mysal üçin, sehiň başlygy tawynlygyndakylar bilen bilelikde, bolup geçjek özgerişleri ara alyp maslahatlaşyp, alternatiw görnüşlerini işläp taýýarlaýar we oňaýly görnüşlerini tassyklamaga teklip edýär.

4) Işgärlere goldaw bermegi we zerurlyk ýüze çykanda işgärleriň derejesini artdyrmagy täze talaplardan gelip çykỳar.

5) Manewrirlemek (amatly ugurlaryny tapmak) başgaça aýdanyňda, bolup geçýän özgerişlere degişli maglumatlardan saýlap alyp, özüne geregeni seçip almagynyň kömegi bilen, işgärlere öz isleýän täsirini ýetirmek.

6) Mejbur etmek. Mysal üçin, özgerişleri ornaşdyrmaga işgärlerden razylygy almak üçin we olaryň garşylyk görkezmekden ýüz döndürmegi üçin, özleriniň edýän nädogry hereketleri bilen olar diňe hususy özlerine zyýan edýänini we gelejekde işi dowam etmek baradaky teklibiniň bolmazlygynyň mümkinçiligini, has hem wezipesinde ösmejekdigine düşüner ýaly etmeli.

Barlag üçin soraglar:

1) Täzeçillikleriň manysy nämede we olaryň haýsy görnüşlerini siz bilýärsiňiz?
2) Önümçilik täzeçilligiň we girizilỳän täzeçillikleriň arasynda nähili tapawut bar?
3) Institusion täzeçillikleriň, önümçiligiň netijeliligini artdyrmakda nähili orny eýeleýär?
4) Köne garaýyşly we düýpgöter täze garaýyşly çemeleşmesiniň tapawudy nämede?
5) Nähili ýagdaýlarda, goranmak strategiýasy täzeçillikleri ulanýar?
6) Haýsy ýagdaýlarda serişde tygşytlaýjy tehnologiýany ornaşdyrmak zerurdyr?
7) Täzeçillik taslamasynyň manysyny we mazmunyny açyň?
8) Taslamalar nähili aýratynlyklar bilen häsiýetlendirilýär?
9) Taslamany dolandyrmak nähili amala aşyrylýar?
10) Geçirilýän özgertmelere görkezilýän garşylyklaryň hötdesinden gelmegiň nähili usullaryny siz bilýärsiňiz?

17. Bölüm. Işewürlik (biznes) – işlerini kämilleşdirmek

17.1. Işewürlik (biznes) – işler we olary gowlamak usullary

Gurama işewürlik (biznes) işlerini amala aşyrmak üçin döredilýär. Onuň netijeliligini we bäsdeşlige ukyplylygyny artdyrmak - guramanyň ýokary wezipeli menejerleriniň esasy meselesidir.

Köp kompaniýalaryň tejribeleriniň netijesinde şu meseläni **reinjiniringine işewürlik (biznes) – işlerine** esaslanýan çemeleşmäniň kömegi bilen çözüp bolar diỳip hasaplaỳarlar.

Ilkibaşda, tejribede şeỳle bir täze bolmadyk işewürlik (biznes) – işleriniň düşünjesine seredip geçeris. Ylmy we okuw edebiýatlarynda, bu düşünjäniň takyk kesgitlemesi entäk ýokdyr. Şeýlelikde, I.I.Mazur we W.D.Şapiro işewürlik-işleriniň kesgitlemesiniň manysy boýunça meňzeş birnäçe düşünjäni berýär

Işewürlik (biznes) – işleri – bu kärhananyň sarp ediji üçin zerur bolan önümi öndürmek bilen tamamlanýan köpsanly “içerki ädimleridir” (işleridir).Bu ýagdaýda, önüme giňişleýin manyda düşünilýär: maddy görnüşindäki harytlar, hyzmatlar, ruhy gymmatlyklar ş.m.

Işewürlik (biznes) – işler -bir ýa-da ondan köpräk **girelgeden** başlanýan we **çykalga** bilen tamamlanýan, işewürlik (biznes) işleriň jemidir, başgaça aýdanyňda müşderi üçin zerur önümi öndürmek bilen tamamlanýar. Bu ýagdaýda müşderi bolup diňe bir satyn alyjy, çykyş etmän eýsem guramanyň içerki bölümleri hem bolup biler.

Işewürlik-işler -guramanyň çäklendirilen (aỳrybaşga) işleriniň toplumy bolup, ol “girelge”, “işler”, “çykalga”, “dolandyryş” ýaly düşünjeler bilen häsiýetlendirilýär.

Ýokarda görkezilen alymlaryň we beýlekileriň pikirine laýyklykda işewürlik –işleriniň dürli düşünjelerine seredilip geçilenden soň, **işewürlik (biznes) - işler -** bu sarp ediji (müşderi) üçin zerur önümleri öndürmek bilen tamamlanýan, bir bölümden beýleki bölüme, ýa-da bir adamdan beýleki adama geçýän işleriň akymydyr diýip tassyklasa bolar.

Işewürlik (biznes) – işleriniň esasy maksady –girelgäni özgertmek, başgaça aýdanyňda işe girýän resurslary (çig-mallary, düzüji şaýlary, maglumatlary we ş.m) özgerdip çykarmak, başgaça aýdanyňda şol işiň önüm netijesi.

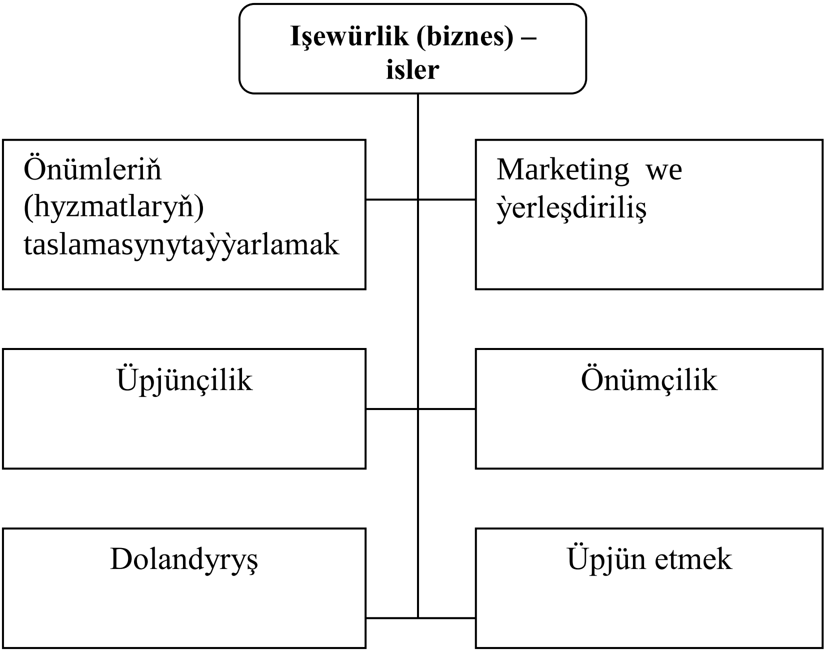
Işewürlik (biznes) işler, esasy we kömekçi görnüşi bolup biler.

Esasy görnüşli işewürlik (biznes) - bu, daşarky müşderileriň talap edýän, önümini çykarmak boýunça guramaçylyk işleri. **Kömekçi görnüşli işewürlik** - esasy işleriň netijeli amala aşyrylmagyny üpjün edýän işlerdir (mysal üçin, hususy enjamlarynyň bejerilmegini we olaryň tehniki hyzmatlaryny üpjün etmek)

Guramanyň, bazardaky üstünligini üpjün edip biljek, esasy işewürlik-işleriniň birnäçe görnüşi bardyr. Olaryň içinde şu görnüşlerini tapawutlandyrsa bolar (şekil 17.1.1)

Şekil 17.1.1

Täjirçilik guramanyň esasy işewürlik (biznes) – işleri



Önümleriň (hyzmatlaryň) taslamasyny gaỳtadan taýýarlamak - müşderiniň talaplarynyň esasynda maglumatlary ýygnamak we seljermek işleri we onuň talaplaryny kanagatlandyrýan önümleriň (hyzmatlaryň) işlenilip taýýarlanylmagyny üpjün etmek.

Ýerleşdirmek we marketing – bazary öwrenmek boýunça işler, mahabatlandyrma, satyn almak - satmak geleşikleriň amala aşyrylmagy üçin, harytlaryň paýlanylmagyny we itergi berilmegini üpjün etmek we onuň kömegi bilen maksatlary amala aşyrmak.

Üpjünçilik – çig-mallaryň we materiallaryň meýilnamalaşdyrylmagy we satyn alynmagy we olar bilen

beýleki işewürlik - işleri, ilki bilen hem esasy önümçiligi üpjün etmekdir.

Önümçilik - üpjünçilikden alynany girelgede özleşdirilýän işler, çykalgada bolsa, olar daşyndaky müşderilere hödürlenýär.

Dolandyryş - operatiw, gündeki we strategiki işleri meýilnamalaşdyrmak, guramak, sazlaşdyrmak we utgaşdyrmak işleridir.

Üpjün etmek – önümçilik binalaryny we beýleki içerki işleri saklamak boýunça işleri özünde jemleýär.

Işewürlik (biznes) – işler öz özünden akyp barmaỳar, olar dolandyrylýar, başgaça aýdanyňda meýilnamalaşdyrylýar, guralýar, utgaşdyrylýar, gözegçilik edilýär we sazlaşdyrylýar.

Birinji bolup, önümçilikde üstünlikli işewürlik (biznes) – işleri dolandyrmagyň ulanylyşyny XX asyryň başynda bolup geçdi. F.Teýlor özüniň geçiren synaglarynyň netijesinde, önümçilik däl işleri aradan aýyryp, olaryň netijeli amala aşyrylmagy üçin usullary seçip almak ýoly bilen, işgärleriň ýerine ýetiryän **işleriniň** yzygiderliligini we mazmunyny kämilleşdirdi. Şonuň netijesinde, ol zähmet öndürijiligini birnäçe esse artdyrylmagyny gazandy.

F.Teýloryň zamanasyndan bäri hemme zatlar üýtgedi we önümçilikdäki işewürlik (biznes) - işler bilen bir hatarda, guramadaky beýleki işewürlik (biznes)-işler hem wajyp orny eýeledi. Ỳöne şeýle bolsada, hemme guramalar üçin önümleri (hyzmatlary) öndürmek işleriniň ornuny peseltmeli däldir.

Soňky ýyllarda maglumat tehnologiýasynyň ösmegi bilen işewürlik-işlerini kämilleşdirmek we seljermek üçin, modelirlemek usuly giňden ulanylýar, onda işewürlik- işlerini beýan etmekde grafiki düzgünlere esaslanylýar. Modelirlemegiň kömegi bilen, guramanyň işini seljerip bolýar, “gowşak ýerlerini” tapyp, hemme işewürlik-işlerini gowlap bolýar.

Şeýle-de, işewürlik (biznes) – işleriniň wajyp taraplaryny amatlaşdyrmak pikiri (ideýasy) giňden ýaýran we at aldy.

Güýçli bäsdeşligiň bolany sebäpli we üýtgäp duran daşarky gurşawyň täsirinde, guramalar özüniň bazardaky ornyny saklamak üçin, işewürlik-işlerini yzygiderli kämilleşdirilmeli bolýarlar.

Işewürlik (biznes) – işlerini kämilleşdirmegiň esasy usullary.

1) Işewürlik (biznes) – işlerini awtomatlaşdyrmak. Bu usul, häzirki işewürlik-işleriniň has netijeli bolmagy üçin, maglumat tehnologiýasynyň ulanylmagyny çaklaýar. Awtomatizasiýalaşdyrmagyň netijesinde, işewürlik-işleriniň özi beýle bir üýtgemez, ýöne öňki elde ýerine ýetirilýän işlerini, indi ýörite programmalar bilen dolandyrylỳan awtomatlar ýerine ýetirer.

2) Çykdajylary azaltmak. Işewürlik (biznes) – işleriniň seljermesiniň geçirilmeginiň esasynda, bu usul bilen adaty düzülen usulyny üýtgetmän önümçilik däl çykdajylaryny anyklaýarlar we aradan aýyrýarlar.

3) Önümleriň (hyzmatlaryň) hilini gowlamak. Bu usulyň maksady- bar bolan işewürlik (biznes) – işleri kämilleşdirmegiň hasabyna, önümiň hiliniň gowlanmagyny gazanmak we bäsdeşlige ukyp etmekdir.

4) Işewürlik işleri kämilleşdirmek. Bu usul, işewürlik uzak – möhletiň dowamynda we ýuwaş – ýuwaşdan (biznes) – işleriniň netijeliliginiň artdyrylmagyny çaklaýar. Bu usul, Ỳaponiýada uly üstünlikleri gazandy.

Işewürlik-işlerini kämilleşdirmekde aýratyn orny maglumat tehnologiýalaryna berilendir.

Birinjiden, iň täze maglumat tehnologiýalaryny ornaşdyrmagyň netijesinde, bar bolan işewürlik (biznes) –

işlerini düỳpli gowlap bolýar we onuň netijeliligini artdyryp bolýar.

Ikinjiden, bolsa maglumat tehnologiýalary işewürlik (biznes) – işlerini dolandyryjy serişdeleri hökminde ulanylýar şeýle-de olary kämilleşdirmek boýunça taslama bolup çykyş edýär. Häzirki wagtda bolan işewürlik (biznes) – işleriniň diňe bir dolandyrylyşyny üpjün edỳän däl-de, ony modelirlemäge mümkinçilik berýän programma serişdeleri hem bardyr. Olaryň modelleriniň seljermesini geçirmek, gurama üçin işewürlik-işleriniň içinde iň amatly görnüşini saýlap-almaga mümkinçilik berýär.

Üçünjiden, maglumat tehnologiýasy täze işleri guramaga we olaryň taslamasyny gaýtadan taýýarlamaga esas bolup çykyş edýär. Düzgün boýunça, häzirki döwüriň işewürlik (biznes) – işlerini, diňe maglumat tehnologiýasynyň kömegi bilen amala aşyrmak mümkin bolỳar.

17.2.Işewürlik (biznes) – işleriniň reinžiniringi

Işewürlik (biznes) – işleriniň reinžiniringi - olary gowlamaga düypgöter täze çemeleşmesidir. Ol şu wagtky işewürlik-işleriniň düýpgöter täzelenmegini çaklaýar.

Işewürlik (biznes) – işleriniň reinžiniringiniň maksady-zähmet öndürijiligi, netijeliligi, hili we sarp edijileriň islegini kanagatlandyrmak derejelerini deň derejede galdyrmakdyr.

Reinžiniring nazaryýetini esaslandyryjylar bolup, M.Hammer we Dj.Çampi hasaplanylýar. Olaryň, “Korporasiýalaryň reinžiniringi: işewürlikde rewolýusion çakylykdyr” atly ylmy işine we beýleki ylmy edebiýatlara esaslanyp, reinžiniringiň manysyny haýsy hem bolsa bir tarapyndan häsiýetlendirilýän birnäçe kesgitlemäni görkezip bolar.

Reinžiniring –bu :

1) kompaniýanyň - baha, hil, hyzmat (serwis) we ösüş depginleri ýaly görkezijilerini birden çalt (bökdirip) galdyrmak üçin, işewirlik işlerini (proseslerine) düýpgöter täzeden aň ỳetirmek we çürt-kesik täzeden taslamasyny taýýarlanylmagyny teklip edýär;

2) kärhananyň işiniň netijeliligini birden artdyrmaga mümkinçilik berýän, düýpgöter täze işewürlik-işlerini döretmek;

3) kompaniýanyň "täzeden guralmagy".

Birinji kesgitlemede, düỳpden ("fundamental"), çürt kesik, "birden (bökdürilip)" diýen esasy sözleri özünde jemleýär. Olaryň ähmiỳeti şu düşünjeleriň esasynda anyklaỳarys.

1. Reinžinirgoň işleriniň başyndaky tapgyrlarda şu soraglara jogap bermek zerurdyr: Näme üçin kompaniýa şu işleri edýär?

Näme üçin kompaniýa ony şu usul bilen edýär?

Kompaniýanyň nähili bolasy gelýär?

Şu soraglara jogap bermek bilen, hünärmenler, köp ýagdaýlarda könelişen ýa-da ýalňyş bolýan gündeki işewürlik (biznes) – işlerini alyp barmagyň düzgünlerine täzeden aň ýetirmekleri zerurdyr.

2. Reinžiniringde, işewürlik (biznes) – işleriň çürt-kesik täzeden taslama işleri geçirilýär. Düýpgöter täze taslama işlerini geçirmek- bu ulgamy, ýüzleýje özgertmek däl-de bitewiligine üýtgetmekdir, başgaça aýdanyňda bu işiň netijesinde, işleri ýerine ýetirmegiň düypden täze usullaryny ulanmakdyr.

3. Eger-de, kompaniýanyň işiniň görkezijilerini 10-den-100%-e çenli gowlamak zerurlygy ỳüze çykanda, reinžiniring ulanylman, işewürligi kämilleşdirmek usuly ulanylýar. Emma, kompaniýanyň işiniň görkezijilerini birden (bökdürip) (5-10

we ondan gowrak esse) ösdürmek çaklanylýan ýagdaýynda reinžiniringi ulanmak amatly hasaplanylỳar.

Işewürligiň reinžiniringini işewürligi kämilleşdirmek düşünjesinden tapawutlandyrmalydyr. Olaryň arasyndaky tapawut 17.2.1.şekilde beýan edildi.

Şekil 17.2.1

Işewürligi (biznesi) kämilleşdirmek we reinžiniring häsiýetnamalarynyň deňeşdirilişi

Taraplary	Kämilleşdirmek	Reinžiniring
Kämilleşmegiň derejesi	Güýçlendirmek bilen	Çürt-kesik täzeden
Başlangyç nokat	Bar bolan işler	“Arassa” sahypadan başlamak
Kämilleşmek ugurlary	Aşakdan ýokary	Ỳokardan aşak
Gurşawy	Kiçi-wezipeleriň derejesinde (wezipeleýin çemeleşme)	Giňişleỳin wezipeleriň arasynda
Töwekgelçiligi	Orta derejeli (kadaly)	Ỳokary derejeli
Esasy serişdeler	Strategiki dolandyryş	Maglumat tehnologiýasy

Reinžiniringyň zerurlygyny çekýän kompaniýalaryň görnüşleri

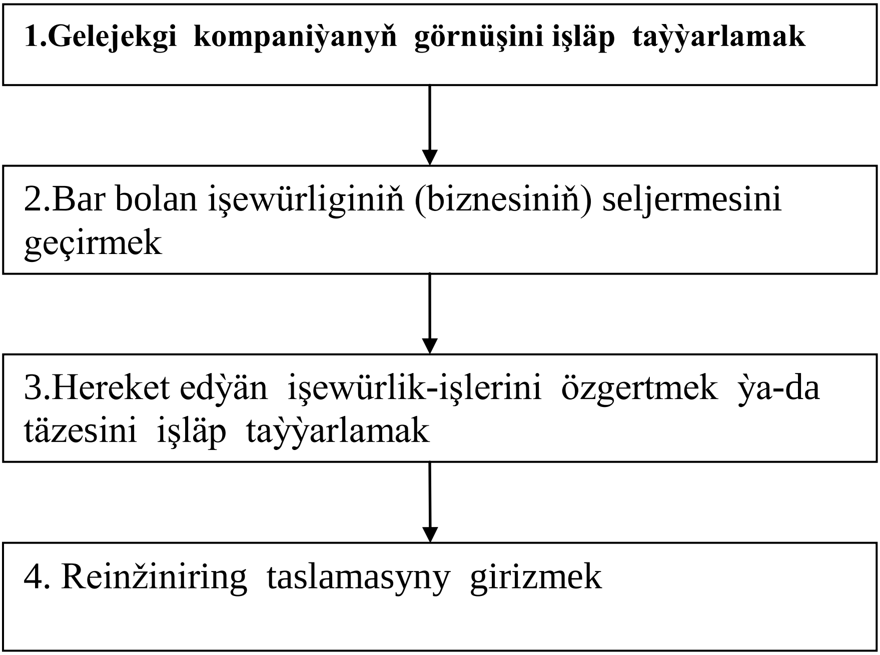
- Gyrasyndaky batyp galmagyň kompaniýalar;
- edil şol wagt kynçylyk çekmeýän, ýöne bolup döräỳjek çözmegi kyn döräýjek meseleleriň öňüni almak isleýän kompaniýalar;
- häzirki wagtda hiç hili kynçylygy bolmadyk, ýöne reinžiniringiň kömegi bilen ukaz möhletleýin gelejekde, bäsdeşlige ukyplylygyny artdyrmagy isleýän kompaniýalar.

Düzgün boýunça, işewürlik- işleriniň reinžiniringini, ýöriteleşdirilen firmanyň işläp taýýarlan taslamasynyň esasynda geçirmek zerurdyr.

Şonuň bilen bilelikde, reinžiniring taslamasy özleşdirilişi we işlenilip taýýarlanylyşy birnäçe tapgyrlaryň esasynda amala aşyrylýar. (şekil 17.2.2)

Şekil 17.2.2

Reinžiniring taslamasynyň işlenilip taýýarlanylyşyň we özleşdirlişiniň yzygiderliligi



1. Kompaniýanyň görnüşi - beỳannama, şekil, meýilnama görnüşinde beýan edilen, guramanyň esasy häsiýetlerini görkezýän ýönekeýleşdirilen modeldir. Guramanyn gelejekgi görnüşini guramak - bu strategiki dolandyryşyň çözmeli meselesidir. Ol guramanyň

strategiýasynyň, maksadynyň we missiýasynyň taýýarlanylmagynda amala aşyrylýar.

2. Bar bolan işewürligiň (biznesiň) seljermesini geçirmek – geçen döwrüň (retrospektiw) ýa-da reinžiniringiň tersine görnüşidir. Bu tapgyrda guramanyň özüniň öňünde goýan maksatlaryna ýetmäge ýardam berýän hereketleriň we işleriň täzeden dikeldilmegidir. Şonuň bilen bilelikde, işewürlik isleriniň esasy işleriniň jikme-jik beỳan edilmegi we resmileşdiriliş işleri geçirilip, düýpli özgertmeleri talap edýän işleri kesgitlenilýär.

3. Üçünji tapgyrda, geçirilen seljermäňiň netijesinde, netijeli däl diýip kabul edilen işleriň taslamasy gaýtadan işlenilip taýýarlanylýar. Bu ýagdaýda, esasy ünsi, häzirki zaman maglumat tehnologiýasyna berilýär.

4. Dördünji tapgyrda, işewürlik-işleriniň täze modellerini tejribede ornaşdyrylỳar, köne işlerden täzelerine geçmek amala aşyrylýar, şol sanda, täze enjamlar we programma üpjünçiligi ornaşdyrylýar. Täze tehnologiýalary üstünlikli özleşdirmek üçin, işçi personalyň täze wezipeleri guralýar, motiwasiỳanyň täze ulgamy kesgitlenilýär, işçi kadyrlar täzeden taýýarlanylýar we ş.m

Reinžiniringiň geçirilmeginiň netijesinde, guramada bolup geçýän özgerişler şuňa getirer:

- wezipeleýin şahamçalaryň sany azalýar, amallaýyn bölümleriň sany bolsa artýar;
- şahamçalaryň ýörititeleşdirilişine mümkinçilik artýar;
- dolandyryşyň köp ugurlylygyny artdyrỳar;
- gutarnykly netijeler esasynda gözegçilik etmek we olara baha bermek işleri geçirilýär;
- menejerleriň borçlary (wezipesi) üýtgeýär (olar toparyň agzasyna öwrülýärler);
- dolandyryşyň guramaçylyk düzüminde, tabynlyk derejesiniň basgançagynyň azalýar.

17.3. Şowly Reinžiniringiň talaplary

Işewürlik (biznes) – işleriň görnüşleri juda köpdürlidir. Şonuň bilen bilelikde, netijeliligi artdyrmak üçin, reinžiniring geçirilen ýagdaýynda hökmany hasaba alynmaly umumy talaplar (ýa-da ýörelgeler) bardyr.

Işewürlik (biznes) – işleriniň gaýtadan taslamasyny işläp taỳỳarlamak ýörelgeleri:

1. ***Işewürlik (biznes) – işlerini integrirlemek.*** Garaşmaga ỳollanan, dürli hünärli işgärleriň arasyndaky netijesiz özara gatnaşyjylara sarp edilýän wagty azaltmak üçin, birnäçe işleri birine birleşdirmekdir ş.m. Reinžiniring işlerini geçiren kompaniýalaryň seljerilmeginiň netijesi boýunça, işleri ỳerine ỳetirmek ygtyỳaryna bir adamyň eline berilmegi, işçi personaly umumy sanynyň azalmagyna we işleriň ýerine ýetirilişini 10 esse çaltlaşdyrmaga mümkinçilik berýär.
2. ***Merkezleşdirilmedik (köp ugurlaýyn) jogapkäpilik***. Öňki ýagdaýlarda, adatça,işgärler meseleleri çözmek üçin ýolbaşçylara ýüzlenmek bilen, köp wagty sarp edýärdiler we işewürlik-işlerine bökdençlik döredýärdiler, bu ýörelgäniň netijesinde ýerine ýetirijiler özbaşdak çözgüdi kabul edýärler.
3. ***Işewürlik (biznes) – işleri amala aşyrmagyň pikirlenmesi (logikasy).*** Işleri, nirede has peỳdaly ýerine ýetirmeli bolsa, şol ýerde amala aşyrylýar. Şonuň bilen bilelikde, işe diňe bir üpjün edijileri däl-de, satyn alyjylary hem (zakaz edijiler hem) ykjam gatnaşdyrylmalydyr.
4. ***Işewürlik (biznes) – işleriň bolup biläỳjek dürli görnüşlerini işläp taýýarlamak.*** Bazar şertlerinde bu zerurdyr, sebäbi amallaryň dürli ýagdaýlarda bazaryň

durkyna girmegi üçin, işewürlik-işleriň dürli görnüşleriniň bazar şertlerinde bolmagy zerurdyr.

5. ***Keseligine aragatnaşyklaryndaky täzeçillikler.*** Reinžiniring döwrinde, şahamçalaryň arasynda keseligine dolandyryş aragatnaşygy döredilýär. Bu bolsa, sazlaşykly işleriň has netijeli bolmagyna mümkinçilik döredýär.
6. ***Dolandyryş täsiriniň täzeçillikleri.*** Göniden göni maddy gymmatlyklary gazanmaga mümkinçilik bermeỳän dolandyryş täsiriniň derejesini peseltmek we barlaglaryň sanyny azaltmak barada gürrüň gidýär. Şol maksat bilen, önümleriň (hyzmatlaryň) hiline gözegçilik etmek wezipesini şahamçalaryň özüne ýa-da işgärlere geçirilmelidir.
7. ***Dolandyryşy merkezleşdirmegiň oňaýly pursatlaryny gorap saklamak.*** Tejribede, maglumat üpjünçiligini kämilleşdirmek ýoly bilen bu ýagdaýlara ýetilýär. Maglumat tehnologiýasynyň hut özi, şahamçalaryň işini çäklerini kesgitlemäge mümkinçilik berýär.

Ekspertleriň baha bermegine görä reinžiniring taslamalarynyň 50%-mi şowsuzlyga uçraýar.

Reinžiniring taslamasyny amala aşyrmaga täsir edýän sebäpler:

1. **Ỳolbaşçylar.** Reinžiniring taslamasyna baştutanlyk edýän ýolbaşçynyň uly abraýy bolmalydyr we ol taslama babatynda jogapkärçilik çekmelidir.
2. **Işgärler**. Reinžiniring taslamasynyň amatly amala aşyrylmagy köp derejede, orta derejeli menejerlere bagly bolýar, olaryň içinden şulary tapawutlandyrsa bolar:yhlas bilen reinžiniringe gatnaşýan *ýaş hünärmenler*, ýöne olar köplenç taslamanyň umumy maksadyna üns bermän öz hususy meselelerinde ünsüni

jemleýärler; *köne işgärler bolsa,* kompaniýada durnuklylyk üçin göreşip, taslama zyýan ýetirip bilerler; işewürligi (biznesi) dolandyrmak düzgünlerini işläp taýarlan *işgärler bolsa,* anyk üýtgeşikliklere bökdençlik doredýär

3. **Kommunikasiýalar.** Kompaniýadaky täze meseleleri hemme işgärler üçin düşnükli we dogry guralan bolmalydyr.
4. **Býudjet.** Işewürlik (biznes) – işleriniň taslamasynyň, gaýtadan taslama işini geçirmegiň özüniň hususy býudjeti bolmalydyr. Köplenç, reinžiniring öz özüňi maliỳeleşdirmek şertinde geçirilýär, diýen ýalňyş düşünje döreýär.
5. **Tehnologiki taýdan goldaw.** Reinžiniring taslamasyny üstünlikli ornaşdyrmak üçin, täze işewürliki goldaýan maglumat ulgamy zerurdyr.
6. **Maslahatçylar.** Ekspertler (maslahatçylar), reinžiniring taslamasyny amala aşyrmakda uly kömegi berip bilerler. Şonuň bilen bilelikde, olar dolandyryjy ornuny eýelemeli däl-de, goldaw bermek işlerini ýerine ýetirmelidirler.

Reinžiniring geçirilende şu aşakdaky häsiýetli ýalňyşlar bolup biler:

1.*Gurama bar bolan hereket edýän işewürlik (biznes) – işleriniň täzeden taslama işlerini geçirmegiň deregine, olaryň ýagdaýyny gowlama hyýal edýär.*

2.*Gurama, beýleki işleri äsgermezlik edip, diňe işleriň täzeden taslama işlerini geçirmekde ünsüni jemleýär.* Reinžiniring düýpgöter özgertmeleri teklip edỳär. Netijeleriň dürlilikleri, işleriň düýgöter täzeden taslama işleriniň geçirilmeginde höwesli menejerler hem, hemme talap edilýän özgertmeleri geçirmekden gaçýarlar.

3. *Guramanyň korporatiw medeniýetiniň derejesine nädogry baha bermek.* Menejerler täze gymmatlyklar we dünỳägaraỳyş ulgamyny guramaly we olary durmuşa girizmegi guramak zerurdyr. Mysal üçin, reinžiniring geçirilen döwrinde, demokratik usul bilen dolandyryş stilinden ýüz döndirmeli bolýar, sebäbi reinžiniring taslamasyny özleşdirmek awtoritar stili talap edýär.

4. Taslamany özleşdirmegiň yzygiderli dälligi. Köplenç kompaniỳalar birinji netijelere ýetilende reinžiniringden ýüz döndürýärler ýa-da birinji kynçylyklar dörän ýagdaýynda, şol sanda işgärleriň garşylyk görkezmegi güỳçlenende, kompaniýalar reinžiniring işini bes edýärler.

5.Täzeçillikleri özleşdirmek meseleleriniň maksada laỳyk däl paýlanyşygy. Reinžiniringi ýokardan aşak däl-de, aşakdan ýokary amala aşyrmaga çemeleşýän, aşaky we orta derejeli menejerler, şu aşakdaky sebäpler boýunça üstünlikli tamamlap bilmezler:

•şu derejeli menejerlere, reinžiniringi amala aşyrmak üçin guramanyň işi barada zerur bolan derejedäki gözýetiminiň giň däl bolany sebäpli;

•bar bolan işewürlik (biznes) – işleriniň düýpgöter özgerdilmegi, orta derejeli menejerleriň haýsy hem bolsa biriniň abraýynyň we täsir etmek ukybynyň peselmegine getirip biler.

6.Taslamanyň serişde üpjünçiliginiň ýeterlikli däl ýagdaýlary. Guramanyň işiniň netijeliligini ýokary derejede galdyrmak, uly möçberli maýa goýumlary talap edýär. Şol sebäpden, beýleki maksatnamalar amala aşyrylanda reinžiniring wagtynda geçirilmeli däldir. Eger-de, guramanyň ýolbaşçylary esasy ünsüni reinžiniringe bermeseler, onda ol şowsuzlyga uçrar.

17.4. Hili dolandyrmak

Önümiň “hili” adalgasyny, maksatlara baglylykda dürli nukdaỳnazardan seredip geçse bolar. Mysal üçin, **önüm öndürijiler üçin önümiň hili** - bu onuň tehniki şertlere laýyk gelmegidir. **Sarp edijiler üçin önümiň hili** - bu harydyň sarp edijilik gymmaty, şu wagtky ýa-da çaklanýan zerurlyklary kanagatlandyrmaga ukyby bolan önüminiň häsiýetnamalarynyň we aýratynlyklarynyň jemidir.

Öndürilỳän önümiň hiliniň bäsdeşleriňkiden pes bolmadyk görnüşini üpjün edýän, hili dolandyrmak ulgamyny döretmek (hiliň menejmenti), guramanyň esasy meseleleriniň biri bolup durýandyr.

Hakyna seredeniňde, hiliň menejmenti guramanyň dolandyryş ulgamynyň özeni bolup çykyş edýär. Şonuň bilen bilelikde, hili dolandyrmagyň umumy konsepsiýasy, guramany dolandyrmak strategiýasynyň häzirki döwür konsepsiýalarynyň esasylarynyň biridir.

Hiliň menejmentiniň häzirki döwür konsepsiýalarynyň esasy ýorelgeleri:

- sarp edijiniň islegine gönükdirilỳär (hil-bu, taýýarlaýjynyň däl-de, sarp edijiniň talabyny kanagatlandyrmakdyr);
- ýolbaşçylaryň öňdebaryjylyk ornuny kesgitlemek (hil ulgamyna jogapkär bolup, guramanyň ýolbaşçysynyň orunbasary çykyş etmelidir);
- hemme işgärleriň işe çekilmek (diňe bilelikdäki jebis işler bilen hili artdyryp bolar)
- hili dolandyrmaga ulgamlaýyn çemeleşmek (hil älemindäki strategiýa, kärhananyň umumy strategiýasynyň bir bölegi bolmalydyr);
- hili belli bir işleriň esasynda dolandyrmakda çemeleşmek (belli bir işlere gözegçilik etmek, öndürilen

önüme gözegçilik etmekden hemişe netijelidir; hili dolandyrmagyň esasy meselesi taýýar önüme gözegçilik etmek däl-de kemçiliksiz işlemekdir; kemçilikler taýýar önüm bolandan soň däl-de, önümiň taýýarlanylýan döwründe aradan aýyrmalydyr).

- hile jogapkärçilik adresleýin we belli bir mysala esaslanýan bolmalydyr;
- hemişe kämilleşmeli (hili artdyrmak üçin, tehnologiýany kämilleşdirmek zerurdyr);
- işgärleriň hünärmenlik derejesini artdyrmak (önümiň hilini, bäsdeşleriňkiden ýokary derejede üpjün edilmek üçin, diňe ýokary derejeli hünärmenler gerekdir)
- üpjün edijiler bilen özara peýdaly hyzmatdaşlyk (üpjün edijiler, taýýar önümiň hilini artdyrmakda hyzmatdaş bolmalydyrlar)

Guramada hili dolandyrmak ulgamyny işläp düzmek zerurdyr. Bu ulgamyň esasy düzüjiler bolup şular çykyş etmelidir:

- hiliň menejmentiniň ulgamynyň maksady;
- hili dolandyrmak maksatnamasy;
- standartlar (ülňüleri) we beýleki hil görkezijileri;
- hil älemindäki syýasaty;
- gözegçilik ulgamy;
- hili dolandyrmak ulgamynyň çäginde, işgärleriň ygtyýarlary we borçlary;
- mahabatlandyrma işlerini (reklamany) seljermeli we olary kadalaşdyryş tertibi bolmaly;
- zaýaçylygyň we kemçilikleriň döremeginiň sebäbini ýüze çykarmak we olary aradan aýyrmak şertleri bolmalydyr.

Hiliň guramaçylyk üpjünçiligi.

Hiliň menejmenti ulgamynyň netijeli hereket etmegi üçin, onuň özüne laýyklykdaky guramaçylyk serişdeler zerurdyr, şol sanda şulary hem bolmalydyr:

- guramanyň iň ýokary ýolbaşçylarynyň hil ulgamyna gatlagyndaky jogapkärçiligi bolmaly (direktoryň orunbasaryndan pes bolmaly däl);
- hiliň menejmenti boýunça hemişe hereket edýän gurluş düzümi şahamçasynyň bolmalydyr (hil boýunça gulluk);
- guramanyň gurluş şahamçalarynda, hile jogapkär, işgäriniň bolmagy;
- talaba laýyk maddy-tehniki we maliýe serişdeleriniň bolmagy.

Hiliň menejmenti ulgamyny ornaşdyrylmak, guramanyň işiniň netijeliligini artdyrmaga we bäsdeşlige ukyply önümi döretmäge mümkinçilik döreder.

Barlag üçin soraglar:

1) Işewürlik-işeri we olaryň esasy maksatlaryny siz nähili düşünýärsiňiz?
2) Täjirçilik guramalarynyň esasy işewürlik-işleriniň haỳsy goörnüşlerini siz bilýärsiňiz?
3) Haýsy usullar bilen işewürlik-işleri gowlap bolýar?
4) Reinžiniringiň manysy nämede?
5) Reinžiniringi we işewürligi kämilleşdirmegiň arasyndaky düýpgöter tapawut nämede?
6) Reinžiniringiň taslamasyny özleşdirmegiň we işläp taýyarlamagyň yzygiderliligi nämede?
7) Reinžiniringiň netijesinde, guramada nähili özgerişler bolup geçýär?

8) Işewürlik (biznes) – işleriniň täzeden taslamasyny geçirmek ýörelgesiniň manysyny açyň?
9) Reinžiniringiň taslamasynyň amala aşyrylmagynyna täsir edýän esasy sebäpleri sanap geçiň?
10) Reinžiniring geçirilende, adaty ýuze çykýan ýalňyşlyklary siz bilýärsiňizmi?
11) Önümiň hili diýip siz nähili düşünýärsiňiz?
12) Hil konsepsiýasynyň häzirki döwür ýörelgelerini sanap geçiň?
13) Hili dolandyrmak ulgamynyň manysy nämede?

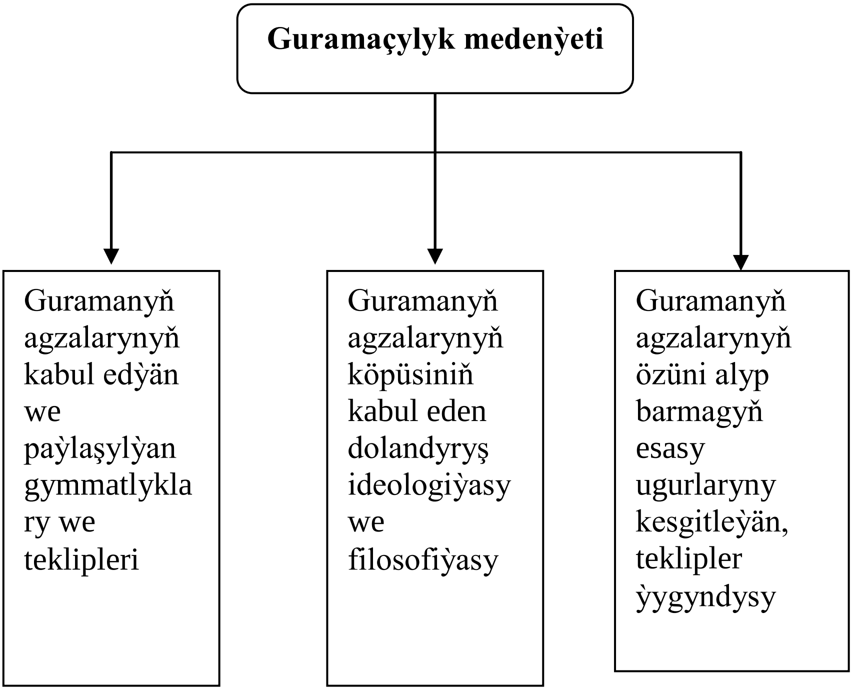
18. Bölüm Guramaçylyk medenýetini ösdürmek.

18.1. Guramaçylyk medenýetiniň mazmuny we düşünjesi.

Guramaçylyk medenýeti belli derejede çylşyrymly alamat (hadysa) hasaplanylýar. Edebiýatlarda, guramaçylyk medenýetiniň hemme taraplaýyn manysyny açýan, köp sanly kesgitlemeler bardyr. (şekil 18.1.1)

Şekil 18.1.1

Guramaçylyk medenýetiniň manysy.



Guramaçylyk medenýetiniň subýektiw we obýektiw görnüşleri tapawutlandyrylýar.

Subýektiw medenýet –işgärleriň dogry diýip kabul etjek tekliplериniň, tamasynyň ynam edỳän zatlarynyň nusgalary (mysal üçin: guramanyň kabul eden adatlary, däp-dessurlar, söhbetdeşlik dili). Subýektiw guramaçylyk medenýet, köp derejede menejerleriň dolandyryş medenýetini we olaryň ýolbaşçylyk stilini kesgitleýär. Ol guramadaky adamlaryň arasyndaky gatnaşyklarda ýüze çykýar.

Obýektiw medenýet – (fiziki gurşaw) (Mysal üçin, binalar, mebel, naharhana, gulluk awtoulaglary we ş.m) Bu fiziki desgalar, guramanyň özüniň kabul eden gymmatlyklaryny aýan edýär.

Guramaçylyk medenýetiniň mazmuny, onuň beýleki guramalaryň medenýetinden tapawudy, 18.1.2 şekildäki beýan edilen häsiýetnamalaryň esasynda aýan edilýär.

Şekil 18.1.2

Guramaçylyk medenýetiniň mazmuny we özboluşlulygy.

Medenýetiň özboluşly alamatlary	Alamatyň manysy
Kommunikasion ulgamy	Guramada dilden, ýazmaça we werbal däl görnüşi kabul edilen kommunikasiýalaryň ulanylyşynyň özboluşlylygy
Işgärleriň daşky görnüşi we zähmet etikasy	Firmada geýilýän eşikleriniň özboluşlylygy, daşky görnüşiniň göze ýakymlylygy, iş ýerleriniň arassalygy we ş.m.
Adamlaryň arasyndaky aragatnaşyklar	Ýaşy, jynsy, derejesi, medenýeti we ş.m. boýunça gatnaşyklaryň özboluşlylygy.
Gymmatlyklar we kadalar	Nämäniň gowy, nämäniň ýaramazdygy baradaky we özüňi alyp barmagyň isleg bildirilýän görnüşlerine gönükdirilmek.
Işgärleriň aň derejesini atrdyrmak	Dolandyryşda gatnaşmak, işiň mazmunyny baýlaşdyrmak, işewürlik derejesini artdyrmak
Motiwasiýa	Işine baha bermek we sylaglandyrmak, wezipesinde ösdürmek we ş.m

Işgärleriň iýmitlendirilmegini guramak	Iş ýerinde iýmiti kabul etmek nähili derejede guralypdyr, dürli derejeli işgärler bilelikde ýa-da aýratyn naharlanýarlarmy we ş.m

Guramada esasy (ileri tutulýan) medenýet we submedenýet bolup biler hem-de onuň bölümleriniň (şahamçalarynyň medenýeti; hünäri, ýaşy, jynsy we beýleki alamatlary boýunça toparlarynyň) medenýeti bolup biler.

Guramanyň, umumy ýetmek isleỳän derejesine garşy bolýan subýektiw medenýet hem bolup biler. Olaryň içinden, esasy medenýete garşy çykýanlarynyň şular ýaly görnüşleri tapawutlandyrsa bolar:

- guramanyň agzalarynyň köp böleginiň kabul eden, gymmatlyklaryna garşy bolỳanlar;
- guramany dolandyrmak boýunça stiline (usulyna) garşy bolỳanlar.
- esasy medenýete goldaw berýän, gatnaşyklary nusgasyna garşy bolỳanlar.

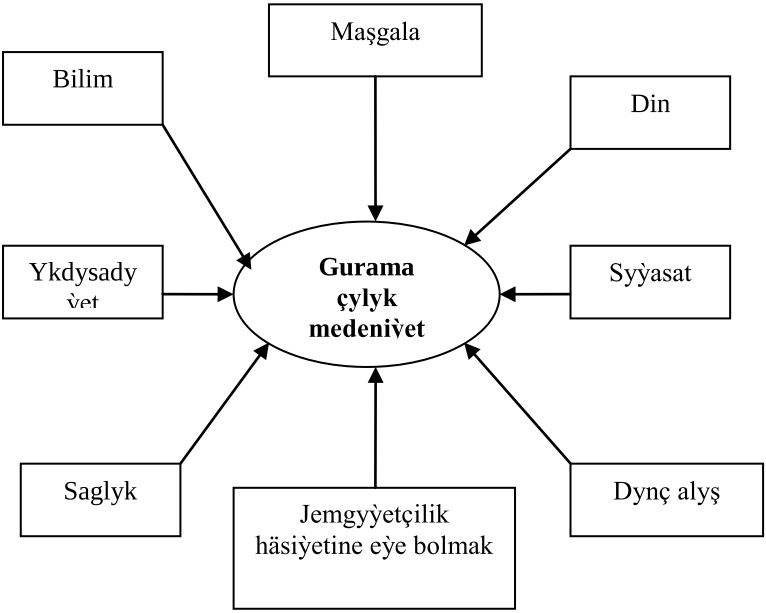
18.2.Milli medenýetiň, guramanyň medenýetine edýän täsiri

Milli medenýetiň, guramanyň medenýetine edýän täsirini görkezýän birnäçe nazaryýetler bardyr. Olaryň içinden giňden ýaýranlary Dj. Milleriň., G. Hofestidiň, G. Leýniň we Dj. Distefanonyň modelleridir.

Milliriň modeli. Onuň pikirine görä, döwletde hereket edyän milli medeniýet guramanyň medeniýetine şu alamatlaryň üsti bilen täsir edip biler. (Şekil 18. 2.1)

Şekil 18. 2.1

Milli medeniýetiň, guramanyň medeniýetine täsir edişi



Guramanyň medenýetine täsir edýän, milli medenýetiniň manysyna we esasy düzüjilerine seredip geçeliň.

Maşgala- jemgyýetiň başlangyç öỳjügi bolup, onda çagalaryň özüni alyp barmak nusgalary döredilýär, gelejekde şol nusgalar guramada ulanylýar.

Din- göz ýetimi, dünýä garaýşy, özüni alyp barmagy, ynam edýän zatlary we gymmatlyklary. Düzgün boýunça, sanalyp geçen gymmatlyklara işde-de saklanýarlar.

Syýahat- hereket edyän hökümeti goldamak üçin we jemgyýetdäki düzgüni saklamak üçin ulanylýan serişdeler we usullar.

Dynç alyş- adamlaryň saglygyny berkitmek üçin we işe ukyplylygyny dikeltmek üçin, olaryň boş wagtyny ulanylyşyny guramagy usullary.

Durmuş-üpjünçilik- jemgyýetdäki adamlaryň sosial toparlarynyň toryny döredip, gelejekde olaryň bähbidini goramak boýunça serişdeler we usullar.

Saglyk- jemgyetiň agzalarynyň fiziki ýagdaýy, şeýle-de keselleriň öňüni almak we bejermek boýunça ulanylýan serişdeler we usullar.

Ykdysadyýet- ykdysady önümçilik ulgam onuň kömegi bilen jemgyýet, hyzmatlary we harytlary öndürýär we paýlaỳar.

Bilim- halkyň arasynda bilimi giňden ýaýratmak boýunça, döwlet we jemgyýetçilik çäreleriniň ulgamydyr.

Bu düzüjileriň hemmesi bilelikde we hersi aýratynlykda, anyk guramanyň guramaçylyk medenýetine täsir edýär.

Hofestidiň modeli.Guramaçylyk medenýetinde milli özboluşlylygy öwrenmegiň çemeleşmesiniň bäş sany üýtgeýjilerine esaslanýar:

1) **Höküm menzili (adamlaryň arasyndaky deňsizligiň derejesi, şol döwletiň halkynyň adaty ỳagdaỳy ỳa-da ygtyỳar berilen derejede (kadaly) diỳip hasap edişi)**
2) **Ýekemenlik** (şol döwletiň adamlary toparyň agzasy hökminde däl-de şahsyýet hökmünde hereket etmäge isleg bildirýän derejesi.
3) **Dogumlylyk** (dürli ýurtlaryň adamlary "tutanỳerlilik" we "ynamlylyk" ýaly gymmatlyklara dürli garaýyşlary bardyr, köp ýerlerde olary gujur-gaýrat diýen düşünje bilen utgaşdyrylýar.)
4) **Näbelliklerden gaça durmaga çalyşmak** (bir döwletde adamlar özüni alyp barmagyň dogry we açyk

düzgünlerine esaslanýan ýagdaýlaryna ýykgyn edýärler, beýleki döwletlerde bolsa näbeliliklerden we üýtgeşikliklerden gorkmaýarlar)

5) **Jemgyýetiň agzalarynyň özüni alyp barmagynyň uzakmöhletleýin ugurlary.** (uzak möhletleýin maksada ýetmekde, tygşytlamaklyga we ýygnamaklyga jan etmeginde ýüze çykýar.)

Hofestidiň bu üýtgejilerini ölçemek baradaky alynan maglumatlary. 18.2.2 şekilde görkezilendir.

Şekil 18.2.2

Dürli döwletleriň guramaçylyk medenýetinde, milli özboluşlylygyň ýüze çykmak derejesi

Döwletler	Medeniýet görkemeleriň üýtgeỳänleriň				
	HA	EM	GG	GO	UU
ABŞ	P	Ỳ	Ỳ	P	P
Germaniýa	P	Ỳ	Ỳ	O	O
Ỳaponiýa	O	O	Ỳ	Ỳ	Ỳ
Fransiýa	Ỳ	Ỳ	O	Ỳ	O
Hytaý	Ỳ	P	O	O	Ỳ
Orysýet (baha)	Ỳ	O	P	Ỳ	P

Şertleýin belgiler: HA –höküm menzili; EM-ýekemenlilik; GG-dogumlylyk; GD-näbelliliklerden gaça durmaga çalyşmak; UU-uzakmöhletleýin ugurlar.Ỳ;O;P-milli medenýetiň özboluşlylygynyň ýüze çykmak derejesi (Ỳ-ýokary; O-orta; P-pesligi)

Leýniň we Distefanonyň modeli.

Milli medenýetiň, guramaçylyk medenýetine edýän täsirini kesgitleýän modelini işläp taýýarlamakda, alty sany

üýtgeýji düzýär: adamyň tebigata garaýşy, wagt çäginde ugurlanmak; adamyň tebigatyna ynam, işe gönükdirilmek, adamlaryň arasyndaky gatnaşyk, giňişlikde ugurlanmak.

Bu model, şu bellenilen üýtgeýjileriň hemmesiniň we onuň “milli” görnüşleriniň, şol ýurtda has ýokary derejeli hasaplanýan guramaçylyk medenýeti bilen gönüden-göni arabaglanyşygy bardygyny çaklaỳar. Bellenilen üýtgeýjileriň görnüşleri 18.2.3 şekilde görkezilendir.

Şekil 18.2.3

Dürli medenýetlerde üýtgedijileriň görnüşleri

Üýtgeýjiler	Üýtgeýjilerde üytgemek görnüşleri		
1.Adamyň tebigata garaýşy	Tebigata boýun bolmak	Tebigat bilen sazlaşykda	Tebigata hökümdarlyk etmek
2.Wagt çäginden ugurlanmak	Geçmiş bilen ýaşamak	Häzirki wagtda ýaşamak	Gelejege ymtylyp ýaşamak
3.Adamyň tebigatyna ynam	Adamy üytgedip bolmaỳar.	Adamy üýtgedip bolýar	
	Adam ilkibaşdan hem “ýaramaz”	Adam ilkibaşdan hem “bitarap”	Adam ilkibaş-dan hem “gowy”
4.Işe gönükdirilmek	Işden lezzet almak wajypdyr	Işde, edilýän hereketler wajypdyr	Işde onuň netijesi wajypdyr
5.Adamlaryň arasyndaky gatnaşyklar	Tabynlyk derejesine esaslanýan aragatnaşyk	Toparlaýyn aragatnaşyklaryň esasynda	Şahsy aragatnaşyklaryň esasynda
6.Giňişlikde ugurlanmak	Özüniň jemgyýetiň bir bölejigi hökmünde duỳmak	Ulgama degişlilikde kadaly ýekemenlik	Özüňi aýratyn şahsy adam hökmünde duỳmak

18.3.Guramaçylyk medenýetine goldaw berilmek we ösdürmek

Guramanyň ösýän ýagdaýynda, onuň işçi personalynyň sany, medenýeti bolan, başga beýleki guramalardan gelýän täze agzalarynyň çekilmeginiň hasabyna artýar. Düzgün boýunça, guramanyň täze agzalary, beýleki medenýetden "wirusy" (ỳokgynyç endikleri) geçirip biler. Şu şertlerde, guramanyň ileri tutulýan medenýetiniň saklanylyp galmagyna, köp derejede onuň güýjine baglydyr.

Güýçli medenýet - bu, guramanyň agzalarynyň özüni alyp barmagyna has çuňňur täsirini ýetirip biljek hereketleriň, ileri tutýan has dogry görnüşini kesgitleýän, guramanyň işgärleriniň köpüsiniň kabul edýän medenýetidir.

Guramanyň daşarky we içerki gurşawynyň täsirinde, medenýet üýtgäp biler we üýtgemelidir, şol sebäpden, şol işleri nädip dolandyrmalydygyny bilmek zerurdyr.

Guramaçylyk medenýetini dolandyrmagyň esasy usullary:

1) Girizilen täze gymmatlyklary we guramanyň medenýetini "kabul edip biljek" täze işgärleri işe kabul etmek.
2) Guramanyň esas bolỳan medenýetini alyp barmakdan ýüz döndürýän, işgärleri işden çykarmak.
3) Guramanyň ýolbaşçylarynyň ruhy galkyndyrỳan çykyşyny geçirmek bilen, girizilýän gymmatlyklary kabul etmekde, işgärleriň yhlasyny artdyrar,
4) Menejerler tarapyndan, aýratyn desgalara, gymmatlyklara we kadalara, ünsüňi artdyrmak.
5) Howply ýagdaýlarda guramaçylyk medenýetini güýçlendirmek, sebäbi çökgünlilik (krizis) şertlerinde täze gymmatlyklary we kadalary girizmek aňsat bolýar.

6) Okatmak we orunlary modelirlemek. Guramaçylyk medenýetiniň jähtleri tabynlykdakylaryň öz orunlaryny ulanylyşyna baglylykda garaýşynyň esasynda güýçlenýär.
7) Sylaglandyrma we aỳratyn hukuklar ulgamy. Mysal üçin, guramanyň ornyny görkezýän gymmat diýip hasap edýän, gowy kabinetleri, kätipleri, awtoulaglary we ş.m.
8) 8. Adatlar we dap-dessurlar. Olara saklanmak, guramanyň esas bolỳan medenýetiniň, işgärlere edýän täsirini artdyrýar.

18.4.Bir guramanyň çäginde dürli medenýetleri "birleşdirme"

U.Ouçinyň, "Z" görnüşinde beýan eden guramasynda, iki sany dürli medenýetleriň (ýapon we amerikan) aýratynlyklaryny birleşdirip, işewir amerikan guramasynyň netijeli görnüşli medenýetini döretdi.

Tejribede Ouçinyň modeli, ABŞ-daky "Nissan" we "Taýota" Ýapon firmalarynyň zawodlarynda ulanyldy.

Özüniň "Z" görnüşli guramanyň modelini Ouçi, guramaçylyk medenýetiniň ýedi görnüşli üýtgeýjileriniň hasabyna düzýär. (şekil 18.4.1)

Şekil 18.4.1

Ouçinyň “Z” görnüşli guramaçylyk model

Guramaçylyk medenýetiniň üýtgejileri	Hil häsiýetnamalary		
	Ỳapon kompaniýasy	Adaty amerikan kompaniýasy	“Z” görnüşli kompaniýa
1. Işçi personaly işe kabul etmek	Ömürlik	Gysga möhletlik	Uzak möhletlik
2.Wezipesinde ösdirmek	Haýal	Çalt	Haýal
3. Işdäki ösüşi	Giňden ýöriteleşdirilen	Ỳörite ugurlar boýunça ýöreteleşdiriliş	Aralyk ýöriteleşdiriş
4.Gözegçilik guraly	Resmi däl we aýdyň däl	Resmi we aýdyň	Resmi däl we aýdyň däl
5.Çözgüdi kabul etmek	Toparlaýyn we agzybirlikde	Şahsy	Toparlaýyn we agzybirlikde
6.Jogapkärçilik	Toparlaýyn	Şahsy	Sahsy
7.Adama üns derejesi	Giňişleýin	Çäkli	Giňişleýin

Bu guramaçylyk medenýetini “birleşdirme” çemeleşmesi biziň ýurdumyzyň kompaniyalaryny hem gyzyklandyryp biler.

Barlag üçin soraglar:

1) Siz guramaçylyk medenýetini nähili düşünýärsiňiz?
2) Bir guramanyň medenýetini beýleki guramanyň medenýetinden haýsy alamatlar boýunça tapawutlandyrsa bolar?

3) Dj.Milleriň modelindäki milli medenýetiň haýsy alamatlary guramanyň medenýetine täsir edýär?
4) G.Hofetidiň modelindäki milli medenýetiň üýtgeýjileriniň haýsylary, dürli döwletleriň guramaçylyk medenýetiniň tapawudyny esaslandyrýar?
5) G.Leýniň we Dj. Distefanyň modelleriniň manysy nämede?
6) Guramaçylyk medenýetini dolandyrmagyň esasy usullaryny beýan ediň?
7) Guramanyň güýçli medenýeti nämäni aňladýar?
8) Ỳapon we Amerikan guramaçylyk medenýetiniň aýratynlyklaryny birleşdirilen U.Ouçinyň modeliniň manysy nämede?

19. Bölüm Guramaçylyk düzüminiň taslamasy.

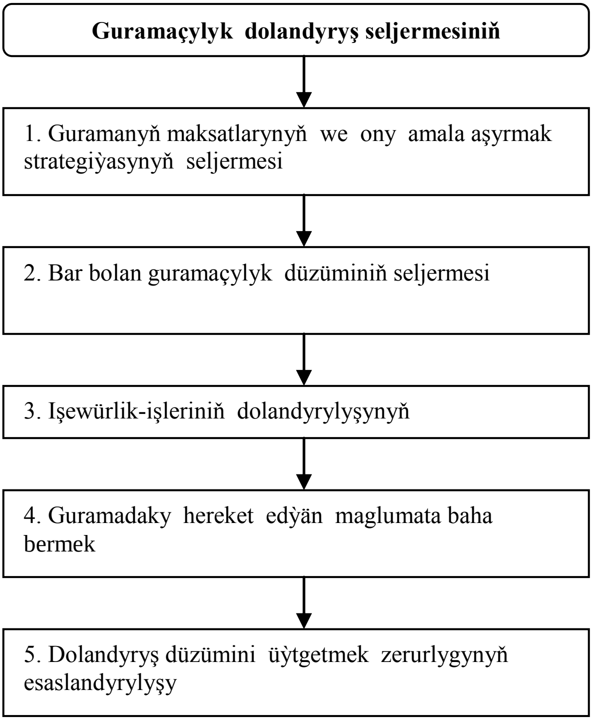
19.1.Guramaçylyk-dolandyryşyň seljermesiniň usulýeti

Dolandyryşyň täze guramaçylyk düzümiiniň işlenilip taýýarlanylyşy ýa-da onuň kämilleşdirilişi, guramaçylyk – dolandyryşyň seljermesine esaslanýar.

Guramaçylyk – dolandyryş seljermesi- *bu guramanyň ýetjek maksadyny we strategiýasyny öwrenmek üçin, şeýle*-de *dolandyryş düzümiini we dolandyryş işlerini öwrenmek üçin barlag işlerini geçirmek.* Ol belli bir yzygiderlilikde geçirilýär.(Şekil 19.1.1)

Şekil 19.1.1

Guramaçylyk – dolandyryş seljermesiniň yzygiderliligi.



Tapgyryň her haýsyna jikme-jik giňişleýin seredip geçeliň.

1. Guramanyň maksatlaryny we ony amala aşyrmak strategiýasyny seljermek işeri öz içine şulary jemleýär:

- guramanyň missiýasynyň, onuň strategiýa we maksatlara laýyklygyny, işçi personalynyň ony kabul etmek derejesiniň seljermesini geçirmek;
- guramanyň maksatlaryny we ony amala aşyrmak strategiýasynyň seljermesi (daşarky we içerki gurşawyň dürli görnüşli amala aşyrylyşynyň esasynda);
- maksada ýetmek babatyndaky jogapkärçilik ulgamynyň seljermesi.

Guramanyň ýerine ýetirýän işleriniň we maksatlarynyň seljermesi, şeýle-de strategiýanyň işlenilip taýýarlanylyşy we amala aşyrylyşy , öň (15 bölümde) seredilip geçilipdi. Guramaçylyk – dolandyryş seljermesiniň bu tapgyrynda, guramanyň bolup biläýjek ösüşleriniň düzümini bellemek wajypdyr we olaryň hemmesi dolandyryş düzümine nädip täsir edýänligini kesgitlemelidir.

Mysal üçin, dolandyryşyň guramaçylyk düzüminiň üýtgemegine, önümleri kämilleşdirmäge ulanylýan tehnologiki enjamlar ýa-da täze bazarlarda özleşdirmek bilen bagly täzeçillikler hem uly täsir edip biler. (şekil 19.1.2)

Şekil 19.1.2

Täzeçillikleriň dolandyryş düzümine täsiri

Täzeçillikler			Dolandyryş düzüminde bolup biläýjek üýtgeşikleriň görnüşleri
Önümler	Tehnologiýa	Bazar	
Täze	Özleşdirilen	Özleşdirilen	Guramaçylyk düzüminde taslama topary döredilýär.
Özleşdirilen	Özleşdirilen	Täze	Marketing gullugy giňelýär.
Täze	Özleşdirilen	Täze	Marketing ylmy barlag we konsturtorçylyk bölümleri we täze toparlary döredip biler.
Özleşdirilen	Täze	Özleşdirilen	Täze tehnologiýany özleşdirmek üçin täze bölümleriň döredilmegi
Täze	Täze	Täze	Täze düzümi bölümleri döredilýär.

Dolandyryş düzümine, guramanyň maksadyny we strategiýasyny anyklamak bilen ýa-da ýerine ýetirijileriň jogapkärçiligini gaýtadan paýlamak bilen bagly beýleki sebäpler hem täsir edip biler.

2. Hereket edýän guramaçylyk düzümini öwrenmekde, şularyň seljermesini geçirmek zerurdyr:

- dolandyryşyň wezipeleri we olaryň ýerine ýetirilişi;
- ştatlaýyn iş tertibi;
- dolandyryş bölümleriniň düzümi we sany;

- dolandyryş derejeleriniň sany;
- düzümi bölümleriniň düzgünnamasy;
- wezipeleýin düzgünnama;
- ýolbaşçylaryň we ýerine ýetirijileriň gatnaşygy we sany ;
- dolandyryşyň dürli derejelerindäki çözgütleriň gatnaşygy we sany;
- aýry-aýry bölümleri dolandyrmaga edilýän çykdajylar;
- dolandyryjylara hyzmat edýän düzümleriň sany.

3. Işewürlik (biznes) – işleriniň dolandyrylyşynyň seljermesi. Bu tapgyryň dowamynda hereket edýän: guramaçylyk düzümiň üstüne işewürlik-işlerini dolandyrmak goýulýar we guramanyň häzirki döwürde hereket edýän we gelejekde ösjek älemleriniň işleriniň netijeliliginiň seljermesi geçirilýär. Şonuň bilen bilelikde, dolandyryş düzüminiň, guramanyň esasy işewürlik-işlerine laýyk gelýänligi kesgitlenýär.

4. Kompaniýadaky maglumatlaryň aỳlanyşygyna baha bermek.

Bu tapgyryň dowamynda, işewürlik-işleriniň we dolandyryş bölümleriň maglumat ulgamynyň ỳardam berỳän netijeliligini ýüze çykaryp, maglumat üpjünçiliginiň gowşak taraplary aýan edilýär.

5. Jemleýji tapgyrda:

- öňki tapgyrdaky geçirilen seljermäniň netijesinde aýan edilen gowşak taraplar, guramanyň düzümiindäki pes taraplary bilen deňeşdirýärler.
- kärhananyň guramaçylyk dolandyryş kuwwadyna (potensialyna) baha berilýär;
- dolandyryş düzüminiň üýtgeýän ugurlarynyň we esasy çemeleşmeleriň zerurlygy kesgitlenýär.

19.2.Dolandyryş düzüminiň taslamasynyň usulyỳeti (metodiki) esaslary

Dolandyryş düzüminiň taslamasyny taỳỳarlamagyň adaty görnüşi bolup, **guramaçylyk taslamasy** çykyş edýär.

Guramaçylyk taslamasy dört tapgyryň dowamynda işlenilip taýýarlanylýar.

1. Umumy düzümiň şekiliniň taýýarlanylyşy. Birinji tapgyrda, täze guramaçylyk düzüminiň esasy häsiýetnamalary anyklanýar:

- dolandyryş düzüminiň görnüşi (mysal üçin, diwizional, taslamalaýyn we ş.m)
- dolandyryş derejeleriniň sany
- ygtyýarlaryň merkezleşdiriliş derejesi
- daşarky gurşaw bilen aragatnaşyklaryň görnüşleri;
- ykdysady gurala, işçi kadrlar bilen üpjünçilige bildirilýän talaplar.

2. Esasy bölümleriň düzümini we olaryň arasyndaky aragatnaşyklary işläp taýýarlamak. Ikinji tapgyrda ýerine ýetirilýän işler:

- kärhananyň öň hereket edýän düzümi kämilleşdirilýär ýa-da täzesi taýýarlanylýar;
- ýerine ýetirilmeli işler bölümleriň arasynda paýlanylýar ýa-da gaýtadan paýlanylýar we guramanyň içindäki aragatnaşyklar belleniýär;
- ştat düzgünnamasy işlenilip taýýarlanylýar ýa-da anyklanýar.

3. Kadalaşdyryş resminamanyň işlenilip taýýarlanylyşy. Bu tapgyr öz içinde şulary jemleýär:

- düzümi bölümleri baradaky düzgünnamany taýýarlamak;
- anyk ýerine ýetirijileriň arasynda etmeli işleriň paýlanylmagy;

- ýerine ýetirijileriň jogapkärçiligini bellemek;
- bölümleriň arasyndaky gatnaşyklaryň tertibini işläp taýýarlamak .
- wezipeleýin düzgünnamany guramak ýa-da anyklamak.

4. Täze (ýa-da kämilleşdirilen) düzüme baha bermek.

Bu (jemleýji) tapgyrda şular amala aşyrylýar:

- taslamasy taýýarlanylỳan düzümiň, netijelilik görkezijilerine we onuň dolandyrylyşyna edilýän çykdajylarynyň hasaplanylyşy;
- düzümiň maksatlara we guramanyň strategiýasyna laýyklygyny barlamak.

Dolandyryşyň guramaçylyk düzüminiň taslamasyny taýýarlamak (kämilleşdirmek) şu aşakdaky usullaryň esasynda amala aşyryp bolar: meňzeşlik, ekspertleýin-seljerme; maksatlaryň gurluşy we guramaçylyk taslamasy usullary.

Meňzeşlik usuly – ykdysady – önümçilik häsiýetnamasy boýunça (maksatlary, tehnologiýanyň görnüşleri, möçberi boýunça), taslamasy taýýarlanylýan guramada meňzeş guramalaryň düzümini we dolandyryş gurallaryny ulanmakdyr.

Ekspertleýin – seljerme usuly – ýokary derejeli hünärmenleriň guramaçylyk düzümini öwrenmek bilen dolandyryş apparatynyň işinde dörejek meseleleri we aýratyn özboluşlylyklaryny aýan etmek üçin we guramanyň dolandyryş düzümini üýtgedip guramak üçin teklipleri taýýarlamak.

Maksatlary düzmek usuly- guramanyň maksatlar ulgamyny işläp taỳỳarlamak, şol sanda onuň sanlarynyň we hilliniň beýan edilişi bilen işläp taýýarlanylmagy we ondan soň, guramaçylyk düzümiiniň strategiýasyna we maksatlar ulgamyna laýyk gelýänligi nukdaý nazaryndan seljermesini geçirmek.

Guramaçylygy modelirlemek usuly- ygtyýarlary we jogapkärçilikleri paýlamak tertibiniň matematiki, grafiki we beýleki modelleriniň işlenilip taýýarlanylyşy.

Dolandyryş düzüminiň taslmalasy taýýarlanylanda (üýtgedip guralanda) ýokarda agzalan usullary ulanylsa oňaýly bolar. Bu onuň hilini has ýokary derejede galdyrar.

19.3. Sarp edijiniň islegine gönükdirilen, guramaçylyk düzümiiniň meýilnamalaşdyrylyşy.

Öň 6 bölümde bellenilip geçilişi ýaly, täze guramaçylyk düzümi taýýarlanylyşy ýa-da kämilleşdirilişi, düzgün boýunça adaty dolandyryş düzümine esaslanýar. Şonuň bilen bilelikde, düzümiň görnüşi (çyzyklaýyn-funksional, diwizional we ş.m) öňkiligine galyp biler, diňe dolandyryş bölümleriň wezipeleri, ady, sany we olaryň arasyndaky aragatnaşyklar üýtgäp biler. Şeýle-de, adaptiw görnüşindäki (taslamalaýyn, matrisalaýyn we ş.m) guramaçylyk düzümini hem ulanmak zerurlygyny esaslandyrsa bolýar. Olar şeýle-de 6 bölümde seredilip geçildi.

Tejribede, guramany dolandyrmagyň beýleki görnüşleri hem toplanyldy, olar bazar şertlerinde özboluşly orny eýeledi. Olaryň arasynda wajyp ugurlaryň biri bolup, **guramanyň ýerine ýetiriji (direksiýanyň) ýolbaşçylarynyň we onuň bölümleriniň arasyndaky ykdysady gatnaşyklaryny we dolandyryş düzümiini ütgedip guramak, şonuň bilen bilelikde, olaryň bazar şertlerinde hereket etmegi üçin ugryny üýtgetmekdir**

Guramany özgertmegiň görkezilen ugrynyň manysy şulardan jemlenýär:

- ýerine ýetiriji (direksiýa) ýolbaşçylara (korporatiw merkeziniň) strategiki menejer orny berilýär;

- önümçilik bölümleri telekeçilik öýjiklere öwrilýär, olara dolylygyna hojalyk özbaşdaklygy, maliýe jogapkärçiligi we bazarda işlemekde töwekgelçilik ygtyýary berilýär.

Ykdysady edbiýatlarda, bular ýaly bölümleri köplenç işewürlik- birligi ýa-da Maliýe jogapkärçiliginiň merkezi (MJM) - diýip atlandyrylýar.

Gurama bu ýagdaýda, ýokary ýolbaşçylykdan (uly bolmadyk dolandyryş apparatyndan) we işewürlik işlerini ýerine ýetirýän telekeçilik birliklerden düzülýär. Şonuň bilen bilelikde, sarp edijileriň isleg bildirýän önümleriniň (hyzmatlarynyň) önümçiligini özleşdirmek boýunça, önümçiligiň diwersifikasiýasyna goldaw berilýär. Serişdeleri ulanmakda gözegçilik –minimal derejede bolmalydyr (binalary, enjamlary we ş.m. kärendesine bermek görnişinde) .Administrasiýanyň (ýolbaşçylaryň) esasy borjy - işewürlik-birliklerine gözegçilik etmek däl-de telekeçilik işjeňlige goldaw bermek.

(MJM) işewürlik-birligi döredilende göz öňünde tutulmaly meseleler:

1. Dolandyryjylaryň we bölümleriň işçi personalynyň, girdejilerini köpeltmäge we çykdajylaryny azaltmaga höwesini artdyrmak;
2. Bölümleriň, özüniň maliýe-ykdysady ýagdaýy babatyndaky, jogapkärçiligini artdyrmak.
3. Önümçilik kuwwatynyň işini ỳokarlandyrmak we şonuň netijesinde olaryň ulanylyşynyň netijeliligini artdyrmak.
4. Hojalyk işlerini bazar şertlerinde alyp barmak işlerini, şahamçalaryň derejesine geçirmek we olary sarp edijilere golaýlaşdyrmak.
5. Bölümleriň gizlin telekeçilik işlerinden alynýan girdejileri resmileşdirmek we olary kompaniýanyň maliýe ýagdaýyny gowlamaga ýollamak.

Bazar şertlerinde, işlemägi isleg bildirýän bölümlerde geçirilmeli nusgawy şertler ulanylanda, şular ýaly täsir ediş usulyny ulanylyp bilner: “sylag” (maddy höweslendirmek) ýa-da “gamçy” (pes maliýe netijeler üçin çäre görmek)

(MJM) işewürlik (biznes) – birlikleriň döredilmegi – bu, kärhanadaky hereket edýän dolandyryş, guramaçylyk, önümçilik we beýleki düzümileriň ulgamynyň köptaraplaýyn seljerilişini geçirip we üýtgedip guralamagy talap edýän telekeçilik bölümleriň toplumyny guramak boýunça maksada gönükdirilen, köp meỳilnamaly işlerdir.

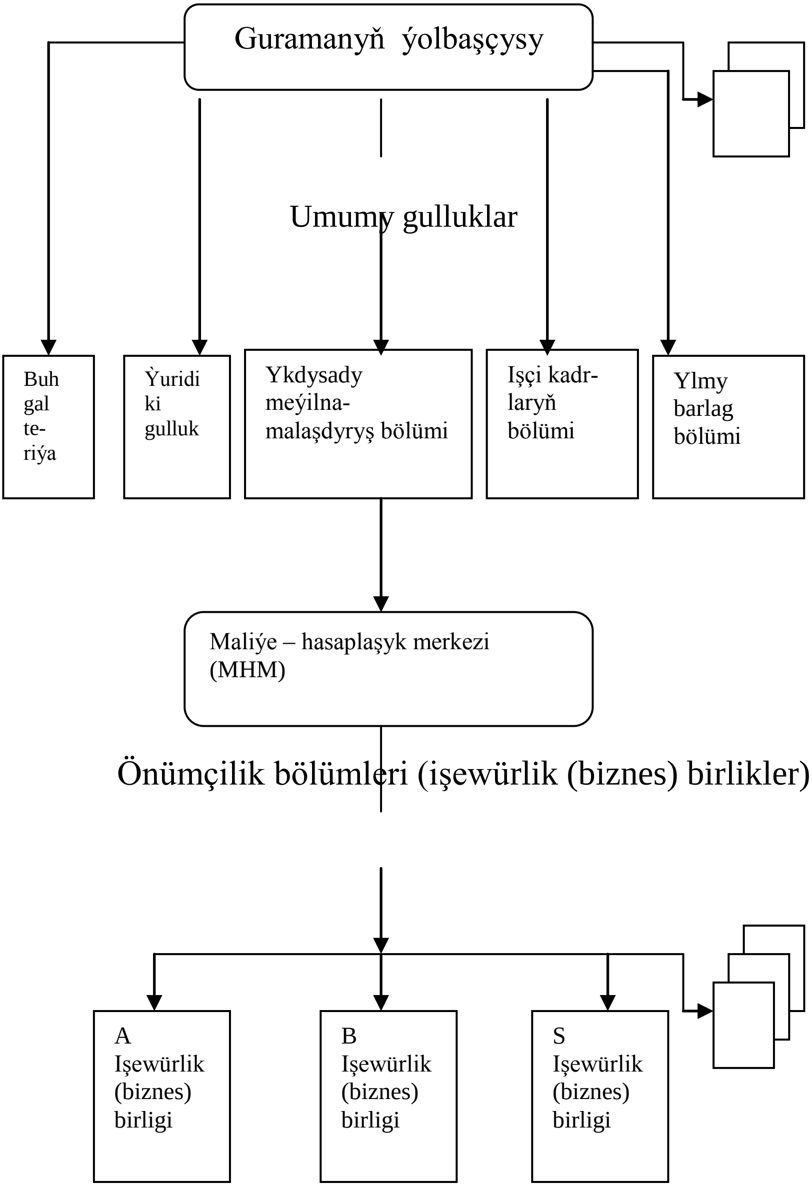
Korporatiw merkeziň we işewürlik (biznes) – birlikleriň esasynda, beỳan edilen guramanyň şertleýin düzümi 19.3.1 şekilinde getirilendir.

Işewürlik (biznes) – birlikleriň döredilmeginiň esasyndaky, kärhananyň düzüminiň üýtgedilmegi, ýokary derejede pul serişdeleriň hereketiniň düzümini, önümleri ýa-da hyzmatlary ýerlemekden alynýan girdejiniň ulanylyşyny we hasabatyny üýtgedýär. Adaty bolşy ýaly, işewürlik önümleri ýerleşdirmekden (biznes) – birlikleriň alan girdejileri, guramanyň hasaplaşyk hasabyna düşýär. Soňra, maliýe-hasaplaşyk merkezi (MHM) bank hyzmatlary üçin, salgyt tölegleri üçin we umumy hojalyk çykdajylarynyň bir böleginiň öwezini dolmak üçin tutumlary amala aşyrýar. Galan serişdeler işewürlik (biznes) – birlikleriň hususy hasabatyna geçirilýär (aýlyk hakyna we maddy harajatlara). Olar, hereket edýän düzgünnama laýyklykda, şol serişdeleri özbaşdak özleri ulanýarlar.

Işewürlik (biznes) – birlikligi (statusyny) hukugy derejesini alan içerki hojalyk bölümleriniň, guramadaky pul serişdeleriniň hereketiniň (shemasyny) şekilini, 19.3.1 şekilinde görkezilendir.

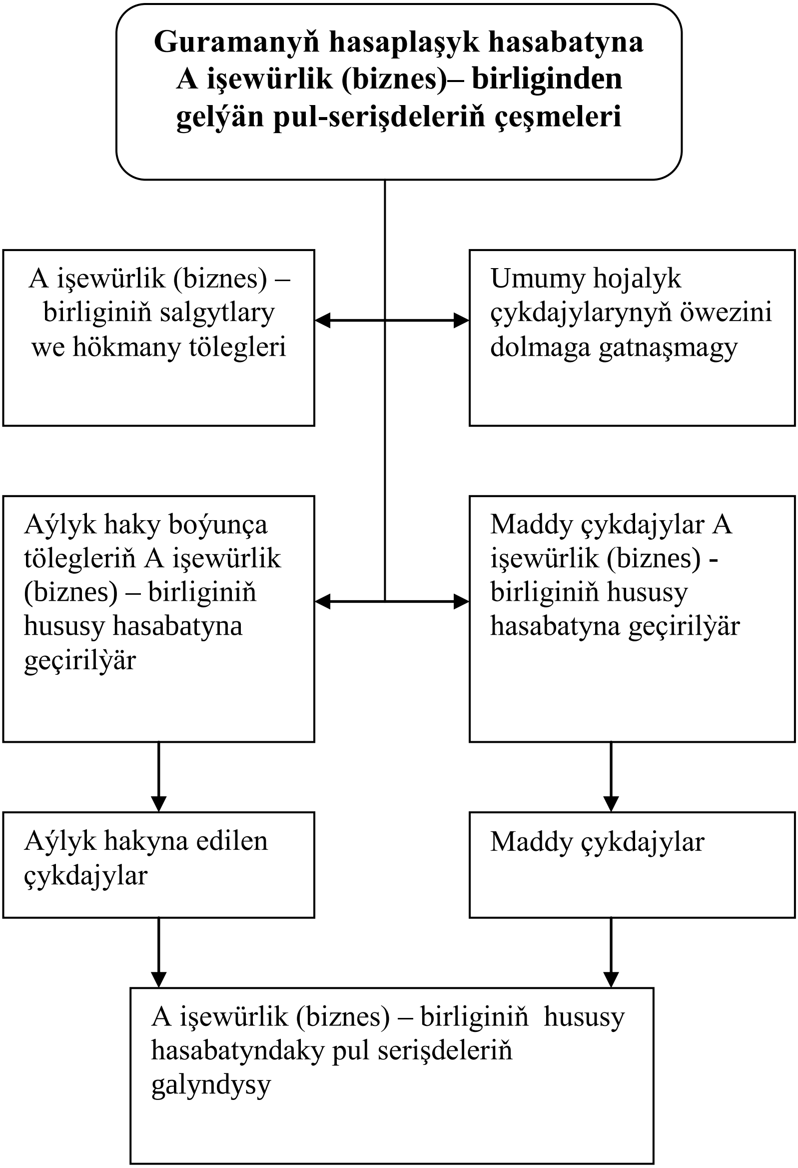
Korporatiw merkezleriň we işewürlik (biznes) – birlikleriň esasynda, kompaniỳanyň takmynan dolandyryş düzümi

Şekil 19.3.1



Şekil 19.3.2

Guramada(A işewürlik (biznes) – birliginiň mysalynda) pul serişdeleriniň hereketiniň düzümii



Işewürlik (biznes) - birlikleriň jaýlaryna we tehnologiki enjamlara hyzmat etmek boýunça, içerki hyzmatlara edilýän tölegler, umumy hojalyk çykdajylaryň öwezininiň dolmagynyň içine girýän we "girelgede" saklanylyp alynýar ýa-da içki bahalaryň esasynda amala aşyrylýar. Bölümleriň arasyndaky özara hasaplaşyklar, düzgünnamalaryň we şertnamalaryň esasynda kesgitlenilýär.

Işewürlik (biznes) – birlikleri tapawutlandyrmagyň esasynda, kompaniýanyň düzümini täzeden taýýarlamagyň esasy tapgyrlary:

1. *Düzümi täzeden taýýarlamagyň amatlydygyny ykdysady taýdan esaslandyrmaly;*
2. *Ỳerine ýetirijileriň toparyny guramaly.*
3. *Düzümi täzeden işläp taýýarlamagyň taslamasyny, şu düzgünler esasynda amala aşyrylmalydyr:*
   - Işewürlik (biznes) – birlikleriň sanawyny we täze guramaçyk düzümini kesgitlemeli;
   - Işewürlik (biznes) – birlikleriň döredileginiň möhletlerini we yzygiderliligini kesgitlemeli;
   - kadalaşdyryş resminamalaryň (düzgünnama, şertnama) işlenilip taýýarlanylmaly;
4. *Dolandyryjy apparatynyň işgärleri, kärhananyň düzümiiniň täzeden işlenilip taýarlanylmagynyň taslamasyny öwrenmeli;*
5. *Täze düzümi taýýarlamak işlerini alyp barmak, şol sanda:*
   - umumy ýygnaklary, ỳolbaşçylaryň maslahatynyň ýygnagyny geçirmeli;
   - işewürlik (biznes) - birlikleriň işiniň we bitewi guramanyň işleriniň seljermesini geçirmeli;
6. *Täzeden taýýarlanan düzümine baha bermeli we ony sazlaşdyrmaly.*

Ỳokarda beýan edilen şekil boýunça, özgerdilen gurama, köne görnüşindäki guramadan düýpgöter tapawutlanmalydyr. Oňa täzeçillikleri girizmek we daşky gurşawa uỳgunlaşmak ýaly häsiýetler mahsus bolmalydyr, sarp edijiniň islegine baglylykda, öndürilýän önümleriň (hyzmatlaryň) çalt ornaşdyrylmagy mahsus bolmalydyr. Şoňa laýyklykda, bazarda şol gurama bäsdeşlik bildirip bilýän bolar.

Barlag üçin soraglar:

1) Guramaçylyk –dolandyryş seljermesiniň manysy nämede?
2) Haýsy yzygiderlilikde guramaçylyk –dolandyryş seljermesi geçirilýär?
3) Guramaçylyk –dolandyryş seljermesiniň esasy tapgyrlarynyň mazmunyny aýan ediň?
4) Guramaçylyk düzüminiň taslamasy nädip işlenilip taýýarlanylýar?
5) Guramaçylyk düzümini üýtgetmäge nähili sebäpler täsir edýär?
6) Guramaçylyk düzüminiň taslamasyny amala aşyrmak, haýsy usullaryň esasynda geçirilýänini aýdyň?
7) Sarp edijiniň isleginden ugur almak bilen, işewürlik-birligini döretmegiň kärhanany özgertmegiň manysy aýan ediň?
8) Ýolbaşçylaryň we onuň bölümleriniň arasyndaky aragatnaşyklaryň özgerdilmeginiň esasynda, kompaniýada nähili aýratynlyklar bolup biler?
9) Haýsy ỳagdaỳlaryň hasabyna, işewürlik (biznes) – birlikleriň işgärleri höweslendirilýär?

20.Bölüm. Goşulmagyň we birleşmegiň hasabyna kompaniýanyň bahasyny artdyrmak

20.1.Guramany giňeltmegiň hasabyna, üýtgedip guramak görnüşinde taslamalar

Güýçli bäsdeşlik şertlerinde, köp guramalar, önümçiligiň netijeliligini artdyrmaga içerki ýokary derejede ulanýarlar, şeýle-de daşarky ösüş ỳagdaỳlaryny (faktorlaryny) işe çekýärler. Guramany birleşdirmegiň, goşmagyň hasabyna üýtgedip guramagyň netijesinde guramany daşarky gurşawda ösüşini, amala aşyryp bolar.

Üýtgedip guramagyň strategiki maksady - *kompaniýanyň bahasyny galdyrmak, paýdarlaryň ýagdaýyny gowlamak, bazarlarda bäsdeşlige ukyply netijelere ýetmek.*

Guramanyň düzümini üytgetmek (üýtgedip guramak) mümkinçiligi, guramanyň häzirki wagtky bahasynyň (gündeki bahasynyň) we guramada geçiriljek özgertmeleriň netijesinde bolup biläýjek bahasynyň arasyndaky tapawut bolandan soň, bahalaryň arasy üzülýär.

Bahalaryň arasynyň üzülmegi bu:

- guramanyň düzüminiň täzeden düzülenden soňky bahasy bilen, onuň (häzirki) gündeki bahasynyň arasyndaky tapawut;
- Täze düzüminiň netijeliligi, guramanyň gündeki arassa bahasydyr.

Işewürliki ösdürmäge täsir edýän, daşarky ýagdaýlarynyň çeşmelerini gözlemegiň sebäpleri - bahalaryň arasynyň üzülmek diýip kesgitlenilen, goşulýan guramalaryň hereket edip duran işewürliginiň esasyndaky goýlan kuwwady (potensialy) hasaplanỳar.

Guramanyň bahasynyň artmagy şu sebäpleriň hasabyna bolup biler:

- dürli guramalaryň birikdirilen ýagdaýynda, dolandyryş, tehnologiki, önümçilik bähbitleri gazanylýar;
- dürli görnüşli işleri amala aşyrýan kompaniýalaryň goşulmagynyň hasabyna, umumy töwekgelçiligiň derejesi peselýär;
- bazarda, goşulan kompaniýanyň eýeleýän ornyny pugtalandyrmagyň netijesinde, onuň bäsdeşlige ukyplylyk kuwwadyny artdyrmak.

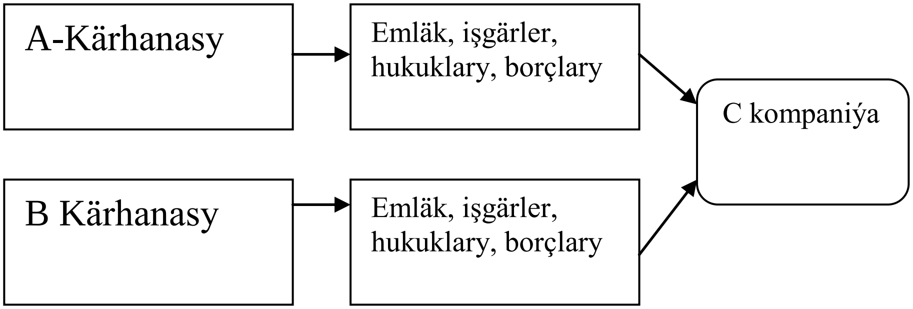
Üýtgedip guramagyň hasabyna, guramanyň giňeltmek görnüşleriniň iň köp duşýanlary: birleşme we birikme.

Şular ýaly özgertmeler, düzgün boýunça, paýdarlar jemgyýeti görnüşindäki guramaçylyk –hukugy bolan guramalarda amala aşyrylýar. Şol sebäpden, üýtgedip guramagyň şu ugurlaryny, şundan beýläk paýdarlar jemgyýetiniň mysalynda serederis.

Birleşme - iki ýa-da birnäçe jemgyýetleriň öňki işini bes edip, hemme hukuklaryny bir jemgyýete bermeginiň hasabyna döredilýär (Şekil 20.1.1)

Şekil 20.1.1

Kärhananyň birleşme görnüşindäki üýtgedilip guralyşy.



Geçiriji aktlara laýyklykda, jemgyýetleriň birleşen ýagdaýynda, , olaryň her haýsynyň hukuklary we borçlary täze döredilýän jemgyýete geçirilýär. Şonuň bilen bilelikde, işini bes edýän edara görnüşli taraplaryň her haýsy, geçiriji akty düzýärler, esaslandyryjylar bolsa (gatnaşyjylar) ony tassyklaýarlar. Geçiriji aktyň düzüminde, üýtgedip guralýan kärhanalaryň hemme borçlarynyň mirasdüşer kärhana geçýänligi baradaky düzgünnama hem bolmalydyr.

Birleşmäge gatnaşýan jemgyýetler,birleşmek barada şertnama baglaşýarlar, onda birleşmegiň şertleri we düzgünleri kesgitlenýär, şeýle-de birleşýän her bir jemgyýetiň paýnamasynyň (aksiýasynyň) täze döredilýän jemgyýetiniň paý bukjasynda toplanylmak tertibi bellenilýär. Birleşmek görnüşindäki jemgyýetiň üýtgedip guralmagy baradaky meseläni, birleşmäge gatnaşyjylaryň, jemgyýetiň paýdarlarynyň umumy ýygnagyna çykarylýar.

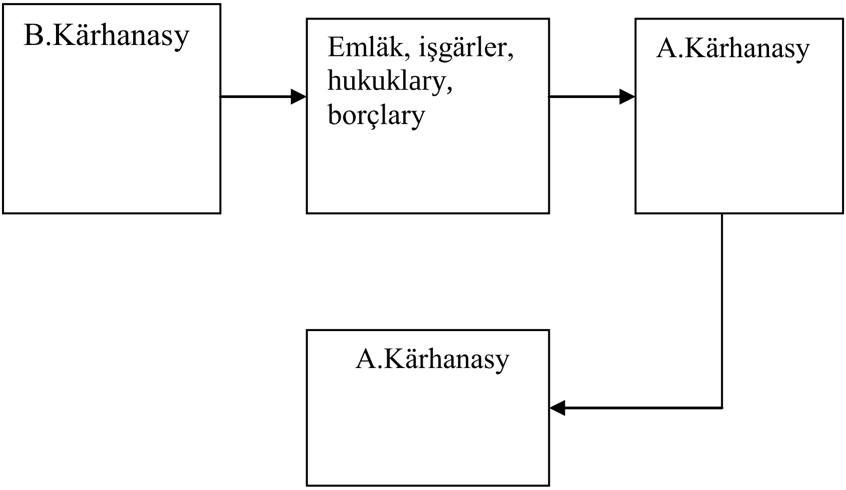
Üýtgedip guramaga gatnaşýan jemgyýetleriň her haýsy, gatnaşyjylaryň umumy ýygnagynda, birleşmek baradaky çözgüdi kabul edýär, birleşmek hakynda şertnamanyň tassyklanylmagyny we birleşmegiň netijesinde jemgyýetiň ustawynyň tassyklanylmagyny, şeýle-de, geçiriji aktyň tassyklanylmagy baradaky işleri geçirilýär.

Birleşmek hakyndaky şertnama we täze dörän jemgyýetiň ustawy, onuň döredіliş resminamasy bolup çykyş edýär.

Birikmek - bir ýa-da birnäçe jemgyýetleriň işiniň bes edilmegi, hemme hukuklarynyň we borçlarynyň beýleki jemgyýete geçirilmegi hasaplanýar (Şekil 20.1.2)

Şekil 20.1.2

Kärhanany birleşdirmek görnüşinde üýtgedip guramak.



Birikỳän jemgyýetiň hukuklary we borçlary, kärhanalaryň birleşmeginiň netijesindäki düzülişi we tassyklanylyşy ýaly, geçiriji akta laýyklykda birikỳän jemgyýete geçirilýär.

Goşulýan jemgyýetler, birikmegiň şertlerini we düzgünlerini kesgitleýän şertnamany baglaşýarlar, şeýle-de birikỳän jemgyýetiň şertnamasynda, paýnamalarynyň hemme jemgyýetler üçin deňderejeli görnüşe öwrülmek (konwertirlemek) düzgünleri kesgitlenýär. Birikmek görnüşindäki üýtgedip guramak meselesi we birikmek hakyndaky şertnamanyň tassyklanylyşy baradaky meseleler, şol jemgyýetleriň paýdarlarynyň umumy ýygnagynyň çözmegine çykarylýar.

Birikmek görnüşindäki üýtgedip guramaga gatnaşýan jemgyýetleriň her haýsy, umumy ýygnaga gatnaşmak bilen, üýtgedilip guramak boýunça çözgütleri kabul edýärler, birikýän jemgyýetiň umumy ýygnagynda bolsa geçiriji aktyň tassyklanmagy baradaky çözgüt kabul edýärler. Soňra jemgyýete gatnaşyjylaryň bilelikdäki ýygnagynda, birikýän jemgyýetiň esaslandyryş resminamasyna üýtgemeler girizilýär.

Goşulýan ýa-da birikýän guramalaryň amala aşyrýan işlerine baglylykda, işewürligi giňeltmek görnüşleriniň şu aşakdaky usulyny tapawutlandyrsa bolar: keseligine, dikligine, konglomerat görnüşleri.

Keseligine birleşmek - bir işewürlik äleminde hereket edýän we bäsdeşlik edỳän guramalaryň, bir kompaniýa goşulmagy (birleşmegi ýa-da birikmegi). Birleşmegiň bu görnüşiniň aýratynlygy - beýleki meňzeş ỳagdaỳly guramalar bilen deňeşdirilende, bäsdeşlik bildirip biljek aýratynlyklaryny artdyrmak bilen tapawutlanýar.

Dikligine birleşmek – guramalaryň, bir önümçilik sikliniň dürli tapgyrlaryna degişli bolan bölümleriniň goşulmagydyr. Mysal üçin, awtoulag zawody, teker çykarýan zawody özüne birikdirýär. Birleşmegiň şul görnüşi, önümçilik tehnologiýasynyň kämilleşmegine, çykdajylaryň, salgyt tölegleriniň azalmagyna we beýleki bähbitlere getirýär.

Konglomerat birleşmesi - dürli pudaklarda işleýän, tehnologiki taýdan öz arasynda bagly bolmadyk guramalaryň goşulmagy. Bu kompaniýalar hem, dolandyryjy apparatynyň azalmagynyň, çykarylýan önümleriniň görnüşleriniň kämilleşmeginiň, töwekgelçilik derejesiniň peselmeginiň hasabyna anyk bähbitleri gazanýarlar.

20.2.Işewürligi (Biznesi) azaltmak boýunça, guramany üýtgedip guramak taslamasy

Işewürligi kiçeltmek, guramanyň korporatiw strategiýasynyň düzüji bölegi bolup çykyş edip biler.

Kiçeltmegiň maksady-işewürligi amatly guramak üçin, daşarky çeşmeleriň ösüşlerini we bolan içerki kuwwatynyň mümkinçiliklerini ykjamlaşdyrmak

Işewürligi kiçeltmek boýunça kärhanany üýtgedip guramak işleri, bölmek ýa-da tapawutlandyrmak görnüşinde amala aşyrylýar.

Bölmek –täze döredilýän jemgyýetlere hemme hukuklaryny we borçlaryny geçirmegiň hasabyna öňki jemgyỳetiň işini bes etmegiň netijesinde amala aşyrylýar.

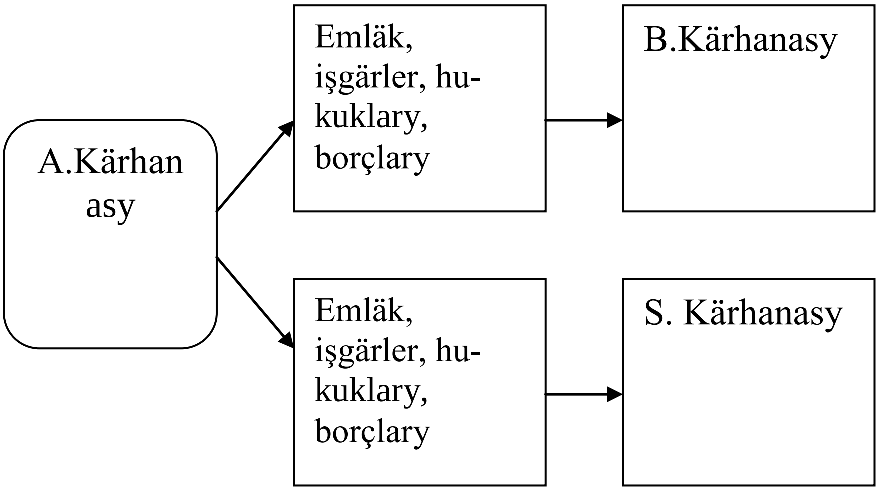
(şekil 20.2.1)

Üýtgedilip guralýan jemgyýetiň ỳolbaşçylar maslahaty, paýdarlaryň umumy ýygnagyna çözmek üçin şu meseleler orta atylýar:

- bölmek görnüşindäki jemgyýeti üýtgedip guramak meselesi;
- täze jemgyýetleriň döredilmegi barada mesele;
- üýtgedip guralýan jemgyýetiň paýnamalarynyň, döredilýän jemgyýetleriň paýnamalaryny öwrülmeginiň tertibi baradaky meseläni.
- bölünen balanslaryň tassyklanylmagy baradaky meselesini.

Şekil 20.2.1

Bölmek görnüşinde kärhananyň üýtgedilip guralyşy.

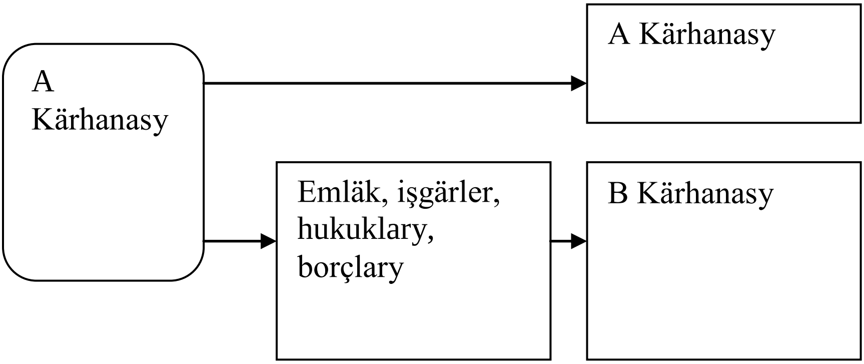


Jemgyýet bölünende, paýlanylan balansa laýyklykda, onuň hemme hukuklary we borçlary, iki ýa-da birnäçe täze döredilýän jemgyýetlere geçirilýär.Onuň esasy wezipesi – mirasdüşer jemgyýete, paýlanylan haýsy hukuklar we borçlar we nähili möçberde geçýänini kesgitlemelidir. Bu resminamany, täze dörän edara görnüşli taraplaryň döwlet belligine alynanda göz öňünde tutmak zerurdyr.

Bölüp aýyrmak - üýtgedilip guralýan jemgyýetiň işini togtatmazdan, öz hukuklarynyň we borçlarynyň bir bölegini olara geçirmek bilen, bir ýa-da birnäçe jemgyýetleriň döredilmegidir. (Şekil 20.2.2)

Şekil 20.2.2

Bölüp aỳyrmak görnüşinde kärhanany üýtgedip guramak.



Bölüp aýyrmak görnüşindäki üýtgedilip guralýan jemgyýetiň ỳolbaşçylar maslahaty, paýdarlaryň umumy ýygnagynya şu aşakdaky meseleleri çözmeklik orta atýarlar:

- bölüp aýyrmak görnüşinde, jemgyýeti üýtgedip guramak meselesi;
- täze jemgyýetiň döredilmegi baradaky mesele;
- üýtgedilip guralýan jemgyýetiň paýnamalarynyň, bölünip aýyrylan jemgyýetiň paýnamalaryna öwrilmeginiň tertibi baradaky meseläni.
- paýlanylan balansyň tassyklanylmagy baradaky meseläni.

Umumy düzümiden birini ýa-da birnäçe jemgyýeti bölüp aýyrmak görnüşinde üýtgedilip guralýan jemgyýetleriň, paýlanylan balansyna laýyklykda, olaryň her haýsyna hukuklaryň we borçlaryň bir bölegi geçýär.

Bölüp aýyrmak görnüşinde, kärhanany üýtgedip guramak işleri, aýry şahamçalary satmagyň esasynda ýa-da şahamçany esasy kärhanadan aýyrmagyň esasynda amala aşyryp bolýar.

Şahamçany üçünji tarapa satmak ýagdaýynda, gurama anyk pul serişdelerini alýar we olary esasy işewürligi giňeltmäge ýollap bilýär.

Bölüp aýyrmak görnüşinde üýtgedilip guralan, täze edara görnüşli tarap, esasy guramanyň paýdarlaryna degişli bolup, guramanyň kapitalynyň deň ölçegli bölegine şärik bolmagyny çaklaýar. Şonuň bilen bilelikde, bölünip aýyrmagyň netijesinde, bolup geçen işler gurama hiç-hili pul serişdelerini getirmeỳär. Ỳöne gelejekde bu üýtgedip guramak işleri olaryň işiniň netijesine oňaýly täsir edip biler.

20.3.Integrirlenen birleşikleri döretmek

Birleşmegiň (birikmegiň) deregine kompaniýalar, özlerini gyzyklandyrýan firmalaryň paýnamalary satyn alyp bilýärler ýa-da başga usul bilen olaryň üstünden gözegçilik etmegi gazanyp bilýärler, başgaça aýdanyňda holding döredip bilýärler.

Holding - *täjirçilik guramalaryň birleşigi, ol öz içine, golçur kärhanalaryň esasy paý bukjalaryna eýe bolan "dolandyryjy kompaniýalary", we golçur kompaniyalaryň özüni içine alýar.* Şonuň bilen bilelikde, dolandyryjy kompaniýa diňe bir dolandyryş wezipelerini ýerine ýetirmän, eýsem önümçilik wezipelerini hem ýerine ýetirip biler.

Golçur kompaniýa –hojalyk jemgyýeti hökmünde hereket edip, onuň amala aşyrjak işini, ustaw kapitalynyň agramly bölegine eýelik etmegiň güýjüne ýa-da olaryň arasynda

baglaşylan şertnama laýyklykda, beýleki (esasy) hojalyk jemgyýet onuň işini kesgitleýär.

Garaşly jemgyýet diýip - esasy jemgyýetiň gözegçiliginiň astynda bolan jemgyýetler hasaplanylýar. Esasy jemgyýetiň kapitalynyň möçberi içinde golastyndakynyň kapitalynyň tutýan paýy 20% den 50% çenli bolmalydyr.

Häzirki wagtda köplenç ýarym-holding düzümi duş gelýär, olarda dolandyryş şu aşakdaky şertleriň esasynda amala aşyrylýar:

- paý bukjasyna (ülüşleỳin) eýelik etmegiň esasynda;
- köne gurnalan aragatnaşyklaryň esasynda;
- özleriniň bähbitlerini döwlet häkimýeti guramalar öňe sürýän, (lobbirowaniýe) we önümçilik işine goldaw berýän, birleşdirilen düzümine eýelik etmek zerurlygy.

Holdingiň artykmaçlygy, birleşdirilen ýa-da satyn alynan guramalardan tapawutlylykda, işleri dolandyrýan kompaniýa, az möçberli maýa goýumlar bilen, beýleki guramanyň üstünden gözegçilik edip bilýär.

Ỳuridiki tarapyndan seredilende, esasy dolandyryjy kompaniýa golçur kompaniýalaryň **paýnamalaryna** eýelik edýär, golçur kompaniýalaryň **aktiwleri** bolsa, oňa degişli bolmaýar. Düzgün boýunça, ol golçur kompaniýanyň borçlary barada jogapkärçilik çekmeýär.

Holding kompaniýalary Ýer ýüzünde olar hemmeler üçin umumy integrasiýa işleriniň täsirinde, bazarda täze orunlary (sektorlary) eýelemek üçin, bäsdeşlik bildirip biljek aýratynlyklara ýetmek üçin döredilýär.

Holding birleşikleriniň döredilmeginiň esasy usullary:

1. Ikinji derejeli bazarda, özlerini gyzyklandyrýan guramalaryň paýnamalaryny satyn almak bilen. Paýnamalary ýuwaş-ýuwaşdan olaryň bahasynyň

galmagyna ýol bermän we paýdarlaryň razylygyny alman satyn alyp bolýar.

2. Ỳörite dolandyryjy kompaniýany döredip, oňa döredijiler özüniň guramasynyň paý bukjasyny geçirmegi bilen.
3. Baş kompaniýa anyk işewürligi (biznesi) amala aşyrmaga awtorlyk hukugyny, patentlerini we ş.m beýleki guramalar geçirmek bilen deregine, olaryň ustaw kapitalynda gatnaşmak hukygyny almak bilen.
4. Batyp galan kärhanalary ýa-da olaryň şahamçalaryny satyn almak bilen. (mysal üçin, iri kompaniýalar, batyp galan diýip ykrar edilen kärhanalary arzan bahalardan satyn alýarlar)
5. Düzümini üýtgetmegiň esasynda iri kärhanalary “bölmek”. Bu usul, hususylaşdyrmak we bazar gatnaşyklaryna geçmek döwründe ulanyldy.
6. Maliýe we önümçilik düzümini birleşdirmegiň esasynda, dolandyryjy kompaniýanyň döredilmegi bilen.

Holdingiň dolandyrlyşy, hemme paýdarlar jemgyýetleriniň dolandyrlyşy ýaly, paýdarlaryň ýygnagynyň, ỳolbaşçylaryň maslahatynyň, ýerine ýetiriji direksiýasynyň esasynda amala aşyrylýar. Düzgün boýunça, holdingiň düzümindäki, golçur guramalaryň hemme toparlaryny esasy paýdarlar dolandyrýarlar, sebäbi olar paýnamalaryň esasy böleginiň eýesi bolup, paýdarlar ýygnagynda-da, ỳolbaşçylar maslahatynda-da zerur çözgütleri kabul edip bilýärler.

Gelejekde kärhanalaryň goşulmak görnüşleriniň amatlysy hökmünde Maliýe-senagat toplumy çykyş edýär (MST).

Maliýe-senagat toplumy- *şertnamalaryň esasynda, özüniň maddy we maddy däl aktiwleriniň belli bir bölegini ýa-*

da doly birleşdirilen, esasy we golçur jemgyýet hökmünde hereket edýän, önümçiligiň netijeliligini artdyrmaga we bäsdeşlige ukyplylygy galdyrmaga niýetlenen maýa goýum we beýleki taslamalary we maksatnamalary amala aşyrmak üçin edara görnüşli taraplaryň (ýuridiki taraplaryň) jemidir.

MST-myna dürli guramaçylyk-hukugy görnüşi boỳunça, şeýle-de hojalyk işiniň özboluşlylygy boýunça tapawutlanýan kärhanalar hem goşulyp bilerler. Olara şular girip biler: önümçilik kärhanalary, ylmy – barlag institutlary we konstuktorçylyk býurolary, lomaý we ownuk söwda guramalary, banklar, maýa goýum (fondlary) gaznalary, ätiýaçlandyryş kompaniýalary we ş.m. girip biler.

MST–ryny döretmegiň esasy maksatlary:

- amatly tehologiki aragatnaşyklary guramak;
- ylmy –tehniki ösüşi galdyrmak;
- bäsdeşlige ukyplylygy we önümçiligiň netijeliligini artdyrmak;
- eksport (potensiýalyny) mümkinçiligi artdyrmak;
- iri taslamalary amala aşyrmak üçin maýa goýumlary çekmek.

Holdinga garanyňda MST-nyň artykmaç taraplary bardyr. Olaryň düzümine hökmany tertipde bank girýär, ol bolsa maýa goýum serişdelerini bir ýerde jemlemäge we olary bellenilen meseleleri çözmäge ýollamaga mümkinçilik döredýär. Şol sebäpden, şular ýaly toparlary döretmek, düzgün boýunça iri maýa goýum taslamalary işläp taýýarlamaga we amala aşyrmaga niýetlenýär.

Holding we maliýe-senagat topary görnüşindäki birleşikler, günbatar döwletleriniň bazar ykdysadyýetinde özüniň ýokary netijelerini subut etdi, sebäbi olar kuwwatly önümçiligi we maliýe mümkinçiligi toplamaga, önümçilik kuwwatyny amatly ulanmaga şert döredýär.

20.4.Kompaniýalaryň birleşmegi we goşulmagy boýunça taslamalaryň netijeliligine baha bermek.

Şu babyň başynda bellenilişi ýaly, döredijileriň (paýdarlaryň, gatnaşyjylaryň) we ýolbaşçylaryň guramanyň düzümini üýtgetmek işlerini geçirmäge itergi bolup birleşen kompaniýanyň bahasynyň, kärhanalaryň birleşmezden öňki bahasyndan artmagy, sebäp boldy. Bahanyň ösmegi kärhananyň birleşmeginiň esasynda sinergiýa netijeliliginiň netijesinde döreýär.

Sinergiýa netijelilik –bu:

- goşulan kärhanalaryň bahasynyň, kärhanalaryň goşulmazdan ýa-da birleşmeden öňki bahasynyň jemini deňeşdirilende ýokarylygy bilen kesgitlenỳär;
- birleşigiň goşulan bahasy.

Sinergiýanyň şular ýaly görnüşleri tapawutlandyrylýar: işler boỳunça, dolandyryş we maliýe.

Işler boỳunça sinergiýa – *bu işler boỳunça (önümçilik boỳunça) çykdajylary tygşytlamak.* Mysal üçin, birleşýän kompaniýalaryň birinde ýok zatlar beýlekisinde bolup biler. Serişdeleriň özara baglanyşygynyň bolmagy (şol bir önümçilik kuwwady bilen) önümçiligiň möçberiniň we önümiň ýerleşdirilişiniň artmagyna we özüne düşýän gymmatynyň peselmegine getirýär. Marketing, ýerleşdirmek, hasabat, maliýe, we beýleki gulluklaryň birleşmegi, olary saklmaga edilýän çykdajylaryň azalmagyna we şoňa laýyklykda özüne düşýän gymmatynyň peselmegine getirýär.

Dolandyryş sinergiýasy –täze dolandyryş ulgamyny döremeginiň hasabyna tygşytlamak, sebäbi, düzgün boýunça, özüniň baha mümkinçiligini (potensialyny) doly ulanmadyk ýaramaz dolandyrylýan kärhanalar birikýärler. Bu bolsa

önümçiligiň, satuwyň we girdejililik derejesiniň artmagyna getirýär.

Maliýe sinergiýasy-maliýe çeşmeleriniň üýtgemeginiň we goşulmagynyň hasabyna tygşytlamak.

Kärhanalaryň (kompaniýalaryň) goşulmagy şu ýagdaýa getirip biler:

- bolup biläýjek maýa goýumçylar tarapyndan, goşmaça maliýe çeşmeleriniň üpjün edip biler;
- bergileriň düzümine we möçberine täsir edip biler;
- maýa goýum töwekgelçiligini peseldip biler;
- salgyt bähbitlerine getirip biler.

Kompaniýanyň (birleşigiň) bahasynyň artmagynyň hasaplaşyklarynyň geçirilmeginiň yzygiderliligi:

- kärhananyň goşulmazdan öňki bahasyna baha bermek;
- goşulan kompaniýanyň bahasyna baha bermek;
- kompaniýanyň bahasynyň artmagyna baha bermek.

Kärhananyň goşulmazdan öňki we goşulan kärhananyň bahasyny hasaplamak işleri, düzgün boỳunça kärhananyň düzümini üỳtgetmek işleri tamamlanandan öňki we soňky her ỳylda alynmaga çaklanỳan pul akymlarynyň ỳa-da arassa girdejiniň esasynda hasaplanylỳar. Pul akymlaryň (girdejileriniň) çesmesi hasaplamak üçin, ýokarda görkezilen hemme sinergiýa netijelilikleri hasaba almak zerurdyr.

Girdejililik çemeleşmäniň esasynda, hereket edýän kärhananyň bahasyny hasaplamak üçin, adatça iki usul ulanylýar: girdejini gaznalaşdyrmak (kapitalizasiýa) we pul akymlaryny diskontirlemek (PAD)

Girdejini gaznalaşdyrmak usuly şundan ybaratdyr, başda kärhananyň gündeki gelejekki girdejileri hasaplanylýar, soňra bolsa şol girdeji kärhananyň gündeki bazar bahasyna gaznalaşdyrylýar. Bu usul bilen kärhananyň bahasyny kesgitlemegiň formulasy, şular ýaly görnüşde bolup biler:

KB=AG/Gk onda,

KB – kärhananyň bahasy

AG-arassa girdeji GK-gaznalaşdyrma koeffisienti

Bu formula boýunça goşulan kärhananyň bazar bahasyny kesgitlese bolar, soňra bolsa, bahasynyň ösüşini kesgitläp bolýar. Bu usuly diňe, kärhananyň ýa-da kompaniýanyň almaga çak edýän arassa girdejisiniň durkunly bolar diýip garaşylan ỳagdaỳynda ulanylýar. Eger-de, gelejekde girdejiler ýyllar boýunça birsydyrgyn alynmajagyny bilinýän bolsa, onda pul akymlaryny disknontirlemek (PAD) usuly ulanylyp biler.

PAD usulyna esaslanýan işewürligiň bahasyny kesgitlemek boýunça tekliplerde, bir tarapdan, bolup biläýjek maýa goýumçy, kärhana üçin tölegi ,şol kärhananyň işewürliginden gelejekde alynjak gündeki bahasyndan, artyk bolmadyk möçberi töläp biler, beýleki tarapdan bolsa – emlägiň eýesi, öz işewürligini gelejekde alynmaga çak edýän gündeki bahasyndan pes bolmadyk nyrhdan satyp biler. Satuwyň netijesinde, taraplar kärhananyň bazar bahasynyň gelejekgi girdejileriniň gündeki bahasyna deň bolmagy babatynda ylalaşyga gelerler.

Bu usul köp zähmeti talap edýär, sebäbi girdejiniň, çykdajylaryň, peýdanyň we ş.m görkezijileri 4-5 ýyl öňünden çaklanylmagyny we beýleki çylşyrymly hasaplaşyklary geçirilmegi çaklaýar. Emma bu usul, maýa goýumçylar üçin iň dogry we amatly hasaplanýar.

PAD usuly ulanylanda, girdejini gaznalaşdyrmak usulyny ulanylyşy ỳaly, kärhananyň goşulmazyndan öňki we soňky bahasy hasaplanylýar, soňra bolsa bahasynyň ösüşi hasaplanylýar.

Goşulýan kärhanalaryň bahasynyň ösüşi, kompaniýanyň goşulandan soňky bahasy (gündeki bahalarda)

bilen aýry-aýry kärhanalaryň goşulmadan öňki bahasynyň jeminiň, tapawudy görnüşinde hasaplanylỳar. Emma birleşilýän döwründe, goşulan kompaniýanyň bahasynda hiç-hili ösüş bolup bilmeýär. Kärhananyň bahasyndaky ösüşler, diňe bir ỳuridiki taỳdan birleşmek geçirilenden soň däl-de, kärhanalaryň önümçilik, täjirçilik we maliỳe işleriniň birleşdirilmeginiň (integrasiỳanyň) netijesinde hakyky goşulmak işleri geçenden soň bahasy artar.

Barlag üçin soraglar:

1. 1) Giňeltmek görnüşindäki kärhanany üýtgedip guramagyň strategiki maksady nämede?
3) Iki kärhananyň, bir kompaniýa birleşmesi nähili amala aşyrylýar?
4) Kärhananyň birleşmek bilen birikmeginiň düýpli tapawudy nämede?
5) Bölünip aýyrmak we bölmek görnüşindäki kärhanany üýtgedip guramagyň maksady nämede?
6) Işewürligi kiçeltmek işlerini geçirmek üçin, kärhananyň üýtgedip guramak düzgüni nähili geçirilýär?
7) Holding kompaniýalaryň döredilişiniň esasy usullaryny we manysyny açyň?
8) Holdingiň we maliýe-önümçilik toparlarynyň düýpgöter tapawudy nämede?
2. 8)Kärhanalaryň öz aktiwlerini goşmaklarynyň esasy maksady nämede?
9) Sinergiki netijelilik näme?
10) Kärhanalaryň goşulmagy we birleşmegi boýunça taslamalaryň netijeliligine baha bermegiň yzygiderliligi nämede?

ULANYLAN EDEBIÝATLAR:

1. Gurbanguly Berdimuhamedow. Türkmenistanda saglygy goraýyşy ösdürmegiň ylmy esaslary. Aşgabat 2007
2. Gurbanguly Berdimuhamedow. Garaşsyzlyga guwanmak, Watany, halky söýmek bagtdyr. Aşgabat 2007
3. Gurbanguly Berdimuhamedow. Türkmenistan sagdynlygyň we ruhubelentligiň Watanydyr. Aşgabat 2007
4. Türkmenistanyň Prezidenti Gurbanguly Berdimuhamedowyň daşary syýasaty. Wakalaryň hronikasy, Aşgabat, 2007.
5. Türkmenistanyň Prezidenti Gurbanguly Berdimuhamedowyň ýurdy täzeden galkyndyrmak baradaky syýasaty. Aşgabat, 2007
6. Gurbanguly Berdimuhamedow. Eserler ýygyndysy. Aşgabat, 2007
7. Täze Galkynyş eýýamy. Wakalaryň senenamasy., 2008
8. Türkmenistanyň Halk Maslahatynyň başlygy, Türkmenistanyň Prezidenti Gurbanguly Berdimuhamedowyň Türkmenistanyň nobatdan daşary XXI Halk Maslahatynyň mejlisinde eden çykyşy. 2008.
9. Gurbanguly Berdimuhamedow. Ösüşiň täze belentliklerine tarap. Aşgabat, 2008.
10. Gurbanguly Berdimuhamedow. “Ykdysady strategiýa: halka daýanyp we halkyň hatyrasyna”, 2010
11. Saparmyrat Türkmenbaşy. Ruhnama. Aşgabat 2001
12. Saparmyrat Türkmenbaşy. Ruhnama.II-kitap,Aşgabat 2004
13. Türkmenistanyň Konstitusiýasy (Täze redaksiýa). Aşgabat, 2008

14. Türkmenistanyň Graždan Kodeksi. Aşgabat 1998-nji ỳylyň 17-nji Iỳul.
15. Türlmenistanyň Zähmet hakyndaky kanunlar Kodeksi 1993-nji ỳylyň 1-nji öktỳabry.
16. Türkmenistanyň zähmet hakyndaky kanunlar kodeksi. Aşgabat 1993
17. "Durmuş üpjünçiligi hakynda" Türkmenistanyň bitewi kanuny. 2007
18. Türkmenistanyň Prezidentiniň obalaryň, şäherçeleriň, etrapdaky şäherleriň we etrap merkezleriniň ilatynyň durmuş-ýaşaýyş şertlerini özgertmek boýunça 2020-nji ýyla çenli Milli Maksatnamasy. Aşgabat, 2007.
19. Türkmenistanyň Aşgabat şäheriniň durmuş-ykdysady ösüşiniň 2008-2012-nji ýyllar üçin KONSEPSIÝASY, Aşgabat, 2008.
20. Türkmenistanyň Ahal welaýatynyň durmuş-ykdysady ösüşiniň 2008-2012-nji ýyllar üçin KONSEPSIÝASY, Aşgabat, 2008.
21. Türkmenistanyň Mary welaýatynyň durmuş-ykdysady ösüşiniň 2008-2012-nji ýyllar üçin KONSEPSIÝASY, Aşgabat, 2008.
22. Türkmenistanyň Lebap welaýatynyň durmuş-ykdysady ösüşiniň 2008-2012-nji ýyllar üçin KONSEPSIÝASY, Aşgabat, 2008.
23. Türkmenistanyň Daşoguz welaýatynyň durmuş-ykdysady ösüşiniň 2008-2012-nji ýyllar üçin KONSEPSIÝASY, Aşgabat, 2008.
24. Türkmenistanyň Balkan welaýatynyň durmuş-ykdysady ösüşiniň 2008-2012-nji ýyllar üçin KONSEPSIÝASY, Aşgabat, 2008.

25. “Türkmenistany ykdysady, syýasy we medeni taýdan ösdürmegiň 2020-nji ýyla çenli döwür üçin Baş ugry” Milli Maksatnamasy. Aşgabat 2003
26. Türkmenistanyň kanuny. Paýdarlar jemgyýetleri hakynda. “Türkmenistan”, 1999-nji ýylyň Noýabr aýynyň 26-sy.
27. Türkmenistanyň kanuny. Haryt-çig mal biržalary hakynda. “Türkmenistan”, 1994-nji ýylyň Sentýabr aýynyň 29-y
28. Türkmenistanyň kanuny. Türkmenistanda gymmatly kagyzlar we fond biržalary hakynda. “Türkmenistan”, 1994-nji ýylyň Ýanwar aýynyň 18-i.
29. Türkmenistanyň kanuny. Walýuta operasiýalaryny düzgünleşdirmek hakynda. “Türkmenistan”, 1993-nji ýylyň Oktýabr aýynyň 30-y.
30. Türkmenistanyň kanuny. Býujet sistemasy hakynda. “Türkmenistan”, 1996-njy ýylyň Iýul aýynyň 11-i.
31. “Salgytlar hakynda” Türkmenistanyň Bitewi Kanuny. “Türkmenistan”, 2004-nji ýylyň Oktýabr aýynyň 31-i.
32. Türkmenistanyň kanuny. Daşary ýurt maýa goýumlary hakynda (täze redaksiýada). „Türkmenistan“, 2008-nji ýylyň Mart aýynyň 18-i.
33. Türkmenistanyň Prezidentiniň Karary. „Awaza“ milli syýahatçylyk zolagy hakynda. „Türkmenistan“, 2007-nji ýylyň Iýul aýynyň 23-i.
34. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. – М. Альпина Паблишер, 2002-287с/
35. Балашов А.П. Теоритические основы реструктуризации: Учеб. Пособие. – Новосибирск : СибуПК 2006.-280с.

36. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компмний: Учеб. Пособия для вузов\ Под общ.ред. И.И. Мазура.- М.: Экономика, 2002.- 456 с.
37. Оценка бизнеса: Учебник \ Под ред. А.Г.Грязновой, М.А. Федотовой.- 2-е изд.-М.: Финансы и статистика, 2004.-736 с.

MAZMUNY.

Giriş..7
I – Bap. Dolandyryşyň usuly – nazaryýet esaslary
1-Bölüm . Menejment, adam, gurama.
1.1Adamlaryň ỳerine ỳetirỳän işinde dolandyrmagyň zerurlygy..9
1.2.Gurama menejmentiň obýekti hökmünde..........................12
1.3.Menejer we telekeçi..16
2. Bölüm. Menejmentiň dikeldilmegi we ösüşi
2.1. Dolandyryşyň ylym hökmünde döreýşi..........................20
2.2.Ylmy mekdepleriň aýratynlygyna esaslanýan dolandyryşa çemeleşmek..21
2.3 Menejmentde işler boỳunça çemeleşmek..........................28
2.4.Guramaçylyk işine ulgamlaýyn çemeleşmek.....................32
2.5.Ýagdaýa bagly nazaryýetler..35
3. Bölüm. Menejmentiň usulylygyň esaslary
3.1. Menejmentiň ýörelgeleri..37
3.2. Menejmentiň kem-kemden ewolýusion ösüşi...................39
3.3.Ulgamda (guramada) dolandyryşyň wezipesi 41
3.4.Dolandyryş usullary..46
II Bap. Guramanyň umumy dolandyrylyşy: düzümi, ýörelgesi, işleri
4.Bölüm. Gurama we onuň işewirlik älemi
4.1.Täjirçilik we täjirçilik däl guramalar................................52
4.2. Täjirçilik guramany dolandyrýan edaralar........................56
4.3.Guramanyň içki düzümi...59
4.4.Daşky gurşawyň täsiri..62
5.Bölüm. Guramanyň strategiýasy, maksady we missiýasy.
5.1.Guramanyň missiýasy 71
5.2.Maksatlar we olaryň guralyşy..73
5.3.Strategiýalaryň manysy we görnüşleri...............................77
6. Bölüm Dolandyryşyň guramaçylyk düzümi
6.1 Dolandyryşyň esasy düzgünleri...81

6.2.Çyzyklaýyn we wezipeleýin düzümiler............................85
6.3.Toparlaỳyn (diwizional)düzümi.......................................89
6.4. Uỳgunlaşmak (adaptirlenen) düzümi................................92
7. Bölüm. Bilelikdäki işleriň guralyşy
7.1. Deslapky düşünje..98
7.2 Guramaçylyk ygtyýarlaryň görnüşleri...........................102
7.3. Höküm etmek görnüşleri we olary amala aşyrmak usullary…………………………………………………104
8. Bölüm. Guramada çözgüdi kabul etmek
8.1.Dolandyryş çözgütleriň manysy....................................112
8.2. Meseleler, çözgüdi kabul etmegiň başlangyjy hökmün……………………………………………….....114
8.3. Dolandyryş çözgütlerini taýýarlamak, kabul etmek we ýerine ýetirilişini guramak...117
8.4 Çylşyrymly çözgütleri kabul etmegiň ylmy usullary........122
8.5.Dolandyryş çözgütlerine bildirilýän talaplar...................126
9. Bölüm. Dolandyryş ulgamynda gözegçilik.
9.1.Gözegçiligiň zerurlygy we manysy...............................128
9.2.Gözegçiligiň görnüşleri..130
9.3. Gözegçilik işleri...135
9.4.Gözegçilige bildirilýän talaplar......................................138
10. Kommunikasiýalar we dolandyryşyň maglumat üpjünçiligi
10.1.Menejmentde maglumatlar...139
10.2.Kommunikasiýalaryň manysy we mazmuny.................142
10.3. Kommunikasion torlar...146
10.4.Işewir söhbetdeşligi geçirmegiň medinýeti..................148
III.Bap.Adam resurslaryny dolandyrmak
11. Bölüm. Işçi personaly dolandyrmagyň esaslary
11.1.Guramalaryň işçi personaly..152
11.2.Işçi kadrlaryň menejmentiniň wezipeleri we manysy 157
11.3. Adam kapitalynyň gurnalyşy.......................................161

11.4.ABŞ-nyň we Ỳaponiýanyň firmalarynda işçi personaly dolandyrmagyň özboluşly..166
12. Bölüm. Adam işini höweslendirmek
12.1. Höweslendirmegiň manysy..170
12.2.Motiwasiỳanyň mazmunynyň nazaryýeti......................173
12.3. Motiwasiỳa işleriniň nazaryýeti...................................182
13. Bölüm iş toparyny dolandyrmak
13.1.Adamyň we iş toparynyň bilelikdäki işi.......................188
13.2.Resmi iş toparlarynyň netijeliligini artdyrmak...............192
13.3. Guramanyň içindäki düşünişmezlik ýagdaýlary...........195
13.4. Düşünişmezligi ýeňip geçmek ýollary..........................199
14.Bölüm. Baştutanlyk (liderlik) we dolandyryşyň netijeliligi.
14.1. Baştutanlygyň esaslary..202
14. 2. Baştutanlyk häsiýetleriniň nazaryýeti..........................204
14.3. Baştutanlygyň edebiniň nazaryýeti...............................206
14.4.Ỳagdaýa bagly baştutanlygyň konsepsiýasy (esasy ugurlary)..212
14.5.Öňdebaryjylygyň häzirki döwür konsepsiýasy (esasy ugurlary)..216
14.6.Dolandyryşyň netijeliligi..219
IV.Bap.Guramanyň ösüşini dolandyrmak
15.Bölüm. Guramanyň strategiki (uzak möhletleýin) dolandyrylyşy.
15.1. Strategiki dolandyryşyň manysy..................................224
15.2.Guramanyň daşky we içki gurşawyny seljermek........226
15.3.Maksatlary we missiýany (ýerine ýetirmeli işleri) anyklamak...231
15.4. Korporatiw strategiýanyň işlenip taýýarlanylyşy.........234
15.5.Strategiýalaryň amala aşyrylyşy..................................240
16 .Bölüm. Täzeçilikleri dolandyrmak.
16.1.Täzeçiligiň manysy we onuň görnüşleri.......................243
16.2Täze görnüşli önümleri özleşdirmek we seçip almak.....246

16.3Amallaýyn täzelikleri dolandyrmak...............................248
16.4.Taslamalary dolandyrmak...251
16.5.Üýtgemelere bolan garşylyklary ýeňip geçmek.............254
17. Bölüm. Işewürlik – işlerini kämilleşdirmek.
17.1. Işewürlik –işler we olary gowlamak usullary................257
17.2.Işewürlik-işleriniň reinžiniringi...................................262
17.3. Reinžiniringiň üstünligini artdyrmak...........................267
17.4.Hili dolandyrmak...271
18.Bölüm. Guramaçylyk medenýetini ösdürmek
18.1. Guramaçylyk medenýetiniň mazmuny we düşünjesi....275
18.2.Milli medenýetiň, guramanyň medenýetine edýän täsiri...277
18.3.Guramaçylyk medenýetiniň goldaw berilmegi we ösdirilmegi...282
18.4.Bir guramanyň çäginde dürli medenýetleri “çaknyşdyrmak”...283
19. Bölüm guramaçylyk düzümiiniň taslamasy.
19.1.Guramaçylyk-dolandyryşyň seljermesiniň usulýeti.......286
19.2.Dolandyryş düzümiiniň taslamasynyň metodiki esaslary...290
19.3. Sarp edijiniň isleginden ugur almagyň netijesinde, guramaçylyk düzümiiniň meýilnamalaşdyrylyşy..................292
20.Bölüm. Goşulmagyň we birleşmegiň hasabyna kompaniýanyň bahasyny artdyrmak.
20.1.Guramany giňeltmegiň hasabyna, üýtgedip guramak görnüşinde taslamalar...299
20.2.Işewürligi azaltmak boýunça, guramany üýtgedip guramak taslmasy...303
20.3.Integrirlenen birleşikleri döretmek..............................307
20.4.Kompaniýalaryň birleşmegi we goşulmagy boýunça taslamalaryň netijeliligine baha bermek................................311
ULANYLAN EDEBIÝATLAR..315

G.Çaryỳewa, B.Babaỳew

MENEJMENTIŇ TARYHY

Ýokary okuw mekdepleri üçin okuw-amaly gollanma kitaby